



BAGAIMANA MENCARI
KAWAN
DAN MEMENGARUHI
ORANG LAIN

(How to Win Friends and Influence People)

DALE CARNegie

Kutipan Pasal 44:

Sanksi Pelanggaran Undang-undang Hak Cipta 1987

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 100.000.000,— (seratus juta rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarakan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 50.000.000,— (lima puluh juta rupiah).

PERPUSTAKAAN

PERPUSTAKAAN TIGA BERSAMA REPUBLIK

BUTUH PEMERINTAH PUSAT / KABUPATEN

DARI MHS - XXXII/SW

TANGGAL TERIMA : 7-9-95

BQ INI DUE : 6-02-95

Dale Carnegie

—BAGAIMANA—
**MENCARI KAWAN
DAN
MEMPENGARUHI
ORANG LAIN**

Alih Bahasa:
Nina Fauzia N.S

Editor:
Lyndon Saputra
Budi

PERPUSTAKAAN
PERMINTAUAN POLISI RAJU KEPOLISIAN
JAKARTA

Binarupa Aksara

Judul asli
How to Win Friends and Influence People
by Dale Carnegie

Bagaimana Mencari Kawanan dan Mempengaruhi Orang Lain
Alih bahasa: Nina Fauzia N.S
Editor: Lyndon Saputra & Budi

Edisi ini merupakan terjemahan lengkap dari edisi Bahasa Inggris
dengan izin khusus dari penerbit aslinya, Prentice-Hall,
untuk diterbitkan dan diperdagangkan di Indonesia.

© Binarupa Aksara, 1993 (Bahasa Indonesia)
© 1981 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie (Bahasa Inggris)

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means,
electronic, mechanical, photocopying, recording and/or otherwise,
without the prior written permission of the publishers.

This translation of **How to Win Friends and Influence People**
is published by arrangement with Prentice-Hall

Diterbitkan pertamakali oleh Prentice-Hall.
Diterbitkan pertamakali di Indonesia oleh Binarupa Aksara, Jakarta, 1993
Dicetak oleh percetakan Binarupa Aksara, Jakarta
Cetakan pertama 1993

BUKU SAMA KATA BUKU DAN MACHAN
MELAKUKAH MASTILAH KONSEP

Buku Ini Didedikasikan kepada Orang

yang Tidak Perlu Membacanya:

Teman Saya yang Luar Biasa

HOMER CROY

DELAPAN HAL YANG AKAN ANDA CAPAI DENGAN BANTUAN BUKU INI

1. Keluar dari kebiasaan mental yang buruk, memikirkan gagasan baru, memperoleh visi baru, menemukan ambisi baru.
2. Berteman dengan mudah dan cepat.
3. Meningkatkan popularitas anda.
4. Memikat orang mengikuti cara berpikir anda.
5. Meningkatkan pengaruh, prestise, kemampuan anda dalam menyelesaikan segala sesuatu.
6. Menangani keluhan, menghindari argumen, menjaga kontak manusia anda agar tetap lancar dan menyenangkan.
7. Menjadi pembicara yang lebih baik, serta lebih menyenangkan.
8. Membangkitkan antusiasme diantara rekan-rekan anda.

Buku ini telah melakukan semua hal di atas untuk lebih dari lima belas juta pembaca dalam tiga puluh tujuh bahasa.

DAFTAR ISI

<i>Kata Pengantar untuk Edisi Revisi oleh Dorothy Carnegie</i>	ix
<i>Bagaimana Buku Ini Ditulis — dan Mengapa oleh Dale Carnegie</i>	xii
<i>Sembilan Saran Bagaimana Memanfaatkan Sepenuhnya Buku Ini</i>	xviii

BAGIAN SATU

TEKNIK-TEKNIK DASAR DALAM MENANGANI MANUSIA

1 "Kalau Anda Ingin Mengumpulkan Madu, Jangan Tendang Sarang Lebahnya"	1
2 Rahasia Besar dalam Berurusan dengan Manusia	16
3 "Dia yang Mampu Melakukannya akan Memiliki Seluruh Dunia Bersamanya. Dia yang Tidak Bisa, akan Berjalan Dalam Jalan yang Sepi"	30

BAGIAN DUA

ENAM CARA UNTUK MEMBUAT ORANG LAIN MENYUKAI ANDA

1 Lakukan Ini dan Anda Akan Disambut Hangat di Mana Saja	49
2 Cara Sederhana untuk Membuat Kesan Pertama yang Baik	62
3 Kalau Anda Tidak Melakukan Ini, Anda Akan Menuju ke Jalan Kesulitan	71
4 Cara Mudah untuk Menjadi Pembicara yang Baik	80
5 Bagaimana Menarik Minat Orang Lain	91
6 Bagaimana Membuat Orang Lain Segera Menyukai Anda	96

BAGIAN TIGA

BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA

1 Anda Tidak Bisa Menang dalam Sebuah Debat	109
---	-----

2	Cara Pasti untuk Menambah Musuh — dan Bagaimana Menghindarinya	117
3	Kalau Anda Salah, Akuilah	129
4	Setetes Madu	137
5	Rahasia Socrates	146
6	Katup Pengaman dalam Menangani Keluhan	152
7	Bagaimana Memperoleh Kerja Sama	158
8	Formula yang Berhasil Cemerlang untuk Anda	164
9	Apa yang Diinginkan Setiap Orang	170
10	Imbauan yang Semua Orang Suka	178
11	Film-film Melakukannya, TV Juga. Mengapa Anda Tidak Ikut Melakukannya?	184
12	Apabila Semua yang Lain Tidak Berhasil, Coba Cara Ini	189

BAGIAN EMPAT

JADILAH PEMIMPIN: BAGAIMANA MENGUBAH ORANG LAIN TANPA MENYINGGUNG ATAU MEMBANGKITKAN KEMARAHAN

1	Kalau Anda Harus Mencari Kesalahan, Inilah Cara untuk Memulainya	195
2	Bagaimana Mengritik — Namun Tidak Dibenci Karena Itu	201
3	Bicarakan Kesalahan Anda Lebih Dulu	205
4	Tak Seorang pun yang Suka Diperintah	210
5	Beri Kesempatan Orang Lain untuk Menyelamatkan Muka	213
6	Bagaimana Memacu Orang Lain Menuju Sukses	217
7	Berikan Nama yang Baik kepada Anjing	223
8	Buat Kesalahan Kelihatan Mudah Diperbaiki	228
9	Membuat Orang lain Senang Mengerjakan Apa yang Anda Inginkan	233

*Jalan Pintas Menjadi Terkenal
oleh Lowell Thomas*

240

KATA PENGANTAR UNTUK EDISI REVISI

Bagaimana Mencari Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain pertama kali diterbitkan pada tahun 1937 dalam suatu edisi yang hanya berjumlah lima ribu eksemplar. Baik Dale maupun penerbitnya, Simon and Schuster, tidak menduga penjualannya akan lebih banyak dari ini. Yang membuat mereka tercengang, ternyata buku ini menjadi sensasi dalam semalam, dan edisi demi edisi terus dicetak untuk memenuhi permintaan publik yang terus meningkat. *Bagaimana Mencari Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain* mengambil posisi sebagai salah satu buku internasional terlaris sepanjang masa dalam sejarah penerbitan. Buku ini menyentuh hati dan memenuhi kebutuhan manusia yang lebih dari sekadar fenomena mode dari masa-masa pasca Depresi, seperti yang dibuktikan oleh penjualannya yang terus berlangsung sampai tahun delapan puluhan, hampir setengah abad kemudian.

Dale Carnegie sering mengatakan bahwa lebih mudah memperoleh sejuta dolar daripada membuat satu ungkapan yang baik dalam bahasa Inggris. *Bagaimana Mencari Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain* menjadi ungkapan semacam itu, dikutip, diungkapkan kembali, diejek, digunakan dalam sejumlah besar konteks mulai dari kartun politik sampai novel. Buku itu sendiri diterjemahkan ke dalam hampir semua bahasa tulis yang dikenal. Setiap generasi telah merasa buku ini selalu baru dan relevan untuk zamannya.

Ini membawa kita pada pertanyaan logis: Mengapa merevisi buku yang telah terbukti dan terus saja membuktikan daya tarik universalnya? Mengapa merusak keberhasilan?

Untuk menjawab itu, kita harus menyadari bahwa Dale Carnegie sendiri adalah seorang perevisi tanpa lelah atas hasil kerjanya sendiri sepanjang hidupnya. *Bagaimana Mencari Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain* ditulis untuk digunakan sebagai buku teks untuk kursusnya dalam "Berbicara Efektif dan Hubungan Antarmanusia", dan masih dipakai terus dalam kursus-kursus tersebut hingga saat ini. Hingga wafatnya pada tahun 1955 dia secara konstan terus meningkatkan dan

merevisi kursus itu sendiri agar membuatnya bisa diterapkan pada kebutuhan yang berkembang dari publik yang terus tumbuh. Tak seorang pun yang lebih peka terhadap arus perubahan kehidupan masa-kini daripada Dale Carnegie. Dia secara konstan memperbaiki metode-metode pengajarannya; dia memutakhirkan bukunya tentang Berbicara Efektif beberapa kali. Kalau saja dia hidup lebih lama, dia sendiri pasti akan merevisi *Bagaimana Mencari Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain* agar dapat dengan lebih baik mencerminkan perubahan-perubahan yang telah terjadi dalam dunia sejak tahun tigapuluhan.

Banyak dari nama orang terkenal dalam buku ini, yang terkenal pada masa pertama kali buku ini diterbitkan, kini tidak lagi dikenal oleh para pembaca masa kini. Beberapa contoh dan ungkapan tertentu tampaknya sama kunonya dibandingkan iklim sosial kita seperti yang ada dalam novel Victoria. Pesan penting dan keseluruhan pengaruh dari buku ini menjadi lemah dalam hal tersebut.

Karena itu, tujuan kami dalam merevisi buku ini adalah untuk menjelaskan dan memperkuat buku ini untuk para pembaca modern tanpa merusak isinya. Kami tidak "mengganti" *Bagaimana Mencari Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain* kecuali membuat beberapa pemotongan dan menambahkan beberapa contoh kontemporer. Gaya Carnegie yang nakal, gembira tetap utuh — bahkan bahasa slang jaman tahun tiga puluhan masih ada. Dale Carnegie menulis seperti dia berbicara, dengan banyak menggunakan bahasa santai secara intensif, seperti dalam beracak-cakap.

Maka suaranya masih berpengaruh sama kuatnya seperti dulu, dalam buku dan usahanya. Ribuan orang di seluruh dunia dilatih dalam kursus-kursus Carnegie dalam jumlah yang terus meningkat setiap tahunnya. Dan ribuan yang lainnya membaca dan mempelajari *Bagaimana Mencari Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain*, dan diilhami untuk menggunakan prinsip-prinsipnya dalam kehidupan mereka yang lebih baik. Untuk mereka semua, kami menawarkan revisi ini dengan tujuan mengasah dan memoles suatu alat bagus yang sudah jadi.

Dorothy Carnegie
(Nyonya Dale Carnegie)

BAGAIMANA BUKU INI DITULIS — DAN MENGAPA

Oleh Dale Carnegie

Selama tiga puluh lima tahun pertama dari abad kedua puluh, penerbit Amerika telah mencetak lebih dari seperlima juta buku yang berbeda. Hampir semua buku tersebut buruk, dan banyak di antaranya gagal secara finansial. "Banyak," demikian yang saya ucapkan? Presiden dari salah satu penerbit terbesar di dunia mengaku kepada saya bahwa perusahaannya, setelah melewati pengalaman selama tujuh puluh lima tahun, masih mengalami kerugian atas tujuh dari setiap delapan buku yang diterbitkannya.

Kalau begitu, mengapa saya mempunyai keberanian untuk menulis sebuah buku lagi? Dan, sesudah saya menulisnya, kenapa anda harus bersusah-payah membacanya?

Kedua pertanyaan di atas wajar; dan saya akan mencoba menjawab keduanya.

Sejak tahun 1912, saya sudah menjalankan kursus-kursus untuk para pengusaha wanita dan pria di New York. Mulanya, saya menjalankan kursus hanya untuk berbicara di depan publik — kursus yang dirancang untuk melatih orang dewasa, berdasarkan pengalaman nyata, untuk berpikir pada saat mereka berdiri dan mengekspresikan ide-ide mereka dengan lebih jelas, lebih efektif dan lebih tenang, baik dalam wawancara bisnis maupun di depan kelompok-kelompok.

Tapi lambat laun, taklaka musim-musim berlalu, saya sadar bahwa sama besarnya kebutuhan orang dewasa ini dalam pelatihan untuk berbicara efektif, mereka juga memerlukan pelatihan tambahan dalam seni berhubungan baik dengan orang, dalam bisnis setiap hari maupun dalam kontak-kontak sosial.

Saya juga lambat laun sadar bahwa saya sendiri sangat butuh pelatihan semacam itu. Tatkala saya mengingat kembali tahun-tahun yang lampau, saya tertarik dengan kurangnya kemahiran dan pengertian saya sendiri. Betapa saya berharap sebuah buku seperti ini berada di tangan

saya dua puluh tahun yang lalu! Betapa buku ini bisa menjadi anugerah tak ternilai.

Berurusan dengan orang mungkin adalah masalah terbesar yang anda hadapi, terutama kalau anda berkecimpung dalam bisnis. Ya, itu juga sama benarnya kalau anda seorang ibu rumah tangga, arsitek, atau insinyur. Penelitian yang dikerjakan beberapa tahun lalu di bawah pengawasan Carnegie Foundation untuk Kemajuan Pengajaran membuka fakta paling penting — satu fakta yang nantinya ditegaskan dengan studi tambahan yang dibuat oleh Carnegie Institute of Technology. Hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa bahkan dalam garis teknis rekayasa, sekira 15 persen sukses keuangan seseorang adalah karena pengetahuan teknis seseorang dan sekitar 85 persennya adalah karena keterampilan dalam rekayasa manusia — kepribadian dan kemampuan memimpin orang.

Selama bertahun-tahun, saya menjalankan kursus setiap musim di Engineer's Club di Philadelphia, dan juga kursus-kursus untuk New York Chapter dari American Institute of Electrical Engineers. Sejumlah total mungkin lebih dari seribu lima ratus insinyur telah lulus dalam pelajaran saya. Mereka datang kepada saya karena mereka akhirnya menyadari, setelah observasi dan pengalaman bertahun-tahun, bahwa personel dengan bayaran paling tinggi dalam rekayasa seringkali bukanlah mereka yang tahu paling banyak tentang rekayasa. Sebagai contoh, orang dapat mempekerjakan orang yang hanya berkemampuan teknis semata-mata dalam rekayasa, akuntansi, arsitektur, atau profesi lain apa pun dengan gaji nominal. Tapi orang yang memiliki pengetahuan teknik ditambah kemampuan mengekspresikan ide-ide, untuk memegang kepemimpinan, dan untuk menggugah antusiasme di antara mereka — orang seperti itulah yang diarahkan untuk memperoleh kekuasaan yang lebih tinggi.

Dalam hari-hari sibuk kegiatannya, John D. Rockefeller mengatakan bahwa "kemampuan berurusan dengan manusia adalah sama bisa dibeliinya dengan komoditi gula dan kopi." "Dan saya akan membayar lebih besar untuk kemampuan itu," ujar John D., "dibandingkan untuk yang lainnya yang berada di bawah matahari."

Tidakkah anda mengira bahwa setiap sekolah di muka bumi ini seharusnya menjalankan kursus untuk mengembangkan kemampuan dengan harga-tertinggi di bawah matahari? Namun, scandainya ada satu

saja kursus praktis dan masuk akal semacam itu yang diberikan untuk orang dewasa pada hanya satu sekolah di muka bumi, hal itu telah lolos dari perhatian saya hingga penulisan saya saat ini.

University of Chicago dan United Y.M.C.A. Schools menjalarikan satu survai untuk menentukan apa yang ingin dipelajari orang dewasa.

Survai tersebut menelan biaya \$25.000 dan menghabiskan waktu dua tahun. Bagian akhir dari survai itu dibuat di Meriden, Connecticut. Tempat itu dipilih sebagai satu kota khas Amerika. Setiap orang dewasa di Meriden diwawancara dan diminta untuk menjawab 156 pertanyaan seperti "Apa usaha atau profesi anda? Pendidikan anda? Bagaimana anda melewatkhan waktu luang anda? Berapa pemasukan anda? Apa hobi anda? Apa arnbisi anda? Masalah-masalah anda? Subjek apa yang paling anda suka untuk dipelajari?" Dan seterusnya. Survai itu menyimpulkan bahwa kesehatan ternyata merupakan minat utama orang dewasa — dan bahwa minat kedua mereka adalah manusia; bagaimana mengerti dan bisa bergaul baik dengan manusia; bagaimana membuat orang lain menyukai anda; dan bagaimana memikat orang lain dengan cara berpikir anda.

Jadi, panitia pelaksana yang menjalankan survai ini menyimpulkan untuk mengadakan kursus semacam itu bagi orang dewasa di Meriden. Mereka mencari dengan cermat buku teks praktis untuk subjek itu dan tak menemukan satu pun. Akhirnya mereka mendekati salah seorang penulis terkenal dunia mengenai pendidikan orang dewasa dan menanyakan apakah dia tahu buku apa yang bisa memenuhi kebutuhan kelompok ini. "Tidak," jawabnya. "Saya tahu apa yang diinginkan orang dewasa itu. Tapi buku yang mereka perlukan belum pernah ditulis."

Saya tahu dari pengalaman bahwa pernyataan ini benar, karena saya sendiri telah berusaha mencari selama bertahun-tahun untuk menemukan buku pegangan praktis mengenai hubungan manusia.

Karena tidak ada buku semacam itu, saya sudah mencoba untuk menulis sebuah untuk dipakai dalam kursus-kursus saya sendiri. Dan inilah dia. Saya harap anda menyukainya.

Dalam menyiapkan buku ini, saya membaca segalanya yang bisa saya jumpai berkenaan dengan subjek itu — segalanya mulai dari kolom-kolom koran, artikel majalah, rekaman pengadilan keluarga, tulisan para filsuf lama dan para psikolog baru. Sebagai tambahan, saya memperkerjakan seorang peneliti terlatih untuk melewatkhan waktu satu setengah

tahun dalam berbagai perpustakaan untuk membaca semuanya yang telah saya lewatkan, menggali semua mengenai psikologi, menelusuri beratus-ratus artikel majalah, mencari biografi yang tak terhitung jumlahnya, berusaha untuk menyimpulkan bagaimana cara para pemimpin besar dari semua generasi telah berurusan dengan manusia. Kami membaca biografi mereka. Kami membaca kisah kehidupan semua pemimpin besar, mulai dari Julius Caesar sampai Thomas Edison. Saya ingat juga bahwa kami membaca lebih dari seratus biografi Theodore Roosevelt saja. Kami sudah berketetapan untuk mengerahkan segenap waktu dan biaya, untuk mendapatkan setiap ide praktis yang setiap orang pernah menggunakan sepantjang abad, untuk mendapatkan kawan dan mempengaruhi orang lain.

Saya secara pribadi mewawancara orang-orang yang berhasil, beberapa di antara mereka terkenal di dunia — para penemu seperti Marconi dan Edison; para pemimpin politik seperti Franklin D. Roosevelt dan James Farley; para pemimpin bisnis seperti Owen D. Young; bintang film seperti Clark Gable dan Mary Pickford; dan para penjelajah seperti Martin Johnson — dan berusaha menemukan teknik-teknik yang mereka gunakan dalam hubungan manusia.

Dari semua bahan ini, saya menyiapkan satu ceramah singkat. Saya menyebutnya "Bagaimana Mencari Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain." Saya katakan "singkat". Pada mulanya memang singkat, tapi segera diperluas menjadi kuliah yang menghabiskan waktu satu jam tiga puluh menit. Selama bertahun-tahun, saya memberikan kuliah ini setiap musim, kepada orang dewasa pada kursus-kursus Carnegie Institute di New York.

Saya menyampaikan ceramah ini dan mendesak mereka untuk keluar dan mengujinya dalam bisnis dan kontak sosial mereka, kemudian kembali ke kelas untuk membicarakan pengalaman mereka dan hasil yang telah mereka capai. Tugas yang bukan main menarik! Para wanita dan pria ini, yang lapar akan pengembangan-diri, merasa sangat tertarik dengan ide kerja dalam semacam laboratorium baru — laboratorium pertama dan satu-satunya yang pernah ada bagi orang dewasa mengenai hubungan manusia.

Buku ini tidak ditulis dengan cara yang biasa. Buku ini tumbuh seperti halnya seorang anak yang tumbuh; tumbuh dan berkembang dari laboratorium itu, dari pengalaman ribuan orang dewasa.

Bertahun-tahun yang lalu, kami mulai dengan serangkaian aturan yang dicetak pada sebuah kartu yang tidak lebih besar dari kartu pos. Musim berikutnya kami mencetak kartu yang lebih besar, kemudian brosur, kemudian serangkaian buku kecil, masing-masing berkenbihang dalam ukuran dan cakupannya. Setelah lima belas tahun mengadakan percobaan dan riset, muncullah buku ini.

Kaidah-kaidah yang telah kami tetapkan di sini bukan sekadar teori atau hasil kerja terkaan. Kaidah-kaidah ini bekerja seperti sihir. Luar biasa seperti biasa dikatakan, saya sudah melihat penerapan prinsip-prinsip ini secara literal telah membuat revolusi kehidupan banyak orang.

Untuk menjelaskannya: Seorang pria yang mempunyai pegawai berjumlah 314 orang bergabung dalam salah satu kursus ini. Selama bertahun-tahun, dia sudah menggerakkan, mengkritik dan mencaci maki para pegawainya tanpa kebijaksanaan. Kebaikan hati, kata-kata penghargaan dan dorongan semangat adalah hal aneh untuk bibirnya. Setelah mempelajari prinsip-prinsip yang dibahas dalam buku ini, pemimpin ini serta merta mengubah filosofi hidupnya. Organisasinya kini diilhami dengan satu kesetiaan baru, antusiasme baru, semangat baru dari tim kerja. Tiga ratus empat belas musuh telah berubah menjadi 314 kawan. Seperti yang disampaikannya dengan bangga dalam sebuah percakapan sebelum pelajaran dimulai: "Ketika saya dahulu biasa berjalan melewati perusahaan saya, tak seorang pun menyapa saya. Pegawai saya malah memalingkan wajah ke arah lain apabila mereka melihat saya datang mendekat. Tapi sekarang mereka semua menjadi kawan-kawan saya dan bahkan pesuruh kantor memanggil saya dengan nama kecil saya."

Pengusaha ini memperoleh laba lebih besar, lebih banyak waktu senggang dan — apa yang jelas lebih penting — dia menemukan lebih banyak kebahagiaan dalam bisnis maupun di rumah tangganya.

Tak terhitung banyaknya wiraniaga yang telah meningkatkan penjualananya secara tajam setelah menggunakan prinsip-prinsip ini. Banyak yang sudah membuka rekening-rekening baru — rekening yang mulanya mereka minta dengan sia-sia. Para eksekutif diberi wewenang yang lebih besar dan kenaikan gaji. Seorang eksekutif melaporkan kenaikan gajinya yang besar karena dia telah menerapkan kebenaran-kebenaran ini. Yang lainnya, seorang eksekutif Perusahaan Gas Works di Philadelphia, dicatat untuk penurunan pangkat ketika berusia enam puluh lima tahun karena sifatnya yang pemarah, karena ketidakmampuannya dalam

memimpin orang. Pelatihan ini tidak hanya menyelamatkannya dari penurunan pangkat, tetapi malah memberinya promosi dengan kenaikan gaji.

Pada peristiwa yang tak terhitung jumlahnya, para pasangan yang hadir dalam pesta yang diadakan pada akhir kursus telah menceritakan kepada saya bahwa rumahtangga mereka telah menjadi lebih bahagia sejak para suami atau istri memulai pelatihan ini.

Orang seringkali terperanjat pada hasil-hasil baru yang mereka capai. Semuanya kelihatan seperti sulap. Dalam beberapa kasus, didorong oleh antusiasme mereka, mereka menelepon saya di rumah pada hari-hari Minggu karena mereka tidak sabar menunggu dua puluh empat jam lagi untuk melaporkan pencapaian mereka dalam jam kursus yang biasa.

Seorang pria begitu terpengaruh oleh satu pembicaraan mengenai prinsip-prinsip ini hingga dia tetap duduk di sana sampai jauh malam membahas hal itu dengan anggota lain dalam kelas. Pada pukul tiga pagi, yang lainnya pulang. Tapi dia begitu terguncang oleh rasa sadar akan kesalahannya sendiri, sangat diilhami oleh pandangan dunia baru yang terbuka di hadapannya, sehingga dia tidak bisa tidur. Dia tidak bisa tidur malam itu atau esok harinya atau malam berikutnya.

Siapa dia? Seorang individu naif dan tidak terlatih yang siap untuk menelan teori baru apa pun yang datang kepadanya? Bukan. Jauh dari itu. Dia seorang penyulur ulung dalam seni, lelaki terkenal di kota itu, yang berbicara dalam tiga bahasa dengan fasih dan tamatan dua universitas Eropa.

Tatkala menulis Bab ini, saya menerima sepucuk surat dari Jerman dari sekolah lama, seorang aristokrat yang nenek moyangnya telah berdinasti untuk beberapa generasi sebagai opsi tentara profesional di bawah Hohenzollerns. Suratnya, ditulis dari sebuah kapal transatlantic, menceritakan tentang penerapan prinsip-prinsip ini, muncul hampir seperti semangat agama.

Seorang lelaki lainnya, seorang tua dari New York, tamatan Harvard, seorang lelaki kaya, pemilik pabrik karpet besar, menyatakan bahwa dia telah belajar lebih banyak dalam waktu empat belas minggu melalui sistem pelatihan ini tentang seni mempengaruhi orang, dibandingkan dengan yang diperolehnya untuk subjek yang sama selama empat tahun di akademi. Tidak mungkin? Menggelikan? Fantastis? Tentu saja, anda berhak melontarkan pernyataan ini dengan kata sifat apa pun yang anda

kehendaki. Saya sekadar melaporkan, tanpa komentar, satu pernyataan yang dibuat oleh seorang tamatan Harvard yang konservatif dan sukses secara menonjol di masyarakat, pernyataan yang disampaikan kepada kira-kira enam ratus orang di Yale Club di New York pada Kamis malam, 23 Februari, 1933.

"Dibandingkan dengan menjadi apa kita seharusnya," ujar Profesor terkenal William James dari Harvard, "dibandingkan dengan menjadi apa kita seharusnya, kita hanya setengah terjaga. Kita hanya memanfaatkan sebagian kecil sumber daya fisik dan mental kita. Dengan menyatakan hal ini secara luas, maka individu manusia hanya hidup jauh di dalam batas-batas kemampuannya. Dia memiliki berbagai macam kekuasaan yang dia berasa gagal menggunakannya."

Kekuasaan-kekuasaan yang anda "biasanya gagal menggunakan-nya"! Keseluruhan tujuan dari buku ini adalah membantu anda menemukan, mengembangkan dan memperoleh keuntungan dari aset yang tidak digunakan tersebut.

"Pendidikan," ujar Dr. John G. Hibben, mantan presiden Princeton University, "adalah kemampuan untuk memenuhi situasi-situasi hidup."

Apabila begitu anda selesai membaca tiga bab pertama dari buku ini — kalau saat itu anda tidak merasa mendapat perlengkapan yang sedikit lebih baik dalam memenuhi situasi kehidupan, maka saya akan menganggap buku ini sebuah kegagalan total, sejauh berhubungan dengan anda. Karena "tujuan besar pendidikan," kata Herbert Spencer, "bukanlah pengetahuan, melainkan tindakan."

Dan ini adalah buku tindakan.

DALE CARNEGIE

1936

SEMBILAN SARAN BAGAIMANA MEMANFAATKAN SEPENUHNYA BUKU INI

1. Kalau anda berharap untuk memperoleh manfaat sepenuhnya dari buku ini, ada satu syarat yang sangat diperlukan, satu hal yang jelas lebih penting dibandingkan dengan aturan atau teknik apa pun. Kecuali jika anda memiliki satu syarat mendasar ini, seribu aturan tentang bagaimana cara belajar akan memberi bantuan sedikit saja. Dan kalau anda memang mempunyai anugerah besar ini, maka anda bisa mencapai keberhasilan tanpa membaca saran apa pun untuk memperoleh manfaat sepenuhnya dari sebuah buku.

Apa syarat ajaib ini? Hanya ini: hasrat belajar yang dalam dan bersemangat, satu ketetapan hati yang kokoh untuk meningkatkan kemampuan anda dalam berurusan dengan manusia.

Bagaimana anda bisa mengembangkan desakan seperti ini? Dengan terus-menerus mengingatkan diri anda betapa pentingnya prinsip-prinsip ini bagi anda. Buat gambaran dalam diri anda bagaimana penguasaan terhadap prinsip tersebut akan membantu anda dalam menjalani kehidupan yang lebih kaya, lebih lengkap dan lebih bahagia. Sampaikan pada diri anda berulang-ulang: "Kepopuleran saya, kebahagiaan saya, dan rasa berharga saya tergantung dari kemampuan saya berhubungan dengan manusia."

2. Mula-mula baca setiap bab dengan cepat untuk memperoleh pandangan sekilas dari buku ini. Anda mungkin akan tergoda untuk bergegas menuju bab berikutnya. Tapi jangan — kecuali kalau anda hanya membaca untuk hiburan. Tapi kalau anda membaca karena anda ingin meningkatkan kemampuan anda dalam hubungan manusia, maka kembalilah dan baca setiap babnya secara saksama. Dalam jangka panjang, hal ini akan berarti menghemat waktu dan memperoleh hasilnya.

3. Sering-sering berhenti dalam membaca untuk memikirkan apa yang anda baca. Tanyakan diri anda bagaimana dan kapan anda dapat menerapkan setiap sarannya.

saya tidak pernah membuat rencana apapun untuk saya pada hari Sabtu malam, karena keluarga saya tahu akan waktu saya setiap Sabtu malam untuk merenungi proses penerangan meneliti-diri dan mengulang serta menilai apa yang sudah saya kerjakan. Setelah santap malam saya menyendiri, membuka buka perjanjian saya dan memikirkan kembali semua wawancara, diskusi dan rapat yang sudah berlangsung selama seminggu. Saya tanyakan diri saya:

"Kesalahan apa yang saya buat pada saat itu?"

"Apa yang saya kerjakan yang benar — dan dengan cara apa saya bisa meningkatkan hasil kerja saya?"

"Pelajaran apa yang bisa saya dapat dari pengalaman itu?"

"Saya sering mendapatkan bahwa pengulangan mingguan ini membuat saya sangat kecewa. Saya sering tercengang melihat kesalahan-kesalahan besar saya sendiri. Tentu saja, setelah tahun-tahun berlalu, kesalahan besar ini menjadi berkurang. Kadang-kadang saya ingin menepuk bahu saya sedikit setelah selesai dalam satu dari sesi-sesi ini. Sistem analisa-diri ini, pendidikan-sendiri, berlanjut dari tahun ke tahun, dan telah memberi hasil untuk saya lebih daripada apapun yang pernah saya usahakan."

"Cara ini membantu saya meningkatkan kemampuan saya dalam membuat keputusan — dan juga sangat menolong saya dalam hubungan saya dengan manusia. Saya tidak bisa menyarankannya lebih tinggi lagi."

Mengapa tidak menggunakan sistem yang sama untuk memeriksa penerapan anda dalam prinsip-prinsip yang dibahas dalam buku ini? Kalau anda lakukan itu, anda akan menghasilkan dua hal.

Pertama, anda akan mendapatkan diri anda terikat dalam proses pendidikan yang tak ternilai dan menarik minat.

Kedua, anda akan menjadi tahu bahwa kemampuan anda untuk berurusan dengan manusia akan berkembang pesat.

9. Anda akan temukan pada akhir buku ini beberapa halaman kosong dimana anda bisa mencatat kemenangan anda dalam penerapan prinsip-prinsip ini. Tulis dengan jelas. Beri nama, tanggal, hasilnya. Menyimpan catatan semacam itu akan mengilhami anda untuk usaha-usaha yang lebih besar; dan betapa menariknya masukan-masukan ini tatkala anda melihatnya kembali beberapa tahun kemudian!

Agar dapat memanfaatkan sepenuhnya buku ini:

- a. Kembangkan hasrat mendalam dan kuat untuk menguasai prinsip-prinsip hubungan manusia.
- b. Baca setiap bab dua kali sebelum anda melanjutkan ke Bab berikutnya.
- c. Pada saat anda membaca, sering-seringlah berheati dan tanyakan diri anda bagaimana anda bisa menerapkan masing-masing saran tersebut.
- d. Garisbawahi setiap ide penting.
- e. Telusuri lagi buku ini setiap bulan.
- f. Terapkan prinsip-prinsip ini pada setiap kesempatan yang ada. Gunakan buku ini sebagai buku pegangan untuk membantu anda memecahkan masalah anda sehari-hari.
- g. Buat satu permainan yang menyenangkan dari pelajaran anda ini dengan menawarkan teman anda satu dolar bila setiap kali dia menangkap anda melanggar salah satu dari prinsip-prinsip ini.
- h. Periksa setiap minggu kemajuan yang sudah anda buat. Tanyakan diri anda kesalahan apa saja yang sudah anda buat, peningkatan apa, pelajaran apa yang sudah anda peroleh untuk masa depan.
- i. Buat catatan di belakang buku ini yang menunjukkan bagaimana dan kapan anda sudah menerapkan prinsip-prinsip ini.

BAGIAN SATU

TEKNIK-TEKNIK DASAR DALAM MENANGANI MANUSIA

BAB SATU

"KALAU ANDA INGIN MENGUMPULKAN MADU, JANGAN TENDANG SARANG LEBAHNYA"

PADA tanggal 7 Mei, 1931, perburuan penjahat paling sensasional di kota New York yang pernah dikenal akhirnya sampai pada klimaksnya. Setelah berminyak-minggu pencarian, Crowley si "Dua Senjata"—sang pembunuh, perampok bersenjata yang tidak merokok dan tidak minum minuman keras — berada dalam posisi bertahan, terjebak dalam apartemen kekasihnya di West End Avenue.

Seratus limapuluhan polisi dan detektif mengepung tempat persembunyiannya. Mereka membuat lubang-lubang di atap; mereka berusaha memancing keluar Crowley, si "pembunuh polisi," dengan gas airmata. Kemudian mereka menyiapkan senapan mesin di gedung-gedung di sekitarnya, dan selama lebih dari satu jam arca pemukiman New York dipenuhi suara letusan senjata. Crowley, merangkak di belakang kursi, membala tembakan polisi tanpa henti. Sepuluh ribu orang tercekat menyaksikan pertempuran ini. Belum pernah kejadian seperti ini terjadi di pinggir jalan New York.

Ketika Crowley tertangkap, Komisaris Polisi E.P. Mulrooney menyatakan bahwa si bandit dua-senjata merupakan salah satu dari kriminal paling berbahaya yang pernah tercatat dalam sejarah New York. "Dia akan membunuh," ujar sang Komisioner, "hanya karena jatuhnya schelai bulu."

Tapi bagaimana Crowley si "Dua Senjata" memandang dirinya sendiri? Kita tahu, karena tatkala polisi memberondong apartemennya, dia

menulis sepuak surat yang ditujukan "Untuk mereka yang berkepentingan." Dan, ketika dia menulis, darah mengalir dari lukanya me ninggalkan jejak merah di kertas. Dalam suratnya ini, Crowley berkata: "Di balik pakaian saya ada sebuah hati yang letih, tapi sebuah hati yang baik — yang tidak tega melukai siapa pun."

Beberapa saat sebelum hal ini terjadi, Crowley baru saja mengadakan pesta kencan dengan pacarnya di pinggir kota Long Island. Tiba-tiba seorang polisi muncul menghampiri mobil dan meminta: "Coba saya lihat surat mengemudi anda."

Tanpa berkata sepatah pun, Crowley menarik picu senjatanya dan menembak polisi itu hingga mandi darah. Tatkala polisi yang menjadi korban itu jatuh, Crowley melompat keluar mobil, merampas senjatanya, dan menembakkan sebutir peluru lagi ke tubuh takberdaya itu. Dan itulah si pembunuh yang berkata: "Di balik pakaian saya ada hati yang letih, tapi sebuah hati yang baik — hati yang tidak tega menyakiti siapa pun."

Crowley dihukum mati di kursi listrik. Begitu dia tiba di penjara Sing Sing, apakah dia berkata, "Ini yang saya peroleh karena membunuhi orang-orang"? Tidak, dia berkata: "Ini yang saya peroleh karena membela diri."

Hal penting dari kisah ini adalah: Crowley si "Dua Senjata" tidak menyalahkan dirinya sama sekali.

Apakah itu sikap yang tidak biasa di antara para kriminal? Kalau anda mengira begitu, dengarkan ini:

"Saya sudah melewatkam tahun-tahun dalam hidup saya memberi orang-orang kesenangan, membantu mereka menikmati hidup, dan apa yang saya peroleh adalah perlakuan kejam, sebagai orang yang diburu-buru."

Itu yang diucapkan Al Capone. Ya, musuh masyarakat paling terkenal — pemimpin *gang* paling kejam yang pernah membantai Chicago. Capone tidak mengutuk dirinya. Dia sebenarnya menganggap dirinya sebagai dermawan — dermawan yang tidak dihargai dan dimengerti secara keliru.

Dan demikian pula halnya dengan Dutch Schultz sebelum dia merengkuk terkena peluru bandit di Newark. Dutch Schultz, salah satu penjahat paling terkenal di New York, mengatakan dalam wawancara koran bahwa dia seorang dermawan publik. Dan dia percaya itu.

Saya pernah surat-menyurat dengan Lewis Lawes, yang merupakan sipir penjara Sing Sing New York yang terkenal selama bertahun-tahun, tentang masalah ini, dan dia menyatakan bahwa "hanya sedikit dari para kriminal di Sing Sing menganggap diri mereka orang jahat. Mereka sama manusiawinya seperti anda dan saya. Jadi mereka membuat rasionalisasi, mereka menerangkan. Mereka bisa mengatakan kepada anda mengapa mereka harus menembak dengan menarik picu senjata begitu gesit. Hampir semua dari mereka berusaha memberikan alasan, keliru atau logis, untuk membentarkan tindakan-tindakan antisosial mereka, bahkan untuk diri mereka sendiri, karenanya dengan keras berpendapat bahwa mereka sama sekali tidak patut dipenjara."

Kalau Al Capone, Crowley si "Dua Senjata", Dutch Schultz, dan para wanita dan pria putus asa di balik dinding penjara itu tidak menyalah kan diri mereka sama sekali — bagaimana halnya dengan orang-orang dengan siapa anda dan saya berhubungan?

John Wanamaker, pendiri toko-toko Amerika yang memakai namanya, pernah mengakui: "Saya sudah belajar tiga puluh tahun yang lalu bahwa sungguh bodoh untuk memarahi orang lain. Saya sudah mempunyai cukup masalah dalam mengatasi keterbatasan saya sendiri tanpa mempedulikan fakta bahwa Tuhan tidak membagikan secara merata kemampuan inteligensi seseorang."

Wanamaker mendapat pelajaran ini dengan cepat, tapi saya sendiri harus membuat kesalahan besar di dunia yang sudah tua ini selama sepertiga abad sebelum saya sadar bahwa sembilan puluh sembilan kali dari seratus, orang tidak mengritik dirinya sendiri sama sekali, tidak peduli betapa salahnya apa yang sudah dilakukannya.

Kritik adalah hal yang sia-sia karena menempatkan seseorang dalam posisi defensif dan biasanya membuat orang itu berusaha mempertahankan dirinya. Kritik itu berbahaya, karena melukai rasa kebanggaan seseorang, melukai perasaan pentingnya, dan membangkitkan rasa benci.

B.F. Skinner, seorang psikolog terkenal di dunia, membuktikan lewat pengalaman-pengalamannya bahwa seekor binatang yang diberi hadiah karena tingkah laku baik, akan belajar jauh lebih cepat dan menyimpan apa yang dipelajarinya dengan jauh lebih efektif, dibandingkan dengan seekor binatang yang dihukum karena bertingkah laku buruk. Studi-studi berikutnya menunjukkan bahwa hal yang sama juga berlaku pada

manusia. Dengan mengritik, kita tidak membuat perubahan yang langgeng dan sering kali malah menimbulkan rasa benci.

Hans Selye, seorang psikolog besar lainnya, berkata, "Kehausan kita akan persetujuan, sama besarnya dengan ketakutan kita kepada kritik."

Rasa benci yang ditimbulkan oleh kritik dapat menurunkan semangat kerja para pegawai, anggota keluarga dan kawan-kawan, dan tetap tidak memperbaiki situasi yang sudah dikritik.

George B. Johnston dari Enid, Oklahoma, seorang koordinator kesamanan untuk sebuah perusahaan rekayasa. Salah satu dari tanggung jawabnya adalah memastikan bahwa para pekerja harus memakai topi pengaman pada saat mereka berada di tempat kerja lapangan. Dia akan melaporkan kalau dia melihat ada pekerja yang tidak mengenakan topi pengaman, menyampaikan secara panjang-lebar peraturan yang harus mereka patuhi. Hasilnya, dia mendapat penerimaan yang tidak simpatik dari mereka yang merasa kesal, dan sering kali setelah dia pergi, para pekerja itu akan meninggalkan topi mereka.

Dia memutuskan untuk mencoba pendekatan yang berbeda. Saat berikutnya bila dia menemukan pekerja yang tidak memakai topi pengaman, dia bertanya apakah topi itu tidak nyaman dipakai atau tidak cukup pas untuk mereka. Kemudian dia mengingatkan para pekerja itu dengan nada menyenangkan bahwa topi itu dirancang untuk melindungi mereka dari kecelakaan, dan menyarankan agar topi itu selalu digunakan di tempat kerja. Hasilnya adalah kesadaran untuk mematuhi peraturan tanpa rasa kesal dan benci.

Anda akan mendapatkan contoh-contoh tentang kesia-siaan dari kritik dalam ribuan halaman sejarah. Sebagai contoh, kita ambil pertengkaran antara Theodore Roosevelt dan Presiden Taft — pertikaian yang memecah partai Republik, yang menempatkan Woodrow Wilson di Gedung Putih, dan tercatat jelas sepanjang masa Perang Dunia Pertama yang merubah arus sejarah. Mari kita lihat faktanya dengan segera. Ketika Theodore Roosevelt melangkah keluar dari Gedung Putih tahun 1908, dia mendukung Taft, yang terpilih sebagai Presiden. Kemudian Theodore Roosevelt berangkat ke Afrika untuk berburu singa. Ketika dia kembali, dia meledak. Dia mengritik Taft untuk sikap konservatifnya, berusaha sendiri untuk mengamankan nominasi untuk masa pencalonan presiden yang ketiga kalinya, membentuk partai Bull Moose, dan semua hal lainnya kecuali menghapuskan G.O.P. Dalam pemilihan selanjutnya,

William Howard Taft dan partai Republik hanya menang di dua negara bagian — Vermont dan Utah. Kekalahan paling besar yang pernah terjadi pada partai itu.

Theodore Roosevelt menyalahkan Taft, tapi apakah presiden Taft menyalahkan dirinya sendiri? Tentu saja tidak. Dengan berlinang air mata, Taft berkata: "Saya tidak melihat kemungkinan lain yang bisa saya lakukan."

Siapa yang harus disalahkan? Roosevelt atau Taft? Terus terang, saya tidak tahu, dan saya tidak peduli. Hal penting yang saya coba ambil adalah kritik Theodore Roosevelt tidak membuat Taft mengakui bahwa dia salah. Kritik ini hanya mendorong Taft mempertahankan dirinya dan dengan mata belinang mengulangi pernyataan: "Saya tidak melihat kemungkinan lain yang bisa saya lakukan."

Atau, ambil contoh skandal Teapot Dome. Skandal itu terus memenuhi surat-surat kabar dengan rasa dongkol pada awal tahun 1920an. Skandal itu mengguncang negara! Dalam ingatan mereka yang hidup saat itu, belum pernah hal yang seperti ini terjadi dalam kehidupan rakyat Amerika. Berikut ini fakta-fakta dari skandal itu: Albert B. Fall, menteri dalam negeri dalam kabinet Harding, dipercaya dalam penyewaan tempat penyimpanan minyak milik negara di Elk Hill dan Teapot Dome — tempat penyimpanan minyak yang telah dicadangkan untuk pemakaian masa mendatang bagi Angkatan Laut. Apakah Menteri Fall mengizinkan tawaran yang kompetitif? Tidak. Dia menyerahkan kontrak yang menguntungkan itu pada kawannya Edward L. Doheny. Dan apa yang dilakukan Doheny? Dia memberi Menteri Fall apa yang dia dengan senang menyebutnya "pinjaman" seratus ribu dolar. Kemudian, dengan angkuh Menteri Fall memerintahkan Angkatan Laut Amerika datang ke distrik itu untuk mengenyahkan para pesaing yang sumur-sumurnya mengisap minyak dari tempat penyimpanan Elk Hill. Para pesaing ini yang diusir dari tanah mereka di bawah ancaman senjata dan bayonet bergegas datang ke pengadilan — dan membongkar skandal Teapot Dome ini. Kebusukan ini muncul sangat tajam sehingga menghancurkan pemerintahan Harding, memuakkan seluruh bangsa, mengancam pecahnya partai Republik, dan menempatkan Albert B. Fall ke dalam penjara.

Fall dikutuk dengan keji. Apakah dia menyesal? Tidak pernah! Berahun-hahun kemudian Herbert Hoover menyampaikan dalam pidato di depan publik bahwa kematian presiden Harding adalah karena kece-

masan mental yang disebabkan seorang kawan yang telah berkhianat kepadanya. Ketika nyonya Fall mendengar kabar itu, dia serta-merta bangkit dari kursinya, menangis dan mengacung-acungkan kepalaunya dan berteriak: "Apa! Harding dikhianati Fall? Tidak! Suami saya tidak pernah berkhianat kepada siapa pun. Rumah ini penuh dengan emas yang tidak akan membuat suami saya tergoda untuk melakukan hal yang salah. Dia yang sudah dikhianati dan menjadi korban."

* * *

Begitulah sifat manusia, mereka yang bersalah menyalahkan orang lain selain diri mereka sendiri. Kita semua seperti itu. Jadi, apabila anda dan saya tergoda untuk mengkritik seseorang untuk masa mendatang, mari kita ingat Al Capone, Crowley si "Dua Senjata" dan Albert Fall. Mari kita sadari bahwa kritik itu seperti merpati pos. Mereka selalu kembali pulang. Mari kita sadari bahwa orang yang akan kita koreksi dan caci maki mungkin akan mempertahankan dirinya, dan membala-bala mencaci kita; atau, seperti Taft yang lembut, akan berkata: "Saya tidak melihat kemungkinan lain yang bisa saya kerjakan."

Pada suatu pagi tanggal 15 April, 1865, Abraham Lincoln terbaring sekarat di kamar sewaan murah yang berseberangan dengan jalan dari Teater Ford, di mana John Wilkes Booth telah menembaknya. Tubuh Lincoln yang jangkung terbaring diagonal di tempat tidur yang terlalu pendek untuknya. Sebuah reproduksi murahan dari lukisan karya Rosa Bonheur yang terkenal *The Horse Fair* tergantung di atas tempat tidur, dan pancaran sinar temaram dari gas memercikkan sinar kuning.

Pada saat Lincoln terbaring dalam keadaan sekarat, Menteri Angkatan Bersenjata Stanton berkata, "Di sana terbaring lelaki paling sempurna yang pernah ada di dunia."

Apa rahasia sukses Lincoln dalam berhubungan dengan manusia? Saya mempelajari kehidupan Abraham Lincoln selama sepuluh tahun dan menghabiskan waktu tiga tahun untuk menulis dan menulis kembali sebuah buku berjudul *Lincoln the Unknown*. Saya yakin saya sudah membuat studi terperinci dan tuntas tentang kepribadian dan kehidupannya selengkap mungkin. Saya mengadakan studi khusus tentang metode Lincoln dalam berurusan dengan manusia. Apakah dia mengikuti hati untuk mengkritik? Oh, ya. Sebagai seorang pemuda di Pigeon Creek

Valley di Indiana, dia tidak hanya mengritik melainkan juga menulis surat dan puisi yang mengejek orang-orang, lalu menjatuhkan surat-surat ini di jalan-jalan pinggir kota di mana dia yakin akan ditemukan. Salah satu dari surat-surat itu membangkitkan kemarahan yang terus menyala sepanjang hidup.

Bahkan setelah Lincoln membuka praktek sebagai seorang ahli hukum di Springfield, Illinois, dia menyerang lawannya secara terbuka dalam surat-surat yang diterbitkan di koran-koran. Tapi dia melakukan hal ini terlalu sering.

Pada musim semi tahun 1842, dia mengejek seorang politikus yang suka berkelahi bernama James Shields. Lincoln mengacarnya melalui sepucuk surat tanpa nama yang diterbitkan dalam *Journal Springfield*. Seisi kota itu pecah dalam tawa. Shields, seorang yang peka dan punya harga diri, mendidih karena marah. Dia berusaha mencari tahu siapa yang menulis surat itu, dia mengejar Lincoln dan menantangnya berduel. Lincoln tidak ingin berkelahi. Dia menolak untuk berkelahi, tapi dia tidak bisa melepaskan diri dari kejadian ini dan menyelamatkan harga dirinya. Dia diberi pilihan senjata. Karena Lincoln memiliki lengan yang sangat panjang, dia memilih pedang kavaleri dan belajar berkelahi dengan menggunakan pedang di West Point; dan, pada hari yang ditentukan, dia dan Shields bertemu di tepi Sungai Mississippi, bersiap untuk bertarung sampai mati; tapi, pada menit terakhir, para pendukung mereka menyela dan menghentikan duel tersebut.

Itu adalah insiden pribadi yang paling mengerikan dalam hidup Lincoln. Hal itu mengajarnya satu pelajaran tak ternilai harganya dalam seni berhubungan dengan manusia. Tidak pernah lagi dia menulis surat yang menghina. Tidak pernah lagi dia mengolok-lok seorang pun. Dan sejak saat itu, dia hampir tidak pernah mengritik siapa pun dalam hal apa pun.

Dari waktu ke waktu, pada masa Perang Saudara, Lincoln menempatkan seorang jenderal baru sebagai kepala Ketentaraan di Potomac, dan masing-masing secara bergantian — McClellan, Pope, Burnside, Hooker, Meade — membuat kesalahan besar secara tragis dan menarik Lincoln menelusuri lantai dalam dengan putus asa. Setengah dari bangsa mengutuk dengan keji para jenderal tidak kompeten ini, tapi Lincoln, "dengan tidak mendendam terhadap seorang pun, dengan kemurahan hati untuk semuanya," dia menahan rasa damainya. Salah satu dari

kutipan favoritnya adalah "Jangan menghakimi, maka anda pun tidak dihakimi."

Dan tatkala nyonya Lincoln dan mereka yang lainnya bicara dengan kasar mengenai orang-orang selatan, Lincoln menjawab: "Jangan mengkritik mereka; mereka hanya bertindak dengan cara yang sama seperti yang akan kita lakukan kalau kita berada dalam situasi yang sama."

Namun, kalau ada orang yang pernah mendapat kesempatan untuk mengkritik, pasti dia adalah Lincoln. Mari kita meninjau satu ilustrasi:

Pertempuran Gettysburg berlangsung selama tiga hari pertama bulan Juli 1863. Pada malam tanggal 4 Juli itu, Lee mulai bergerak mundur ke bagian selatan manakala awan disertai guntur mengguyut negara itu dengan hujan. Tatkala Lee mencapai Potomac dengan tentaranya yang kalah, dia menemukan sungai yang banjir besar dan tidak bisa dilalui di depannya, dan Pasukan Union yang menang berada di belakangnya. Lee masuk perangkap. Dia tidak bisa melepaskan diri. Lincoln melihat itu. Ini adalah satu kesempatan emas yang diperoleh — kesempatan untuk menangkap pasukan Lee dan mengakhiri perang dengan segera. Maka, dengan harapan yang bulat, Lincoln memerintahkan Meade agar tidak menghubungi dewan perang tetapi segera saja menyerang Lee. Lincoln mengirim telegram perintahnya dan kemudian mengirim utusan khusus kepada Meade yang meminta aksi segera.

Dan apa yang dilakukan oleh Jenderal Meade? Dia melakukan hal yang tepat berlawanan dengan yang diperintahkan Lincoln. Dia bimbang. Dia menunda. Dia mengirimkan dalih-dalah. Dia menolak sama sekali untuk menyerang Lee. Akhirnya air sungai surut dan Lee menyelamatkan diri melewati Potomac dengan pasukannya.

Lincoln marah sekali. "Apa maksudnya ini?" Lincoln berteriak pada puteranya Robert. "Ya Tuhan! Apa maksudnya ini? Kita sudah mendapatkan mereka dalam genggaman kita, dan kita hanya harus mengulurkan tangan dan mereka jadi milik kita; namun tak ada yang bisa saya katakan atau kerjakan untuk menggerakkan tentara. Dalam keadaan demikian, hampir semua jenderal sudah pasti mampu mengalahkan Lee. Kalau saja saya berada di sana, saya sendiri yang sudah menghantamnya."

Dalam rasa kecewa yang mendalam, Lincoln duduk dan menulis surat ini untuk Meade. Dan ingat, pada masa ini Lincoln masih sangat konser-

vatif dan bertahan dengan jalan pikirannya. Jadi, surat yang datang dari Lincoln ini pada tahun 1863 sama dengan kemarahan paling ganas.

Jenderal yang terhormat,

Saya tidak yakin kalau anda menyadari besarnya kerugian yang terjadi karena bebasnya Lee. Dia sudah berada dalam genggaman kita, dan dengan mendapatkannya, akan membawa kepada kesuksesan besar untuk mengakhiri perang ini. Karena begini kejadiannya, perang sudah pasti akan diperpanjang. Kalau anda tidak berhasil menggempur Lee Senin kemarin, bagaimana anda mungkin berada di sebelah selatan sungai itu, manakala anda bisa memperoleh sangat sedikit — tidak lebih dari dua-pertiga kekuatan yang anda miliki saat itu? Akan tidak masuk akal untuk berharap dan saya tidak berharap bahwa anda bisa memberi pengaruh sekarang. Kesempatan emas anda sudah lewat, dan saya sangat kecewa tak terhingga karena peristiwa ini.

Apa yang anda kira yang dikerjakan Meade ketika dia membaca surat ini?

Meade tidak pernah melihat surat itu. Lincoln tidak pernah mengirimkannya. Surat itu ditemukan di antara kertas-kertasnya setelah dia wafat.

Dugaan saya adalah — dan ini hanya sebuah terkaan — bahwa setelah menulis surat itu, Lincoln memandang keluar jendela dan berkata pada dirinya, "Tunggu dulu. Mungkin saya tidak perlu terburu-buru. Sungguh mudah bagi saya yang duduk di sini, dalam Gedung Putih yang tenang dan memerintahkan Meade untuk menyerang; tapi kalau saya berada di sana di Gettysburg, dan kalau saya telah melihat banjir darah sebanyak yang dilihat Meade selama minggu kemarin, dan kalau saja telinga saya mendengar teriakan-teriakan ngeri dari mereka yang terluka dan sekarat, mungkin saya juga tidak akan begitu bersemangat untuk menyerang mereka. Kalau saya mempunyai temperamen seperti Meade yang sabar, mungkin saya pun akan melakukan hal yang sama. Bagaimana pun, hal itu kini sudah menjadi terlanjur. Kalau saya mengirimkan surat ini, hal itu akan melegakan perasaan saya, tapi itu akan membuat Meade berusaha mempertahankan dirinya. Hal itu akan membuatnya mengutuk saya. Itu akan membangkitkan perasaan sangat tidak enak, merusak

semua semangatnya sebagai seorang panglima, dan mungkin memakannya untuk mengundurkan diri dari ketentaraan."

Jadi, seperti yang sudah saya katakan, Lincoln menyisihkan surat itu, karena dia sudah belajar dari pengalaman pahit bahwa kritik yang pedas hampir selalu berakhir dengan sia-sia.

Theodore Roosevelt berkata bahwa ketika dia, sebagai presiden, dihadapkan dengan masalah besar, dia biasa bersandar pada punggungnya dan memandang ke atas pada lukisan besar Lincoln yang digantung di atas mejanya di Gedung Putih, lalu dia bertanya pada dirinya, "Apa yang akan dilakukan Lincoln kalau dia berada dalam posisi saya? Bagaimana dia akan memecahkan masalah ini?"

Mark Twain sekali-sekali kehilangan rasa sabar dan menulis surat-surat yang tidak pernah dikirim sampai kertasnya berwarna cokelat. Misalnya, dia pernah menulis surat kepada seorang lelaki yang telah membangkitkan kemarahannya: "Hal yang pantas untuk anda adalah izin pemakaman. Anda cukup hanya berbicara dan saya akan memastikan anda memperolehnya." Pada kesempatan lain dia menulis kepada seorang editor mengenai usaha seorang korektor untuk "memperbaiki ejaan dan tanda baca saya." Dia memerintahkan: "Mulai sekarang buat tulisan itu sesuai draft kopi saya dan pastikan si korektor itu menyimpan sarannya dalam otaknya yang busuk."

Penulisan surat yang menyakitkan ini membuat Mark Twain merasa lebih enak. Surat-surat itu memungkinkannya menyalurkan rasa panasnya, dan surat-surat tersebut tidak sungguh-sungguh merugikan siapapun, karena isteri Mark secara rahasia mengambil kembali surat-surat itu, dan tidak pernah dikirim.

Anda kenal seseorang yang anda ingin agar berubah dan memperbaiki sikapnya? Bagus! Hal itu bolh saja. Saya setuju dengan itu. Tapi mengapa tidak mulai dengan diri anda sendiri? Dipandang dari sudut diri sendiri, hal itu jauh lebih menguntungkan daripada berusaha memperbaiki orang lain — ya, dan jauh lebih tidak berbahaya. "Jangan mengeluh tentang salju di atap rumah tetangga," ujar Konfusius, "apabila serambi depan anda sendiri tidak bersih."

Ketika saya masih muda dan berusaha untuk memberi kesan pada orang lain, saya menulis sepucuk surat tolol kepada Richard Harding Davis, seorang penulis yang pernah menjadi bayangan besar dalam wawasan sastra Amerika. Saya sedang menyiapkan sebuah artikel ten-

tang para penulis, dan saya minta Davis untuk menceritakan metode kerjanya. Beberapa minggu sebelumnya, saya sudah menerima surat dari seseorang dengan catatan di bagian bawahnya: "Didikte tapi tidak dibaca." Saya sangat terkesan. Saya merasa bahwa penulisnya pasti orang besar dan sibuk, juga orang penting. Saya sama sekali tidak sibuk, tapi saya sangat berhasrat memberi kesan baik pada Richard Harding Davis, maka saya akhiri catatan pendek saya dengan kata-kata: "Didiktekan tapi tidak dibaca."

Dia tidak pernah bersusah payah untuk menjawab surat saya. Dia sekadar mengembalikannya kepada saya dengan catatan singkat di bawahnya: "Sikap anda yang buruk hanya dilampaui oleh sikap anda yang buruk." Benar, saya sudah membuat kesalahan besar, dan mungkin saya patut mendapat kritik ini. Namun sebagai manusia, saya menolaknya. Saya menolak dengan sakit hati sehingga ketika saya membaca tentang kematian Richard Harding Davis sepuluh tahun kemudian, satu-satunya pikiran yang masih menetap dalam benak saya — saya malu mengakuinya — adalah rasa sakit hati yang dia berikan pada saya.

Kalau anda dan saya hanya ingin menimbulkan rasa benci pada masa mendatang yang mungkin akan bertahan selama beberapa dasawarsa dan menetap sampai mati, cobalah menuruti hati memberikan kritik yang tajam — betapapun yakinknya kita bahwa tindakan kita benar.

Tatkala kita berurusan dengan manusia, mari kita mengingat bahwa kita tidak berurusan dengan makhluk logika. Kita berurusan dengan makhluk penuh emosi, makhluk yang penuh dengan prasangka dan dimotivasi oleh rasa bangga dan sombang.

Kritik pedas menyebabkan Thomas Hardy, salah seorang novelis terbaik yang pernah ada dalam sejarah sastra Inggris, menolak selamanya untuk menulis fiksi. Kritik telah membuat Thomas Chatterton, penulis puisi terkenal Inggris, bunuh diri.

Benjamin Franklin, yang tidak bijaksana dalam masa mudanya, menjadi sangat diplomatis, begitu mahir dalam menangani hubungan sesama manusia, sehingga dia dijadikan Duta besar Amerika untuk Perancis. Rahasia suksesnya? "Saya tidak akan bicara hal buruk tentang seorang pun," jawabnya, ". . . dan hanya membicarakan hal yang baik tentang semua orang."

Semua orang bodoh bisa mengkritik, mencerca dan mengeluh — dan hampir semua orang bodoh melakukannya.

Namun perlu karakter dan kontrol-diri untuk mengerti dan memberi maaf.

"Seorang yang berjiwa besar akan memperlihatkan kebesarannya," ujar Carlyle, "dari cara dia memperlakukan orang kecil."

Bob Hoover, seorang pilot penguji terkenal yang sering tampil dalam pertunjukan udara, kembali pulang ke rumahnya di Los Angeles dari sebuah pertunjukan udara di San Diego. Seperti yang dijelaskan dalam majalah *Flight Operations*, pada ketinggian tiga ratus kaki di udara, kedua mesinnya mendadak berhenti. Dengan manuver yang sangat terampil, dia berhasil mendaratkan pesawatnya dengan selamat, namun pesawat itu rusak parah meski tak seorang pun yang cedera.

Tindakan Hoover yang pertama setelah pendaratan darurat itu adalah memeriksa bahan bakar pesawat. Persis seperti yang dia curigai, pesawat baling-baling Perang Dunia II yang telah diterbangkannya itu ternyata diberi bahan bakar untuk jet bukannya bensin.

Begitu kembali ke bandara, dia minta bertemu dengan mekanik yang telah merawat pesawatnya. Lelaki muda itu sakit karena rasa takut akan kesalahannya. Air mata bercucuran mengalir di wajahnya begitu Hoover datang mendekat. Dia baru saja hampir menyebabkan sebuah pesawat yang sangat mahal hancur dan nyaris menyebabkan tiga nyawa me-layang.

Anda bisa membayangkan kemarahan Hoover. Setiap orang tentunya berharap caci-maki yang keluar dari lidah pilot tersebut ini atas kecerobohan seorang mekanik. Tapi Hoover tidak memarahi mekanik itu; dia bahkan tidak mengritiknya. Sebaliknya, dia memeluk bahu sang mekanik dan berkata, "Untuk menunjukkan pada anda bahwa saya yakin anda tidak akan pernah melakukannya lagi, saya ingin anda merawat F-51 saya besok."

Seringkali orangtua tergoda untuk mengritik anak-anak mereka. Anda mengharapkan saya berkata "jangan". Tapi saya bukan hendak mengatakan itu. Saya sekadar hendak berkata, "*Sebelum* anda mengritik mereka, baca salah satu jurnal klasik Amerika, 'Ayah juga lupa.'" Sebenarnya itu mulanya muncul sebagai satu editorial dalam majalah *People's Home Journal*. Kami mencetaknya kembali di sini atas izin si penulis, seperti yang dimuat dalam *Reader's Digest*:

"Ayah juga lupa" adalah satu dari tulisan-tulisan kecil yang — ditulis cepat dengan perasaan tulus — menggugah hati begitu banyak pembaca

sehingga menjadi satu tulisan cetak ulang yang abadi dan disukai. Sejak munculnya pertama kali, "Ayah juga lupa" telah diproduksi kembali, tulis penulisnya, W. Livingstone Larned, "dalam ratusan majalah, dan dalam koran-koran di seluruh negeri. Artikel itu sudah dicetak ulang hampir dalam semua bahasa yang ada. Saya memberi izin untuk ribuan orang yang berharap membacanya dari sekolah gereja, dan ruang kuliah. Tulisan itu telah 'diudarakan' dalam peristiwa dan program-program yang tak terhitung jumlahnya. Sungguh anch, periodikal akademi ikut menggunakannya, dan juga majalah-majalah sekolah menengah. Kadang-kadang satu tulisan kecil tampaknya secara misterius bisa 'berhasil'. Yang satu ini sudah pasti begitu."

AYAH JUGA LUPA

W. Livingstone Larned

Dengar, Nak: Ayah mengatakan ini pada saat kau terbaring tidur, sebelah tangan kecil merayap di bawah pipimu dan rambutmu yang keriting pirang lengket pada dahimu yang lembap. Ayah menyelinap masuk scorang diri ke kamarmu. Baru beberapa menit yang lalu, ketika Ayah sedang membaca koran di ruang perpustakaan, satu sapuan sesal yang amat dalam menerpa. Dengan perasaan bersalah Ayah datang masuk menghampiri pembaringanmu.

Ada hal-hal yang Ayah pikirkan, Nak: Ayah selama ini bersikap kasar kepadamu. Ayah membentakmu ketika kau sedang berpakaian hendak pergi ke sekolah karena kau cuma menyeka mukamu sekilas dengan handuk. Lalu Ayah lihat kau tidak membersihkan sepatumu. Ayah berteriak marah tatkala kau melempar beberapa barangmu ke lantai.

Saat makan pagi Ayah juga menemukan kesalahan. Kau meludahkan makananmu. Kau menelan terburu-buru makananmu. Kau meletakkan sikumu di atas meja. Kau mengoleskan mentega terlalu tebal di rotimu. Dan begitu kau baru mulai bermain dan Ayah berangkat mengejar kereta api, kau berpaling dan melambaikan tangan sambil berseru, "Selamat jalan, ayah!" dan Ayah mengerutkan dahi, lalu menjawab, "Tegakkan bahuimu!"

Kemudian semua itu berulang lagi pada sore hari. Begitu Ayah muncul dari jalan, Ayah segera mengamatiimu dengan cermat, memandang hingga lutut, memandangmu yang sedang bermain

kelereng. Ada lubang-lubang pada kaos kakimu. Ayah menghitungmu di depan kawan-kawanmu, lalu menggiringmu untuk pulang ke rumah. Kaus kaki mahal — dan kalau kau yang harus membelinya, kau akan lebih berhati-hati! Bayangkan itu, Nak, itu keluar dari pikiran seorang ayah!

Apakah kau ingat, nantinya, ketika Ayah sedang membaca di ruang perpustakaan, bagaimana kau datang dengan perasaan takut, dengan rasa terluka dalam matamu? Ketika Ayah terus memandang koran, tidak sabar karena gangguanmu, kau jadi ragu-ragu di depan pintu. "Kau mau apa?" semprot Ayah.

Kau tidak berkata sepatah pun, melainkan berlari melintas dan melompat ke arah Ayah, kau melemparkan tangannya melingkari leher saya dan mencium Ayah, tangan-tanganmu yang kecil semakin erat memeluk dengan hangat, kehangatan yang telah Tuhan tetapkan untuk mekar di hatimu dan yang bahkan pengabaian sekali pun tidak akan mampu melemahkannya. Dan kemudian kau pergi, bergegas menaiki tangga.

Nah, Nak, sesaat setelah itu koran jatuh dari tangan Ayah, dan satu rasa takut yang menyakitkan menerpa Ayah. Kebiasaan apa yang sudah Ayah lakukan? Kebiasaan dalam menemukan kesalahan, dalam mencerca — ini adalah hadiah Ayah untukmu sebagai seorang anak lelaki. Bukan berarti Ayah tidak mencintaimu; Ayah lakukan ini karena Ayah berharap terlalu banyak dari masa muda. Ayah sedang mengukurmu dengan kayu pengukur dari tahun-tahun Ayah sendiri.

Dan sebenarnya begitu banyak hal yang baik dan benar dalam sifatmu. Hati mungil milikmu sama besarnya dengan fajar yang memayungi bukit-bukit luas. Semua ini kau tunjukkan dengan sikap spontanmu saat kau menghambur masuk dan mencium Ayah sambil mengucapkan selamat tidur. Tidak ada masalah lagi malam ini, Nak. Ayah sudah datang ke tepi pembaranganmu dalam kegelapan, dan Ayah sudah berlutut di sana, dengan rasa malu!

Ini adalah sebuah rasa tobat yang lemah; Ayah tahu kau tidak akan mengerti hal-hal seperti ini kalau Ayah sampaikan padamu saat kau terjaga. Tapi esok hari Ayah akan menjadi ayah sejati! Ayah akan bersahabat karib denganmu, dan ikut menderita bila kau menderita, dan tertawa bila kau tertawa. Ayah akan menggigit lidah Ayah kalau kata-kata tidak sabar keluar dari mulut Ayah. Ayah akan terus meng-

ucapkannya kata ini seolah-olah sebuah ritual: "Dia cuma seorang anak kecil — anak laki-laki kecil!"

Ayah khawatir sudah membayangkanmu sebagai seorang lelaki. Namun, saat Ayah merandangmu sekarang, Nak, meringkuk berbaring dan letih dalam tempat tidurmu, Ayah lihat bahwa kau masih seorang bayi. Kemarin kau masih dalam gendongan ibumu, kepalamu berada di bahu ibumu. Ayah sudah meminta terlalu banyak, sungguh terlalu banyak.

Sebagai ganti dari mencerca orang, mari kita coba untuk mengerti mereka. Mari kita berusaha mengerti mengapa mereka melakukan apa yang mereka lakukan. Hal itu jauh lebih bermanfaat dan menarik minat daripada kritik; dan melahirkan simpati, toleransi dan kebaikan hati. "Untuk benar-benar mengenal semua, kita harus memaafkan semua."

Seperti yang dikatakan Dr. Johnson: "Tuhan sendiri tidak menghakimi orang hingga tiba pada akhir hari-harinya."

Mengapa saya dan anda harus melakukannya?

PRINSIP 1

Jangan mengkritik, mencerca atau mengeluh.

BAB DUA

RAHASIA BESAR DALAM BERURUSAN DENGAN MANUSIA

HANYA ada satu cara di bawah surga untuk menggugah siapa pun melakukan apa saja. Apakah anda pernah berhenti memikirkan hal ini? Ya, hanya satu cara. Dan itu adalah dengan membuat orang lain ingin melakukannya.

Ingat, tidak ada cara lain.

Tentu saja anda bisa membuat seseorang memberi anda jamnya dengan menodongkan pistol ke rusuknya. Anda bisa membuat para pegawai anda mau bekerja sama dengan anda — sampai punggung anda berbalik — dengan ancaman memecat mereka. Anda bisa membuat seorang anak melakukan apa yang anda kehendaki dengan cambukan atau ancaman. Tapi metode-metode kejam ini sudah sama sekali tidak bisa diharapkan bereaksi.

Satu-satunya cara yang bisa menggerakkan anda melakukan apa pun adalah dengan memberi anda apa yang anda inginkan.

Apa yang anda inginkan?

Sigmund Freud berkata bahwa segala yang anda dan saya kerjakan, berasal dari dua motif: desakan seks dan hasrat untuk menjadi besar.

John Dewey, salah seorang filsuf Amerika yang paling terkenal, mengungkapkannya dengan cara agak berbeda. Dr. Dewey berkata bahwa desakan yang paling dalam pada sifat dasar manusia adalah "hasrat untuk menjadi penting." Ingatlah ungkapan itu: "hasrat untuk menjadi penting." Ini sangat penting. Anda akan mendengar banyak tentang hal tersebut dalam buku ini.

Apa yang anda inginkan? Tidak banyak, tapi ada beberapa hal yang benar-benar anda harapkan, anda berusaha keras untuk memenuhinya. Beberapa hal yang paling diinginkan oleh manusia adalah termasuk:

1. Kesehatan dan pemeliharaan kehidupan.
2. Makanan.
3. Tidur.

4. Uang atau benda-benda yang dapat dibeli dengan uang.
5. Kehidupan di alam baka.
6. Kepuasan seksual.
7. Kesejahteraan anak-anak kita.
8. Kebanggaan sebagai orang penting.

Hampir semua keinginan ini biasanya dapat dipuaskan — semuanya kecuali satu. Namun ada satu damba — hampir sama dalam dan mutlaknya seperti keinginan untuk makan atau tidur — yang jarang dapat dipuaskan. Ini apa yang disebut Freud "hasrat menjadi besar." Yang disebut Dewey "hasrat menjadi penting."

Lincoln pernah memulai satu suratnya dengan mengucapkan: "Setiap orang menyukai pujian." William James berkata: "Prinsip paling dalam pada sifat dasar manusia adalah kebutuhan untuk dihargai." Dia tidak menyebutnya sebagai satu "harapan" atau "hasrat" atau "damba" untuk dihargai. Dia mengatakan "kebutuhan" untuk dihargai.

Ini adalah satu rasa lapar manusia yang tak terperikan dan tak tergoyahkan, dan individu langka yang benar-benar dapat memuaskan kela-paran hati ini akan menggenggam orang dalam telapak tangannya dan "bahkan pengurus pemakaman akan menyesal tatkala dia meninggal."

