

Improve Your Communication Skills



- ✓ **MENYAMPAIKAN PESAN ANDA SECARA JITU**
- ✓ **MEMPERKUAT PENGARUH VERBAL, VOKAL, DAN VISUAL**
- ✓ **BERKOMUNIKASI DENGAN GAYA ANDA SENDIRI**

Alan Barker

Improve Your Communication Skills

Kutipan Pasal 44, Ayat 1 dan 2, Undang-Undang Republik Indonesia tentang HAK CIPTA:

Tentang Sanksi Pelanggaran Undang-undang Nomor 6 Tahun 1982 tentang HAK CIPTA, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 7 Tahun 1987 jo. Undang-Undang No. 12 Tahun 1997, bahwa:

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 Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, 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 Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah).

Improve Your Communication Skills

Alan Barker

**PENERBIT PT ELEX MEDIA KOMPUTINDO
KELOMPOK GRAMEDIA—JAKARTA**

IMPROVE YOUR COMMUNICATION SKILLS

Written by Alan Barker

Published by Kogan Page Limited

© Alan Barker, 2000, 2002, 2004

ISBN 0 7494 3262 4

All rights reserved

IMPROVE YOUR COMMUNICATION SKILLS

Ditulis oleh Alan Barker

Dialihbahasakan oleh Fabiola Reza

Hak Cipta Terjemahan Indonesia

© 2004 Penerbit PT Elex Media Komputindo

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Diterbitkan pertama kali oleh:

Penerbit PT Elex Media Komputindo

Kelompok Gramedia—Jakarta

Anggota IKAPI, Jakarta

234041132

ISBN: 979-20-6246-7

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab Percetakan.

daftar isi

mengenai buku ini	ix
1. proses komunikasi	1
apa itu komunikasi?	2
bagaimana orang-orang memahami	2
mengatur informasi	4
ide: alat pertukaran komunikasi	6
percakapan: inti dari komunikasi	7
2. bagaimana kinerja percakapan	9
apa itu percakapan	10
mengapa percakapan berjalan tidak semestinya	12
menempatkan percakapan dalam konteks	13
membina hubungan	15
mengatur struktur	21
mengatur perilaku	24
3. tujuh cara untuk mengembangkan percakapan Anda	29
perjelaslah tujuan Anda	30
susunlah pemikiran Anda	32
mengatur waktu Anda	41
temukan dasar pijakan umum	43

jangan terpaku pada argumen	44
sering-seringlah membuat ringkasan	48
gunakanlah visual	50
4. keterampilan penyelidikan	55
memberi perhatian	56
memperlakukan pembicara sederajat dengan Anda	61
mempertahankan kenyamanan berbicara	63
mengasah keberanian	64
lontarkan pertanyaan yang berkualitas	66
membatasi pemberian informasi	69
5. keterampilan persuasi	73
karakter, logika, dan hasrat	73
apa ide terbesarnya?	76
menyusun ide-ide Anda	82
mengekspresikan ide Anda	86
mengingat ide Anda	90
menyampaikan ide dengan efektif	91
6. wawancara: menciptakan sebuah percakapan formal	95
apan sebuah wawancara bukanlah	
sebuah wawancara?	95
mempersiapkan wawancara	96
menyusun struktur wawancara	98
jenis-jenis wawancara	100
7. membuat sebuah presentasi	123
menempatkan diri Anda saat presentasi berlangsung	125
mempersiapkan presentasi	127
menyusun materi	128
mengontrol peserta	145
perhatikanlah diri Anda sendiri	147
menjawab pertanyaan	148

8. membuat catatan	151
menuliskan hasil	152
mempermudah membaca	152
menulis tahap demi tahap	154
mendesain dokumen	155
menulis konsep atau <i>draft</i> pertama	172
mengedit konsep atau <i>draft</i> pertama	175
 lampiran: ke mana setelah ini	 185

mengenai buku ini

Jika Anda sedang tidak berkomunikasi, Anda sedang tidak mengelola.