Hasrat untuk menjadi penting adalah salah satu perbedaan nyata antara manusia dan binatang. Untuk menggambarkannya: Tatkala saya masih sebagai anak petani di Missouri, ayah saya memelihara babi Duroc-Jersey yang baik dan turunan ternak bermuka-putih. Kami biasa memamerkan babi-babi dan ternak bermuka-putih kami pada perayaan-perayaan kampung dan pameran-pameran ternak di seluruh Middle West. Kami memenangkan hadiah pertama. Ayah memasang pita birunya pada sehelai muslin putih, dan tatkala kawan-kawan atau para pengunjung berdatangan ke rumah, dia akan mengeluarkan helai kain muslin itu. Dia akan memegang satu ujungnya dan saya akan memegang yang satunya manakala dia memamerkan pita-pita biru itu.

Babi-babi itu tidak peduli tentang pita yang mereka menangkan. Tapi ayah perduli. Hadiah-hadiah ini memberinya satu rasa penting.

Kalau nenek moyang kita tidak mempunyai hasrat besar terhadap perolehan rasa penting ini, peradaban akan menjadi tidak mungkin terjadi. Tanpa hal ini, kita tidak akan ada bedanya dengan binatang.

Hasrat untuk menjadi penting inilah yang telah menggerakkan seorang pelayan toko makanan yang tidak berpendidikan dan miskin untuk mempelajari beberapa buku hukum yang ditemukannya di dasar tong dari barang rumah tangga rampasan yang telah dibelinya dengan harga lima puluh sen. Anda mungkin sudah pernah mendengar tentang pekerja toko makanan ini. Namanya adalah Lincoln.

Hasrat untuk menjadi penting inilah yang telah mengilhami Dickens untuk menulis novel-novelnya yang abadi. Hasrat ini mengilhami Christopher Wren untuk merancang simfoninya di atas batu. Hasrat ini membuat Rockefeller menumpuk jutaan dolar yang tidak pernah dia habiskan! Dan hasrat yang sama ini yang membuat keluarga terkaya di kota anda membangun rumah yang terlalu besar dari yang dibutuhkan.

Hasrat ini membuat anda ingin mengenakan pakaian gaya mutakhir, mengendarai mobil terbaru, dan berbicara tentang anak-anak anda yang brillian.

Hasrat inilah yang menggoda banyak pemuda dan gadis untuk bergabung dalam kelompok-kelompok dan terlibat dalam kegiatan kriminal. Rata-rata kriminal muda, menurut E.P. Mulrooney, seorang bekas komisaris polisi New York, dipenuhi oleh rasa keakuan, dan permintaan pertamanya setelah tertangkap adalah agar koran-koran yang mengerikan itu menjadikan dirinya pahlawan. Prospek tak menyenangkan menjalani hukuman penjara, tampaknya jauh sepanjang dia bisa merenungkan rasa sukanya karena muncul dalam gambar-gambar bersama para figur olahraga, bintang film dan para politikus.

Kalau anda sampaikan kepada saya bagaimana anda memperoleh perasaan penting anda, saya akan katakan siapa anda. Hal itu menentukan karakter anda. Itu merupakan hal paling penting tentang diri anda. Misalnya, John D. Rockefeller memperoleh perasaan pentingnya dengan memberi sumbangan untuk membangun sebuah rumah sakit modern di Peking, Cina, untuk merawat jutaan orang miskin yang belum pernah dilihatnya dan tidak akan ditengoknya. Sebaliknya, Dillinger, memperoleh perasaan pentingnya dengan menjadi bandit, perampok bank dan pembunuh. Tatkala para agen FBI membunuhnya, dia memaksa masuk ke sebuah rumah petani di Minnesota dan berkata, "Saya Dillinger!" Dia bangga akan fakta bahwa dia adalah Musuh Masyarakat Nomor Satu. "Saya tidak akan menyakiti kalian, tapi saya Dillinger!" ujarnya.

Ya, satu perbedaan penting antara Dillinger dan Rockeffeler adalah dalam cara bagaimana mereka memperoleh perasaan penting.

Sejarah memberi banyak contoh menarik dari para orang terkenal yang berjuang memperoleh perasaan penting. Bahkan George Washington ingin dipanggil "Yang Mulia, Presiden Amerika"; dan Columbus memohon mendapat titel "Admiral Lautan dan Raja Muda India." Yang Mulia Catherine menolak untuk membuka surat-surat yang tidak bertuliskan "Yang Mulia"; dan Nyonya Lincoln di Gedung Putih, mernandang Nyonya Grant seperti macan betina dan berteriak, "Berani sekali kau duduk di depan saya sebelum saya suruh!"

Para miliuner Amerika membantu membayai ekspedisi Admiral Byrd ke Antartika pada tahun 1928, dengan persetujuan bahwa serangkaian gunung es tersebut akan diberi nama mereka; dan Victor Hugo mengharapkan tidak kurang dari kota Paris yang diganti namanya sebagai penghormatan terhadap dirinya. Bahkan Shakespeare, yang terhebat dari yang hebat, berusaha menambahkan kilauan pada namanya dengan mendapatkan lambang untuk keluarganya.

Manusia kadang-kadang menjadi cacat dalam usahanya memperoleh simpati dan perhatian, dan mendapatkan perasaan penting. Sebagai contoh, kita lihat Nyonya McKinley. Dia memperoleh perasaan pentingnya dengan cara memaksa suaminya, Presiden Amerika, untuk mengabaikan urusan-urusan penting negara pada saat presiden berbaring di tempat tidur bersamanya, selama berjam-jam, dengan lengan presiden yang terus memeluknya dan membelaunya sampai tertidur. Dia memuaskan hasrat memperoleh perhatiannya dengan memaksakan presiden tetap bersamanya tatkala dia sedang berobat ke dokter gigi, dan pernah sekali terjadi keributan besar ketika presiden meninggalkannya sendiri bersama si dokter gigi karena presiden mempunyai janji dengan John Hay, menteri luar negerinya.

Penulis Mary Robert Rinehart pernah menceritakan kepada saya tentang seorang wanita muda yang cerdas dan penuh semangat, tapi kemudian menjadi cacat dalam usahanya memperoleh perasaan penting. "Suatu hari," cerita Nyonya Rinehart, "wanita ini terpana begitu dia menghadapi sesuatu, usianya mungkin. Tahun-tahun yang sepi terbenang di hadapannya dan tinggal tersisa sedikit waktu baginya yang bisa diharapkan."

"Dia kemudian berbaring saja di tempat tidurnya; dan selama sepuluh tahun, ibunya yang sudah tua berjalan mondar-mandir ke lantai tiga, dengan membawa baki makanan, merawatnya. Kemudian suatu hari, si ibu yang sudah tua, lelah dengan pelayanannya, berbaring dan meninggal. Selama berminggu-minggu si cacat yang merana ini baru kemandirian bangkit, mengenakan pakaianya, dan memutuskan untuk hidup lagi."

Beberapa bukti menyatakan bahwa manusia bisa benar-benar menjadi gila dalam usahanya mendapatkan perasaan penting, ketika mereka merasa diabaikan dalam dunia nyata yang kejam ini. Di Amerika lebih banyak pasien yang menderita karena sakit jiwa dibandingkan yang disebabkan penyakit-penyakit fisik lain digabungkan menjadi satu.

Apa penyebab kegilaan?

Tak seorangpun bisa menjawab pertanyaan langsung semacam itu, tapi kita sudah tahu bahwa beberapa penyakit tertentu, seperti sipilis, menghancurkan sel-sel otak dan mengakibatkan kegilaan. Sebenarnya, sekitar setengah dari penyakit jiwa dapat dikaitkan dengan penyebab-penyebab fisik seperti memar otak, alkohol, toksin dan cedera. Namun separuh lainnya — dan ini merupakan bagian yang menarik dari kisah ini — separuh lainnya dari manusia yang menjadi gila ini sudah jelas tidak ada hubungannya secara organik dengan sel-sel otak mereka. Dalam beberapa pengujian *post-mortem*, tatkala jaringan otak mereka diteliti di bawah mikroskop yang sangat handal, jaringan-jaringan ini ternyata ditemukan sama sehatnya dengan milik anda dan saya.

Jadi, mengapa orang-orang ini menjadi gila?

Saya ajukan pertanyaan itu pada kepala dokter di salah satu rumah sakit jiwa kami yang paling penting. Dokter ini, yang sudah menerima kehormatan tertinggi dan penghargaan paling bergengsi atas pengetahuannya dalam masalah ini, menyampaikan kepada saya dengan terus terang bahwa dia tidak tahu mengapa manusia menjadi gila. Tak seorangpun tahu dengan pasti. Tapi dia memang mengatakan bahwa banyak orang yang menjadi gila ini memperoleh perasaan penting dalam kegilaan mereka itu, yang tidak mampu mereka peroleh dalam dunia nyata. Kemudian dia menceritakan kisah ini kepada saya:

"Saya mempunyai seorang pasien saat ini yang kehidupan perkawinannya merupakan tragedi. Dia menginginkan cinta, kepuasan seks, anak-anak, dan prestise sosial, namun ternyata hidup menghancurkan semua harapannya. Suaminya tidak mencintainya. Dia bahkan menolak

makan bersama isterinya dan memaksa isterinya melayani makannya di kamarnya di ruang atas. Dia tidak mempunyai anak, tidak memiliki kedudukan sosial. Lalu wanita ini menjadi gila; dan, dalam imajinasinya, dia menceraikan suaminya dan memakai kembali nama gadisnya. Sekarang dia percaya bahwa dia menikah dengan seorang Aristokrat Inggris, dan dia memaksa untuk dipanggil Lady Smith.

"Dan mengenai anak-anak yang diharapkannya, dia membayangkan kalau dia mempunyai seorang anak setiap malam. Setiap kali saya datang dia akan berkata: 'Dokter, saya melahirkan tadi malam.'"

Hidup menghancurkan semua mimpi-mimpinya dengan kejam dalam dunia nyata; namun dalam kegilaan yang penuh fantasi dan bersinar, semua hasratnya saling berlomba menyatu dalam kanvas bergelombang dengan angin yang meniup tiang-tiang kapalnya.

Tragis? Oh, saya tidak tahu. Dokternya berkata kepada saya: "Kalau saya mampu mengulurkan tangan saya dan mengembalikannya dalam dunia nyata, saya tidak akan melakukannya. Dia lebih bahagia dalam kegilaannya."

Kalau sebagian orang merasa lapar akan perasuan penting sehingga mereka benar-benar menjadi gila untuk memperolehnya, bayangkan keajaiban apa yang dapat anda dan saya peroleh dengan memberikan pada mereka penghargaan anda yang jujur.

Salah satu orang pertama dalam perusahaan Amerika yang diberi gaji lebih dari satu juta dolar setahun (di mana saat itu belum ada pajak pendapatan dan setiap orang yang mendapat lima puluh dolar seminggu dianggap sudah cukup baik), adalah Charles Schwab. Dia dipilih oleh Andrew Carnegie untuk menjadi presiden pertama Perusahaan Baja Amerika yang baru dibangun pada tahun 1921, ketika Schwab masih berusia tiga puluh delapan tahun. (Schwab kemudian meninggalkan perusahaan Baja Amerika tersebut untuk mengambil alih Perusahaan Baja Bethlehem yang saat itu mengalami kesulitan, dan dia membangunnya kembali menjadi salah satu perusahaan paling menguntungkan di Amerika).

Mengapa Andrew Carnegie membayar sejuta dolar tiap tahun, atau lebih dari tiga ribu dolar sehari, kepada Charles Schwab? Karena Schwab seorang genius? Bukan. Karena dia lebih banyak tahu tentang rekayasa baja dibandingkan dengan orang lain? Bukan juga. Charles Schwab mengatakannya sendiri kepada saya bahwa dia mempunyai banyak orang

yang bekerja untuknya dan mereka tahu lebih banyak tentang reka yasa baja daripada dirinya.

Schwab menceritakan bahwa dia dibayar dengan gaji sebesar ini, sebagian besar adalah karena kemampuannya dalam berhubungan dengan manusia. Saya tanyakan kepada dia bagaimana dia melakukan ini. Inilah rahasianya, yang dia sampaikan sendiri dengan kata-katanya — kata-kata yang harus diberi bingkai abadi dan digantung pada dinding setiap rumah dan sekolah, setiap toko dan kantor di muka bumi — kata-kata yang harus diingat oleh anak-anak daripada mereka harus membuang waktu mengingat konjugasi kata kerja latin atau jumlah curah hujan setiap tahun di Brazilia — kata-kata yang memiliki semua arti dan mengubah hidup anda dan saya:

“Saya menganggap kemampuan saya dalam membangkitkan antusiasme pada orang lain,” ujar Schwab, “adalah aset paling besar yang saya miliki, dan cara saya mengembangkan hal terbaik dalam diri seseorang adalah dengan menghargai dan mendorong semangatnya.

“Tidak ada hal lain yang sangat membunuh ambisi seseorang selain kritik dari mereka yang merasa lebih tinggi. Saya tidak pernah mengkritik siapa pun. Saya percaya dengan memberi insentif kepada seseorang di tempat kerja. Jadi, saya suka memberi penghargaan namun segan mencari kesalahan. Kalau saya menyukai sesuatu, *saya sepenuh hati dalam penerimaan saya dan royal dalam memberi pujian.*”

Itulah yang dilakukan Schwab. Tapi apa yang rata-rata dilakukan orang? Tepat berlawanan dari itu. Kalau mereka tidak menyukai sesuatu, mereka menyalahkan bawahan mereka; kalau mereka benar-benar menyukainya, mereka tidak mengatakan apa-apa. Seperti yang disampaikan pepatah lama ini: “Sekali saya mengerjakan hal buruk, saya mendengarnya selamanya/ Dua kali saya berbuat baik, saya tidak pernah mendengarnya.”

“Dalam hubungan saya yang luas dengan kehidupan, bertemu dengan banyak orang besar di berbagai bagian dunia,” Schwab menyatakan, “saya belum pernah menemukan seseorang, betapapun hebat atau berpengaruh posisinya, yang mau berusaha lebih keras untuk memberi semangat persetujuan dibandingkan dengan yang akan mereka lakukan pada saat mengkritik.”

Hal itu, jelasnya dengan terus-terang, salah satu alasan sukses Andrew Carnegie. Carnegie menghargai rekan-rekan umum maupun secara pribadi.

Carnegie ingin memberi penghargaan kepada para pemilik batu nisan pada batu nisannya. Di batu nisannya dia meminta agar ditulis begini: "Di sini berbaring seseorang yang tahu cara membuat orang yang lebih pandai dari dirinya mengelilinginya."

Penghargaan yang tulus merupakan salah satu rahasia sukses John D. Rockefeller dalam menangani orang-orang. Misalnya, tatkala salah satu mitranya, Edward T. Bedford, mengalami kerugian satu juta dolar untuk perusahaan itu karena satu pembelian buruk di Amerika Selatan, John D. bisa saja mengkritik; tapi dia tahu kalau Bedford telah berusaha sebaik mungkin — dan insiden itu ditutup. Kemudian Rockefeller menemukan sesuatu untuk memberi penghargaan padanya; dia memberi selamat pada Bedford karena dia telah mampu menyelamatkan 60 persen uang yang telah diinvestasikannya. "Itu luar biasa," ujar Rockefeller. "Kita tidak selalu berhasil meningkat demikian baik."

Saya mempunyai satu kisah di antara kliping-kliping saya, yang saya tahu tidak pernah terjadi, namun kisah ini mencerminkan hal yang sesungguhnya, karena itu saya akan menceritakannya kepada anda:

Menurut kisah konyol ini, ada seorang wanita petani, di penghujung hari kerja yang sibuk, meletakkan setumpuk jerami di depan para lelaki. Dan ketika mereka tercengang dan bertanya-tanya apakah dia sudah gila, dia menjawab: "Mengapa, bagaimana saya tahu kalian sudah memperhatikan? Saya sudah memasak untuk kalian selama dua puluh tahun sampai kini dan sepanjang waktu itu saya tidak pernah mendengar sepatah kata pun yang memberitahu saya kalau kalian tidak mau jerami."

Ketika satu studi dibuat beberapa tahun yang lalu mengenai para istri yang melarikan diri, apa menurut anda yang telah didapatkan sebagai alasan utama para istri itu melarikan diri? "Kurangnya penghargaan". Dan saya akan bertaruh bahwa para suami yang melarikan diri juga memberi hasil yang sama. Kita sering tidak menganggap pasangan kita sehingga kita tidak pernah membiarkan mereka mengetahui kalau kita menghargai mereka.

Seorang peserta kursus kami menceritakan satu permintaan dia pada istrinya. Istrinya dan sekelompok wanita lain di gerejanya terlibat dalam

Beberapa pembaca mungkin saat ini hendak berkata taikala mereka membaca baris-baris ini: "Oh, Cis! Berlebihan! Saya sudah mencoba cara itu. Tidak berhasil — tidak bisa kalau bukan dengan orang-orang yang cerdas."

Tentu saja sanjungan berlebihan jarang berhasil terhadap orang-orang yang cerdas. Hal itu bersifat rendah, egois, dan tidak tulus. Seharusnya cara itu gugal dan biasanya memang demikian. Benar, ada beberapa orang yang begitu lapar, begitu haus untuk mendapat penghargaan sehingga mereka akan menelan segalanya, persis seperti seorang lapar yang akan makan rumput dan cacing.

Bahkan Ratu Victoria sangat mengharap sanjungan. Perdana Menteri Benjamin Disraeli mengakui bahwa dia memberi sanjungan berlebihan saat berurusan dengan sang Ratu. Untuk mengemukakan kata-katanya secara tepat, dia mengatakan "sebarkan itu dengan berlebihan." Tapi Disraeli adalah salah seorang lelaki paling halus budi bahasanya, terampil dan cerdik yang pernah memerintah Kekaisaran Inggris. Dia adalah seorang genius dalam kata-kata. Apa yang berhasil baginya tidak perlu berhasil untuk anda dan saya. Dalam jangka panjang, sanjungan akan memberi anda kerugian dibandingkan kebaikan. Sanjungan adalah palsu, dan seperti memalsukan uang, hal itu akhirnya akan membawa anda pada masalah kalau anda memberinya kepada orang lain.

Beda antara penghargaan dan sanjungan? Sederhana sekali. Yang satu tulus dan yang satunya tidak tulus. Yang satu berasal dari hati; yang lainnya dari gigi. Yang satu tidak mementingkan diri; yang lainnya demi diri sendiri. Yang satu dikagumi dunia; yang lainnya dikutuk dunia.

Saya baru-baru ini melihat patung dada pahlawan Meksiko Jenderal Alvaro Obregon di istana Chapultepec di Mexico City. Di bawah patung itu terukir kata-kata bijaksana ini dari filsafat Jenderal Obregon: "Jangan takut pada musuh yang menyerang anda. Takutlah pada kawan-kawan yang menyanjung anda."

Tidak! Tidak! Saya tidak akan mengusulkan sanjungan! Jauh dari hal itu. Saya berbicara tentang satu cara hidup baru. Biarkan saya mengulangnya. *Saya berbicara tentang satu cara hidup baru.*

Raja George V mempunyai serangkaian enam pepatah yang dipajang di dinding ruang studinya di Istana Buckingham. Salah satu dari pepatah ini adalah: "Ajarkan saya bukan untuk mengajukan, juga bukan untuk menerima pujiannya murahan." Memang itulah sanjungan — yaitu pujiyan

murahan. Saya pernah membaca satu definisi untuk sanjungan yang mungkin cukup berharga untuk diulang: "Sanjungan adalah menyampaikan kepada orang lain dengan persis apa yang dia pikirkan tentang dirinya sendiri."

"Gunakan bahasa apapun yang ingin anda pakai," kata Ralph Waldo Emerson, "anda tidak pernah mengatakan apapun selain tentang siapa diri anda."

Kalau apa yang harus kita lakukan hanyalah menyanjung, setiap orang akan memperoleh satu dan kita semuanya seharusnya menjadi ahli dalam hubungan manusia.

Ketika kita tidak sedang memikirkan suatu masalah, biasanya kita menghabiskan sekitar 95 persen waktu kita untuk berpikir tentang diri kita. Sekarang, kalau kita berhenti berpikir tentang diri kita sebentar saja dan mulai memikirkan hal-hal baik dalam diri orang lain, kita tidak usah mengandalkan sanjungan yang begitu murah dan palsu sehingga kata-kata tersebut hampir sudah bisa dikenali sebelum keluar dari mulut.

Salah satu hal yang paling diabaikan dari keberadaan kita di dunia ini adalah penghargaan. Entah bagaimana kita menolak memberi penghargaan kepada anak kita tatkala dia membawa pulang rapotnya yang bagus, dan kita lalai untuk mendorong semangat anak-anak kita tatkala dia pertama sekali berhasil memanggang kue atau membuat kandang burung. Tak sesuatu pun yang lebih membahagiakan anak-anak daripada adanya minat orang tua seperti ini dan persetujuan mereka.

Lain waktu saat anda menikmati sayatan daging mignon di restoran, sampaikan kata-kata pada kokinya bahwa makanan itu lezat sekali, dan tatkala seorang penjual yang lelah bersikap amat sopan dan baik, cobalah memujinya.

Semua pendeta, penceramah, dan pembicara publik tahu rasa putus asa saat mereka bicara di depan publik dan tidak menerima satu pun komentar yang menghargai. Apa yang berlaku pada profesional juga berlaku pada para pekerja di kantor, di toko dan pabrik, juga pada keluarga kita dan kawan-kawan. Dalam hubungan-hubungan antarmanusia, kita seharusnya tidak pernah melupakan bahwa semua rekan kita adalah manusia dan mereka lapar akan penghargaan. Ini merupakan tender sah yang semua jiwa menikmatinya.

Usahakan meninggalkan jejak ramah dari rasa penghargaan kecil dalam perjalanan anda sehari-hari. Anda akan tercengang melihat betapa

semua itu akan menghangatkan persahabatan yang akan muncul semakin hangat dalam kunjungan anda berikutnya.

Pamela Dunham dari New Fairfield, Connecticut, mempunyai suatu tanggung jawab diantara tanggung jawabnya yang lain yaitu melakukan supervisi terhadap seorang pembersih kantor yang mengerjakan tugasnya dengan sangat buruk. Para pegawai lainnya akan mencemoohnya dan membuang sampah di lorong untuk menunjukkan kepadanya betapa buruknya hasil pekerjaannya. Sungguh buruk, waktu produktif menjadi hilang di toko itu.

Tanpa hasil, Pam berusaha dengan berbagai cara untuk memotivasi orang ini. Dia memperhatikan bahwa sekali-sekali orang itu melakukan pekerjaan dengan baik sekali. Pam memutuskan untuk memujinya atas pekerjaan ini di depan orang lain. Setiap hari pekerjaan yang dia lakukan semuanya menjadi lebih baik, dan dalam waktu cukup singkat dia mulai mengejakan semua tugasnya secara efisien. Sekarang dia mengejakan tugasnya dengan sangat baik dan orang lain memberinya penghargaan dan pengakuan. Penghargaan yang jujur membawa hasil sementara kritik dan cemoohan gagal mendapatkannya.

Menyakiti orang lain bukan hanya tidak akan mengubah orang itu, hal itu tidak pernah diperlukan. Ada satu pepatah lama yang sudah saya gunting dan saya tempel di cermin saya di mana sudah pasti saya akan melihatnya setiap hari:

Saya akan melewati jalan ini hanya sekali; karenanya setiap perbuatan baik yang dapat saya lakukan atau kebaikan apa pun yang bisa saya perlakukan kepada siapa pun, biarlah saya melakukannya sekarang. Jangan biarkan saya menunda, juga jangan biarkan saya mengabarkannya, karena mungkin saya tidak akan melewati jalan ini lagi.

Emerson berkata: "Setiap orang yang saya jumpai adalah lebih baik dari saya dalam hal tertentu. Dengan cara itu, saya belajar tentang dirinya."

Bila itu berlaku pada Emerson, bukankah seribu kali lebih berlaku pada anda dan saya? Mari kita berhenti dari apa yang ingin kita capai, dari keinginan-keinginan kita. Mari kita coba menemukan hal-hal baik dalam diri orang lain. Kemudian lapakan tentang sanjungan. Berikan penghargaan yang jujur dan tulus. Jadilah "tulus dalam penerimaan anda dan murah hati dalam memberi penghargaan," dan orang-orang akan

mengingat kata-kata anda, menghargainya dan mengulangnya sepanjang hidup — mengulangi kata-kata itu bertahun-tahun setelah anda melupakannya.

PRINSIP 2

Berikan penghargaan yang jujur dan tulus.

BAB TIGA

"DIA YANG MAMPU MELAKUKANNYA AKAN MEMILIKI SELURUH DUNIA BERSAMANYA. DIA YANG TIDAK BISA, AKAN BERJALAN DALAM JALAN YANG SEPI"

SAYA SERING memancing di Maine saat musim panas. Secara pribadi saya sangat suka arbei dan krem, tapi saya mendapatkan bahwa untuk beberapa alasan aneh, ikan ternyata lebih suka cacing. Maka tatkala saya pergi memancing, saya tidak memikirkan apa yang saya inginkan. Saya tidak memasang umpan di kail dengan arbei dan krem, tetapi saya menggantungkan seekor cacing atau belalang di depan si ikan dan berkata: "Kau menginginkan ini, bukan?"

Mengapa anda tidak menggunakan akal sehat ini tatkala anda memancing orang lain?

Hal itu yang dilakukan Lloyd George, Perdana Menteri Inggris yang terkenal selama Perang Dunia I. Ketika seseorang bertanya kepadanya bagaimana dia berhasil tetap berkuasa sementara para pemimpin perang lainnya — Wilson, Orlando dan Clemenceau — telah dilupakan, dia menjawab bahwa apabila posisinya yang bertahan di atas ini mungkin disebabkan satu hal, hal itu adalah karena hasil belajarnya bahwa kita perlu memasang umpan yang sesuai dengan ikannya.

Mengapa harus berbicara tentang apa yang kita inginkan? Itu kekanakan. Absurd. Tentu saja, anda berminat dengan hal-hal yang anda inginkan. Anda akan selamanya berminat terhadap hal itu. Tapi tak seorang lain pun yang berminat. Kita semua persis seperti anda: kita berminat terhadap apa yang kita inginkan.

Jadi, satu-satunya cara di bumi ini untuk mempengaruhi orang lain adalah berbicara tentang apa yang mereka inginkan dan tunjukkan kepada mereka bagaimana memperolehnya.

Ingat itu tatkala anda mencoba menggerakkan seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Kalau, misalnya, anda tidak ingin anak-anak anda

merokok, jangan memberi ceramah kepada mereka, dan jangan bicarakan tentang apa yang anda inginkan; melainkan tunjukkan kepada mereka bahwa rokok mungkin akan membuat mereka tidak bisa masuk dalam tim bola basket atau tidak bisa memenangkan lari seratus meter.

Ini adalah hal yang baik untuk diingat lepas dari apakah anda berurusan dengan anak-anak atau anak sapi atau simpanse. Sebagai contoh: suatu hari Ralph Waldo Emerson dan putranya berusaha menghela seekor anak sapi agar masuk ke kandangnya. Namun mereka membuat kesalahan yang lazim karena hanya memikirkan tentang apa yang mereka inginkan: Emerson mendorong dan putranya menghela. Tapi sapi itu hanya melakukan persis seperti apa yang sedang mereka lakukan: dia hanya memikirkan apa yang dia inginkan; maka dia mengerasukan kakinya dan dengan keras kepala menolak meninggalkan padang rumput itu. Seorang pembantu bangsa Irlandia melihat kejadian ini. Dia tidak bisa menulis esai dan buku; tapi setidaknya dalam peristiwa ini, dia lebih memiliki pengertian kuda atau pengertian anak sapi, dibandingkan dengan Emerson. Dia memikirkan tentang apa yang diinginkan si anak sapi; maka dia memasukkan jari-jarinya ke dalam mulut si anak sapi membiarkan anak sapi itu mengisap jarinya tatkala dia dengan lembut menghelanya masuk kandang.

Setiap tindakan yang pernah anda lakukan sejak hari kelahiran anda, dilakukan karena anda menginginkan sesuatu. Bagaimana halnya pada saat anda memberi sumbangan besar pada Palang Merah? Ya, tidak ada pengecualian dengan aturan itu. Anda memberi donasi pada Palang Merah karena anda ingin menolong; anda ingin melakukan tindakan baik, yang tidak memikirkan diri sendiri dan mulia. "Dalam banyak hal yang telah anda kerjakan, anda telah melakukannya untuk diri sendiri."

Kalau anda tidak menginginkan perasaan itu lebih besar daripada keinginan anda akan uang, anda tidak akan menyumbangkan uang anda. Tentu saja, anda bisa memberi sumbangan itu karena anda malu menolak atau karena seorang pelanggan meminta anda untuk melakukannya. Namun satu hal sudah pasti. Anda memberi sumbangan itu karena mengharapkan sesuatu.

Harry A. Overstreet dalam bukunya yang memberi penerangan *Influencing Human Behaviour* berkata: "Tindakan keluar dari apa yang secara mendasar kita harapkan ... dan nasihat terbaik yang bisa diberikan kepada para calon-pembujuk, apakah dalam bisnis, di rumah, di sekolah,

dalam politik, adalah: Pertama, bangkitkan hasrat orang lain. Dia yang bisa melakukan hal ini memiliki seluruh dunia bersamanya. Dia yang tidak bisa, akan berjalan di jalan yang sepi."

Andrew Carnegie, seorang anak Skotlandia yang sangat miskin yang mulai bekerja dengan upah dua sen se jam dan akhirnya menyumbangkan \$365 juta, belajar lebih dulu tentang kehidupan bahwa satu-satunya cara untuk mempengaruhi orang lain adalah berbicara tentang apa yang mereka inginkan. Dia bersekolah hanya empat tahun; namun dia sudah belajar bagaimana menangani orang lain.

Untuk menjelaskannya: Ipar perempuannya sangat mengkhawatirkan dua anak lelakinya. Mereka berada di Yale, dan mereka sangat sibuk dengan urusan mereka sendiri sehingga mereka tidak peduli untuk menulis surat ke rumah dan tidak menaruh perhatian apa pun pada apa yang ditulis ibunya.

Kemudian Carnegie bertaruh seratus dolar bahwa dia bisa mendapat balasan surat dari mereka, bahkan tanpa memintanya. Seseorang menyambut taruhannya; jadi dia menulis surat kepada kedua keponakan ini yang gayanya seperti mengobrol, menyebutkan dengan santai bahwa dia mengirimkan masing-masing uang lima dolar.

Namun, dia sengaja tidak memasukkan uang itu.

Kemudian datang balasan-balasan surat yang mengucapkan terima kasih "Paman Andrew" untuk surat yang baik hati ini dan — anda bisa menyelesaikan sendiri kalimat ini.

Contoh lain dari cara membujuk diberikan oleh Stan Novak dari Cleveland, Ohio, seorang peserta kursus kami. Suatu malam Stan pulang kerja dan mendapatkan anak lelaki bungsunya, Tim, menendang-nendang dan berteriak di lantai ruang tamu. Dia baru akan mulai masuk Taman Kanak-kanak esok hari dan memprotes kalau dia tidak mau pergi. Reaksi normal Stan adalah menyuruh anak itu masuk ke kamarnya dan mengatakan padanya bahwa dia lebih baik berubah pikiran untuk pergi sekolah. Tim tidak punya pilihan. Tapi malam itu, menyadari bahwa hal ini tidak akan menolong Tim memulai taman kanak-kanaknya dengan kerangka pikiran yang terbaik, Stan duduk dan berpikir, "Kalau saya adalah Tim, mengapa saya harus tertarik pergi ke Taman Kanak-kanak?" Kemudian dia dan isterinya membuat daftar hal-hal menyenangkan yang bisa dilakukan Tim seperti menggambar dengan jari, menyanyi, mendapat teman-teman baru. Kemudian mereka mempraktekkannya. "Kami

semua mulai dengan menggambar jari dengan di meja dapur — isteri saya, Lil, anak lelaki saya yang lain, Bob, dan saya sendiri, semuanya menikmati kegiatan itu. Segera saja Tim mengintip dari sudut dapur. Kemudian, dia memohon untuk ikut serta. 'Oh, tidak! Kau harus pergi ke Taman Kanak-kanak dulu untuk belajar bagaimana menggambar dengan jari.' Dengan sangat bersemangat saya memperlihatkan kepada Tim daftar itu dan menyampaikan dalam bahasa anak-anak yang mudah dimengerti — mengatakan kepadanya semua kesenangan yang bisa didapatnya di taman kanak-kanak. Esok paginya, saya kira saya orang pertama yang bangun. Saya turun ke bawah dan mendapatkan Tim yang sedang duduk tertidur nyenyak di kursi ruang tamu. 'Apa yang kau lakukan di sini?' tanya saya. 'Saya menunggu untuk pergi ke Taman Kanak-kanak. Saya tidak ingin terlambat.' Antusiasme dari semua anggota keluarga telah membangkitkan hasrat yang sama dalam diri Tim sehingga diskusi atau ancaman apa pun tidak bisa mencapai sukses seperti ini."

Besok mungkin anda ingin membujuk seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Sebelum anda bicara, berhentilah sebentar dan tanyakan diri anda: "Bagaimana saya bisa membuat orang ini melakukannya?

Pertanyaan itu akan menghentikan kita agar tidak tergesa-gesa masuk ke dalam situasi yang tidak menguntungkan, dengan mengeluarkan pembicaraan mengenai keinginan-keinginan kita.

Suatu kali saya menyewa ruangan luas dari sebuah hotel New York selama dua puluh malam untuk setiap sesi dalam rangka menyampaikan serangkaian ceramah.

Pada awal satu musim, saya tiba-tiba diberitahu bahwa saya seharusnya membayar hampir tiga kali harga sewa yang saya bayar lebih dulu. Kabar ini sampai pada saya sesudah tiket dicetak dan disebarluaskan dan semua pengumuman sudah dibuat.

Sudah sewajarnya, saya tidak mau membayar uang tambahan itu, tapi apa gunanya bicara kepada pihak hotel itu tentang apa yang saya inginkan? Mereka hanya berminat dengan apa yang mereka inginkan. Maka, beberapa hari kemudian saya pergi menjumpai manajernya.

"Saya sedikit terkejut tatkala saya mendapat surat anda," ujar saya, "jangan salahkan diri anda sama sekali. Kalau saya berada dalam posisi anda, saya sendiri juga seharusnya menulis surat yang sama. Tugas anda sebagai seorang manajer hotel adalah memperoleh keuntungan sebanyak

mungkin. Kalau anda tidak melakukan itu anda akan dipecat dan anda seharusnya dipecat. Sekarang, mari kita ambil selembar kertas dan menuliskan kerugian dan keuntungan yang akan terjadi pada anda, kalau anda berkeras untuk menaikkan sewa ini."

Kemudian saya ambil selembar kertas dan membuat garis ke bawah dari tengah dan membuat satu kolom "Keuntungan" dan kolom yang satunya "Kerugian".

Saya menulis di bawah judul "Keuntungan" kata-kata ini. "Ruang bebas". Kemudian saya teruskan menyebutkan: 'anda akan mendapat keuntungan dari memiliki ruang kosong yang bisa disewakan untuk dansa dan konvensi. Itu merupakan keuntungan besar karena untuk peristiwa-peristiwa seperti itu mereka akan membayar anda lebih banyak dari pada yang bisa anda peroleh dari serangkaian ceramah. Saya mengikat ruangan anda selama dua puluh malam pada saat ceramah berlangsung, ini sudah pasti berarti kerugian bisnis yang lumayan bagi anda.

"Sekarang, mari kita pertimbangkan kerugiannya. Pertama, bukannya anda menaikkan pemasukan dari saya, anda malah menurunkannya. Sebenarnya, anda akan menghapuskannya karena saya tidak bisa membayar uang sewa yang anda minta. Saya akan terpaksa mengadakan ceramah-ceramah ini di tempat lainnya.

"Ada kerugian lain bagi anda juga. Ceramah-ceramah ini menarik perhatian khalayak yang berpendidikan dan berbudaya ke hotel anda. Itu adalah iklan bagus untuk anda, bukankah begitu? Sebenarnya, kalau anda menghabiskan lima ribu dolar untuk biaya iklan di koran, anda tidak bisa membawa masuk banyak orang yang akan melihat hotel anda sebanyak yang akan saya bawa karena ceramah-ceramah ini. Hal itu cukup bernilai untuk sebuah hotel, bukankan begitu?"

Tatkala saya berbicara, saya menulis dua "kerugian" ini di bawah judul yang tepat, dan menyerahkan lembaran kertas itu kepada si manajer sambil berkata: "Saya harap anda akan mempertimbangkan dengan saksama keduanya, baik kerugian maupun keuntungan yang akan anda peroleh, kemudian beritahu saya keputusan akhir anda."

Saya menerima sepucuk surat esok harinya, yang memberitahu saya bahwa biaya sewa hanya akan dinaikkan 50 persen bukannya 300 persen.

Saya memperoleh pengurangan ini tanpa mengucapkan sepatch pun mengenai apa yang saya inginkan. Saya bicara terus-menerus tentang apa yang diinginkan orang lain dan bagaimana dia bisa mendapatkannya.

Misalnya saya telah melakukan hal yang manusiawi, hal yang wajar, misalnya saja saya bergegas masuk kantornya dan berkata, "Apa maksud anda dengan menaikkan biaya sewa saya tiga ratus persen, padahal anda tahu kalau tiket sudah dicetak dan pengumuman sudah disebarluaskan? Tiga ratus persen! Konyol! Saya tidak akan membayarnya!"

Apa yang akan terjadi kalau demikian? Perdebatan akan memanas dan mendidih, lalu meledak — dan anda sudah tahu bagaimana akhir dari perdebatan sengit. Bahkan bila saya sudah meyakinkannya bahwa dia berbuat salah, rasa angkuhnya akan membuat posisinya menjadi sulit untuk mundur dan mengalah.

Berikut ini adalah salah satu saran terbaik yang pernah diberikan mengenai seni berhubungan dengan manusia. "Kalau pernah ada rahasia mengenai sukses," ujar Henry Ford, "itu adalah kemampuan untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain, dan juga dari sudut pandang anda sendiri."

Nasihat itu sangat baik sehingga saya ingin mengulangnya: "*Kalau pernah ada rahasia tentang sukses, itu adalah kemampuan untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain, dan juga dari sudut pandang anda.*"

Itu sungguh sederhana, begitu jelas, bahwa siapa pun seharusnya melihat kebenarannya selintas; namun 90 persen dari manusia di bumi ini mengabaikannya 90 persen dari waktunya.

Sebuah contoh? Lihat surat-surat di atas meja anda besok pagi, dan anda akan mendapatkan bahwa sebagian besar dari surat itu tidak mengindahkan hal masuk akal yang penting ini. Coba lihat yang satu ini, sepucuk surat yang ditulis oleh kepala departemen radio dari sebuah agen periklanan dengan beberapa kantor yang tersebar di seluruh benua. Surat ini dikirim kepada para manajer stasiun radio lokal di seluruh negeri. (Saya menuliskan, dalam tanda kurung, reaksi-reaksi saya untuk setiap paragraf).

Bapak John Blank,
Blankville,
Indiana

Yang terhormat Bapak Blank:

Perusahaan — ingin mempertahankan posisinya dalam kepemimpinan agen periklanan dalam bidang radio.

[Siapa peduli tentang keinginan perusahaan anda? Saya mengkhawatirkan masalah-masalah saya sendiri. Bank akan mencabut hak hipotek rumah saya, hama merusakkan tanaman, harga saham jatuh lagi kemarin. Saya tidak diundang ke pesta dansa John tadi malam, dokter memberitahu kalau saya mendapat tekanan darah tinggi dan neuritis, juga berketombe. Kemudian apa yang terjadi? Saya datang ke kantor pagi ini dengan rasa khawatir, membuka surat saya, dan ini lagi gangguan dari New York yang berkoar-koar tentang apa yang diinginkan perusahaannya. Bah! Kalau saja dia sadar kesan seperti apa yang diberikan suratnya, dia akan keluar dari bisnis periklanan dan memulai membuat pabrik desinfeksi kambing.]

Laporan agen periklanan nasional ini merupakan benteng dari jaringannya. Izin-izin kami yang berikutnya untuk waktu stasiun telah menempatkan kami di posisi atas dari beberapa agen dari tahun ke tahun.

[Anda besar, kaya dan berada di puncak, benar? Jadi kenapa? Saya tidak akan peduli apakah anda sebesar General Motors dan General Electric dan Staf Jenderal dari Ketentaraan Amerika semuanya digabungkan. Kalau saja anda mempunyai setengah saja kecerdikan dari burung bulbul, anda akan menyadari bahwa saya hanya tertarik tentang berapa besar anda sendiri — bukan berapa besar anda. Semua pembicaraan tentang sukses anda yang luar biasa itu membuat saya merasa kecil dan tidak penting.]

Kami ingin memberi pelayanan laporan kami dengan informasi terakhir stasiun radio kami.

[Anda menginginkan! Anda ingin. Anda benar-benar seekor keledai. Saya tidak tertarik dengan apa yang anda inginkan atau apa yang diinginkan Presiden Amerika. Biur saya sampaikan pada anda, saat ini saya hanya berminat pada apa yang saya inginkan — dan anda tidak pernah mengatakan sepatah pun tentang hal itu dalam surat anda yang konyol ini.]

Karena itu, maukah anda memasukkan perusahaan kami dalam daftar istimewa anda untuk informasi stasiun mingguan —setiap

rincian yang akan berguna bagi sebuah agen dengan memesan waktu secara cerdik.

[*"Daftar Istimewa."* Berani benar anda! Anda membuat saya merasa tidak penting dengan mendengar bicara anda yang besar mengenai perusahaan anda — dan kemudian anda minta saya memasukkan anda dalam daftar "istimewa", anda bahkan tidak mengucapkan "tolong" tatkala anda memintanya.]

Kabar segera untuk surat ini, yang memberitahu kami hasil "kerja" anda yang terakhir, akan saling membantu.

[Anda tolol! anda mengirim surat murahan kepada saya — surat yang berserakan seperti daun-daun musim gugur — dan anda masih mempunyai rasa kurang ajar untuk meminta pada saya, pada saat saya sedang mengkhawatirkan hipotek dan tanaman dan tekanan darah saya, untuk duduk dan mendiktekan surat pribadi untuk menjawab surat anda — lalu anda meminta saya melakukannya "segera". Apa maksud anda "segera"? Tidakkah anda tahu kalau saya sama sibuknya dengan anda — atau, setidaknya, saya lebih suka berbicara mengenai diri saya. Dan ketika kita membahas masalah ini, siapa yang memberi anda hak penuh untuk memerintah saya? . . . Anda bilang bahwa ini merupakan hal "saling tolong". Akhirnya, anda mulai melihat apa yang saya inginkan. Tapi anda kabur dalam menyampaikan cara menawarkannya untuk keuntungan saya.]

Salam,
John Doe,
Manajer Departemen Radio

P.S. Lampiran cetak dari Jurnal Blankville akan menarik minat anda, dan anda mungkin ingin menayangkannya lewat stasiun anda.

[Akhirnya, pada bagian bawah surat ini, anda menyebut sesuatu yang mungkin bisa membantu saya memecahkan salah satu masalah saya. Mengapa anda tidak memulai surat anda dengan — tapi apa gunanya? Orang periklanan mana pun yang merasa bersalah karena melakukan omongan tolol semacam surat yang telah anda kirimkan pada saya, pasti ada yang salah dengan 'medulla oblongata'-nya. Anda tidak perlu surat

yang mengabarkan tentang hasil kerja terakhir kami. Apa yang anda perlukan adalah yodium dalam kelenjar gondok anda.]

Sekarang, kalau orang yang mendedikasikan dirinya pada periklanan, yang menyatakan diri sebagai ahli dalam seni mempengaruhi orang lain agar mau membeli — lalu mereka menulis surat seperti itu, apa yang bisa kita harapkan dari tukang daging dan tukang roti atau montir mobil?

Berikut ini contoh satu surat lagi, yang ditulis oleh pengawas sebuah terminal peti kemas besar kepada seorang peserta kursus ini, Edward Vermylen. Pengaruh apa yang diperoleh surat ini terhadap orang yang dituju? Bacalah, nanti akan saya sampaikan kepada anda.

A. Zerega's Sons, Inc.

28 Front St.

Brooklyn, N.Y. 11201

Kepada: Bapak Edward Vermylen

Dengan hormat,

Pengoperasian pada stasiun penerima-rail-outbound kami sedang ada masalah karena persentase total bisnis dikirimkan kepada kami terlambat sore ini. Kondisi ini menimbulkan kemacetan, kerja lembur para pekerja kami, penundaan truk-truk, dan berarti; penundaan terhadap pengangkutan. Pada tanggal 10 November, kami menerima dari perusahaan anda sebanyak 510 potong, yang tiba di sini pada pukul 16.20.

Kami mengharapkan kerjasama anda untuk mengatasi pengaruh-pengaruh yang tidak diharapkan ini, yang timbul karena keterlambatan penerimaan muatan. Bolchkah kami meminta, pada hari-hari anda mengirimkan muatan yang diterima pada tanggal tersebut di atas, usahakan apakah truknya bisa datang lebih cepat, atau kirimkan pada kami sebagian muatan pada pagi hari?

Keuntungan yang akan anda peroleh dari pengaturan demikian akan lebih menjamin bisnis anda akan berjalan lancar pada tanggal penerimaannya.

Hormat kami,
J — B —, Supt.

Setelah membaca surat ini, Bapak Vermylen, manajer penjualan untuk A. Zerega's Sons, Inc., memberikannya kepada saya dengan komentar berikut ini:

Surat ini mempunyai pengaruh yang berlawanan dengan apa yang dimaksudkan. Surat ini dimulai dengan menjelaskan kesulitan Terminal, yang terus terang, kami tidak berminat mendengarnya. Kemudian mereka minta kerja sama kami tanpa berpikir apakah hal itu memudahkan kami, dan akhirnya, pada paragraf terakhir, faktanya disebutkan bahwa bila kami mau bekerja sama, itu akan berarti kelancaran keberangkatan truk-truk kami, dengan jaminan bahwa muatan kami akan sampai pada tanggal penerimanya.

Dengan kata lain, hal yang paling menarik minat kami disinggung pada bagian akhir, dan keseluruhan efeknya membangkitkan serangan menentang, bukannya kerja sama.

Coba kita lihat apakah kita bisa menulis kembali dan memperbaiki surat ini. Mari kita jangan membuang waktu berbicara tentang masalah-masalah kita. Seperti yang di sarankan Henry Ford, mari kita ambil "sudut pandang orang lain dan lihat segala sesuatunya dari sudut pandangnya, demikian juga dari sudut pandang kita."

Berikut ini adalah satu cara memperbaiki surat tersebut. Mungkin ini bukan cara yang terbaik, tapi bukankah ini suatu perbaikan?

Bapak Edward Vermylen,
c/o A. Zerega's Sons Inc.,
28 Front St.
Brooklyn, N.Y. 11201

Yang terhormat Bapak Vermylen,

Perusahaan anda telah menjadi salah satu pelanggan kami yang baik selama empat belas tahun ini. Sudah sewajarnya, kami sangat menghargai cara kerja anda dan sungguh ingin memberi anda pelayanan yang cepat, efisien yang sudah menjadi hak anda. Namun, kami menyesal untuk menyampaikan bahwa kami tidak mungkin melakukan hal itu apabila truk-truk anda datang terlambat pada sore hari, seperti yang mereka lakukan pada tanggal 10 November. Mengapa? Karena banyak pelanggan lainnya membuat pengiriman terlambat juga. Sewajarnya,

hal itu menyebabkan kemacetan. Itu berarti bahwa truk-truk anda tidak bisa dihindari tertahan di pelabuhan, dan kadang-kadang muatan anda jadi tertunda.

Hal itu memang buruk, tapi tidak bisa dihindari. Kalau anda bisa mengusahakan pengiriman di pelabuhan pada pagi hari, truk-truk anda akan bisa bergerak terus, muatan anda akan segera diperhatikan, dan para pekerja kami bisa pulang lebih cepat pada malam hari untuk menikmati santap malam makaroni dan mie yang dihasilkan pabrik anda.

Tanpa menghiraukan kapan pengiriman anda tiba, kami dengan senang hati berusaha semampu kami melayani anda dengan segera.

Anda sibuk. Jangan bersusah-susah menjawab surat ini.

Hormat saya,

J — B —, Supt.

Barbara Anderson yang bekerja di sebuah bank di New York, ingin pindah ke Phoenix, Arizona, karena masalah kesehatan anak lelakinya. Dengan menggunakan prinsip-prinsip yang sudah dipelajarinya dari kursus, dia menulis surat berikut ini kepada dua belas bank di Phoenix:

Dengan hormat,

Pengalaman saya selama sepuluh tahun bekerja di bank seharusnya menarik minat bank anda yang berkembang pesat.

Dalam berbagai kapasitas operasi perbankan dengan Banker Trust Company di New York, yaitu sehubungan dengan tugas saya saat ini sebagai Manajer Cabang, saya telah memperoleh keahlian untuk semua fase perbankan, termasuk hubungan depositor, kredit, pinjaman dan administrasi.

Saya akan dipindahkan ke Phoenix pada bulan Mei, dan saya yakin saya bisa memberi sumbangan untuk perkembangan dan keuntungan anda. Saya akan berada di Phoenix tanggal 3 April, dan sangat menghargai kesempatan yang anda berikan agar dapat memperlihatkan kepada anda bagaimana saya bisa membantu bank anda memenuhi tujuan-tujuannya.

Salam,

Barbara L. Anderson

Menurut anda, apakah Nyonya Anderson mendapat respons dari surat itu? Sebelas dari dua belas bank tadi mengundangnya datang untuk wawancara, dan dia mempunyai pilihan bank yang bisa diterimanya. Mengapa? Nyonya Anderson tidak menyatakan apa yang *dia* inginkan, melainkan menulis dalam suratnya bagaimana dia bisa menolong mereka, dia memusatkan pada keinginan *mereka*, bukan keinginannya.

Ribuan penjual memenuhi jalan-jalan saat ini, mereka lelah, putus asa dan dibayar murah. Mengapa? Karena mereka hanya selalu berpikir tentang apa yang mereka inginkan. Mereka tidak menyadari bahwa anda dan saya tidak ingin membeli apapun. Kalau kita ingin, kita akan pergi keluar dan membelinya. Namun kita berdua sudah pasti berminat untuk memecahkan masalah-masalah kita. Dan kalau para penjual itu menunjukkan kepada kita bagaimana pelayanan mereka atau barang mereka akan membantu kita memecahkan persoalan, mereka tidak akan perlu menjual kepada kita. Kita yang akan membeli. Dan para pelanggan akan senang memperoleh rasa bahwa mereka membeli — bukan dijual.

Namun, banyak penjual menghabiskan waktu menjual tanpa melihat segalanya dari sudut pandang si pelanggan. Misalnya, selama bertahun-tahun saya tinggal di Forest Hills, masyarakat kecil dari perumahan pribadi di pusat New York. Suatu hari tatkala saya bergegas menuju stasiun, saya kebetulan bertemu dengan seorang operator real-estate yang telah membeli dan menjual properti dalam area itu selama bertahun-tahun. Dia tahu baik mengenai Forest Hills, maka saya segera menanyakan kepadanya apakah rumah plesteran saya dibangun dengan bilah metal atau ubin berongga. Dia bilang dia tidak tahu, dan dia menyampaikan apa yang sudah saya ketahui — bahwa saya bisa memperoleh informasi itu dengan menelepon Forest Hills Garden Association. Esok paginya, saya menerima surat darinya. Apakah dia memberi saya informasi yang saya inginkan? Sebenarnya dia bisa saja memberinya dalam waktu enam puluh detik melalui telepon. Tapi dia tidak melakukannya. Dia menyampaikan kepada saya lagi bahwa saya bisa mendapatkannya dengan menelepon, kemudian dia malah minta menangani asuransi saya.

Dia tidak berminat membantu saya. Dia hanya berminat untuk menolong dirinya sendiri.

J. Howard Lucas dari Birmingham, Alabama, menceritakan bagaimana dua orang penjual dari perusahaan yang sama menangani situasi dengan tipe yang sama. Dia melaporkan:

"Beberapa tahun yang lalu saya berada dalam tim manajemen sebuah perusahaan kecil. Kantor pusat dekat kami adalah kantor distrik dari sebuah perusahaan asuransi besar. Para agen mereka ditugaskan berdasarkan wilayah, dan dua orang agen yang di sini akan saya sebut Carl dan John ditugaskan ke kantor kami.

"Suatu pagi, Carl sampai di kantor kami dan dengan santai dia menyenggung bahwa perusahaannya baru saja memperkenalkan satu asuransi jiwa baru bagi para eksekutif, dan dia pikir mungkin kami berminat nantinya, maka dia akan kembali menemui kami kalau ada informasi tentang hal itu.

"Pada hari yang sama, John melihat kami di pinggir jalan, ketika dia hendak kembali dari warung kopi, dan dia berseru: 'Hei Luke, tunggu, saya ada berita baik untuk kalian semua.' Dia bergegas menghampiri kami dan dengan bersemangat menyampaikan tentang asuransi jiwa untuk eksekutif, yang telah diperkenalkan perusahaannya hari itu. (Asuransi yang sama yang sudah disinggung Carl dengan santai.) Dia ingin kami memperoleh satu yang dikeluarkan. Dia memberi kami beberapa fakta penting tentang ulasannya dan mengakhirinya dengan mengatakan, 'Polisnya masih baru sekali, saya akan meminta seseorang dari kantor kami untuk datang besok dan menjelaskannya. Sekarang, untuk sementara waktu, mari kita menandatangi surat permohonannya dan sambil jalan bisa memperoleh lebih banyak informasi untuk diselesaikan.' Antusiasmenya membangkitkan dalam diri kami minat terhadap asuransi ini, meskipun kami belum mendapatkan rinciannya. Tatkala semuanya disiapkan untuk kami, penjelasan itu menguatkan tentang pengertian awal John akan polis itu, dan dia tidak hanya menjual polis kepada kami semua tetapi belakangan menggandakan cakupan kami.

"Carl sebenarnya bisa saja mengadakan penjualan itu, namun dia tidak berusaha keras dalam membangkitkan minat kami untuk membeli polis itu."

Dunia penuh dengan manusia-manusia yang merampas dan mementingkan diri sendiri. Maka, individu yang memang jarang bersedia, yang berusaha tanpa mementingkan diri sendiri memberi pelayanan pada orang lain, mempunyai keuntungan besar. Mereka hanya memiliki sedikit pesaing. Owen D. Young, seorang ahli hukum terkenal dan salah satu pemimpin besar dalam bisnis Amerika, pernah berkata: "Orang yang

bisa meletakkan diri mereka pada tempat orang lain, yang bisa mengerti cara berpikir mereka, tidak perlu khawatir tentang masa depan mereka."

Kalau setelah membaca buku ini anda hanya mendapat satu hal — yaitu kecenderungan yang meningkat untuk selalu berpikir dalam cara pandang orang lain dan melihat segala sesuatunya menurut sudut pandang mereka — kalau anda memperoleh hal satu itu dari buku ini, ini dengan mudah bisa terbukti sebagai salah satu dasar pembentukan karier anda.

Melihat dari sudut pandang orang lain dan membangkitkan dalam dirinya rasa ingin memperoleh sesuatu tidak boleh dianggap sebagai memanipulasi orang itu sehingga dia akan mengerjakan sesuatu yang hanya berguna untuk anda dan menyebabkan kerugiannya. Masing-masing pihak memperoleh sesuatu dari negosiasi itu. Dalam surat kepada Bapak Vermyleen, keduanya, baik si pengirim maupun si penerima memperoleh sesuatu dengan menerapkan apa yang disarankan. Keduanya, bank dan Nyonya Anderson memperoleh kemenangan dengan surat itu, bank itu memperoleh pegawai yang berharga dan Nyonya Anderson memperoleh pekerjaan yang sesuai. Dan dalam contoh penjualan asuransi John kepada Tuan Lucas, keduanya memperoleh sesuatu lewat transaksi ini.

Contoh lain dimana setiap orang bisa memperoleh sesuatu dengan menggunakan prinsip membangkitkan keinginan pada orang lain diberikan oleh Michael E. Whidden dari Warwick, Rhode Island. Dia adalah seorang wiraniga wilayah untuk Perusahaan Minyak Shell. Mike ingin menjadi wiraniaga nomor satu di distriknya, tapi satu pompa bensin menghambatnya. Tempat itu dijalankan oleh seorang tua yang sulit didorong untuk membersihkan stasiunnya. Tempat itu dalam keadaan menyediakan sehingga penjualan menurun dengan pesat.

Manajer ini tidak mau mendengar satu pun dari permohonan Mike untuk memperbaiki stasiunnya. Setelah banyak peringatan dan pembicaraan dari hati ke hati — dimana semuanya tidak membawa hasil — Mike memutuskan untuk mengundang manajer itu mengunjungi pompa bensin Shell yang terbaru dalam wilayahnya.

Si manajer sangat terkesan dengan fasilitas di stasiun baru itu, sehingga tatkala Mike mengunjunginya saat berikutnya, pompa bensinnya sudah dibersihkan dan telah mencatat kenaikan penjualan. Hal ini memungkinkan Mike mencapai peringkat Nomor Satu dalam wilayahnya.

Semua diskusi dan pembicaraannya tidak menolong, namun dengan membangkitkan keinginan dalam diri si manajer, dengan menunjukkan kepadanya pompa bensin yang modern, dia telah mencapai tujuannya, dan keduanya, Mike dan si manajer, memperoleh keuntungan.

Hampir semua orang menempuh sekolah akademinya dan belajar membaca, menguasai misteri kalkulus, namun mereka tidak pernah mengetahui bagaimana pikiran mereka sendiri berfungsi. Misalnya: Saya pernah memberi ceramah tentang kemampuan Berbicara Efektif kepada para lulusan muda akademi yang hendak masuk kerja di Carrier Corporation, sebuah pabrik Air-Conditioner besar. Salah satu dari peserta ceramah ingin membujuk mereka yang lain untuk bermain basket, mengisi waktu luang mereka, dan inilah kira-kira yang dia katakan: "Saya ingin kalian keluar dan bermain basket. Saya suka main basket, tapi beberapa kali terakhir ini saya pergi ke gymnasium, ternyata tidak cukup orang untuk bisa mengadakan pertandingan. Saya harap kalian semua mau datang besok malam. Saya ingin bermain basket."

Apakah dia menyinggung sedikit pun tentang apa yang anda inginkan? Anda tidak ingin pergi ke gymnasium di mana tak seorang pun lainnya ingin pergi kesana, bukankah begitu? Anda tidak peduli tentang apa yang diinginkannya.

Bisakah dia menunjukkan kepada anda bagaimana mendapatkan apa yang anda inginkan dengan menggunakan gymnasium? Tentu saja. Anda dapat menjadi lebih bersemangat. Lebih antusias. Otak yang lebih jernih. Kesenangan. Pertandingan. Bola basket.

Untuk mengulang nasihat bijaksana Profesor Verstreet: *Pertama, bangkitkan keinginan dalam diri orang lain. Dia yang bisa melakukan hal ini, memiliki seluruh dunia bersamanya. Dia yang tidak bisa, akan berjalan di jalan yang sepi.*

Seorang peserta kursus pelatihan yang penulis adakan merasa cemas akan anak lelaki kecilnya. Anak itu berat badannya kurang dan menolak makan seperti yang seharusnya. Orangtuanya menggunakan metode yang sudah umum. Mereka marah dan mengomel. "Ibu ingin kamu memakan ini dan itu." "Ayah ingin kamu tumbuh sebagai lelaki besar."

Apakah anak itu menaruh perhatian terhadap permintaan-permintaan itu? Sama sekali tidak.

Tak seorang pun akan mengharapkan seorang anak tiga tahun bereaksi terhadap pandangan seorang ayah berusia tiga puluh tahun. Namun, ternyata

itu memang yang diharapkan si ayah, mengerti dia. Sungguh tidak masuk akal. Akhirnya si ayah sadar juga. Maka, dia berkata kepada dirinya? "Apa yang diinginkan anak itu? Bagaimana saya bisa mengaitkan apa yang saya inginkan dengan apa yang dia inginkan?"

Segalanya menjadi mudah bagi si ayah tatkala dia mulai memikirkan hal itu. Anak lelakinya mempunyai sepeda roda tiga yang sangat dia sayangi, anak itu seiring mengendarainya di halaman depan rumah mereka di Brooklyn. Selang beberapa rumah di jalan itu, tinggal seorang anak lelaki yang lebih besar dan suka menggertak, yang akan menarik anak lelaki kecil turun dari sepeda roda tiganya, kemudian dia sendiri akan menaikinya.

Sudah sewajarnya, anak lelaki kecil itu akan berlari dan menjerit kepada ibunya, lalu ibunya akan keluar dan menyuruh turun si tukang gertak dari sepeda itu, kemudian menaikkan anaknya lagi. Peristiwa seperti ini terjadi hampir setiap hari.

Apa yang diinginkan si anak kecil? Tidak perlu minta bantuan Sherlock Holmes untuk menjawabnya. Rasa bangganya, kemarahanya, keinginannya untuk menjadi penting — semua emosi-emosi paling kuat — yang bisa membantunya untuk membala dendam, untuk menghantam hidung si tukang gertak. Dan tatkala ayahnya menjelaskan bahwa anaknya akan mampu menghantam anak yang lebih besar itu suatu hari nanti, apabila dia makan makanan yang disuruh ibunya — begitu ayahnya menjanjikan hal itu — tidak ada lagi masalah. Anak itu menurut saja makan bayam, telur, daging — segalanya, agar bisa cukup besar untuk menghantam si tukang gertak yang telah menghinanya begitu sering.

Setelah memecahkan masalah itu, orangtua tersebut mulai menangani masalah lainnya: anak kecil itu mempunyai kebiasaan buruk, yaitu mengompol di tempat tidurnya.

Dia tidur bersama neneknya. Pada pagi hari, neneknya akan bangun dan mencium bau ompol dan berkata: "Coba lihat Johnny, apa yang kau lakukan lagi tadi malam."

Dia akan menjawab: "Tidak, saya tidak melakukannya. Nenek yang melakukannya."

Memarahi, menampar, mempermalukannya, dengan mengulangi terus bahwa orangtua tidak ingin dia melakukan hal itu — tak satu pun dari cara ini yang bisa mengeringkan tempat tidurnya. Maka, orangtuanya

bertanya: "Bagaimana kami bisa membuat anak ini berhenti mengompol di tempat tidurnya?"

Apa yang dia inginkan? Pertama, dia ingin memakai piyama seperti milik ayah, bukannya memakai baju tidur seperti nenek. Nenek sudah bosan dengan kebiasaan mengompol itu pada malam hari, maka dia dengan senang hati menawarkan membelikan piyama kalau Johnny mau berubah. Yang kedua, dia ingin tempat tidur sendiri. Nenek tidak keberatan.

Kemudian ibunya membawanya ke toko di Brooklyn, mengedipkan mata pada penjual wanitanya dan berkata: "Ini ada seorang tuan kecil yang ingin berbelanja."

Pelayan wanita itu membuatnya merasa penting dengan mengatakan: "Anak muda, apa yang bisa saya bantu untuk anda?"

Johnny berjinjit sedikit dan berkata: "Saya ingin membeli tempat tidur untuk saya sendiri."

Ketika dia diperlihatkan sebuah yang memang ingin dibeli ibunya, ibunya mengedipkan mata lagi kepada si pelayan wanita, dan anak itu terbujuk membelinya.

Tempat tidur itu diantar esok harinya; dan malam itu, ketika Ayah pulang, si anak kecil berlari menghampiri pintu dan berteriak: "Ayah! Ayah! Ayo naik ke atas dan lihat tempat tidur yang saya beli!"

Si ayah, memandang tempat tidur itu, mematuhi saran Charles Schwab: dia "murah hati dalam penerimaannya dan royal dalam memberi penghargaan."

"Kau tidak akan mengompol di tempat tidur ini, bukan?" tanya ayahnya.

"Ah, tidak, tidak! Saya tidak akan mengompol di tempat tidur ini." Anak itu menepati janjinya, karena rasa bangganya ikut serta di sana. Itu adalah tempat tidurnya. Dia sendiri yang telah membelinya. Dan dia mengenakan piyama sekarang seperti seorang pemuda. Dia ingin bertindak seperti seorang pria. Dan memang dia melakukannya.

Ayah lainnya, K.T. Dutschmann, seorang insinyur telepon, seorang peserta kursus ini, tidak bisa membuat anak perempuannya yang berusia tiga tahun bersedia menyantap sarapannya. Metode-metode memarahi, meminta, yang seperti biasanya dilakukan, semuanya berakhir sia-sia. Maka, kedua orangtua ini bertanya kepada diri mereka sendiri: "Bagaimana kami bisa membuatnya mau melakukannya?"

Si gadis kecil suka sekali meniru ibunya, merasa besar dan dewasa; maka suatu pagi mereka meletakkannya di atas sebuah kursi dan membiarkannya menyiapkan sendiri makanan paginya. Pada momen kejiwaan tersebut, si ayah pergi masuk ke dapur saat anak itu mengaduk buburnya dan berkata: "Oh, lihat ayah, saya yang membuat bubur pagi ini."

Dia menyantap dua piring bubur tanpa memprotes apapun, karena dia sendiri tertarik dalam hal ini. Dia telah memperoleh rasa pentingnya; dia mendapatkannya ketika membuat bubur, sebagai satu usaha ekspresi diri.

William Winter pernah berkata bahwa "ekspressi-diri adalah kebutuhan dominan dari sifat dasar manusia." Mengapa kita tidak bisa mengadaptasi psikologi yang sama ini untuk urusan bisnis kita? Pada saat kita memiliki ide cemerlang, bukannya membuat orang lain berpikir bahwa itu milik kita, mengapa tidak membiarkan mereka sendiri yang memasak dan mengaduk ide itu. Mereka kemudian akan menganggapnya sebagai ide mereka; mereka akan menyukainya dan mungkin memakan dua mangkuk.

Ingat: "Pertama, bangkitkan minat dalam diri orang lain. Dia yang bisa melakukan hal ini, memiliki seluruh dunia bersamanya. Dia yang tidak bisa, akan berjalan di jalan yang sepi."

PRINSIP 3

Bangkitkan minat dalam diri orang lain.

RINGKASAN

TEKNIK-TEKNIK MENDASAR DALAM MENANGANI MANUSIA

PRINSIP 1

Jangan mengritik, mencerca atau mengeluh.

PRINSIP 2

Berikan penghargaan yang jujur dan tulus.

PRINSIP 3

Bangkitkan minat pada diri orang lain.

BAGIAN DUA

ENAM CARA UNTUK MEMBUAT ORANG LAIN MENYUKAI ANDA

BAB SATU

LAKUKAN INI DAN ANDA AKAN DISAMBUT HANGAT DI MANA SAJA

MENGAPA harus membaca buku ini untuk mendapatkan teman? Mengapa tidak belajar teknik yang digunakan oleh mereka yang mampu memperoleh teman, mereka yang terkenal di dunia? Siapa dia? Anda mungkin besok akan bertemu dengannya, sedang berjalan. Tatkala anda berada dalam jarak sepuluh kaki darinya, dia akan mulai menggoyangkan ekornya. Kalau anda berhenti dan menepuk-nepuknya, dia nyaris akan lompat keluar dari kulitnya, untuk menunjukkan kepada anda betapa dia menyukai anda. Dan anda tahu bahwa di balik kehangatan yang ditunjukkan dari pihaknya, tidak ada motif yang tersembunyi: dia bukannya hendak menjual real-estate apa pun kepada anda, dan dia juga tidak ingin mengawini anda.

Pernahkah anda berheati dan berpikir bahwa seekor anjing adalah satu-satunya binatang yang tidak perlu bekerja untuk menghidupi dirinya? Seekor ayam betina harus memberi telur, sapi harus memberikan susunya, dan seekor burung kenari harus bernyanyi. Tapi seekor anjing tidak harus bekerja dan tidak memberi anda sesuatu pun kecuali cinta.

Ketika saya berusia lima tahun, ayah membelikan saya anak anjing kecil berbulu kuning seharga lima puluh sen. Dia adalah sinir terang dan kesenangan pada masa kecil saya. Setiap sore sekitar pukul setengah lima, dia akan duduk di halaman depan dengan matanya yang indah memandang tajam ke jalan, dan begitu dia mendengar suara saya atau melihat saya menenteng ember santap malam saya menuju bukit, dia akan melompat datang seperti peluru yang ditembakkan, berlari kencang

naik ke bukit untuk menyapa saya sambil berlompatan kegirangan dan menggongong karena senangnya.

Tippy adalah sobat saya selama lima tahun. Kemudian suatu malam yang tragis — saya tidak akan pernah melupakannya — dia mati, pada jarak sepuas kaki di mana saya berada, mati tersambar petir. Kematian Tippy merupakan tragedi masa kecil saya.

Kau tidak pernah membaca buku psikologi, Tippy. Kau tidak perlu membacanya. Kau sudah tahu berdasarkan naluri bahwa kau bisa berteman lebih banyak dalam waktu dua bulan, dengan cara menjadi sungguh-sungguh tertarik pada orang lain dibandingkan dengan yang bisa kau lakukan dalam waktu dua tahun dengan cara mengusahakan orang lain yang tertarik padamu. Biarkan saya mengulangnya. Anda bisa mendapat lebih banyak kawan dalam waktu dua bulan dengan cara menjadi tertarik pada orang lain dibandingkan dengan yang bisa anda peroleh dalam waktu dua tahun dengan cara mengusahakan orang lain tertarik pada anda.

Namun saya kenal, dan anda pun kenal, orang-orang yang membuat kesalahan besar dalam kehidupan, yang berusaha mengayunkan orang lain agar menjadi tertarik pada mereka.

Tentu saja, cara itu tidak berhasil. Orang-orang tidak akan tertarik pada anda. Mereka pun tidak tertarik pada saya. Mereka hanya tertarik pada diri mereka sendiri — pada pagi hari, siang dan setelah santap malam.

Perusahaan Telepon New York membuat satu studi terperinci mengenai pembicaraan lewat telepon, untuk mencari tahu kata apa yang paling sering digunakan. Anda sudah bisa menebaknya: yaitu, kata ganti orang pertama, "Saya", "Saya," "Saya". Kata itu dipakai 3900 kali dalam 500 percakapan telpon.

Tatkala anda melihat sebuah foto berkelompok di mana anda berada di dalamnya, foto siapa yang pertama kali anda lihat?

Kalau kita cuma berusaha memberi kesan kepada orang lain, dan berusaha menjadikan orang lain tertarik kepada kita, kita tidak akan pernah mempunyai banyak kawan yang sejati dan tulus. Kawan, kawan sejati, tidak dihasilkan dengan cara itu.

Napoleon sudah mencobanya, dan dalam pertemuan terakhirnya dengan Josephine, dia berkata: "Josephine, saya adalah lelaki paling beruntung di bumi ini; namun; pada jam ini, kau satu-satunya orang di dunia

ini yang bisa saya percaya." Dan para ahli sejarah meragukan apakah dia dia bisa percaya, bahkan pada Josephine.

Alfred Adler, seorang psikolog terkenal dari Vienna, menulis sebuah buku dengan judul *What Life Should Mean To You*. Dalam buku itu, dia berkata: "Individu yang tidak tertarik kepada kawan-kawannya adalah yang memiliki kesulitan terbesar dalam hidup dan memberikan luka terbesar kepada orang lain. Dari antara para individu tersebutlah semua kegagalan manusia timbul."

Anda mungkin sudah membaca banyak mengenai psikologi, tanpa menemukan satu pernyataan yang lebih penting untuk anda dan saya. Pernyataan Adler begitu kaya makna, sehingga saya akan mengulangnya dengan dicetak miring:

Individu yang tidak tertarik dengan kawan-kawannya adalah yang mempunyai kesulitan terbesar dalam hidup dan memberikan luka terbesar bagi orang lain. Dari para individu semacam itulah semua kegagalan manusia timbul.

Saya pernah mengikuti kursus menulis cerita-pendek di Universitas New York, dan selama kursus itu, editor sebuah majalah terkemuka berbicara di depan kelas. Dia sampaikan bahwa dia bisa mengambil yang mana pun dari lusinan cerita yang terletak di mejanya setiap hari, kemudian setelah membaca beberapa paragraf, dia sudah bisa merasakan apakah si penulis menyukai orang-orang. "Kalau si penulis tidak menyukai orang," ujarnya, "orang tidak akan menyukai cerita-teritanya."

Editor kawakan ini berhenti dua kali dalam pembicaraannya mengenai penulisan fiksi, dan dia minta maaf karena telah berkhotbah. "Saya sampaikan pada anda," katanya, "hal-hal sama yang disampaikan pendeta anda, tapi ingat, anda harus menaruh minat pada orang lain kalau anda ingin berhasil menjadi penulis."

Kalau hal itu berlaku pada penulisan fiksi, anda bisa juga yakin kalau itu juga berlaku dalam berurusan dengan orang secara berhadapan muka.

Saya melewatkam suatu malam di kamar ganti Howard Thurston, saat terakhir kali dia muncul di Broadway — Thurston dikenal sebagai ketua para ahli sulap. Selama empat puluh tahun dia telah berkeliling di seluruh dunia, menciptakan ilusi-ilusi, menyihir para penonton, dan membuat orang tercengang. Lebih dari 60 juta orang telah membayar untuk menonton pertunjukannya, dan dia telah mengantungi keuntungan \$2 juta.

Saya tanyakan kepada Thurston tentang rahasia suksesnya. Pendidikan formalnya sudah pasti tidak ada hubungannya dengan ini, karena dia telah melarikan diri dari rumah ketika masih merupakan seorang anak lelaki kecil, untuk menjadi gelandangan, naik gerbang barang, tidur di tumpukan jerami, mengemis makanan dari pintu ke pintu, dan belajar membaca dengan cara memandang keluar gerbang barang, memandangi tanda-tanda di sepanjang jalan.

Apakah dia mempunyai pengetahuan luar biasa tentang sulap? Tidak, dia ceritakan kepada saya bahwa ratusan buku sudah ditulis tentang permainan sulap, dan hampir semua orang sudah tahu apa yang dia kerjakan. Tapi dia mempunyai dua hal yang orang lain tidak punya. Pertama, dia mempunyai kemampuan menampilkan kepribadiannya di depan lampu sorot. Dia adalah seorang penghibur ulung. Dia kenal akan sifat dasar manusia. Segala yang dilakukannya, setiap gerakan, setiap intonasi suaranya, setiap saat alisnya terangkat, telah dipraktekkannya dengan saksama sebelumnya, dan aksi panggungnya dihitung dalam pecahan detik. Tapi, sebagai tambahan dari kemampuan itu, banyak para tukang sulap akan melihat kepada penonton dan berkata kepada diri mereka sendiri, "Nah, ada sekelompok besar orang yang mudah ditipu disana, sekelompok orang dusun; saya akan membodohi mereka." Tapi metode Thurston sama sekali berbeda. Dia katakan kepada saya bahwa setiap kali dia naik panggung dia berkata pada dirinya: "Saya sangat bersyukur karena orang-orang ini datang kepada saya. Mereka lah yang memungkinkan saya mencari uang dengan cara yang sangat saya sukai. Saya akan memberi mereka pertunjukan terbaik yang mampu saya lakukan."

Dia mengakui bahwa dia tidak pernah menginjakkan kaki di depan lampu sorot, tanpa lebih dahulu berkata kepada dirinya berulang-ulang: "Saya mencintai penonton saya. Saya mencintai penonton saya." Menggelikan? Tidak masuk akal? Anda berhak untuk berpikir apa pun yang anda sukai. Saya sekadar menyampaikannya kepada anda tanpa komentar, persis seperti resep yang digunakan salah satu tukang sulap yang paling terkenal sepanjang masa.

George Dyke dari North Warren, Pennsylvania, dipaksa berhenti dari bisnis pompa bensinya setelah tiga puluh tahun di sana, ketika satu jalan raya baru hendak dibangun di lokasi pompanya. Tidak lama sebelum hari-hari pensiunnya mulai membuatnya bosan, maka dia mulai mengisi

waktunya dengan mencoba bermain musik, dan berbicara dengan ban yak pemain biola yang berhasil. Dengan caranya yang rendah hati dan ramah, dia menjadi tertarik untuk mempelajari latar belakang dan minat-minat para musisi yang dijumpainya. Meskipun dia sendiri bukan pemain biola besar, dia mendapat banyak kawan dalam pengejarnya ini. Dia menghadiri kompetisi-kompetisi, dan segera saja dia jadi dikenal di antara para penggemar musik *country* di bagian timur Amerika sebagai "Paman George, Sang Penggerik Biola dari County Kinzua." Bila kita mendengar Paman George, dia sudah berusia tujuh puluh dua tahun, dan menikmati setiap menit kehidupannya. Dengan memiliki minat yang pasti terhadap orang lain, dia menciptakan kehidupan baru bagi dirinya sendiri, pada saat hampir semua orang mengira bahwa tahun-tahun produktifnya sudah berlalu.

Itu juga merupakan salah satu rahasia dari kepopuleran Theodore Roosevelt yang mengagumkan. Bahkan para pembantunya menyintainya. Pelayan prianya, James E. Amos, menulis sebuah buku tentang dirinya berjudul *Theodore Roosevelt, Hero to His Valet*. Dalam buku itu Amos menceritakan insiden menarik ini:

Istri saya suatu kali bertanya kepada Presiden tentang bobwhite (sejenis tanaman). Dia belum pernah melihatnya dan Presiden menjelaskan kepada istri saya dengan terperinci. Beberapa waktu kemudian, telepon di pondok kami berdering. [Amos dan isterinya tinggal di pondok kecil di perumahan Roosevelt di Oyster Bay]. Isteri saya menjawab telepon, dan itu ternyata dari Pak Roosevelt sendiri. Dia telah meneleponnya, untuk menyampaikan kepadanya bahwa ada bobwhite di luar jendela kamar isteri saya, dan bahwa kalau isteri saya mau melongok keluar dia dapat melihatnya. Hal-hal kecil seperti itu sungguh merupakan sifat khas darinya. Tatkala dia melewati ke pondok kami meskipun kami belum terlihat, kami akan mendengarnya memanggil: "Oo-oo-oo, Annie?" atau "Oo-oo-oo, James!" Itu hanya sapaan ramah saat dia lewat.

Bagaimana bisa para pegawai tidak menyukai seorang lelaki seperti itu? Bagaimana setiap orang bisa tidak menyukainya?

Roosevelt berkunjung ke Gedung Putih suatu hari tatkala Presiden dan Nyonya Taft sedang keluar. Rasa sukanya yang tulus terhadap orang-orang sederhana, diperlihatkannya dengan fakta bahwa dia

menyapa semua pembantu Gedung Putih dengan menyebut nama, bahkan para pembantu wanita.

"Tapi tatkala dia melihat Alice, si pembantu dapur," tulis Archie Butt, "dia tanyakan pada Alice apakah masih membuat roti jagung. Alice mengatakan kepadanya bahwa dia kadang-kadang membuatnya untuk para pembantu, tapi tak seorangpun memakannya di atas.

"Wah, mereka memperlihatkan selera buruk," Roosevelt membela, "dan saya akan sampaikan kepada Presiden, begitu saya berjumpa denganannya."

"Alice membawa sepotong untuknya di piring, dan dia pergi ke kantor sambil memakannya saat dia berjalan dan menyapa para tukang kebun dan pesuruh ketika dia lewat....

"Dia menyapa setiap orang, persis seperti yang dilakukannya pada masa lalu. Ike Hoover, yang pernah menjadi kepala pelayan di Gedung Putih selama lima puluh tahun, berkata dengan mata penuh air mata: 'Itu satu-satunya hari bahagia yang kami peroleh dalam waktu dua tahun, dan tak seorang pun dari kami yang akan menukarkannya dengan uang seratus dolar'."

Perhatian yang sama terhadap orang-orang yang tampaknya tidak penting membantu wiraniaga, Edward M. Sykes, Jr., dari Chatham, New Jersey, menahan satu pelanggan. "Beberapa tahun yang lalu," dia melaporkan, "Saya ditugaskan mencari pelanggan untuk Johnson and Johnson di area Massachussets. Satu pelanggan adalah sebuah toko obat di Hingham. Setiap kali saya masuk ke dalam toko itu, saya selalu lebih dulu berbicara dengan pegawai soda dan pegawai penjualan selama beberapa menit, sebelum bicara dengan pemilik toko untuk memperoleh pesanannya. Suatu hari saya pergi ke atas, menuju pemilik toko itu, dan dia minta saya agar pergi saja, karena dia tidak berminat membeli produk-produk J&J lagi, karena dia merasa mereka memusatkan kegiatan pada toko makanan dan toko-toko yang memberi potongan harga sehingga merugikan toko-toko obat yang kecil. Saya pergi dengan kecewa dan cemas, dan mengendarai mobil berkeliling kota selama beberapa jam. Akhirnya, saya putuskan untuk kembali dan berusaha, setidaknya menjelaskan posisi kami kepada pemilik toko itu.

"Tatkala saya kembali, saya berjalan masuk, seperti biasanya mengucapkan halo kepada pegawai soda dan pegawai penjualan. Begitu saya berjalan ke atas kepada si pemilik, dia tersenyum kepada saya dan

menyambut saya kembali dengan hangat. Kemudian dia memberi saya pesanan dua kali lipat dari biasanya. Saya memandangnya dengan tercengang dan bertanya kepadanya apa yang sudah terjadi, karena kunjungan saya hanya baru berselang beberapa jam sebelumnya. Dia menunjuk kepada seorang pemuda di bagian soda, dan berkata bahwa setelah saya pergi, pemuda itu telah datang dan berkata bahwa saya adalah satu dari sedikit para penjual yang mampir ke toko itu, yang peduli untuk menyapanya dan menyapa yang lainnya di toko. Dia katakan kepada pemilik itu bahwa apabila ada penjual yang berhak dalam bisnisnya, itu adalah saya. Pemilik itu setuju dan tetap menjadi pelanggan setia. Saya tidak pernah lupa bahwa minat yang tulus pada orang lain adalah kualitas paling penting untuk dimiliki oleh seorang penjual — untuk siapa pun, untuk masalah itu."

Saya sudah menemukan dari pengalaman pribadi bahwa seseorang bisa memenangkan perhatian, waktu dan kerja sama bahkan dari orang-orang yang paling sukar, dengan cara sungguh-sungguh berminat pada diri mereka. Biarkan saya menjelaskannya.

Bertahun-tahun yang lalu saya mengadakan sebuah kursus mengenai penulisan fiksi di Institut Seni dan Pengetahuan Brooklyn, dan kami ingin para penulis yang sangat sibuk dan terkenal itu seperti Kathleen Norris, Fannie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune dan Rupert Hughes, datang ke Brooklyn dan memberi kami manfaat dari pengalaman-pengalaman mereka. Maka, kami menulis kepada mereka, menyebutkan bahwa kami mengagumi hasil karya mereka, dan sangat berminat untuk memperoleh nasihat mereka dan belajar rahasia-rahasia sukses mereka.

Masing-masing surat ini ditandatangani oleh sekitar seratus lima puluh murid. Kami katakan bahwa kami tahu bahwa para penulis ini sangat sibuk — terlalu sibuk untuk menyiapkan ceramah. Maka kami melampirkan satu daftar pertanyaan untuk mereka jawab mengenai diri mereka sendiri dan metode-metode kerja mereka. Ternyata mereka menyukai itu. Siapa yang tidak menyukainya? Maka, mereka meninggalkan rumah mereka dan berangkat ke Brooklyn untuk memberi kami bantuan.

Dengan menggunakan metode yang sama, saya membujuk Leslie M. Shaw, menteri keuangan dalam kabinet Theodore Roosevelt; George W. Wickersham, jaksa agung dalam kabinet Taft; William Jennings Bryan; Franklin D. Roosevelt, dan masih banyak tokoh terkenal lainnya, untuk

datang berbicara dengan murid-murid saya yang sedang mengikuti kursus untuk subjek berbicara di depan publik.

Kita, apakah kita pekerja pabrik, pegawai kantor, atau bahkan seorang raja di tahtanya — semua senang sekali bila orang mengagumi kita. Ambil contoh Kaisar Jerman, misalnya. Pada akhir Perang Dunia I, dia mungkin lelaki yang paling dikutuk di bumi. Bahkan bangsanya sendiri berpaling melawannya tatkala dia melarikan diri ke Holland untuk menyelamatkan lehernya. Rasa benci terhadap dirinya sangat besar, sehingga jutaan orang akan dengan senang hati merobek-robeknya atau membakarnya di atas tumpukan kayu. Di tengah-tengah rasa amarah seperti dalam rimba ini, seorang anak kecil menulis kepada Kaisar sepucuk surat sederhana dan tulus, yang menyatakan kebaikan hati dan kekaguman. Anak kecil ini mengatakan bahwa dia tidak peduli apa pikiran mereka yang lain, dia akan selalu mencintai Wilhelm sebagai Kaisarnya. Sang Kaisar sangat tersentuh oleh surat ini dan mengundang anak kecil itu untuk datang menengoknya. Anak itu datang, bersama ibunya — dan sang Kaisar kemudian menikahi ibunya. Anak kecil itu tidak perlu membaca buku tentang bagaimana mendapat teman dan mempengaruhi orang lain. Dia tahu secara naturiah.

Kalau kita ingin berkawan, biarkan diri kita melakukan sesuatu untuk orang lain — hal-hal yang memerlukan waktu, energi, rasa tidak mementingkan diri dan pemikiran. Tatkala Duke of Windsor saat itu adalah Pangeran Wales, dia dijadwalkan untuk mengadakan perjalanan ke Amerika Selatan, dan sebelum dia memulai tur itu, dia menghabiskan waktu berbulan-bulan belajar bahasa Spanyol sehingga dia bisa berbicara di depan umum dalam bahasa negara itu, dan Amerika Selatan mencintainya karena ini.

Selama bertahun-tahun, saya berusaha mencari tahu hari ulang tahun kawan-kawan saya. Bagaimana? Meskipun saya tidak punya bakat sedikit pun dalam bidang astrologi, saya mulai dengan meminta pihak yang lain apakah dia percaya bahwa tanggal lahir seseorang ada hubungannya dengan karakter dan disposisi. Saya kemudian menyarankan padanya untuk menyampaikan kepada saya bulan dan tanggal lahirnya. Kalau dia mengatakan 24 November, misalnya, saya terus mengulanginya pada diri saya sendiri, "24 November, 24 November." Begitu punggung kawan saya berbalik, maka saya akan mencatat nama dan tanggal lahirnya, selanjutnya memindahkannya ke buku catatan ulang tahun. Pada awal

setiap tahun, saya memindahkan tanggal-tanggal ulang tahun ini ke kalender meja saya, sehingga otomatis saya akan memperhatikan nya. Ketika hari kelahiran tertentu tiba, ada surat atau telegram dari saya. Betapa mengejutkan hasilnya! Saya sering merupakan orang satu-satunya di bumi ini yang mengingatnya.

Kalau kita ingin mendapat kawan, mari kita menyapa orang dengan antusias dan bersemangat. Apabila seseorang menelepon anda, gunakan psikologi yang sama. Ucapkan, "Halo" dalam nada yang menyuarakan betapa anda senang mendengar dia menelepon anda. Banyak perusahaan yang melatih para operator teleponnya untuk menyapa para penelepon dalam nada suara yang menyiratkan minat dan antusiasme. Si penelepon merasa bahwa perusahaan memperhatikan mereka. Mari kita ingat hal itu apabila kita menerima telepon besok.

Memperlihatkan minat yang sungguh-sungguh terhadap orang lain bukan hanya memberi kawan bagi anda, melainkan juga akan menarik pelanggan setia untuk perusahaan anda. Dalam sebuah terbitan publikasi National Bank dari Amerika Utara, New York, surat berikut ini dari Madeline Rosedale, seorang depositor, diterbitkan:

"Saya ingin anda tahu betapa saya menghargai staf anda. Setiap orang begitu hormat, sopan dan sangat menolong. Sungguh menyenangkan, setelah menunggu dalam barisan yang panjang, kemudian mendapatkan kasirnya menyapa anda dengan menyenangkan.

"Tahun lalu, ibu saya masuk rumah sakit selama lima bulan. Saya sering pergi menjumpai Marie Petruccello, seorang kasir. Dia menaruh perhatian tentang kesehatan ibu saya dan mengharapkan kesembuhannya."

Apakah ada keraguan bahwa Nyonya Rosedale akan melanjutkan menggunakan hak ini?

Charles R. Walters, dari salah satu bank besar di New York City, ditugaskan untuk menyiapkan sebuah laporan rahasia mengenai satu perusahaan tertentu. Dia hanya mengenal satu orang yang memiliki fakta-fakta yang dia perlukan sangat mendesak. Begitu Walters diisyratkan untuk masuk ke kantor presiden perusahaan tersebut, seorang wanita muda melongokkan kepalanya melalui pintu, dan mengatakan kepada presiden bahwa dia tidak mempunyai prangko untuknya hari ini.

*Eagle, publikasi dari National Bank of North America, New York, 31 Maret, 1978.

"Saya mengumpulkan prangko untuk putra saya yang berusia dua belas tahun," sang presiden menjelaskan kepada Walters.

Walters menyatakan misinya dan mulai mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Sang presiden bersikap ramah, umum dan rahasia. Dia tidak ingin bicara, dan kelihatan jelas tak ada sesuatu pun yang bisa membujuknya agar bicara. Wawancara itu berjalan singkat dan kering.

"Terus terang, saya tidak tahu apa yang harus saya kerjakan," Walters mengatakannya saat dia menyampaikan kisah ini kepada teman-teman sekelas. "Kemudian saya teringat apa yang dikatakan sekretarisnya kepadanya — prangko, putranya yang berusia dua belas tahun . . . Dan saya juga ingat bahwa departemen luar negeri dari bank kami mengumpulkan prangko — prangko yang diambil dari surat-surat yang membanjir masuk, dari setiap benua yang dibasahi oleh ketujuh lautan itu."

"Esok sorenya saya menelepon orang ini dan menyampaikan bahwa saya mempunyai beberapa prangko untuk putranya. Apakah saya disambut dengan antusias? Ya. Dia tidak akan menyalami saya dengan lebih antusias scandainya dia mencalonkan diri menjadi anggota Kongres. Dia memancarkan senyum dan kehendak yang baik. 'George, putra saya, akan sangat menyukai ini,' dia terus mengatakan hal itu sambil menyimpan prangko-prangko tersebut. 'Dan coba lihat ini! Ini benar-benar harta karun.'

"Kami menghabiskan setengah jam berbicara tentang prangko dan melihat foto putranya, kemudian dia memberikan waktunya lebih dari satu jam, dengan memberi saya setiap informasi yang saya butuhkan — bahkan tanpa saya minta dia melakukannya. Dia menyampaikan kepada saya semua yang diketahuinya, malah kemudian memanggil bawahan-nya dan menanyai mereka. Dia menelepon beberapa rekannya. Dia melimpahkan pada saya fakta-fakta, angka-angka, laporan-laporan dan korespondensi. Dalam bahasa para wartawan koran, saya memperoleh berita pertama."

Berikut ini saya gambarkan ilustrasi lainnya:

C.M. Knaphle Jr. dari Philadelphia, telah berusaha bertahun-tahun untuk menjual bahan bakar kepada sebuah perusahaan toko berangkai yang besar. Tapi perusahaan toko berangkai itu terus membeli bahan bakar pada sebuah penyalur luar kota dan mengangkutnya tepat di depan pintu kantor Knaphle. Suatu malam Knaphle berbicara di depan kelas

kursus kami, menumpahkan semua sumpah serapahnya terhadap toko-toko berangkai, mencap mereka sebagai kutuk bagi negara.

Dan tetap saja dia ingin tahu mengapa dia tidak bisa menjual kepada mereka.

Saya menyarankan kepadanya agar menggunakan taktik yang berbeda. Untuk mempersingkatnya, inilah yang terjadi. Terjadi perdebatan diantara para anggota kursus mengenai apakah penyebaran toko berangkai membawa manfaat atau kerugian pada negara.

Knaphle, mengikuti apa yang saya sarankan, melihat sisi negatifnya; dia setuju untuk membela toko berangkai, dan langsung saja pergi kepada seorang eksekutif organisasi toko itu dan berkata: "Saya ke mari bukan untuk menjual bahan bakar. Saya datang untuk meminta anda membantu saya." Dia kemudian menceritakan tentang debatnya dan berkata, "Saya datang pada anda untuk minta bantuan karena saya tidak bisa memikirkan cara lain yang lebih mampu memberi saya fakta yang saya inginkan. Saya sangat ingin memenangkan debat ini, dan saya akan sangat menghargai bantuan apa pun yang bisa anda berikan."

Berikut ini adalah kisah lanjutannya, dengan kata-kata Knaphle sendiri:

Saya sudah minta waktu lelaki ini persis satu menit. Karena pengertiannya, dia mengizinkan saya menjumpainya. Setelah saya memberitahu masalah saya, dia mempersilakan saya duduk dan bicara dengan saya selama tepat satu jam empat puluh tujuh menit. Dia memanggil masuk seorang eksekutif lain yang sudah menulis sebuah buku tentang toko berangkai. Dia menulis kepada Asosiasi Toko Berangkai Nasional dan memperlihatkan kepada saya satu salinan debat mengenai subjek itu. Dia merasa bahwa toko berangkai menyumbangkan pelayanan yang sesungguhnya kepada manusia. Dia bangga akan apa yang dikerjakannya untuk ratusan komunitas. Matanya bersinar saat dia berbicara, dan saya harus mengakui bahwa dia telah membuka mata saya, untuk hal-hal yang saya bahkan tidak pernah memimpikannya. Dia telah mengubah seluruh sikap mental saya.

Tatkala saya pergi, dia mengantar saya sampai pintu, merangkul bahu saya, berharap saya menang dalam debat saya, dan meminta saya untuk mampir dan menjumpainya lagi dan memberitahu dia

bagaimana hasilnya. Kata-kata terakhir yang dia sampaikan pada saya adalah: "Datanglah mengunjungi saya lagi pada musim semi. Saya akan senang sekali memesan bahan bakar anda."

Bagi saya itu hampir seperti satu keajaiban. Sekarang, dia yang menawarkan membeli bahan bakar pada saya, bahkan tanpa saya menawarkannya. Saya dibuat menjadi semakin berminat terhadapnya dan masalah-masalahnya, daripada yang sudah saya lakukan dalam waktu sepuluh tahun, berusaha membuatnya berminat pada diri saya dan produk saya.

Anda bukan menemukan satu kebenaran baru, Pak Knaphle, karena sudah lama berselang, seratus tahun sebelum Kristus lahir, seorang penyair Roma terkenal, Publilius Syrus mengatakan: "Kita tertarik pada orang lain tatkala mereka tertarik pada kita."

Penunjukan minat, seperti halnya dengan semua prinsip lain dari hubungan manusia, haruslah tulus. Cara ini harus memberikan imbalan, bukan hanya untuk orang yang memperlihatkan minatnya, melainkan juga untuk orang yang menerima perhatian itu. Ini merupakan jalur dua arah — kedua pihak memperoleh manfaat.

Martin Ginsberg, yang ikut dalam kursus kami di Long Island, New York, melaporkan bagaimana minat khusus yang ditunjukkan seorang perawat padanya mampu mempengaruhi hidupnya:

"Saat itu adalah hari Thanksgiving, dan saya berusia sepuluh tahun. Saya berada dalam satu bangsal rumah sakit kota, dan dijadwalkan untuk menjalani operasi besar tulang esok harinya. Saya tahu saya hanya bisa mengharapkan berbulan-bulan dalam kurungan, masa pemulihan kesehatan dan rasa sakit. Ayah saya sudah meninggal; ibu dan saya tinggal berdua saja di apartemen kecil, dan kami hidup dari tunjangan sosial. Ibu tidak bisa mengunjungi saya hari itu.

"Hari-hari berlalu, saya menjadi panik karena perasaan kesepian, putus asa dan takut. Saya tahu ibu berada di rumah seorang diri dan mencemaskan diri saya, tidak mempunyai siapa pun bersamanya, tak ada seorang pun yang menemaninya makan dan bahkan tidak mempunyai cukup uang untuk mampu menyiapkan santap malam untuk Hari Thanksgiving.

"Air mata bercucuran di pipi saya, dan saya membenamkan kepala di bantal dan menutupi wajah saya. Saya menangis dengan perlahan, tapi

begitu memilukan, begitu menyakitkan sehingga tubuh saya gemetar kesakitan.

"Seorang perawat muda mendengar rintihan saya, dia datang menghampiri saya. Dia membuka bantal yang menutupi wajah saya dan mulai menyeka air mata saya. Perawat itu menceritakan pada saya betapa kesepiannya dia, harus bekerja hari itu dan tidak bisa berada bersama keluarganya. Dia meminta saya apakah mau makan malam bersama ya. Dia membawa masuk dua baki makanan: kalkun panggang yang sudah diiris, kentang pure, saus cranberry, dan es krim sebagai penutup. Dia berbicara pada saya dan berusaha menenangkan rasa takut saya. Meskipun dalam jadwalnya dia sudah selesai tugas pada pukul 16.00, dia tetap tinggal bersama saya sampai jam 23.00. Dia bermain dengan saya, mengobrol dengan saya, dan tetap bersama saya sampai saya akhirnya jatuh tertidur.

"Banyak hari Thanksgiving yang datang dan pergi sejak usia saya yang sepuluh itu, namun tak satu pun pernah lewat tanpa saya mengingat Thanksgiving khusus yang satu itu, bersama perasaan saya yang frustrasi, takut, kesepian dan kehangatan dan kelembutan dari orang asing yang membuatnya sungguh bernilai."

Kalau anda ingin orang lain menyukai anda, kalau anda ingin mengembangkan persahabatan sejati, kalau anda ingin menolong orang lain sekaligus menolong diri anda sendiri, simpan prinsip ini dalam pikiran anda;

PRINSIP 1

Bersungguh-sungguhlah menaruh minat pada orang lain.

BAB DUA

CARA SEDERHANA UNTUK MEMBUAT KESAN PERTAMA YANG BAIK

PADA suatu pesta santap malam di New York, salah satu tamu, seorang wanita yang mendapat warisan uang, dengan bersemangat ingin membuat kesan kepada setiap orang. Dia sudah menghabiskan-habiskan harta itu untuk mantel bulu musang, berlian dan mutiara. Tapi dia belum melakukan sesuatu pun pada wajahnya. Wajah itu menampilkan kesuraman dan rasa mementingkan diri sendiri. Dia tidak menyadari apa yang diketahui semua orang: yaitu, bahwa ekspresi yang terpantul dari wajah seseorang adalah jauh lebih penting daripada pakaian yang dikenakannya.

Charles Schwab mengatakan pada saya bahwa senyumannya bernilai sejuta dolar. Dan dia mungkin memang mengatakan yang sebenarnya. Karena kepribadian Schwab, daya tariknya, kemampuannya membuat orang menyukainya, hampir semuanya menjadi penyebab dari suksesnya yang luar biasa; dan salah satu faktor yang sangat menyenangkan dalam kepribadiannya adalah senyumannya yang memikat.

Perbuatan berbicara lebih keras daripada kata-kata, dan seulas senyuman mempunyai makna, "Saya suka anda. Anda membuat saya bahagia. Saya senang bertemu dengan anda."

Karena itulah anjing membuat kesan semacam itu. Mereka begitu senang berjumpa dengan kita sehingga sudah sewajarnya kita pun jadi senang berjumpa dengan mereka.

Senyum seorang bayi memiliki pengaruh yang sama.

Pernahkah anda berada di ruang tunggu dokter dan memandang berkeliling pada wajah-wajah suram yang tidak menyenangkan untuk dilihat? Dr. Stephen K. Sproul, seorang dokter hewan di Raytown, Missouri, menceritakan tentang satu harinya yang biasa, pada saat ruang tunggunya penuh dengan klien yang menunggu binatang kesayangan mereka disuntik. Tak seorang pun dari mereka yang berbicara dengan seorang lainnya, dan mungkin semuanya sedang berpikir tentang selusin

hal yang lebih suka mereka kerjakan daripada "membuang waktu" duduk di kantor itu. Dia menceritakannya pada salah satu dari kursus karni: "Ada enam atau tujuh klien yang sedang menunggu tatkala seorang wanita muda masuk, bersama bayi sembilan bulan dan seekor anak kucing. Kebetulan, wanita itu duduk di sebelah seorang pria setengah baya yang kesal dengan pelayanan yang mengharuskannya menunggu lama. Hal berikutnya yang dia tahu, bayi itu memandangnya dengan tersenyum lebar, senyum khas bayi. Apa yang dilakukan lelaki itu? Tentu saja, persis seperti apa yang anda dan saya akan lakukan; dia membalas senyuman si bayi. Segera saja dia jadi mengobrol dengan wanita itu tentang anaknya dan cucu lelaki itu, kemudian serta-merta mereka yang berada di ruang tunggu itu ikut bergabung dengan mereka, kebosanan dan ketegangan berubah menjadi satu pengalaman yang menyenangkan."

Satu seringai yang tidak tulus? Bukan. Itu tidak bisa menipu siapa pun. Kita tahu kalau senyum seperti itu bersifat mekanis dan kita membencinya. Saya berbicara tentang senyum sejati, senyum yang hangat, senyum yang muncul dari dalam, jenis senyuman yang akan membawa harga bagus di pasar.

Profesor James V. McConnell, seorang psikolog di Universitas Michigan, mengekspresikan perasaannya mengenai senyuman. "Orang yang tersenyum," katanya, "cenderung mampu mengatasi, mengajar dan menjual dengan lebih efektif, dan membesarkan anak-anak yang lebih bahagia. Ada jauh lebih banyak informasi tentang senyuman daripada sebuah kerut di kening. Karena senyum itulah yang mendorong semangat, alat pengajaran yang jauh lebih efektif daripada hukuman."

Manajer Personalia dari sebuah tosbera besar di New York menceritakan pada saya bahwa dia lebih berminat mempekerjakan seorang gadis penjual yang belum menyelesaikan sekolah, tapi mempunyai senyum yang menyenangkan, daripada mempekerjakan seorang Ph.D. yang berwajah muram.

Pengaruh dari sebuah senyuman memang luar biasa — bahkan tatkala senyum itu tidak tampak di depan mata. Beberapa perusahaan telefon di seluruh Amerika mempunyai satu program yang namanya "kekuatan telefon", yang ditawarkan kepada para pegawai yang menggunakan telefon untuk menjual pelayanan atau produk-produk mereka. Dalam

program ini, mereka menyarankan supaya anda tersenyum tatkala berbicara di telepon. Senyum anda akan terdengar dalam suara anda.

Robert Cryer, manajer sebuah departemen komputer untuk sebuah perusahaan di Cincinnati, Ohio, menceritakan bagaimana dia berhasil mendapatkan pelamar yang tepat untuk sebuah posisi yang sulit-diisi:

"Saya hampir putus asa berusaha merekrut seorang Ph.D. yang berpengetahuan komputer untuk departemen saya. Namun saya akhirnya menemukan seorang pemuda dengan kualifikasi ideal yang baru saja tamat dari Universitas Purdue. Setelah beberapa percakapan melalui telepon, saya tahu bahwa dia juga ternyata mendapat beberapa tawaran dari perusahaan-perusahaan lainnya, banyak dari perusahaan tersebut yang lebih besar dan lebih terkenal dari perusahaan saya. Saya sangat senang begitu mendengar bahwa dia menerima tawaran saya. Setelah dia memulai pekerjaannya, saya tanyakan kepadanya mengapa dia memilih kami bukannya perusahaan lain. Dia berhenti sejenak, kemudian berkata: 'Saya kira itu adalah karena para manajer perusahaan-perusahaan lainnya berbicara di telepon dengan suara dingin dan bersikap bisnis, yang membuat saya merasa sama seperti transaksi bisnis lainnya. Suara anda terdengar seakan-akan anda senang mendengar saya . . . bahwa anda benar-benar membutuhkan saya menjadi bagian dari organisasi anda.' Saya bisa meyakinkan anda, bahwa saya masih menjawab telepon dengan tersenyum."

Pimpinan dewan direktur dari salah satu perusahaan karet terbesar di Amerika menyampaikan pada saya bahwa, berdasarkan penelitiannya, orang jarang berhasil dalam hal apapun, kecuali mereka mendapat keseharian dalam mengerjakannya. Pemimpin industri ini tidak menaruh banyak keyakinan dalam pepatah lama yang mengatakan bahwa hanya kerja keras yang merupakan kunci ajaib, yang mampu membuka pintu untuk memenuhi keinginan-keinginan kita. "Saya sudah kenal orang-orang," tambahnya, "yang berhasil karena mereka senang dan menikmati dalam menjalankan bisnis mereka. Belakangan, saya juga melihat orang-orang itu berubah ketika kesenangan menjadi pekerjaan. Lalu bisnis mulai jadi tidak menyenangkan. Mereka kehilangan semua rasa senang di dalamnya, dan mereka gagal."

Anda harus senang ketika berjumpa dengan orang-orang, kalau anda mengharapkan mereka senang bertemu dengan anda.

Saya sudah meminta ribuan orang bisnis untuk tersenyum pada seseorang setiap jamnya hari itu, selama seminggu, kemudian hadir dalam kelas dan menyampaikan hasilnya. Bagaimana hasilnya? Mari kita lihat... Inilah surat dari William B. Steindhart, seorang pialang saham New York. Kasusnya tidak berdiri sendiri. Sebenarnya, ini merupakan tipikal dari ratusan kasus.

"Saya sudah berumah tangga selama lebih dari delapan belas tahun," tulis Steindhart, "dan selama waktu itu, saya jarang sekali tersenyum pada istri saya, atau berbicara dua lusin kata padanya, mulai dari saya bangun sampai saya siap berangkat untuk bisnis. Saya adalah salah satu penggerutu terburuk yang pernah berjalan di Broadway.

"Ketika anda meminta saya untuk berbicara tentang pengalaman saya sendiri dengan senyuman, saya pikir saya akan mencobanya selama seminggu. Maka esok paginya, ketika saya menyisir rambut, saya memandung wajah saya yang muram di cermin, dan berkata pada diri saya, 'Bill anda akan menghapus kesuraman milik anda ini, hari ini. Anda akan tersenyum. Dan anda akan memulainya saat ini.' Begitu saya duduk bersantap pagi, saya menyapa isteri saya dengan 'Selamat pagi, sayang,' dan tersenyum ketika mengucapkannya.

"Anda memperingatkan saya bahwa istri saya mungkin tercengang. Nah, anda meremehkan reaksinya. Dia... kebingungan. Dia sangat terkejut. Saya sampaikan padanya, bahwa untuk selanjutnya dia bisa mengharapkan sikap ini sebagai peristiwa tetap, dan saya terus melakukannya setiap pagi.

"Perubahan sikap saya ini membawa lebih banyak kebahagiaan dalam rumah kami, dalam dua bulan sejak saya memulainya, dibandingkan tahun lalu."

"Begitu saya berangkat ke kantor, saya menyapa operator lift di apartemen kami dengan 'Selamat pagi' dan seulas senyum. Saya menyapa penjaga pintu dengan senyuman. Saya tersenyum pada kasir yang berada di kios jalan saat saya minta uang kembalian. Ketika saya berdiri di lantai Bursa Saham, saya tersenyum pada orang-orang yang hingga kini belum pernah melihat saya tersenyum.

"Saya segera menjadi tahu bahwa setiap orang akan membalas senyum saya. Saya memperlakukan mereka yang datang pada saya membawa keluhan dan masalah, dengan sikap riang. Saya tersenyum tatkala saya mendengarkan mereka, dan saya jadi tahu bahwa ternyata jalan

keluarnya dicapai dengan lebih mudah. Saya menjadi tahu bahwa senyum telah memberi saya dolar, dolar yang banyak setiap hari.

"Saya berbagi kantor dengan seorang pialang lain. Salah satu dari pegawainya adalah seorang anak muda yang menyenangkan, dan saya sangat senang dengan hasil yang saya peroleh dari filsafat saya yang baru dalam hubungan manusia, filsafat ini saya sampaikan padanya baru-baru ini. Kemudian dia mengakui bahwa pada saat pertama kali saya datang untuk berbagi kantor dengan perusahaannya, dia melihat saya sebagai seorang penggurut yang parah — dan hanya baru-baru ini saja dia mengubah pendapatnya tentang saya. Dia bilang saya benar-benar manusia apabila saya tersenyum."

"Saya juga sudah menghilangkan kritik dari sistem saya. Saya sekarang memberi penghargaan dan puji, bukannya cercaan. Saya sudah berhenti bicara tentang apa yang saya inginkan. Saya sekarang berusaha melihat sudut pandang orang lain. Dan semua ini telah mengubah kehidupan saya secara revolusioner. Saya kini seorang lelaki yang total berbeda, seorang lelaki yang lebih bahagia, lelaki yang lebih kaya, lebih kaya dalam persahabatan dan kebahagiaan — hal-hal yang sebenarnya membawa banyak kebahagiaan."

Anda tidak ingin tersenyum? Mengapa? Ada dua hal yang harus dilakukan. Pertama, paksa diri anda untuk tersenyum. Kalau anda seorang diri, paksa diri anda untuk bersiul atau mendendangkan sebuah lagu. Bersikaplah seolah-olah anda sudah bahagia. Berikut ini cara yang dipaparkan oleh psikolog dan filsuf William James:

"Tindakan tampaknya mengikuti perasaan, padahal sebenarnya tindakan dan perasaan berjalan bersama; dan dengan mengatur tindakan, yang berada di bawah kontrol langsung dari kehendak, kita bisa secara tidak langsung mengatur perasaan kita, yang tidak kita kendalikan langsung."

"Jadi, jalan menuju kebahagiaan, kalau kegembiraan kita hilang, adalah duduk dengan riang, lalu bertindak dan berbicaralah seolah-olah anda memang bahagia . . ."

Semua orang di dunia ini mencari kebahagiaan — dan ada satu cara pasti untuk menemukannya. Yaitu dengan mengendalikan pikiran-pikiran anda. Kebahagiaan tidak tergantung pada kondisi-kondisi dari luar. Kebahagian tergantung pada kondisi-kondisi dari dalam.

Bukan dari apa yang anda miliki, atau siapa anda, atau di mana anda, atau apa yang sedang anda kerjakan, yang akan membuat anda bahagia atau tidak bahagia. Melainkan apa yang anda pikirkan tentang bahagia itu. Misalnya, dua orang mungkin berada di tempat yang sama, mengerjakan hal yang sama; keduanya mungkin mempunyai sejumlah uang yang sama dan kedudukan yang sama — namun yang seorang mungkin merasa sedih dan yang satunya bahagia. Mengapa? Karena sikap mental yang berbeda. Saya sudah melihat cukup banyak wajah-wajah bahagia diantara para petani yang miskin, bekerja giat dengan peralatan mereka yang primitif, dalam panas yang terik, sebanyak yang saya lihat di kantor-kantor ber A.C di New York, Chicago atau Los Angeles.

"Tidak ada sesuatupun yang baik atau buruk," ujar Shakespeare, "hanya pikiranlah yang membedakannya."

Abe Lincoln pernah berkata, "Kebanyakan orang dapat merasa bahagia seperti yang mereka pikirkan." Dia benar. Saya melihat ilustrasi nyata dari kebenaran itu saat saya sedang berjalan menaiki tangga stasiun Kereta api Long Island di New York. Tepat di depan saya tiga puluh atau empat puluh anak-anak cacat dengan tongkat dan tongkat penopang di ketiak, berusaha menaiki tangga itu. Satu anak lelaki harus digendong. Saya terpana melihat kegembiraan dan keceriaan mereka. Saya menyampaikan hal ini pada salah satu lelaki yang menjaga anak-anak itu. "Oh, ya," jawabnya, "apabila seorang anak sudah menyadari bahwa dia akan cacat seumur hidup, mulanya dia akan terpukul sekali; namun setelah dia mengatasi rasa terpukulnya, biasanya dia menyerahkan dirinya pada nasib, kemudian menjadi sama bahagiannya seperti anak-anak normal."

Saya merasa sangat ingin mengangkat topi pada anak-anak itu. Mereka mengajarkan saya satu pelajaran yang saya harap tidak akan pernah saya lupakan.

Bekerja di kantor seorang diri dalam ruangan tertutup, tidak hanya sepi tetapi juga membuang kesempatan berteman dengan para pegawai lainnya di perusahaan. Señora Maria Gonzales dari Guadaljara, Meksiko, mempunyai pekerjaan seperti itu. Dia iri akan kebersamaan orang lain dalam perusahaan itu saat dia mendengar obrolan dan tawa mereka. Ketika dia melewati mereka di ruangan pada minggu pertama dia bekerja disitu, dia dengan malu memandang ke arah lain.

Setelah beberapa minggu, dia berkata pada dirinya, "Maria, anda tidak bisa berharap para wanita itu yang datang menghampiri anda. Anda

yang harus keluar dan menjumpai mereka." Saat berikutnya dia berjalan menuju alat pendingin air, dia tersenyum manis dan menyapa, "Hai, apa kabar hari ini", kepada setiap orang yang dijumpainya. Pengaruhnya segera muncul. Dia menerima kembali senyum-senyum dan sapaan halo, ruangan itu jadi tampak lebih cerah, pekerjaan menjadi lebih ringan. Perkenalan itu berkembang, dan beberapa di antaranya menjadi persahabatan. Pekerjaannya dan kehidupannya menjadi lebih menyenangkan dan lebih menarik.

Amati sepotong nasihat ini, dari penulis esai dan penerbit Elbert Hubbard — tapi ingat, hanya mengamatinya tidak akan memberi anda manfaat apapun, kecuali anda menerapkannya:

Setiap kali anda melangkah keluar pintu, tarik dagu anda ke da lam, angkat kepala tinggi-tinggi, dan penuhi paru-paru anda; hiruplah sinar mentari; sapa kawan-kawan anda dengan senyuman, masukkan semangat dalam setiap jabat tangan. Jangan takut disalah mengerti, dan jangan buang waktu semenit pun berpikir tentang musuh-musuh anda. Usahakan untuk tetapkan dalam pikiran anda apa yang ingin anda kerjakan; dan kemudian, tanpa membellokkan arahnya, anda akan bergerak maju mencapai apa yang anda harapkan. Jaga pikiran anda agar berada pada hal-hal yang baik dan menyenangkan yang ingin anda lakukan, kemudian, tatkala hari-hari bergerak melaju, anda akan mendapatkan diri anda tanpa sadar menangkap kesempatan-kesempatan yang menunggu pemenuhan hasrat anda, persis seperti serangga korl mendapatkan dari gelombang pasang unsur yang dia butuhkan. Gambarkan dalam pikiran bahwa anda manusia yang mampu, bersungguh-sungguh dan berguna, yang menjadi idaman anda, dan pikiran yang anda simpan itu setiap jamnya akan mengubah anda menjadi individu khusus tersebut... Pikiran memang luar biasa. Lestarikan sikap mental yang benar — sikap bersemangat, terus terang, dan kegembiraan yang baik. Berpikir benar sama dengan mencipta. Semua hal muncul dari hasrat, dan setiap doa yang tulus akan dijawab. Kita menjadi orang seperti itu apabila hati kita tetap. Angkat dagu anda dan angkat kepala anda tinggi-tinggi. Kita adalah penguasa dalam kepompong.

Orang Cina kuno adalah kumpulan orang yang bijaksana — bijaksana dalam cara-cara dunia; dan mereka mempunyai satu pepatah yang anda

dan saya harus mengguntungnya dan menempelkannya dalam topi kita. Pepatah itu adalah: "Seseorang tanpa wajah yang tersenyum tidak boleh membuka toko."

Senyum anda merupakan sebuah utusan dari niat baik anda. Senyum anda membuat cemerlang kehidupan mereka semua yang memandangnya. Bagi seseorang yang telah melihat selusin manusia yang mengerutkan dahi, merengut atau memalingkan wajah mereka, senyum anda seperti matahari yang membela awan. Terutama untuk seseorang yang sedang tertekan oleh bosnya, para pelanggannya, gurunya atau orang tua atau anak-anaknya, seulas senyum bisa menolongnya menyadari bahwa semuanya bukan tanpa harapan — bahwa masih ada kegembiraan dalam dunia ini.

Beberapa tahun yang lalu, sebuah toserba di New York City, yang menyadari bahwa para pegawainya berada dalam tekanan selama kesibukan Natal, menyajikan kepada para pembaca iklan-iklannya filsafat bersahaja berikut ini:

NILAI SEBUAH SENYUMAN DI HARI NATAL

Dia tidak meminta bayaran, namun menciptakan banyak.

Dia memperkaya mereka yang menerimanya, tanpa membuat mlarat mereka yang memberinya.

Dia terjadi hanya sekejap namun kenangan tentangnya kadang-kadang bertahan selamanya.

Tak seorangpun yang meskipun begitu kaya mampu bertahan tanpa dia, dan tak seorang pun yang begitu miskin tetapi menjadi lebih kaya karena mansaunya.

Dia menciptakan kebahagiaan di rumah, mendukung niat baik dalam bisnis, dan merupakan tanda balasan dari kawan-kawan.

Dia memberi istirahat untuk rasa letih, sinar terang untuk rasa putus asa, sinar mentari bagi kesedihan, dan penangkal Alam bagi kesulitan.

Namun dia tidak bisa dibeli, dimohon, dipinjam, atau dicuri, karena dia adalah sesuatu yang tidak berguna sebelum diberikan kepada orang lain.

Dan apabila pada menit terakhir kesibukan Natal di mana sebagian pelayan penjual kami menjadi terlalu lelah untuk memberi anda senyuman, bolehkah kami minta anda meninggalkan seulas senyuman anda?

Karena tak seorang pun yang begitu lebih membutuhkan senyuman daripada mereka yang tidak punya lagi yang tersisa untuk diberikan!

PRINSIP 2

Tersenyumlahah.

LINTAS DAN KONSEP DILAKUKAN

Anggap malangnya manusia yang berkuasa dan berkuasa manusia yang berpemerintah punya akhiran yang sama.

Anggap malangnya manusia yang berkuasa dan berkuasa manusia yang berpemerintah punya akhiran yang sama.

Anggap malangnya manusia yang berkuasa dan berkuasa manusia yang berpemerintah punya akhiran yang sama.

Anggap malangnya manusia yang berkuasa dan berkuasa manusia yang berpemerintah punya akhiran yang sama.

Anggap malangnya manusia yang berkuasa dan berkuasa manusia yang berpemerintah punya akhiran yang sama.

Anggap malangnya manusia yang berkuasa dan berkuasa manusia yang berpemerintah punya akhiran yang sama.

Anggap malangnya manusia yang berkuasa dan berkuasa manusia yang berpemerintah punya akhiran yang sama.

Anggap malangnya manusia yang berkuasa dan berkuasa manusia yang berpemerintah punya akhiran yang sama.

BAB TIGA

KALAU ANDA TIDAK MELAKUKANINI, ANDA AKAN MENUJU KE JALAN KESULITAN

KEMBALI ke tahun 1898, sebuah hal tragis terjadi di Rockland County, New York. Seorang anak telah meninggal, dan pada hari khusus ini para tetangga bersiap-siap pergi ke pemakaman. Jim Farley pergi ke gu-dangnya untuk memasang kudanya ke kereta. Tanah sedang ditutupi salju, udara terasa dingin dan tidak menyenangkan; kuda itu selama berhari-hari ini tidak dilatih, dan tatkala dia digiring keluar menuju bak mandinya, dia meringkik dengan riang, menendang dan mengangkat kedua kakinya tinggi-tinggi ke udara, dan membunuh Jim Farley. Maka, kampung kecil Stony Point itu menjalani dua buah pemakaman minggu itu, bukannya satu.

Jim Farley meninggalkan seorang janda dan tiga putra, beserta beberapa ratus dolar asuransi.

Puteranya yang tertua, Jim, berusia sepuluh tahun, dan dia pergi bekerja di tempat pembuatan batu bata, mengayak pasir dan menuangkaninya kedalam cetakan, lalu membalik batu bata itu untuk dijemur di bawah sinar matahari. Jim junior tidak pernah memperoleh kesempatan pendidikan. Namun dengan kecerdasan alaminya, dia mempunyai satu bakat membuat orang lain menyukainya, maka dia melibatkan diri dalam politik, dan tatkala tahun-tahun terus berlalu, dia mengembangkan satu kemampuan luar biasa dalam mengingat nama-nama orang.

Dia tidak pernah melihat bagian dalam sekolah menengah; namun sebelum dia berumur empat puluh enam tahun, empat perguruan tinggi telah memberi penghormatan padanya dengan gelar, dan dia sudah menjadi pemimpin Komite Nasional Demokratik dan Dirjen Pos Amerika Serikat.

Saya pernah mewawancarai Jim Farley dan menanyakan padanya rahasia keberhasilannya. Dia menjawab, "Kerja keras," dan saya berkata, "Jangan bercanda."

Kemudian dia bertanya pada saya apa yang ada dalam pikiran saya yang merupakan alasannya untuk sukses. Saya menjawab: "Saya mengerti anda bisa menyebutkan nama depan dari sepuluh ribu orang."

"Bukan. Anda keliru," ujarnya. "Saya mampu menyebut nama depan lima puluh ribu orang."

Jangan buat kesalahan mengenai hal ini. Kemampuan itu membantu Farley menempatkan Franklin D. Roosevelt ke Gedung Putih, tatkala dia memimpin kampanye Roosevelt pada tahun 1932.

Selama bertahun-tahun Jim Farley bepergian sebagai seorang wira-niaga untuk perusahaan gips, dan selama tahun-tahun itu dia memegang jabatan sebagai pegawai kota di Stony Point, dia membangun sistem untuk mengingat nama-nama.

Pada awalnya, hal itu sangat sederhana. Setiap kali dia mendapat seorang kenalan baru, dia akan mencari tahu nama lengkapnya beserta beberapa fakta tentang keluarganya, bisnis, dan opini politiknya. Dia menanamkan semua fakta ini dalam pikirannya sebagai bagian dari gambaran, dan lain kali dia berjumpa dengan orang itu, bahkan meskipun itu terjadi setahun kemudian, dia bisa menjabat tangannya, menerangkan tentang keluarganya, dan menanyakan tentang tanaman bias di kebun belakang. Tidak heran bila kemudian dia mengembangkan memperoleh banyak pengikut!

Selama berbulan-bulan sebelum kampanye Roosevelt untuk kedudukan Presiden dimulai, Jim Farley menulis ratusan surat kepada orang-orang di seluruh negara bagian barat dan barat-laut. Kemudian dia melompat naik kereta api, dan dalam waktu sembilan belas hari dia menyelesaikan dua puluh negara bagian dan menempuh dua belas ribu mil, bepergian dengan mengendarai mobil, kereta api, dan kapal laut. Dia akan mampir ke kota, bertemu dengan orang-orang pada saat santap siang atau santap pagi, minum teh atau santap malam, dan mengadakan pembicaraan "dari hati ke hati dengan mereka." Kemudian dia akan segera berangkat lagi ke bagian lain dari perjalannanya.

Begitu dia kembali pulang ke Timur, dia akan menulis kepada satu orang di tiap kota yang sudah dikunjunginya, meminta daftar semua tamu dengan siapa dia sudah bicara. Daftar akhirnya berisi beribu-ribu nama; namun setiap orang dalam daftar itu telah dia berikan rasa penghargaan dengan menerima sepucuk surat pribadi dari James Farley. Surat-surat

ini dimulai dengan "Yang terhormat Bill" atau "Yang terhormat Janie," dan semuanya selalu ditandatangani "Jim".

Jim Farley sudah menemukan jauh lebih dulu dalam kehidupan, bahwa rata-rata orang menaruh minat kepada namanya sendiri daripada nama orang lain di bumi ini digabung jadi satu. Ingatlah nama itu dan panggilah dengan sikap bersahabat, dan anda sudah memberikan puji yang sangat efektif. Namun apabila anda melupakannya atau salah menyebutnya — anda sudah membuat diri anda mendapat banyak kerugian. Misalnya, saya pernah mengorganisir satu kursus untuk subjek berbicara di depan publik di Paris dan mengirim surat-surat formulir kepada semua penduduk Amerika di kota itu. Para juru ketik Perancis yang mempunyai sedikit pengetahuan bahasa Inggris mengisi nama-nama itu, dan sudah bisa diduga, mereka membuat banyak kesalahan. Seorang lelaki, manajer bank Amerika yang besar di Perancis, menulis surat penuh kemarahan kepada saya karena namanya telah ditulis secara keliru.

Kadang-kadang memang sulit untuk mengingat sebuah nama, terutama bila nama itu sulit diucapkan. Banyaknya berusaha mempelajarinya, banyak orang malah mengabaikannya atau memanggil orang itu dengan nama panggilan yang mudah. Sid Levy mengunjungi seorang pelanggan yang bernama Nicodemus Papadoulos. Kebanyakan orang hanya memanggilnya "Nick". Levy menceritakan hal ini pada kami: "Saya berusaha secara khusus untuk menyebutkan namanya beberapa kali kepada diri saya sendiri sebelum saya mengunjunginya. Tatkala saya menyapanya dengan nama lengkapnya: 'Selamat sore, Mr. Nicodemus Papadoulos', dia tercengang. Untuk waktu kira-kira beberapa menit, tidak ada jawaban sama sekali darinya. Akhirnya, dia menjawab dengan air mata berlinang di pipinya, 'Mr. Levy, selama lima belas tahun saya berada di negara ini, tak seorang pun pernah berusaha memanggil saya dengan nama saya yang benar.'"

Apa alasan dari kesuksesan Andrew Carnegie?

Dia dipanggil Raja Baja; padahal dia sendiri hanya tahu sedikit mengenai pabrik baja. Dia mempunyai ratusan orang yang bekerja padanya, orang-orang yang tahu jauh lebih banyak tentang baja daripada dia.

Namun dia tahu bagaimana cara menangani orang, dan itulah yang membuatnya kaya. Pada awal kehidupannya, dia memperlihatkan satu bakat dalam organisasi, seorang genius dalam hal kepemimpinan. Pada

saat dia berusia sepuluh tahun, dia juga menemukan rasa penting yang mencengangkan yang diberikan orang terhadap nama mereka sendiri. Dan dia menggunakan penemuan itu untuk memenangkan kerja sama. Untuk lebih menjelaskan hal ini: Tatkala dia masih merupakan seorang anak lelaki yang tinggal di Skotlandia, dia menangkap seekor kelinci, ibu kelinci! Segera saja dia mendapat satu sarang penuh kelinci-kelinci kecil dan tidak mempunyai makanan untuk mereka. Dia menyampaikan pada anak-anak di tempat pemukimannya, apabila mereka mau pergi keluar dan mengambil daun semanggi dan rumput-rumputan yang cukup untuk memberi makan kelinci-kelinci itu, dia akan memberi nama kelinci-kelinci itu dengan nama mereka sebagai penghormatan.

Rencana itu berjalan bagaikan sulap, dan Carnegie tidak pernah melupakan hal itu.

Bertahun-tahun kemudian, dia menghasilkan jutaan dolar dalam bisnis, dengan menggunakan psikologi yang sama. Misalnya, ketika dia ingin menjual rel baja kepada Pennsylvania Railroad. J. Edgar Thomson adalah presiden Pennsylvania Railroad saat itu. Maka Andrew Carnegie membangun pabrik baja raksasa di Pittsburgh dan menyebutnya "Edgar Thomson Steel Works."

Inilah teka-teki itu. Coba lihat apakah anda bisa menebaknya. Tatkala Pennsylvania Railroad memerlukan rel baja, dari mana menurut anda J. Edgar Thomson membelinya? ... Dari Sears, Roebuck? Bukan. Bukan. Anda salah. Coba tebak lagi.

Tatkala Carnegie dan George Pullman saling bersaing untuk memperoleh supremasi dalam bisnis gerbong-tidur kereta ini, sang Raja Baja sekali lagi ingat pada pelajaran tentang kelinci itu.

Perusahaan Transportasi Pusat, di mana Andrew Carnegie mengendalikannya, bersaing dengan perusahaan milik Pullman. Keduanya berusaha keras untuk memperoleh bisnis gerbong-tidur dari Union Pacific Railroad, saling hantam, membanting harga, dan menghancurkan semua kemungkinan keuntungan pihak lawan. Keduanya, Carnegie maupun Pullman datang ke New York, untuk menjumpai Dewan Direktur Union Pacific. Dalam pertemuan suatu malam di Hotel St. Nicholas, Carnegie berkata: "Selamat malam, Pak. Pullman, bukankan kita sedang melakukan beberapa hal bodoh?"

"Apa maksud anda?" Pullman mendesak.

Kemudian Carnegie mengekspresikan apa yang ada dalam pikirannya — penggabungan dua kepentingan. Dia memaparkan dengan cara yang menarik keuntungan bersama dengan bekerja sama, bukan dengan saling menentang. Pullman mendengarkan dengan penuh perhatian, namun dia belum sepenuhnya yakin. Akhirnya dia bertanya, "Akan diberi nama apa perusahaan baru itu?" Dan Carnegie menjawab dengan cepat: "Apa lagi, tentu saja, Pullman Palace Car Company."

Wajah Pullman menjadi cerah. "Mari masuk ke ruangan saya," ajaknya. "Mari kita membahasnya." Pembicaraan itu telah mencatat sejarah industri.

Kebijaksanaan dalam mengingat dan menghormati nama kawan-kawannya dan rekan-rekan bisnisnya adalah salah satu rahasia kepemimpinan Andrew Carnegie. Dia bangga akan fakta bahwa dia mampu memanggil banyak dari pekerja pabriknya dengan nama pertama mereka, dan dia menyombongkan bahwa selama dia sendiri memegang tanggung jawab, tak satu pun pemogokan pernah mengganggu pabrik bajanya yang bersinar-sinar.

Benton Love, pemimpin Texas Commerce Bankshares, berkata bahwa semakin besar sebuah perusahaan, semakin dingin dia jadinya. "Satu cara untuk menghangatkannya," ujarnya, "adalah dengan mengingat nama-nama orang. Eksekutif yang mengatakan pada saya bahwa dia tidak bisa mengingat nama-nama adalah sama halnya dengan mengatakan bahwa dia tidak bisa mengingat bagian penting bisnisnya, dan sedang beroperasi seperti pasir apung."

Karen Kirsch dari Rancho Palos Verdes, California, seorang pramugari TWA, mempraktekkan untuk mengingat sebanyak mungkin nama penumpang dalam kabinnya, dan menggunakan nama itu tatkala dia melayani mereka. Hal ini menghasilkan banyak pujiann untuk pelayanannya, pujiann yang diekspresikan baik langsung kepadanya maupun terhadap penerbangan itu. Seorang penumpang menulis: "Saya belum pernah menggunakan penerbangan TWA dalam beberapa waktu ini, namun mulai sekarang saya hanya akan menggunakan penerbangan TWA. Anda membuat saya merasa penerbangan anda seperti penerbangan pribadi saya, dan hal itu penting bagi saya."

Orang-orang bangga akan nama mereka sehingga mereka terus-menerus mengusahakannya dengan cara apapun. Bahkan P.T. Barnum yang kawakan dan suka berbicara keras, pemain sandiwara terbesar pada

zamannya, merasa kecewa karena dia tidak mempunyai putra yang akan menyandang namanya; kemudian dia menawarkan kepada cucu lelakinya, C.H. Seeley, \$25.000 dolar kalau dia bersedia menyebut dirinya "Barnum" Seeley.

Selama berabad-abad, para bangsawan dan tokoh terkemuka mendukung para artis, musisi dan penulis, agar hasil kerja mereka yang kreatif didedikasikan kepada mereka.

Perpustakaan dan museum berutang koleksi mereka yang terkaya kepada orang yang tidak tahan berpikir bahwa nama-nama mereka mungkin hilang dari ingatan bangsa. Perpustakaan Umum New York memiliki koleksi Astor dan Lenox. Museum Metropolitan mengabadikan nama-nama Benjamin Altman dan J.P. Morgan. Dan hampir setiap gereja dipercantik dengan jendela-jendela kaca berwarna memperingati nama-nama penyumbangnya. Banyak gedung kampus di sebagian besar universitas, memakai nama para penyumbangnya, sebagai penghormatan untuk mereka.

Kebanyakan orang tidak mau mengingat nama karena alasan sederhana, yaitu mereka tidak meluangkan waktu dan energi yang perlu untuk berkonsentrasi dan mengulangnya, kemudian mengingat nama-nama itu lekat-lekat dalam pikiran mereka. Mereka membuat dalih untuk diri mereka sendiri; mereka terlalu sibuk.

Namun saya rasa mereka tidak lebih sibuk dari Franklin D. Roosevelt, padahal dia masih bisa meluangkan waktu untuk mengingatnya, bahkan nama para mekanik dengan siapa dia berhubungan.

Untuk menjelaskan hal ini: Organisasi Chrysler mengembangkan sebuah mobil khusus untuk Roosevelt, yang tidak bisa menggunakan mobil standar karena kakinya lumpuh. W.F. Chamberlain dan seorang mekanik mengirim mobil itu ke Gedung Putih. Saya mendapat surat yang kini berada di depan saya ini dari Chamberlain, yang menceritakan pengalaman-pengalamannya. "Saya mengajarkan Presiden Roosevelt bagaimana menangani mobil yang banyak memakai peralatan praktis yang tidak biasa, namun Presiden pun mengajarkan saya banyak seni hebat dalam menangani manusia.

"Tatkala saya datang ke Gedung Putih," Chamberlain menulis, "Presiden kelihatan luar biasa senang dan gembira. Dia memanggil nama saya, membuat perasaan saya sangat nyaman, dan terutama memberi kesan pada saya dengan fakta kalau dia sangat berminat kepada hal-hal

yang harus saya tunjukkan dan ucapkan padanya. Mobil itu dirancang sedemikian rupa supaya sepenuhnya bisa dioperasikan dengan tangan. Sekelompok orang mengelilingi mobil itu untuk melihat; dan dia mengatakan: 'Saya kira ini luar biasa. Apa yang harus kita lakukan hanyalah menekan tombol, dan dia akan melaju, kita bisa mengendarainya tanpa usaha. Saya kira ini luar biasa — saya tidak tahu apa yang membuatnya meluncur. Saya akan suka sekali kalau saya sempat membongkarnya dan menengok bagaimana cara kerjanya.'

"Tatkala kawan-kawan Roosevelt mengagumi mesin itu, dia berkata di depan mereka: 'Pak Chamberlain, saya sudah tentu menghargai seluruh waktu dan usaha yang telah anda habiskan untuk pengembangan mobil ini. Ini pekerjaan yang sangat bagus.' Presiden mengagumi radiatornya, kaca spion khusus, dan jam, lampu sorot yang khusus, jenis kain pembalut joknya, posisi tempat duduk pengendaranya, koper khusus dengan monogramnya pada masing-masing koper. Dengan kata lain, dia mengamati semua rincian di mana dia tahu saya telah memberi pemikiran khusus. Dia berusaha menyinggung berbagai potong peralatan yang akan menarik perhatian Nyonya Roosevelt, Nona Perkins, Menteri Tenaga Kerja, dan sekretarisnya. Dia bahkan membawa porter tua Gedung Putih untuk terlibat dengan mengatakan 'George, anda perlu merawat koper-kopernya secara khusus.'

"Tatkala pelajaran mengendarai sudah selesai, sang Presiden memandang saya dan berkata: 'Nah, Pak Chamberlain, saya sudah membuat Dewan Cadangan Federal menunggu tiga puluh menit. Saya rasa sekarang saya harus kembali kerja.'

"Saya kemudian membawa seorang mekanik ke Gedung Putih. Dia diperkenalkan kepada Roosevelt begitu dia sampai. Mekanik itu tidak berbicara kepada Presiden, dan Roosevelt hanya mendengar namanya sekali. Mekanik itu seorang pemalu, dia terus berdiri di belakang. Tapi sebelum meninggalkan kami, Presiden mencari mekanik itu, menjabat tangannya, menyebut namanya, dan mengucapkan terima kasih atas kedatangannya ke Washington. Sama sekali tidak terkesan sambil lalu dalam ucapan terima kasihnya. Dia memang bersungguh-sungguh dengan ucapannya. Saya bisa merasakan itu.

"Beberapa hari setelah kembali ke New York, saya mendapat sebuah foto yang ditandatangani sendiri oleh Presiden Roosevelt dan sebuah catatan kecil ucapan terima kasih, yang menjelaskan penghargaannya

atas bantuan saya. Bukan main, bagaimana dia mempunyai waktu melakukan hal ini merupakan misteri bagi saya."

Franklin D. Roosevelt tahu bahwa satu cara paling sederhana, paling nyata dan paling penting dalam memperoleh kehendak yang baik adalah dengan mengingat nama-nama orang, dan membuat mereka merasa penting — namun berapa banyak dari kita yang melakukan hal ini?

Sepuluh waktu dari saat kita diperkenalkan pada seseorang, yang kita lakukan adalah mengobrol beberapa menit, kemudian sudah tidak bisa ingat namanya lagi begitu mengucapkan selamat tinggal.

Satu dari pelajaran-pelajaran awal yang diambil oleh seorang politikus adalah ini: "Mengingat nama seorang pemilih merupakan kecakapan negarawan. Melupakanya adalah ceroboh."

Dan kemampuan mengingat nama-nama orang, hampir sama pentingnya untuk kontak-kontak bisnis dan sosial, seperti halnya dalam politik.

Napoleon ke Tiga, Kaisar Perancis dan keponakan dari Napoleon yang Agung, menyombongkan bahwa disamping kesibukan tugas-tugas kerajaan, dia mampu mengingat nama setiap orang yang dijumpainya.

Tekniknya? Sederhana. Kalau dia tidak mendengar nama itu dengan jelas, dia akan berkata, "Maaf sekali. Saya tidak mendengar nama anda dengan jelas." Kemudian, bila itu sebuah nama yang tidak biasa, dia akan berkata, "Bagaimana mengejanya?"

Selama percakapan berlangsung, dia bersedia bersusah-susah mengulang nama itu beberapa kali, dan berusaha mengaitkan di kepalamnya dengan ciri khas, ekspresi dan penampilan umum orang itu.

Kalau orang itu adalah seorang penting, Napoleon bahkan akan lebih keras berusaha. Begitu Yang Mulia berada seorang diri, dia menulis nama itu di selembar kertas, memandangnya, dan berkonsentrasi, dia menanamkannya dalam pikiran, kemudian merobek kertas itu. Dengan cara ini, dia memperoleh kesan mata dan kesan pendengaran dari nama itu.

Semua ini membutuhkan waktu, tetapi "Perangai yang baik," ujar Emerson, "terdiri atas pengorbanan-pengorbanan kecil."

Pentingnya mengingat dan menggunakan nama-nama, bukan sekadar hak istimewa raja-raja dan para eksekutif perusahaan. Cara itu dapat memberi manfaat bagi kita semua. Ken Nottingham, seorang pegawai General Motors di Indiana, biasanya makan siang di kafetaria perusahaan

itu. Dia memperhatikan wanita yang bekerja di belakang counter itu berwajah masam. "Wanita itu telah membuat sandwich selama sekitar dua jam, dan baginya saya pasti sekadar sandwich lainnya. Saya sampaikan kepadanya apa yang saya pesan. Lalu dia menimbang haminya pada timbangan kecil, dan memberi saya selembar daun selada, sedikit Kentang goreng, kemudian menyerahkannya kepada saya.

"Esok harinya saya menjalani kegiatan yang sama lagi. Wanita yang sama, wajah masam yang sama. Tapi kemudian saya tersenyum dan mengucapkan, 'Halo, Eunice,' menyampaikan apa yang saya inginkan. Wah, dia melupakan timbangan itu, menumpukkan haminya, memberi saya tiga lembar daun selada, setumpuk tinggi Kentang goreng sampai Kentang itu jatuh dari piring."

Nah, kita harus sadar akan *keajaiban* yang ada dalam sebuah nama, dan sadar bahwa benda yang satu ini sepenuhnya merupakan milik orang itu, dengan siapa kita berhubungan . . . bukan seorang pun yang lain. Nama membuat para individu terpisah; nama membuatnya unik diantara yang lainnya. Informasi yang sedang berusaha kita ingat, atau permintaan yang sedang kita buat, mempunyai kepentingan khusus tatkala kita mendekati situasinya dengan nama individu bersangkutan tersebut. Mulai dari pelayan sampai eksekutif senior, nama akan bekerja secara ajaib pada saat kita berurusan dengan orang lain.

PRINSIP 3

Ingin bahwa nama seseorang bagi orang bersangkutan merupakan suara yang paling manis dan terpenting dalam bahasa apa pun.

BAB EMPAT

CARA MUDAH UNTUK MENJADI PEMBICARA YANG BAIK

BEBERAPA waktu berselang, saya menghadiri satu pertandingan bridge. Saya tidak bermain bridge — dan ada seorang wanita di sana yang juga tidak bermain bridge. Dia sudah tahu bahwa saya pernah menjadi manajer Lowell Thomas sebelum dia pindah ke radio, dan saya sudah sering bepergian ke Eropa saat membantunya menyiapkan pembicaraan-pembicaraan perjalanan yang nantinya dia sampaikan. Maka wanita itu berkata: "Oh, Pak Carnegie, saya ingin sekali anda menceritakan pada saya tentang semua tempat luar biasa yang sudah anda kunjungi, juga tentang pemandangan yang sudah anda nikmati."

Tatkala kami duduk di sofa, dia mengatakan bahwa dia dan suaminya baru-baru ini baru kembali dari perjalanan ke Afrika. "Afrika!" saya berseru. "Sungguh menyenangkan! Saya sudah lama ingin sekali melihat Afrika, tapi saya tidak pernah sampai kesana kecuali sekali selama dua puluh empat jam tinggal di Aljazair. Ceritakan pada saya, apakah anda berkunjung ke negara yang menakjubkan itu? Ya? Beruntung sekali. Saya iri pada anda. Ceritakan pada saya tentang Afrika."

Antusiasme saya telah membuatnya berbicara selama empat puluh lima menit. Dia tidak pernah lagi menanyakan kepada saya dari mana atau apa yang sudah saya lihat. Dia tidak ingin saya bercerita tentang perjalanan saya. Apa yang dia inginkan adalah pendengar yang berminat pada kisahnya, maka dia bisa memperluas kekuannya dengan menceritakan tempat-tempat yang sudah ia kunjungi.

Apakah dia anch? Tidak. Banyak orang yang seperti itu.

Misalnya, saya berjumpa dengan seorang ahli tumbuh-tumbuhan yang terkenal, di sebuah pesta santap malam yang diadakan sebuah penerbit New York. Saya belum pernah sebelumnya berbincang-bincang dengan seorang ahli tumbuh-tumbuhan, dan saya mendapatkan orang itu sangat menyenangkan. Saya duduk di pinggir kursi saya dan mendengarkan dengan berminat ketika dia berbicara tentang kehidupan tum-

bahan eksotik, juga pengalaman-pengalaman dalam mengembangkan bentuk-bentuk baru dari tanaman dan kebun dalam rumah (dan dia bahkan menceritakan pada saya fakta-fakta mengagumkan mengenai kentang yang rendah hati). Saya sendiri mempunyai kebun dalam rumah — dan dia cukup baik untuk menyampaikan pada saya cara memecahkan beberapa masalah saya.

Seperi yang sudah saya singgung, kami berada pada sebuah pesta santap malam. Pasti ada lusinan tamu yang lain, tapi saya mengabaikan semua bentuk keramahan lainnya, mengabaikan semua yang lainnya, dan saya berbicara selama berjam-jam dengan ahli tumbuh-tumbuhan itu.

Saat tengah malam tiba. Saya mengucapkan selamat malam pada setiap orang dan pulang. Sang ahli tumbuh-tumbuhan kemudian berpaling kepada tuan rumah kami dan memberi saya beberapa puji yang menyantung. Saya "membangkitkan semangat". Saya begini, dan saya begitu, kemudian dia menutupnya dengan mengatakan bahwa saya "seorang pembicara yang paling menyenangkan."

Seorang pembicara yang menyenangkan? Mengapa? Padahal saya hampir tidak mengatakan apa pun. Saya tidak bisa mengucapkan apa pun kalau pun saya ingin melakukannya tanpa mengganti subjeknya, karena saya tidak mengerti lebih banyak tentang ilmu tumbuh-tumbuhan daripada yang saya tahu tentang anatomi seekor penguin. Tapi saya telah melakukan hal ini, yaitu: saya telah mendengarkan dengan penuh perhatian. Saya sudah mendengarkan, karena saya sungguh-sungguh tertarik. Dan dia merasakan hal itu. Memang sudah sewajarnya, hal itu menyenangkannya. Mendengarkan semacam itu adalah puji tertinggi yang bisa kita berikan kepada siapa pun. "Hanya sedikit manusia," tulis Jack Woodford dalam *Strangers in Love*, "hanya sedikit manusia yang bertahan terhadap sanjungan yang tersirat dari perhatian yang penuh." Saya bahkan menginginkan lebih jauh lagi daripada sekadar memberinya perhatian penuh. Saya "tulus dalam penerimaan saya dan murah hati dalam memberi penghargaan."

Saya sampaikan padanya kalau saya sudah sangat terhibur dan diberi petunjuk dengan pembicaraannya — dan memang demikian. Saya katakan padanya, kalau saja saya mempunyai pengetahuan seperti miliknya, saya senang sekali — dan memang begitu. Saya katakan bahwa saya akan senang sekali berkeliling melihat kebun dengannya — dan saya men-

dapat kesempatan itu. Saya sampaikan padanya bahwa saya harus berjumpa lagi dengannya — dan saya memperolehnya lagi.

Begitulah saya membuatnya berpikir bahwa saya seorang pembicara yang baik padahal, dalam kenyataannya, saya hanya sebagai pendengar yang baik dan telah mendorongnya untuk berbicara.

Apa rahasia dan misteri wawancara bisnis yang berhasil? Nah, menurut presiden Harvard yang sebelumnya, Charles W. Eliot, "Tidak ada misteri dalam wawancara bisnis yang berhasil . . . Hanya satu: perhatian penuh terhadap orang yang sedang berbicara pada anda, itu sangat penting. Tidak ada hal lain yang sangat menyanjung."

Eliot sendiri adalah master dalam seni mendengarkan untuk masa lalu. Henry James, novelis besar pertama Amerika, mengatakan: "Yang dimaksud mendengarkan oleh Dr. Eliot, bukan sekedar mendengarkan dengan diam, melainkan suatu bentuk kegiatan. Dia duduk tegak di ujung kursinya, dengan tangan-tangan menyatu di atas pangkuhan, tidak membuat gerakan apa pun kecuali memutar ibu jarinya dengan lebih cepat atau lebih lambat, dia memandang teman bicaranya dan tampaknya mendengarkan dengan mata dan telinganya. Dia mendengarkan dengan pikirannya, dan dengan penuh perhatian memikirkan apa yang anda katakan sementara anda mengatakannya . . . Pada akhir wawancara, orang yang sudah berbicara dengannya merasa bahwa dia mengerti apa yang disampaikannya."