Hampir semua orang mampu berkomunikasi dengan baik. Namun, Anda mungkin tidak merasa memiliki keterampilan yang Anda gunakan. Artinya, Anda mungkin mengalami kesulitan dalam mengembangkan keterampilan tersebut atau menerapkannya dari situasi satu ke situasi yang lain. Anda mungkin tidak punya masalah dalam bercakap-cakap dengan para staf restoran, di pusat pelatihan kesehatan, atau di pub. Namun, menempatkan keterampilan bercakap tersebut dalam wawancara, presentasi, laporan, dan pertemuan formal adalah masalah lain.

Apa itu komunikasi? Kebanyakan orang berpendapat bahwa komunikasi adalah memberikan informasi. Bukan. Komunikasi adalah sesuatu yang menyangkut pertukaran pendapat atau perasaan. Para ilmuwan berpendapat bahwa bahasa—sejenisnya, bahasa percakapan, gerakan tubuh, bahasa isyarat—tumbuh pertama kali dari perawatan (*grooming*). Simpanse dan primata lain merawat satu sama lain untuk membuktikan dan membina hubungan dalam kelompok. Sebagaimana kelompok semakin membesar, dan hubungan antarkelompok menjadi semakin rumit, tidak ada cukup waktu untuk melakukan semua perawatan tersebut seperti yang diperlukan. Oleh karena itu, diciptakanlah sesuatu untuk mengatasinya, yaitu bahasa. Simpanse mencari kutu satu sama lain, manusia menciptakan percakapan.

Pendapat tentang komunikasi membantu untuk memahami mengapa komunikasi sering kali salah. Anda tidak dapat berkomunikasi dan membayangkan suatu pekerjaan secara bersamaan. Komunikasi, seperti halnya perawatan (*groom-*

ing), adalah sebuah aktivitas yang berkesinambungan. Kita perlu melakukannya secara rutin. Percakapan di tempat kerja tidak hanya tentang fakta dan tafsiran, tetapi termasuk juga berelasi.

Ada perbedaan antara manusia dan primata, tentu saja. Manusia berkomunikasi, tidak hanya untuk merawat, tetapi juga untuk persuasi. Dan alat pertukaran persuasi tersebut adalah ide atau gagasan. Ide membuat semua menjadi mungkin. Anda tidak dapat melaksanakan pekerjaan Anda secara efektif kecuali Anda dapat mengungkapkan atau mengekspresikan ide dan membujuk orang lain untuk mendengarkan ide-ide Anda. Anda akan melakukan pekerjaan Anda lebih baik apabila Anda dapat mendorong orang lain untuk menuangkan ide mereka.

Buku ini membantu Anda berkomunikasi untuk mendapatkan hasil. Buku ini juga akan membantu Anda untuk mengekspresikan ide Anda dan menggali ide-ide orang lain. Dimulai dengan percakapan, dan menyampaikan tahap demi tahap melalui variasi percakapan yang lebih kompleks yang Anda gunakan dalam pekerjaan, seperti dalam wawancara, presentasi, dan dokumen tertulis.

Saya menggunakan model (contoh) untuk membantu meningkatkan pemahaman. Model menyederhanakan realitas; model yang tepat sangatlah membantu. Dengan kata lain, ketika kehidupan menjadi rumit, ketika orang bertindak seenaknya dan percakapan menjadi memanas, model membantu manusia untuk melihat dengan jelas dan bertindak lebih rasional. Model dalam buku ini membantu saya; saya harap model juga akan membantu Anda.

Saya ingin Anda menggunakan buku ini sebagai pintu gerbang untuk mempelajari dan mengembangkan keterampilan Anda. Terakhir, saya menawarkan beberapa saran untuk perkembangan lebih lanjut.

proses komunikasi

"Hadapilah kenyataan bahwasanya kita harus berkomunikasi." Berapa kali Anda mendengar—atau mengucapkan—kata-kata tersebut yang membuat Anda sengsara?

Kemampuan berbicara terbukti sangat penting. Pola kerja menjadi lebih fleksibel dan lebih mudah diprediksi. Struktur dan kontrol generasi orang tua kita telah membuka jalan untuk mengembangkan manajemen dan kerja sama, mengembangkan hubungan dan cara bermitra, serta untuk mempelajari keahlian manajemen dan berbisnis. Manajer-manajer sekarang perlu untuk berkomunikasi secara efektif dengan jaringan orang yang lebih luas daripada sebelumnya dan dengan lebih cepat; informasi pasar yang sekarang ada, besok sudah ada di tempat sampah.