Anda tidak perlu belajar selama empat tahun di Harvard untuk menemukannya. Namun saya dan anda tahu para pemilik toserba yang akan menyewa ruangan yang mahal, membeli barang-barang mereka secara ekonomis, mempercantik jendela-jendela pamer mereka dengan menarik, menghabiskan ribuan dolar untuk iklan, kemudian mempekerjakan pegawai yang tidak mempunyai naluri sebagai pendengar yang baik — para pelayan yang menyela pelanggan, menentang mereka, mengesalkan mereka, dan malahan mendorong mereka keluar toko.

Scbuah toserba di Chicago nyaris kehilangan seorang pelanggan tetap mereka yang biasanya menghabiskan beberapa ribu dolar setiap tahun di toko itu, karena seorang pelayan toko tidak bersedia mendengarkan. Nyonya Henrietta Douglas, yang ikut dalam kursus kami di Chicago, telah membeli sebuah mantel saat ada obral khusus. Ketika dia membawanya pulang, ternyata dia memperhatikan adu robekan di jahitannya. Esok harinya dia kembali dan minta pelayan toko itu untuk menggan-

tinjau. Namun pelayan itu menolak, bahkan menolak untuk mendengar keluhannya. "Anda membelinya saat obral khusus," ujarnya. Dia menunjuk ke tanda di dinding. "Baca itu," serunya. "*'Semua barang obral tidak dapat dikembalikan.'* Begitu anda membelinya, anda harus menyimpannya. Jahit sendiri robekan itu."

"Tapi ini barang yang rusak," keluh Nyonya Douglas.

"Tidak ada bedanya," sela si pelayan. "Tidak dapat berarti tidak."

Nyonya Douglas baru saja hendak berjalan keluar dengan sangat marah, bersumpah untuk tidak akan pernah kembali lagi ke toko itu. Saat itulah dia ditegur oleh manajer toko itu, yang sudah kenal dengannya karena bertahun-tahun berbelanja di sana. Nyonya Douglas menceritakan kepadanya apa yang sudah terjadi.

Sang manajer mendengar dengan penuh perhatian seluruh cerita itu, memeriksa mantel itu dan berkata: "Obral khusus memang tidak dapat dikembalikan sehingga kami bisa menghabiskan semua barang pada akhir musim. Namun, peraturan 'tidak bisa dikembalikan' ini tidak diterapkan untuk barang-barang yang rusak. Kami pasti akan memperbaiki atau mengganti jahitan ini, atau kalau anda lebih suka, kami akan memberi kembali uang anda."

Betapa berbedanya perlakuan tersebut! Kalau manajer itu tidak berada di sana dan mendengarkan pelanggannya, satu pelanggan lama toko itu bisa hilang selamanya.

Mendengarkan sama pentingnya untuk kehidupan rumah tangga dan dunia bisnis. Millie Esposito dari Croton-on-Hudson, New York, membiasakan diri mendengarkan dengan cermat ketika salah seorang anaknya ingin berbicara dengannya. Suatu malam dia sedang duduk di dapur bersama putranya, Robert, dan setelah satu diskusi singkat tentang sesuatu yang ada dalam pikiran anaknya, Robert berkata: "Bu, saya tahu kalau Ibu sangat mencintai saya."

Nyonya Esposito begitu tersentuh mendengar itu dan berkata: "Sudah pasti Ibu sangat mencintaimu. Kau meragukannya?"

Robert menjawab: "Tidak, tetapi saya tahu kalau Ibu sungguh-sungguh mencintai saya, karena setiap kali saya ingin bicara tentang sesuatu, Ibu akan menghentikan apa pun yang sedang Ibu kerjakan, dan mendengarkan saya."

Orang yang suka sekali mengeluh, bahkan tukang kritik paling kejam, seringkali akan menjadi lembut dan lunak di depan seorang pendengar

yang sabar dan simpatik — pendengar yang akan berdiam diri ketika si pemberang yang selalu mencari-kesalahan mendesis seperti ular kobra dan menyemprotkan racunnya. Untuk menjelaskannya: Beberapa tahun berselang Perusahaan Telepon New York dihadapkan dengan satu masalah di mana mereka harus berurusan dengan salah satu pelanggan paling keji, yang pernah mengutuk wakil pelayanan pelanggan. Dan dia benar-benar menyumpah. Dia mengomel. Dia mengancam hendak mencabut telepon ke akar-akarnya. Dia menolak membayar sebuah rekening yang dia bilang keliru. Dia menulis surat-surat kepada koran-koran. Dia mengajukan keluhan dalam jumlah tak terbilang yang dikirimkan kepada Komisi Pelayanan Masyarakat, dan dia mulai mengajukan beberapa gugatan terhadap perusahaan telepon tersebut.

Akhirnya, salah seorang "pemecah persoalan" perusahaan itu yang paling ahli, dikirim untuk mewawancara si tukang bikin geger ini. "Pemecah persoalan" ini mendengarkan dan membiarkan pelanggan yang gemar berbantah ini menikmati dirinya menumpahkan semua sumpiran amarahnya. Wakil perusahaan telepon itu mendengarkan dan hanya berkata "ya", dia menaruh simpati terhadap keluhannya.

"Dia terus saja mengocah, dan saya mendengarkannya selama hampir tiga jam," ujar si "pemecah persoalan", tatkala dia menyampaikan pengalaman ini di depan salah satu kelas penulis. "Kemudian saya kembali lagi menemuinya, masih mendengar lanjutannya. Saya mewawancarainya empat kali, dan sebelum kunjungan keempat berakhir saya sudah menjadi anggota dari organisasi yang baru dimulainya. Dia menyebutnya 'Asosiasi Pelindung Pelanggan Telepon'. Sampai kini saya masih sebagai anggota organisasi ini, dan sepanjang pengetahuan saya, sayalah satu-satunya anggota organisasi itu di dunia ini, disamping Pak —.

"Saya mendengarkan dan menaruh simpati padanya pada setiap hal yang dia ajukan selama beberapa kali wawancara ini. Dia tidak pernah berhasil memperoleh seorang wakil dari pihak telepon yang mau bicara dengannya seperti itu sebelumnya, dan karena itu dia hampir menjadi ramah. Alasan yang membuat saya datang mengunjunginya bahkan tidak disinggung dalam kunjungan yang pertama, juga tidak untuk kunjungan kedua dan ketiga, namun pada kunjungan keempat, saya menutup kasus itu sepenuhnya, dia membayar penuh semua rekeningnya, dan untuk pertama kalinya dalam sejarah kesulitannya dengan perusahaan telepon,

dia dengan sukarela menarik keluhan-keluhannya dari Komisi Pelayanan Masyarakat."

Tidak ragu lagi, Pak — telah menganggap dirinya sendiri seorang pejuang suci, yang mempertahankan hak umum terhadap eksloitasi yang tidak berperasaan. Namun dalam kenyataannya, apa yang sebenarnya dibutuhkannya hanya satu perasaan penting. Mulanya dia memperoleh perasaan penting ini dari mengritik dan mengeluh. Tapi begitu dia mendapat perasaan penting ini dari seorang wakil perusahaan itu, keluhan khayal itu lenyap di telan udara.

Suatu pagi, bertahun-tahun berselang, seorang pelanggan yang marah bergegas masuk ke kantor Julian F. Detmer, pendiri Detmer Woollen Company, perusahaan yang selanjutnya menjadi distributor bahan wool terbesar di dunia kepada perniagaan usaha jahitan.

"Lelaki ini berutang pada kami sejumlah kecil uang," Detmer menjelaskannya kepada saya. "Pelanggan itu menyangkalnya, tapi kami tahu bahwa dia bersalah. Maka, departemen kredit kami telah memaksanya untuk membayar. Setelah mendapat sejumlah surat dari departemen kredit kami, dia segera saja berkemas, berangkat ke Chicago, dan menghambur masuk ke kantor saya, untuk memberi tahu langsung pada saya bahwa bukan hanya dia tidak akan membayar uang itu, bahkan dia juga tidak akan pernah membayar sedolar pun dari barang-barang Detmer Woollen Company.

"Saya mendengarkan dengan sabar semua yang ingin disampaikannya. Saya ingin sekali menyela, tapi saya sadar itu tidak bijaksana. Maka, saya biarkan dia berbicara sendiri. Tatkala akhirnya dia mereda dan mulai masuk dalam suasana hati yang bisa menerima, saya berkata dengan perlahan: 'Saya ingin berterima kasih karena anda sudah datang ke Chicago untuk menyampaikan pada saya tentang hal ini. Anda telah banyak membantu saya, karena kalau departemen kredit kami telah membuat anda kesal, hal itu mungkin juga akan mengganggu pelanggan kami yang lain, dan jelas itu bisa jadi sangat buruk. Percayalah, saya malahan jauh lebih ingin mendengar hal ini daripada keinginan anda sendiri menyampainya.'

"Itu adalah hal terakhir di dunia ini yang dia harapkan mendengarnya dari mulut saya. Saya kira dia sedikit kecewa, karena dia telah datang ke Chicago untuk menyampaikan pada saya satu atau dua hal, namun kini saya malah berterima kasih padanya, bukannya berkelahi dengannya.

Saya meyakinkannya bahwa kami akan menghapus tagihan itu dan melupakannya, karena saya tahu dia seorang lelaki yang sangat hati-hati dengan hanya satu rekening yang diurusnya, padahal para pegawai kami harus mengurus ribuan. Karena itu, dia cenderung lebih sedikit membuat kesalahan daripada kami.

"Saya katakan kepadanya bahwa saya sungguh mengerti bagaimana perasaanya dan bahwa, kalau saya berada dalam posisinya, saya sudah pasti juga akan bertindak persis seperti yang dilakukannya. Karena dia tidak akan membeli apa pun lagi dari kami, saya memberi saran beberapa toko wool yang lain.

"Sebelumnya, kami sudah biasa santap siang bersama apabila dia datang ke Chicago, maka saya mengundangnya untuk bersantap siang dengan saya hari ini. Dia menerima dengan enggan, tapi begitu kami kembali ke kantor, dia membuat pesanan lebih besar dari yang pernah dilakukannya sebelumnya. Dia pulang dengan suasana hati yang sudah lembut dan, ingin bersikap sama adilnya terhadap kami seperti kami terhadapnya, dia melihat kembali rekening-rekeningnya, dan menemukan sebuah yang keliru, dan mengirimkannya pada kami cek-nya dengan permohonan maaf.

"Selanjutnya, tatkala istrinya melahirkan seorang anak lelaki, dia memberi nama tengah anaknya Detmer, dan dia tetap menjadi kawan dan pelanggan perusahaan kami sampai dia meninggal dua puluh dua tahun kemudian."

Bertahun-tahun yang lalu, seorang anak lelaki miskin, imigran Belanda, membersihkan jendela sebuah toko roti sepulang dari sekolah, agar bisa membantu menopang keluarganya. Keluarganya sangat miskin sehingga untuk tambahan dia harus pergi ke jalan-jalan dengan keranjang setiap hari untuk mengumpulkan potongan batu bara yang berjatuhan di selokan di mana kereta batu bara telah mengirimkan bahan bakar itu. Anak itu, Edward Bok, tidak pernah bersekolah lebih dari enam tahun seumur hidupnya; namun akhirnya dia mampu menjadi editor majalah paling berhasil dalam sejarah jurnalisme Amerika. Bagaimana dia melakukan hal itu? Itu merupakan kisah panjang, namun bagaimana dia mendapatkan awalnya, dapat diceritakan dengan singkat. Dia memperoleh awalnya dengan menggunakan prinsip-prinsip dalam bab ini.

Dia meninggalkan sekolah ketika berumur tiga belas tahun, dan menjadi pesuruh kantor sebuah perusahaan Western Union, namun dia

tan sedetik pun menyerah terhadap ide meraih pendidikan. Sebagai gantinya, dia mulai mendidik dirinya sendiri. Dia menabungkan ongkos tremnya dan bertahan tanpa makan siang, sampai dia mendapat cukup uang untuk membeli ensiklopedi biografi Amerika — kemudian dia melakukan satu hal yang belum pernah terdengar. Dia membaca kehidupan orang-orang terkenal dan menulis kepada mereka, meminta tambahan informasi tentang masa kecil mereka. Dia adalah seorang pendengar yang baik. Dia meminta orang-orang terkenal itu untuk menceritakan kepadanya lebih banyak tentang diri mereka sendiri. Dia menulis kepada Jenderal James A. Garfield, yang saat itu mencalonkan diri sebagai Presiden, dia menanyakan apakah benar bahwa Jenderal Garfield dulunya bekerja di kapal tunda di sebuah kanal; dan Garfield menjawabnya. Dia menulis surat pada Jenderal Grant menanyakan tentang satu pertempuran tertentu, dan Grant menggambarkan sebuah peta untuknya dan mengundang anak yang berusia empat belas tahun ini untuk bersantap malam bersamanya, lalu melewatkannya malam itu berbin-cang-bincang dengannya.

Segera saja, bocah kurir Western Union kita ini berkoresponden dengan banyak orang-orang paling terkenal di negara ini: Ralph Waldo Emerson, Oliver Wendell Holmes, Longfellow, Nyonya Abraham Lincoln, Louisa May Alcott, Jenderal Sherman dan Jefferson Davis. Dia tidak hanya berkoresponden dengan orang-orang terkenal ini, tetapi begitu dia mendapat liburan, dia mengunjungi banyak dari mereka, dan menjadi tamu yang disambut hangat di rumah mereka. Pengalaman ini melimpahinya dengan rasa percaya diri yang tak ternilai harganya. Para lelaki dan wanita ini menyalakannya dengan satu visi dan ambisi yang membentuk hidupnya. Dan semua ini, biarkan saya mengulangnya, menjadi mungkin terjadi sepenuhnya karena pencrapan prinsip-prinsip yang sedang kita bahas di sini.

Isaac F. Marcosson, seorang jurnalis yang mewawancara ratusan selebriti, menyatakan bahwa banyak orang yang gagal dalam membuat kesan yang menyenangkan, karena mereka tidak mendengarkan dengan penuh perhatian. "Perhatian mereka telah begitu tersita dengan apa yang akan merekaucapkan selanjutnya, sehingga mereka tidak memasang telinga . . . Orang yang sangat penting telah menyampaikan pada saya bahwa mereka lebih suka kepada pendengar yang baik, dibandingkan dengan pembicara yang baik, namun kemampuan untuk mendengarkan

tampaknya lebih jarang dimiliki, dibandingkan dengan hampir semua ciri baik lainnya."

Dan tidak hanya para tokoh penting yang sangat suka pada pendengar yang baik, tetapi orang biasa juga demikian. Seperti yang pernah diulas *Reader's Digest*: "Banyak orang mendatangi seorang dokter, padahal yang mereka butuhkan adalah seorang pendengar"

Selama masa-masa ketika Perang Saudara, Lincoln menulis kepada seorang sobat lama di Springfield, Illinois, memintanya agar datang menjumpainya di Washington. Lincoln memberitahu bahwa dia mempunyai beberapa masalah yang ingin dibahasnya bersamanya. Tetangga lama itu tiba di Gedung Putih, dan Lincoln berbicara dengannya selama berjam-jam, tentang kebijaksanaan mengeluarkan proklamasi untuk membebaskan para budak. Lincoln menelusuri semua argumen dari mereka yang setuju dan tidak untuk gerakan tersebut, kemudian dia membaca surat-surat dan artikel surat kabar, yang sebagian mencelanya karena membebaskan para budak, dan sebagian yang lainnya mencelanya karena takut ia membebaskan para budak. Setelah berbicara selama berjam-jam, Lincoln berjabat tangan dengan tetangga lamanya itu, mengucapkan selamat malam, dan mengirimnya kembali ke Illinois, bahkan tanpa menanyakan opininya. Lincoln telah melakukan seluruh pembicaraan itu seorang diri. Agaknya hal itu telah menjernihkan pikirannya, "Dia kelihatan lebih santai setelah pembicaraan itu," ujar si kawan lama. Lincoln tidak menginginkan nasihat. Dia hanya sekadar membutuhkan seorang pendengar yang ramah dan simpati, dengan siapa dia bisa membuka dirinya. Ternyata itulah semua yang kita inginkan tatkala kita dalam kesulitan. Itu yang seringkali diinginkan oleh pelanggan yang mengesalkan, dan pegawai yang tidak puas, atau kawan yang terluka.

Salah satu pendengar terbaik dalam era modern adalah Sigmund Freud. Seorang pria yang kenal dengan Freud menjelaskan sikap Freud saat mendengarkan. "Kenyataan itu sungguh mencengangkan saya, sehingga saya tidak akan pernah melupakannya. Dia mempunyai kualitas yang belum pernah saya lihat dalam diri orang lain. Tidak pernah saya melihat perhatian yang penuh konsentrasi semacam itu. Tidak ada satupun 'tatapan menembus jiwa' di matanya. Matanya lembut dan cerdas. Suaranya rendah dan ramah. Gerak-geriknya hanya sedikit. Namun perhatian yang diberikannya pada saya, penghargaannya terhadap apa

yang saya katakan, bahkan tatkala saya mengatakannya dengan buruk, adalah luar biasa. *Anda tidak tahu apa artinya didengarkan seperti itu.*"

Kalau anda ingin tahu bagaimana membuat orang lain menghindari anda dan menertawakan anda di belakang anda, atau bahkan merendahkan anda, inilah resepnya: Jangan pernah mendengarkan siapa pun dalam waktu yang lama. Bicaralah tanpa putus-putusnya tentang diri anda. Kalau anda mempunya ide tatkala orang lain sedang berbicara, jangan tunggu lagi sampai dia selesai; segera saja potong di tengah kalimatnya.

Anda kenal orang-orang seperti itu? Sayang sekali, saya kenal ; dan yang mencengangkan, sebagian dari mereka adalah orang terkenal.

Membosankan? Ya, begitulah mereka — orang membosankan yang mabuk dengan kepentingan diri mereka sendiri, mabuk dalam rasa penting mereka sendiri.

Orang-orang yang hanya bicara tentang diri mereka hanya berpikir tentang diri mereka sendiri. Dan "orang-orang yang hanya berpikir tentang diri mereka sendiri," Dr. Nicholas Murray Butley, presiden dari Universitas Columbia, berkata, "tak salah lagi, adalah orang tak berpendidikan. Mereka itu bukan orang berpendidikan," ujar Dr. Butler, "tidak peduli betapa mereka diberi pengajaran."

Maka, bila anda ingin menjadi seorang pembicara yang baik, jadilah pendengar yang penuh perhatian. Untuk menjadi menarik, tertariklah pada orang lain. Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang orang lain akan senang menjawabnya. Beri semangat mereka agar bicara tentang diri mereka dan hasil sukses mereka.

Ingat bahwa orang dengan siapa anda bicara adalah seratus kali lebih tertarik dengan diri mereka sendiri dan keinginan-keinginan mereka, juga masalah mereka dibandingkan dengan minat mereka pada anda dan masalah anda. Sakit gigi seseorang lebih berarti bagi mereka daripada kelaparan di Cina yang telah membunuh sejuta orang. Rasa panas di tenggorokan seseorang lebih menarik minatnya dibandingkan dengan empat puluh gempa bumi di Afrika. Pikirkan hal itu lain waktu anda memulai suatu percakapan.

PRINSIP 4

Jadilah pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk bicara tentang diri mereka.

BAB LIMA

BAGAIMANA MENARIK MINAT ORANG LAIN

SETIAP ORANG yang pernah menjadi tamu Theodore Roosevelt akan tercengang akan luasnya pengetahuannya. Apakah tamunya itu seorang gembala sapi, politisi New York atau seorang diplomat, Roosevelt tahu apa yang harus dikatakannya. Dan bagaimana hal itu dilakukannya? Jawabannya sederhana. Pada saat Roosevelt menunggu seorang tamu, dia akan duduk pada malam sebelumnya, membaca subjek yang dia tahu merupakan minat utama tamunya.

Karena Roosevelt tahu, seperti juga semua pembaca tahu, bahwa jalan penting menuju hati seseorang adalah berbicara tentang hal-hal yang paling mereka hargai.

William Lyon Phelps yang cerdas, pengarang esai dan profesor sastra di Yale, sudah belajar hal ini lebih dini dalam kehidupan.

"Ketika saya berusia delapan tahun dan sedang melewatkannya akhir minggu berkunjung ke rumah Tante Libby Linsey di Stratford, Housatonic, "dia menulis dalam esainya tentang *Human Nature*, "seorang lelaki setengah baya datang berkunjung pada suatu malam, dan setelah berbasa-basi sopan dengan tante saya, dia memberikan seluruh perhatiannya pada saya. Saat itu, saya kebetulan sangat tertarik tentang kapal, dan tamu itu bisa membahasnya dengan cara yang kedengaran sangat menyenangkan. Setelah dia pergi, saya membicarakan lelaki itu dengan antusias. Lelaki luar biasa! Kemudian Tante saya memberi tahu bahwa dia seorang ahli hukum di New York, bahwa dia tidak tahu apa pun tentang kapal — bahwa dia sedikit pun tidak berminat pada topik itu. 'Tapi mengapa dia bicara tentang kapal terus-menerus?'

"Karena dia seorang yang bijaksana. Dia melihat kalau kau tertarik pada kapal, dan dia berbicara tentang hal yang dia tahu kau akan senang mendengarnya. Dia membuat dirinya menyenangkan."

Dan William Lyon Phelps menambahkan: "Saya tidak pernah melupakan perkataan tante saya."

Pada saat saya menulis bab ini, di depan saya ada sepucuk surat dari Edward L. Chalif, yang aktif dalam kegiatan Pramuka.

"Suantu hari saya berpikir bahwa saya memerlukan bantuan," tulis Chalif. "Jambore besar akan diadakan di Eropa, dan saya ingin presiden dari salah satu perusahaan terbesar di Amerika mau membayar biaya salah seorang anak didik saya untuk perjalanan itu.

"Untungnya, persis sebelum saya pergi menjumpai lelaki ini, saya mendengar bahwa dia telah menarik cek sebesar satu juta dolar, dan setelah cek itu dibatalkan, dia membingkainya.

"Maka hal pertama yang saya lakukan begitu saya masuk ke kantornya, adalah minta melihat cek itu. Cek sebesar satu juta dolar! Saya katakan padanya bahwa saya tidak pernah tahu ada orang yang pernah menulis cek semacam itu, dan bahwa saya ingin menyampaikan pada anak-anak saya bahwa saya benar-benar melihat cek senilai satu juta dolar. Dia dengan senang hati memperlihatkannya kepada saya; saya kagum melihatnya dan memintanya menceritakan kepada saya semua-nya, bagaimana sampai terjadi penarikan."

Anda perhatikan, bukan, bahwa Chalif tidak mulai dengan berbicara tentang Pramuka, atau jambore di Eropa, atau apa yang diinginkannya. Dia membicarakan hal yang menarik bagi orang lain itu. Inilah hasilnya:

"Kemudian, lelaki yang saya wawancara berkata: 'Oh, ngomong-ngomong, apa keperluan anda datang kepada saya?' Dan saya pun menyampaikan kepadanya.

"Yang membuat saya tercengang," lanjut Chalif, "dia tidak saja dengan segera memberi apa yang saya minta, melainkan jauh lebih dari itu. Saya hanya meminta seorang anak agar dikirim ke Eropa, namun dia mengirim lima anak beserta saya sendiri, memberi saya L/C sebesar seribu dolar, mengatakan pada saya agar kami tinggal di Eropa selama tujuh minggu. Dia juga memberi saya surat perkenalan kepada presiden-presiden cabangnya agar mereka melayani kami, dan dia sendiri menjumpai kami di Paris, membawa kami berkeliling kota itu. Sejak saat itu, dia telah memberi pekerjaan kepada sebagian anak-anak asuh saya, yang orang tuanya tidak mampu, dan dia masih aktif dalam kelompok kami.

"Namun, kalau saya tidak tahu apa yang menarik minatnya, dan yang mula-mula membuatnya hangat, saya tidak akan semudah itu mendekatinya."

Apakah teknik ini berharga untuk dipakai dalam bisnis? Begitu? Mari kita lihat. Ambil contoh Henry G. Duvernoy dari Duvernoy & Sons, sebuah perusahaan roti borongan di New York.

Duvernoy selama ini telah berusaha menjual rotinya kepada satu hotel tertentu di New York. Dia telah menelepon manajernya setiap hari, selama empat tahun. Dia hadir dalam acara-acara sosial yang dia tahu si manajer akan hadir. Bahkan dia menyewa kamar hotel itu dan tinggal disana, agar dapat berbisnis dengannya. Tapi dia gagal.

"Kemudian," ujar Duvernoy, "setelah belajar tentang hubungan manusia, saya memutuskan untuk mengganti taktik saya. Saya mencari tahu apa yang menarik minat orang ini — apa yang bisa menangkap antusiasmenya.

"Saya menemukan bahwa dia bergabung dalam satu kelompok eksekutif hotel yang disebut Hotel Greeters of Amerika. Dia bukan hanya masuk dalam kelompok itu, antusiasmenya yang menggebu telah menjadikannya presiden organisasi itu, dan presiden International Greeters. Tidak peduli di mana konvensi-konvensinya berlangsung, dia akan berada disana.

"Maka, ketika saya berjumpa dengannya esok harinya, saya mulai membicarakan tentang the Greeters. Ternyata, tanggapan luar biasa yang saya dapat! Dia berbicara dengan saya selama setengah jam tentang Greeters, nada suaranya bergetar karena antusiasnya. Saya bisa melihat bahwa perkumpulan ini bukan semata-mata kegemarannya, ini adalah semangat hidupnya. Sebelum saya meninggalkan kantornya, dia sudah 'menjual' pada saya satu keanggotaan dalam organisasinya.

"Untuk sementara waktu, saya tidak menyinggung apa pun tentang roti. Tapi beberapa hari kemudian, pelayan hotelnya menelepon saya agar datang dengan membawa contoh roti dan harga.

"'Saya tidak tahu apa yang anda lakukan terhadap anak laki tua itu,' si pelayan menyapa saya, 'tapi dia sungguh-sungguh telah anda beli!'

"Pikiran ini! Saya terus mengejar orang ini, selama empat tahun — berusaha mendapatkan pesanannya — dan saya akan terus mengejarnya dengan cara itu seandainya saya tidak berusaha mencari tahu apa yang menjadi minatnya, dan apa yang paling senang dia bicarakan."

Edward E. Harriman dari lembah Cumberland, Maryland, memilih untuk menetap di Cumberland yang indah di Maryland setelah dia menyelesaikan dinas militernya. Sayangnya, saat itu hanya tersedia

sedikit pekerjaan di daerah itu. Dengan mengadakan sedikit penelitian, terbuka fakta bahwa ternyata sejumlah perusahaan dalam wilayah itu kalau tidak dimiliki pasti dikontrol oleh orang yang tidak konvesional, R.J. Funkhouser, yang kebangkitannya dari kemiskinan menuju kemakmuran menggugah rasa ingin tahu Harriman. Namun, orang itu dikenal sebagai orang yang sulit ditembus, apalagi bagi para pencari kerja. Harriman menulis:

"Saya mewawancara sejumlah orang, dan menjadi tahu bahwa minat utamanya adalah pada kekuasaan dan uang. Karena dia melindungi dirinya dari orang-orang seperti saya dengan menggunakan sekretaris yang berdedikasi dan tegas, maka saya mempelajari minat-minat sekretarisnya dan cita-citanya, dan baru pada saat itulah saya berkunjung diam-diam ke kantornya. Dia telah bekerja bersama Funkhouser selama lima belas tahun. Ketika saya sampaikan kepadanya bahwa saya mempunyai proposisi untuk bosnya yang bisa diartikan sukses keuangan dan politik untuk bosnya, dia menjadi bergairah. Saya juga mengobrol dengannya tentang partisipasi konstruktif mengenai sukses bosnya. Setelah pembicaraan ini, dia pun mengatur agar saya bisa berjumpa dengan Pak Funkhouser.

"Saya memasuki kantornya yang sangat besar dan mengesankan itu, menetapkan hati untuk tidak membicarakan pekerjaan yang saya butuhkan. Dia duduk di belakang meja besar dan langsung saja berbicara keras kepada saya, 'Ada apa ini anak muda?' Jawab saya, 'Mr. Funkhouser, saya yakin saya bisa menghasilkan uang untuk anda.' Dia segera bangkit dan mengundang saya untuk duduk dalam salah satu kursi yang dilapisi kain. Saya menyebutkan satu per satu ide-ide saya dan kualifikasi yang saya miliki untuk merealisasi ide-ide ini, demikian juga bagaimana ide-ide tersebut bisa memberikan sukses pribadinya dan sukses bisnisnya.

"'R.J.,' begitu dia merasa akrab dengan saya, dengan segera mempekerjakan saya, dan selama lebih dari dua puluh tahun saya sudah berkembang dalam perusahaannya, dan kami berdua telah makmur."

Membicarakan minat orang lain memberi keuntungan pada kedua pihak. Howar Z. Herzig, seorang pemimpin dalam bidang komunikasi pegawai, selalu mengikuti prinsip ini. Ketika ditanya hal bermanfaat apa yang diperolehnya dari prinsip itu, Herzig menjawab bahwa tidak hanya dia menerima manfaat yang berbeda dari masing-masing orang, tetapi

Apa yang ingin saya peroleh darinya!!! Apa yang sedang saya usaha-hakan untuk peroleh darinya!!!

Kalau kita sudah menjadi begitu rendah dengan mementingkan diri sendiri sehingga kita tidak bisa memberikan sedikit kebahagiaan dan memberikan sedikit penghargaan jujur, tanpa berusaha mendapatkan sesuatu dari orang lain sebagai balasannya — kalau jiwa-jiwa kita ternyata tidak lebih besar daripada apek rusak yang asam, kita akan menemui kegagalan yang memang sudah sepatutnya kita peroleh.

Oh, ya. Saya memang menginginkan sesuatu dari orang muda itu. Saya ingin sesuatu yang sangat berharga. Dan saya memperolehnya. Saya memperoleh perasaan bahwa saya telah melakukan sesuatu untuknya tanpa dia mampu melakukan sesuatu pun untuk dikembalikan kepada saya. Itu terdengar seperti perasaan yang mengalir dan bersenandung dalam memori anda, jauh setelah insiden itu berlalu.

Ada satu hukum penting mengenai tindak-tanduk manusia. Kalau kita mematuhi hukum itu, kita hampir tidak akan pernah mendapat kesulitan. Sebenarnya, hukum itu, kalau dipatuhi, akan memberi kita kawan yang tak terhitung jumlahnya, dan kebahagian yang konstan. Namun begitu kita melanggar hukum itu, kita akan masuk dalam kesulitan abadi. Hukum itu adalah: *Selalu buat orang lain merasa dirinya penting*. John Dewey, seperti yang sudah kita ketahui, mengatakan bahwa hasrat menjadi penting merupakan desakan terdalam dari sifat dasar manusia; dan William James berkata: "Prinsip terdalam pada sifat dasar manusia adalah idaman untuk dihargai." Seperti yang sudah saya jelaskan, desakan ini yang telah membedakan kita dari binatang. Desakan inilah yang mengambil tanggung jawab dari peradaban itu sendiri.

Para filsuf selama ini telah berspekulasi tentang peraturan hubungan manusia selama ribuan tahun, dan dari semua spekulasi itu, ada satu ajaran yang penting. Ini bukan ajaran baru. Dia sama tuanya dengan sejarah. Zoroaster mengajarkan hal itu kepada para pengikutnya di Persia, dua ribu lima ratus tahun yang lalu. Konfusius memberi ceramah tentang hal ini di Cina, dua puluh empat abad yang lalu. Lao-tse, pendiri Taoisme, mengajarkannya kepada para pengikutnya di Lembah Han. Buddha mengajarkannya di tepi sungai suci Gangga, lima ratus tahun sebelum Masehi. Kitab suci Hindu mengajarkannya di antara bukit-bukit batu Judea, sembilan belas abad yang lalu. Yesus merangkumnya dalam sebuah pikiran — mungkin yang merupakan aturan paling penting di

dunia: "Segala sesuatu yang kamu kehendaki supaya orang perbuat kepadamu, perbuatlah demikian juga kepada mereka."

Anda ingin memperoleh persetujuan dari mereka yang berhubungan dengan anda. Anda menginginkan pengakuan atas nilai anda yang sesungguhnya. Anda ingin mendapatkan perasaan bahwa anda penting dalam dunia anda yang kecil. Anda tidak ingin mendengar sanjungan murah yang tidak tulus, tetapi anda haus akan penghargaan yang tulus. Anda ingin kawan-kawan dan rekan anda menjadi, seperti yang diungkapkan Charles Schwab, "tulus dalam penerimaan dan murah hati dalam memberi penghargaan." Kita semua menginginkan itu.

Maka, mari kita patuhi Aturan Emas di atas, dan berikan kepada orang lain apa yang kita harapkan diberikan pada kita.

Bagaimana? Kapan? Di mana? Jawabannya: Setiap waktu, di mana saja.

David G. Smith dari Eau Claire, Wisconsin, menceritakan pada salah satu di antara empat kelas kami tentang bagaimana dia mengatasi satu situasi rawan tatkala dia diminta untuk bertanggung jawab atas kedai makanan dan minuman pada suatu konser amal.

"Pada malam konser itu, saya tiba di taman itu dan mendapatkan dua wanita setengah tua sedang bergurau dengan cara yang buruk, mereka berdiri di sebelah kedai makanan dan minuman itu. Sudah jelas, masing-masing dari mereka menganggap dialah yang bertanggung jawab dalam proyek ini. Tatkala saya berdiri di sana memikirkan apa yang mesti saya lakukan, salah seorang anggota dari komite sponsor muncul dan menyerahkan pada saya sebuah kotak uang, dia mengucapkan terima kasih karena saya telah mengambil alih proyek itu. Dia kemudian memperkenalkan Rose dan Jane sebagai para pembantu saya dan kemudian pergi.

"Selanjutnya suasana sangat hening berlangsung. Saya tahu bahwa kotak uang itu merupakan simbol wewenang (atau semacam itu), maka saya berikan kotak itu pada Rose dan menjelaskan bahwa saya mungkin tidak bisa menyimpan uang itu, dan kalau dia bisa menyimpannya saya merasa senang sekali. Kemudian saya mengusulkan pada Jane agar memberi petunjuk kepada dua remaja yang diberi tugas menjaga kedai makanan dan minuman itu, petunjuk cara menggunakan mesin soda, dan memintanya untuk bertanggung jawab pada bagian tersebut dari proyek ini.

"Seluruh malam itu jadi sangat menyenangkan, dengan Rose yang gembira menghitung uang, Jane yang memberi petunjuk pada kedua remaja, dan saya yang menikmati konser itu."

Anda tidak perlu menunggu sampai menjadi duta besar untuk Perancis, atau pimpinan komite Clambake, sebelum anda menggunakan filosafat penghargaan ini. Anda bisa memperoleh keajaiban dengan menggunakan cara ini, hampir setiap hari.

Misalnya, kalau pelayan membawakan kita kentang pure, padahal kita memesan kentang goreng, mari kita berkata, "Maaf telah merepotkan anda, tapi saya lebih suka kentang goreng." Dia mungkin akan menjawab, "Tidak apa-apa" dan akan dengan senang hati mengganti kentang itu, karena kita telah menunjukkan respek padanya.

Ungkapan kecil seperti "Maaf telah mengganggu anda," "Maukah anda berbaik hati untuk —?" "Maukah anda?" "Apakah anda tidak keberatan?" "Terima kasih" — sedikit kesopanan seperti ini meminyaki roda gigi kegiatan sehari-hari yang monoton dari kehidupan kita — dan secara sambil lalu, semua itu merupakan tanda dari asuhan yang baik.

Mari kita lihat gambaran lainnya. Novel-novel Hall Caine — *The Christian*, *The Deemster*, *The Manxman*, di antaranya — semuanya laku keras pada awal abad ini. Jutaan orang membaca novel-novelnya, jutaan yang tak terhitung banyaknya. Dia adalah putra dari seorang pandai besi. Dia tidak pernah mendapat pendidikan sekolah selama lebih dari delapan tahun; namun tatkala dia meninggal dia merupakan tokoh sastra terkaya pada masanya.

Kisah itu berjalan seperti ini: Hall Caine suka sekali soneta dan Balada; maka dia melahap semua puisi Dante Gabriel Rossetti. Dia bahkan menulis sajak pujian atas prestasi artistik Rossetti sendiri. Rossetti senang sekali. "Pemuda mana pun yang mempunya opini mulia semacam itu tentang kemampuan saya," Rossetti mungkin berkata pada dirinya sendiri, "pasti seorang brilian." Maka, Rossetti mengundang anak pandai besi ini untuk datang ke London, dan menjadi sekretarisnya. Itulah yang menjadi titik balik dalam hidup Hall Caine; karena dengan posisi barunya ini, dia bisa berjumpa dengan para artis sastra masa itu. Dengan memperoleh manfaat dari nasihat mereka dan dilihami oleh dorongan mereka, dia mulai membangun kariernya yang menaikkan namanya ke langit.

Rumahnya, Puri Greeba, di Isle of Man, menjadi Mekkah bagi turis dari sudut-sudut dunia, dan dia meninggalkan rumah multijuta dolar. Namun — siapa yang tahu — dia mungkin saja meninggal dalam keadaan miskin dan tidak dikenal, kalau dia tidak menulis esai yang mengungkapkan kekagumannya kepada seorang pria terkenal.

Demikianlah kekuatannya, kekuatan menakjubkan, dari penghargaan tulus yang datang dari hati.

Rossetti menganggap dirinya penting, sangat penting. Itu tidak aneh. Hampir semua orang menganggap dirinya penting, amat penting.

Kehidupan dari banyak manusia mungkin bisa berubah kalau saja seseorang mau membuatnya merasa penting. Ronald J. Rowland, yang merupakan salah seorang instruktur kursus kami di California, juga adalah seorang guru seni dan kerajinan tangan. Dia menulis pada kami mengenai seorang murid bernama Chris, yang ikut di kelas awalnya untuk kerajinan:

Chris seorang anak laki yang sangat pendiam dan pemalu, kurang memiliki percaya diri, jenis murid yang jarang sekali menerima perhatian yang sepatutnya dia peroleh. Saya juga mengajar kelas lanjutan, kelas yang telah tumbuh menjadi semacam simbol status dan hak istimewa bagi murid yang ada di dalamnya.

Pada hari Rabu, Chris sedang bekerja dengan rajin di mejanya. Saya sungguh-sungguh melihat ada api tersembunyi di dalam dirinya. Saya tanyakan pada Chris apakah dia mau masuk ke kelas lanjutan. Betapa inginnya saya mampu mengekspresikan bagaimana wajah Chris saat itu, emosi-emosi dalam diri anak laki pemalu berusia empat belas tahun itu, yang berusaha keras menahan air matanya.

"Siapa? Saya, Pak Rowland? Apa saya cukup baik?"

"Ya, Chris, kau cukup baik."

Saya harus berhenti sampai di situ karena air mata saya sendiri mulai membasahi mata. Begitu Chris berjalan keluar kelas hari itu, dia tampak lebih tinggi dua inci, dia memandang saya dengan mata biru bersinar dan berkata dengan suara positif, "Terima kasih, Pak Rowland."

Chris mengajar saya satu pelajaran yang tidak akan pernah saya lupakan. Dia membantu saya agar tidak pernah melupakan peraturan

ini, yaitu membuat satu tanda yang berbunyi "ANDA ORANG PENTING." Tanda ini saya gantung di depan ruang kelas agar semua bisa melihatnya, juga untuk mengingatkan saya bahwa setiap murid yang saya hadapi adalah sama pentingnya.

Kebenaran yang sebenarnya adalah bahwa hampir semua orang yang anda jumpai, merasa diri mereka lebih tinggi dari anda dalam beberapa hal, dan satu cara pasti untuk menuju hati mereka adalah membiarkan mereka menyadari dalam suatu cara halus bahwa anda sadar akan rasa penting mereka, dan menerimanya dengan tulus.

Ingat apa yang diucapkan Emerson: "Setiap orang yang saya jumpai adalah lebih baik dari saya dalam beberapa hal. Dalam hal tersebutlah, saya belajar darinya."

Dan bagian yang menyedihkan dari ini adalah, seringkali mereka yang paling tidak berhak merasa berprestasi, mendukung keakuan mereka dengan pertunjukkan keributan dan kesombongan yang benar-benar memuakkannya. Seperti yang diungkapkan Shakespeare tentang hal ini: "... orang, orang yang bangga, / yang memiliki wewenang singkat yang kecil,/ . . . Memainkan akal demikian fantastis di hadapan surga yang tinggi/ Membuat para malaikat meratap."

Saya akan sampaikan pada anda bagaimana orang-orang bisnis dalam kursus saya sendiri telah menerapkan prinsip-prinsip ini dengan hasil yang mengagumkan. Mari kita ambil kasus seorang pengacara Connecticut (karena berhubungan dengan keluarganya, dia lebih suka kalau namanya tidak disebutkan).

Tidak lama setelah ikut dalam kursus kami. Pak R —— danistrinya pergi ke Long Island, untuk mengunjungi beberapa kerabat istrinya. Sampai disana, istrinya membiarkannya asyik mengobrol dengan bibinya yang sudah tua dan tinggal sendiri, lalu istrinya mengobrol dengan beberapa saudaranya yang lebih muda. Karena Pak R —— akan segera mendapat tugas dari kursus untuk melaporkan hasil penerapan prinsip-prinsip penghargaan, dia pikir dia akan memperoleh beberapa pengalaman dengan mengobrol dengan wanita tua itu. Maka dia memandang sekeliling ruangan untuk mencari apa kira-kira yang bisa dikaguminya secara jujur.

"Rumah ini dibangun sekitar tahun 1890, bukan?" tanyanya.

"Ya," jawab wanita itu, "tepat pada tahun itu rumah ini dibangun."

"Rumah ini mengingatkan saya pada rumah tempat saya dilahirkan," tambahnya. "Indah sekali. Dibangun dengan bagus. Luas. Anda tahu, orang tidak lagi membangun rumah seperti ini."

"Anda benar," wanita tua itu setuju. "Orang-orang muda sekarang tidak peduli dengan rumah-rumah indah. Yang mereka inginkan hanya apartemen kecil, lalu mereka akan pergi berkeliaran dengan mobil mereka."

"Ini rumah impian," ujar wanita itu dalam suara bergetar penuh dengan kenangan indah. "Rumah ini dibangun dengan cinta. Suami saya dan saya sudah memimpikannya selama bertahun-tahun sebelum kami bisa membangunnya. Kami tidak memanggil arsitek. Kami merencanakan semuanya sendiri."

Wanita itu memperlihatkan pada Pak R — seluruh ruangan rumah, dan Pak R — mengekspresikan rasa kagum yang tulus terhadap harta cantik yang telah diperoleh wanita itu dari perjalanan-perjalannya ke luar negeri, dan semua itu dia hargai seumur hidup — syal-syal paisley, seperangkat cangkir teh Inggris, porselin, tempat tidur Perancis dan kursi-kursi, lukisan Itali, dan gorden sutera yang pernah digantung di sebuah *chateau* Perancis.

Setelah membawa Pak R — berkeliling melihat seluruh rumah, wanita itu mengajaknya keluar, ke garasi. Disana, terparkir sebuah mobil Packard — dalam kondisi baru.

"Suami saya membelikan mobil itu untuk saya, tidak berapa lama sebelum dia meninggal," katanya dengan suara lembut. "Saya tidak pernah mengendarainya sejak kematiannya . . . Anda seorang yang menghargai benda-benda indah, dan saya akan berikan mobil ini untuk anda."

"Mengapa, Bibi," jawab saya kaget, "Bibi membingungkan saya. Tentu saja, saya menghargai kemurahan hati Bibi; tapi saya tidak mungkin menerimanya. Saya bahkan bukan Kerabat Bibi. Saya sudah punya mobil baru, dan bibi mempunyai banyak kerabat yang menginginkan mobil Packard itu."

"Kerabat!" serunya. "Ya, saya memang mempunyai kerabat-kerabat, yang sedang menunggu sampai saya mati sehingga mereka bisa mengambil mobil itu. Tapi, mereka tidak akan memperolehnya."

"Kalau Bibi tidak ingin memberikan mobil itu pada mereka, Bibi bisa menjualnya dengan mudah kepada *dealer* mobil bekas," ujar saya.

"Menjualnya!" dia berteriak. "Apa anda pikir saya akan menjual mobil ini? Apa anda pikir saya akan tahan melihat orang asing mengendarainya mondor-mandir di jalan dengan mobil ini — mobil yang dibeli suami saya untuk saya? Saya tidak akan bermimpi menjualnya. Saya akan memberinya untuk anda. Karena anda menghargai barang-barang indah."

Pak R — berusaha untuk tidak menerima mobil itu, tapi dia tidak bisa melakukan itu tanpa menyakiti perasaannya.

Wanita ini, tinggal seorang diri di rumah besar dengan syalinya, barang antik Perancisnya, dan kenangan-kenangannya, dia merasa lapar akan sedikit rasa perhatian. Dia pernah muda dan cantik dan dikejar. Dia pernah membangun rumah yang hangat dengan cinta dan barang-barang koleksi dari seluruh Eropa, untuk membuatnya indah. Kini, dalam kesepiannya yang terpencil karena usia tua, dia mendambakan sedikit kehangatan manusia, sedikit penghargaan murni — dan tak seorang pun memberinya. Dan tatkala dia mendapatkannya, itu terasa seperti mata air di padang pasir, rasa terima kasihnya seolah tidak mampu cukup diekspresikan dengan sesuatu pun kecuali dengan hadiah Packardnya yang indah.

Mari kita lihat kisah lainnya: Donald M. McMahon, yang merupakan pengawas dari Lewis dan Valentine, pekerja kebun bibit dan arsitek pertamanan di Rye, New York, menceritakan insiden ini:

"Tidak berapa lama setelah saya hadir dalam ceramah 'Bagaimana Mendapatkan Kawan dan Mempengaruhi Orang lain,' saya merancang taman di rumah tempat tinggal seorang hakim terkenal. Pemilik rumah itu keluar untuk memberi saya beberapa instruksi di mana seharusnya ditanam serumpun rhododendron dan azalea yang berbunga indah.

"Saya bilang, 'Pak Hakim, anda mempunyai hobi yang sungguh menyenangkan. Saya mengagumi anjing-anjing anda yang bagus, yang banyak memenangkan hadiah setiap tahun di Madison Square Garden.'

"Pengaruh dari ekspresi kecil pujian ini sungguh mengagumkan.

"'Ya,' jawab hakim itu, 'Saya melewaskan waktu-waktu yang sangat menyenangkan bersama anjing-anjing saya. Anda ingin lihat kandang anjing saya?'

"Anda tahu, dia menghabiskan waktu hampir sejam memperlihatkan pada saya anjing-anjing dan piala yang mereka menangkan. Dia bahkan

menceritakan asal-usul anjing-anjing itu dan menjelaskan tentang garis keturunan yang menjadikan mereka begitu cantik dan cerdik seperti itu.

"Akhirnya, dia memandang saya dan bertanya: 'Anda punya anak kecil?'

"'Ya,' jawab saya, 'Saya punya seorang anak lelaki.'

"'Nah, apakah dia suka anak anjing?' hakim itu bertanya.

"'Oh, ya, suka sekali.'

"'Baik, saya akan memberinya satu,' hakim itu menambahkan.

"Lalu dia mulai menjelaskan pada saya bagaimana cara memberi makan anak anjing. Tapi kemudian dia berhenti sebentar. 'Anda akan cepat melupakan kalau saya hanya sampaikan secara lisan. Sebaiknya saya menulisnya.' Maka, hakim itu masuk ke dalam rumah, mengetik instruksi asal-usul anak anjing itu dan cara memberi makannya, lalu menyerahkan pada saya seekor anak anjing bernilai beberapa ratus dolar, dan satu jam lima belas menit waktunya yang berharga, semua ini adalah sebagian besar karena saya telah mengekspresikan rasa kagum saya dengan jujur pada hobi dan keberhasilannya."

George Eastman dari Kodak yang terkenal, penemu film transparan yang memungkinkan dibuatnya gambar bergerak, meraih keuntungan seratus juta dolar, dan ini menjadikannya sebagai salah satu pengusaha paling terkenal di dunia. Namun, terlepas dari keberhasilannya yang luar biasa ini, dia haus akan sedikit pengakuan, seperti juga anda dan saya.

Untuk menjelaskan hal ini: Tatkala Eastman sedang membangun sekolah musik Eastman School serta Kilbourn Hall di Rochester, James Adamson, yang saat itu sebagai presiden Superior Seating Company di New York, ingin memperoleh order menyediakan kursi-kursi teater untuk gedung-gedung ini. Adamson menelepon arsitek Eastman, dan membuat janji untuk berjumpa dengan Eastman di Rochester.

Begitu Adamson tiba, si arsitek berkata: "Saya tahu anda ingin mendapatkan order ini, tapi saya sampaikan pada anda, untuk saat ini anda tidak akan bertahan lebih dari lima menit mengambil waktu George Eastman. Dia seorang yang berdisiplin keras. Dia sangat sibuk. Jadi, ceritakan saja kepentingan anda dengan singkat, lalu keluar."

Adamson sudah siap melakukan persis seperti itu.

Tatkala dia diisyaratkan untuk masuk ruangan, dia melihat Eastman yang sedang membungkuk di atas setumpuk kertas di mejanya. Saat itu Eastman mengangkat kepala, membuka kaca matanya, dan berjalan

menghampiri si arsitek dan Adamson, dia berkata: "Selamat pagi, apa yang bisa saya bantu?"

Si arsitek memperkenalkan mereka, kemudian Adamson berkata: "Waktu kami sedang menunggu anda, Pak Eastman, saya memandang kagum kantor anda. Saya sendiri rasanya tidak keberatan bekerja di ruangan seperti ini. Saya berkecimpung dalam bisnis interior pekerjaan kayu, tapi saya belum pernah melihat yang lebih indah dari kantor ini seumur hidup saya."

George Eastman menjawab: "Anda mengingatkan saya akan sesuatu yang hampir saya lupakan. Indah sekali, bukan? Saya sungguh menikmatinya saat awal pembangunan gedung ini dimulai. Tapi sekarang saya harus berada disini dengan banyak masalah lain dalam pikiran saya, kadang-kadang saya bahkan tidak menengok ruangan itu selama berminggu-minggu."

Adamson berjalan dan mengusapkan tangannya pada sebilah papan bingkai. "Ini kayu ek Inggris, bukan? Sedikit berbeda tekstur dengan kayu ek Itali."

"Ya," jawab Eastman. "Kayu ek Inggris yang diimpor. Seorang teman memilihkannya untuk saya, dia mengkhususkan diri pada kayu."

Kemudian Eastman membawanya berkeliling ke seluruh ruangan, memberi komentar tentang proporsinya, warna, ukiran tangan dan efek lain di mana dia banyak membantu dalam perencanaannya.

Pada saat berkeliling di ruangan itu, mengagumi hasil pekerjaan kayunya, mereka kemudian berhenti di depan jendela, dan George Eastman, dengan nada bicaranya yang rendah hati dan lembut, menunjuk pada beberapa institusi dimana dia ikut serta dalam usaha membantu kemanusiaan: Universitas Rochester, Rumah Sakit Umum, Homeopathic Hospital, Friendly Home, Rumah sakit Anak-anak. Adamson dengan hangat memberi selamat kepadanya, atas cara idealisnya dalam memanfaatkan kekayaannya untuk mengurangi sedikit beban penderitaan manusia. Kini, George Eastman membuka sebuah kotak kaca dan mengeluarkan kamera pertama yang pernah dimilikinya — satu penemuan yang telah dibelinya dari seorang lelaki Inggris.

Adamson menanyainya tentang perjuangan awalnya dalam memulai bisnis, dan Eastman menceritakan dengan perasaan sungguh-sungguh tentang kermiskinan masa kecilnya, bagaimana ibunya yang janda telah mengurus sebuah rumah sewa sementara Eastman bekerja di kantor

asuransi. Teror kemiskinan menghantuiinya siang dan malam, dan dia memutuskan untuk mencari cukup uang supaya ibunya tidak perlu bekerja. Adamson terus mengajukan pertanyaan dan mendengarkan, dia ikut terhanyut, pada saat Eastman menceritakan kisah percobaan-percobaannya dengan lempeng-lempeng fotografis. Dia menyampaikan bagaimana dia sudah bekerja di kantor sepanjang hari, dan kadang-kadang melakukan percobaan sepanjang malam, hanya tidur siang sebentar pada saat zat-zat kimia itu bekerja, kadang-kadang dia bekerja dan tidur dengan masih mengenakan pakaian yang sama selama tujuh puluh dua jam terus-menerus.

James Adamson dipersilakan masuk ke kantor Eastman pada pukul sepuluh lima belas dan sudah diberi peringatan bahwa dia tidak boleh mengambil waktunya lebih dari lima menit; namun sekarang satu jam sudah berlalu, kemudian dua jam berlalu pula. Dan, mereka masih mengobrol.

Akhirnya, George Eastman memandang Adamson dan berkata, "Terakhir kali saya berada di Jepang saya membeli beberapa kursi, membawanya pulang, dan meletakkannya di scrambi muka yang terkena sinar matahari. Tapi sinar matahari ternyata mengupas catnya, maka saya pergi ke kota suatu hari untuk membeli cat, saya mengecat sendiri kursi-kursi itu. Anda mau lihat hasil kerja seperti apa yang bisa saya lakukan dalam mengecat kursi? Baik. Ayo ke rumah saya dan makan siang bersama saya, saya akan tunjukkan."

Sesudah makan siang, Eastman memperlihatkan Adamson kursi-kursi yang sudah dibawanya dari Jepang. Kursi-kursi itu harganya tidak lebih dari beberapa dolar, namun George Eastman, yang kini sudah menjadi multimiliuner, merasa bangga akan kursi-kursinya, karena dia sendiri yang mencatnya.

Order untuk tempat duduk itu yang senilai \$90.000, siapa menurut anda yang mendapatkannya — James Adamson atau salah satu dari pesaingnya?

Sejak saat kisah ini terjadi, sampai meninggalnya Eastman, dia dan James Adamson menjadi kawan dekat.

Claude Marais, seorang pemilik restoran di Rouen, Perancis, memakai prinsip ini dan telah menyelamatkan restorannya dari kehilangan seorang pegawai kunci. Pegawai kunci ini, seorang wanita yang telah bekerja padanya selama lima tahun, dan dia adalah penghubung vital

antara Marais dan stafnya yang berjumlah dua puluh satu orang. Marais terkejut sekali begitu menerima surat tercatat dari wanita itu yang menyatakan pengunduran dirinya.

M. Marais menceritakan: "Saya sangat terkejut dan, bahkan terlebih lagi sangat kecewa, karena saya merasa bahwa saya telah bersikap adil padanya dan terbuka terhadap kebutuhan-kebutuhannya. Pendeknya, dia saya anggap sebagai seorang teman dan pegawai, mungkin saya terlalu menganggapnya secara berlebihan dan bahkan mungkin saya terlalu banyak menuntut darinya, dibandingkan terhadap pegawai lain."

"Tentu saja, saya tidak bisa menerima pemberhentian ini tanpa penjelasan. Saya memanggilnya dan berkata, 'Paulette, kamu harus mengerti kalau saya tidak bisa menerima pengunduran dirimu. Kamu sangat berarti bagi saya dan bagi perusahaan ini, dan kamu mempunyai kepentingan yang sama dengan saya terhadap sukses restoran ini.' Saya mengulang pernyataan ini di depan seluruh staf lainnya, lalu saya mengundangnya datang ke rumah, mengulang lagi rasa percaya saya padanya di depan keluarga saya."

"Paulette membantalkan pengunduran dirinya, dan kini saya bisa percaya penuh padanya. Saya sering menekankan pernyataan ini dengan mengekspresikan penghargaan saya terhadap apa yang dikerjakannya dan menunjukkan padanya betapa penting artinya bagi saya dan bagi restoran."

"Bicaralah pada orang lain tentang diri mereka," ujar Disraeli, salah satu orang paling cerdas yang pernah memerintah Kekaisaran Inggris. "Bicaralah pada orang lain tentang diri mereka, dan mereka akan mampu mendengarkan selama berjam-jam."

PRINSIP 6

Buat orang lain merasa penting — dan lakukan itu dengan tulus.

RINGKASAN

ENAM CARA UNTUK MEMBUAT ORANG LAIN MENYUKAI ANDA

PRINSIP 1

Jadilah sungguh-sungguh berminat terhadap orang lain.

PRINSIP 2

Tersenyumlah.

PRINSIP 3

Ingatlah nama seseorang adalah hal paling mengesankan dan paling penting bagi orang itu dalam bahasa apa pun.

PRINSIP 4

Jadilah pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk berbicara tentang diri mereka.

PRINSIP 5

Bicarakan minat-minat orang lain

PRINSIP 6

Buat orang lain merasa penting — dan lakukan itu dengan tulus.

BAGIAN TIGA

BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA

BAB SATU

ANDA TIDAK BISA MENANG DALAM SEBUAH DEBAT

TIDAK LAMA setelah berakhirnya Perang Dunia I, pada suatu malam di London, saya mendapat satu pelajaran yang tak ternilai harganya. Saat itu saya adalah manajer untuk Sir Ross Smith. Selama masa perang, Sir Ross telah merupakan kariu as Australia di Palestina; dan segera setelah perdamaian diumumkan, dia membuat dunia tercengang dengan terbang berkeliling separuh dunia dalam waktu tiga puluh hari. Belum pernah peristiwa besar semacam itu terjadi. Kejadian itu menimbulkan sensasi luar biasa. Pemerintah Australia memberi hadiah lima puluh ribu dolar kepadanya; Raja Inggris memberinya gelar bangsawan; dan untuk beberapa saat, dia telah menjadi orang yang paling banyak dibicarakan di bawah bendera Union Jack. Suatu malam, saya hadir dalam pesta banquet yang diadakan untuk menghormati Sir Ross; dan selama santap malam itu, lelaki yang duduk di sebelah saya, menceritakan satu kisah humor kutipan.

Lelaki itu menyebutkan bahwa kutipan itu berasal dari Injil. Dan dia keliru. Saya tahu itu. Saya tahu pasti. Sama sekali tidak ada keraguan tentang hal itu. Maka, untuk memperoleh perasian penting dan menampilkan keunggulan saya, saya menunjuk diri saya sendiri sebagai seorang yang tidak diminta dan komite tidak diundang untuk mengoreksinya. Dia tercengang. Apa? Dari Shakespeare? Tidak mungkin! Tidak masuk akal! Kutipan itu berasal dari Injil. Dan dia tahu itu.

Tukang cerita itu duduk di sebelah kanan saya; dan Frank Gammond, seorang kawan lama saya, duduk di sebelah kiri saya. Gammon telah

menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk studi mengenai Shakespeare. Maka, si tukang cerita dan saya, setuju untuk melimpahkan pertanyaan itu pada Gammond. Gammond mendengarkan, menendang saya dari bawah meja, dan kemudian berkata: "Dale, anda yang salah. Pria ini benar. Itu dari Injil."

Dalam perjalanan pulang malam itu, saya berkata kepada Gammond: "Frank, kau tahu kalau kutipan itu dari Shakespeare."

"Ya, tentu saja," jawabnya, "*Hamlet*, Babak Lima, Adegan Dua. Tapi, kita adalah tamu dalam pesta, Dale. Mengapa harus membuktikan pada seseorang bahwa dia salah? Apakah hal itu akan membuatnya jadi menyukai anda? Mengapa tidak membiarkannya menyelamatkan muka? Dia tidak minta pendapat anda. Dia tidak menginginkan itu. Mengapa harus berdebat dengannya? Hindarilah selalu sudut yang tidak enak." Orang yang mengatakan hal itu telah memberi saya pelajaran yang tidak akan pernah saya lupakan. Saya tidak hanya sudah membuat si tukang cerita menjadi tidak enak, tetapi saya juga telah menaruh kawan saya dalam situasi yang memalukan. Betapa lebih baiknya sekiranya saya tidak menjadi senang berdebat begitu.

Itu benar-benar pelajaran yang saya perlukan, karena saya selama ini merupakan pecandu debat. Pada masa muda, saya sudah berdebat dengan abang saya tentang segalanya di bawah Bimasakti ini. Ketika saya masuk akademi, saya belajar logika dan argumentasi, dan mendaftar dalam kontes debat. Ngomong-ngomong soal Missouri, saya lahir disana. Saya harus menampilkan diri. Selanjutnya, saya mengajar tentang debat dan argumentasi di New York; dan sekali, saya malu untuk mengakuinya, saya pernah merencanakan menulis sebuah buku tentang topik tersebut. Sejak itu, saya sudah mendengarkan, terlibat didalamnya, dan sudah melihat akibat dari ribuan argumen. Sebagai hasil dari semua itu, saya sampai pada kesimpulan bahwa hanya ada satu cara untuk memperoleh yang terbaik dari sebuah argumen — yaitu menghindarinya. Hindari argumen seperti anda menghindari ular dan gempa bumi.

Sembilan dari sepuluh kemungkinan, sebuah argumen akan berakhir dengan masing-masing kontestan malah menjadi lebih kokoh dalam pendapat mereka bahwa mereka lah yang mutlak benar.

Anda tidak bisa menang dalam sebuah debat. Anda tidak bisa, karena kalau anda kalah, anda akan kalah; dan kalau anda menang, anda kalah juga. Mengapa? Nah, misalkan anda menang atas pihak lawan dan

mampu menembak argumennya sehingga penuh lubang, lalu membuat kritikan bahwa dia *non compos mentis*. Lalu bagaimana? Ya, anda akan merasa senang. Tapi bagaimana dengan dia? Anda telah membuatnya merasa rendah diri. Anda telah melukai harga dirinya. Dia akan membenci kemenangan anda. Dan —

Seseorang yang diyakinkan untuk menentang
kehendaknya sendiri akan tetap memegang
pendapatnya sendiri

Bertahun-tahun yang lalu, Patrick J. O'Haire bergabung dalam salah satu kelas saya. Dia hanya mendapat pendidikan formal sangat sedikit, dan betapa dia menyukai pertengkaran! Dia pernah menjadi supir, dan dia datang pada saya karena dia selama ini telah berusaha, namun tanpa banyak membawa hasil, usaha dalam menjual truk. Sedikit pertanyaan dari saya memberi fakta bahwa dia terus saja melanjutkan berdebat dan menentang orang-orang dengan siapa dia berusaha melakukan bisnis. Kalau ada seorang calon pembeli menyatakan apa pun yang menghinai truk-truk yang dijualnya, Pat naik darah dan langsung menyerang pelanggan itu. Pat telah menang dalam banyak argumentasi pada masa-masa itu. Seperti yang dia katakan pada saya setelah itu, "saya sering melangkah keluar dari kantor itu dan berkata: 'Saya sudah sampaikan kepada orang itu sesuatu.' Ya, tentu saja saya sudah mengatakan sesuatu pada orang itu, tapi . . . saya belum menjual apa pun kepadanya."

Masalah saya yang pertama bukanlah mengajar Patrick J. O'Haire untuk berbicara. Tugas saya yang mendesak justru melatihnya untuk menahan diri agar tidak bicara, dan menghindar dari pertengkaran.

Selanjutnya, O'Haire menjadi salah satu penjual terkemuka untuk White Motor Company di New York. Bagaimana dia melakukan hal itu? Berikut ini adalah kisahnya, dengan kata-katanya sendiri: "Kalau saya melangkah masuk ke kantor seorang pembeli, dan orang itu berkata: 'Apa? Truk White? Tidak bagus! Saya tidak mau membelinya, bahkan meskipun anda memberinya pada saya. Saya akan membeli truk lain,' Lalu, saya akan berkata, 'Truk lain yang anda maksudkan itu memang truk bagus. Kalau anda membeli truk lain itu, anda tidak akan pernah membuat kesalahan. Truk lain itu dibuat oleh perusahaan bagus, dan dijual oleh orang yang ahli.'

"Saat itu, dia jadi tidak mampu berbicara. Tidak tersedia lowongan untuk berdebat. Kalau dia bilang truk lain itu yang terbaik, dan saya menjawabnya memang benar, dia harus berhenti. Dia tidak mungkin sepanjang sore itu terus berkata, 'Itu yang terbaik' padahal saya sudah setuju dengannya. Kami kemudian mengganti subjek dari Truk Lain, lalu saya mulai membicarakan tentang hal-hal yang baik mengenai truk White.

"Memang dahulu pernyataan seperti tadi sudah akan membuat saya naik darah. Saya akan mulai mendebat tentang Truk orang lain itu; dan semakin saya mendebat menentangnya, semakin orang itu mernbelia truk-lain; dan semakin lama berdebat, semakin dia membeli dari produk pesaing saya.

"Sekarang, kalau saya ingat-ingat yang lalu, saya jadi sadar, bagaimana mungkin saya pernah bisa menjual sesuatu pun. Saya sudah kehilangan bertahun-tahun hidup saya untuk bertengkar dan berdebat. Sekarang, saya terus menjaga mulut saya tertutup. Usaha saya itu memberi hasil."

Seperti yang Ben Franklin biasa katakan:

Kalau anda mendebat dan bersikeras dan menentang, anda kadang-kadang memang akan mendapat kemenangan; tapi itu adalah kemenangan kosong, karena anda tidak akan pernah memperoleh kehendak baik lawan anda.

Jadi, renungkan sendiri untuk diri anda. Mana yang lebih anda suka, kemenangan akademis yang semu atau kehendak baik seseorang? Jarang ada orang yang memiliki keduanya.

Naskah Boston pernah mencetak potongan sanjak tidak bermutu, namun penting ini:

Disini berbaring tubuh William Jay,
Yang meninggal karena mempertahankan haknya —
Dia benar, benar sekali, sebagaimana dia terus melaju,
Tapi dia persis sama matinya seakan-akan dia bersalah.

Anda mungkin benar, benar sekali, sementara anda melaju terus dalam perdebatan anda; tapi sejauh berkenaan dengan mengubah pikiran seseorang, anda mungkin akan persis sama sia-sianya seolah anda yang salah.

Frederick S. Parsons, seorang konsultan pajak penghasilan, pernah bertengkar dan berdebat selama sejam dengan seorang inspektur pajak pemerintah. Sebuah barang senilai sembilan ribu dolar menjadi taruhannya. Parsons mengklaim bahwa sembilan ribu dolar ini pada realitasnya adalah utang, bahwa uang itu tidak pernah bisa dipungut, bahwa uang itu tidak seharusnya dikenai pajak. "Utang? Ya, ampun!" jawab inspektur itu. "Tidak bisa, barang itu harus dikenai pajak."

"Inspektur ini mempunyai sifat dingin, angkuh dan keras kepala," ujar Parsons tatkala dia menyampaikan kisah ini di depan kelas. "Banyak alasan yang hanya percuma saja bila disampaikan, dan juga fakta-fakta yang tidak membawa hasil . . . Semakin lama kami berdebat, dia semakin keras kepala. Maka, saya memutuskan untuk menghindari perdebatan ini, mengubah subjeknya, dan memberinya penghargaan.

"Saya bilang, 'Saya kira, ini masalah yang sangat remeh bila dibandingkan dengan keputusan-keputusan yang benar-benar penting dan sulit yang perlu anda buat. Saya sendiri sudah melakukan studi tentang perpajakan. Tapi saya hanya memperoleh pengetahuan saya dari buku-buku. Sedangkan anda memperoleh pengetahuan anda langsung dari pengalaman. Kadang-kadang saya berharap memiliki pekerjaan seperti anda. Itu bisa banyak mengajar saya.' Saya bersungguh-sungguh dengan apa yang saya ucapkan.

"Baiklah. Si inspektur meluruskan punggungnya, bersandar kembali, lalu dia berbicara lama mengenai pekerjaannya, menceritakan pada saya hal-hal licik yang telah dibongkarnya. Nada suaranya lambat laun menjadi ramah, dan akhirnya dia menceritakan kepada saya tentang anak-anaknya. Tatkala dia pergi, dia menyampaikan kepada saya bahwa dia akan mempertimbangkan lebih jauh mengenai masalah saya dan memberi keputusannya dalam beberapa hari.

"Dia menelepon ke kantor saya tiga hari kemudian, dan memberitahu bahwa dia telah memutuskan untuk membiarkan pengembalian pajaknya persis seperti ketika diajukan."

Inspektur pajak ini memperlihatkan salah satu dari kelemahan paling umum dari manusia. Dia menginginkan satu perasaan penting, dan selama Parsons berdebat dengannya, dia memperoleh perasaan pentingnya dengan menekankan otoritasnya. Namun begitu rasa pentingnya diterima, dan perdebatan itu berhenti karena dia diizinkan untuk me-

ngembangkan keakuannya, dia menjadi seorang manusia simpatik dan baik hati.

Buddha berkata: "Kebencian tidak pernah akan berakhir dengan kebencian lagi, melainkan dengan cinta," dan suatu kesalahpahaman tidak pernah bisa diakhiri dengan perdebatan, melainkan dengan taktik, diplomasi, penyelesaian dan hasrat yang simpatik untuk melihat sudut pandang orang lain.

Lincoln pernah menegur keras seorang pemuda oposir tentara yang memperturutkan hati melakukan kontroversi keras dengan seorang rekan. "Tak seorang pun yang bertekad memanfaatkan yang terbaik dari dirinya sendiri," ujar Lincoln, "Boleh meluangkan waktu untuk kepuasan pribadi. Ia tetap tidak dapat menerima konsekuensinya, termasuk kelemahan watak dan hilangnya kontrol-diri. Lebih baik memberi jalan anda pada seekor anjing daripada digigit olehnya dalam pertarungan untuk memperoleh hak. Bahkan membunuh anjing itu tidak akan menyembuhkan gigitannya."

Dalam sebuah artikel dalam *Bits and Pieces*, beberapa saran telah diberikan mengenai bagaimana mencegah rasa tidak setuju agar tidak menimbulkan perdebatan.

Sambut baik rasa tidak setuju itu. Ingatlah slogan, "Apabila dua mitra selalu setuju, salah satu dari mereka tidak perlu. "Kalau ada beberapa hal yang belum anda pikirkan, bersyukurlah kalau itu diberitahu pada anda. Mungkin ketidaksetujuan ini merupakan kesempatan anda untuk dikoreksi, sebelum anda membuat kesalahan serius.

Jangan percaya pada kesan pertama naturi anda. Reaksi alami kita yang pertama dalam sebuah situasi yang tidak mengenakkan adalah menjadi defensif. Hati-hati. Tenanglah dan perhatikan reaksi pertama anda. Mungkin itu merupakan bagian anda yang terburuk, bukan anda yang terbaik.

Kendalikan kemarahan anda. Ingat, anda bisa mengukur besarnya seseorang melalui hal-hal yang membuatnya marah.

Dengarkan dulu. Beri kesempatan lawan anda untuk berbicara. Biarkan mereka selesai berbicara. Jangan menolak, mempertahankan diri atau berdebat. Semua ini hanya akan mempertinggi tembok pengha-

lang. Berusahalah membangun jembatan pengertian. Jangan membangun penghalang yang lebih tinggi dari kesalahpahaman.

Cari bidang-bidang kesepakatan. Kalau anda sudah mendengar perkataan lawan anda, pikirkan dulu pokok-pokok atau bidang-bidang yang anda setujui.

Jujurlah. Cari wilayah-wilayah di mana anda bisa menerima kesalahan, dan sampaikan hal itu. Minta maaf atas kesalahan anda. Hal ini akan membantu melucuti senjata lawan dan mengurangi sikap defensifnya.

Berjanjilah untuk memikirkan ide-ide lawan anda dan pelajari ide-ide itu dengan saksama. Dan lakukanlah sungguh-sungguh. Lawan anda mungkin benar. Jauh lebih mudah pada tahap ini untuk memikirkan pandangan-pandangan mereka dibandingkan anda maju dengan cepat dan mendapatkan diri anda dalam posisi di mana lawan anda bisa berkata: "Kami sudah berusaha menyampaikan pada anda, tapi anda tidak mau mendengarkan."

Berterimakasihlah pada lawan anda dengan tulus untuk minat-minat mereka. Siapa pun yang mau meluangkan waktu untuk menyatakan tidak setuju dengan anda berarti dia berminat dalam hal yang sama seperti anda. Pikirkan mereka sebagai orang-orang yang benar-benar ingin menolong anda, dan anda mungkin bisa menjadikan lawan anda sebagai kawan.

Jangan terburu-buru bertindak, beri waktu kepada kedua pihak untuk memikirkan masalahnya. Sarankan pertemuan berikutnya diadakan selanjutnya hari itu atau besoknya, ketika semua fakta mungkin bisa dibawa. Dalam mempersiapkan pertemuan ini, ajukan beberapa pertanyaan sulit berikut kepada diri sendiri:

Mungkinkah lawan saya benar? Sebagian benar? Adakah kebenaran dalam posisi atau argumentasi mereka? Apakah reaksi saya yang akan menyelesaikah masalahnya, atau apakah itu hanya menghasilkan frustrasi? Apakah reaksi saya akan membuat lawan saya semakin menjauh, atau bisa menarik mereka lebih dekat dengan saya? Apakah reaksi saya akan mempercepat perkiraan bahwa saya seorang

yang baik? Apakah saya akan menang atau kalah? Kalau saya berdiam diri saja dalam masalah ini, apakah rasa tidak setuju itu akan meledak? Apakah situasi sulit ini merupakan kesempatan bagi saya?

Penyanyi tenor opera Jan Peerce, setelah dia menikah hampir lima puluh tahun, pernah berkata: "Istri saya dan saya sudah membuat perjanjian jauh hari sebelumnya, dan kami sudah menjaganya, tidak peduli betapa marahnya kami terhadap satu sama lain. Apabila seorang dari kami berteriak, yang lain harus mendengar — karena apabila dua orang yang berteriak, tidak akan terjadi komunikasi, hanya terdengat suara berisik yang semrawut."

PRINSIP 1

Satu-satunya cara memperoleh manfaat sepenuhnya dari perdebatan adalah menghindarinya.

BAB DUA

CARA PASTI UNTUK MENAMBAH MUSUH — DAN BAGAIMANA MENGHINDARINYA

KETIKA Theodore Roosevelt tinggal di Gedung Putih, dia mengakui bahwa kalau saja dia mampu menjadi benar 75 persen dari waktu hidupnya, itu berarti dia mencapai ukuran tertinggi dari harapannya.

Apabila itu adalah peringkat tertinggi yang bisa diharapkan dari salah satu lelaki paling terkenal di abad dua puluh ini, bagaimana dengan anda dan saya?

Kalau anda bisa yakin anda menjadi benar hanya 55 persen dari waktu anda, anda boleh pergi ke Wall Street dan menghasilkan uang sejuta dolar sehari. Kalau anda tidak mampu yakin menjadi benar bahkan 55 persen dari waktu anda, mengapa anda harus mengatakan kepada orang lain bahwa mereka salah?

Anda dapat mengatakan kepada orang lain bahwa mereka salah dengan pandangan atau intonasi atau gerak isyarat semahir anda mampu ungkapkan dalam kata-kata — dan bila anda sampaikan pada mereka bahwa mereka salah, apakah anda bisa membuat mereka setuju dengan anda? Tidak pernah! Karena anda sudah menghantam langsung kecerdasan, penilaian, kebanggaan dan respek-diri mereka. Hal itu malah akan membuat mereka ingin memukul balik. Dan cara itu tidak pernah membuat mereka ingin mengubah pikiran. Kemudian, anda mungkin bisa menantang pada mereka dengan semua logika dari Plato atau Immanuel Kant, namun anda tidak akan mampu mengubah opini mereka, karena anda sudah melukai perasaan mereka.

Jangan pernah memulai dengan mengatakan "Saya akan buktikan sesuatu pada anda." Cara itu sungguh buruk. Itu sama saja mengatakan: "Saya lebih pintar dari anda. Saya akan sampaikan pada anda satu atau dua hal, dan membuat anda mengubah pikiran anda."

Itu sebuah tantangan. Itu malahan membangkitkan perlawanan dan membuat si pendengar ingin melawan anda, bahkan sebelum anda memulai pertempurannya.

Memang sulit, bahkan di bawah kondisi yang paling ramah sekali pun, untuk mengubah pikiran orang. Jadi, mengapa harus membuatnya semakin sulit? Mengapa anda membuat cacat diri anda sendiri?

Kalau anda hendak membuktikan apa pun, jangan buat seorang pun mengetahui hal itu, bijaksanalah, sehingga tak ada seorang pun yang tahu bahwa anda melakukannya. Hal ini diekspresikan dengan baik sekali oleh Alexander Pope:

Orang harus diberi pelajaran dengan cara seolah-olah anda tidak mengajarinya,
Dan hal-hal yang tidak diketahui diajukan sebagai hal-hal yang terlupa.

Sekitar tiga ratus tahun yang lalu Galileo berkata:

Kita tidak bisa mengajarkan apa pun pada seseorang; kita hanya bisa membantunya menemukannya sendiri dalam dirinya.

Seperti yang disampaikan Lord Chesterfield kepada putranya:

Berusahalah lebih bijaksana daripada orang lain kalau bisa; tapi jangan katakan itu kepada mereka.

Socrates berkata berulang-kali kepada para pengikutnya di Atena:

Saya hanya tahu satu hal, yaitu
saya tidak tahu apa pun.

Nah, saya tidak bisa berharap untuk menjadi lebih cerdas dari Socrates, karena itu saya sudah berhenti mengatakan orang lain bahwa mereka salah. Dan saya mendapatkan cara ini sungguh bermanfaat untuk saya.

Kalau seseorang membuat satu pernyataan yang menurut anda salah — ya, bahkan bila anda tahu bahwa itu salah — bukankah lebih baik memulainya dengan mengatakan: "Baiklah, coba kita lihat. Menurut saya, hal ini adalah sebaliknya, namun mungkin saja saya salah. Saya memang sering salah. Dan kalau saya salah, saya ingin diperbaiki. Mari kita meneliti fakta-faktanya."

Ada keajaiban, keajaiban positif, dalam ungkapan-ungkapan seperti: "Saya mungkin salah. Saya seringkali salah. Mari kita meneliti fakta-faktanya."

Tak scorang pun di surga atau di bumi, atau di dalam laut, di bawah bumi, akan pernah mendebat perkataan anda yang terungkap seperti ini: "Saya mungkin salah. Mari kita meneliti fakta-faktanya."

Salah scorang dari anggota kelas kami yang menggunakan pendekatan ini kepada para pelanggan adalah Harold Reinke, seorang penyalur Dodge di Billings, Montana. Dia menceritakan, karena tekanan bisnis otomobil, dia sering menjadi cepat marah dan cepat tersinggung mendengar keluhan-keluhan pelanggan. Hal ini menimbulkan kemarahan yang semakin memanas, disamping dia kehilangan peluang bisnis dan secara umum perasaan tidak nyaman.

Dia menceritakannya kepada kelasnya: "Dengan melihat bahwa hal ini tidak akan membawa saya kemana pun dengan lebih cepat, saya pun mencoba taktik baru. Saya akan mengatakan sesuatu seperti ini: 'Bagian penjualan kami agaknya telah membuat begitu banyak kesalahan sehingga saya sering malu. Kami mungkin sudah membuat kesalahan dalam kasus anda. Ceritakanlah pada saya tentang hal itu.'

"Pendekatan ini sudah cukup untuk melucuti senjata, dan pada saat pelanggan itu mengeluarkan perasaannya, biasanya dia bersikap jauh lebih masuk akal begitu sampai pada penyelesaian masalah. Sebenarnya, beberapa pelanggan malah berterima kasih kepada saya karena mempunyai sikap pengertian semacam itu. Dan dua dari mereka bahkan membawa kawannya untuk membeli mobil-mobil baru. Dalam pasar yang berkompetisi tinggi ini, kita membutuhkan lebih banyak pelanggan seperti ini, dan saya yakin bahwa dengan memperlihatkan penghargaan terhadap semua opini pelanggan, dan memperlakukan mereka dengan diplomatis dan sopan, akan membantu memenangkan kompetisi."

Anda tidak akan pernah mendapat kesulitan, kalau anda mau mengungkapkan bahwa anda mungkin salah. Cara itu akan menghentikan semua perdebatan dan mengilhami lawan anda untuk menjadi sama adil, terbuka dan berpikiran-luas seperti anda. Ini akan membuatnya ingin juga mengakui bahwa dia mungkin juga salah.

Kalau anda tahu dengan pasti bahwa seseorang salah, kemudian anda dengan gamblang mengatakan hal itu, apa yang terjadi? Mari saya gambarkan tentang Pak S —, seorang pengacara muda New York, yang

pernah berdebat mengenai suatu kasus yang agak penting di depan Pengadilan Tinggi Amerika (*Lustgarten v. Fleet Corporation* 280 U.S. 320). Kasus itu melibatkan sejumlah besar uang dan satu undang-undang penting. Selama perdebatan itu, salah seorang dari hakim Pengadilan Tinggi berkata kepadanya: "Undang-undang keterbatasan dalam hukum laut adalah enam tahun, bukan?"

Pak S — berhenti, memandang tajam pada si hakim untuk sesaat, dan kemudian berkata dengan kasar: "Yang Mulia, tidak ada undang-undang keterbatasan dalam hukum laut."

"Satu keheningan mencekam berlangsung di pengadilan," kata S —— tatkala dia sampaikan pengalamannya ini di depan kelas penulis, "dan suhu di ruangan itu seakan-akan jatuh menjadi nol. Saya benar. Hakim — salah. Dan saya sudah mengatakan padanya. Tapi apakah hal itu membuatnya menjadi ramah? Tidak. Saya masih yakin bahwa secara hukum saya benar. Dan saya tahu saya mampu berbicara lebih baik dibandingkan sebelumnya. Tapi saya bukan membujuk. Saya membuat kesalahan besar sekali dengan menyampaikan kepada seorang laki-laki yang amat berpengalaman dan terkenal bahwa dia salah."

Hanya sedikit orang yang berpikir logis. Kebanyakan dari kita berprasangka. Sebagian besar dari kita dirusakkan oleh pendapat yang sudah terbentuk sebelumnya, oleh rasa iri, curiga, takut, cemburu dan keangkuhan. Dan hampir semua orang tidak ingin mengubah pikirannya tentang agama atau model rambut atau komunisme atau bintang film kesayangan mereka. Jadi, jika anda hendak menyampaikan kepada orang bahwa mereka salah, tolong baca paragraf di bawah ini setiap pagi sebelum sarapan. Bagian ini dikutip dari buku James Harvey Robinson *The Mind in the Making*.

Kadang-kadang kita mendapatkan diri kita mengubah pikiran tanpa perlawanan apa pun atau emosi besar apa pun, tapi kalau kita diberitahu bahwa kita salah, kita akan menolak mengakui ini dan mengeraskan hati kita. Kita amat tidak peduli akan formasi keyakinan kita, namun kita mendapatkan diri kita penuh semangat menyokong keyakinan tersebut tatkala seseorang hendak merampasnya agar lepas dari kita. Jelas, bukan ide-ide itu sendiri yang berharga bagi kita, melainkan harga-diri kita yang terancam . . . Kata kecil "milik saya" adalah kata paling penting dalam urusan-urusan manusia, dan

apabila kita dengan tepat menerapkannya, ini merupakan awal dari kebijaksanaan. Kata ini mempunyai kekuatan yang sama, apakah itu menyangkut santap malam "saya", anjing "saya", dan rumah "saya", atau ayah "saya", negara "saya", dan Tuhan "saya". Kita tidak hanya marah karena disalahkan bahwa jam kita salah, atau mobil kita barang rongsokan, tetapi juga bahwa konsepsi kita tentang kanal Mars, tentang pengucapan "Epictetus", tentang nilai pengobatan salisin perlu direvisi. Kita lebih senang untuk terus memegang keyakinan yang sudah terbiasa kita terima, yang menyatakan bahwa hal itu benar, dan kemudian rasa benci akan muncul apabila tertangkap adanya keraguan terhadap anggapan kita. Ini akan membawa kita mencari setiap sikap berdalih untuk mendukung argumen kita agar bisa terus memegang apa yang sudah kita percayai selama ini.

Carl Rogers, psikolog terkemuka, menulis dalam bukunya *On Becoming a Person*:

*Saya memperoleh manfaat luar biasa taktala saya mampu membiarkan diri mengerti orang lain. Bagaimana saya mengungkapkannya dalam kata-kata mungkin akan terdengar aneh untuk anda. Apakah kita perlu membuat diri kita mengerti orang lain? Saya pikir begitu. Reaksi pertama kita terhadap hampir semua pernyataan (yang kita dengar dari orang lain) adalah evaluasi atau penilaian, bukannya pengertian untuk pernyataan tersebut. Tatkala seseorang mengekspresikan perasaannya, sikap dan keyakinannya, kecenderungan kita adalah merasa bahwa "itu benar," atau "hal itu bodoh," "itu tidak normal," "itu tidak masuk akal", "itu tidak tepat," "itu tidak bagus." Sangat jarang kita membiarkan diri kita untuk mengerti secara tepat apa arti dari pernyataan itu bagi orang lain itu.**

Saya pernah mempekerjakan seorang dekorator interior untuk membuat gorden rumah saya. Begitu rekeningnya tiba, saya merasa kaget.

Beberapa hari kemudian, seorang kawan mampir dan memandang gorden itu. Saya menyebut harganya, dan dia berseru dengan satu rasa kemenangan: "Apa? Mahal sekali. Saya kira dia menipu anda."

*Diambil dari Carl R. Rogers, *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), pp. 18 ff.

Benar? Ya, dia sudah mengatakan yang sebenarnya, tapi hanya sedikit orang yang suka mendengar kebenaran yang mencerminkan penilaian mereka. Jadi, sebagai manusia, saya berusaha membela diri. Saya menyatakan bahwa yang terbaik akhirnya adalah yang termurah, bahwa seseorang tidak bisa berharap memperoleh kualitas dan citarasa artistik dengan harga murah, dan seterusnya.

Hari berikutnya kawan lain mampir, mengagumi gorden saya, dengan antusias dia membicarakannya, dan mengekspresikan satu harapan kalau saja dia mampu mendapatkan kreasi cantik ini untuk rumahnya. Reaksi saya total berbeda. "Ah, sebenarnya," ujar saya, "Saya sendiri tidak mampu membayar semahal ini. Saya membayar terlalu mahal. Saya sebenarnya menyesal memesannya."

Apabila kita salah, kita sendiri mungkin mengakuinya. Dan bila kita ditangani dengan cerdik dan lembut, kita mungkin mengakuinya pada orang lain, dan bahkan merasa bangga dengan keterusterangan kita serta pikiran kita yang luas. Tapi tidak demikian halnya bila seseorang mencoba memaparkan fakta dengan cara tidak menyenangkan.

Horace Greeley, editor paling terkenal di Amerika selama Perang Saudara, sangat tidak setuju dengan Kebijakan Lincoln. Dia yakin kalau dia bisa menggerakkan Lincoln agar setuju dengannya, dengan memakai satu kampanye argumentasi, mencemooh dan memperlakukan dengan kasar. Dia berusaha dengan kampanye pahit ini dari bulan ke bulan, tahun ke tahun. Sebenarnya, dia sudah menulis serangan pribadi yang brutal, pahit, sarkastis terhadap Presiden Lincoln.

Tapi apakah semua hal menyakitkan ini membuat Lincoln setuju dengan Greeley? Sama sekali tidak. Mencemooh dan berlaku kasar, tidak pernah berhasil.

Kalau anda ingin mendapat saran unggul tentang bagaimana berurusan dengan manusia, mengatasi diri anda dan meningkatkan kepribadian anda, bacalah autobiografi Benjamin Franklin — salah satu kisah hidup paling menarik yang pernah ditulis, salah satu karya sastra klasik Amerika. Ben Franklin menceritakan bagaimana dia berhasil mengalahkan kebiasaan unik berdebat dan mengubah dirinya menjadi seorang lelaki yang paling mampu, halus dan diplomatis dalam sejarah Amerika.

Suatu hari, ketika Ben Franklin masih seorang pemuda yang ceroboh, seorang kawan lama menariknya ke samping dan memaparkan padanya beberapa kebenaran yang menyakitkan seperti ini:

Ben, engkau benar-benar keterlaluan. Opinimu membuat rasa tidak suka pada semua orang yang berbeda pendapat denganmu. Opinimu menjadi sangat menyerang sehingga tak seorang pun yang peduli lagi dengan opinimu itu. Kawan-kawanmu lebih senang apabila kau tidak berada di dekat mereka. Engkau tahu sekali bahwa tak seorang pun yang bisa menyampaikan sesuatu pun. Sebenarnya, tak seorang pun yang akan berusaha, karena usaha itu hanya akan menimbulkan rasa tidak enak dan usaha yang sulit. Jadi, kau tidak pernah bisa tahu lebih dari apa yang kau ketahui sekarang, yang ternyata sangat sedikit.

Satu hal terbaik yang saya tahu tentang Ben Franklin adalah cara dia menerima pukulan yang cerdik itu. Dia scorang yang cukup besar dan bijaksana untuk menyadari bahwa hal itu benar, bahwa dia sedang menuju kegagalan dan bencana sosial. Maka, dia membuat perubahan yang drastis. Dia segera saja mulai mengubah cara-caranya yang kurang ajar, dan dogmatis.

"Saya menjadikannya peraturan," ujar Franklin, "untuk menghindar dari semua kontradiksi langsung mengenai sentimen orang lain, dan semua ketegasan positif milik saya. Saya bahkan melarang diri saya menggunakan setiap kata atau ekspresi dalam bahasa yang memberikan satu opini tetap, seperti 'sudah pasti,' 'tidak ragu lagi,' dan seterusnya, lalu saya memilih, sebagai ganti kata-kata itu, 'saya merasa,' 'saya memahami,' atau 'saya membayangkan' suatu hal semacam itu, atau 'tampaknya demikian bagi saya sekarang ini.' Ketika orang lain menyatakan sesuatu yang saya perkirakan satu kesalahan, saya menahan diri saya untuk memperoleh kesenangan berkontradiksi dengannya secara tiba-tiba, dan memaparkan dengan segera suatu hal tidak masuk akal dalam proposisinya: untuk menjawabnya, saya akan mulai dengan meneleiti bahwa dalam kasus-kasus atau peristiwa tertentu, opininya memang benar, namun dalam kasusnya saat ini, tampaknya bagi saya itu berbeda, dan seterusnya, dan seterusnya. Saya segera saja menemukan keuntungan dari perubahan dalam sikap saya ini; percakapan di mana saya terlibat di dalamnya berlangsung dengan lebih menyenangkan. Semakin rendah hati saya mengajukan pendapat saya, semakin mereka dapat menerima dengan lebih siap, dan lebih sedikit kontradiksi yang terjadi; saya mendapat lebih sedikit rasa malu ketika saya yang berada dalam posisi salah,

dan saya lebih mudah membujuk orang lain agar mengalah atas kesalahan mereka, lalu bergabung dengan saya ketika saya kebetulan berada dalam posisi yang benar.

"Dan gaya ini, yang mulanya sulit saya gunakan secara alami, secara perlahan menjadi sangat mudah, dan menjadi kebiasaan bagi saya, sehingga mungkin untuk waktu lima puluh tahun ini tak seorang pun pernah mendengar satu ekspresi dogmatis yang terlepas dari mulut saya. Dan untuk kebiasaan ini (setelah integritas karakter saya), saya pikir cara ini secara prinsip telah memberi saya begitu banyak manfaat dengan sesama warga negara, saat saya mengusulkan institusi-institusi baru, atau suatu perubahan terhadap yang lama, dan begitu banyak pengaruhnya dalam dewan publik, saat saya menjadi seorang anggotanya; karena saya adalah pembicara yang buruk, tidak pernah fasih, cenderung memiliki banyak keraguan dalam pilihan kata-kata, jarang sekali benar dalam bahasa, namun saya secara umum mampu menyampaikan maksud saya."

Bagaimana metode-metode Ben Franklin ini bisa berhasil dalam bisnis? Mari kita ambil dua contoh.

Katherine A. Alfred dari Kings Mountain, North Carolina, adalah seorang supervisor rekayasa industri pada sebuah pabrik pemrosesan benang. Dia menceritakan pada salah satu kelas kami bagaimana dia menangani satu masalah sensitif, sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan kami:

"Sebagian tanggung jawab saya," lapornya, "berhubungan dengan menentukan dan memelihara sistem insentif dan standar-standar untuk para operator kami, supaya mereka bisa lebih banyak memperoleh penghasilan dengan cara memproduksi lebih banyak benang. Sistem yang kami gunakan mampu berjalan dengan baik pada saat kami hanya mempunyai dua atau tiga jenis benang, tapi akhir-akhir ini kami telah memperluas inventori dan kemampuan kami untuk memungkinkan menjalankan lebih dari dua belas jenis yang berbeda. Sistem yang ada saat ini sudah tidak lagi memadai untuk membayar para operator dengan adil, untuk produksi yang meningkat. Saya sudah berusaha membuat sistem baru yang memungkinkan kami membayar para operator berdasarkan kelas benang yang mereka jalankan pada satu waktu tertentu. Dengan sistem baru ini, saya ikut dalam rapat dengan hati yang tetap untuk membuktikan kepada manajemen bahwa sistem saya adalah pendekatan yang tepat. Saya menyampaikan kepada mereka secara rinci bagaimana

mereka telah salah, dan memperlihatkan pada bagian mana mereka bersikap tidak adil, lalu bagaimana saya mempunyai semua jawaban yang mereka perlukan. Untuk singkatnya, saya gagal secara menyedihkan! Saya menjadi sangat sibuk mempertahankan posisi saya untuk sistem baru ini, sehingga saya tidak memberi kesempatan pada mereka secara senang hati menerima masalah-masalah mereka yang lama. Persoalan ini macet.

"Setelah beberapa sesi dalam kursus ini, saya sadar sekali di mana saya sudah membuat kesalahan. Saya mengadakan rapat lagi dan membahas setiap sudutnya, saya meminta pendapat mereka untuk cara terbaik yang bisa dijalankan. Dengan sedikit saran kunci, pada momen-momen yang tepat, saya membiarkan mereka mengembangkan sistem mereka sendiri. Pada akhir rapat, pada saat saya benar-benar menyajikan sistem saya, mereka dengan antusias menerimanya."

"Saya sekarang yakin, bahwa tak ada suatu pencapaian bagus apa pun, dan sebaliknya akan banyak bencana dapat terjadi apabila anda mengatakan secara langsung bahwa orang itu salah. Anda hanya akan berhasil melucuti martabat orang tersebut, dan menjadikan diri anda sendiri sebagai orang yang tidak disambut dalam diskusi mana pun."

Mari kita lihat contoh lainnya — dan ingat, kasus-kasus yang saya kutip ini adalah khas pengalaman dari ribuan orang lain. R.V. Crowley adalah seorang wiraniaga untuk perusahaan kayu di New York. Crowley mengakui bahwa dia sudah menyampaikan pada para inspektur kayu yang sudah kawakan selama bertahun-tahun bahwa mereka salah. Dan dia juga telah memenangkan perdebatan itu. Tapi hal itu tidak membawa manfaat apa pun. "Karena para inspektur kayu ini," kata Crowley, "bersikap seperti wasit baseball. Sekali mereka membuat keputusan, mereka tidak pernah mengubahnya."

Crowley melihat bahwa perusahaannya mengalami kerugian ribuan dolar melalui argumen yang dimenangkannya. Maka, sementara mengikuti kursus saya, dia memutuskan untuk mengubah taktik dan menghindari perdebatan. Bagaimana hasilnya? Inilah kisahnya, seperti yang dia sampaikan pada kawan-kawan anggota kelasnya:

"Suatu pagi telepon berdering di kantor saya. Seorang yang cepat marah dan mudah tersinggung berada di ujung telepon sana, dia terus saja memberi tahu saya bahwa sebuah mobil pengantar kayu yang telah kami kirimkan ke pabriknya sama sekali tidak memuaskan. Perusahaan-

nya sudah menghentikan pembongkaran dan meminta kami membuat pengaturan dengan segera untuk mengganti stok itu dari pabrik mereka. Setelah kira-kira seperempat dari muatan mobil itu dibongkar, inspektur kayu mereka melaporkan bahwa kayu balok tersebut ternyata 55 persen di bawah standar mutu. Karena itu, mereka menolak menerimanya.

"Saya segera saja pergi ke pabriknya, dan dalam perjalanan saya berusaha memikirkan cara terbaik untuk menangani situasinya. Biasanya, dalam keadaan semacam itu, saya pasti sudah akan mengutip aturan-aturan standar mutu dan berusaha, sebagai hasil dari pengalaman dan pengetahuan saya sendiri sebagai inspektur kayu, untuk meyakinkan inspektur lainnya bahwa kayu balok tersebut sebenarnya sudah sesuai dengan standar mutu, dan bahwa dia salah mengerti akan aturan-aturan dalam inspeksinya. Tetapi, saya pikir saya akan menerapkan prinsip-prinsip yang dipelajari dalam pelatihan ini.

"Begini saya sampai di pabrik, saya bertemu dengan agen pembelian-nya dan inspektur itu, keduanya sudah siap berdebat dan bertempur. Kami kemudian berjalan keluar menuju mobil yang sedang dibongkar itu, dan saya meminta mereka untuk meneruskan membongkarinya, jadi saya bisa melihat bagaimana segala sesuatunya berlangsung. Saya minta inspektur itu untuk meneruskan dan memisahkan kayu yang jelek, seperti yang sudah dilakukannya, dan menaruh potongan yang baik dalam tumpukan lainnya.

"Setelah memandangnya sejenak, masalahnya mulai jelas bagi saya, bahwa sebenarnya dia melakukan inspeksi yang terlalu ketat, dan bahwa dia salah mengerti peraturannya. Muatan kayu khusus ini adalah pinus putih, dan saya tahu inspektur itu berpendidikan sangat baik dalam kayu keras. Pinus Putih kebetulan merupakan pengetahuan saya yang kuat, tapi apakah saya menyampaikan suatu keberatan? Sama sekali tidak. Saya terus saja memandang dan secara perlahan mengajukan pertanyaan-pertanyaan sehubungan mengapa potongan-potongan tertentu tidak memuaskan. Saya tidak sedikit pun menunjukkan bahwa inspektur itu salah. Saya menekankan bahwa satu-satunya alasan saya bertanya adalah agar kami bisa memberi perusahaannya persis seperti apa yang mereka minta untuk pengiriman-pengiriman selanjutnya.

"Dengan mengajukan pertanyaan dengan cara sangat ramah, dengan semangat kerja sama, dan menekankan terus-menerus bahwa mereka sudah benar telah memisahkan kayu-kayu yang tidak memuaskan seperti

yang mereka inginkan, saya membuatnya menjadi ramah, dan hubungan yang tegang tadi di antara kami mulai mencair. Pernyataan yang sekali-sekali saya berikan dengan hati-hati, melahirkan ide dalam pikirannya bahwa mungkin sebagian dari potongan yang ditolak ini sebenarnya ada dalam standar mutu yang sudah mereka beli selama ini, dan bahwa kebutuhan mereka menuntut mutu yang lebih mahal. Namun, saya sangat berhati-hati untuk tidak membiarkannya berpikir saya sengaja berbuat begitu.

"Lambat laun seluruh sikapnya berubah. Akhirnya dia mengakui bahwa dia tidak berpengalaman tentang kayu pinus putih, lalu mulai mengajukan pertanyaan pada saya tentang setiap potong kayu yang diturunkan dari mobil. Saya menjelaskan mengapa potongan semacam itu mempunyai standar mutu seperti yang sudah ditentukan, dan saya terus mendesaknya bahwa kami tidak ingin dia mengambilnya kalau itu tidak sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Dia akhirnya menangkap maksudnya, dan merasa bersalah setiap kali sepotong kayu diletakkan dalam tumpukan yang ditolak. Dan akhirnya dia melihat bahwa kesalahan ada pada pihak mereka yang belum bisa mengerti sepenuhnya tentang standar mutu seperti yang mereka perlukan."

"Hasil akhirnya adalah dia melanjutkan seluruh pembongkaran itu lagi setelah saya pergi, menerima semua pesanan, dan kami menerima penuh bayarannya."

"Dalam kejadian itu sendiri, sedikit taktik, dan ketetapan hati untuk menahan diri agar tidak berkata pada orang lain bahwa dia salah, telah menyelamatkan perusahaan saya sejumlah besar uang, dan sulit untuk menilai hubungan baik yang berhasil diselamatkan itu dengan uang."

Martin Luther King ditanya tentang bagaimana, sebagai seorang pendamai, bisa menjadi pengagum Jenderal Angkatan Udara Daniel James, yang saat itu adalah seorang perwira kulit hitam jajaran tertinggi negara. Dr. King menjawab, "Saya menilai orang berdasarkan prinsip-prinsip mereka sendiri — bukan dengan prinsip saya."

Dengan cara yang sama, Jenderal Robert E. Lee pernah berbicara kepada Presiden Konfederasi, Jefferson Davis, dengan amat memuji mengenai seorang perwira tertentu yang berada di bawah komandonya. Perwira lain yang hadir di situ tercengang. "Jenderal," katanya, "tidakkah anda tahu bahwa lelaki yang anda puji begitu tinggi itu adalah salah satu dari musuh anda yang paling buruk, yang tidak akan melewatkannya kesem-

patan apa pun untuk membantai anda?" "Ya," jawab Jenderal Lee, "tapi presiden meminta opini saya tentang orang itu; dia tidak meminta opininya tentang saya."

Sebenarnya, saya tidak mengungkapkan sesuatu pun yang baru dalam bab ini.

Dua ribu dua ratus tahun sebelum Kristus lahir, Raja Akhtoi dari Mesir memberi putranya nasihat yang bijaksana — nasihat yang sangat dibutuhkan saat ini. "Bersikaplah diplomatis," nasihat sang Raja. "Itu akan menolongmu memperoleh tujuanmu."

Dengan kata lain, jangan berdebat dengan pelanggan anda atau pasangan anda atau dengan musuh anda. Jangan sampaikan pada mereka bahwa mereka salah, jangan membuat mereka naik darah. Gunakan sedikit diplomasi.

PRINSIP 2

Tunjukkan penghargaan terhadap pendapat orang lain.

Jangan pernah berkata, "Anda salah."

BAB TIGA

KALAU ANDA SALAH, AKUILAH

TIDAK jauh dari rumah saya terdapat sederetan pohon kayu, di mana semak-semak blackberry disaput warna putih musim semi, saat tupai-tupai membuat sarang dan membesarkan anak mereka, dan ilalang tumbuh setinggi kepala kuda. Sebidang tanah yang masih murni ini disebut Forest Park (Taman Rimba) — dan tempat itu memang sebuah rimba, mungkin tempat ini masih tidak banyak berbeda dalam penampilannya pada saat dulu Columbus menemukan Amerika. Saya sering berjalan-jalan di taman ini dengan Rex, seekor bulldog Boston. Rex seekor ajing kecil yang ramah, tidak berbahaya; dan karena kami jarang berjumpa dengan seorang pun di taman ini, saya membawa Rex tanpa rantai atau penutup moncong.

Suatu hari kami berjumpa dengan seorang polisi berkuda di taman itu, scorang polisi yang gatal untuk menunjukkan wewenangnya.

"Apa maksud anda melepaskan anjing itu berlari bebas di taman tanpa rantai dan penutup moncong?" dia menegur saya. "Apakah anda tidak tahu bahwa itu melanggar hukum?"

"Ya, saya tahu," jawab saya lembut, "tapi saya pikir dia tidak akan membahayakan siapa pun di sini."

"Anda pikir! Anda pikir! Hukum sama sekali tidak peduli tentang apa yang anda pikir. Anjing itu bisa saja membunuh tupai atau menggigit anak kecil. Sekali ini saya akan melepaskan anda; tapi kalau saya lihat lagi anjing ini berada di sini tanpa rantai dan penutup moncong, anda harus melapor ke pengadilan."

Saya dengan menurut berjanji untuk mematuhi.

Dan saya memang patuh — untuk beberapa kali. Tapi Rex tidak suka penutup moncong, begitu pula saya; maka kami memutuskan untuk untung-untungan. Untuk sesaat segalanya berjalan menyenangkan, dan kemudian kami dihadapkan dengan masalah tiba-tiba. Rex dan saya berpacu melintasi punggung sebuah bukit pada suatu sore, dan di sana, tiba-tiba — membuat saya kaget — saya melihat yang mulia penegak

hukum itu, duduk di atas kuda. Rex berada jauh di muka, langsung menghampiri polisi itu.

Saya sudah masuk dalam masalah ini. Saya tahu itu. Maka, saya tidak menunggu sampai polisi itu mulai berbicara. Saya mendahuluiinya. Saya berkata: "Pak polisi, anda telah menangkap basah saya. Saya bersalah. Saya tidak mempunyai alibi, tidak ada dalih. Anda sudah memberi peringatan pada saya minggu lalu, bahwa kalau saya membawa anjing ini ke mari lagi tanpa rantai, anda akan mendenda saya."

"Ah, sekarang," sang polisi menjawab dalam nada suara lembut. "Saya tahu, memang sungguh menyenangkan melepas anjing kecil seperti itu berlarian di tempat ini tatkala tak seorang pun ada di sekitarnya."

"Tentu saja hal itu menggoda sekali," jawab saya, "tapi itu melanggar hukum."

"Ah, seekor anjing kecil seperti milik anda itu tidak akan mencelakai siapa pun," polisi itu membantah.

"Tidak, tapi dia bisa saja membunuh tupai," kata saya.

"Sekarang, saya pikir anda agak terlalu menganggapnya serius," ujarnya. "Saya akan sampaikan pada anda apa yang bisa anda lakukan. Anda biarkan saja dia berlari ke bukit sana, di mana saya tidak bisa melihatnya — dan kita akan lupakan semua ini."

Polisi itu, sebagai manusia, menginginkan perasaan penting; maka tatkala saya mulai menyalahkan diri saya, satu-satunya cara yang bisa memuaskan harga-dirinya adalah mengambil sikap murah hati memberikan belas kasihan.

Tapi coba lihat misalkan saya berusaha mempertahankan diri — nah, pernahkan anda berdebat dengan seorang polisi?

Bukannya memutuskan membuka pertempuran dengannya, saya menerima bahwa dia mutlak benar dan saya mutlak salah; saya mengakuinya dengan cepat, dengan terbuka, dan dengan antusias. Persoalan itu berakhir dengan sangat mengagumkan, karena saya memihaknya dan dia memihak saya. Lord Chesterfield sendiri mungkin tidak bisa menjadi lebih ramah daripada polisi penjaga ini yang hanya seminggu sebelumnya telah mengancam untuk menjatuhi hukuman pada saya.

Kalau kita tahu bagaimana pun kita akan dimarahi, apakah tidak jauh lebih baik untuk mendahului orang lain ini dan mengerjakannya sendiri? Bukankah jauh lebih mudah mendengarkan kritik-sendiri daripada menerima cercaan dari bibir orang lain?

Katakan mengenai diri anda sendiri semua hal yang menghina, yang anda tahu mereka pikirkan atau ingin katakan atau bermaksud untuk mengatakannya pada anda — dan cepat sampaikan pada mereka sebelum orang itu punya kesempatan menumpahkannya. Kemungkinan yang ada adalah seratus banding satu bahwa satu sikap memaafkan yang murah hati akan diberikan dan kesalahan anda akan dikurangi, persis seperti yang dilakukan polisi penjaga tadi pada saya dan Rex.

Ferdinand E. Warren, seorang pelukis iklan, menggunakan teknik ini untuk memenangkan kehendak baik dari seorang pembeli seni yang pemarah dan suka membentak.

"Memang penting sekali, dalam membuat gambar-gambar untuk iklan pada penerbitan, harus persis dan sangat tepat," kata Warren saat dia menceritakan kisah ini.

"Beberapa editor seni menuntut agar pesanan mereka segera dikerjakan; dan dalam hal ini, beberapa kesalahan kecil bisa terjadi. Saya menemui seorang direktur seni yang khususnya suka sekali menemukan kesalahan untuk hal kecil. Saya seringkali meninggalkan kantornya dengan perasaan jijik, bukan karena kritiknya, melainkan karena metode penyerangannya. Akhir-akhir ini saya mengirim satu pekerjaan yang harus dikerjakan segera kepada editor ini, dan dia menelepon saya agar datang ke kantornya segera. Dia bilang ada sesuatu yang salah. Begitu saya sampai, saya menemukan persis seperti yang sudah saya duga — dan merasa takut. Dia bersikap bermusuhan, menikmati kesempatannya untuk mengritik. Dia menuntut dengan kemarahan mengapa saya telah melakukan hal itu, dan seterusnya. Kini tiba kesempatan saya untuk menerapkan kritik-diri yang sudah saya pelajari. Maka saya katakan kepadanya: 'Pak Anu, kalau apa yang anda katakan itu benar, berarti saya memang bersalah dan mutlak tidak mempunyai dalih atas kesalahan besar saya ini. Padahal saya sudah melakukan pekerjaan menggambar untuk anda dalam waktu cukup lama sehingga seharusnya mengerti lebih baik. Saya merasa malu pada diri saya.'"

"Segera saja dia mulai membela saya. 'Ya, anda benar, tapi bagaimana pun, ini bukan kesalahan serius. Ini hanya —'

"Saya menyelanya. 'Kesalahan apa pun,' ujar saya, 'bisa jadi bernilai mahal, dan semua itu sungguh mengesalkan.'

"Dia mulai memutuskan percakapan ini, tapi saya tidak membiarkannya. Saya sedang mengalami saat yang luar biasa. Untuk pertama kalinya

dalam hidup saya, saya mengritik diri saya sendiri — dan saya sangat menyukainya.

"Saya seharusnya lebih berhati-hati," lanjut saya. "Anda sudah memberi saya banyak pekerjaan, dan anda berhak mendapat yang terbaik; jadi saya akan ulang lagi seluruh pengerjaan gambar ini."

"Tidak! Tidak!" dia memprotes. "Saya tidak bermaksud menyulitkan anda sampai di situ." Dia memuji pekerjaan saya, meyakinkan saya kalau dia hanya menginginkan perubahan kecil, dan bahwa kesalahan saya yang kecil itu tidak mengeluarkan biaya perusahaannya sama sekali; dan lagi pula, ini sekadar rincian kecil — tidak layak dikhawatirkan.

"Hasrat saya untuk mengritik diri sendiri menyurutkan semua keinginannya untuk menyerang saya. Dia mengakhiri percakapan itu dengan mengajak saya makan siang; dan sebelum kami berpisah, dia memberi saya cek dan tambahan komisi."

Ada tingkat kepuasan tertentu dalam memperoleh keberanian untuk menerima kesalahan diri sendiri. Itu tidak hanya menjernihkan suasana rasa bersalah dan pertahanan diri, namun seringkali membantu memecahkan masalah yang ditimbulkan oleh kesalahan itu.

Bruce Harvey dari Albuquerque, New Mexico, telah melakukan kekeliruan dalam pembayaran gaji penuh seorang pegawai yang sedang cuti sakit. Tatkala dia menemukan kesalahannya, dia memberitahu si pegawai dan menjelaskan bahwa untuk memperbaiki kesalahan itu, dia harus mengurangi gaji berikutnya dengan seluruh jumlah yang kelebihan tadi. Si pegawai memohon bahwa karena pemotongan itu bisa menimbulkan masalah keuangan yang serius padanya, apakah uang itu dapat dibayar kembali dalam jangka waktu tertentu? Supaya bisa melakukan hal ini, Harvey menyampaikan, dia akan meminta persetujuan supervisornya. "Dan untuk itu saya tahu," lapor Harvey, "akan memberi hasil suatu ledakan kemarahan gaya bos. Tatkala saya berusaha memutuskan bagaimana mengatasi situasi ini dengan lebih baik, saya sadar bahwa semua kekacauan ini memang salah saya, dan saya akan mengakuinya di hadapan atasan saya.

"Saya berjalan masuk ke kantornya, menyampaikan kepadanya bahwa saya sudah membuat kesalahan, kemudian saya memaparkan fakta selengkapnya. Dia menjawab dengan marah, bahwa itu adalah kesalahan departemen personalia. Saya mengulanginya lagi kalau itu adalah kesalahan saya. Dia meledak lagi tentang kecerobohan pada departemen

akunting. Sekali lagi saya menjelaskan bahwa itu kesalahan saya. Dia menyalahkan dua orang lain di kantor. Namun setiap kali saya mengulang bahwa itu kesalahan saya. Akhirnya, dia memandang saya dan berkata, 'Oke, itu kesalahan anda. Sekarang bereskan itu.' Kesalahan itu diperbaiki dan tak seorang pun mendapat kesulitan. Saya merasa senang sekali karena saya bisa menangani situasi yang tegang ini, dan saya mempunyai keberanian untuk tidak mencari alibi. Sejak itu atasan saya lebih menghargai saya."

Setiap orang bodoh dapat saja mencoba mempertahankan kesalahannya — dan hampir semua orang bodoh melakukannya — namun mengakui kesalahan sendiri mengangkat seseorang ke atas kelompoknya dan memberinya perasaan mulia dan kegembiraan meluap-luap. Misalnya, salah satu hal paling indah yang dicatat sejarah mengenai Robert E. Lee adalah cara dia menyalahkan dirinya sendiri, dan hanya dirinya yang menyebabkan gagalnya serangan Pickett di Gettysburg.

Serangan Pickett jelas adalah satu penyerangan yang paling brillian dan indah sekali yang pernah terjadi di dunia Barat. Jenderal George E. Pickett sendiri berpenampilan sungguh mengagumkan. Dia memanjangkan rambutnya sehingga rambut pirangnya hampir menyentuh bahu; dan seperti Napoleon dalam operasi militernya di Italia, dia menulis surat-surat cintanya yang merayu, hampir setiap hari tatkala berada di medan pertempuran. Pasukannya yang setia memujanya sore di bulan Juli itu, ketika dia mengendarai kuda dengan gagah menuju barisan Union, memakai topinya dengan sedikit miring ke telinga kanannya sehingga kelihatan gagah. Mereka bersorak-sorai dan mengikutinya, baris demi baris, dengan bendera-bendera berkibaran dan bayonet yang berkilau tertimpa sinar matahari. Benar-benar pemandangan yang anggun. Menggetarkan. Mengagumkan. Seruan kagum bergema di seluruh barisan Union saat mereka melihatnya.

Pasukan Pickett berjalan ke depan dengan langkah-langkah santai, melintasi kebun buah dan kebun jagung, menyeberangi padang rumput dan sungai kecil. Terus-menerus meriam musuh dibunyikan dengan suara yang berdentam. Namun mereka terus maju, teguh, sungguh mengagumkan.

Tiba-tiba infanteri Union bangkit dari belakang dinding batu di Pekanaman Ridge di mana mereka telah bersembunyi, dan menyerang berondong demi berondong kepada pasukan Pickett yang bergegas maju.

Puncak bukit itu kini terlihat seperti selembar api, sebuah rumah pembantaian, letusan gunung yang memekakkan. Dalam beberapa menit saja, semua komandan brigade Pickett kecuali satu berjatuhan, dan empat per lima dari lima ribu orang-orangnya telah gugur.

Jenderal Lewis A. Armistead, yang memimpin pasukan dalam serbu terakhir, berlari ke depan, melompati dinding batu, dan, dengan melambaikan topinya di ujung pedangnya, dia berteriak:

"Sikut mereka, anak-anak!"

Mereka melakukannya. Mereka melompati dinding, menuangkan bayonet kepada musuh-musuh mereka, menghantam kepala dengan senjata yang dipentungkan, dan mengubur bendera-bendera perang pasukan Selatan di Pemakaman Ridge.

Bendera-bendera mereka berkibar di sana hanya sejenak saja. Tapi saat yang sekejap itu, sesingkat kejadiannya, telah tercatat sebagai tanda air pasang paling tinggi dari Konfederasi.

Serangan Pickett — brilian, heroik — bagaimana pun merupakan awal dari sebuah akhir. Lee gagal. Dia tidak bisa menembus Utara. Dan dia tahu itu.

Pihak Selatan dihukum.

Lee sangat sedih, sangat terkejut, sehingga dia mengirim surat pengunduran dirinya dan meminta Jefferson Davis, presiden Konfederasi, untuk menunjuk "seorang yang lebih muda dan lebih mampu". Kalau Lee mau melemparkan kegagalan penuh bencana dari serangan Pickett kepada seorang lain, dia bisa menemukan sejumlah alibi. Sebagian dari divisi komandannya telah ikut andil dalam kegagalan ini. Kavaleri tidak sampai tepat pada waktunya untuk mendukung penyerangan infanteri. Rencana ini telah berjalan dengan salah dan telah menjadi serba salah.

Tapi Lee terlalu bijaksana untuk menyalahkan orang lain. Tatkala pasukan Pickett yang kalah perang kembali ke baris-baris Konfederasi, Robert E. Lee sendiri keluar menjumpai mereka masing-masing, semuanya dan menyapa mereka dengan menyalahkan dirinya sendiri dan menyatakan sesuatu yang mulia. "Semua ini adalah salah saya," dia mengaku. "Saya dan saya sendirilah yang telah menyebabkan kekalahan perang ini."

Hanya sedikit jenderal dalam sejarah yang telah begitu berani untuk mengakui hal itu.

Michael Cheung, yang mengajar kursus kami di Hong Kong, menceritakan tentang bagaimana kebudayaan Cina memberikan beberapa masalah khusus yang perlu kita kenal, sehingga manfaat penerapan satu prinsip ini mungkin akan lebih berguna daripada mempertahankan tradisi lama. Dia memiliki seorang anggota kelas berusia setengah baya yang telah bermusuhan dengan putranya selama bertahun-tahun. Sang ayah tadinya kecanduan opium, tapi sekarang sudah sembuh. Dalam tradisi Cina seorang yang lebih tua tidak bisa mengambil langkah awal. Sang ayah merasa bahwa permusuhan ini tergantung dari putranya, yang harus mengambil inisiatif menuju perdamaian. Dalam satu sesi awal, dia menyampaikan pada kelas kami tentang cucu yang tidak pernah dilihatnya, dan betapa inginnya dia berkumpul kembali dengan putranya. Kawan-kawan kelasnya, semuanya orang Cina, mengerti akan konflik yang dialaminya, antara hasratnya dan tradisi yang sudah lama berakar. Sang ayah merasa bahwa orang muda yang seharusnya menghormati yang lebih tua, dan bahwa dia bersikap benar karena tidak menyerah terhadap hasratnya ini, melainkan hanya menunggu putranya yang akan datang kepadanya.

Menjelang akhir kursus, sang ayah sekali lagi menceritakan kisah ini kepada kelas. "Saya sudah merenungkan masalah ini," ujarnya. "Dale Carnegie berkata, 'Kalau anda salah, akuilah dengan cepat, dan dengan simpatik.' Kini sudah terlalu terlambat bagi saya untuk mengakuinya dengan cepat, tapi saya dapat mengakuinya dengan simpatik. Saya sudah menyalahkan putra saya. Dia benar tidak ingin bertemu dengan saya dan membuang saya dari hidupnya. Saya mungkin kehilangan muka dengan meminta maaf kepada seorang yang lebih muda, tapi sayalah yang bersalah, dan ini merupakan tanggung jawab saya untuk mengakuinya." Kelas itu menyambutnya dan memberinya dukungan penuh. Pada kelas berikutnya dia menceritakan bagaimana dia pergi ke rumah putranya, meminta dan menerima permintaan maaf, dan kini memulai hubungan baru dengan putranya, menantunya dan cucunya yang pada akhirnya berjumpa dengannya.

Elbert Hubbard adalah salah seorang penulis paling orisinil yang pernah menghebohkan sebuah negara, dan kalimat-kalimatnya yang tajam sering kali membangkitkan kebencian yang besar. Namun Hubbard dengan kemampuannya yang langka dalam menangani manusia, seringkali mengubah musuh-musuhnya menjadi kawan.

Misalnya, tatkala beberapa pembaca yang merasa terganggu dengan tulisannya, menulis kepadanya dan mengatakan bahwa dia tidak setuju dengan artikel ini dan itu, lalu mengakhiri surat itu dengan menyebut Hubbard ini dan itu, maka Elbert Hubbard akan menjawab seperti ini:

Setelah dipikir-pikir, saya tidak setuju sepenuhnya dengan diri saya sendiri. Tidak semua yang saya tulis kemarin menarik minat saya hari ini. Saya senang mendengar apa yang anda sampaikan mengenai hal itu. Lain kali bila anda berada di daerah pemukiman saya, anda harus mengunjungi kami dan kita akan membahas subjek ini sampai turitas. Jadi, inilah jabat tangan hangat dari jarak bermil-mil jauhnya, dan inilah saya,

Hormat saya,

Apa yang bisa anda katakan kepada seorang yang memperlakukan anda seperti itu?

Apabila kita benar, marilah kita memikat orang lain dengan cara lembut dan bijaksana untuk mengikuti cara berpikir kita, dan apabila kita salah — dan sungguh mengherankan, hal itu ternyata yang sering terjadi, kalau kita mau jujur pada diri sendiri — mari kita akui kesalahan kita dengan segera, dan dengan antusias. Bukan hanya teknik itu akan memberi hasil yang mencengangkan; tetapi, percaya atau tidak, cara itu akan jauh lebih menyenangkan daripada kita mencoba untuk mempertahankan diri.

Inginlah pepatah kuno ini: "Dengan berkelahi anda tidak pernah merasa cukup, namun dengan mengalah anda memperoleh lebih dari yang anda harapkan."

PRINSIP 3

Kalau anda salah, akui dengan segera dan dengan simpatik.

BAB EMPAT

SETETES MADU

KALAU kemarahan anda bangkit dan anda memaki mereka, anda akan mempunyai waktu yang bagus untuk mengeluarkan perasaan-perasaan anda. Tapi bagaimana halnya dengan orang yang terkena? Apakah dia juga akan merasakan kesenangan anda? Akankah nada suara anda yang hendak berkelahi, sikap anda yang kejam, akan membuntnya dengan mudah setuju dengan anda?

"Kalau anda datang pada saya dengan tangan terkepal," kata Woodrow Wilson, "saya pikir saya bisa berjanji pada anda bahwa kepalaan saya akan dua kali lebih cepat dari anda; tapi kalau anda datang pada saya dan berkata, 'Mari kita duduk dan menyelesaikannya bersama, dan, kalau kita saling berbeda pendapat, kita coba mengerti mengapa hal itu membuat kita berbeda, apa sebenarnya masalahnya,' kita akhirnya akan menemukan kalau sebenarnya kita tidak terlalu jauh terpisah, bahwa hal dimana kita berbeda hanyalah sedikit, padahal titik-titik dimana kita saling setuju malah lebih banyak, dan kalau saja kita mempunyai kesabaran dan berterus-terang, serta hasrat untuk bersama, kita akan mampu menyelesaikannya bersama."

Tak seorang pun yang lebih menghargai kebenaran pernyataan Woodrow Wilson ini daripada John D. Rockeffeler, Jr. Kembali ke tahun 1915, Rockefeller adalah seorang lelaki yang paling direndahkan di Colorado. Salah satu pemogokan paling berdarah dalam sejarah industri Amerika telah mengejutkan negara selama dua tahun, dan berakibat sangat buruk. Para buruh tambang yang pemarah dan suka berkelahi menuntut kenaikan gaji pada Colorado Fuel and Iron Company, Rockefeller yang mengendalikan perusahaan itu. Properti sudah dihancurkan, pasukan sudah dipanggil. Darah sudah mengalir. Para peserta unjur rasa sudah ditembak, tubuh mereka sudah dipenuhi peluru.

Dalam keadaan seperti itu, dengan atmosfir yang dipenuhi dengan kebencian, Rockeffeler ingin menang dan menarik para pengunjuk rasa itu ke dalam cara berpikirnya. Dan dia berhasil melakukannya. Bagaimana? Inilah kisahnya. Setelah berminggu-minggu dihabiskan untuk

berusaha berteman dengan mereka, Rockefeller mengundang beberapa wakil dari para pengunjuk rasa tersebut. Pembicaraan ini, secara keseluruhannya, merupakan sebuah karya agung. Pembicaraan ini memberi hasil mencengangkan. Rockefeller menenangkan gelombang menggelembung dari kebencian yang mengancam hendak menelan Rockefeller. Cara itu memberi kemenangan padanya dengan mendapatkan banyak pengagum. Rockefeller menyajikan fakta-fakta dengan sikap yang demikian ramah, sehingga para pengunjuk rasa bersedia bergerak mundur dan kembali bekerja tanpa mengucapkan sepatah kata pun tentang kenai kan gaji yang telah mereka perjuangkan dengan begitu ganas.

Pembukaan dari pidato yang mengagumkan tersebut adalah sebagai berikut. Perhatikan bagaimana pidato itu penuh keramahan. Ingat, Rockefeller berbicara dengan para buruh yang beberapa hari sebelumnya ingin menggantungnya pada sebuah pohon apel asam; namun dia tidak bisa lebih anggun lagi atau lebih ramah lagi seandainya dia berbicara di hadapan sekelompok misionaris medis. Pidatonya ini dipenuhi dengan ungkapan-ungkapan seperti, *saya bangga berada di sini, telah berkunjung ke rumah anda, berjumpa dengan istri dan anak-anak anda, kita berjumpa di sini bukan sebagai orang asing, melainkan sebagai kawan . . . semangat dari persahabatan bersama, kepentingan bersama kita, hanya karena kebaikan anda saya bisa berada disini.*

"Ini adalah hari yang menyenangkan dalam hidup saya," Rockefeller memulai. "Ini adalah pertama kalinya saya memperoleh keuntungan besar untuk berjumpa dengan para wakil pekerja dari perusahaan besar ini, dengan para pejabat dan pengawas, bersama-sama, dan saya bisa meyakinkan anda bahwa saya bangga berada disini, dan saya akan mengingat pertemuan ini sepanjang hidup saya. Kalau pertemuan ini diadakan dua minggu yang lalu, saya pasti berdiri disini sebagai orang asing untuk sebagian besar dari anda, saya hanya mengenal sedikit wajah. Dengan memperoleh kesempatan minggu kemarin untuk mengunjungi semua kamp di lapangan batu bara di sebelah selatan, dan bisa berbicara secara individu dengan semua wakil, kecuali mereka yang bertugas di luar; setelah mengunjungi rumah anda, bertemu dengan istri-istri dan anak-anak anda, kita berjumpa di sini bukan sebagai orang asing, melainkan sebagai kawan, dan dalam suasana saling bersahabat inilah saya merasa gembira mendapat kesempatan membahas kepentingan-kepentingan kita bersama.

"Karena ini adalah rapat para pejabat perusahaan dan wakil pegawai, hanya karena kebaikan hati anda saya berada disini, karena saya tidak terlalu beruntung menjadi salah satu dari kalian; namun saya merasa bahwa saya berhubungan erat dengan kalian, karena dalam satu hal, saya mewakili para pemegang saham dan para direktur."

Bukankah ini adalah satu contoh seni yang bagus untuk memperoleh teman dari musuh?

Misalkan Rockefeller mengambil taktik yang berbeda. Misalkan dia berdebat dengan para buruh tambang itu, dan memaparkan fakta-fakta yang sangat menghancurkan di depan mereka. Misalkan dia mengatakan pada mereka dengan nada yang marah dan tuduhan tak langsung bahwa mereka salah. Misalkan bahwa, dengan semua aturan logika, dia membuktikan bahwa mereka salah. Apa yang akan terjadi? Semakin besar gelombang kemarahan akan tergerak, lebih besar kebencian, lebih banyak pemberontakan.

Kalau hati seseorang terluka karena selisih paham dan dia mempunyai perasaan tidak enak terhadap anda, anda tidak bisa menariknya ke dalam cara berpikir anda meskipun dengan semua logika. Orangtua yang membentak dan bos serta suami yang mendominasi, kemudian istri yang mengomel, seharusnya mereka menyadari bahwa orang tidak akan mau mengubah pikiran mereka. Mereka tidak bisa dipaksa atau digerakkan untuk setuju dengan anda atau saya. Tapi mereka mungkin bisa diarahkan kesana, bila kita bersikap lembut dan ramah, sangat lembut dan sangat ramah.

Lincoln mengatakan ini lebih dari seratus tahun lalu. Berikut ini adalah kata-kata tersebut:

Ini merupakan pepatah lama yang benar, yaitu "setetes madu bisa menangkap lebih banyak lalat daripada segalon empedu." Jadi dalam berurusan dengan manusia, kalau anda ingin memikat seseorang ke dalam cara berpikir anda, pertama sekali, yakinkan dia bahwa anda adalah kawannya yang tulus. Itu adalah setetes madu yang akan menangkap hatinya; yang merupakan jalan besar menuju pengertiannya.

Para eksekutif bisnis telah belajar bahwa sikap ramah berhasil baik untuk menangani para pemogok. Misalnya, tatkala 2500 pegawai di

pabrik White Motor Company mengadakan unjuk rasa untuk minta kenaikan gaji dan membentuk serikat pekerja, Robert F. Black, saat itu presiden perusahaan, tidak kehilangan kesabarannya dengan cara mencera, mengancam dan berbicara tirani seperti Komunis. Dia malah memuji para pemogok itu. Kemudian dia menerbitkan sebuah iklan di koran Cleveland, memuji mereka tentang "cara damai yang mereka lakukan dengan meletakkan peralatan mereka." Menemukan para pengunjuk rasa itu yang mengadakan penjagaan bermalas-malasan, dia membawakan mereka beberapa lusin alat pemukul dan sarung tangan baseball, lalu dia mengundang mereka bermain baseball di bagian halaman yang kosong. Bagi mereka yang lebih suka boling, dia menyewa sebuah lorong boling.

Keramahan dari pihak Mr. Black ini menghasilkan apa yang selalu diberikan oleh sebuah keramahan: cara itu membuatkan persahabatan. Maka, para pengunjuk rasa itu kemudian meminjam sapu, sekop, dan gerobak sampah, dan mulai memunguti kotak korek api, kertas, puntung rokok, dan sisa sigaret yang berserakan di sekitar pabrik. Bayangkan! Bayangkan para pemogok yang membersihkan lantai pabrik, padahal mereka sedang berjuang untuk minta kenaikan gaji dan pengakuan akan serikat. Peristiwa semacam itu tidak pernah terdengar sebelumnya, sejarah yang hebat dari perang buruh Amerika. Unjuk rasa itu berakhir dengan satu penyelesaian kompromi dalam waktu seminggu — berakhir tanpa perasaan tidak enak atau rasa dendam apa pun.

Daniel Webster, yang kelihatan seperti dewa dan berbicara seperti Jehovah, adalah salah seorang pengacara paling berhasil yang pernah menyelesaikan suatu kasus; namun dia menyampaikan dalam argumen-tasinya yang paling unggul kata-kata yang begitu ramah seperti: "Jurilah yang akan mempertimbangkan," "Hal ini, mungkin, patut untuk dipikirkan," "Ini adalah beberapa fakta yang saya percaya anda tidak akan luput melihatnya," atau "Anda, dengan pengetahuan anda tentang sifat dasar manusia, akan dengan mudah melihat pentingnya fakta-fakta ini." Tidak ada pembantaian. Tidak ada metode penekanan. Tidak ada usaha memaksakan opininya pada orang lain. Webster menggunakan pembicaraan yang halus, tenang, pendekatan ramah, dan cara ini membantu menjadikannya terkenal.

Anda mungkin tidak pernah akan dipanggil untuk menyelesaikan sebuah aksi mogok atau berbicara dengan seorang hakim, tapi anda

mungkin ingin agar uang sewa anda diturunkan. Apakah pendekatan ramah bisa membantu anda? Mari kita lihat.

O.L. Straub, seorang insinyur, menginginkan ongkos sewa rumahnya dikurangi. Dan dia tahu pemilik rumah adalah seorang yang cepat marah. "Saya menulis kepadanya," Straub menceritakan pengalaman ini pada satu pembicaraan di depan kelas, "memberitahukan bahwa saya akan mengosongkan apartemen saya segera setelah waktu sewa berakhir. Padahal yang sebenarnya, saya tidak ingin pindah. Saya ingin tetap tinggal apabila saya bisa memperoleh pengurangan ongkos sewa. Tapi situasinya tampaknya tidak memberi harapan. Penyewa lain sudah mencoba — dan mereka gagal. Setiap orang mengatakan kepada saya bahwa tuan tanah itu sangat sulit untuk ditembus. Tapi saya berkata kepada diri sendiri, 'Saya sedang mengikuti kursus dalam kemampuan berhubungan dengan manusia, maka saya akan mencoba prinsip-kursus ini dengannya — dan sekaligus melihat bagaimana hasilnya.'

"Dia dan sekretarisnya datang menjumpai saya segera setelah dia menerima surat saya. Saya menjumpainya di depan pintu dengan sapaan ramah. Saya dengan bersemangat berbicara dengan kehendak baik dan antusiasme. Saya tidak mulai dengan menyampaikan tentang tingginya ongkos sewa. Melainkan saya mulai dengan membicarakan tentang betapa saya menyukai apartemennya. Percayalah, saya 'tulus dalam penerimaan saya dan murah hati dalam memberi penghargaan.' Saya memujinya mengenai cara dia menjalankan gedung itu, dan mengatakan kepadanya bahwa saya akan senang sekali kalau bisa tinggal setahun lagi disini, namun saya tidak sanggup membayar sewanya.

"Dia jelas kelihatan tidak pernah mengira mendapat penerimaan yang seperti ini dari seorang penyewa. Dia hampir tidak tahu harus berbuat apa untuk hal ini.

"Kemudian dia mulai menyampaikan pada saya kesulitan-kesulitannya. Para penyewa yang mengeluh. Ada seorang penyewa telah mengirim empat belas surat padanya, beberapa diantaranya sangat menghina. Yang lainnya mengancam memutuskan sewanya, kecuali sang tuan tanah mengusahakan agar orang yang berada di lantai atas tidak me-ngorok. 'Betapa melegakan,' ujarnya, 'mendapatkan seorang penyewa yang merasa puas seperti anda.' Dan kemudian, bahkan tanpa permintaan saya untuk melakukannya, dia menawarkan untuk mengurangi sedikit

ongkos sewa saya. Saya ingin lebih dari itu, maka saya menyebut jumlah yang saya sanggup bayar, dan dia menerimanya tanpa sepatih kata pun.

"Begini dia pergi, dia berpaling kepada saya dan bertanya, 'Dekorasi apa yang bisa saya buat untuk anda?'

"Kalau saya berusaha memperoleh pengurangan ongkos sewa ini dengan metode yang digunakan oleh para penyewa lainnya, saya yakin sekali saya pasti gagal seperti yang terjadi dengan mereka. Cara pendekatan yang ramah, simpatik dan menghargai, ternyata yang menang."

Dean Woodcock dari Pittsburgh, Pennsylvania, adalah superintenden sebuah departemen perusahaan listrik lokal. Stafnya dipanggil untuk memperbaiki beberapa peralatan di puncak sebuah tiang. Pekerjaan semacam ini tadinya dikerjakan oleh departemen yang berbeda, dan baru-baru ini saja tugas itu dipindahkan ke bagian Woodcock. Meskipun orang-orangnya sudah dilatih dalam pekerjaannya, ini adalah yang pertama kalinya mereka benar-benar dipanggil untuk mengerjakannya. Setiap orang dalam organisasi itu ingin sekali melihat apakah dan bagaimana mereka bisa menanganiinya. Woodcock, beberapa manajer bawahannya, para anggota departemen lain, pergi melihat operasi itu. Banyak mobil dan truk juga berada disana, dan sejumlah orang berdiri di sekellingnya, menonton dua lelaki yang berada di atas puncak tiang.

Ketika dia memandang berkeliling, Woodcock memperhatikan seorang lelaki di jalan, keluar dari mobilnya dengan kamera. Dia mulai memotret pemandangan itu. Orang Pekerjaan Umum sangat sadar mengenai apa arti hubungan masyarakat, dan tiba-tiba Woodcock sadar apa yang agaknya direncanakan lelaki dengan kamra itu — ini pembunuhan besar-besaran, lusinan orang dipanggil keluar untuk mengerjakan tugas dua-orang. Maka dia berjalan menghampiri sang fotografer.

"Saya lihat anda tertarik dengan operasi kami."

"Ya, dan ibu saya akan jauh lebih tertarik. Dia mempunyai saham dalam perusahaan anda. Ini akan merupakan pembuka-mata baginya. Dia bahkan mungkin memutuskan bahwa investasinya tidak bijaksana. Saya sudah mengatakan padanya selama bertahun-tahun bahwa ada banyak gerakan sia-sia dalam perusahaan-perusahaan seperti milik anda. Hal ini membuktikannya. Koran-koran juga mungkin akan menyukai foto-foto ini."

"Tampaknya begitu, bukan? Saya akan berpikiran sama bila berada dalam posisi anda. Namun ini adalah situasi unik, . . ." dan Dean

Woodcock terus menerangkan bagaimana ini adalah pekerjaan pertama semacam ini bagi departemennya, dan bagaimana semua orang dari eksekutif ke bawah tertarik. Dia meyakinkan lelaki itu bahwa dalam keadaan normal dua orang mampu menangani pekerjaan itu. Sang fotografer menyisihkan kameranya, menjabat tangan Woodcock, mengucapkan terima kasih kepadanya karena bersedia meluangkan waktu untuk menerangkan situasinya kepadanya.

Pendekatan ramah Dean Woodcock telah menyelamatkan perusahaannya dari rasa malu terhadap publikasi buruk.

Anggota lain dari salah satu kelas kami, Gerald H. Winn dari Littleton, New Hampshire, melaporkan bagaimana dengan suatu pendekatan ramah, dia memperoleh penyelesaian yang sangat memuaskan pada satu klaim tentang kerusakan.

"Awal musim semi," dia menceritakan, "sebelum tanah meleleh dari kebekuan musim dingin, datang hujan yang luar biasa lebat, dan curah air, yang normalnya akan mengalir ke parit-parit di sekitarnya dan saluran-saluran di sepanjang jalan itu, kini sampai meluap masuk ke pelataran gedung di mana saya baru saja membangun rumah baru.

"Karena tidak bisa mengalir ke tempat lain, tekanan air semakin meninggi di sekitar fondasi rumah. Air akhirnya memaksa masuk ke bagian di bawah lantai dasar beton, menyebabkannya meledak, dan lantai dasar pun dipenuhi dengan air. Hal ini merusak perabotan dan mesin pemanas air. Biaya untuk memperbaiki bencana ini melebihi dua ribu dolar. Saya tidak mempunyai asuransi untuk menutupi bencana semacam ini.

"Namun, saya segera menemukan bahwa ternyata pemilik subdivisi ini telah lalai membangun saluran air di dekat rumah, saluran yang bisa mencegah bencana ini. Saya kemudian membuat janji untuk berjumpa dengannya. Selama perjalanan dua puluh lima menit ke kantornya, saya dengan berhati-hati meneliti situasinya dan, dengan mengingat prinsip-prinsip yang saya pelajari dari kursus ini, saya memutuskan bahwa bila saya menunjukkan kemarahan, tidak akan ada gunanya sama sekali. Tatkala saya sampai, saya tetap sangat tenang dan mulai dengan membicarakan liburannya baru-baru ini ke India Barat; kemudian begitu saya merasa waktunya tepat, saya menyinggung masalah 'kecil' dari kerusakan air itu. Dia segera saja setuju untuk berbagi biaya dalam membantu memperbaiki bencana ini.

"Beberapa hari kemudian dia menelepon dan berkata dia akan membaik kerusakan itu dan juga membangun sebuah saluran untuk mencegah terjadinya hal yang sama di masa mendatang.

"Meskipun ini adalah kesalahan pemilik subdivisi itu, kalau saya tidak memulainya dengan cara yang ramah, akan terjadi kesulitan besar untuk membuatnya setuju dengan biaya total ini."

Bertahun-tahun yang lalu, ketika saya masih seorang anak lelaki yang bertelanjang kaki berjalan melintasi hutan menuju sekolah di pinggir kota, di sebelah Barat laut Missouri, saya membaca sebuah dongeng tentang matahari dan angin. Mereka berdua bertengkar untuk menentukan siapa yang lebih kuat, dan si angin berkata, "Saya akan buktikan bahwa saya yang terkuat. Kau lihat lelaki tua disana dengan jaketnya? Saya bertaruh kalau saya mampu melepaskan jaketnya lebih cepat dibandingkan yang mampu kau lakukan."

Maka sang matahari pindah ke belakang si awan, kemudian sang angin meniup kencang hampir seperti tornado, namun semakin keras dia meniup, semakin erat lelaki tua itu mencengkeram jubahnya ke tubuhnya.

Akhirnya, sang angin menjadi tenang dan menyerah, kemudian sang matahari muncul dari balik awan dan tersenyum ramah pada lelaki tua itu. Kini, si lelaki tua menyeka alisnya dan menanggalkan jaketnya. Sang matahari kemudian mengatakan pada angin bahwa keramahan dan kelembutan selalu lebih kuat daripada kekuatan dan kemarahan.

Penerapan kelembutan dan keramahan ditunjukkan dari hari ke hari oleh orang-orang yang sudah belajar bahwa setetes madu akan menangkap lebih banyak lalat daripada segalon empedu. F. Gale Connor dari Lutherville, Maryland, membuktikan hal ini tatkala dia harus membawa mobil yang umurnya masih empat bulan ke bagian servis dari penyalur mobil itu, untuk ketiga kalinya. Dia menceritakannya pada kelas kami: "Sudah jelas bahwa berbicara dengan berteriak pada manajer servisnya tidak akan memberikan penyelesaian yang memuaskan untuk masalah saya.

"Saya berjalan menuju ruang pamer dan meminta untuk berjumpa dengan pemilik agen, Pak White. Setelah menunggu sebentar, saya disuruh masuk ke kantor Pak White. Saya memperkenalkan diri saya dan menjelaskan kepadanya bahwa saya telah membeli mobil saya dari penyalurnya karena rekomendasi dari kawan-kawan yang sebelumnya telah berurusan dengannya. Saya diberitahu bahwa harganya sangat

kompetitif dan servisnya bagus sekali. Dia tersenyum dengan puas tatkala dia mendengar saya. Kemudian saya menjelaskan masalah yang saya dapatkan dengan bagian servis. 'Saya kira anda mungkin ingin cermat terhadap situasi apa pun yang mungkin merusak reputasi anda,' saya tambahkan. Dia berterima kasih pada saya karena telah datang kepadanya, dan dia meyakinkan saya bahwa masalah saya akan diselesaikan. Tidak hanya dia secara pribadi terlibat didalamnya, tetapi dia juga meninjaukan pada saya mobilnya untuk dipakai sementara mobil saya sedang diperbaiki."

Aesop adalah budak Yunani yang tinggal di istana Croesus dan memintal dongeng-dongeng abadi enam ratus tahun sebelum Masehi. Namun kebenaran yang dia ajarkan mengenai sifat dasar manusia masih sama benarnya dengan di Boston dan Birmingham saat ini, seperti pada saat dua puluh enam abad yang lalu di Atena. Matahari bisa membuat anda menanggalkan pakaian anda lebih cepat daripada angin; dan kebaikan hati, pendekatan ramah dan penghargaan dapat membuat orang mengubah pikirannya lebih cepat daripada semua gertakan dan serangan di dunia ini.

Ingatlah apa yang dikatakan Lincoln: "Setetes madu menangkap lebih banyak lalat daripada segalon empedu."

PRINSIP 4

Mulailah dengan cara yang ramah.

BAB LIMA

RAHASIA SOCRATES

DALAM berbicara dengan orang lain, jangan memulainya dengan membahas hal-hal di mana anda berbeda. Mulailah dengan menekankan — dan teruslah menekankan — hal-hal dimana anda setuju dengannya. Teruslah menekankan, kalau mungkin, bahwa anda berdua sebenarnya mempunyai tujuan akhir yang sama, dan bahwa satu-satunya perbedaan anda hanyalah dalam metodenya, bukan pada tujuannya.

Usahakan orang tersebut mengatakan, "Ya, ya". Usahakan agar dia, kalau mungkin, tidak berkata "Tidak."

Satu jawaban "tidak", menurut Profesor Overstreet,^{*} merupakan cacat yang paling sulit diatasi. Apabila anda sudah mengatakan "tidak", semua kebanggaan pribadi anda akan menuntut agar anda tetap konsisten dengan diri anda. Anda mungkin nantinya merasa bahwa "Tidak" tersebut ternyata keliru; namun; ada kebanggaan anda yang berharga untuk dipertimbangkan! Sekali anda sudah mengatakan sesuatu, anda merasa harus berpegang padanya. Karenanya, sangat penting untuk mulai mengarahkan seseorang ke dalam arah yang mengiakan.

Pembicara berbakat akan memperoleh, pada permulaannya, sejumlah jawaban "Ya". Jawaban ini menentukan proses psikologis dari pendengar untuk bergerak ke arah mengiakan. Ini seperti gerakan bola biliar. Ter dorong ke satu arah, dan perlu sedikit usaha untuk membelokkannya; akan jauh lebih banyak usaha untuk mengarahkannya ke arah yang berlawanan.

Pola psikologi ini sudah cukup jelas. Ketika seseorang berkata "Tidak" dan benar-benar bermaksud demikian, dia akan melakukan hal lebih jauh dari sekadar mengucapkan satu kata dari lima huruf (Tidak). Seluruh organnya — jaringan kelenjar, saraf, otot — saling berkomplot dalam satu kondisi penolakan. Penarikan fisik biasanya samar, tetapi kadang dapat terlihat. Keseluruhan sistem saraf otot, singkatnya, menyiapkan

*Harry A. Overstreet, *Influencing Human Behaviour* (New York: Norton, 1925).

diri untuk menolak. Sebaliknya, ketika seseorang mengatakan "Ya", tak satu pun dari kegiatan penarikan yang terjadi. Organismenya berada dalam gerakan maju, menerima dengan sikap terbuka. Jadi, semakin banyak "Ya" yang bisa kita timbulkan pada tahap awal, menyebabkan semakin cenderung kita menuju sukses dalam memperoleh perhatian untuk saran kita.

Ini merupakan teknik yang sangat sederhana — respons ya ini. Namun, betapa seringnya cara ini diabaikan! Seringkali agaknya orang seolah-olah memperoleh rasa penting mereka sendiri dengan menentang orang lain pada tahap awal.

Usahakan seorang murid untuk mengatakan "Tidak" sejak awal, atau seorang pelanggan, anak, suami, atau isteri, dan anda memerlukan kebijaksanaan dan kesabaran malaikat untuk mengubah sikap negatif yang siap tempur itu menjadi sikap mengiakan.

Penggunaan teknik "ya, ya" ini memungkinkan James Eberson, seorang kasir dari Greenwich Savings Bank, di New York City, untuk mengamankan seorang calon nasabah, yang kalau tidak, akan luput dari jangkauan bank itu.

"Lelaki ini datang untuk membuka rekening," cerita Eberson, "dan saya memberinya formulir kami yang biasa untuk diisi. Beberapa pertanyaan dia jawab dengan senang hati, tapi ada beberapa yang lain yang dia tolak menjawabnya.