Komunikasi mengingatkan pada masalah terbesar dalam organisasi. Dari survei ke survei, para manajer mendata bahwa kegagalan dalam berkomunikasi adalah masalah terpenting dalam perusahaan mereka.

Komunikasi, tentu saja, dapat tetap efektif. Usaha-usaha MD untuk mengomunikasikan perubahan program terbaru perusahaan dapat saja gagal pada hambatan yang pertama, tetapi rumor PHK menyebar dengan cepat seperti api.

2 • improve your communication skills

Seandainya saja komunikasi formal dapat mencapai separuh dari kesuksesan gosip dan obrolan!

apa itu komunikasi?

Saya sering melontarkan pertanyaan ini pada awal pelatihan dan seminar. Banyak orang yang mengartikan komunikasi sebagai meneruskan dan menerima informasi. Akan tetapi, jika dipikir lebih lanjut, komunikasi mungkin saja menghasilkan kata *pertukaran*. Kata pertukaran ini mungkin lebih memuaskan, tetapi tetap mengasumsikan bahwa komunikasi adalah menggerakkan sesuatu: menyampaikan, atau mengirim, atau mengantar, barang komoditi yang disebut "informasi".

Kenyataannya, kata tersebut mempunyai akar makna yang berbeda. Komunikasi berasal dari bahasa Latin '*communis*', yang berarti '*common*' (umum), atau 'berbagi' (*shared*). Kata komunikasi termasuk dalam kelompok kata *communion* (kelompok orang yang hidup bersama), *communism* (paham atau ideologi yang hendak menghapus hak milik perseorangan dan menggantikannya dengan hak milik bersama yang dikontrol oleh negara), dan *community* (paguyuban). Sampai Anda berbagi informasi dengan orang lain, Anda belum berkomunikasi atau mengomunikasikannya. Sampai mereka memahami seperti cara Anda memahaminya, Anda belum membagi informasi tersebut dengan mereka.

Komunikasi adalah proses menciptakan pengertian berbagi.

bagaimana orang-orang memahami

Pengertian atau definisi lain: komunikasi adalah memperlihatkan cara orang berpikir.

Masing-masing orang akan berbeda dalam memandang suatu masalah. Seseorang mungkin mengenali kata-kata dan

gambar secara langsung; bagi orang lain, mungkin saja kata-kata dan gambar itu dalam bahasa asing (keduanya dalam bahasa Belanda, atau dalam bahasa Yunani). Setiap masalah komunikasi adalah masalah pemahaman.

Pemahaman adalah pengenalan. "Ah!" Anda mengatakannya jika Anda memahami sesuatu. "Ya saya *tahu!*" Orang-orang juga akan mengatakan itu untuk mendeskripsikan bahwa mereka memahami sesuatu. Anda mungkin mempunyai perspektif yang berbeda dengan kolega dalam memandang sebuah masalah. Anda berdua mungkin saja mengalami salah paham karena memandang masalah dari sudut pandang yang berbeda. Jika Anda tidak sependapat dengan orang lain, Anda dapat mengatakan bahwa Anda melihat masalah tersebut dari sudut pandang yang lain.

Orang memahami informasi yang mereka kenal. Saya tahu bahwa kendaraan yang mendekati saya itu adalah sebuah bus karena saya sebelumnya sudah pernah melihatnya. Saya tahu sebuah nada karena saya pernah mendengarnya—atau bernada seperti ini—sebelumnya. Saya tahu saya sedang makan ayam pedas karena saya mengenali rasanya. Sama halnya dengan saya akan memahami apa yang Anda katakan kepada saya jika hal itu cocok dengan pola mental yang saya miliki.

Selanjutnya, pemahaman adalah mencocokkan apa yang Anda lihat ke dalam pola mental Anda. Jika Anda ingin berkomunikasi dengan baik, Anda harus memperjelas pola pikir Anda. Bagaimana Anda dapat melakukan hal itu? Anda dapat menggoreskan sebuah gambar atau pola di sebuah kertas. Anda meminta orang lain untuk membayangkan sebuah pola dan mencocokkan informasi yang Anda miliki dengan pola itu. Sangatlah membantu jika Anda menyederhanakan informasi tersebut, sehingga bentuk pola pikir Anda terlihat dengan jelas.

mengatur informasi

Kesuksesan Anda sebagai manajer bergantung pada kemampuan Anda mengatur informasi.