"Sebelum saya mulai mempelajari hubungan manusia, saya sudah pasti akan menyampaikan pada calon nasabah ini bahwa kalau dia menolak memberi informasi ini pada bank, kami juga akan menolak menerima rekening ini. Saya malu bahwa saya merasa bersalah telah melakukan hal itu di masa lalu. Sudah sewajarnya, sebuah ultimatum seperti itu akan membuat saya merasa enak. Saya sudah menunjukkan siapa yang bos, bahwa peraturan bank tidak bisa diremehkan. Namun sikap semacam itu sudah pasti tidak memberi sambutan hangat dan perasaan penting bagi lelaki yang datang tadi, untuk menjadi nasabah kami.

"Saya memutuskan pagi ini untuk menggunakan pendekatan yang berbeda. Saya memutuskan untuk tidak membicarakan apa yang diinginkan bank, melainkan tentang apa yang diinginkan si nasabah. Dan diatas segalanya, saya sudah berketetapan untuk mendapatkan jawaban 'ya, ya' mulai dari awalnya. Maka, saya setuju dengannya. Saya

menyampaikan kepadanya informasi yang dia tolak sebenarnya sama sekali tidak perlu.

"Namun," jawab saya, "misalkan anda mempunyai uang di bank ini ketika anda wafat. Tidakkah anda ingin bank memindahkannya ke keluarga terdekat anda, yang berhak atas uang tersebut berdasarkan hukum?"

"Ya, tentu saja," jawabnya.

"Tidakkah menurut anda," lanjut saya, "bahwa itu akan merupakan ide bagus untuk memberi kami nama keluarga terdekat anda, sehingga, dalam peristiwa kemalians anda, kami bisa melaksanakan harapan anda tanpa kesalahan atau penundaan?"

"Sekali lagi dia menjawab, 'ya'.

"Sikap lelaki muda itu melembut dan berubah tatkala dia menyadari bahwa kami tidak meminta informasi ini demi kepentingan kami, melainkan untuk kepentingannya. Sebelum meninggalkan bank, lelaki muda ini tidak saja memberi saya informasi lengkap tentang dirinya, melainkan dia membuka, atas saran saya, rekening *trust*, dengan memberi nama ibunya sebagai ahli waris untuk rekeningnya, dan dia dengan senang hati menjawab semua pertanyaan sehubungan dengan ibunya.

"Saya menemukan bahwa dengan membuatnya menjawab 'ya, ya' dari mulanya, dia melupakan isu yang dipertentangkan, dan dengan senang hati melakukan semua hal yang disarankan."

Joseph Allison, seorang wiraniaga untuk Perusahaan Listrik Westinghouse, mempunyai kisah ini untuk disampaikan kepada anda: "Ada seorang pria dalam wilayah saya, di mana perusahaan kami ingin sekali menjual kepadanya. Pendahulu saya sudah pernah berkunjung padanya selama sepuluh tahun tanpa berhasil menjual apa pun. Tatkala saya mengambil alih wilayah itu, saya mendatanginya selama tiga tahun, juga tanpa memperoleh satu order pun. Akhirnya, setelah tiga belas tahun kunjungan dan pembicaraan penjualan, kami berhasil menjual kepadanya beberapa buah generator. Kalau semua barang kami ini terbukti bagus, sebuah order sebanyak beberapa ratus generator lagi akan menyusul. Demikianlah harapan saya.

"Benar? Saya tahu benar kalau barang-barang saya itu bagus. Maka, tatkala saya menelepon tiga minggu kemudian, saya merasa bersungguh-sungguh.

"Insinyur kepala menyambut saya dengan pemberitahuan yang mengejutkan ini: 'Allison, saya tidak bisa membeli generator lainnya dari anda.'

"Mengapa?" tanya saya dengan terpana, 'Mengapa?'

"Karena generator anda terlalu panas. Saya tidak bisa menaruh tangan saya di atasnya."

"Saya tahu bahwa tidak akan ada gunanya untuk berdebat. Saya sudah terlalu lama berusaha dengan cara seperti itu. Maka, saya berpikir untuk mendapatkan respons 'ya, ya'."

"Baiklah, sekarang coba lihat, Pak Smith," jawab saya. 'Saya setuju dengan anda seratus persen; kalau generator itu berjalan terlalu panas, anda tidak seharusnya membeli lagi. Anda harus memperoleh generator yang tidak akan berjalan lebih panas daripada standar yang sudah ditetapkan oleh National Electrical Manufacturers Association. Bukankah begitu?'

"Dia setuju. Saya telah memperoleh 'ya' saya yang pertama.

"Peraturan Asosiasi Pabrik Listrik mengatakan bahwa generator yang dirancang dengan tepat boleh memiliki suhu 72 derajat Fahrenheit di atas suhu ruangan. Benar?"

"Ya," dia setuju. 'Itu benar sekali. Namun generator anda jauh lebih panas.'

"Saya tidak berdebat dengannya. Saya sekadar bertanya: 'Berapa panas ruangan pabrik ?'

"Oh, jawabnya, 'sekitar 75 derajat Fahrenheit.'

"Nah," jawab saya, 'kalau suhu ruangan ini 75 derajat dan anda tambahkan 72 padanya, berarti totalnya 147 derajat Fahrenheit. Bukankah tangan anda akan melepuh di bawah keran air panas pada suhu 147 derajat Fahrenheit?'

"Sekali lagi dia harus menjawab 'ya'.

"Nah," saya menyarankan, 'bukankah ide bagus kalau anda menjaukan tangan anda dari generator itu?'

"Baiklah, saya kira anda benar," dia menerima. Kami meneruskan mengobrol untuk sejenak. Kemudian dia memanggil sekretarisnya dan menuliskan pesanan sekitar senilai \$35.000 dolar untuk bulan selanjutnya.

"Saya telah menghabiskan waktu bertahun-tahun dan ribuan dolar sebelum saya akhirnya belajar bahwa sama sekali tak ada untungnya

berdebat, jauh lebih menguntungkan dan lebih menarik untuk melihat hal-hal dari sudut pandang orang lain, dan berusaha membuat orang itu mengucapkan 'ya, ya'."

Eddie Snow, yang mensponsori kursus kami di Oakland, California, menceritakan bagaimana dia menjadi pelanggan yang baik dari sebuah toko karena pemiliknya membiarkannya mengatakan "ya, ya". Eddie mulai tertarik dalam berburu dengan panah, dan telah menghabiskan cukup banyak uang untuk membeli peralatan dari sebuah toko peralatan panah lokal. Ketika kakaknya datang berkunjung, dia ingin menyewa panah dari toko itu. Pelayan toko mengatakan padanya bahwa mereka tidak menyewakan panah, maka Eddie menelepon toko panah lainnya, Eddie menjelaskan apa yang terjadi:

"Seorang pria yang sangat menyenangkan menjawab telepon itu. Tanggapannya terhadap pertanyaan saya untuk penyewaan sama sekali berbeda dari tempat lainnya. Dia bilang dia menyesal sekali karena mereka tidak lagi menyewakan panah, karena mereka tidak mampu melakukan hal itu. Lalu dia menanyakan saya apakah saya pernah menyewa sebelumnya. Saya menjawab, 'Ya, beberapa tahun yang lalu.' Dia mengingatkan saya bahwa saya mungkin membayar \$25 sampai \$30 untuk sewa itu. Saya menjawab 'ya' lagi. Selanjutnya dia bertanya apakah saya tipe orang yang suka menghemat uang. Sudah sewajarnya saya menjawab 'ya'. Dia meneruskan menjelaskan bahwa mereka memiliki seperangkat panah dengan semua peralatan yang diperlukan dengan harga obral \$34.95. Saya bisa membeli seperangkat lengkap, hanya seharga \$4.95 lebih mahal daripada bila saya menyewanya. Dia menjelaskan karena itulah dia menghentikan menyewakan panah. Apakah saya berpikir bahwa itu masuk akal? Respons 'ya' saya menghasilkan pembelian satu perangkat, dan ketika saya mengambilnya, saya membeli beberapa barang lagi di tokonya, dan sejak itu saya menjadi pelanggan tetapnya."

Socrates, "sang pembujuk dari Athena", merupakan salah seorang filsuf terbesar dunia yang pernah dikenal. Dia melakukan sesuatu yang hanya-segelintir pria di sepanjang sejarah yang mampu melakukannya: dia dengan tajam mengganti seluruh proses berpikir manusia; dan kini, dua puluh empat abad setelah kematiannya, dia diberi penghormatan sebagai salah satu pembujuk paling bijaksana yang pernah mempengaruhi dunia yang penuh percekcokan ini.

Metodenya? Apakah dia menyampaikan pada orang itu kalau mereka salah? Oh, tidak, bukan Socrates. Dia terlalu bijaksana untuk melakukan hal itu. Keseluruhan tekniknya, yang kini disebut "metode Socrates", adalah berdasarkan pada perolehan jawaban "ya, ya". Dia mengajukan pertanyaan yang lawannya mau tidak mau harus setuju. Dia terus memenangkan dari satu penerimaan ke penerimaan lainnya sampai dia memperoleh segenggam penuh ya. Dia terus mengajukan pertanyaan sampai akhirnya, hampir tanpa sadar, lawannya mendapatkan diri mereka memeluk kesimpulan, yang beberapa menit sebelumnya mereka sangkal dengan keras.

Lain waktu kita bila kita tergoda untuk mengatakan pada seseorang bahwa dia salah, mari kita ingat si tua Socrates dan ajukan pertanyaan lembut — pertanyaan yang akan memperoleh jawaban "ya, ya".

Cina mempunyai pepatah yang mengandung kebijaksanaan kuno dari Timur: "Dia yang menapak dengan lembut akan menempuh jarak lebih jauh."

Mereka telah melewatkam lima ribu tahun mempelajari sifat dasar manusia, bangsa Cina yang berbudaya itu, dan mereka telah mengumpulkan banyak ketajaman pandangan: "*Dia yang menapak dengan lembut, akan menempuh jarak lebih jauh.*"

PRINSIP 5

Buatlah orang lain mengatakan "ya, ya" segera.

BAB ENAM

KATUP PENGAMAN DALAM MENANGANI KELUHAN

HAMPIR semua orang yang mencoba menarik orang lain untuk setuju dengan cara berpikir mereka terlalu banyak bicara sendiri. Biarkan orang lain berbicara tentang diri mereka. Mereka lebih tahu banyak tentang urusan dan masalah mereka daripada anda. Maka, ajukan pertanyaan-pertanyaan pada mereka. Biarkan mereka menyampaikan pada anda beberapa hal.

Kalau anda tidak setuju dengan mereka, anda mungkin tergoda untuk menyela. Tapi jangan. Itu berbahaya. Mereka tidak akan memperhatikan anda ketika mereka sendiri masih mempunyai banyak ide sendiri yang menuntut untuk diekspresikan. Maka, dengarkan saja dengan sabar dan dengan pikiran terbuka. Tuluslah dalam melakukan hal ini. Beri semangat mereka untuk mengeluarkan ide mereka sepenuhnya.

Apakah kebijakan ini bisa berguna dalam bisnis? Mari kita lihat. Berikut ini adalah kisah seorang wiraniaga yang *dipaksa* mencobanya.

Salah satu pabrik mobil terbesar di Amerika mengadakan negosiasi untuk memenuhi kebutuhan kain pelapis jok selama satu tahun. Tiga pabrik penting telah menyelesaikan bahan-bahannya dengan memberikan contoh. Semua ini sudah diperiksa oleh para eksekutif dari perusahaan mobil itu, dan surat notanya sudah dikirim kepada masing-masing pabrik yang mengatakan bahwa, pada suatu hari tertentu, seorang wakil dari masing-masing penyalur akan diberi kesempatan membuat permohonan untuk kontrak tersebut.

G.B.R., seorang wakil dari sebuah pabrik, tiba di kota dengan serangan ganas radang tenggorok. "Taikala sampai giliran saya untuk berjumpa dengan para eksekutif pada konperensi," Pak R. — berkata ketika dia menyampaikan kisah ini di depan salah satu kelas saya, "Saya kehilangan suara saya. Saya bahkan hampir tidak bisa berbisik. Saya diisyaratkan untuk masuk ke sebuah ruangan, dan mendapatkan diri saya berhadapan dengan insinyur tekstil, agen pembelian, direktur penjualan dan presiden

persahaan itu. Saya berdiri dan berusaha keras untuk berbicara, tapi saya tidak bisa mengeluarkan suara apa pun yang lebih dari menguik.

"Mereka semua duduk mengelilingi sebuah meja, maka saya menulis pada secerik kertas: 'Bapak-bapak, saya kehilangan suara saya. Saya tidak bisa berbicara.'

"Saya akan berbicara untuk anda," ujar si presiden. Dia memang melukukari itu. Dia yang memamerkan sampel saya dan memuji hal-hal yang baik dari sampel tersebut. Kemudian diskusi yang hidup muncul membicarakan tentang keunggulan barang-barang saya. Dan si presiden, karena dia yang berbicara untuk saya, mengambil alih posisi yang seharusnya saya kerjakan selama diskusi. Keseluruhan partisipasi saya hanya berisi senyuman, anggukan dan beberapa isyarat.

"Sebagai hasil dari konferensi unik ini, saya dihadiahi kontrak itu, yang bernilai lebih dari setengah juta yard bahan pelapis jok, dengan nilai sekitar \$1.600.000 — order terbesar yang pernah saya terima."

"Saya tahu bahwa saya tidak akan mendapat kontrak itu kalau saya tidak kehilangan suara saya, karena saya mempunyai ide yang salah mengenai keseluruhan proposisinya. Saya menemukan, benar-benar secara kebetulan, betapa besarnya keuntungan yang kadang-kadang diperoleh dengan membiarkan orang lain yang berbicara."

Membuat orang lain yang melakukan pembicaraan, bisa menolong situasi-situasi keluarga maupun bisnis. Hubungan Barbara Wilson dengan putrinya, Laurie, dengan cepat semakin memburuk. Laurie, yang tadinya adalah seorang anak pendiam, puas dengan dirinya, telah tumbuh menjadi seorang yang tidak mau bekerja sama, kadang-kadang sebagai remaja yang suka bertengkar. Nyonya Wilson memberi nasihat, mengancam menghukumnya, namun semuanya itu tanpa hasil.

"Suatu hari," Nyonya Wilson menceritakannya di depan salah satu kela, "Saya sudah menyerah. Laurie sudah tidak mau mematuhi saya, dan dia telah meninggat dari rumah untuk berkunjung ke rumah kawan gadisnya, sebelum dia menyelesaikan tugasnya. Ketika dia pulang, saya sudah mau berteriak padanya untuk yang ke sepuluh ribu kali, tapi saya benar-benar tidak punya kekuatan lagi untuk melakukannya. Saya hanya mendengarnya dan berkata dengan sedih, 'Mengapa, Laurie, mengapa?'

"Laurie memperhatikan kondisi saya, dan dengan suara tenang dia bertanya, 'Ibu benar-benar ingin tahu?' Saya mengangguk, maka Laurie

Bahkan kawan-kawan kita akan lebih suka berbicara kepada kita mengenai keberhasilan mereka daripada mendengarkan kita menceritakan keberhasilan kita.

La Rochefoucauld, filsuf berkebangsaan Perancis, berkata: "Kalau anda menginginkan musuh, ungguli kawan-kawan anda; namun kalau anda ingin punya kawan, biarkan kawan anda mengungguli anda."

Mengapa pendapat itu benar? Karena, tatkala kawan-kawan kita mengungguli kita, mereka merasa penting; namun apabila kita yang unggul dari mereka, mereka — atau setidaknya sebagian dari mereka — akan merasa rendah diri dan cemburu.

Sejauh ini konselor penempatan tenaga yang paling disukai di Midtown Personnel Agency di New York City adalah Henrietta G _____. Namun, sebelumnya tidak selalu demikian. Selama beberapa bulan pertama di lembaga itu, Henrietta tidak mempunyai seorang teman pun diantara para koleganya. Mengapa? Karena setiap hari dia selalu banyak bicara tentang prestasi-prestasi yang sudah dia buat, rekening-rekening baru yang sudah dibukanya, dan segalanya yang telah dia peroleh dengan berhasil.

"Saya sungguh ahli dalam pekerjaan saya, dan saya bangga karena itu," Henrietta menceritakannya kepada salah satu kelas kami. "Namun bukannya para kolega saya ikut senang dengan kemenangan-kemenangan saya, tampaknya mereka membenci itu semua. Padahal saya ingin disukai oleh orang-orang ini. Saya sungguh-sungguh ingin mereka menjadi kawan saya. Setelah mendengar beberapa saran yang dibuat dalam kursus ini, saya mulai lebih sedikit berbicara tentang diri saya, dan lebih banyak mendengarkan orang-orang itu. Mereka juga memiliki hal-hal yang ingin mereka banggakan, dan mereka lebih bersemangat menceritakannya pada saya tentang keberhasilan mereka daripada mendengarkan keberhasilan saya. Sekarang, setelah kami memperoleh beberapa waktu mengobrol, saya minta mereka berbagi rasa senangnya dengan saya, dan saya hanya sedikit menynggung keberhasilan saya apabila mereka bertanya."

PRINSIP 6

Biarkan orang lain yang lebih banyak berbicara.

BAB TUJUH

BAGAIMANA MEMPEROLEH KERJA SAMA

TIDAKKAH anda merasa jauh lebih beruntung dengan ide-ide yang anda temukan sendiri daripada ide-ide yang diserahkan kepada anda di atas piring perak? Kalau demikian, bukankah penilaian yang buruk kalau anda mencoba memaksakan pendapat-pendapat anda ke tenggorokan orang lain? Bukankah lebih bijaksana kalau anda membuat saran-saran — dan membiarkan orang lain memikirkan kesimpulannya?

Adolph Seltz dari Philadelphia, manajer penjualan di sebuah ruang pamer mobil, yang juga seorang murid pada salah satu kursus saya, tiba-tiba mendapatkan dirinya dihadapkan dengan kebutuhan menyuntikkan antusiasme ke dalam sekelompok orang-orang penjualan mobil yang merasa putus asa dan tidak terorganisir. Dengan mengadakan rapat penjualan, dia mendorong anak buahnya untuk menyampaikan kepadanya dengan tepat, apa yang mereka harapkan darinya. Ketika mereka berbicara, dia mencatat ide-ide mereka di papan tulis. Lalu dia berkata: "Saya akan memberi anda semua kualitas yang anda harapkan dari saya. Sekarang saya ingin anda sampaikan pada saya, hak apa yang bisa saya harapkan dari kalian." Jawabannya datang dengan cepat: kesetiaan, kejujuran, inisiatif, optimisme, kerja sama, delapan jam kerja yang antusias — seorang penjual bahkan secara sukarela bersedia bekerja empat belas jam sehari — dan Seltz melaporkan kepada saya bahwa kenaikan penjualan sungguh mencengangkan.

"Orang-orang itu telah membuat semacam tawar-menawar moral dengan saya," kata Seltz, "dan selama saya bertanggung jawab terhadap peran saya di dalamnya, mereka juga berketetapan untuk bertanggung jawab terhadap peran mereka. Melakukan konsultasi dengan mereka mengenai harapan dan hasrat mereka ternyata merupakan tembakan jitu yang mereka butuhkan."

Tak seorang pun yang suka merasa bahwa dia sedang dijual atau diperintahkan untuk melakukan sesuatu. Kita jauh lebih suka kalau kita merasa membeli dengan kemauan kita sendiri, atau bertindak dengan

ide-ide kita sendiri. Kita suka diajak berbicara tentang harapan, keinginan, dan pikiran kita.

Mari kita lihat kasus Eugene Wesson. Dia telah merugi ribuan dolar dalam komisi sebelum dia belajar tentang kebenaran ini. Wesson menjual sketsa pada sebuah studio yang menciptakan rancangan untuk pabrik-pabrik *stylists* dan tekstil. Wesson telah datang pada salah seorang perancang (*stylist*) terkemuka di New York, sekali dalam seminggu, setiap minggu selama tiga tahun. "Dia tidak pernah menolak berjumpa dengan saya," ujar Wesson, "tapi dia tidak pernah membeli. Dia selalu mengamati semua sketsa saya dengan sangat teliti dan kemudian: 'Tidak, Wesson, saya kira tidak cocok hari ini.'"

Setelah mengalami kegagalan 150 kali, Wesson sadar kalau dia pasti seorang bermental rutin, maka dia memutuskan untuk meluangkan satu malam seminggu untuk belajar tentang mempengaruhi tingkah laku manusia, untuk membantunya mengembangkan ide-ide baru dan menghasilkan antusiasme baru.

Dia akhirnya memutuskan pendekatan baru ini. Dengan setengah lusin sketsa artistik yang belum selesai di bawah lengannya, dia bergegas datang ke kantor si pembeli. "Saya ingin anda membantu saya sedikit, kalau anda bersedia," katanya. "Ini ada beberapa sketsa yang belum selesai. Maukah anda menyampaikan pada saya bagaimana saya bisa menyelesaikan semua sketsa ini dengan suatu cara sehingga anda bisa menggunakan?"

Sang pembeli mengamati sketsa-sketsa tersebut sejenak, tanpa mengucapkan sepatah kata pun. Akhirnya dia berkata: "Tinggalkan semua ini pada saya selama beberapa hari, nanti anda kembali lagi dan jumpai saya."

Wesson kembali tiga hari kemudian, memperoleh saran-sarannya, mengambil sketsa-sketsa itu kembali ke studio dan menyelesaiakannya menurut ide-ide si pembeli. Hasilnya? Semuanya diterima.

Sesudah itu, si pembeli memesan sejumlah besar sketsa dari Wesson, semuanya digambar berdasarkan ide-ide si pembeli. "Saya sadar mengapa saya selama ini selalu gagal, selama bertahun-tahun, untuk menjual kepadanya," ujar Wesson. "Saya sudah memaksanya membeli apa yang tadinya saya pikir seharusnya dia beli. Kemudian saya sama sekali mengganti pendekatan saya. Saya memaksa dia untuk memberi ide-idenya. Hal ini membuatnya merasa bahwa dia yang menciptakan ran-

cangan-rancangan itu. Dan memang benar. Saya tidak harus menjual kepadanya. Dia yang membeli."

Membiarakan orang lain merasa bahwa ide itu adalah miliknya tidak hanya berhasil dalam urusan bisnis dan politik, tetapi juga berhasil dalam kehidupan keluarga. Paul M. Davis dari Tulsa, Oklahoma, menceritakan pada kelasnya bagaimana dia mencrapkan prinsip ini:

"Keluarga saya dan saya menikmati salah satu perjalanan liburan kami yang paling menyenangkan yang pernah kami peroleh. Saya sudah lama memimpikan untuk mengunjungi lokasi sejarah seperti itu, seperti tempat pertempuran Perang Saudara di Gettysburg, Independence Hall di Philadelphia, dan ibukota negara kami. Valley Forge, James town dan kampung kolonial yang sudah diperbaiki di Williamsburg, semua tempat itu berada di bagian atas daftar tempat-tempat yang ingin kami lihat.

"Pada bulan Maret istri saya, Nancy, menyebutkan bahwa dia mempunyai ide untuk liburan musim panas kami, yang termasuk satu tur di negara bagian selatan, mengunjungi tempat-tempat menarik di New Mexico, Arizona, California dan Nevada. Dia sudah menginginkan perjalanan ini selama bertahun-tahun. Namun kami jelas tidak mampu melakukan dua perjalanan tersebut.

"Putri kami, Anne, baru saja menyelesaikan kursus sejarah Amerika di SMP, dan dia sangat tertarik pada kejadian-kejadian yang telah membentuk pertumbuhan negara kami. Saya tanyakan padanya bagaimana bila kami berkunjung ke tempat-tempat yang telah dipelajarinya, pada liburan kami berikutnya. Dia bilang dia suka sekali.

"Dua malam berikutnya, tatkala kami duduk mengelilingi meja santap malam, Nancy mengumumkan bahwa kalau kami semua setuju, liburan musim panas ini kami akan berkunjung ke negara bagian timur, itu akan menjadi perjalanan yang sangat menyenangkan bagi Anne dan kami semua. Kami semua setuju."

Psikologi semacam ini digunakan oleh sebuah pabrik sinar-X untuk menjual peralatannya kepada salah satu rumah sakit terbesar di Brooklyn. Rumah sakit ini sedang membangun sebuah gedung tambahan, dan menyiapkan untuk melengkapinya dengan departemen sinar-X yang terbaik di Amerika. Dr. L —, yang bertanggung jawab untuk departemen sinar-X ini, merasa bingung menghadapi beberapa wiraniaga, yang masing-masing mengobral pujian untuk peralatan perusahaannya sendiri.

Namun ada seorang yang lebih ahli. Dia jauh lebih tahu tentang menangani sifat dasar manusia dibandingkan dengan yang lainnya. Dia menulis surat seperti ini:

Akhir-akhir ini pabrik kami telah menyelesaikan satu lini baru peralatan sinar-X. Pengiriman pertama dari mesin-mesin ini baru saja tiba di kantor kami. Peralatan tersebut tidak sempurna. Kami tahu itu, dan kami ingin meningkatkannya. Maka, kami akan sangat bersyukur sekali kepada anda kalau anda mempunyai waktu memeriksa peralatan tersebut, dan memberi kami ide-ide anda mengenai bagaimana agar peralatan tersebut lebih mampu melayani profesi anda. Kami mengerti betapa sibuknya anda, maka saya akan senang sekali mengirim mobil saya untuk anda pada waktu yang anda tentukan.

"Saya tercengang memperoleh surat itu," Dr. L — berkata, saat dia menyampaikan insiden itu di depan kelas. "Saya tercengang sekaligus memujinya. Saya belum pernah sebelumnya mendengar sebuah pabrik sinar-X yang meminta nasihat saya. Hal itu membuat saya merasa penting. Minggu itu saya sibuk setiap malam, tapi saya membatalkan satu janji makan malam agar bisa memeriksa peralatan itu. Semakin saya mengamatinya, semakin saya menemukan dalam diri saya betapa saya menyukainya.

"Tak seorang pun pernah berusaha menjualnya seperti itu kepada saya. Saya merasa bahwa ide untuk membeli peralatan untuk rumah sakit itu adalah ide saya. Saya sendiri menerima kualitasnya yang superior dan memesannya untuk dipasang."

Ralph Waldo Emerson dalam esainya "Self-Reliance" menyatakan: "Dalam setiap hasil kerja genius, kita mengenal pikiran-pikiran kita sendiri yang ditolak; mereka kembali pada kita dengan keagungan tertentu."

Kolonel Edward M. House memiliki pengaruh luar biasa dalam peristiwa-peristiwa nasional dan internasional ketika Woodrow Wilson menduduki Gedung Putih. Wilson mengandalkan Kolonel House untuk konsultasi rahasia dan nasihat, lebih daripada yang dilakukannya terhadap bahkan para anggota kabinetnya sendiri.

Metode apa yang digunakan sang kolonel dalam mempengaruhi Presiden? Untungnya, kita tahu, karena House sendiri mengungkapkan-

nya pada Arthur D. Howden Smith, dan Smith mengutip House dalam sebuah artikel di *The Saturday Evening Post*.

"Setelah saya mengenal Presiden," House berkata, "Saya mempelajari cara terbaik untuk menariknya pada sebuah ide ialah dengan menanamkan ide tersebut dalam pikirannya dengan cara yang santai, namun dengan cara yang menarik minatnya — yaitu membawanya agar memikirkan ide tersebut atas kemauannya sendiri. Pertama kali cara ini berhasil adalah secara kebetulan. Saya sudah sering mengunjunginya di Gedung Putih dan mendesakkan satu kebijakan kepadanya, tapi tampaknya dia tidak setuju. Namun beberapa hari kemudian, sewaktu bersantap malam, saya terpana mendengarnya memaparkan saran-saran saya itu sebagai sarannya.

Apakah House menyelanya dan berkata, "Itu bukan ide anda. Itu ide saya"? Oh, tidak. House tidak melakukan itu. Dia terlalu bijaksana untuk melakukan hal itu. Dia tidak peduli tentang pengakuan. Dia menginginkan hasil. Maka dia membiarkan Wilson melanjutkan merasa bahwa ide tersebut adalah idenya. House bahkan melakukan lebih dari itu. Dia memberi Wilson pengakuan publik untuk ide-ide ini.

Mari kita ingat bahwa setiap orang yang berhubungan dengan kita sama manusiawinya dengan Woodrow Wilson. Maka, mari kita gunakan teknik Kolonel House.

Seorang lelaki yang menetap di propinsi New Brunswick Canada, yang indah menggunakan teknik ini pada saya dan memenangkan simpati saya sehingga menjadi pelanggannya. Saat itu saya merencanakan untuk pergi memancing dan berperahu di New Brunswick. Maka saya menulis pada biro turis untuk memperoleh informasi. Jelas nama dan alamat saya terpasang dalam daftar surat, karena saya segera menjadi bingung menerima sejumlah besar surat dan brosur cetakan dari perkemahan (kamp) dan pemandu. Saya kebingungan. Saya tidak tahu yang mana harus dipilih. Kemudian, ada satu pemilik kamp yang melakukan hal cerdik. Dia mengirimkan pada saya nama dan nomor telepon beberapa orang New York yang pernah tinggal di kampanya, dan dia menyarankan agar saya menelepon mereka, sehingga saya bisa menemukan sendiri apa yang dia tawarkan.

Sungguh mengejutkan, saya kebetulan kenal dengan salah seorang dalam daftarnya. Maka saya menelepon kawan saya itu, ingin tahu

pengalamannya, kemudian saya menelepon kamp itu dan menyebutkan tanggal kedatangan saya.

Mereka yang lain juga sudah berusaha menjual servis mereka, tapi hanya satu yang membiarkan saya menjualnya sendiri. Organisasi itu yang menang.

Dua puluh lima abad yang lalu, Lao-tse, seorang bijaksana dari Cina mengatakan beberapa hal, yang para pembaca buku ini bisa gunakan sampai saat ini:

"Alasan mengapa sungai dan laut menerima kehormatan dari seratus sungai di gunung adalah karena sungai dan laut tetap berada di bawah mereka. Jadi, mereka bisa mengendalikan semua aliran sungai gunung. Maka sang bijaksana, bila berharap untuk berada di atas orang-orang, dia mengambil posisi di bawah mereka; bila berharap berada di depan mereka, dia menempatkan diri di belakang mereka. Jadi, meskipun tempatnya ada di atas orang-orang itu, mereka tidak merasakan beratnya; meskipun tempatnya berada di depan mereka, mereka tidak menganggapnya suatu kerugian."

PRINSIP 7

Biarkan orang lain merasa ide itu merupakan idenya.

BAB DELAPAN

FORMULA YANG BERHASIL CEMERLANG UNTUK ANDA

Inginlah bahwa orang lain bisa jadi mutlak salah. Tapi mereka tidak mengira begitu. Jangan menyalahkan mereka. Semua orang bodoh bisa melakukannya. Cobalah mengerti mereka. Hanya orang-orang yang bijaksana, yang toleran, mencoba melakukannya.

Ada satu alasan mengapa orang lain berpikir dan bertindak seperti itu. Temukan alasannya — dan anda akan memperoleh kunci untuk tindakan-tindakannya, mungkin untuk kepribadiannya.

Cobalah dengan jujur untuk menempatkan diri anda dalam posisinya.

Kalau anda mengatakan pada diri anda, "Bagaimana yang saya rasakan, bagaimana saya bereaksi kalau saya yang mengalami hal itu?" anda akan menghemat waktu anda dan kejengkelan anda, karena "dengan menjadi tertarik pada penyebabnya, lebih kecil kemungkinannya untuk tidak menyukai efeknya." Dan sebagai tambahan, anda akan dengan pesat meningkatkan kemampuan anda dalam hubungan manusia.

"Berhentilah sebentar," kata Kenneth M. Goode dalam bukunya *How to Turn People Into Gold*, "berhentilah sebentar untuk membandingkan minat anda yang besar untuk urusan anda sendiri dengan perhatian lembut yang anda berikan untuk orang lain. Kemudian sadarilah bahwa setiap orang lain di dunia ini persis merasakan hal yang sama! Kemudian, bersama Lincoln dan Roosevelt, anda akan memperoleh dengan cepat fondasi kokoh dalam hubungan antarmanusia; dengan kata lain, sukses dalam berurusan dengan orang lain tergantung pada perhatian simpatik terhadap pendapat orang lain."

Sam Douglas dari Hampstead, New York, biasanya mengatakan kepada istrinya bahwa istrinya menghabiskan terlalu banyak waktu bekerja di halaman mereka, mencabuti rumput, menabur pupuk, memotong rumput dua kali seminggu, padahal halaman tersebut tidak pernah tampak lebih rapi dibandingkan dengan saat mereka baru pindah ke rumah itu, empat tahun yang lalu. Sudah sewajarnya, istrinya jadi sedih

dengan pernyataannya itu, dan setiap kali dia mengucapkan hal itu, keindahan malam itu jadi rusak.

Setelah mengikuti kursus kami, Douglas menyadari betapa bodohnya dia selama bertahun-tahun ini. Tidak pernah terlintas dalam pikirannya kalau istrinya sungguh menikmati tugas itu, dan dia mungkin sungguh-sungguh menghargai sebuah pujiannya mengenai kerajinannya itu.

Satu malam setelah makan malam, istrinya mengatakan bahwa dia ingin mencabut rumput dan memintanya menemaninya. Mulanya dia merasa segan, namun kemudian dia memikirkannya lagi dengan lebih baik, lalu pergi keluar mengikuti istrinya dan mulai membantu mencabuti rumput. Jelas sekali istrinya sangat senang, dan bersama-sama mereka melewatkannya satu jam bekerja keras sambil bercakap-cakap, sungguh menyenangkan.

Setelah itu dia sering membantunya berkebun dan memuji istrinya betapa indah kebun itu kelihatannya kini, pekerjaan yang fantastis yang istrinya kerjakan di atas tanah yang tadinya seperti beton. Hasilnya: kehidupan yang lebih bahagia untuk mereka berdua, karena dia telah belajar untuk melihat hal-hal itu dari sudut pandang istrinya — walaupun subjeknya hanyalah alang-alang.

Dalam bukunya *Getting Through to People*, Dr. Gerald S. Nirenberg memberi komentar: "Kerjasama dalam perakapan dapat tercapai apabila anda menunjukkan bahwa anda menganggap ide dan perasaan orang lain sama pentingnya seperti milik anda. Memulai percakapan anda dengan memberi lawan bicara tujuan dan arah percakapan anda, menentukan apa yang hendak anda katakan berdasarkan apa yang ingin anda dengarkan kalau anda sebagai pendengar, kemudian menerima pandangannya akan mendorong pendengar untuk berpikiran terbuka terhadap ide-ide anda."

Saya sudah lama menikmati berjalan-jalan dan mengendarai sepeda di taman dekat rumah saya. Saya menyenangi pohon ek, maka saya merasa tertekan sekali ketika, dari musim ke musim, menyaksikan pohon-pohon muda itu dan semak-semaknya terbakar oleh kebakaran yang sebenarnya tidak perlu terjadi. Api ini bukan disebabkan oleh para perokok yang tidak hati-hati. Hampir semua bencana itu disebabkan oleh

* Dr. Gerald S. Nirenberg, *Getting Through to People* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963), hlm. 31.

anak-anak muda yang berdatangan ke taman itu untuk kembali ke alam, dan mereka memasak sepotong sosis atau sebutir telur di bawah pohon. Kadang-kadang api ini menyala ganas sekali, sehingga petugas pemadam kebakaran harus dipanggil untuk memadamkan api itu.

Sebenarnya ada dipasang papan tanda di ujung taman, yang memberitahukan bahwa siapa pun yang menyalaikan api akan didenda dan dimasukkan penjara, namun tanda itu dipasang di bagian taman yang jarang dikunjungi, dan hanya sedikit dari anak-anak itu yang pernah melihatnya. Seorang polisi berkuda seharusnya menjaga taman itu; namun polisi itu tidak melaksanakan pekerjaannya dengan serius, maka api-api itu terus saja menyebar, dari musim ke musim. Pada satu peristiwa, saya bergegas menghampiri seorang polisi dan menyampaikan kepadanya tentang api yang sedang menyebar dengan cepat di taman itu, saya ingin dia memberitahu petugas pemadam kebakaran, namun dia dengan enggan menjawab bahwa itu bukan urusannya, karena itu tidak ada dalam tanggung jawabnya! Saya merasa putus asa, maka setelah kejadian itu, ketika saya sedang berkeliling di sana, saya bertindak sebagai komite yang menunjuk-dirinya sendiri, untuk melindungi milik publik. Pada awalnya, saya bertindak dengan tidak melihat sudut pandang orang lain. Taklaka saya melihat api menyala di bawah pohon, saya sangat tidak senang melihatnya, sangat ingin melakukan hal yang benar, sehingga saya malah melakukan hal yang salah. Saya langsung menghampiri anak-anak itu, memperingati mereka bahwa mereka bisa dipenjara karena menyalaikan api, memerintahkan dengan nada penuh otoritas bahwa api itu harus dimatikan; dan, kalau mereka menolak, saya mengancam bahwa mereka akan ditangkap. Saya cuma menumpahkan kekesalan saya tanpa memikirkan pandangan mereka.

Hasilnya? Mereka akan patuh — patuh dengan kesal dan dengan kemarahan. Setelah saya berjalan ke atas bukit, mereka mungkin sudah menyalaikan lagi api unggul itu, dan malah ingin sekali membakar seluruh taman.

Dengan berlalunya waktu, saya memperoleh lebih banyak pengetahuan mengenai hubungan manusia, sedikit lebih banyak taktik, kecenderungan tertentu agar melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain. Maka, bukannya memberi perintah, saya akan menghampiri ke api unggul yang sedang menyala itu, dan memulainya dengan sesuatu seperti ini:

"Sedang bersantai anak-anak? Apa yang mau kalian masak untuk makan malam? ... Saya sendiri suka sekali memasang api unggul waktu saya masih seusia kalian — dan sekarang pun saya masih suka sekali. Tapi kalian tahu, api ini bisa berbahaya di sini, di taman ini. Saya yakin, kalian tidak bermaksud buruk, tapi anak-anak lain sering tidak berhati-hati. Mereka datang dan melihat kalian menyalakan api unggul; maka mereka tergerak untuk menyalakan api juga, tapi mereka tidak memadamkannya begitu pulang, dan api itu akan menyebarkan melalui daun-daun kering sehingga mematikan pohon-pohon. Kita tidak akan mempunyai pohon-pohon lagi di sini kalau kita tidak hati-hati. Kalian bisa dimasukkan penjara karena menyalakan api ini. Tapi saya tidak ingin bersikap seperti bos, atau mengganggu kesenangan kalian. Saya suka melihat kalian bersenang-senang; tapi maukah kalian menyingkirkan daun-daun kering agar tidak dekat api itu sekarang — dan, kalian akan mau hati-hati menutupinya dengan tanah, sebelum kalian pulang, maukah kalian? Dan lain kali kalian ingin bersenang-senang, maukah kalian memasang api unggul di atas bukit sana? Kalau di sana, tidak akan berbahaya ... Terima kasih banyak anak-anak. Bersenang-senanglah."

Betapa berbedanya hasil percakapan semacam itu! Cara itu membuat anak-anak mau bekerja sama. Tidak ada yang mendongkol, tidak ada rasa benci. Mereka tidak dipaksa untuk patuh pada perintah. Mereka sudah menyelamatkan wajah mereka. Mereka merasa lebih enak, dan saya pun merasa lebih enak karena saya telah menangani situasinya dengan menimbang sudut pandang mereka.

Melihat segala sesuatunya dari kaca mata orang lain bisa mengendurkan tegangan ketika masalah-masalah pribadi jadi membingungkan. Elizabeth Novak dari New South Wales, Australia, enam minggu terlambat membayar cicilan mobilnya. "Pada satu hari Jumat," dia melaporkan, "saya menerima telepon yang mengesalkan dari orang yang menangani rekening saya orang ini memberitahu bahwa bila saya tidak datang dengan membayar \$122 pada hari Senin pagi, saya boleh mengharapkan tindakan selanjutnya dari perusahaan itu. Saya tidak tahu bagaimana caranya memperoleh uang sejumlah itu pada hari Senin pagi. Bukannya menjadi marah, saya berusaha melihat situasinya dari sudut pandangnya. Saya minta maaf dengan sangat sopan karena telah menyulitkannya, dan saya katakan kalau saya pasti pelanggan yang paling mengesalkannya, karena ini bukan yang pertama kalinya saya terlambat membayar. Nada

suaranya segera saja berubah, dan dia meyakinkan saya bahwa saya sama sekali tidak begitu. Dia melanjutkan menyampaikan padaku beberapa contoh tentang betapa kasarnya para pelanggannya kadang-kadang, bagaimana mereka berbohong kepadanya dan sering sama sekali berusaha menghindar berbicara dengannya. Saya tidak mengatakan apa-apa, saya mendengarkan dan membiarkannya menumpahkan semua kesulitannya pada saya. Kemudian, tanpa saran apa pun dari saya, dia bilang bahwa tidak menjadi masalah kalau saya belum bisa membayar uang itu dengan segera. Saya boleh membayarnya \$20 pada akhir bulan, dan membayar sisanya kalau saya sudah merasa mampu membayarnya."

Besok-besok, sebelum anda meminta siapa pun untuk memadamkan api unggun, atau membeli produk anda, atau menyumbang di tempat amal kegemaran anda, mengapa anda tidak behenti sebentar dan coba pikirkan seluruh masalahnya dari sudut pandang orang lain? Tanyakan diri anda: "Mengapa dia harus atau ingin melakukan hal itu?" Benar, sikap ini memerlukan waktu, tapi anda akan terhindar membuat musuh, dan akan memperoleh hasil lebih baik — dan dengan lebih sedikit gesekan.

"Saya lebih suka berjalan di depan kantor seseorang selama dua jam sebelum suatu wawancara," kata Dean Donham dari Sekolah Bisnis Harvard, "daripada melangkah masuk kantor itu tanpa ide yang jelas tentang apa yang akan saya katakan dan apa yang orang itu — dari apa yang saya tahu tentang minat dan motifnya — mungkin akan menjawabnya."

Hal itu sangat penting bagi saya, sehingga saya akan mengulangnya lagi dalam cetak miring, untuk lebih menekankannya.

Saya lebih suka berjalan di depan kantor seseorang selama dua jam sebelum suatu wawancara daripada melangkah masuk kantor itu tanpa ide yang jelas mengenai apa yang akan saya sampaikan dan apa yang orang itu — dari apa yang saya tahu tentang minat dan motifnya — mungkin akan menjawabnya.

Kalau, sebagai hasil dari membaca buku ini, anda hanya memperoleh satu hal — yaitu kecenderungan yang meningkat untuk selalu berpikir dari sudut pandang orang lain, dan melihat segala sesuatunya dari sudut orang itu, dan juga dari sudut pandang anda — bila anda hanya mendapat satu hal dari buku ini, maka satu hal itu bisa dengan mudah menjadi batu loncatan perkembangan karier anda.

PRINSIP 8

Cobalah dengan sungguh-sungguh untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.

“Sungguh-sungguh cobalah untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.”

“Cobalah dengan sungguh-sungguh untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.”

“... dan selalu cobalah dengan sungguh-sungguh untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.”

“Dan cobalah dengan sungguh-sungguh untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.”

“Dan cobalah dengan sungguh-sungguh untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.”

“Dan cobalah dengan sungguh-sungguh untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.”

“Dan cobalah dengan sungguh-sungguh untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.”

“Dan cobalah dengan sungguh-sungguh untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.”

“Dan cobalah dengan sungguh-sungguh untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.”

“Dan cobalah dengan sungguh-sungguh untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain.”

BAB SEMBILAN

APA YANG DIINGINKAN SETIAP ORANG

Tidak inginkah anda memiliki satu ungkapan ajaib yang bisa menghentikan perdebatan, menghilangkan sakit hati, menciptakan niat baik, dan membuat orang lain mendengarkan dengan penuh perhatian?

Ya? Baik. Inilah dia: "Saya tidak menyalahkan anda sedikit pun untuk apa yang anda rasakan. Kalau saya menjadi anda, saya pun tidak ragu lagi akan merasa persis seperti yang anda rasakan."

Satu jawaban seperti itu akan melembutkan orang yang paling suka berbantah sekali pun. Dan anda bisa mengatakan itu dan menjadi 100 persen tulus, karena kalau anda menjadi orang lain itu, anda pasti akan merasakan persis seperti yang dirasakannya. Coba lihat Al Capone, sebagai contoh. Andaikan saja anda mewarisi tubuh dan temperamen, juga pikiran yang sama dengan milik Al Capone. Misalkan anda memperoleh lingkungan dan pengalamannya. Maka anda akan persis seperti dia — juga berada di tempat di mana kini dia berada. Karena hal-hal itulah — dan banya hal-hal itu — yang menjadikannya seperti apa adanya dia. Satu-satunya alasan, misalnya, bahwa anda bukan ular berbisa adalah karena ayah dan ibu anda bukan ular berbisa.

Anda hanya mempunyai sedikit peran dalam menjadi seperti anda sekarang — dan ingat, orang yang datang pada anda, orang yang mengalsukan, keras memegang pendiriannya, tidak masuk akal, mereka mempunyai hak sangat sedikit dalam menjadi seperti adanya mereka. Kasihanlah kepada orang-orang jahat yang malang itu. Kasihani mereka. Bersympatilah pada mereka. Katakan pada diri anda: "Saya ada hanya karena kemurahan Tuhan."

Tiga perempat dari manusia yang akan pernah anda jumpai merasa lapar dan haus akan simpati. Berikan itu pada mereka, dan mereka akan mencintai anda.

Saya pernah mengadakan siaran tentang penulis *Little Women*, Louisa May Alcott. Sudah sewajarnya, saya tahu kalau dia pernah tinggal dan menulis buku-buku abadinya di Concord, Massachusetts. Tapi, tanpa memikirkan apa yang saya katakan, saya berbicara pernah mengunjungi

rumah lamanya di Concord, New Hampshire. Kalau saya menyinggung New Hampshire hanya sekali mungkin itu masih bisa dimaafkan. Namun, ya ampun, saya menyebutkannya dua kali. Saya dibanjiri dengan surat dan telegram, pesan-pesan yang menyakitkan, yang berputar-putar di kepala saya yang tanpa pertahanan itu, seperti sekawan ular. Banyak yang marah. Beberapa menghina. Seorang Wanita Kolonial, yang dibesarkan di Concorde, Massachusetts, dan yang saat itu tinggal di Philadelphia, menyemburkan sumpah-serapahnya pada saya. Tatkala saya membaca surat itu, saya berkata pada diri saya, "Syukurlah, saya tidak menikah dengan wanita itu." Saya merasa ingin menulis dan mengatakan kepadanya bahwa meskipun saya telah membuat satu kesalahan dalam geografi, dia telah membuat kesalahan jauh lebih besar dalam sopan santun. Itu tadinya akan saya jadikan sebagai kalimat pembuka saya. Kemudian saya akan menyingsingkan lengan saya dan menyampaikan kepadanya apa yang sungguh-sungguh ada dalam pikiran saya. Tapi saya tidak melakukannya. Saya mengendalikan diri saya. Saya sadar bahwa orang bodoh pemarah manapun mampu melakukan itu — dan hampir semua orang bodoh memang akan melakukan persis seperti itu.

Saya ingin berada di atas orang-orang bodoh itu. Maka saya memutuskan mencoba mengubah kekasaran wanita itu menjadi persahabatan. Ini sebuah tantangan. Semacam permainan yang mampu saya mainkan. Saya berkata kepada diri sendiri, "Bagaimanapun, kalau saya jadi dia, saya mungkin akan merasa persis seperti dia." Jadi, saya menetapkan hati untuk bersimpati dengan pendapatnya. Suatu kali ketika saya berada di Philadelphia, saya menceponnya. Percakapan itu berlangsung seperti ini:

SAYA : Nyonya Anu, anda menulis surat pada saya beberapa minggu yang lalu, dan saya ingin mengucapkan terimakasih untuk itu.

DIA : (dalam nada suara yang tajam, berbudaya, terdidik-baik): Kepada siapa saya mendapat kehormatan untuk bicara?

SAYA : Saya seorang asing bagi anda. Nama saya Dale Carnegie. Anda mendengarkan satu siaran yang saya bawakan mengenai Louisa May Alcott beberapa hari Minggu yang lalu, dan saya membuat kesalahan yang tak bisa dimaafkan

dengan mengatakan bahwa dia pernah tinggal di Concord, New Hampshire. Itu adalah kecerobohan yang tolong, dan saya ingin minta maaf untuk itu. Anda baik sekali telah meluangkan waktu untuk menulis kepada saya.

DIA : Maafkan saya Pak Carnegie, kalau saya telah menulis seperti itu. Saya kehilangan kontrol. Saya harus minta maaf.

SAYA : Tidak! Tidak! Bukan anda yang seharusnya minta maaf, melainkan saya. Anak sekolah mana pun pasti tahu lebih baik daripada saya, untuk menjelaskan apa yang saya katakan. Saya akan minta maaf lewat udara hari Minggu depan, dan saya ingin minta maaf pada anda secara pribadi sekarang.

DIA : Saya dilahirkan di Concord, Massachusetts. Keluarga saya menonjol dalam peristiwa-peristiwa di Massachusetts selama dua abad, dan saya sangat bangga dengan tempat asal saya. Saya benar-benar kesal mendengar anda mengatakan bahwa Miss Alcott pernah tinggal di New Hampshire. Tapi saya sungguh-sungguh malu dengan surat itu.

SAYA : Saya yakinkan anda bahwa anda tidak sepersepuluh terkekannya seperti yang saya rasakan. Kesalahan saya tidak menyakiti Massachusetts, namun hal itu sungguh melukai saya. Sungguh jarang orang dengan kedudukan dan berbudaya seperti anda, mau meluangkan waktu menulis kepada orang yang berbicara di radio, dan saya benar berharap anda akan menulis lagi kalau anda menemukan kesalahan dalam pembicaraan saya.

DIA : Anda tahu, saya benar-benar sangat suka dengan cara anda menerima kritik saya. Anda pasti seorang yang sangat menyenangkan. Saya ingin kenal anda lebih baik.

Jadi, karena saya sudah minta maaf dan bersympati dengan pandangannya, dia kini mulai minta maaf dan bersympati dengan pandangan saya. Saya mendapatkan kepuasan karena bisa mengontrol kemarahan saya, kepuasan dengan memberikan kebaikan untuk sebuah hinaan. Saya jelas memperoleh lebih banyak hal yang menyenangkan dengan membuatnya

menyukai saya, dibandingkan dengan yang pernah bisa saya peroleh dengan menyuruhnya pergi dan melompatlah ke neraka.

Setiap presiden yang menempati Gedung Putih hampir setiap hari selalu dihadapkan dengan masalah penting tentang hubungan manusia. Tidak terkecuali Presiden Taft, dan dia belajar dari pengalaman, bahwa nilai kimia dari simpati sangat besar dalam menetralisir asam dari perasaan kesal. Dalam bukunya *Ethics in Service*, Taft memberikan ilustrasi yang sedikit menghibur tentang bagaimana dia melembutkan kemarahan seorang ibu yang kecewa dan berambisi.

"Seorang nyonya di Washington," tulis Taft, "yang suaminya mempunyai sejumlah pengaruh politik datang dan berusaha keras membujuk saya selama enam minggu atau lebih agar menunjuk putranya untuk memegang sebuah posisi. Dia berusaha mendapatkan bantuan dari para Senator dan anggota kongres dalam jumlah yang lumayan, lalu dia datang bersama mereka untuk berbicara dengan saya dengan penekanan. Posisi ini, membutuhkan kualifikasi teknis, dan sebagai kelanjutan dari rekomendasi kepala Biro, saya menunjuk seorang yang lain. Kemudian, saya menerima surat dari sang ibu, mengatakan bahwa saya sangat mengecewakan, karena saya urung menjadikannya sebagai wanita bahagia seperti yang seharusnya sudah saya lakukan yaitu dengan menunjukkan tangan saya. Dia lebih jauh mengeluh bahwa dia telah bekerja keras dengan delegasi negara bagiannya dan memperoleh semua susra untuk rancangan undang-undang yang terutama menarik saya dan ternyata beginilah saya memberi penghargaan kepadanya.

"Apabila anda menerima surat seperti itu, hal pertama yang anda lakukan adalah, berpikir bagaimana anda bisa menjadi begitu keras terhadap seseorang yang telah berbuat tidak pantas, atau bahkan agak kurang ajar. Kemudian anda mungkin bisa menulis sebuah balasan. Kalau anda bijaksana, anda akan menaruh surat itu di laci dan mengunci lacinya. Keluarkan setelah dua hari. Komunikasi semacam itu akan selalu memerlukan dua hari penundaan sebelum menjawabnya — dan taktala anda mengeluarkannya setelah selang waktu itu, anda tidak akan mengirimnya. Itulah cara yang saya ambil. Setelah itu, saya duduk dan menulis surat kepadanya, sesopan yang saya mampu, menyampaikan kepadanya bahwa saya tahu tentang kekecewaan seorang ibu dalam keadaan seperti itu, namun sungguh-sungguh penunjukan itu bukan berada semata-mata preferensi pribadi saya, bahwa saya harus memilih

orang dengan kualifikasi teknis, dan dengan demikian harus mengikuti rekomendasi kepala Biro. Saya mengekspresikan harapan bahwa putranya akan terus maju untuk mencapai apa yang telah diharapkan sang ibu dalam posisi yang saat itu dia pegang. Pernyataan itu meredakannya, dan dia menulis kepada saya untuk minta maaf karena telah menulis surat semacam itu.

"Tapi penunjukan yang saya kirimkan tidak diberi penegasan dengan segera, dan selang beberapa waktu saya sekali lagi menerima surat yang diakui datang dari suaminya, meskipun surat itu dalam tulisan tangan yang sama seperti surat-surat sebelumnya. Dalam surat itu saya diberitahu bahwa karena masalah gangguan saraf yang telah menyertai kekecewaanya dalam kasus ini, wanita itu harus tinggal di tempat tidur dan mengalami kanker lambung yang serius. Apakah saya tidak akan tergerak untuk menyembuhkan wanita itu dengan menarik nama pertama dan menggantinya dengan putranya? Saya harus menulis sepucuk surat lagi, yang ini untuk suaminya, untuk menyampaikan kepadanya bahwa saya berharap diagnosisnya terbukti keliru, bahwa saya bersympati dengannya dalam penderitaan yang harus dialaminya karena sakitistrinya yang serius, namun saya tidak mungkin menarik nama yang sudah dikirimkan. Orang yang saya tunjuk sudah diberi penegasan, dan dalam waktu dua hari setelah saya menerima surat itu, kami mengadakan peresmian di Gedung Putih. Anda tahu? Dua orang pertama yang menyalami Nyonya Taft dan saya adalah suami dan istri ini, meskipun sang istri akhir-akhir ini dalam keadaan *articulo mortis*.

Jay Mangum mewakili sebuah perusahaan pemeliharaan elevator-escalator di Tulsa, Oklahoma, yang memiliki kontrak pemeliharaan untuk eskalator di salah satu hotel terkenal di Tulsa. Manajer hotel tidak ingin mematikan eskalator selama lebih dari dua jam, karena dia tidak ingin merepotkan para tamu hotel. Perbaikan yang harus dikerjakan akan menghabiskan waktu sedikitnya delapan jam, dan perusahaannya tidak selalu mempunyai mekanik dengan kualifikasi khusus yang tersedia untuk kemudahan hotel itu.

Tatkala Mangum berhasil menjadwalkan seorang mekanik ulung untuk pekerjaan ini, dia menelepon manajer hotel dan bukannya berdebat dengannya untuk memberi waktu yang diperlukan, dia malah berkata:

"Rick, saya tahu hotel anda cukup sibuk dan anda ingin waktu penghentian eskalator tersebut seminimum mungkin. Saya mengerti keprihatinan anda tentang hal ini, dan kami ingin melakukan segala yang mungkin agar sesuai dengan kehendak anda. Namun, diagnosis kami tentang situasinya menunjukkan bahwa kalau kami tidak bisa mengajukan pekerjaan sepenuhnya sekarang, eskalator anda mungkin bisa mengalami kerusakan serius, dan itu akan menyebabkan penghentian yang jauh lebih lama. Saya tahu anda tidak ingin menyulitkan tamu-tamu anda selama beberapa hari."

Sang manajer harus setuju bahwa penghentian selama delapan jam adalah lebih baik daripada beberapa hari. Dengan memberi simpati terhadap keinginan si manajer untuk menjaga agar pelanggannya senang, Mangum bisa dengan mudah memikat manajer hotel itu kepada cara berpikirnya, dan tanpa rasa dendam.

Joyce Norris, seorang guru piano di St. Louis, Missouri, menceritakan tentang bagaimana dia menangani masalah yang sering terjadi pada guru piano dengan gadis-gadis remaja. Babette memiliki kuku-kuku yang panjang luar biasa. Ini adalah cacat serius untuk siapa pun yang ingin mengembangkan kebiasaan bermain piano secara tepat.

Nyonya Norris melaporkan: "Saya tahu kuku-kukunya yang panjang akan menjadi hambatan bagiinya untuk keinginannya bermain dengan baik. Selama diskusi kami sebelum dia mulai pelajarannya dengan saya, saya tidak menyinggung apa pun kepadanya tentang kuku-kukunya. Saya tidak ingin mematahkan semangatnya untuk belajar, dan saya juga tahu dia tidak ingin kehilangan apa sangat dibanggakannya, dan telah dirawatnya dengan sangat hati-hati agar kelihatan menarik.

"Sesudah pelajaran pertamanya, begitu saya merasa waktunya sudah tepat, saya berkata: 'Babette, kau memiliki tangin yang menarik dan jari-jari yang cantik. Kalau kau ingin bermain piano, dan memang kau mampu, kau akan heran betapa lebih cepat dan lebih mudah hal itu untukmu kalau kau mau memotong kukumu lebih pendek. Pikirkanlah tentang hal itu, oke?' Babette menampilkkan wajah yang sudah jelas negatif. Saya juga bicara dengan ibunya tentang situasi ini, sekali lagi saya menyinggung betapa cantik kukunya. Reaksi negatif lainnya saya terima. Jelas sudah bahwa kuku-kuku cantik Babette adalah masalah penting untuknya.

"Minggu berikutnya Babette kembali untuk mengikuti pelajaran ke-duanya. Saya terkejut, kukunya telah dipotong pendek. Saya memujinya dan menghargainya karena telah mau berkorban demikian besar. Saya juga berterima kasih pada ibunya karena telah mempengaruhi Babette memotong kukunya. Jawaban ibunya adalah 'Oh, saya tidak ada membantu sedikit pun dalam hal itu. Babette memutuskan sendiri melakukan-nya, dan ini merupakan yang pertama kalinya dia memotong kuku karena orang lain.'"

Apakah Nyonya Norris mengancam Babette? Apakah dia mengatakan bahwa dia akan menolak mengajar murid dengan kuku panjang? Tidak, dia tidak melakukan itu. Dia membiarkan Babette tahu bahwa kukunya adalah bagian yang cantik darinya, dan merupakan pengorbanan untuk memotongnya. Yang dia katakan, "Saya bersimpati denganmu — saya tahu ini bukan hal mudah untukmu, tapi pengorbanan itu bisa membayar tunai dengan perkembangan musikmu yang lebih baik."

Sol Hurok mungkin merupakan impresario Amerika nomor satu. Selama hampir setengah abad dia menangani para artis-artis terkenal seperti Chaliapin, Isadora Duncan, Pavlova. Hurok menyampaikan pada saya tentang pelajaran pertama yang telah diperolehnya dalam menangani para bintang yang temperamental itu, yaitu kebutuhan mendapat simpati, simpati dan lebih banyak lagi simpati terhadap keistimewaan mereka.

Selama tiga tahun, dia adalah impresario untuk Feodor Chaliapin — salah penyanyi suara bas terbesar yang pernah menggetarkan ruang-ruang di Metropolitan. Padahal Chaliapin selalu membuat masalah konstan. Dia bersikap seperti anak manja. Seperti yang dinyatakan dalam ungkapan Hurok sendiri yang tidak bisa ditiru: "Dia seorang yang sangat menyulitkan dalam semua cara."

Misalnya, Chaliapin akan memanggil Hurok pada tengah hari ketika dia akan menyanyi dan berkata, "Sol, Saya merasa sangat tidak enak. Tenggorokan saya seperti hamburger mentah. Tidak mungkin saya bisa menyanyi nanti malam." Apakah Hurok berdebat dengannya? Oh, tidak. Dia paham benar kalau seorang pengusaha tidak mungkin menangani para artis dengan cara itu. Maka dia akan bergegas datang ke hotel Chaliapin, memperlihatkan simpatinya. "Sayang sekali," dia akan menjadi muram. "Sungguh sayang! Kasihan anda. Tentu saja, anda tidak bisa menyanyi. Saya segera akan membatalkan perjanjian itu. Pertunjukan itu

hanya akan merugikan anda beberapa ribu dolar, namun bukan apa-apa dibandingkan dengan reputasi anda."

Kemudian Chaliapin akan mengeluh dan berkata, "Mungkin anda sebaiknya datang kemari lagi nanti. Datanglah pukul lima dan lihat nanti keadaan saya saat itu."

Pada pukul lima, Hurok akan bergegas lagi ke hotelnya, menunjukkan simpatinya lagi. Sekali lagi dia akan mendesak untuk membatalkan perjanjian itu, dan sekali lagi Chaliapin akan mengeluh dan berkata, "Ah, mungkin anda sebaiknya datang mengunjungi saya lagi nanti. Saya mungkin akan lebih baik saat itu."

Pada pukul tujuh tiga puluh, sang penyanyi besar itu akan setuju untuk menyanyi, hanya kalau Hurok mau melangkah keluar ke atas panggung Metropolitan, mengumumkan bahwa Chaliapin terserang flu berat dan suaranya tidak baik. Hurok sebenarnya berdusta dan berkata kalau dia akan melakukan hal itu, sebab dia tahu itu adalah satu-satunya cara untuk menarik keluar sang penyanyi ke atas panggung.

Dr. Arthur I. Gates berkata dalam bukunya yang sangat menarik *Educational Psychology*: "Spesies manusia secara universal sangat membutuhkan simpati. Seorang anak kecil akan dengan bersemangat menunjukkan lukanya; atau bahkan sengaja membuat satu goresan agar dapat memperoleh sejumlah besar simpati. Untuk tujuan yang sama, orang dewasa juga . . . memperlihatkan luka mereka, menceritakan kecelakaan mereka, penyakit, khususnya rincian operasi bedah mereka, 'Rasa kasihan-dir' terhadap kemalangan yang memang nyata ataupun khayalan, dalam ukuran tertentu, praktis merupakan kebiasaan umum."

Jadi, kalau anda ingin memikat orang lain kepada cara berpikir anda, praktikkan ini . . .

PRINSIP 9

Bersimpatilah dengan ide dan hasrat orang lain.

BAB SEPULUH

IMBAUAN YANG SEMUA ORANG SUKA

SAYA dibesarkan di pinggir desa Jesse James, jauh di Missouri, dan saya mengunjungi peternakan James di Kearney, Missouri, di mana putra Jesse James masih hidup saat itu.

Istrinya menceritakan pada saya kisah-kisah bagaimana Jesse merampok kereta api dan merampok bank, kemudian memberi uang itu kepada para petani di daerah pemukimannya, untuk membayar lunas hipotek mereka.

Jesse James mungkin menganggap dirinya sebagai seorang idealis dalam hatinya, persis seperti yang dilakukan oleh Dutch Schultz, Crowley si "Dua Senjata", Al Capone dan masih banyak lagi dari para "godfather" kriminal yang terorganisir pada beberapa generasi kemandian. Kenyataannya adalah manusia yang anda jumpai mempunyai anggapan tinggi tentang diri mereka sendiri, dan mereka senang sekali merasa diri mereka orang baik dan tidak egois, dalam perkiraan mereka sendiri.

J. Pierpont Morgan mengamati, dalam salah satu selingan analitisnya, bahwa orang biasanya mempunyai dua alasan saat melakukan satu hal: satu yang kedengaran baik dan satu yang nyata.

Orang itu sendiri akan memikirkan alasan yang nyata. Anda tidak perlu menekankan hal itu. Namun kita semua, adalah orang idealis dalam hati kita, seang berpikir tentang motif yang kedengarannya baik. Maka, untuk bisa mengubah manusia, imbaulah motif-motif yang lebih mulia.

Apakah cara ini terlalu idealis untuk bisa berhasil dalam bisnis? Mari kita lihat. Mari kita ambil kasus Hamilton J. Farrell dari Farrell-Mitchell Company di Glenolden, Pennsylvania. Farrell mempunyai seorang penyewa yang tidak puas yang mengancam hendak pindah. Penyewa itu masih memiliki hak tinggal empat bulan lagi; namun, dia menunjukkan sikap bahwa dia akan pindah segera, tidak perduli dengan sisa waktunya.

"Orang-orang ini telah menetap di rumah saya sepanjang musim dingin — bagian yang paling mahal tahun ini," Farrel menyatakaninya, ketika dia menceritakan kisahnya di depan kelas, "dan saya tahu akan sulit untuk menyewakan apartemen itu lagi sebelum musim gugur. Saya dapat melihat bahwa penghasilan dari sewa akan turun dan saya pun marah.

"Biasanya, saya akan berjalan masuk menghampiri penyewa itu dan menasihatinya untuk membaca perjanjian sewanya lagi. Saya akan menunjukkan kepadanya bahwa kalau dia pindah, pembayaran penuh uang sewanya akan jatuh tempo segera — dan bahwa saya bisa, *dan akan* bergerak untuk menagih uang sewa itu.

"Namun, saya tidak melemparkan tuntangan dan membuat keributan, tetapi saya memutuskan mencoba taktik lain. Jadi saya memulainya seperti ini: 'Pak Doe,' kata saya, 'Saya sudah mendengar cerita anda, dan saya masih tidak percaya kalau anda bermaksud untuk pindah. Bertahun-tahun terjun dalam bisnis persewaan telah mengajar saya sesuatu tentang sifat dasar manusia, dan saya tahu bahwa anda adalah orang yang dapat dipegang kata-katanya. Sebenarnya, saya sangat yakin tentang hal itu sehingga saya bersedia mengambil risiko.'

"Sekarang, inilah usul saya. Tunda dulu keputusan anda beberapa hari dan pikirkanlah. Kalau anda datang pada saya antara saat-saat ini hingga awal bulan, ketika sewa anda sudah habis, dan anda masih bermaksud untuk pindah, saya berjanji akan menerima keputusan anda sebagai keputusan akhir. Saya akan mendukung anda untuk pindah dan mengakui sendiri bahwa saya sudah keliru dalam penilaian saya. Namun, saya tetap percaya kalau anda seorang yang selalu memegang janji dan akan berbuat sesuai dengan kontrak anda. Karena bagaimanapun, kita adalah manusia — pilihannya ada pada diri kita sendiri!"

"Nah, begitu bulan depan tiba, pria ini datang menjumpai saya dan membayar sendiri uang sewanya. Dia dan istrinya telah membicarakan masalah ini, dia berkata — dan memutuskan untuk tetap tinggal. Mereka telah menyimpulkan bahwa satu-satunya hal terhormat yang bisa mereka kerjakan adalah bertindak sesuai dengan kontrak mereka."

Tatkala almarhum Lord Northcliffe menemukan sebuah harian yang memasang fotonya yang dia tidak ingin dipublikasi, dia menulis sepucuk surat kepada editor harian itu. Tapi, apakah dia akan berkata, "Tolong jangan dipublikasikan foto saya itu lagi; *Saya tidak suka?*" Tidak, dia

mengimbau satu motif yang lebih mulia. Dia mengimbau respek dan cinta yang kita semua memiliki terhadap ibu kita. Maka dia menulis, "Tolong jangan publikasikan foto saya itu lagi. Ibu saya tidak menyukainya."

Ketika John D. Rockefeller, Jr. berharap untuk menghentikan para fotografer koran yang sering mengambil foto anak-anaknya, dia juga mengimbau motif-motif yang lebih mulia. Dia tidak berkata: "Saya tidak mau foto-foto mereka dipublikasikan." Tidak, dia mengimbau hasrat, jauh di dalam diri kita, untuk tidak membahayakan jiwa anak-anak. Dia berkata: "Kalian tahu bagaimana anak-anak itu. Kalian juga mempunyai anak-anak, sebagian di antara kalian. Dan kalian tahu kalau terlalu banyak publikasi untuk anak-anak itu tidak baik."

Ketika Cyrus H.K. Curtis, anak lelaki miskin dari Maine, baru saja memulai kariernya yang kemudian melesat pesat, yang telah memberinya jutaan dolar sebagai pemilik *The Saturday Evening Post* dan *Ladies' Home Journal*, dia tidak mampu membayar kontributornya dengan harga yang dibayar majalah lain. Dia tidak mampu mempekerjakan para penulis kelas-satu yang menulis semata-mata demi uang. Maka dia mengimbau motif-motif mereka yang lebih mulia. Misalnya, dia bahkan membujuk Louisa May Alcott, penulis abadi *Little Women*, supaya mau menulis untuknya, sementara saat itu Louisa berada di puncak kemasyhurannya; dan dia melakukan hal itu dengan menawarkan untuk mengirim cek seratus dolar, bukan untuknya, melainkan untuk badan amal favoritnya.

Persis sampai di sini mereka yang bimbang mungkin akan berkata: "Oh, hal semacam itu tentunya berhasil bagi seorang Northcliffe dan Rockefeller, atau seorang novelis sentimental. Namun, saya ingin melihat anda membuatnya berhasil dengan bayi-bayi keras kepala, kepada siapa saya harus mengumpulkan tagihan!"

Anda mungkin benar. Tidak ada sesuatu pun yang bisa berhasil untuk semua kasus — dan tak ada satu pun yang bisa berhasil untuk semua orang. Kalau anda sudah puas dengan hasil yang sekarang anda peroleh, mengapa mengubahnya? Kalau anda belum puas, mengapa tidak bereksperimen?

Bagaimanapun, saya pikir anda akan senang membaca kisah nyata ini, yang diceritakan oleh James L. Thomas, seorang bekas murid saya:

Enam pelanggan dari sebuah perusahaan mobil tertentu mencolak membayar tagihan untuk servis mobil mereka. Tak seorang pun dari keenam pelanggan itu memprotes keseluruhan tagihan, namun masing-masing mengklaim bahwa ada kesalahan tagihan. Dalam setiap kasus, pelanggan telah menandatangani kerja yang sudah diselesaikan, maka perusahaan tahu kalau tagihan itu sudah benar — dan mengatakan pada mereka demikian. Ini adalah kesalahan pertama.

Berikut ini adalah langkah-langkah yang diambil orang-orang di departemen kredit, untuk menagih rekening-rekening yang sudah jatuh tempo ini. Apakah menurut anda mereka berhasil?

1. Mereka mendatangi masing-masing pelanggan dan menyampaikan kepada mereka dengan kasar bahwa mereka datang untuk menagih rekening yang sudah lama jatuh tempo.
2. Mereka menyampaikannya dengan sangat gamblang bahwa perusahaan mutlak benar tanpa syarat: karena itu dia, si pelanggan, mutlak bersalah.
3. Mereka memberitahu bahwa mereka, perusahaan, tahu lebih banyak tentang mobil dibandingkan dengan yang pernah bisa ia ketahui. Jadi, apa argumentasinya?
4. Hasil: mereka berdebat.

Apakah salah satu dari metode ini bisa membuat pelanggan membayar rekeningnya? Anda bisa menjawabnya sendiri.

Pada tahap awal urusan ini, manajer kredit sudah akan membuka serangan dengan memanfaatkan bakat hukumnya, namun untungnya permasalahan ini sampai pada perhatian manajer umum. Manajer ini menyelidiki para klien yang lalai dan mendapatkan bahwa mereka semua ternyata mempunyai reputasi membayar rekening dengan tepat. Sudah jelas ada yang salah secara drastis sehubungan dengan metode penagihan. Maka dia memanggil James L. Thomas dan mengatakan padanya untuk menagih rekening-rekening yang "tidak bisa ditarik".

Berikut ini, dengan kata-katanya sendiri, adalah langkah-langkah yang diambil Thomas:

1. Kunjungan saya kepada masing-masing pelanggan adalah untuk menagih rekening yang sudah lama lewat waktu — rekening yang kami tahu mutlak benar. Tapi saya tidak mengatakan sepatuh

pun tentang hal itu. Saya menjelaskan bahwa saya datang untuk mencari tahu apa yang sudah dikerjakan perusahaan, atau yang telah lalai dilakukan perusahaan.

2. Saya menjelaskan bahwa, sampai saya mendengar sendiri dari pelanggan, saya tidak mempunyai opini yang bisa saya berikan. Saya sampaikan padanya bahwa perusahaan tidak mengklaim tidak mungkin salah.

3. Saya katakan padanya bahwa saya hanya berminat pada mobilnya, dan bahwa dia tentunya lebih tahu tentang mobilnya daripada orang lain mana pun di dunia ini; bahwa dia yang berhak atas subjek itu.

4. Saya biarkan dia berbicara, dan saya mendengarkannya dengan minat dan simpati yang dia inginkan — dan memang itulah yang mereka harapkan.

5. Akhirnya, tatkala si pelanggan sudah dalam suasana hati yang masuk akal, saya akan memaparkan seluruh masalahnya. Saya mengimbau motif-motif yang lebih mulia. "Pertama," kata saya, "Saya ingin anda tahu bahwa saya juga merasa masalah ini telah ditangani dengan tidak baik. Anda telah dipersulit dan menjadi kesal oleh para wakil kami. Hal itu seharusnya tidak pernah terjadi. Saya minta maaf dan, sebagai wakil dari perusahaan, saya menyatakan maaf. Pada saat saya duduk disini dan mendengarkan ceritanya dari anda, saya tidak bisa tidak terkesan oleh kesabaran dan kejujuran anda. Dan sekarang, karena anda bersikap adil dan sabar kepada saya, saya mohon anda melakukan sesuatu untuk saya. Ini adalah sesuatu yang bisa anda kerjakan dengan lebih baik daripada orang lain, sesuatu yang lebih anda ketahui daripada orang lain. Ini rekening anda; saya tahu adalah aman bagi saya untuk meminta anda untuk menyelesaikannya, persis seperti yang akan anda lakukan kalau anda presiden perusahaan kami. Saya akan meninggalkan semua ini terserah anda. Apapun yang menurut anda bisa berhasil."

Apakah dia menyelesaikan rekening itu? Tentu saja, dan mereka melakukannya dengan segera. Rekening-rekening itu senilai antara \$150 sampai \$400 — tapi, apakah pelanggan itu memberi yang terbaik darinya? Ya, salah seorang dari mereka melakukannya! Satu dari mereka menolak membayar sesenpun dari biaya yang dipermasalahkan; tapi lima yang lain memberikan yang terbaik pada

perusahaan! Dan inilah yang terbaik dari seluruhnya: kami mengirimkan mobil-mobil baru kepada keenam pelanggan ini dalam waktu dua tahun berikutnya!

"Pengalaman telah mengajarkan saya," kata Thomas, "Babwa bila tidak ada informasi mengenai si pelanggan yang bisa diperoleh, satu-satunya basis terbaik untuk meneruskannya adalah menganggap bahwa pelanggan itu seorang yang tulus, jujur, dapat dipercaya dan bersedia membayar tagihan itu, begitu mereka diyakinkan kalau mereka benar. Untuk mengungkapkan pengertian ini secara berbeda: manusia pada dasarnya jujur dan ingin memenuhi kewajiban mereka. Pengecualian untuk peraturan ini sangat sedikit, dan saya yakin kalau para individu tersebut akan lebih suka bercaksi dengan cara menyenangkan, kalau anda membuat mereka merasa bahwa anda menganggap mereka jujur dan adil."

PRINSIP 10

Imbau motif-motif yang lebih mulia.

BAB SEBELAS

FILM-FILM MELAKUKANNYA, TV JUGA. MENGAPA ANDA TIDAK IKUT MELAKUKANNYA?

BEBERAPA tahun yang lalu, *Evening Bulletin* Philadelphia difitnah oleh suatu kampanye yang berbahaya. Sebuah gosip jahat disebarluaskan. Para agen iklan diberi kabar bahwa koran itu tidak lagi menarik bagi para pembaca, karena meliput terlalu banyak iklan dan sangat sedikit berita. Tindakan segera perlu dilaksanakan. Gosip itu harus dipadamkan.

Tapi bagaimana?

Seperti inilah cara itu dilakukan.

Bulletin tersebut membuat kliping dari edisi tetap semua materi bacaan dari berbagai jenis tentang satu hari terbit biasa, menggolongkannya, dan menerbitkan dalam sebuah buku. Buku itu dinamakan *One Day*. Buku itu berisi 307 halaman — sama tebalnya dengan buku bersampul-kertas; namun *Bulletin* telah mencetak semua berita dan artikel menarik dalam satu hari dan menjualnya, bukan dengan harga beberapa dolar, melainkan beberapa sen saja.

Pencetakan buku itu telah mendramatisir fakta bahwa *Bulletin* memuat sejumlah besar artikel menarik. Hal ini mempertegas fakta dengan lebih nyata, dengan lebih menarik, lebih mengesankan, dibandingkan dengan berhalaman-halaman angka, atau sekadar yang mampu dilakukan oleh percakapan.

Ini adalah hari dramatisasi itu. Sekadar menyatakan suatu kebenaran tidaklah cukup. Kebenaran itu harus dibuat jelas, menarik, dramatis. Anda harus menggunakan kecakapan membuat pertunjukan. Film-film melakukannya. Televisi juga. Dan anda harus menggunakan juga, kalau anda ingin mendapat perhatian.

Para ahli dalam memajang barang tahu kekuatan dari dramatisasi. Misalnya, sebuah pabrik racun tikus yang baru memberi para penyalur satu pajangan yang mengikutsertakan dua tikus hidup. Pada minggu tikus

itu dipertontonkan, penjualan meledak sampai lima kali dari rata-rata penjualan normal mereka.

Iklan-iklan televisi penuh dengan contoh-contoh penggunaan teknik-teknik dramatis dalam penjualan produk. Duduklah suatu malam di depan televisi anda, dan analisislah apa yang dikerjakan para penyanyi iklan itu untuk masing-masing sajian mereka. Anda akan tahu bagaimana satu obat antasid mampu mengubah warna asam dalam tabung tes, padahal pesaingnya tidak mampu, bagaimana satu merek sabun atau detergen mampu membuat kemeja berminyak menjadi bersih, sementara merek lainnya hanya menghasilkan abu-abu. Anda akan melihat sebuah mobil yang melakukan manuver di sepanjang serangkaian belokan dan tikungan — jauh lebih baik daripada sekadar diceritakan tentang hal itu. Wajah-wajah cerah akan memperlihatkan rasa puas terhadap serangkaian produk. Semua ini mendramatisir para penonton tentang keuntungan-keuntungan yang ditawarkan oleh apa pun yang sedang mereka jual — dan mereka memang berusaha menarik orang agar membelinya.

Anda bisa mendramatisir ide-ide anda dalam bisnis atau dalam aspek apa pun dalam hidup anda. Itu mudah sekali. Jim Yeamans, yang menjual untuk perusahaan NCR (National Cash Register) di Richmond, Virginia, menceritakan bagaimana dia membuat penjualan dengan menggunakan demonstrasi dramatis.

"Minggu lalu saya berkunjung ke toko makanan dekat rumah saya, dan melihat bahwa mesin hitung yang dia gunakan di meja-bayar, sudah sangat kuno. Saya mendekati pemilik toko dan mengatakan kepadanya: 'Anda secara tidak langsung telah membuang uang, setiap kali seorang pelanggan melalui jalur anda' Kemudian saya melempar segenggam uang logam ke lantai. Dia segera saja menjadi tertarik dan memperhatikan. Kata-kata itu mestinya telah menarik minatnya, tapi suara uang logam yang menerpa lantai itu yang benar-benar menghentikannya. Anda tahu, saya mendapat order darinya untuk mengganti semua mesin tuanya."

Hal ini juga bisa berhasil dalam kehidupan rumah tangga. Ketika kekasih zaman-kuno melamar jantung hatinya, apakah dia hanya menggunakan kata-kata cinta? Tidak! Dia berlutut. Tindakan itu benar-benar akan menunjukkan bahwa dia memang bermaksud seperti apa yang diucapkannya. Sekarang kita tidak lagi mengajukan lamaran de-

ngan berlutut, namun banyak orang yang melamar masih menyiapkan atmosfer romantis sebelum mereka mengajukan lamaran.

Dengan mendramatisir apa yang anda inginkan, anda juga bisa berhasil dalam menangani anak-anak. Joe B. Fant, Jr. dari Birmingham, Alabama, mendapat kesulitan meminta anak lelakinya yang berusia lima tahun dan anak perempuannya yang berusia tiga tahun, agar mereka mau mengumpulkan mainan mereka. Dia pun menciptakan sebuah "kereta api". Joey adalah masinisnya (Kapten Casey Jones) di atas sepeda roda tiganya. Wagon Janet ditempelkan, dan pada malam hari Janet akan memuat "batu bara" ke wagonnya, kemudian dia pun melompat masuk saat abangnya mengantarnya berkeliling ruangan. Dengan cara itu ruangan menjadi bersih — tanpa nasihat, perdebatan, atau ancaman.

Mary Catherine Wolf dari Mishawaka, Indiana, mempunyai beberapa masalah di tempat kerja. Dia memutuskan harus membahasnya dengan atasannya. Pada hari Senin pagi dia meminta untuk dapat bertemu dengannya, namun diberi tahu bahwa sang bos sangat sibuk dan Catherine harus mengaturnya dulu dengan sekretarisnya untuk janji berikutnya. Sang sekretaris memperlihatkan padanya jadwal yang sangat padat, namun dia akan berusaha mengaturnya.

Nona Wolf menjelaskan apa yang terjadi:

"Ternyata saya tidak mendapat jawaban darinya sepanjang minggu itu. Setiap kali saya menanyakan pada sekretarisnya, dia akan memberi saya satu alasan mengapa si bos tidak bisa bertemu dengan saya. Jumat pagi tiba, dan saya masih tidak mendengar kabar apa pun yang pasti. Saya benar-benar ingin berjumpa dengannya, dan membahas masalah saya, sebelum akhir minggu itu, maka kemudian saya tanyakan diri saya bagaimana saya bisa membuatnya mau menjumpai saya.

"Apa akhirnya yang saya lakukan adalah ini. Saya menulis kepadanya sepucuk surat formal. Saya menunjukkan dalam surat itu kalau saya sepenuhnya mengerti betapa luar biasa sibuknya dia sepanjang minggu ini, namun penting sekali bagi saya untuk berbicara dengannya. Saya melampirkan selembar surat formulir dan amplop yang sudah diberi alamat, saya memintanya untuk tolong mengisinya, atau minta sang sekretaris melakukannya dan mengembalikannya kepada saya. Formulir itu berbunyi seperti ini:

Nona Wolf — saya akan dapat menjumpai anda pada tanggal — pukul —, Saya akan memberi anda — menit dari waktu saya.

"Saya menaruh surat ini dalam kotak suratnya pada pukul 11.00. Pada pukul 14.00 saya memeriksa kotak surat saya. Dan ternyata di sana ada amplop yang beralamat untuk saya sendiri. Dia sendiri yang telah menjawab formulir saya, dan mengatakan dia bisa menemui saya sore itu dan bisa memberi saya sepuluh menit waktunya. Kemudian saya berjumpa dengannya, dan kami berbicara selama lebih dari sejam dan pembicaraan itu menyelesaikan masalah saya.

"Kalau saya tidak mendramatisir tentang fakta ini kepadanya bahwa saya memang benar-benar harus menjumpainya, saya mungkin akan masih terus menunggu sebuah janji."

James B. Boynton harus menyajikan sebuah laporan pasar yang panjang. Perusahaannya baru saja menyelesaikan satu studi yang melelahkan untuk satu merek terkemuka krem pendingin wajah. Diperlukan data dengan segera mengenai kompetisi pasar; calon pelanggan produk ini adalah salah satu dari orang yang terbesar — dan yang paling hebat — dalam bisnis periklanan.

Dan pendekatannya yang pertama gagal bahkan sebelum dia memulainya.

"Pertama kali saya masuk," Boynton menerangkan, "saya mendapatkan diri saya tenggelam dalam diskusi yang sia-sia mengenai metode-metode yang dipakai dalam penyelidikan. Kami saling berdebat. Dia katakan saya salah, dan saya berusaha membuktikan bahwa saya benar.

"Saya akhirnya memenangkan pendapat saya, dengan kepuasan pada pihak saya sendiri — namun waktu saya sudah habis, wawancara itu sudah berakhir, dan saya masih tidak membawa hasil.

"Yang kedua kalinya, saya tidak memperdulikan tabulasi angka dan data. Saya pergi untuk menjumpainya lagi, saya mendramatisir fakta-fakta saya.

"Tatkala saya memasuki kantornya, dia sedang sibuk berbicara di telepon. Begitu dia selesai dengan percakapannya, saya membuka koper dan menumpukkan tiga puluh dua botol krem pendingin ke atas mejanya — semua produk yang sudah dia ketahui — produk semua kompetitor dari kremnya.

"Pada masing-masing botol, saya memberi label yang menjelaskan hasil dari investigasi penjualan. Dan masing-masing label menceritakan kisahnya dengan singkat, secara dramatis.

"Apa yang terjadi?

"Tidak ada lagi perdebatan. Cara ini merupakan sesuatu yang baru, sesuatu yang berbeda. Dia mengambil botol pertama, kemudian botol lainnya dari botol-botol krem pendingin itu, dan membaca informasi pada labelnya. Satu pembicaraan ramah jadi berkembang. Dia mengajukan pertanyaan tambahan. Dia sangat tertarik. Tadinya dia memberi saya waktu hanya sepuluh menit untuk menyajikan fakta-fakta saya, namun sepuluh menit sudah berlalu, dua puluh menit, empat puluh menit, dan pada akhir satu jam, kami masih berbicara.

"Sebenarnya kali ini saya menyajikan fakta-fakta yang sama seperti yang sebelumnya. Namun, saya menggunakan dramatisasi — dan betapa berbeda hasilnya."

PRINSIP 11

Dramatisirlah ide-ide anda.

BAB DUA BELAS

APABILA SEMUA YANG LAIN TIDAK BERHASIL, COBA CARA INI

CHARLES SCHWAB mempunyai seorang manajer pabrik yang anak buahnya tidak nienghasilkan kuota kerja mereka.

"Bagaimana ini?" Schwab bertanya kepadanya, "manajer semampu anda tidak dapat membuat pabrik ini berproduksi sebagaimana seharusnya?"

"Saya tidak tahu," jawab si manajer. "Saya sudah membujuk orang-orang itu, saya sudah mendorong mereka, saya sudah marah dan menyumpahi, saya sudah mengancam mereka dengan peringatan bahwa mereka bisa dipecat. Namun tak satupun yang berhasil. Mereka tetap tidak memberi hasil."

Percakapan ini berlangsung di penghujung hari itu, persis sebelum giliran kerja malam tiba. Schwab meminta sepotong kapur pada manajer itu, kemudian, berpaling pada orang yang paling dekat dengannya, dia bertanya: "Berapa banyak bagian yang dibuat oleh giliran anda hari ini?"

"Enam."

Tanpa sepatah kata lain, Schwab menuliskan angka "6" besar-besaran di lantai, dan berjalan keluar.

Ketika pegawai giliran malam datang, mereka melihat angka "6" besar itu dan bertanya apa maksudnya.

"Big bos datang ke mari hari ini," orang-orang giliran siang menjawab. "Dia menanyakan pada kami berapa bagian yang kami buat, dan kami menjawab enam. Dia menuliskannya di lantai."

Esok paginya Schwab berjalan melalui pabrik itu lagi. Pegawai giliran malam telah menghapus angka "6" itu, dan menggantinya dengan angka "7" yang besar.

Tatkala giliran siang datang untuk bekerja pada besok paginya, mereka melihat angka "7" besar yang ditulis di lantai. Jadi, pegawai giliran malam berpikir bahwa mereka lebih baik dari pegawai giliran siang, begitu? Baiklah, mereka akan tunjukkan pada pegawai giliran

malam, siapa mereka. Para pekerja menyingsingkan lengan baju dengan antusias, dan begitu mereka berhenti kerja malam itu, mereka meninggalkan angka "10" yang sangat besar. Segalanya mulai meningkat dengan pasti.

Segara saja pabrik ini, yang tadinya ketinggalan jauh dalam produksi, kini lebih banyak bekerja dibandingkan dengan pekerja kelompok lainnya di pabrik itu.

Prinsipnya?

Biarkan Charles Schwab yang menyampaikannya dengan kata-katanya sendiri: "Cara untuk mendapatkan segala sesuatu dikerjakan dengan baik," kata Schwab, "adalah dengan menstimulasi kompetisi. Maksud saya bukan berarti menggunakan cara kotor dalam memperoleh uang, melainkan dalam hasrat berkompetisi."

Hasrat untuk unggul! Tantangan! Melemparkan tantangan! Satu cara sempurna untuk menarik manusia menjadi bersemangat.

Tanpa satu tantangan, Theodore Roosevelt tidak akan pernah menjadi Presiden Amerika. Si Rough Rider, baru saja kembali dari Kuba, diangkat menjadi gubernur negara bagian New York. Lawannya menemukan bahwa Roosevelt bukan lagi merupakan penduduk sah dari negara bagian itu, dan Roosevelt, merasa takut, ingin menarik diri saja. Kemudian Thomas Collier Platt, yang saat itu sebagai Senator Amerika dari New York, melemparkan tantangan itu. Dengan berpaling tiba-tiba kepada Theodore Roosevelt, dia berteriak dengan suara yang keras sekali: "Apakah pahlawan dari San Juan Hill adalah seorang pengecut?"

Roosevelt tetap berada dalam pertarungan itu — dan kisah selanjutnya ada dalam sejarah. Sebuah tantangan bukan hanya telah mengubah hidupnya; dia sungguh-sungguh mempunyai pengaruh terhadap masa depan negaranya.

"Semua orang mempunyai rasa takut, namun mereka yang berani menyisihkan rasa takut mereka dan tetap bergerak maju, kadang-kadang sampai mati, namun selalu mendapat kemenangan" merupakan moto dari King's Guard dalam kisah Yunani kuno. Tantangan lebih besar apa yang bisa ditawarkan selain kesempatan mengatasi rasa takut itu sendiri?

Ketika Al Smith memegang jabatan gubernur New York, dia berdiri menantangnya. Sing Sing, yang saat itu adalah penjara paling terkenal di sebelah barat Pulau Devil, tidak mempunyai sifir penjara. Skandal-skandal selama ini telah menyebar di seluruh penjara itu, juga gosip yang

buruk. Smith membutuhkan seorang lelaki kuat untuk memerintah Sing Sing — seorang lelaki besi. Tapi siapa? Dia mengirim Lewis E. Lawes dari New Hampton.

"Bagaimana kalau anda mengambil tanggung jawab di Sing Sing?" dia bertanya dengan riang ketika Lawes berdiri di depannya. "Mereka memerlukan seorang yang berpengalaman di sana."

Lawes ternganga keheranan. Dia tahu bahayanya Sing Sing. Ini merupakan penugasan politis, menjadi sasaran gurauan tingkah laku politis. Banyak sipir penjara yang telah datang dan pergi — ada yang hanya bertahan dalam waktu tiga minggu. Dia memiliki karier untuk dipertimbangkan. Apakah sebanding dengan risikonya?

Kemudian Smith, yang melihat keraguannya, bersandar kembali pada kursinya dan tersenyum, "Anak muda," katanya, "Saya tidak menyalahkan anda atas rasa takut anda. Tempat itu memang keras. Karena itu dia membutuhkan seorang besar untuk datang dan tinggal di sana."

Maka, dia pun setuju pergi. Dan dia tinggal di sana, untuk menjadi sipir penjara paling terkenal pada masanya. Buku *20,000 Years in Sing Sing* terjual ratusan ribu kopi. Siarannya dan kisah-kisahnya tentang kehidupan penjara telah mengilhami lusinan film. Para kriminal yang "diperlakukan sebagai manusia" menghasilkan keajaiban dalam cara perbaikan penjara.

"Saya tidak pernah menemukan," ujar Harvey S. Firestone, pendiri Firestone Tyre and Rubber Company yang besar, "bahwa bayaran itu sendiri yang akan menyatukan dan menahan orang-orang yang baik. Saya pikir, itu adalah kompetisi."

Frederic Herzberg, salah seorang ilmuwan besar dalam bidang perilaku, mengangguk setuju. Dia mempelajari secara mendalam sikap kerja dari ribuan orang, mulai dari pekerja pabrik sampai para eksekutif senior. Apa menurut anda yang dia temukan, yang merupakan faktor paling memotivasi — satu segi pekerjaan yang paling menstimulasi? Uang? Kondisi kerja yang baik? Tunjangan? Bukan — bukan satupun dari itu semua. Satu faktor utama yang memotivasi manusia adalah kerja itu sendiri. Bila pekerjaan itu menarik dan menggairahkan, si pekerja sendiri akan ingin sekali menyelesaikannya, dan dia dimotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang baik.

Itulah yang dicintai oleh semua orang yang berhasil: permainannya. Kesempatan untuk ekspresi diri. Kesempatan untuk membuktikan bahwa

dia seorang yang berharga, untuk unggul, untuk menang. Itulah yang membuat perlombaan diadakan. Hasrat untuk menjadi unggul. Hasrat untuk memperoleh rasa dihargai.

PRINSIP 12

Lemparkan tantangan.

RINGKASAN

MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA

PRINSIP 1

Satu-satunya cara untuk memperoleh manfaat paling banyak dari perdebatan adalah menghindari perdebatan itu sendiri.

PRINSIP 2

Perlihatkan respek terhadap pendapat orang lain. Jangan pernah berkata, "Anda salah."

PRINSIP 3

Kalau anda salah, akui lah dengan cepat dan simpatik.

PRINSIP 4

Mulailah dengan cara yang ramah.

PRINSIP 5

Usahakan orang lain mengucapkan "ya, ya" dengan segera.

PRINSIP 6

Biarkan orang lain yang lebih banyak berbicara.

PRINSIP 7

Biarkan orang lain merasa bahwa itu adalah idenya.

PRINSIP 8

Cobalah dengan sungguh-sungguh melihat segala sesuatu dari sudut pandang orang lain.

PRINSIP 9

Bersimpatilah dengan ide dan hasrat orang lain.

PRINSIP 10

Imbaulah motif-motif yang lebih mulia.

PRINSIP 11

Dramatisir ide-ide anda.

PRINSIP 12

Lemparkan tantangan.

BAGIAN EMPAT

JADILAH PEMIMPIN: BAGAIMANA MENGUBAH ORANG LAIN TANPA MENYINGGUNG ATAU MEMBANGKITKAN KEMARAHAN

BAB SATU

KALAU ANDA HARUS MENCARI KESALAHAN, INILAH CARA UNTUK MEMULAINYA

SEORANG KAWAN saya berada di Gedung Putih pada suatu akhir minggu selama pemerintahan Calvin Coolidge. Ketika dia masuk ke ruangan kantor pribadi Presiden, dia mendengar Coolidge berkata kepada salah seorang sekretarisnya, "Cantik sekali baju yang anda pakai pagi ini, dan anda seorang wanita muda yang sangat menarik."

Itu mungkin puji-pujian paling emosional yang pernah diberikan oleh si pendiam Cal untuk seorang sekretaris sepanjang hidupnya. Begitu luar biasa, begitu tak terduga, sehingga wajah si sekretaris bersemu merah karena bingung. Kemudian Coolidge berkata, "Sekarang, jangan jadi bengong begitu. Saya hanya mengatakan itu untuk membuat anda merasa enak. Mulai sekarang, saya harap anda sedikit lebih berhati-hati dengan tanda-tanda baca anda."

Metodenya mungkin sedikit nyata, namun psikologinya luar biasa. Akan selalu lebih mudah untuk mendengar perihal tidak menyenangkan setelah kita mendengar sedikit puji-pujian untuk hal-hal baik dalam diri kita.

Tukang cukur menyabuni seorang pria sebelum dia mencukurnya; dan itu persis seperti apa yang dikerjakan oleh McKinley pada tahun 1896, taktala dia berkampanye untuk kedudukan Presiden. Salah satu anggota netral Republik yang menonjol hari itu telah menulis sebuah pidato kampanye yang dia rasa lebih baik daripada Cicero, Patrick Henry dan Daniel Webster semuanya digabung jadi satu. Dengan kegembiraan

besar, orang ini membacakan pidato abadinya keras-keras kepada McKinley. Pidato ini sebenarnya mempunyai titik-titik yang baik, namun sama sekali tidak cocok. McKinley tidak ingin melukai perasaan Jelaki itu. Dia tidak boleh membunuh antusiamnya yang besar itu, tetapi dia harus mengatakan "tidak". Perhatikan betapa bijaksananya dia melakukan hal itu.

"Kawanku, itu adalah pidato luar biasa, pidato mengagumkan," ujar McKinley. "Tak seorangpun yang mampu menyiapkan lebih baik dari itu. Banyak peristiwa lain di mana pidato itu akan tepat untuk disampaikan, namun apakah itu cukup sesuai dengan peristiwa khusus ini? Logis dan bijaksana seperti yang terlihat dari sudut pandang anda, tetapi saya harus mempertimbangkan pengaruhnya dari sudut pandang partai. Sekarang pulanglah dan tulislah pidato sesuai garis-garis yang saya tunjukkan, dan kirimkan saya satu salinannya."

Dia melakukan persis seperti yang diperintahkan. McKinley mengubah dan memperbarui serta membantunya menulis kembali pidatonya yang kedua, dan dia menjadi salah seorang pembicara efektif dari kampanye itu.

Inilah surat kedua yang sangat terkenal yang pernah ditulis Abraham Lincoln. (Surat satunya yang terkenal adalah surat untuk Nyonya Bixby, yang mengekspresikan rasa dukanya atas kematian kelima putra yang telah gugur di pertempuran). Lincoln mungkin hanya menulis surat ini dalam waktu lima menit; namun surat ini telah terjual pada lelang publik tahun 1926 dengan harga duaabelas ribu dolar, dan jumlah itu lebih besar daripada yang sanggup Lincoln simpan selama setengah abad kerja keras. Surat itu ditulis kepada Jenderal Joseph Hooker pada tanggal 26 April, 1863, pada masa paling gelap dari Perang Saudara. Selama delapan belas bulan, para jenderal Lincoln telah memimpin Union Army dari satu kekalahan tragis ke kalahan lainnya. Semua sia-sia. Negara gempar. Ribuan tentara telah meninggalkan ketentaraan, bahkan para anggota Republik dari Senat telah memberontak dan ingin mengusir Lincoln dari Gedung Putih. "Kita sekarang berada di pinggir kehancuran," ujar Lincoln. "Bagi saya tumpaknya Yang Maha Kuasapun menentang kita. Saya hampir tidak mampu melihat secercah harapan." Demikian itu adalah masa duka cita yang gelap dan kebingungan, dimana kemudian surat itu muncul.

Saya mencetak surat itu disini karena surat itu memperlihatkan bagaimana Lincoln berusaha mengubah seorang jenderal yang sukar dikenalkan ketika nasib negara mungkin tergantung pada tindakan sang jenderal.

Ini mungkin adalah surat paling tajam dari Abc Lincoln yang pernah ditulisnya setelah dia menjadi Presiden; namun anda akan memperhatikan bahwa dia memuji Jenderal Hooker sebelum dia membicara kan kesalahannya yang serius.

Ya, semua itu adalah kesalahan serius, namun Lincoln tidak menyebutnya begitu. Lincoln lebih konservatif, lebih diplomatis. Lincoln menulis: "Ada beberapa hal di mana saya tidak cukup puas dengan anda." Bicara mengenai kebijaksanaan! Dan diplomasi!

Inilah surat yang ditujukan kepada Jenderal Hooker:

Saya sudah menempatkan anda sebagai kepala Militer Potomac. Tentu saja, saya sudah melakukan hal ini berdasarkan apa yang tampak bagi saya merupakan alasan-alasan yang memadai, namun saya pikir sebaiknya anda sendiri tahu bahwa ada beberapa hal dimana saya tidak cukup puas dengan anda.

Saya percaya anda adalah seorang tentara yang berani dan mempunyai kemampuan, yang, tentu saja, saya suka. Saya juga percaya anda tidak mencampurkan politik dengan profesi anda, yang mana anda benar di sini. Anda mempunyai rasa percaya diri, kemampuan yang sangat berharga bila itu bukan kualitas yang mutlak diperlukan.

Anda ambisius, yang, masih dalam batasan-batasan masuk akal, lebih memberikan manfaat daripada merugikan. Namun saya pikir, sepanjang komando Jenderal Burnside atas militer, anda telah membicarakan ambisi anda, dan menghalangi sekutu tenaga dan ini berarti anda melakukan kesalahan besar pada negara, dan kepada sesama perwira yang terhormat.

Saya sudah mendengar, dengan satu cara yang bisa dipercaya, tentang pembicaraan anda baru-baru ini, bahwa baik tentara maupun pemerintah memerlukan seorang diktator. Tentu saja, itu bukan untuk hal ini, namun terlepas dari itu, saya sudah memberi perintah kepada anda.

Hanya jenderal-jenderal yang memperoleh sukses yang bisa menyiapkan diri sebagai para diktator. Apa yang sekarang saya minta dari anda adalah keberhasilan militer, dan saya akan mempertaruhkan kediktatoran itu.

Pemerintah akan mendukung anda sekuat tenaga, yang tidak lebih atau kurang daripada yang pernah dikerjakan pemerintah, dan akan dilakukan untuk semua komandan. Saya sangat khawatir bahwa semangat yang anda miliki telah merambat ke dalam militer, semangat mengkritik komandan mereka dan kurangnya kepercayaan kepada komandan, sekarang akan beralih kepada anda. Saya akan membantu anda, semampu saya, untuk menunjangnya.

Anda, atau Napoleon, kalau dia bisa hidup lagi, tidak dapat memperoleh manfaat apapun dari sebuah ketentaraan ketika semangat semacam itu berlaku di dalamnya, dan kini hati-hatilah, jangan tergesa-gesa. Hati-hati terhadap ketergesaan, namun dengan energi dan kewaspadaan tanpa titik, majulah terus dan beri kami kemenangan.

Anda bukan seorang Coolidge, seorang McKinley atau seorang Lincoln. Namun, anda ingin tahu apakah filsafat ini akan bekerja untuk anda dalam kontak-kontak bisnis setiap hari. Akankah? Mari kita lihat. Mari kita ambil kasus W.P. Gaw dari Perusahaan Wark, Philadelphia.

Perusahaan Wark telah dikontrak untuk membangun dan menyelesaikan sebuah gedung kantor yang besar di Philadelphia pada tanggal tertentu yang sudah diberikan. Segalanya berjalan lancar; gedung itu sudah hampir selesai, tatkala tiba-tiba subkontraktor yang membuat pekerjaan perunggu untuk hiasan di bagian luar gedung ini, menyatakan bahwa dia tidak bisa mengantarnya tepat jadwal. Apa! Keseluruhan gedung bisa terhambat! Denda yang berat! Kerugian yang sungguh menekan! Semuanya karena satu orang!

Telepon-telepon interlokal dilakukan. Perdebatan-perdebatan! Percakapan yang memanas! Semua ini sia-sia. Kemudian Gaw pergi ke New York untuk mengunjungi singa perunggu itu dalam sarangnya.

"Apakah anda tahu kalau anda adalah satu-satunya orang di Brooklyn yang menggunakan nama anda?" Gaw bertanya pada sang presiden dari perusahaan subkontraktor itu, segera setelah mereka diperkenalkan. "Tidak, saya tidak tahu itu."

"Nah," ujar Gaw, "begitu saya turun dari kereta api tadi pagi, saya mencari di buku telepon untuk menemukan alamat anda, dan ternyata anda adalah satu-satunya orang di buku telepon Brooklyn dengan nama yang anda miliki."

"Saya tidak pernah tahu itu," jawab subkontraktor itu. Dia memeriksa buku telepon itu dengan berminat. "Ya, ini memang nama yang tidak biasa," katanya bangga. "Keluarga saya datang dari Belanda dan berdiam di New York selama hampir dua ratus tahun yang lalu." Dia melanjutkan berbicara tentang keluarganya dan leluhurnya selama beberapa menit. Ketika dia selesai dengan ceritanya, Gaw memujinya betapa besar pabrik yang dia miliki dan membandingkannya dengan sejumlah pabrik serupa yang pernah dikunjunginya. "Ini adalah salah satu pabrik perunggu yang terbersih dan paling rapi yang pernah saya lihat," komentar Gaw.

"Saya sudah melewatkam seumur hidup saya membangun bisnis ini," jelas si subkontraktor, "dan saya agak bangga tentang hal itu. Maukah anda melihat ke sekeliling pabrik ini?"

Selama tur inspeksi ini, Gaw memujinya mengenai sistem fabrikasinya, dan menanyakan kepadanya bagaimana dan mengapa sistemnya kelihatan superior dibandingkan dengan para pesaingnya. Gaw memberi komentar tentang beberapa mesin yang kelihatan tidak biasa, dan subkontraktor tersebut mengatakannya kalau dia sendiri yang telah menemukan mesin-mesin tersebut. Dia meluangkan waktu cukup lama untuk memperlihatkan kepada Gaw bagaimana mesin-mesin itu beroperasi dan kerja luar biasa yang akhirnya dihasilkan mesin-mesin itu. Dia mendesak mengundang tamunya itu untuk makan siang. Sejauh ini, tak sepatah kata pun yang telah diucapkan tentang tujuan sebenarnya dari kunjungan Gaw ini.

Sesudah makan siang, subkontraktor tadi berkata, "Sekarang, kembali ke bisnis. Sudah sewajarnya, saya tahu mengapa anda berada disini. Saya tidak mengira bahwa pertemuan kita bisa jadi begitu menyenangkan. Anda bisa kembali ke Philadelphia dengan janji saya bahwa material anda akan di proses dan segera dikirim, bahkan bisa jadi pesanan lainnya harus ditunda."

Gaw mendapatkan segala yang dia inginkan, bahkan tanpa memintanya. Material itu tiba tepat pada waktunya, dan gedung itu selesai pada hari yang telah ditentukan dalam kontrak.

Akankah hal ini bisa terjadi kalau Gaw menggunakan metode martil dan dinamit, yang umumnya digunakan untuk peristiwa semacam itu?

Dorothy Wrubleski, seorang manajer cabang dari Fort Monmouth, New Jersey, Federal Credit Union, melaporkan kepada salah satu kelas kami bagaimana dia mampu membantu salah seorang pegawainya menjadi lebih produktif.

"Baru-baru ini kami mempekerjakan seorang wanita muda sebagai seorang *trainee* kasir. Kontaknya dengan para pelanggan sangat bagus. Dia akurat dan efisien dalam menangani transaksi-individual. Masalah yang timbul pada ujung hari itu adalah tatkala tiba waktu untuk membuat neraca.

"Kepala bagian kasir datang pada saya dan menyarankan dengan sangat agar saya memecat wanita ini. 'Dia jadi menghambat yang lainnya karena dia sangat lambat dalam tugas pembuatan neraca. Saya sudah menunjukkan kepadanya berulang-ulang, namun dia tidak bisa mengerti. Dia harus pergi.'

"Esok harinya saya memperhatikan cara kerjanya yang cepat dan akurat ketika menangani transaksi normal sehari-hari, dan dia sangat menyenangkan terhadap para nasabah kami.

"Tidak perlu waktu lama untuk menemukan mengapa dia mempunyai kesulitan dalam tugas pembuatan neraca. Setelah kantor tutup, saya datang untuk berbicara dengannya. Dia jelas tampak gugup dan kesal. Saya memujinya untuk kerjanya yang sangat ramah dan caranya menangani para nasabah, juga memujinya untuk keakuratan dan kecepatan yang dipakainya dalam pekerjaan itu. Kemudian saya mengusulkan kami menelusuri prosedur yang kami gunakan dalam pembuatan neraca. Begitu dia menyadari kalau saya percaya kepadanya, dia dengan mudah mengikuti saran-saran saya dan segera menguasai fungsi ini. Kami tidak lagi mempunyai masalah dengannya sejak itu."

Mulailah dengan puji seperti dokter gigi yang mulai kerjanya dengan Novocain. Si pasien tetap dibor giginya, tapi Novocain menghilangkan rasa sakit. Seorang pemimpin akan menggunakan . . .

PRINSIP 1

Mulailah dengan puji dan penghargaan yang jujur.

BAB DUA

BAGAIMANA MENGRITIK — NAMUN TIDAK DIBENCI KARENA ITU

PADA suatu siang Charles Schwab lewat di salah satu pabrik bajanya ketika dia memergoki beberapa pegawainya sedang merokok. Persis di atas kepala mereka terletak tanda yang mengatakan "Dilarang Merokok." Apakah Schwab menunjuk tanda itu dan berkata, "Tidak bisakah kalian membaca?" Oh, tidak, tidak demikian cara Schwab. Dia berjalan menghampiri orang-orang itu, menyerahkan kepada masing-masing dari mereka sebatang cerutu, lalu berkata, "Saya akan menghargai kalau kalian merokok di luar." Mereka tahu bahwa Schwab tahu mereka telah melanggar peraturan — dan mereka mengaguminya karena dia tidak mengatakan apa pun tentang hal itu, malahan memberi mereka hadiah kecil yang membuat mereka merasa penting. Kita tidak bisa mencegah untuk menyukai seorang lelaki seperti itu, bisakah anda?

John Wanamaker menggunakan teknik yang sama. Wanamaker biasanya mengadakan tur di tokonya yang besar di Philadelphia. Pernah dia melihat seorang pelanggan yang sedang menunggu di sebuah *counter*. Tak seorang pun menaruh sedikit perhatian kepadanya. Para penjual? Oh, mereka berkumpul di ujung *counter* sedang mengobrol dan tertawa-tawa di antara mereka. Wanamaker tidak mengucapkan sepatah kata pun. Dengan perlahan dia menyelinap di belakang *counter* itu, dia sendiri melayani wanita itu, kemudian menyerahkan pembeliannya kepada seorang penjual supaya barangnya dibungkus dan kemudian dia menyelinap pergi.

Para pejabat pemerintah seringkali dikritik karena sulit dihubungi. Mereka adalah orang-orang sibuk, dan kesalahannya kadang-kadang terletak pada para pembantu yang terlalu melindungi, mereka tidak ingin terlalu membebani atasan mereka dengan terlalu banyak pengunjung. Carl Langford, yang pernah menjadi walikota Orlando, Florida, tempat Disney World, selama bertahun-tahun seringkali memperingatkan stafnya untuk membolehkan orang-orang menjumpainya. Dia mengklaim

bahwa dia mempunyai kebijakan "pintu terbuka"; namun para penduduk dari komunitasnya dihambat oleh para sekretaris dan administrator apabila mereka datang.

Akhirnya sang walikota menemukan solusinya. Dia menyingkirkan pintu dari ruang kantornya! Para pembantunya mengerti maksudnya, dan sang walikota memiliki administrasi yang benar-benar terbuka, sejak hari ketika pintunya secara simbolis dibuang.

Sekadar mengganti satu kata yang terdiri atas enam huruf (tetapi), seringkali dapat menentukan antara kegagalan dan sukses dalam mengubah orang lain tanpa menimbulkan rasa tersinggung atau membangkitkan rasa marah.

Banyak orang yang memulai kritik mereka dengan puji yang sopan, kemudian diikuti oleh kata "tetapi", kemudian mengakhirinya dengan satu pernyataan kritik. Misalnya, dalam usaha mengubah sikap seorang anak yang ceroboh terhadap pelajarannya, kita mungkin mengucapkan, "Kami sungguh-sungguh bangga padamu, Johnnie, karena nilaimu meningkat semester ini. *Tetapi* kalau kau bekerja lebih keras lagi pada pelajaran aljabarmu, hasilnya bisa lebih bagus lagi."

Dalam hal ini, Johnnie mungkin merasa bersemangat sampai dia mendengar kata "tetapi". Mungkin dia kemudian mempertanyakan tentang kejujuran puji semula. Baginya, puji itu tampak hanya sebagai pendahulu untuk kritik atas kegagalan. Kredibilitas akan tertahan, dan kita mungkin tidak akan mencapai tujuan kita dalam mengubah sikap Johnnie terhadap pelajarannya.

Hal ini dapat dengan mudah diatasi, yaitu dengan mengganti kata "tetapi" dengan "dan". "Kami benar-benar bangga padamu, Johnnie, karena nilaimu meningkat semester ini, *dan* dengan meneruskan usaha keras yang sama untuk semester berikutnya, nilai aljabarmu dapat naik bersama pelajaran lainnya."

Kini, Johnnie akan menerima puji itu, karena tidak ada kelanjutannya yang menyatakan kegagalannya. Kita secara tidak langsung telah menggugah perhatiannya terhadap tingkah laku yang kita harapkan agar diubah, dan kemungkinan besar dia akan berusaha memenuhi harapan kita.

Memberi perhatian secara tidak langsung pada kesalahan seseorang bekerja luar biasa untuk orang-orang yang sensitif yang bisa marah sekali terhadap kritik langsung apa pun. Marge Jacob dari Woonsocket, Rhode

Island, menceritakan kepada salah satu dari kelas kami bagaimana dia meyakinkan beberapa pekerja konstruksi yang malas untuk membersihkan sisa pekerjaannya, tatkala mereka mengerjakan bangunan tambahan untuk rumahnya.

Selama beberapa hari pertama dari pekerjaan itu, saat Nyonya Jacob kembali dari kantornya, dia mendapatkan halaman rumahnya berantakan dengan sisa-sisa potongan kayu. Dia tidak ingin menentang para pekerja bangunan itu, karena mereka memberikan hasil kerja yang baik sekali. Maka, ketika para pekerja itu pulang, dia dan anak-anaknya memunguti sampah itu, dan dengan rapi menumpuk sisa kayu itu di pojok. Esok paginya dia memanggil seorang mandor ke samping, dan berkata, "saya sungguh senang dengan cara bagaimana halaman depan ditinggalkan seusai kerja tadi malam; kelihatannya rapi dan bersih, tidak mengganggu para tetangga." Sejak hari itu dan selanjutnya, para pekerja mengumpulkan dan menumpuk sisa-sisa potongan kayu ke satu sudut, dan si mandor datang setiap hari memeriksa kondisi halaman itu saat ditinggalkan setelah usai kerja untuk hari itu.

Salah satu hal penting dari kontroversi antara para anggota tentara cadangan dan pelatih tentara tetap adalah potongan rambut. Para cadangan menganggap diri mereka orang sipil (yang hapir sepanjang waktu memang demikian) dan kesal kalau harus memotong pendek rambut mereka. Sersan kepala Harley Kaiser dari Sekolah USAR ke 542 menghadapi masalah ini tatkala dia bekerja dengan sekelompok bintara cadangan. Sebagai sersan kepala tentara tetap kawakan, dia diduga akan berteriak pada pasukannya dan mengancam mereka. Namun tidak, sebagai gantinya, dia memilih untuk menyampaikan maksudnya secara tidak langsung.

"Saudara-saudara," dia memulai, "kalian adalah para pemimpin. Kalian akan jauh lebih efektif apabila menjadi contoh. Kalian harus menjadi contoh bagi anak buah kalian. Kalian tahu apa yang disebut dalam peraturan ketentaraan mengenai potongan rambut. Saya akan memotong rambut saya hari ini, meskipun rambut saya masih terlalu pendek dibandingkan sebagian dari kalian. Kalian lihat di kaca, dan kalau kalian merasa perlu memotong rambut untuk menjadi contoh yang baik, kami akan mengatur waktunya untuk anda mengunjungi tukang cukur."

Hasilnya sudah dapat diduga. Beberapa calon memang mengacau di depan cermin dan pergi ke tukang cukur sore itu, mereka menerima

"peraturan" potong rambut. Sersan Kaiser memberi komentar esok paginya bahwa dia sudah bisa melihat pengembangan dari kualitas kepemimpinan pada sebagian anggota pasukan.

Pada tanggal 8 Maret, 1887, Henry Ward Beecher yang pandai berbicara itu meninggal. Hari Minggu berikutnya, Lyman Abbott diundang untuk berbicara di mimbar yang telah ditinggalkan oleh wafatnya Beecher. Dengan sangat bersemangat untuk berusaha sebaik mungkin, dia menulis, menulis lagi dan memoles ceramahnya dengan memberi perhatian yang sangat cermat. Kemudian dia membacakannya pada isterinya. Tulisan itu . . . buruk — seperti halnya kebanyakan pidato tertulis lainnya. Istrinya mungkin bisa saja sudah mengatakannya, kalau dia hanya sedikit mempunyai kebijaksanaan, "Lyman, itu buruk sekali. Tidak akan pernah berhasil. Kau akan membuat orang-orang teridur. Tulisan itu seperti ensiklopedi. Kau seharusnya tahu dengan lebih baik, setelah kau selama ini berceramah. Mengapa kau tidak berbicara seperti seorang manusia? Mengapa kau tidak bersikap wajar? Kau akan merendahkan dirimu sendiri kalau kau membacakan tulisan seperti itu."

Itu yang *mungkin* dia katakan. Dan, kalau dia melakukan itu, anda tahu apa yang akan terjadi. Dan istrinya juga tahu. Maka, dia cuma memberi komentar bahwa tulisan itu bisa menjadi artikel yang bagus sekali untuk *North American Review*. Dengan kata lain, istrinya memujinya, sekaligus secara samar menyarankan bahwa tulisan itu tidak cocok untuk pidato. Lyman Abbot menangkap maksud itu. Dia merobek naskah yang sudah dengan hati-hati dia siapkan, dan berceramah bahkan tanpa menggunakan catatan.

Satu cara efektif untuk mengoreksi kesalahan orang lain adalah . . .

PRINSIP 2

Beritahukan kesalahan orang lain secara tidak langsung.

BAB TIGA

BICARAKAN KESALAHAN ANDA LEBIH DULU

KEPONAKAN perempuan saya, Josephine Carnegie, datang ke New York untuk menjadi sekretaris saya. Dia berusia sembilan belas tahun, tamat SMA tiga tahun sebelumnya, dan pengalamannya bisnisnya tidak kurang. Dia menjadi salah satu sekretaris yang paling mampu di sebelah barat Suez, namun pada awalnya, dia perlu perbaikan. Suatu hari tatkala saya mulai mengritiknya, saya katakan kepada diri saya: "Tunggu dulu, Dale Carnegie; sebentar saja. Kau dua kali lebih tua dari Josephine. Anda telah mempunyai pengalaman bisnis sepuluh ribu kali banyaknya. Bagaimana kau bisa mungkin mengharapkannya mempunyai pendapat sepertimu, penilaianmu, inisiatifmu — meskipun semua itu hanya sedang-sedang saja? Dan tunggu dulu, Dale, ingat apa yang kau lakukan pada usiamu yang sembilan belas? Ingat kesalahan dan kecerobohan yang kau buat? Ingat waktu kau melakukan ini . . . dan itu . . .?"

Setelah memikirkan semua itu dengan jujur dan tanpa memihak, saya menyimpulkan bahwa rata-rata kemampuan Josephine pada usia sembilan belas adalah lebih baik dari saya dulu — dan saya menyesal untuk mengakui, tidak memberi banyak pujian pada Josephine.

Maka setelah itu, ketika saya ingin memberitahu Josephine untuk suatu kesalahan yang dibuatnya, saya biasa memulainya dengan berkata, "Kau sudah membuat kesalahan, Josephine, tapi kesalahan itu tidak lebih buruk dari banyak kesalahan yang telah saya buat. Kita tidak dilahirkan dengan kemampuan menilai. Hal itu hanya datang lewat pengalaman, dan kau ternyata lebih baik dari saya ketika saya seusiamu. Saya sudah membuat kesalahan begitu banyak, saya kini mempunyai sangat sedikit kehendak untuk mengkritikmu atau siapa pun. Tapi tidakkah kau pikir lebih bijaksana kalau kau telah melakukan ini atau itu?"

Nyaris sama sekali tidak sulit untuk mendengarkan tentang kesalahan kita jika orang yang mengkritik memulai dengan mengakui bahwa dia juga masih jauh dari sempurna.

E.G. Dillistone, seorang insinyur di Brandon, Manitoba, Canada, memiliki masalah dengan sekretaris barunya. Surat-surat yang didik-tekannya tiba di mejanya untuk ditandatangani dengan dua atau tiga kesalahan eja tiap halaman. Dillistone melaporkan bagaimana dia meng-atasi hal ini:

"Seperti kebanyakan insinyur, saya dikenal tidak mempunyai kemampuan bahasa Inggris yang baik, atau pengejaan yang baik. Selama bertahun-tahun saya menyimpan satu buku indeks hitam, untuk kata-kata yang saya merasa sulit mengejanya. Tatkala saya ketahui bahwa dengan semata-mata menunjukkan kesalahan tidak akan membuat sekretaris saya melakukan lebih banyak membaca ulang dan melihat kamus, maka saya memutuskan untuk mengambil pendekatan lain. Ketika surat berikutnya datang pada saya, dengan kesalahan di dalamnya, saya duduk dengan juru ketik itu dan berkata:

"Ah, kata ini kelihatannya tidak tepat. Ini adalah salah satu kata yang saya pun mengalami kesulitan dengannya. Itulah sebabnya saya mulai memakai buku ejaan ini. [Saya membuka buku itu pada halaman yang tepat.] Ya, ini dia. Saya sangat sadar tentang masalah ejaan saya, karena orang memang menilai kita dengan surat-surat kita, dan salah eja membuat kita kelihatan kurang profesional."

"Saya tidak tahu apakah dia meniru sistem saya atau tidak, tapi sejak pembicaraan itu, frekuensi kesalahan ejanya telah banyak berkurang."

Pangeran Bernhard von Bülow yang halus budi mempelajari kebutuhan penting untuk melakukan hal ini pada tahun 1909. Saat itu Von Bülow adalah Kanselir Imperial Jerman, dan pada tahta, duduk Wilhelm II — Wilhelm, si congkak; Kaisar Jerman terakhir, yang membangun angkatan darat dan angkatan laut yang dia sombongkan dapat bergerak secepat kilat.

Kemudian satu hal mencengangkan terjadi. Sang Kaisar mengucapkan beberapa perihal yang luar biasa, yang mengguncangkan benua itu, dan memulai serangkaian ledakan yang terdengar di seluruh dunia. Untuk membuat permasalahannya semakin sulit, sang Kaisar membuat pengumuman tolol, mementingkan diri sendiri, tidak masuk akal di depan publik, dia melakukan hal ini ketika dia menjadi tamu di Inggris, dan dia memberi izin untuk membuat pengumuman itu dicetak dalam *Daily Telegraph*. Misalnya, dia menyatakan bahwa dia adalah orang Jerman satu-satunya yang bersikap ramah terhadap Inggris; bahwa dia

membangun sebuah angkatan laut yang menentang ancaman Jepang; bahwa dia, dan dia seorang diri, yang telah menyelamatkan Inggris dari penghinaan oleh Rusia dan Perancis; bahwa karena rencana serangan adalah Lord Roberts dari Inggris dapat mengalahkan orang Boer di Afrika Selatan; dan seterusnya dan seterusnya.

Belum pernah ada kata-kata mencengangkan semacam itu yang pernah keluar dari bibir seorang raja Eropa dalam masa damai selama seratus tahun. Seluruh benua mendidih marah. Inggris sangat marah. Negarawan Jerman terperanjat. Dan di tengah-tengah semua kekhawatiran besar ini, sang Kaisar menjadi panik dan mengusulkan agar Pangeran von Bülow, sang kanselir Imperial, mengambil tanggung jawab ini. Ya, dia ingin von Bülow mengumumkan bahwa ini semua adalah tanggung jawabnya, bahwa dia yang telah memberitahu monarkinya untuk menyampaikan berita luar biasa ini.

"Tapi Yang Mulia," von Bülow memprotes, "tampaknya bagi saya sama sekali tidak mungkin siapapun baik, di Jerman maupun di Inggris menganggap saya mampu menasihati Yang Mulia untuk mengatakan hal semacam itu."

Saat kata-kata itu keluar dari mulut von Bülow, dia sadar kalau dia terlanjur membuat kesalahan serius. Sang Kaisar meledak marah.

"Jadi, kau menganggap saya keledai," dia berteriak, "yang mampu membuat kesalahan besar yang kau sendiri tidak pernah mungkin melukannya!"

Von Bülow baru sadar bahwa dia seharusnya memuji lebih dulu sebelum dia mengkritik; namun karena sudah terlambat, dia bertekad selanjutnya melakukan hal terbaik berikutnya. Dia memuji setelah dia mengkritik. Dan hal itu memberi hasil ajaib.

"Saya sama sekali bukan bermaksud berkata begitu," dia menjawab dengan penuh respek. "Yang Mulia mengungguli saya dalam banyak hal; tidak hanya, tentu saja, dalam pengetahuan angkatan laut dan militer, tetapi terutama dalam ilmu pengetahuan alam. Saya sudah sering mendengar dengan kagum takzila Yang Mulia menjelaskan tentang barometer, atau telegrafi tanpa kabel, atau sinar Röentgen. Saya merasa malu telah mengabaikan semua cabang ilmu pengetahuan alam, tidak berpengetahuan tentang kimia atau fisika, dan saya sama sekali mampu menjelaskan bahkan hal yang paling sederhana dari fenomena alam. Tapi," von Bülow melanjutkan, "sebagai kompensasinya, saya memiliki

sedikit pengetahuan sejarah, dan mungkin kualitas-kualitas tertentu yang berguna dalam politik, terutama dalam diplomasi."

Sang Kaisar merasa senang. Von Bülow telah memujinya. Von Bülow telah mengagungkannya dan merendahkan dirinya sendiri. Sang Kaisar bisa memafikan apa pun setelah itu. "Bukankah saya sudah katakan padamu," dia menjelaskan dengan antusias, "bahwa kita terkenal sebagai dua orang yang saling melengkapi? Kita seharusnya tetap bersatu, dan kita akan melakukan itu!"

Dia menjabat tangan von Bülow, tidak hanya sekali, tetapi beberapa kali. Dan selanjutnya, pada hari itu dia menjadi begitu antusias sehingga dia berseru dengan tangan terkepal, "Kalau ada orang yang mengatakan kepada saya sesuatu yang menentang Pangeran von Bülow, *Saya akan hantam dia, tepat di hidungnya.*"

Von Bülow menyelamatkan dirinya tepat pada waktunya — namun, betapapun lihainya dia sebagai diplomat, dia telah membuat satu kesalahan: dia seharusnya *mulai* dengan membicarakan kekurangannya sendiri dan kelebihan Wilhelm — bukan dengan mengisyaratkan bahwa sang Kaisar bodoh dan membutuhkan seorang penjaga.

Kalau beberapa kalimat yang merendahkan diri sendiri dan memuji pihak lain dapat mengubah seorang Kaisar yang angkuh dan terhina, menjadi seorang kawan setia, bayangkan betapa besar yang dapat dilakukan kerendahan hati dan pujian untuk anda dan saya dalam pergaulan kita sehari-hari. Bila digunakan dengan tepat, semua itu akan menghasilkan keajaiban dalam hubungan manusia.

Dengan menerima kesalahan sendiri — bahkan tatkala seseorang belum mengoreksinya — dapat membantu meyakinkan seseorang untuk mengubah tingkah lakunya. Hal ini digambarkan baru-baru ini oleh Clarence Zerhusen dari Timonium, Maryland, ketika dia memergoki putranya yang berusia lima belas tahun sedang coba-coba merokok.

"Sudah sewajarnya kalau saya tidak ingin David merokok," Zerhusen menceritakan pada kami, "tapi, ibunya dan saya merokok; kami terus-menerus memberi dia contoh yang buruk. Saya menjelaskan kepada Dave bagaimana saya mulai merokok pada usia yang hampir sama dengannya dan bagaimana nikotinnya telah merenggut yang terbaik dari saya dan kini sudah hampir tidak mungkin bagi saya untuk berhenti. Saya ingatkan kepadanya betapa buruknya batuk saya dan betapa dia selalu mengejar saya untuk berhenti merokok tidak berapa lama kemudian."

"Saya tidak mendesaknya untuk berhenti merokok, atau mengancam, atau memperingatkan tentang bahayanya. Semua yang saya lakukan adalah menunjukkan bahwa saya sudah menjadi tergantung pada rokok dan apa artinya hal itu bagi kesehatan saya.

"Dia memikirkannya sejenak dan memutuskan tidak akan merokok, sampai dia telah tamat sekolah menengah. Tatkala tahun-tahun berlalu, David tidak pernah mulai merokok dan tidak pernah punya keinginan untuk melakukannya.

"Sebagai hasil dari percakapan itu, saya sendiri kemudian membuat keputusan untuk berhenti merokok, dan dengan dukungan keluarga, saya berhasil."

Seorang pemimpin yang baik akan mengikuti prinsip ini:

PRINSIP 3

Bicarakan kesalahan anda sendiri sebelum mengkritik orang lain.

BAB EMPAT

TAK SEORANG PUN YANG SUKA DIPERINTAH

SAYA pernah merasakan senangnya bersantap malam dengan Nona Ida Tarbell, ketua penulis biografi Amerika. Ketika saya menyampaikan kepadanya bahwa saya sedang menulis buku ini, kami mulai membahas subjek yang amat penting, yaitu tentang berhubungan baik dengan manusia, dan dia katakan kepada saya bahwa dia sedang menulis biografi tentang Owen D. Young, untuk itu dia mewawancara seorang pria yang sudah duduk selama tiga tahun dalam kantor yang sama dengan Young. Lelaki ini menyatakan bahwa selama waktu itu dia tidak pernah mendengar Owen D. Young memberi perintah langsung kepada siapa pun. Dia selalu memberi saran-saran, bukan perintah. Owen D. Young tidak pernah berkata, misalnya, "Kerjakan ini atau kerjakan itu," atau "Jangan kerjakan ini atau jangan kerjakan itu." Melainkan dia akan berkata, "Anda mungkin akan mempertimbangkan cara ini," atau "apakah menurut anda cara ini bisa berhasil?" Sering sekali dia akan mengatakan, setelah dia sudah mendiktekan sebuah surat, "Bagaimana menurut anda mengenai ini?" Ketika memeriksa sebuah surat dari salah seorang asistennya, dia akan berkata, "Mungkin apabila kita mengungkapkannya dengan cara ini, akan kelihatan lebih baik." Dia selalu memberi kesempatan kepada orang lain untuk mengerjakan sendiri segala sesuatunya; dia membiarkan mereka melakukan pekerjaannya, membiarkan mereka belajar dari kesalahan mereka.

Teknik seperti itu membuat orang mudah memperbaiki kesalahannya. Teknik seperti itu mampu menyelamatkan rasa bangga seseorang dan memberinya perasaan penting. Cara itu mendorong semangat kerja sama, bukannya penentangan.

Rasa marah yang disebabkan oleh satu perintah yang kurang ajar, mungkin akan berakhir dalam waktu lama — bahkan bila perintah itu diberikan untuk mengoreksi suatu situasi yang jelas memang buruk. Dan Santarelli, seorang guru sebuah sekolah kejuruan di Wyoming, Pensyl-

vania, menceritakan pada salah satu kelas kami, bagaimana salah satu muridnya telah menghalangi jalan masuk menuju salah satu bengkel sekolah dengan memarkir mobilnya di sana. Salah seorang dari instruktur bergegas masuk kelas, dan dengan kasar dia bertanya dengan nada suara angkuh, "Mobil siapa yang diparkir di depan jalan masuk?" Ketika si murid yang memiliki mobil tadi menjawab, si instruktur berteriak: "Pindahkan mobil itu, pindahkan sekarang juga, atau saya akan pasang rantai di sekelilingnya dan menariknya dari sana."

Murid itu memang salah. Mobilnya tidak seharusnya diparkir di sana. Tapi mulai hari itu, bukan hanya murid itu yang membenci tindakan sang instruktur, melainkan seluruh murid di kelas itu berusaha melakukan segalanya agar bisa menyulitkan si instruktur dan membuat pekerjaannya jadi tidak menyenangkan.

Bagaimana dia bisa mengatasi hal itu dengan cara berbeda? Kalau saja dia bertanya dengan cara yang ramah, "Mobil siapa yang menghalangi jalan?", dan kemudian memberi saran bahwa kalau mobil itu dipindahkan, tentunya mobil yang lain bisa lewat, dan murid itu dengan senang hati akan memindahkan mobilnya, lalu dia maupun kawan-kawan lainnya tidak akan marah dan merasa benci kepadanya.

Dengan cara mengajukan pertanyaan bukan hanya membuat sebuah perintah kedengaran lebih menyenangkan; cara itu seringkali mendorong kreativitas orang-orang yang anda tanya. Orang akan lebih suka menerima perintah kalau mereka ikut ambil bagian dalam membuat keputusan yang menyebabkan perintah itu dikeluarkan.

Tatkala Ian Macdonald dari Johannesburg, Afrika Selatan, sebagai manajer umum pada sebuah pabrik kecil yang mengkhususkan dalam suku cadang mesin presisi mendapat kesempatan menerima pesanan sangat besar, dia yakin bahwa dia tidak akan mampu menepati tanggal pengiriman yang dijanjikan. Pekerjaan sudah dijadwalkan dalam bengkel tersebut, dan waktu penyelesaian yang cukup singkat untuk pesanan ini membuatnya tidak mungkin bisa menerima pesanan tersebut.

Dia tidak mendorong anak buahnya agar mempercepat pekerjaan mereka dan terburu-buru mengerjakan pesanan itu, tetapi dia memanggil mereka semua berkumpul, menjelaskan situasinya, dan menyampaikan kepada mereka betapa besar arti pekerjaan ini untuk perusahaan dan untuk mereka, kalau mereka mampu menyelesaikan pesanan itu tepat waktu. Kemudian dia mulai mengajukan pertanyaan:

"Menurut kalian, adakah sesuatu yang bisa kita lakukan untuk menangani pesanan ini?"

"Adakah seseorang yang bisa memikirkan cara-cara tertentu untuk memprosesnya di bengkel, yang akan memungkinkan kita mengambil pesanan itu?"

"Adakah jalan lain untuk menyesuaikan jam-jam kerja kita atau penugasan personil, yang kira-kira akan menolong?"

Ternyata para pegawai itu memberi banyak ide dan mendesak dia menerima pesanan itu. Mereka mendekati tugas ini dengan satu sikap "Kita bisa mengerjakannya", dan pesanan itu pun diterima, di produksi dan dikirimkan tepat pada waktunya.

Seorang pemimpin yang efektif akan menggunakan . . .

PRINSIP 4

Ajukan pertanyaan, bukan memberi perintah langsung.

BAB LIMA

BERI KESEMPATAN ORANG LAIN UNTUK MENYELAMATKAN MUKA

BERTAHUN-TAHUN yang lalu Perusahaan General Electric pernah dihadapkan dengan satu tugas rawan, yaitu memindahkan Charles Steinmetz dari posisinya sebagai kepala sebuah departemen. Steinmetz, seorang genius jajaran pertama apabila itu menyangkut listrik, namun dia seorang yang gagal untuk departemen penghitungan. Tetapi perusahaan tidak berani menyinggung perasaan lelaki itu. Dia seorang yang sangat diperlukan — dan sangat sensitif. Maka, mereka kemudian memberinya titel baru. Mereka menjadikannya Insinyur konsultan dari General Electric Company — sebuah titel baru untuk pekerjaan yang sudah dia kerjakan — dan membiarkan seorang lainnya mengepalai departemen itu.

Steinmetz merasa senang.

Demikian juga para pejabat dari G.E. Mereka dengan halus memanuver bintang mereka yang paling sensitif, dan mereka telah melakukan nya tanpa menimbulkan rasa sakit hati — yaitu dengan membiarkan Steinmetz menyelamatkan muka.

Biarkan orang menyelamatkan muka! Betapa pentingnya hal itu! Dan betapa sedikit dari kita yang pernah berhenti untuk memikirkannya! Kita terus saja menabrak perasaan-perasaan orang lain, menggunakan cara kita sendiri, menemukan kesalahan orang lain, memberi ancaman, mengritik seorang anak atau seorang pegawai di depan orang lain, bahkan tanpa menimbang rasa terluka pada kebanggaan orang lain. Padahal dengan beberapa menit saja untuk berpikir, satu atau dua kata bijaksana, satu pengertian murni atas sikap orang lain, akan memberi hasil jauh lebih besar untuk meredakan rasa sakit hati!

Mari kita ingat, kalau lain waktu kita dihadapkan dengan kebutuhan yang tidak mengenakkan untuk memecat atau menegur seorang pegawai.

"Memecat pegawai sama sekali bukan hal yang menyenangkan. Apalagi dipecat, itu bahkan lebih tidak enak lagi." (Saya mengutip dari sebuah surat yang ditulis untuk saya oleh Marshall A. Granger, seorang

akuntan publik yang ternama). "Bisnis kami kebanyakan adalah musiman. Karena itu, kami harus mengeluarkan banyak orang setelah beban kerja pajak pendapatan sudah diselesaikan.

"Ini adalah satu tugas sulit dalam profesi kami, di mana tak seorang pun suka mengayunkan kampaknya. Konsekuensinya, kebiasaan telah berkembang dalam mengatas hal ini agar berlangsung secepat mungkin, dan biasanya dengan cara berikut ini: 'Duduklah, Tuan Smith. Pekerjaan sudah selesai, dan agaknya kami tidak melihat ada tugas lagi untuk anda. Tentu saja, anda mengerti bahwa anda hanya dipekerjakan dalam masa sibuk, dan seterusnya dan seterusnya.'

"Pengaruh yang diterima orang-orang ini adalah rasa kecewa dan rasa 'direndahkan'. Kebanyakan dari mereka adalah orang-orang yang berada dalam bidang akunting seumur hidup, dan mereka sama sekali tidak menaruh simpati khusus terhadap perusahaan yang membuang mereka dengan cara begitu saja.

"Saya akhir-akhir ini memutuskan untuk membiarkan personel musiman kami pergi dengan sedikit taktik dan perhatian. Maka saya memanggil masing-masing dari mereka, setelah dengan hati-hati mempertimbangkan pekerjaannya selama musim dingin. Dan saya menyampaikan sesuatu seperti ini: 'Tuan Smith, anda telah melaksanakan pekerjaan anda dengan baik (kalau memang demikian). Saat kami mengirim anda ke Newark, anda memperoleh tugas yang sulit. Anda langsung berada di tempatnya, namun anda telah melaluinya dengan sangat baik, dan kami ingin anda tahu bahwa perusahaan kami bangga pada anda. Anda masih akan melewati jalan yang panjang, di mana pun anda bekerja. Perusahaan kami percaya kepada anda, dan kami tidak ingin anda melupakannya.'

"Pengaruhnya? Para pegawai itu pergi dengan perasaan jauh lebih enak setelah pemecatan. Mereka tidak merasa 'direndahkan'. Mereka tahu bahwa kalau kami mempunyai tugas untuk mereka, kami akan memanggil mereka. Dan apabila kami membutuhkan mereka lagi, mereka akan datang kepada kami dengan perasaan hangat."

Pada satu sesi kursus kami, dua anggota kelas membahas tentang pengaruh negatif dari tindakan mencari-cari kesalahan versus pengaruh positif membiarkan orang lain menyelamatkan muka.

Fred Clark dari Harrisburg, Pennsylvania, menceritakan sebuah insiden yang terjadi di perusahaannya: "Pada salah satu rapat produksi

kami, seorang wakil presiden mengajukan pertanyaan langsung kepada salah satu supervisor produksi kami, sehubungan dengan satu proses produksi. Nada suaranya agresif dan ditujukan untuk memaparkan hasil kerja yang salah dari pihak si supervisor. Karena tidak ingin dipermalukan di depan rekan-rekannya, sang supervisor menjadi banyak mengelak dalam respons-responsnya. Hal ini menyebabkan si wakil presiden jadi hilang sabar, memaki si supervisor dan menuduhnya berdusta.

"Hubungan kerja apa pun, yang mungkin sudah berlangsung sebelum pertemuan ini akan menjadi hancur hanya dalam waktu singkat. Supervisor ini, yang pada dasarnya adalah seorang pekerja yang baik, sejak saat itu menjadi seorang yang tidak berguna bagi perusahaan kami. Beberapa bulan kemudian dia keluar dari perusahaan kami dan pergi bekerja untuk perusahaan saingan kami, di mana saya mengerti dia melakukan pekerjaan yang bagus di sana."

Seorang anggota kelas lainnya, Anna Mazzone, menceritakan tentang insiden yang sama di tempat kerjanya — tapi betapa berbedanya dalam pendekatan yang dilakukan dan betapa berbeda hasilnya! Nona Mazzone, seorang spesialis pemasaran untuk sebuah usaha pengepakan makanan, diberi tugas besar yang pertama — yaitu uji pemasaran terhadap satu produk baru. Dia menceritakan kepada kelasnya: "Ketika hasil tes itu muncul, saya merasa hancur-luluh. Ternyata saya sudah membuat kesalahan serius dalam perencanaan saya, sehingga seluruh tes itu harus dikerjakan dari mula lagi. Dan lebih parah lagi, saya sudah tidak punya waktu lagi untuk membahasnya dengan bos saya sebelum rapat di mana saya harus menyerahkan laporan proyek itu.

"Ketika saya dipanggil untuk menyerahkan laporan itu, saya menjadi gemetar karena takut. Saya berusaha sekuat tenaga untuk tidak jatuh, tapi saya memutuskan untuk tidak menangis agar semua lelaki di situ tidak mengatakan bahwa wanita tidak mampu menangani pekerjaan manajemen karena mereka terlalu emosional. Saya membuat laporan dengan singkat dan menyatakan bahwa karena satu kesalahan yang saya buat, saya harus mengulang studi tersebut sebelum rapat berikutnya. Saya duduk, sambil berharap bos saya meledak marah.

"Yang terjadi malahan sebaliknya, dia berterima kasih pada saya untuk pekerjaan saya, dan menyatakan bahwa bukan hal yang tidak biasa kalau seseorang membuat kesalahan pada proyek baru, dan dia yakin

bahwa survei ulangan akan akurat dan berarti bagi perusahaan. Dia meyakinkan saya, di depan semua kolega saya, kalau dia mempunyai kepercayaan pada saya dan dia tahu saya telah berusaha sebaik mungkin, dan bahwa pengalaman saya yang kurang, bukan kurangnya kemampuan saya, yang merupakan alasan kegagalan ini.

"Saya meninggalkan rapat dengan kepala terangkat dan dengan ketetapan hati bahwa saya tidak akan pernah lagi mengecewakan bos saya."

Bahkan meskipun kita ternyata benar dan orang lain sudah jelas salah, kita hanya akan menghancurkan keakuan dengan menyebabkan seseorang kehilangan muka. Pionir penerbangan legendaris Perancis dan penulis Antoine de Saint-Exupéry menulis: "Saya tidak mempunyai hak untuk mengatakan atau melakukan apa pun yang mengurangi semangat seseorang di depan matanya sendiri. Yang penting bukanlah apa yang saya pikirkan tentang dia, melainkan apa yang dia pikirkan tentang dirinya sendiri. Melukai martabat seseorang adalah kejahanatan. Pemimpin sejati selalu mengikuti . . .

PRINSIP 5

Biarkan orang lain menyelamatkan muka.

BAB ENAM

BAGAIMANA MEMACU ORANG LAIN MENUJU SUKSES

PETE BARLOW adalah kawan lama saya. Dia memiliki atraksi seekor anjing dan kuda poni, dan dia menghabiskan waktu hidupnya dengan bepergian bersama kelompok sirkus dan pertunjukan-pertunjukan komedi bangsawan. Saya senang sekali menyaksikan Pete kalau sedang melatih anjing-anjing baru untuk aksinya. Saya memperhatikan bahwa pada saat seekor anjing memperlihatkan peningkatan yang sekecil apa pun, Pete akan menepuk dan memujinya, lalu memberi anjing itu daging dan memujinya.

Sebenarnya tidak ada sesuatu yang baru dalam tindakan itu. Para pelatih binatang telah menggunakan teknik yang sama selama berabad-abad.

Saya ingin tahu mengapa kita tidak menggunakan akal sehat yang sama ketika berusaha mengubah orang lain dengan cara yang kita gunakan ketika berusaha mengubah anjing? Mengapa kita tidak menggunakan daging, bukannya cambukan? Mengapa kita tidak menggunakan pujiannya daripada caciannya? Mari kita memuji, bahkan untuk kemajuan yang sekecil apa pun. Hal itu mengilhami orang lain itu untuk tetap meningkatkan diri.

Dalam bukunya *I Ain't Much, Baby — But I'm All I Got*, psikolog Jess Lair berkomentar: "Pujiannya ibaratnya sinar mentari yang menghangati semangat manusia; kita tidak bisa berkembang dan tumbuh tanpa pujiannya. Tapi, ternyata kebanyakan dari kita hanya siap untuk menerapkan angin dingin kritik kepada orang lain, kita entah kenapa enggan memberi kawan kita kehangatan sinar mentari dalam bentuk pujiannya."

Saya bisa menengok kembali ke belakang, pada kehidupan saya sendiri, di mana beberapa kata pujiannya ternyata mampu mengubah dengan pasti seluruh hidup saya. Tidak dapatkah anda mengatakan hal yang sama

* Jess Lair, *I Ain't Much, Baby — But I'm All I Got* (Greenwich, Conn.: Fawcett, 1976), hlm. 248.

untuk hidup anda? Sejarah penuh dengan ilustrasi mengagumkan dari hasil pujian.

Misalnya, jauh bertahun-tahun berselang, seorang anak lelaki bernama sepuluh tahun bekerja pada sebuah pabrik di Naples. Dia ingin sekali menjadi penyanyi, namun guru pertamanya telah meremehkannya. "Kau tidak bisa menyanyi," ujarnya. "Kau sama sekali tidak mempunyai suara bagus. Suaramu kedengaran seperti angin pada daun jendela."

Namun ibunya, seorang wanita petani miskin, memeluk pundaknya dan memujinya, mengatakan padanya bahwa ibunya tahu kalau dia bisa bernyanyi, ibunya sudah bisa melihat satu kemajuan, dan dia berusaha keras menabung untuk membayar pelajaran musik anaknya. Puji dan dorongan semangat wanita petani itu telah mengubah hidup anak lelakinya. Namanya adalah Enrico Caruso, dan dia menjadi penyanyi opera terbesar dan paling termasyhur pada zamannya.