Kita berpikir bahwa informasi adalah sebuah 'bahan' yang menjadi 'potongan-potongan'. Potongan-potongan tersebut ada di 'luar sana': Anda dapat melihatnya, mengukurnya, dan menghitungnya. Pemahaman adalah proses 'mencetak' informasi dalam pikiran. Kita membayangkan pikiran kita seperti sebuah *hard disk* komputer yang mempunyai kapasitas tertentu, jumlah ruang tertentu, yang tersedia untuk informasi masukan. Jika terlalu banyak input, Anda akan menderita 'kelebihan muatan'. Jika kelebihan informasi terjadi, sistem akan mengalami kerusakan.

Sekarang, banyak orang yang mengetahui bahwa sebenarnya bukanlah dengan cara seperti ini informasi berjalan. Setiap kali orang berkomunikasi, informasi menjadi berlainan maksudnya. Seperti itulah informasi. Anak-anak mempunyai permainan yang sangat menyenangkan yaitu mengubah informasi menjadi sebuah cerita. *Chinese Whispers* dan *Charades*, keduanya adalah permainan yang memanfaatkan kapasitas manusia agar menjadi salah pengertian satu sama lain.

Pada kenyataannya, informasi adalah apa yang Anda ciptakan di dalam kepala Anda dan Anda memahaminya. Informasi tidak pernah berada di 'luar sana'; informasi selalu dan hanya ada di kepala. Informasi adalah bentuk dari pikiran Anda. Bentuk dari informasi tersebut secara konstan berubah, berkembang, seiring dengan yang Anda pikirkan. Informasi bersifat dinamis. Setiap kali Anda berkomunikasi, informasi berpindah dengan sendirinya seperti Anda menyaringnya melalui pola mental di dalam pikiran Anda. Komunikasi adalah sebuah permainan *Chinese Whispers*.

Dalam dunia kerja, orang-orang berusaha untuk memperlakukan informasi sebagai 'bahan' dan berusaha untuk mengarsipnya, memprosesnya, menyatukannya, merekamnya, dan menyimpannya—meskipun mungkin mereka tidak memahaminya. Informasi diharapkan dapat dikontrol, stabil, dan dapat diatur.

Akan tetapi, rencana tersebut pasti mengalami kegagalan. Informasi tidak pernah dapat dikontrol, diatur, dan diketahui. Informasi bukanlah barang komoditi; informasi adalah energi. Informasi adalah makanan untuk pikiran dan merupakan sumber organisasi yang vital. Sebarkanlah informasi dan orang akan menemukan sesuatu untuk bertahan hidup. Rumor, desas-desus, skandal, gosip, selentingan—semuanya adalah '*junk food*' yang digunakan orang untuk tetap bertahan hidup ketika mereka mulai kekurangan sesuatu yang nyata.

Ketika Anda melihat informasi sebagai energi daripada 'bahan', Anda dapat mengaturnya dengan cara yang berbeda. Sekarang yang terpenting bukanlah *berapa banyak* informasi yang Anda komunikasikan, tetapi bagaimana bentuknya. Dan *bentuk* dari informasi tersebut adalah *arti* dari informasi itu sendiri.

Komunikasi bukanlah sekadar pengalihan sekumpulan informasi, tetapi komunikasi adalah menciptakan *arti* dari informasi tersebut dan membagikannya. Jika orang lain tidak memahami maksud Anda, berarti tujuan Anda berkomunikasi gagal.

Pikirkanlah sebuah gelas yang berisi 50% air. Apa *arti* informasi ini? Apakah setengah dari gelas tersebut kosong? Ataukah separuh gelas yang berisi? Arti dari informasi yang Anda berikan mendiktekan informasi yang Anda komunikasikan.

Komunikasi adalah menciptakan arti berbagi. Jadi, bagaimana kita menciptakan arti? Yaitu dengan mengubah informasi menjadi ide.

ide: alat pertukaran komunikasi

Komunikasi adalah proses menciptakan dan membagi ide. Komunikasi yang efektif bergantung bukan hanya pada akurasi kenyataan, tetapi pada kekayaan ide Anda. Tentu saja, keseluruhan proses komunikasi dapat digambarkan dengan menciptakan ide yang dibagikan.

Apa yang saya maksud dengan sebuah ide? Ide adalah sesuatu yang spesifik. Ide adalah sesuatu yang Anda katakan (atau tulis) mengenai sesuatu. Sebuah nama bukanlah ide. Frase-frase berikut ini adalah nama, bukan ide:

- analisis keuntungan;
- pasar Asia;
- direktur operasional.

Untuk mengubahnya menjadi ide, Anda harus mengatakan sesuatu tentang frase ini, contohnya:

- Analisis keuntungan menunjukkan perbaikan dalam penjualan tahun lalu.
- Pasar Asia menjadi tidak stabil.
- Sekarang, Bill Freeman adalah direktur operasional.

Kita telah menciptakan sebuah kalimat. Jadi, sebuah ide adalah *segala macam pemikiran yang diekspresikan melalui kalimat*.

Ide tidak harus selalu baru. Ketika Anda mengatakan, "Saya mempunyai ide," biasanya yang Anda maksud adalah belum ada orang yang mempunyai ide seperti itu sebelumnya. Tentu saja, kebanyakan ide tidak semuanya baru. Setiap kali orang mengemukakan sebuah kalimat, mereka mengemukakan ide.

Ide adalah alat pertukaran komunikasi. Ketika orang berkomunikasi, mereka bertukar ide. Seperti mata uang, ide menjadi lembar uang kertas yang semakin besar atau

semakin kecil nilainya—ada ide-ide besar dan ada ide-ide kecil. Ide kecil dapat digabungkan ke dalam unit yang lebih besar, dengan membuat ringkasannya. Seperti mata uang, ide juga mempunyai nilai yang berubah-ubah—beberapa ide menjadi lebih bernilai karena yang lainnya mulai kehilangan nilai. Nilai sebuah ide berada dalam arti ide tersebut. Ide dinilai berbeda dengan kenyataan. Kualitas dari sebuah kenyataan dinilai oleh seberapa akurat kenyataan tersebut, sedangkan kualitas sebuah ide dinilai oleh seberapa berarti-nya ide tersebut.

Komunikasi dikatakan gagal apabila seseorang tidak memahami sebuah ide. Orang tersebut mungkin tidak melihat nilainya, mungkin juga karena terlalu banyak ide, atau mungkin karena ide tersebut kehilangan fakta dan tafsirannya. Anda mungkin akan mengisyaratkan sebuah ide jika Anda tidak yakin dengan penerimaan orang lain terhadap ide Anda tersebut. Suara Anda mungkin mengemukakan suatu ide, tetapi ekspresi Anda memperlihatkan hal lain.

Komunikasi yang paling efektif membuat ide terlihat secara eksplisit (terbuka). Tujuan Anda berkomunikasi adalah menciptakan dan membagi ide.

percakapan: inti dari komunikasi

Percakapan adalah sarana tempat kita bertukar ide. Percakapan adalah hal terpenting dari komunikasi yang Anda miliki. Percakapan bersifat fleksibel dan dinamis. Organisasi Anda—organisasi apa saja—pada intinya adalah jaringan percakapan. Kenyataannya memang demikian. Tanpa adanya percakapan yang efektif, tidak mungkin terjadi pertukaran.

Percakapan adalah cara kita menciptakan arti berbagi. Berbagai macam cara berkomunikasi—wawancara, presentasi, dokumen tertulis—adalah variasi dari gaya komunikasi.

8 ■ Improve your communication skills

Jika Anda ingin berkomunikasi dengan lebih baik, mulailah dengan mengembangkan percakapan Anda.

bagaimana kinerja percakapan

Percakapan adalah alat manajemen Anda yang utama. Ini mengenai bagaimana Anda merencanakan hidup Anda dan mengatur pekerjaan Anda. Bagaimana Anda membangun hubungan dengan kolega dan pelanggan Anda. Bagaimana cara Anda memahami perasaan orang lain, apa yang mereka pikirkan, dan apa yang mereka lakukan. Percakapan adalah cara Anda mempengaruhi dan dipengaruhi orang lain. Percakapan adalah juga mengenai cara Anda memecahkan masalah, bekerja sama dengan orang lain, dan menciptakan kesempatan baru.