Pada awal abad sembilan belas, seorang pemuda di London sangat ingin menjadi penulis. Namun segalanya kelihatannya menentang keinginannya. Dia tidak pernah mampu hadir di sekolah lebih dari empat tahun. Ayahnya masuk penjara karena tidak bisa membayar utang-utangnya, dan pemuda ini sudah sering mengalami rasa sakitnya kela-paran. Akhirnya, dia memperoleh pekerjaan menempelkan label pada botol di gudang yang banyak tikusnya, dan dia tidur pada malam harinya di loteng yang suram, bersama dua anak lelaki lainnya — anak-anak gembel dari daerah kumuh London. Dia hanya mempunyai sangat sedikit rasa percaya diri tentang kemampuannya dalam menulis, sampai-sampai dia menyelinap dan mengirimkan naskah pertamanya pada tengah malam, supaya tak seorang pun menertawakannya. Cerita demi cerita ditolak. Akhirnya hari besar itu pun tiba juga, ketika satu ceritanya diterima. Benar, dia tidak dibayar senes pun untuk itu, namun seorang editor telah memujinya. Seorang editor telah memberinya penghargaan. Hatinya begitu tergetar sehingga dia tidak tahan dan berjalan-jalan keluar tanpa tujuan, di jalan-jalan London, dengan air mata yang mengalir turun di pipinya.

Pujian, penghargaan itu, yang diterimanya melalui satu ceritanya yang diterbitkan, telah mengubah seluruh hidupnya, karena kalau bukan karena dorongan semangat itu, dia mungkin telah melewatkannya seluruh hidupnya terus bekerja di pabrik yang penuh dengan tikus. Anda mung-

kin sudah pernah mendengar tentang anak lelaki itu. Ya, namanya Charles Dickens.

Seorang anak lelaki lain di London mencari uang dengan menjadi pelayan di toko bahan tekstil. Dia harus bangun pukul 5 pagi, menyapu toko, dan bekerja keras selama empat belas jam sehari. Ini adalah pekerjaan yang sungguh membosankan dan dia benar-benar membencinya. Setelah dua tahun, dia tidak tahan lagi, maka dia bangun pada suatu pagi dan, tanpa menunggu makan pagi, berjalan sejauh lima belas mil untuk berbicara dengan ibunya, yang bekerja sebagai pembantu rumah tangga.

Dia kalut. Dia memohon pada ibunya. Dia meratap. Dia bersumpah akan bunuh diri kalau dia harus tetap tinggal di toko itu lebih lama lagi. Kemudian dia menulis sebuah surat panjang, sangat menyedihkan, kepada kepala sekolahnya yang lama, menyampaikan bahwa dia patah hati, bahwa dia tidak ingin hidup lagi. Kepala sekolahnya yang lama itu memberinya sedikit puji dan meyakinkannya bahwa dia sebenarnya sangat cerdas dan cocok untuk hal-hal yang lebih bagus, lalu dia menawarkan pekerjaan menjadi guru.

Pujian itu mengubah masa depan anak itu dan menghasilkan kesan abadi dalam sejarah sastra Inggris. Karena anak itu terus menulis dalam jumlah tak terhitung buku-buku yang laku keras, dan menghasilkan jutaan dolar melalui penanya. Anda mungkin sudah pernah mendengar tentangnya. Namanya: H.G. Wells.

Pemakaian puji sebagai ganti kritik adalah konsep dasar dalam pengajaran B.F. Skinner. Psikolog kontemporer besar ini telah menunjukkan melalui pengalaman, baik dengan binatang maupun dengan manusia, bahwa kritik menurunkan semangat dan sebaliknya puji memperkuat semangat, hal-hal baik yang dilakukan manusia akan diperkuat, dan hal-hal buruk akan terhenti karena kurangnya perhatian.

John Ringelspaugh dari Rocky Mount, North Carolina, menggunakan prinsip ini dalam berhubungan dengan anak-anaknya. Tampaknya, seperti dalam begitu banyak keluarga, bentuk komunikasi ibu dan ayah yang utama dengan anak-anak mereka adalah berteriak pada mereka. Dan dalam begitu banyak kasus, anak-anak itu malahan semakin bertingkah laku buruk, bukannya menjadi lebih baik, seusai setiap kejadian semacam itu — dan demikian pula yang terjadi pada orang tua. Kelihatannya tidak ada akhir untuk masalah ini.

Ringelspaugh berketetapan hati untuk menggunakan beberapa prinsip yang dia pelajari dari kursus kami untuk memecahkan situasinya. Dia melaporkan: "Kami memutuskan untuk mencoba puji, bukannya memberondong dengan menyatakan kesalahan mereka. Memang tidak mudah, ketika apa yang bisa kami lihat adalah hal-hal negatif yang mereka kerjakan; sungguh-sungguh sulit untuk menemukan hal-hal yang bisa dipuji dari mereka. Dan kami berhasil menemukan sesuatu, kemudian dalam satu atau dua hari, beberapa hal yang benar-benar mengesalkan yang mereka kerjakan, berhenti berlangsung. Selanjutnya beberapa kesalahan mereka yang lain mulai menghilang. Mereka mulai memanfaatkan puji yang kami berikan kepada mereka. Mereka bahkan mulai melakukan segalanya dengan benar di luar rumah. Kami hampir tidak mempercayainya. Tentu saja, hal ini tidak berlangsung selamanya, namun keadaan yang dicapai sesudahnya cukup memadai, sangat lebih baik. Kami tidak lagi perlu bercaksi dengan cara yang biasa kami lakukan. Anak-anak kini jauh lebih banyak melakukan segalanya dengan benar dibandingkan dengan yang salah." Semua ini adalah hasil dari memuji perbaikan sekecil apa pun pada anak-anak, bukannya memaki atas segala yang mereka kerjakan dengan salah.

Hal ini juga bisa diterapkan di tempat kerja. Keith Roper dari Woodland Hills, California, menerapkan prinsip ini untuk sebuah situasi di perusahaannya. Beberapa material datang padanya di bengkel cetaknya yang berkualitas sangat tinggi. Pegawai percetakan yang telah melakukan pekerjaan ini adalah seorang pegawai baru yang selama ini mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan pekerjaan itu. Supervisornya marah terhadap apa yang dia anggap sikap negatif, dan dengan serius dia mempertimbangkan untuk memberhentikannya.

Ketika Roper diberitahu tentang situasi ini, dia sendiri datang ke bagian percetakan dan berbicara dengan anak muda itu. Dia menyampaikan kepadanya betapa senang hatinya dengan hasil kerja yang baru saja dia terima, dan menunjukkan kepadanya bahwa itu pekerjaan terbaik yang pernah dilihatnya yang dihasilkan dalam bengkel itu. Dia menunjukkan dengan tepat mengapa hasil kerja itu sangat bagus, dan betapa penting sumbangan anak muda itu bagi perusahaan.

Apakah menurut anda hal ini mempengaruhi sikap anak muda di bagian percetakan itu terhadap perusahaan? Dalam beberapa hari terjadi perubahan sepenuhnya. Dia menyampaikan pada beberapa rekan ker-

janya tentang percakapan itu, dan bagaimana seseorang di perusahaan itu benar-benar menghargai pekerjaan yang bagus. Dan sejak hari itu, dia menjadi pekerja yang loyal dan berdedikasi.

Apa yang dikehendaki Roper semata-mata adalah memuji anak muda di bagian percetakan dan berkata "Anda bagus." Dia terutama menunjukkan bagaimana hasil kerjanya sangat bagus. Karena Roper telah menunjukkan satu pencapaian khusus, bukannya sekadar memuji secara umum, pujiannya itu menjadi jauh lebih berarti bagi orang yang diberi pujiannya itu. Setiap orang suka dipuji, kalau pujiannya itu pujian tulus — bukan sesuatu yang disampaikan orang lain hanya untuk membuat seseorang merasa enak.

Ingat, kita semua haus penghargaan dan pengakuan dan akan melakukan hampir segalanya untuk memperoleh itu. Namun tak seorang pun yang menginginkan pujiannya yang tidak tulus. Tak seorang pun ingin pujiannya menyanjung yang kosong.

Biarkan saya mengulangnya: Prinsip-prinsip yang diajarkan dalam buku ini hanya akan berhasil apabila muncul dari hati. Saya tidak melemparkan sekeranjang akal cerdik. Saya berbicara tentang satu cara hidup yang baru.

Berbicara tentang mengubah orang lain. Kalau anda dan saya mau mengilhami orang lain dengan siapa kita berhubungan untuk sebuah kesadaran akan harta terpendam yang mereka miliki, kita malahan bisa melakukan jauh lebih banyak dibanding sekadar mengubah orang lain. Kita bisa benar-benar mentransformasikan mereka.

Berlebihan? Kalau begitu dengarkan kata-kata bijaksana ini dari William James, salah seorang psikolog dan filsuf paling terkenal yang pernah dihasilkan di Amerika:

Dibandingkan dengan seperti apa seharusnya kita menjadi, kita hanya setengah terjaga. Kita hanya memanfaatkan sebagian kecil dari sumber daya fisik dan mental kita. Untuk mengungkapkan hal ini secara meluas, karena itu setiap individu manusia hidup jauh di dalam keterbatasannya. Dia memiliki berbagai macam kekuatan yang biasanya lalai dia gunakan.

Ya, anda yang membaca baris-baris ini, mempunyai kekuatan berbagai macam yang biasanya anda lalai gunakan; dan salah satu dari kekuatan ini yang mungkin tidak anda gunakan sepenuhnya adalah

kemampuan anda memuji orang lain dan mengilhami mereka dengan suatu kesadaran akan harta mereka yang tersembunyi.

Kemampuan akan menjadi layu karena kritik; namun kemampuan akan berkembang di bawah dorongan. Agar menjadi pemimpin yang lebih efektif untuk orang lain, terapkan . . .

PRINSIP 6

Pujilah peningkatan sekecil apa pun, dan pujilah setiap perbaikan. Jadilah "tulus dalam penerimaan anda dan murah hati dalam pujian anda."

BAB TUJUH

BERIKAN NAMA YANG BAIK KEPADА ANJING

APA yang anda kerjakan apabila seseorang yang selama ini merupakan pekerja yang baik mulai berubah buruk dalam pekerjaannya? Anda bisa saja memecatnya, namun hal itu sebenarnya tidak memecahkan masalah. Anda bisa memaki pekerja itu, namun hal ini biasanya menyebabkan kebencian. Henry Henke, seorang manajer servis untuk sebuah agen truk yang besar di Lowell, Indiana, mempunyai seorang mekanik yang hasil kerjanya berubah menjadi kurang memuaskan. Bukannya memarahinya atau mengancamnya, Henke malah memanggilnya agar datang ke kantornya, dan mereka berbicara dari hati ke hati.

"Bill," katanya, "anda seorang mekanik yang baik. Anda sudah menangani tugas semacam ini bertahun-tahun lamanya. Anda sudah memperbaiki banyak kendaraan dan telah memuaskan para pelanggan. Sebenarnya, kami menyimpan sejumlah pujian untuk hasil kerja yang sudah anda lakukan. Namun, akhir-akhir ini, pekerjaan anda tidak mencapai standar-standar anda yang lama. Karena anda pernah menjadi mekanik kami yang unggul pada masa lalu, saya merasa yakin anda ingin tahu bahwa saya tidak gembira dengan situasi ini, dan mungkin bersama-sama kita bisa menemukan beberapa cara untuk memperbaiki masalah ini."

Bill memberi jawaban bahwa dia tidak menyadari kalau prestasinya telah menurun dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dan dia meyakinkan bosnya bahwa pekerjaan yang dikerjakannya tidak berada di luar standar keahliannya, namun dia akan berusaha untuk meningkatkan lagi di masa mendatang.

Apakah dia melakukan hal itu? Anda boleh yakin memang begitu. Sekali lagi dia menjadi mekanik yang cepat dan terampil sekali. Dengan reputasi yang disampaikan Henke kepadanya, bagaimana dia bisa melakukannya hal lain selain menghasilkan pekerjaan bagus seperti yang pernah dilakukannya dulu.

"Rata-rata manusia," ujar Samuel Vauclain, yang saat itu adalah presiden Baldwin Locomotive Works, "dapat dipimpin dengan mudah kalau anda mempunyai respek dari mereka, dan kalau anda memperlihatkan bahwa anda menghargai kemampuan mereka."

Pendeknya, kalau anda ingin meningkatkan seseorang dalam satu hal tertentu, bertindaklah seakan-akan ciri khusus itu sudah merupakan salah satu karakteristik unggulnya. Shakespeare berkata, "Anggaplah suatu kemampuan sudah nyata, kalau anda tidak mempunyainya." Dan mungkin cukup baik untuk menganggap dan menyatakan secara terbuka bahwa orang lain mempunyai kemampuan yang anda ingin mereka kembangkan. Berikan mereka reputasi yang baik untuk dipenuhi, dan mereka akan berusaha sekutu tenaga daripada melihat anda kecewa.

Georgette Leblanc, dalam bukunya *Souvenirs, My life with Maeterlinck*, menggambarkan transformasi mencengangkan dari seorang Cinderella Belgia yang sederhana.

"Seorang gadis pembantu dari hotel di sekitar situ membawakan makanan saya," dia menulis. "Dia dipanggil 'Marie si pencuci piring' karena dia memulai kariernya sebagai pencuci piring. Dia seorang yang seperti monster, bermata juling, berkaki bengkok, lemah baik dalam jasmani maupun mental.

"Suatu hari, tatkala dia memegang piring makaroni saya dalam tangannya yang merah, saya mengatakan kepadanya dengan terus terang, 'Marie, anda tidak tahu betapa berharganya apa yang anda miliki dalam diri anda.'

"Karena sudah terbiasa untuk menahan emosinya, Marie menunggu beberapa saat, dia tidak berani bergerak sedikit pun karena takut terjadi suatu bencana. Kemudian, dia meletakkan piring itu di atas meja, menarik napas dan berkata dengan cerdik, 'Nyonya, saya tidak akan pernah mempercayainya.' Dia tidak ragu-ragu mengucapkan itu, dan dia tidak mengajukan satu pertanyaan pun. Dia langsung kembali ke dapur dan mengulang apa yang sudah saya katakan, dan hal itu merupakan dorongan kekuatan besar. Sejak hari itu, dia bahkan diberi satu perhatian khusus. Namun perubahan paling menonjol dari semua terjadi dalam diri Marie yang sederhana sendiri. Dengan yakin bahwa dirinya adalah tempat penyimpanan keajaiban mengagumkan yang tak terlihat, dia mulai merawat wajah dan tubuhnya dengan sangat hati-hati, sehingga

kesegaran kemudanya tampaknya mekar dan secara sederhana menyembunyikan kepolosannya.

"Dua bulan kemudian, dia mengumumkan pernikahannya dengan keponakan kepala koki. 'Saya akan menjadi nyonya,' katanya, dan dia berterima kasih kepada saya. Satu ungkapan kecil telah mengubah seluruh hidupnya."

Georgette Leblanc telah memberikan kepada "Marie si Pencuci piring satu reputasi untuk dipenuhi — dan reputasi itu telah mengubah hidupnya.

Bill Parker, seorang wiraniaga untuk perusahaan makanan di Daytona Beach, Florida, sangat bersemangat mengenai produk-produk baru yang sedang diperkenalkan perusahaannya, dan dia menjadi marah tatkala manajer sebuah pasar makanan bebas yang besar menolak kesempatan untuk menjual produk itu di tokonya. Bill berpikir sepanjang hari tentang penolakan ini, dan dia memutuskan untuk kembali ke toko itu sebelum dia pulang malam itu, dan berusaha sekali lagi.

"Jack," katanya, "sejak saya meninggalkan kantor pagi ini, saya menyadari kalau saya belum memberi anda seluruh gambaran dari lini baru produk kami, dan saya sangat menghargai sedikit waktu anda untuk memberi saya kesempatan menyampaikan tentang hal-hal yang saya lewatkan. Saya menghargai fakta bahwa selama ini anda selalu bersedia mendengarkan, dan anda cukup besar untuk bersedia mengubah pikiran anda apabila fakta-faktanya menjamin satu perubahan."

Dapatkah Jack menolak memberinya kesempatan yang lain? Tidak mungkin dengan reputasi demikian.

Suatu pagi Dr. Martin Fitzhugh, seorang dokter gigi di Dublin, Irlandia, merasa sangat terkejut ketika salah seorang pasiennya menunjukkan kepadanya bahwa tatakan cangkir logam yang dia gunakan untuk berkumur mulut ternyata tidak cukup bersih. Benar, pasien itu minum dari cangkir kertas, bukan dari tatakan, namun sudah pasti tidak profesional, menggunakan peralatan yang bernoda.

Ketika pasien itu pergi, Dr. Fitzhugh kembali ke kantor pribadinya untuk menulis satu catatan kecil kepada Bridgit, pesuruh kantornya, yang datang dua kali seminggu untuk membersihkan kantornya. Dia menulis:

Yang terhormat Bridgit,

Saya sangat jarang bertemu anda, saya pikir saya akan meluangkan waktu untuk mengucapkan terima kasih kepada anda, untuk hasil kerja membersihkan kantor yang sudah anda kerjakan selama ini. Namun, ngomong-ngomong, saya pikir waktu dua jam, dua kali seminggu, ternyata waktu yang sangat terbatas, tolong bantulah tantuk bekerja ekstra setengah jam lagi, kalau anda merasa perlu melakukan penambahan waktu untuk pekerjaan, "sekali-sekali itu", misalnya seperti membersihkan tatakan cangkir untuk kumur dan semacamnya. Saya, tentu saja, akan membayarmu untuk waktu ekstra itu.

"Esok harinya, ketika saya melangkah masuk kantor saya," Dr. Fitzhugh melaporkan, "meja saya sudah digosok mengkilap seperti kaca, demikian juga kursi saya, sehingga saya hampir-hampir terpeleset. Ketika saya masuk ke ruang praktik, saya melihat tatakan cangkir kumur yang paling mengkilap dan paling bersih yang pernah saya lihat. Saya telah memberi pesuruh kantor saya satu reputasi baik untuk dipenuhi, dan karena isyarat kecil ini, dia memperbaiki semua hasil kerja yang sebelumnya. Berapa banyak waktu tambahan yang dia betikan untuk mengerjakan semua ini? Benar — tidak ada sama sekali."

Ada satu pepatah lama: "Berikan nama yang buruk kepada anjing, anda mungkin akan menggantungnya juga. "Namun berikan dia nama yang baik — dan lihat apa yang terjadi!

Ketika Nyonya Ruth Hopkins, seorang guru kelas-empat di Brooklyn, New York, memandang murid-murid kelasnya pada hari pertama sekolah, rasa semangat dan gembiranya karena memulai semester baru diwarnai juga dengan perasaan cemas. Dalam kelasnya tahun ini, ternyata dia mendapat murid bernama Tommy T., "anak nakal" yang terkenal paling nakal di sekolah. Guru kelas-tiganya mengeluh terus-menerus kepada koleganya tentang ulah Tommy, juga kepala sekolah dan mereka yang lain. Anak itu bukan saja sangat nakal; dia juga menyebabkan masalah serius mengenai disiplin dalam kelas, dia berkelahi dengan anak-anak lelaki lainnya, mengganggu anak-anak perempuan, kurang ajar kepada guru, dan tampaknya malah semakin parah begitu dia menanjak besar. Satu-satunya hal yang menarik tentang anak itu adalah daya tangkapnya yang cepat dalam pelajaran, dan menguasai tugas sekolah dengan mudah.

Nyonya Hopkins memutuskan untuk menghadapi "masalah Tommy" dengan segera. Ketika dia menyapa murid-murid barunya, dia hanya memberi komentar sedikit kepada masing-masing murid itu: "Rose, cantik sekali baju yang kamu pakai," "Alicia, saya dengar kamu menggambar bagus sekali." Tatkala dia sampai pada Tommy, dia memandang tepat ke matanya dan berkata, "Tommy, saya mengerti kalau kamu berbakat alami menjadi seorang pemimpin. Saya akan mengandalkanmu untuk membantu saya menjadikan kelas empat ini kelas terbaik." Nyonya Hopkins sudah menekankan hal ini pada hari-hari pertamanya dengan memuji Tommy untuk semua yang dia lakukan, bagaimana hal ini memperlihatkan betapa dia adalah seorang murid yang baik. Dengan reputasi yang harus dipenuhi seperti itu, bahkan seorang anak berumur sembilan tahun tidak mungkin mengecewakan — dan anak itu memang tidak mengecewakan.

Kalau anda ingin unggul dalam salah satu peran kepemimpinan yang sulit dalam merubah sikap atau tingkah laku orang lain, gunakan . . .

PRINSIP 7

Beri orang lain reputasi yang baik untuk dipenuhi olehnya.

BAB DELAPAN

BUAT KESALAHAN KELIHATAN MUDAH DIPERBAIKI

SEORANG kawan saya yang masih bujangan, berusia sekitar empat puluh tahun, kemudian jadi bertunangan, dan tunangannya membujuknya untuk mengikuti pelajaran dansa yang sudah terlambat. "Tuhan tahu kalau saya memang memerlukan pelajaran dansa," dia mengakui tatkala dia menyampaikan kisahnya ini pada saya, "karena saya berdansa saat ini persis seperti ketika saya pertama kali memulainya dua puluh tahun yang lalu. Guru pertama yang mengajar saya mungkin mengatakan kepada saya hal yang benar. Dia bilang saya sama sekali salah; saya harus melupakan semua langkahnya, dan memulainya dari awal lagi. Namun pernyataan itu menjatuhkan semangat saya. Saya tidak mempunyai semangat lagi untuk melanjutkan. Maka saya berhenti belajar dari guru itu.

"Guru berikutnya mungkin memang sudah berbohong kepada saya, tapi saya menyukai hal itu. Dia berkata acuh-tak-acuh bahwa dansa saya memang sedikit kuno mungkin, namun dasarnya sudah benar, dan dia meyakinkan saya kalau saya tidak akan mendapat kesulitan untuk belajar beberapa langkah baru. Guru pertama telah membuat saya putus asa dengan menekankan kesalahan saya. Guru baru ini melakukan hal yang sebaliknya. Dia terus memuji gerakan-gerakan yang saya kerjakan dengan benar, dan itu ternyata mengurangi kesalahan saya. 'Anda memiliki indera alami terhadap irama,' dia meyakinkan saya. 'Anda benar-benar penari yang berbakat dari lahir.' Sampai di sini akal sehat saya mengatakan bahwa saya selama ini dan selalu akan menjadi seorang penari kelas-empat; namun jauh dalam hati saya, saya masih juga suka berpikir bahwa *mungkin* dia memang bersungguh-sungguh. Untuk pastinya, saya memang membayarnya untuk mengatakan itu, tapi mengapa harus mengungkit-ungkit hal itu?

"Bagaimanapun, saya tahu kalau kini saya adalah penari yang lebih baik dibandingkan kalau guru itu tidak mengatakan kepada saya bahwa

saya memiliki indera alami terhadap irama. Pujian itu mendorong semangat saya. Memberi saya harapan. Membuat saya ingin meningkatkan diri."

Sampaikan kepada anak anda, pasangan anda, atau pegawai anda, bahwa dia itu orang bodoh atau tolol pada suatu hal tertentu, seorang yang tidak berbakat untuk itu, dan mengerjakannya selalu salah, maka anda sudah menghancurkan hampir setiap semangat untuk usaha meningkatkan diri. Sebaliknya, gunakan teknik yang berlawanan — murah hatilah dengan dorongan anda, jadikan hal itu kelihatan mudah dikerjakan, biarkan orang lain tahu bahwa anda memiliki kepercayaan bahwa dia mampu untuk melakukan hal itu, bahwa dia memiliki bakat yang belum dikembangkan untuk keterampilan itu — kemudian libatlah, dia akan berlatih sampai fajar muncul di jendela agar dapat menjadi unggul.

Lowell Thomas, seorang artis luar biasa dalam hubungan manusia, menggunakan teknik ini. Dia memberi anda rasa percaya diri, menghilangkan anda dengan semangat dan kepercayaan. Sebagai contoh, saya melewati akhir minggu dengan Tuan dan Nyonya Thomas; dan pada Malam Minggu, saya diiminta agar duduk ikut main dalam pertandingan bridge yang menyenangkan di muka api unggun yang menyala. Bridge? Oh, tidak, bukan saya. Saya sama sekali tidak tahu permainan itu. Permainan itu selama ini menjadi misteri gelap bagi saya. Tidak! Tidak mungkin!

"Mengapa, Dale, tidak diperlukan pemikiran sama sekali," Lowell menjawab. "Tidak ada yang harus dijembatani kecuali ingatan dan penilaian. Anda sudah menulis artikel tentang ingatan. Bridge hanya akan merupakan hal sepele bagi anda. Permainan ini dengan mudah bisa anda kuasai."

Dan bukan main, hampir sebelum saya sadar apa yang saya kerjakan, saya mendapatkan diri saya duduk pertama kalinya di belakang meja bridge. Semuanya itu karena saya diberitahu kalau saya memiliki bakat alam untuk permainan itu, dan permainan itu dibuat jadi kelihatan mudah.

Berbicara mengenai bridge mengingatkan saya kepada Ely Culbertson, yang buku-bukunya mengenai bridge telah diterjemahkan ke dalam selusin bahasa dan telah terjual lebih dari satu juta kopi. Namun dia mengatakan kepada saya bahwa dia tidak akan pernah berpikir bisa

mendapat profesi dari permainan ini kalau tidak ada seorang wanita muda yang meyakinkannya bahwa dia memiliki bakat untuk permainan itu.

Ketika dia datang ke Amerika pada tahun 1922, dia berusaha memperoleh pekerjaan untuk mengajar filsafat dan sosiologi, tapi dia tidak mampu melakukannya.

Kemudian dia mencoba menjual batu bara, dan dia pun gagal pada bidang itu.

Selanjutnya, dia mencoba menjual kopi, dan sekali lagi dia gagal.

Dia sudah bermain bridge beberapa kali, namun tidak pernah terlintas dalam pikirannya pada masa-masa itu bahwa suatu hari dia akan memberi pelajaran untuk permainan ini. Dia bukan saja seorang pemain kartu yang buruk, melainkan dia juga pemain yang sangat keras kepala. Dia terlalu banyak mengajukan pertanyaan dan melakukan sangat banyak penelitian ulang atas permainan yang sudah lewat sehingga tak seorang pun mau main dengannya.

Kemudian dia berjumpa dengan guru bridge yang cantik, Josephine Dillon, jatuh cinta kepadanya dan menikahinya. Istrinya memperhatikan betapa hati-hatinya dia menganalisis kartu-kartunya, dan istrinya membujuknya bahwa ia sebenarnya seorang genius yang potensial di meja kartu. Dorongan semangat itulah dan hanya itu, Culbertson menceritakan pada saya, yang menyebabkan ia menjadikan bridge sebagai profesi.

Clarence M. Jones, salah seorang instruktur kursus kami di Cincinnati, Ohio, menceritakan bagaimana dorongan dan menjadikan kesalahan tampak mudah diperbaiki sepenuhnya telah mengubah kehidupan putranya.

"Pada tahun 1970 putra saya David, berusia lima belas tahun saat itu, datang untuk tinggal bersama saya di Cincinnati. Dia telah mejalani kehidupan yang sulit. Pada tahun 1958, kepalanya harus dibuka karena kecelakaan mobil, operasi itu meninggalkan bekas luka yang sangat buruk di dahinya. Tahun 1960 ibunya dan saya bercerai dan dia pindah ke Dallas, Texas, tinggal bersama ibunya. Sampai dia berusia lima belas dia telah melewati sebagian besar tahun-tahun sekolahnya dalam kelas khusus untuk pelajar yang lamban. Barangkali karena bekas luka tersebut, administrator sekolah telah memutuskan bahwa dia mengalami cedera otak dan tidak bisa berfungsi pada level normal. Dia dua tahun ketinggalan dari kelompok usianya, jadi dia masih berada di kelas tujuh.

Namun dia tidak menguasai tabel-tabel perkaliannya, dia hanya dapat menjumlah dengan jari-jarinya dan hampir tidak bisa membaca.

"Ada satu hal positif dalam dirinya. Dia suka sekali mengutak-atik pesawat radio dan TV. Dia ingin menjadi teknisi TV. Saya mendorong minatnya ini, dan menunjukkan bahwa dia membutuhkan matematika untuk mengikuti pelatihan tersebut. Saya memutuskan untuk membantunya menjadi ahli dalam bidang ini. Kami menyiapkan empat set kartu: perkalian, pembagian, penjumlahan, dan pengurangan. Sementara kami menelusuri kartu-kartu itu, kami menaruh jawaban yang benar dalam tumpukan buangan. Ketika David membuat kesalahan, saya akan memberinya jawabannya yang benar, kemudian menaruh kartu itu dalam tumpukan ulangan sampai tidak ada lagi kartu yang tersisa. Saya memujinya untuk tiap kartu yang benar, khususnya jika ia salah sebelumnya. Setiap malam kami akan menelusuri tumpukan ulangan itu sampai tidak ada kartu yang tersisa. Setiap malam kami menghitung waktu latihan ini dengan stop watch. Saya menjanjikannya, kalau pada saat dia bisa memperoleh semua kartu itu dengan benar dalam waktu delapan menit tanpa ada jawaban yang salah, kami akan berhenti mengerjakan latihan ini setiap malam. Ini kelihatannya seperti prestasi yang tidak mungkin bagi David. Pada malam pertama, dia memerlukan waktu 52 menit, malam kedua, 48, kemudian 45, 44, 41, kemudian dibawah 40 menit. Kami merayakan setiap penurunan ini. Saya memanggil istri saya, dan kami berdua memeluknya dan kami semua sangat senang. Pada akhir bulan itu dia mengerjakan semua kartu itu dengan sempurna dalam waktu kurang dari delapan menit. Tatkala dia membuat peningkatan kecil dia akan minta mengerjakannya lagi. Dia telah mendapatkan penemuan fantastis bahwa belajar adalah hal mudah dan menyenangkan.

"Sudah sewajarnya, nilai-nilai aljabarnya kemudian melompat naik. Sungguh mengagumkan betapa mudahnya aljabar apabila anda bisa mengerjakan perkalian. Dia sendiri tercengang ketika membawa pulang nilai B untuk Matematika. Hal itu tidak pernah terjadi sebelumnya. Perubahan-perubahan yang lain muncul kemudian dengan kecepatan yang hampir tidak bisa dipercaya. Kemampuan membacanya meningkat dengan pesat, dan dia mulai menggunakan bakat alamnya dalam menggambar. Selanjutnya di tahun-tahun sekolahnya, guru sainsnya menugaskannya untuk mengadakan sebuah pameran. Dia memilih untuk mengembangkan serangkaian model-model gambar yang sangat kompleks

untuk memperlihatkan efek pengungkit. Untuk ini diperlukan tidak hanya kemampuan menggambar, tetapi juga matematika terapan. Pameran itu mendapat hadiah pertama dalam perlombaan sains sekolah, dan diikutsertakan dalam kompetisi seluruh kota di mana dia memenangkan juara ketiga untuk seluruh kota Cincinnati.

"Ternyata hal itu berhasil. Inilah seorang anak lelaki yang telah gagal naik kelas dua kali, yang mulanya diberitahu bahwa dia 'cedera-otak', yang pernah diolok-olok sebagai 'Frankenstein' oleh kawan-kawan sekelasnya, dan dikatakan bahwa otaknya pasti telah bocor sebab luka di kepalanya. Tiba-tiba dia menemukan bahwa dia benar-benar dapat belajar dan akhirnya mencapai segala sesuatunya. Hasilnya? Dari kuartal terakhir kelas delapannya dan seterusnya melewati sekolah menengahnya, dia tidak pernah gagal dalam memperoleh penghargaan; di sekolah menengah dia dipilih dalam kelompok masyarakat terhormat nasional. Begitu dia mengetahui bahwa belajar itu mudah, seluruh hidupnya berubah."

Kalau anda ingin membantu orang lain untuk meningkatkan diri, ingatlah . . .

PRINSIP 8

Gunakan dorongan. Buatlah kesalahan kelihatan mudah untuk diperbaiki.

BAB SEMBILAN

MEMBUAT ORANG LAIN SENANG MENGERJAKAN APA YANG ANDA INGINKAN

KEMBALI ke tahun 1915, Amerika tercengang. Selama lebih dari setahun, negara-negara Eropa telah saling bantai dalam tingkatan yang sebelumnya tidak pernah dimimpikan sepanjang sejarah hidup manusia. Dapatkah kedamaian dikembalikan? Tak seorang pun yang tahu. Namun Woodrow Wilson berketetapan hati untuk mencobanya. Dia akan mengirimkan seorang wakil pribadi, seorang duta damai, untuk bermusyawarah dengan para panglima perang Eropa.

William Jennings Bryan, menteri luar negeri, Bryan, sang penyokong perdamaian, sudah ingin sekali pergi. Dia melihat sebuah kesempatan untuk memberikan pelayanan besar dan membuat namanya terukir abadi. Namun ternyata Wilson menunjuk seorang lelaki lain, kawan dekatnya dan penasihatnya, Kolonel Edward M. House; dan House diserahi tugas yang sulit untuk menyampaikan berita yang tidak enak itu kepada Bryan, tanpa menyinggung perasaannya.

"Bryan jelas sekali kecewa tatkala dia mendengar saya yang akan pergi ke Eropa sebagai duta damai itu," Kolonel House mencatatnya dalam buku hariannya. "Bryan mengatakan bahwa dia sendiri telah merencanakan untuk menjalankan tugas ini . . ."

"Saya menjawab, Presiden berpikir bahwa tidak bijaksana bagi siapa pun mengerjakan tugas ini secara resmi, dan *bahwa kepergian Bryan akan sangat banyak menarik perhatian*, rakyat jadi ingin tahu mengapa dia yang berada di sana . . ."

Anda melihat isyaratnya? House praktis menyampaikan kepadanya bahwa Bryan *terlalu pening* untuk pekerjaan tersebut — dan Bryan merasa puas dengan itu.

Kolonel House yang bijaksana dan banyak pengalaman dalam masalah dunia, mengikuti salah satu aturan penting dalam hubungan manusia,

yaitu: *Selalu membuat orang lain senang mengerjakan hal yang anda sarankan.*

Woodrow Wilson juga mengikuti kebijakan itu, tatkala mengundang William Gibbs McAdoo agar menjadi anggota kabinetnya. Itu merupakan penghormatan tertinggi yang bisa dia berikan kepada seseorang, namun Wilson menyampaikan undangan itu dalam suatu cara tertentu agar membuat McAdoo merasa dua kali lebih penting. Inilah kisahnya dalam kata-kata McAdoo sendiri: "Dia [Wilson] menyampaikan bahwa dia sedang membentuk kabinetnya, dan bahwa dia akan senang se kali kalau saya mau menerima satu posisi di dalamnya sebagai Menteri Keuangan. Dia mempunyai cara yang sangat menyenangkan dalam mengajukan sesuatu; dia memberikan kesan bahwa dengan menerima kehormatan besar ini, saya akan membantunya."

Sayangnya, Wilson tidak selalu menggunakan taktik semacam itu. Kalau saja dia melakukannya terus-menerus, sejarah mungkin akan tercatat berbeda. Sebagai contoh, Wilson tidak membuat Senat dan Partai Republik gembira dengan masuknya Amerika ke dalam Liga Bangsa-bangsa. Wilson menolak untuk mengajak para pemimpin Republik yang menonjol seperti Elihu Root atau Charles Evan Hughes atau Henry Cabot Lodge ke konferensi perdamaian bersamanya. Sebaliknya, dia membawa orang-orang tak dikenal dari partainya sendiri. Dia merendahkan para anggota partai Republik, menolak membiarkan mereka merasa bahwa Liga itu adalah ide mereka sekaligus idenya, menolak membiarkan mereka ikut ambil bagian; dan, akibat dari penanganan yang tidak tepat dalam hubungan manusia, ini merusak karernya sendiri, merusak kesehatannya, memperpendek usianya, menyebabkan Amerika keluar dari Liga, dan mengubah sejarah dunia.

Negarawan dan diplomat bukan satu-satunya orang yang menggunakan pendekatan: membuat orang lain senang mengerjakan apa yang anda ingin mereka kerjakan. Dale O. Ferrier dari Fort Wayne, Indiana, menceritakan bagaimana dia mendorong semangat salah seorang dari anak-anaknya yang masih kecil untuk dengan suka hati mengerjakan tugas rumah yang diberikan.

"Salah satu dari tugas Jeff adalah memungut buah pir dari bawah pohon pir, sehingga orang yang menyiangi rumput di bawahnya tidak perlu berhenti untuk memungut buah pir yang jatuh itu. Jeff tidak suka pekerjaan ini, dan seringkali tugas itu tidak dikerjakan sama sekali atau

dikerjakan dengan hasil sangat buruk, sehingga tukang rumput tetap harus berhenti dan memunguti beberapa buah pir yang tidak dipunguti Jeff. Daripada mengadakan konfrontasi langsung mengenai masalah ini, saya berkata kepadanya pada suatu hari: 'Jeff, Ayah akan bertaruh denganmu. Untuk sekeranjang penuh buah pir yang kau pungut, Ayah akan bayar satu dolar. Tapi setelah kau selesai, untuk setiap pir yang Ayah lihat tertinggal di halaman, Ayah akan menarik satu dolar. Bagaimana?' Seperti yang sudah anda duga, dia tidak saja memungut semua pir itu, saya malah harus mengawasinya agar dia tidak memetik yang ada di pohon untuk mengisi keranjang-keranjangnya."

Saya mengenal seorang pria yang harus menolak banyak undangan untuk berbicara di depan publik, undangan yang diberikan oleh kawan-kawan, undangan yang datang dari mereka yang menghormatinya; dan bagaimanapun dia melakukan penolakan itu dengan sangat bijaksina, sehingga mereka yang mengundang setidaknya merasa puas dengan penolakannya. Bagaimana dia melakukannya? Bukan dengan sekadar mengatakan tentang fakta bahwa dia sangat sibuk, terlalu ini atau terlalu itu. Tidak, yang dia lakukan: setelah mengekspresikan penghargaannya atas undangan itu dan menyesal karena tidak bisa menerima memenuhinya, dia menyarankan seorang pembicara pengganti. Dengan kata lain, dia tidak memberi orang lain itu sedikitpun waktu untuk merasa kecewa mengenai penolakan itu. Dia segera mengubah pikiran orang itu kepada pembicara lain yang bisa menerima undangan itu.

Gunter Schmidt, yang mengikuti kursus kami di Jerman Barat, menceritakan tentang seorang pegawai di toko makanan yang dia kelola, yang enggan untuk menempelkan harga yang benar di rak-rak di mana barang-barang diletakkan. Hal ini menimbulkan kekacauan dan keluhan dari pelanggan. Peringatan, teguran, konfrontasi dengannya mengenai masalah ini, tidak membawa hasil. Akhirnya, Schmidt memanggilnya ke kantornya, dan menyampaikan kepadanya kalau Schmidt kini menugaskaninya sebagai Supervisor Penempelan Label Harga untuk seluruh toko, dan dia yang bertanggung jawab untuk menjaga agar semua rak diberi harga dengan tepat. Tanggung jawab baru ini dan titelnya, sama sekali mengubah sikapnya, dan dia melaksanakan tugas-tugasnya dengan memuaskan sejak saat itu.

Kekanakan? Mungkin. Namun itu pula yang mereka katakan kepada Napoleon ketika dia menciptakan Legiun Kehormatan dan membagikan

15.000 salib kepada tentaranya, dan menjadikan delapan belas jenderalnya "Para Marsekal dari Perancis" dan menyebut pasukannya "Tentara Agung." Napoleon dikritik karena telah memberikan "mainan" kepada para veteran perang, dan Napoleon menjawab, "Manusia mernang diperintah dengan menggunakan mainan."

Teknik memberi gelar dan wewenang berhasil untuk Napoleon, dan tentunya cara itu pun akan berhasil untuk anda. Misalnya, seorang teman saya, Nyonya Ernest Gent dari Scarsdale, New York, mendapat masalah dengan anak-anak yang sering berlarian di halaman dan merusaknya. Dia mencoba membujuk. Tak ada yang berhasil. Kemudian dia mencoba memanggil seorang anak paling nakal dalam kelompok itu, memberinya sebuah gelar dan wewenang. Dia menjadikan anak nakal itu "detektif"nya dan menugaskannya sebagai penanggung jawab yang menjaga agar orang tidak berlalu lalang di halamannya. Ternyata cara itu memecahkan masalahnya. "Detektif"nya memasang api unggun di kebun belakang, memanaskan sebatang besi, dan mengancam untuk memberi cap pada setiap anak yang berani melangkah masuk halaman.

Pemimpin yang efektif seharusnya mengingat petunjuk-petunjuk berikut ini ketika mereka perlu mengubah sikap atau tingkah laku:

1. Bersikaplah tulus. Jangan janjikan apa pun yang tidak bisa anda tepati. Lupakan keuntungan bagi diri anda dan pusatkan pada keuntungan orang lain.
2. Ketahuilah dengan tepat apa sesungguhnya yang anda ingin agar orang lain kerjakan.
3. Bersifatlah empatik. Tanyakan diri anda apa yang sungguh-sungguh diinginkan orang lain.
4. Pertimbangkan keuntungan yang akan diterima orang lain dari mengerjakan apa yang anda sarankan.
5. Cocokkan keuntungan tersebut dengan keinginan orang lain itu.
6. Ketika anda mengajukan permintaan anda, usahakan itu dalam bentuk yang akan menimbulkan ide bahwa dia sendiri akan memperoleh manfaat. Kita bisa memberi perintah singkat seperti ini: "*John, kita akan kedatangan pelanggan besok, dan saya ingin ruangan stok dibersihkan. Maka, sapulah, tumpuklah barang-barang dengan rapi pada rak-raknya, dan lap rak-rak itu.*" Atau kita bisa

menekspresikan ide yang sama dengan memperlihatkan kepada John keuntungan yang akan diperolehnya dengan mengerjakan tugas itu: "John, kita punya pekerjaan yang harus dikerjakan segera. Kalau tugas itu dikerjakan sekarang, kita tidak akan dibebani lagi nantinya. Saya membawa beberapa pelanggan yang akan datang besok, untuk memperlihatkan fasilitas kita. Saya ingin menunjukkan kepada mereka ruangan stok, namun ruangan itu dalam keadaan menyediakan. Kalau anda bisa menyapunya, menumpuk barang-barang dalam tumpukan yang rapi di rak-rak, dan melap counternya, hal itu akan menunjukkan kalau kita efisien, dan anda mengerjakan bagian anda dalam memberikan citra perusahaan yang baik."

Apakah John akan dengan senang hati mengerjakan apa yang anda sarankan? Mungkin tidak terlalu senang, namun setidaknya dia lebih senang dibandingkan bila anda tidak menunjukkan keuntungannya. Dengan memperlihatkan bahwa anda tahu John memiliki kebanggaan akan penampilan ruangan stoknya, dan berminat dalam memberi sumbangan terhadap citra perusahaan, dia akan lebih bersedia untuk bekerja sama. Juga dengan menunjukkan kepada John bahwa tugas itu memang harus dikerjakan, dan dengan mengerjakannya sekarang dia tidak perlu lagi dibebani tugas tersebut nantinya.

Adalah naif kalau kita percaya bahwa kita akan selalu mendapatkan reaksi menyenangkan dari orang lain setiap kali menggunakan pendekatan ini, namun melihat pengalaman dari hampir semua orang yang menggunakannya, terlihat bahwa kita akan lebih senang untuk mengubah sikap dengan cara ini dibandingkan kalau tidak menggunakan prinsip-prinsip ini — dan kalau anda berhasil meningkatkan sukses anda 10 persen saja, ini berarti anda sudah menjadi 10 persen lebih efektif sebagai seorang pemimpin dibandingkan sebelumnya — dan itulah keuntungan yang anda peroleh.

Orang lebih cenderung mau mengerjakan apa yang anda ingin agar mereka kerjakan apabila anda menggunakan . . .

PRINSIP 9

Buat orang lain senang mengerjakan hal yang anda sarankan.

RINGKASAN

MENJADI PEMIMPIN

Tugas seorang pemimpin sering kali melibatkan pengubahan sikap dan tingkah laku anak buah. Beberapa saran untuk mencapai hal ini:

PRINSIP 1

Mulailah dengan pujian dan penghargaan yang jujur.

PRINSIP 2

Beritahu kesalahan orang lain dengan cara tidak langsung.

PRINSIP 3

Bicarakan kesalahan anda dulu sebelum mengkritik orang lain.

PRINSIP 4

Ajukan pertanyaan sebagai ganti memberi perintah langsung.

PRINSIP 5

Biarkan orang lain menyelamatkan muka.

PRINSIP 6

Pujilah peningkatan sekecil apa pun dan pujilah setiap peningkatan.

Jadilah "tuluslah dalam penerimaan anda dan murah hati dalam penghargaan anda."

PRINSIP 7

Beri orang lain reputasi yang baik untuk mereka penuhi.

PRINSIP 8

Gunakan dorongan. Bustlah kesalahan tampak mudah diperbaiki.

PRINSIP 9

Buat orang lain senang mengerjakan hal yang anda sarankan.

JALAN PINTAS MENJADI TERKENAL

Oleh Lowell Thomas

Informasi biografis tentang Dale Carnegie ini ditulis sebagai satu penjelasan untuk edisi asli How To Win Friends and Influence People. Informasi ini dicetak dalam edisi ini untuk memberikan kepada pembaca latar belakang tambahan mengenai Dale Carnegie.

Saat itu adalah bulan Januari yang dingin tahun 1935, namun cuaca tidak mampu mencegah mereka. Dua ribu lima ratus orang lelaki dan perempuan berduyun-duyun masuk ruangan besar Hotel Pennsylvania di New York. Setiap tempat duduk yang tersedia sudah terisi pada pukul setengah delapan. Pada pukul delapan, massa yang ingin tahu masih mengalir masuk. Ruangan balkon yang luas itu segera saja menjadi sesak. Bahkan ruangan berdiri juga terisi, dan ratusan orang, yang lelah setelah bekerja seharian dalam bisnis, berdiri selama satu setengah jam malam itu untuk menyaksikan — apa?

Pertunjukan mode?

Perlombaan sepeda enam-hari atau penampilan pribadi Clark Gable?

Bukan. Orang-orang ini berkumpul di sana karena terbujuk sebuah iklan dari koran. Dua malam yang lalu, mereka telah melihat pengumuman berukuran sehalaman penuh ini di Sun New York:

Belajar Berbicara Secara Efektif
Persiapkan Diri Menjadi Pemimpin

Barang kuno? Ya, tapi boleh percaya atau tidak, di kota yang paling canggih di dunia ini, selama masa depresi dengan 20 persen populasi hidup dari dana bantuan sosial, dua ribu lima ratus orang telah meninggalkan rumah mereka dan bersedia berdesakan ke hotel ini untuk menjawab iklan tersebut.

Orang-orang yang menjawab iklan ini adalah mereka yang berada dalam level ekonomi atas — para eksekutif, majikan dan para profesional.

Para wanita dan pria ini telah datang untuk mendengarkan pembukaan kursus ultramodern dan ultrapraktis dalam: "Berbicara Efektif dan Mempengaruhi Orang dalam Bisnis" — kursus yang diberikan oleh Institut Dale Carnegie mengenai Berbicara Efektif dan Hubungan Manusia.

Mengapa mereka berada di sana, dua ribu lima ratus wanita dan pria pengusaha ini?

Karena rasa lapar mendadak untuk memperoleh lebih banyak pendidikan akibat depresi yang terjadi?

Sama sekali bukan, karena kursus seperti ini sebenarnya sudah sering berlangsung memadati gedung-gedung di New York City setiap musim, selama dua puluh empat tahun ini. Selama waktu itu, lebih dari lima belas ribu orang bisnis dan profesional sudah dilatih oleh Dale Carnegie. Bahkan organisasi-organisasi besar, yang ragu dan konservatif seperti Perusahaan Listrik Westinghouse, Perusahaan Penerbitan McGraw-Hill, Perusahaan Gas Union di Brooklyn, Brooklyn Chamber of Commerce, American Institute of Electrical Engineers dan New York Telephone Company, telah meminta pelatihan ini dilaksanakan dalam kantor mereka sendiri untuk kepentingan para anggota dan eksekutif mereka.

Fakta bahwa orang-orang ini, yang sudah sepuluh atau dua puluh tahun meninggalkan bangku sekolah, baik sekolah menengah atau universitas, bersedia datang dan mengikuti pelatihan ini, merupakan penjelasan mencengangkan mengenai kekurangan yang mengejutkan dari sistem pendidikan kita.

Apa sebenarnya yang ingin dipelajari oleh orang dewasa? Itu pertanyaan penting; dan, untuk menjawabnya, Universitas Chicago, Asosiasi Amerika untuk Pendidikan Orang Dewasa, dan sekolah-sekolah United Y.M.C.A. membuat sebuah survei selama lebih dari dua tahun.

Survei itu mengungkapkan bahwa ternyata minat utama orang dewasa adalah keshatian. Kemudian diungkapkan pula bahwa minat mereka yang kedua adalah mengembangkan kemampuan dalam hubungan manusia — mereka ingin mempelajari teknik menjalin hubungan baik dengan orang lain, dan mempengaruhi orang lain. Mereka tidak ingin mendengarkan banyak pembicaraan muluk mengenai psikologi; mereka ingin saran yang bisa mereka gunakan segera dalam bisnis, dalam kontak sosial dan di rumah.

Jadi, itulah yang ingin dipelajari orang dewasa, bukan?

"Baiklah," jawab orang-orang yang membuat survei tadi. "Baik. Kalau itu yang mereka inginkan, kami akan berikan kepada mereka."

Berusaha berkeliling mencari buku teks, mereka mendapatkan bahwa tidak ada buku petunjuk yang pernah ditulis untuk membantu orang memecahkan masalah sehari-hari dalam hubungan manusia.

Selama ratusan tahun, berjilid-jilid buku sudah ditulis dalam bahasa Yunani dan Latin, juga matematika tingkat tinggi — topik-topik menge-nai hal-hal yang rata-rata orang dewasa tidak akan tengok dua kali. Namun, untuk satu topik itu, di mana mereka memiliki rasa haus terhadap pengetahuan, suatu keinginan besar untuk memperoleh bimbingan dan bantuan — tidak ada!

Hal ini cukup menjelaskan tentang kehadiran dua ribu lima ratus orang dewasa tersebut, yang dengan rasa ingin tahu berkumpul dalam ruangan luas Hotel Pennsylvania, sebagai jawaban terhadap sebuah iklan koran. Akhirnya, kini jelas sekali, inilah apa yang sudah lama mereka cari selama ini.

Menengok kembali ke sekolah menengah dan akademi, mereka sudah mempelajari buku-buku, percaya bahwa pengetahuan itu sendiri akan menjadi pembuka pintu menuju imbalan keuangan dan dunia profesional.

Namun kenyataannya, beberapa tahun berkecimpung dalam bisnis dan kehidupan profesional yang keras telah menimbulkan kekecewaan yang tajam. Mereka sudah menyaksikan sendiri beberapa sukses bisnis yang paling penting ternyata dimenangkan oleh orang-orang yang memiliki, sebagai tambahan atas pengetahuan mereka, kemampuan berbicara dengan baik, kemampuan memikat orang mengikuti cara berpikir mereka, dan "menjual" diri mereka dan ide-ide mereka.

Mereka segera akan tahu bahwa bila seseorang bercita-cita mengenakan topi kapten dan mengendalikan kapal bisnis, kepribadian dan kemampuan berbicara ternyata lebih penting daripada pengetahuan kata kerja Latin atau pengetahuan apa pun dari Harvard.

Iklan dalam koran *Sun* di New York menjanjikan bahwa pertemuan itu akan sangat menghibur. Memang.

Delapan belas orang yang telah mengikuti kursus itu digiring ke depan pengeras suara — dan lima belas dari mereka diberikan waktu tepat tujuh puluh lima detik masing-masing untuk menyampaikan cerita mereka.

Hanya tujuh puluh lima detik pembicaraan, kemudian palu diketukkan, dan pemimpinnya berteriak, "Waktu habis! Pembicara berikutnya!"

Pertunjukan itu bergerak dengan kecepatan seperti sekelompok ternak sapi yang bergerak melintasi padang rumput. Para penonton berdiri selama satu setengah jam untuk menonton pertunjukan itu.

Para pembicara itu adalah contoh representatif yang mewakili seluruh bidang kehidupan: beberapa di antaranya adalah beberapa wiraniaga, seorang eksekutif toko berangkai, seorang tukang roti, presiden asosiasi dagang, dua orang bankir, seorang agen asuransi, seorang akuntan, seorang dokter gigi, seorang arsitek, seorang apoteker, yang datang dari Indianapolis ke New York untuk mengikuti kursus itu, seorang pengacara yang datang dari Havana untuk menyiapkan dirinya menyampaikan pidato penting selama tiga menit.

Pembicara pertama adalah Patrick J. O'Haire. Lahir di Irlandia, dia hanya sempat bersekolah selama empat tahun, terbawa ke Amerika, bekerja sebagai mekanik, kemudian sebagai supir.

Kini, dia berusia empat puluh tahun, mempunyai keluarga yang terus bertambah dan memerlukan uang lebih banyak, maka dia mencoba menjual truk. Menderita kompleks rasa rendah diri yang, seperti dia sampaikan, memakan perasaannya, dia harus berjalan mondor-mandir enam kali di depan sebuah kantor sebelum dia mempunyai cukup keberanian untuk membuka pintu. Dia sangat putus asa sebagai seorang wiraniaga, sehingga dia berpikir untuk kembali bekerja dengan menggunakan kedua tangannya di sebuah bengkel mesin, tapi kemudian suatu hari dia menerima sepucuk surat yang mengundangnya menghadiri sebuah pertemuan organisasi dari kursus Dale Carnegie, dalam topik Berbicara Efektif.

Dia tidak ingin hadir. Dia takut kalau dia nanti harus bergabung dengan mereka yang lulusan perguruan tinggi, karena dia merasa tidak sesuai untuk kelompok itu.

Istrinya yang berusaha keras mendorongnya agar pergi berkata, "Mungkin kursus itu bisa memberimu suatu hal yang baik, Pat. Tuhan tahu kau memerlukannya." Pat berangkat ke tempat di mana kursus itu diadakan, dan dia berdiri di pinggir jalan selama lima menit, sebelum dia mampu menghimpun kepercayaan diri yang cukup untuk melangkah masuk ke ruangan itu.

Beberapa kali pertama dia mencoba berbicara di depan orang lain, dia merasa pusing karena takut. Namun begitu minggu-minggu berlalu, semua rasa takut berada di depan khalayak sudah hilang, dan segera saja dia merasakan dirinya menjadi senang sekali berbicara — semakin banyak khalayaknya, semakin baik. Dan rasa takut terhadap orang lain dan atasannya telah hilang. Dia menyampaikan ide-idenya kepada mereka, dan segera saja dia dipromosikan ke departemen penjualan. Dia telah menjadi seorang anggota yang berharga dan sangat disukai di perusahaannya. Malam ini, di Hotel Pennsylvania, Patrick O'Hair berdiri di depan dua ribu lima ratus orang dan menceritakan satu kisah jenaka tentang pengalaman akan keberhasilannya. Gelombang demikian gelombang tawa membahana datang dari penonton. Hanya sedikit pembicara profesional yang bisa menyamai penampilannya ini.

Pembicara berikutnya, Godfrey Meyer, seorang bankir berambut abu-abu, ayah dari sebelas anak. Pada saat pertama kali dia berbicara di depan kelas, dia membisu seperti orang tolol. Otaknya menolak untuk berfungsi. Kisahnya adalah suatu gambaran nyata tentang bagaimana kepemimpinan memberi peluang besar untuk orang yang bisa bicara.

Dia bekerja di Wall Street, dan selama dua puluh lima tahun dia menetap di Clifton, New Jersey. Selama waktu itu, dia tidak pernah mengambil peran aktif dalam acara-acara di komunitasnya, dan dia mungkin hanya kenal lima ratus orang.

Tidak berapa lama setelah dia mendaftar pada kursus Carnegie, dia menerima rekening pajaknya dan merasa marah sekali karena menurut perkiraannya tagihan itu tidak benar. Biasanya, dia akan duduk di rumah dengan hati panas, atau dia akan membawa rekening itu keluar mendatangi para tetangganya. Namun kini dia tidak melakukan itu, malam itu dia memakai topinya, melangkah masuk ke dalam rapat kota, dan menumpahkan kekesalannya itu di depan umum.

Sebagai hasil dari pembicaraan kemarahan itu, penduduk Clifton, New Jersey, mendorongnya untuk mencalonkan diri menjadi anggota dewan kota. Maka, selama berminggu-minggu dia pergi dari satu rapat ke rapat lainnya, melaporkan pemborosan pemerintah kota.

Ada sembilan puluh enam calon di lapangan itu. Tatkala suara dihitung, nama Godfrey Meyer ternyata memimpin di antara semua yang lain. Hanya dalam waktu hampir semalam, dia telah menjadi figur publik di antara empat puluh ribu orang dalam komunitasnya. Sebagai

hasil dari pembicaraannya, dia berhasil mendapatkan kawan delapan puluh kali lebih banyak dalam waktu enam minggu dibandingkan dengan yang mampu dibuatnya dalam waktu dua puluh lima tahun.

Dengan gajinya sebagai anggota dewan itu berarti ia memperoleh keuntungan 1.000 persen setahun untuk investasinya dalam kursus Carnegie.

Pembicara ketiga, kepala asosiasi nasional pabrik makanan, menceritakan bagaimana dia bahkan tidak mampu berdiri untuk menyampaikan ide-idenya dalam rapat dewan direktur.

Sebagai hasil dari kursus untuk belajar berpikir di atas kakinya telah terjadi dua hal yang mencengangkan. Dia segera dijadikan presiden dari asosiasinya, dan dalam kapasitas itu, dia diminta untuk mengadakan rapat-rapat di seluruh Amerika. Intisari dari pembicaraan-pembicaraannya dimasukkan dalam Associated Press dan dicetak di koran-koran dan majalah-majalah niaga di seluruh negara.

Dalam waktu dua tahun, setelah belajar berbicara dengan lebih efektif, dia menerima lebih banyak publisitas gratis untuk perusahaan dan produknya dibandingkan dengan yang bisa diperoleh sebelumnya setelah mengeluarkan seperempat juta dolar untuk iklan langsung. Pembicara ini mengakui bahwa dia dulu pernah merasa ragu-ragu untuk menelepon beberapa eksekutif bisnis penting di Manhattan untuk mengundang mereka makan siang bersamanya. Namun sebagai hasil dari prestige yang sudah dicapainya dari pembicaraan-pembicarannya ini, orang-orang yang sama itu kini yang meneleponnya dan mengundangnya untuk santap siang, dan mereka minta maaf kepadanya karena mengganggu waktunya.

Kemampuan berbicara adalah sebuah jalan pintas menuju kemasuhan. Dia membuat seseorang menjadi pusat perhatian, mengangkat kepala dan bahu seseorang di depan khalayak. Dan orang yang bisa berbicara dengan cara yang bisa diterima biasanya dihargai untuk kemampuan dari semua proporsi dari hal-hal yang benar-benar dia miliki.

Suatu gerakan untuk pendidikan orang dewasa telah menyebar ke seluruh negara; dan kekuatan paling spektakuler dalam gerakan itu adalah Dale Carnegie, seorang pria yang sudah lebih banyak mendengarkan dan mengkritik pidato-pidato orang dewasa dibandingkan dengan yang pernah dialami oleh orang lain mana pun. Menurut sebuah kartun Ripley "Believe-It-or-Not", dia telah mendengarkan dan mengkritik

150.000 pidato. Kalau total besar itu belum mengesankan anda, anda harus ingat bahwa itu berarti satu pidato hampir setiap hari yang sudah berlalu sejak Columbus menemukan Amerika. Atau, dengan kata lain, kalau semua orang yang pernah berbicara di depannya dengan hanya menggunakan tiga menit dan sudah tampil di depannya dengan berturut-turut, hal itu akan memerlukan sepuluh bulan, mendengarkan siang dan malam, untuk mendengar semuanya.

Karier Dale Carnegie sendiri, yang dipenuhi oleh hambatan-hambatan berat, merupakan contoh sangat menarik tentang apa yang akhirnya bisa dicapai seseorang apabila terobsesi dengan suatu ide asli yang dibakar dengan antusiasme.

Dilahirkan di peternakan Missouri sepuluh mil dari rel kereta api, dia tidak pernah melihat mobil sampai berusia dua belas tahun; namun ketika dia berusia empat puluh enam, dia sudah akrab dengan sudut-sudut yang paling jauh di dunia, di mana saja, mulai dari Hong Kong sampai Hammerfest; dan pada suatu kali, dia pergi semakin dekat ke Kutub Utara dibandingkan markas besar Admiral Byrd di Little Amerika ke Kutub Selatan.

Anak Missouri ini, yang pernah memetik arbei dan memotong kayu dengan upah lima sen satu jam, kini menjadi pelatih dengan bayaran tertinggi untuk para eksekutif perusahaan-perusahaan besar dalam seni ekspresi diri.

Mantan koboi ini, yang pernah mencap anak sapi dan memasang pagar di sebelah barat South Dakota, belakangan berangkat ke London untuk melangsungkan pertunjukan di bawah perlindungan keluarga kerajaan.

Lelaki ini, yang mengalami gagal total sebanyak enam kali ketika dia mencoba berbicara di depan publik, belakangan menjadi manajer pribadi saya. Banyak dari keberhasilan saya selama ini adalah karena pelatihan di bawah asuhan Dale Carnegie.

Carnegie muda harus berjuang untuk memperoleh pendidikan, karena nasib malang selalu menerpanya di peternakan lama di sebelah barat laut Missouri. Dari tahun ke tahun, Sungai "102" meluap dan menenggelamkan jagung dan menyapu bersih jerami. Dari musim ke musim, babi-babi yang gemuk itu menjadi sakit dan mati karena kolera, pasar ternak yang merosot turun sampai ke dasar, dan bank yang mengancam untuk menyita hipoteknya.

Merasa kecewa dan putus asa, keluarganya menjual seluruh milik mereka dan membeli peternakan lain dekat State Teachers' College di Warrensburg, Missouri. Sewa kamar sebenarnya bisa diperoleh di kota dengan harga satu dolar sehari, namun Carnegie muda tidak mampu membayarnya. Maka dia harus tetap tinggal di peternakan dan pulang pergi dengan menunggang kuda sejauh tiga mil ke perguruan tinggi itu setiap hari. Di rumah, dia memerah sapi, memotong kayu, memberi makan anak-anak babi, dan belajar kata kerja Latin dengan penerangan lampu minyak-batu bara, sampai matanya menjadi suram dan kepalanya mulai terangguk-angguk.

Bahkan ketika dia berbaring di tempat tidur pada malam hari, dia menyetel alarmnya agar berdering pada pukul tiga pagi. Ayahnya memelihara anak-anak babi Duroc-Jersey — dan di tempat itu berbahaya, pada malam-malam yang sangat dingin, anak-anak babi itu akan membeku dan mati; maka mereka dimasukkan ke dalam keranjang, diselimuti dengan karung goni, kemudian diletakkan di belakang kompor dapur. Menurut sifat dasar mereka, babi-babi itu menuntut makanan hangat pada pukul 3 pagi. Maka, pada saat alarm berhenti berdering, Dale Carnegie merangkak keluar dari selimutnya, membawa keranjang babi-babi itu kepada ibu mereka, menunggu mereka diberi makan, dan kemudian membawa mereka kembali ke belakang tungku dapur yang hangat.

Ada enam ratus mahasiswa yang belajar di State Teachers' College, dan Dale Carnegie merupakan salah satu mahasiswa yang terisolasi dari setengah lusin mereka yang tidak mampu untuk tinggal di kota. Dia merasa malu karena miskin, sehingga dia harus berkuda pulang pergi ke peternakan, dan diapun harus memerah susu setiap malam. Dia merasa malu dengan pakaiannya yang terlalu sempit, dan celana panjangnya yang terlalu pendek. Dengan cepat dia berkembang menjadi seorang rendah diri, dia pun berusaha melihat berkeliling mencari jalan pintas menjadi terkenal. Dia segera mendapatkan bahwa ada beberapa kelompok tertentu di perguruan tinggi yang menikmati pengaruh dan prestise — yaitu, para pemain sepak bola dan baseball, juga orang-orang yang memenangkan debat dan kontes berbicara di depan umum.

Menyadari bahwa dia tidak punya bakat untuk bidang atletik, dia memutuskan untuk memenangkan salah satu kontes pidato. Dia menghabiskan waktu berbulan-bulan dalam menyiapkan pidatonya. Dia ber-

latih ketika duduk di pelana kuda berangkat ke kampus dan saat dia berkuda kembali pulang; dia melatih pidatonya saat dia memerah susu sapi; dan kemudian dia akan menumpuk jerami di gudang gandum dan dengan semangat menyala mempraktekkan pidatonya yang berapi-api sehingga merpati-merpati menjadi ketakutan melihat peristiwa hari itu.

Namun meskipun dengan semua semangat dan persiapan, dia ternyata mengalami kekalahan demi kekalahan. Saat itu dia berusia delapan belas tahun — seorang yang sensitif dan angkuh. Dia menjadi sangat putus asa, sangat depresi, sehingga dia bahkan berpikir untuk bunuh diri. Tapi kemudian tiba-tiba dia mulai meraih kemenangan, tidak hanya pada satu kontes, tetapi pada setiap kontes pidato yang berlangsung di kampus.

Mahasiswa-mahasiswa lain memohon kepadanya untuk melatih mereka; dan mereka juga menang dalam kompetisi.

Setelah tamat dari perguruan tinggi, dia mulai menjual kursus-kursus korespondensi kepada para pengusaha ternak di antara bukit-bukit pasir di sebelah barat Nebraska dan sebelah timur Wyoming. Walaupun ia memiliki energi dan antusiasme yang tanpa batas, dia tetap tidak bisa mencapai keberhasilan. Dia menjadi sangat putus asa sehingga dia pergi ke kamar hotelnya di Alliance, Nebraska, pada tengah hari, melempar tubuhnya ke atas tempat tidur, dan meratap putus asa. Dia ingin sekali kembali ke kampus, dia ingin sekali menyerah dari perjuangan keras kehidupan; tapi dia tidak mampu. Maka dia memutuskan untuk pergi ke Omaha dan mencari pekerjaan lain. Dia tidak punya uang untuk membeli tiket kereta, maka dia berangkat dengan menumpang kereta barang, dan untuk itu dia harus memberi makan dan minum dua gerbong kuda-kuda liar sebagai ongkos untuk tumpangannya. Setelah tiba di Omaha selatan, dia mendapat pekerjaan menjual daging babi, sabun dan lemak babi untuk Armour and Company. Wilayahnya adalah di antara Badlands dan pemukiman Indian di bagian barat South Dakota. Dia mengelilingi wilayahnya dengan kereta barang dan menjadi sais, atau menunggang kuda dan tidur di hotel-hotel di mana satu-satunya sekat antara kamarkamarnya adalah sehelai kain muslim. Dia mempelajari buku-buku tentang penjualan, menunggang kuda, bermain poker dengan orang-orang Indian, dan belajar bagaimana cara mengumpulkan uang. Dan ketika, misalnya, seorang pengaga toko pedalaman tidak bisa membayar tunai untuk daging babi yang telah dipesannya, Dale Carnegie akan mengambil setengah lusin pasang sepatu dari raknya, menjual sepatu-

Dale Carnegie ingin menyampaikan kepada anda bahwa dia mencari uang selama bertahun-tahun ini bukan dengan cara mengajar berbicara di depan publik — ini adalah mata pencarian sampingan. Pekerjaan utamanya adalah menolong orang menaklukkan ketakutan mereka dan mengembangkan keberanian.

Pada mulanya dia hanya memulai dengan menjalankan sebuah kursus tentang kemampuan berbicara di depan umum, namun murid-murid yang datang ternyata para pengusaha pria dan wanita. Banyak dari mereka sudah sekitar lama tidak melihat ruangan dalam kelas, bahkan ada yang sudah selama tiga puluh tahun. Sebagian besar dari mereka membayar uang kursus mereka dengan cicilan. Mereka ingin memperoleh hasil, dan hasil ini harus datang dengan cepat — hasil-hasil yang sudah bisa mereka gunakan esok harinya dalam wawancara-wawancara bisnis dan tatkala mereka berbicara di depan kelompok-kelompok.

Jadi, dia dipaksa untuk menjadi gesit dan praktis. Sudah jelas, dia harus mengembangkan satu sistem pelatihan yang unik — satu kombinasi menarik dari berbicara di depan publik, tentang penjualan, hubungan manusia dan psikologi terapan.

Dia mengembangkan satu kursus yang sama mewabahnya seperti sakit campak, namun kursus ini dua kali menyenangkan.

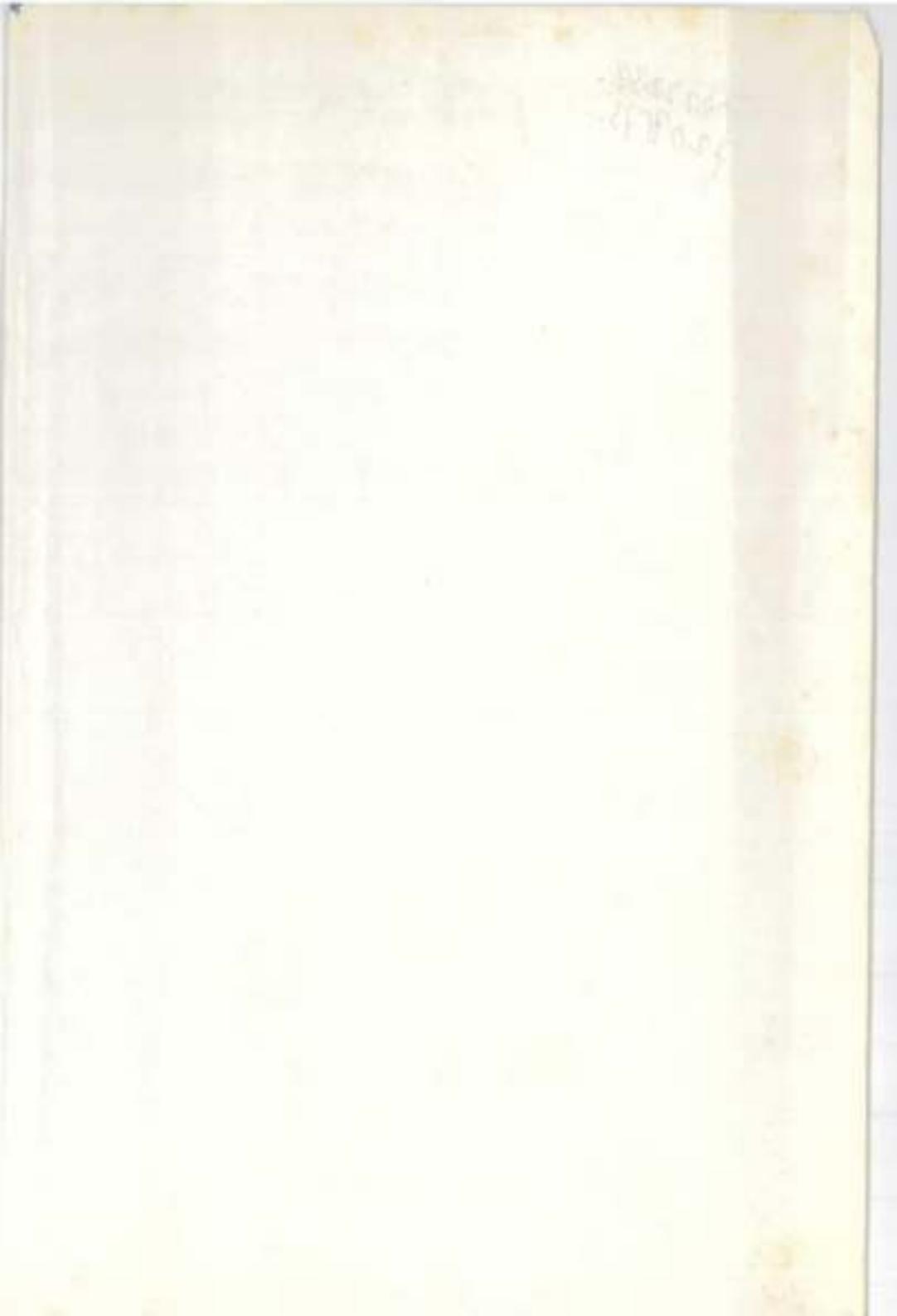
Ketika kelas itu sudah selesai, para lulusannya akan membentuk klub-klub mereka sendiri dan melanjutkan berjumpa pada malam hari, selama bertahun-tahun setelah itu. Ada satu kolompok yang beranggotakan sembilan belas orang di Philadelphia, bertemu dua kali sebulan selama musim dingin, selama tujuh belas tahun. Para anggota kelas seringkali bersedia menempuh perjalanan sejauh lima puluh atau seratus mil untuk menghadiri kelas-kelas itu. Seorang murid bersedia untuk pulang-pergi setiap minggu dari Chicago ke New York.

Profesor William James dari Harvard pernah mengatakan bahwa rata-rata orang mengembangkan hanya 10 persen dari kemampuan tulunya yang tersembunyi. Dale Carnegie, dengan menolong para pria dan wanita bisnis dalam mengembangkan kemampuan tersembunyi mereka, telah mencipta salah satu dari gerakan terpenting dalam pendidikan orang dewasa.

LOWELL THOMAS

1936





7222234.
7201173.