Mungkin memang benar apa yang dikatakan pepatah, bahwa percakapan adalah *dying art* (kesenian yang sudah sekarat). Penelitian di Inggris telah menunjukkan bahwa enam dari sepuluh orang ingin supaya mampu bercakap-cakap dengan lebih baik.

Saya tidak dapat mempercayainya. Di banyak organisasi yang saya kunjungi sebagai konsultan, orang-orang merasa putus asa dan tidak puas dengan percakapan yang mereka ciptakan. Seorang manajer menceritakan dilema tersebut kepada saya baru-baru ini. "Jika kita tidak mempelajari kembali bagaimana cara berbicara dengan orang lain," katanya, "organisasi ini tidak akan bertahan lama."

apa itu percakapan

Percakapan adalah tarian verbal (*verbal dance*). Kata percakapan berasal dari bahasa Latin 'bergerak dengan' (*to move around with*). Seperti layaknya sebuah tarian, percakapan mempunyai aturan dan gerakan standar. Orang diperbolehkan untuk bergerak bersama-sama dengan lebih harmonis tanpa menginjak kaki orang lain atau keluar dari jalur. Setiap jenis percakapan mempunyai kebiasaan yang berbeda. Beberapa percakapan dapat dimengerti secara implisit; sedangkan yang lain—misalnya dalam presentasi atau pertemuan—harus dilakukan secara mendetail dan diulang beberapa kali.

Sebuah percakapan adalah perpaduan antara pembicaraan dan pendengaran yang bersifat dinamis. Anda mungkin berpikir bahwa percakapan terjadi karena orang berbicara satu sama lain. Akan tetapi tidak hanya itu, percakapan terjadi juga karena mereka mendengarkan satu sama lain. Tanpa mendengarkan, tidak ada percakapan. Kedua aktivitas ini terjadi secara bersamaan. Di dalam sebuah percakapan, masing-masing partisipan adalah sebagai pembicara dan pendengar.

Kualitas percakapan lebih bergantung pada kualitas si pendengar daripada kualitas si pembicara. Mendengarkan adalah cara Anda mengetahui apa maksud orang lain dan bagaimana pola pikir mereka. Hanya dengan mendengarkan, Anda menemukan dasar-dasar umum, pemahaman berbagi yang Anda berdua cari.

Jika Anda ingin mengembangkan percakapan, Anda dapat memulainya dari kemampuan Anda mendengarkan. Mendengarkan atau menyimak (*listening*) adalah kegiatan yang lebih dari sekadar berbicara (*speaking*) dan mendengar (*hearing*). Seorang pendengar mengontrol sikap pembicara dengan caranya mendengarkan—dengan menjaga kontak

mata, dengan posisi tubuh, dengan menggelengkan atau menganggukkan kepala, dengan membuat catatan, dan sebagainya. Anda memperlihatkan kualitas Anda mendengarkan ketika Anda berbicara. Jika Anda memberikan pendapat karena orang lain tampaknya tidak relevan, mereka mulai ragu apakah Anda mendengarkan dengan sungguh-sungguh. Jika Anda menginterupsi, hal ini memperlihatkan bahwa Anda tidak ingin mendengarkan.

keseimbangan pembelaan dan penyelidikan

Peter Senge, penulis *The Fifth Discipline*, menggunakan kata 'pembelaan' (*advocacy*) dan 'penyelidikan' (*inquiry*) untuk mendeskripsikan ungkapan berbicara dan mendengarkan. Berbicara (*talking*) pada prinsipnya adalah cara Anda membela sudut pandang Anda. Mendengarkan (*listening*) adalah proses menyelidiki sudut pandang orang lain.

Pembelaan tanpa penyelidikan dapat memperluas konflik. Konflik dapat menjadi semakin parah karena sang manajer menghindari terjadinya percakapan dan tetap bertahan di belakang meja—jika mereka cukup beruntung memilikinya.

Akan tetapi, percakapan yang benar-benar penyelidikan juga tidak memuaskan. Jika Anda hanya konsentrasi untuk mendengarkan orang lain berbicara, Anda berisiko mendapatkan hasil yang tidak jelas—atau tidak mendapat hasil sama sekali. Tentu saja, beberapa manajer menggunakan keahlian mereka untuk menyelidiki—mendengarkan, mengajukan pertanyaan, dan selalu mencari tahu sudut pandang orang lain—sebagai cara untuk menghindari pengambilan keputusan yang sulit.

Percakapan terbaik adalah yang seimbang antara pembelaan dan penyelidikan. Keduanya adalah perpaduan yang baik antara berbicara dan mendengarkan, menyatakan pandangan-pandangan dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan.

mengapa percakapan berjalan tidak semestinya

Setiap orang dapat berpikir bahwa percakapan yang terjadi selama ini berjalan tidak semestinya. Cara mengatasi hal tersebut memang sulit. Percakapan berjalan dengan sendirinya dan terjadi begitu cepat. Hanya segelintir orang yang telah dilatih bagaimana menggunakan seni percakapan yang efektif. Percakapan adalah keterampilan hidup, dan—seperti kebanyakan keterampilan hidup yang lain—salah satunya Anda harapkan untuk diterapkan.

Alasan 'mengapa percakapan gagal' dapat digolongkan ke dalam empat kategori berikut:

- konteks;
- hubungan;
- struktur;
- sikap.

Semuanya merupakan empat dimensi percakapan. Dengan melihat empat alasan tersebut, kita dapat memahami lebih jelas bagaimana sesungguhnya kinerja percakapan, mengapa percakapan tidak berjalan dengan semestinya, dan bagaimana cara mulai mengembangkan percakapan.

menempatkan percakapan dalam konteks

Semua percakapan mempunyai konteks. Percakapan terjadi karena suatu alasan. Kebanyakan bentuk percakapan adalah bagian dari proses pengembangan hubungan. Tidak ada percakapan yang terjadi karena kekosongan informasi.

Banyak percakapan yang gagal karena salah satu atau kedua pembicara mengabaikan konteks. Jika Anda tidak menyadari mengapa percakapan terjadi, masing-masing dari Anda akan segera mengalami salah pengertian.

Masalahnya mungkin sederhana, bahwa percakapan tersebut tidak pernah terjadi. Salah satu dari keluhan yang paling banyak ditujukan kepada manajer adalah bahwa mereka tidak pernah ada untuk diajak berbicara: 'Saya belum pernah bertemu dengannya'; 'Dia sama sekali tidak punya gambaran tentang apa yang saya lakukan'; 'Dia menolak untuk mendengarkan'. Problem nyata lain yang merusak konteks percakapan adalah:

- tidak adanya waktu yang cukup untuk percakapan;
- percakapan terjadi tidak pada waktu yang tepat;
- berbicara di tempat yang tidak nyaman, sibuk, atau bising;
- kurangnya privasi.

Hal yang kurang tampak tetapi penting adalah asumsi-asumsi yang kita masukkan ke dalam percakapan. Jika Anda terus membiarkan asumsi-asumsi ini mencampuri percakapan, kesalahpahaman dan konflik dapat timbul dengan cepat. Contohnya, Anda mungkin saja berasumsi bahwa:

- Anda berdua mengetahui apa yang sedang Anda bicarakan;
- Anda perlu untuk menyetujui;
- Anda tahu bagaimana orang lain memandang situasi tersebut;

- Anda seharusnya tidak membiarkan perasaan Anda terlihat;
- Menyalahkan orang lain karena masalah tersebut;
- Anda dapat saja jujur tanpa tedeng aling-aling;
- Anda perlu untuk memecahkan masalah orang lain;
- Anda benar dan mereka salah.

Mungkin ada asumsi yang lebih dalam lagi selain asumsi ini: tentang inti permasalahan, tentang bisnis yang Anda geluti sekarang, dan tentang peran Anda sebagai manajer. Semakin Anda berpikir tentang asumsi yang mendasari percakapan, semakin terlihat jelas asumsi itu!

Asumsi-asumsi ini berasal dari model mental (*mental models*) Anda: tentang apa yang benar, atau tentang apa yang Anda—atau orang lain—seharusnya lakukan. Contohnya, Anda mungkin menggunakan 'model mental' bahwa Anda memasuki dunia bisnis untuk memperoleh keuntungan; bahwa wanita mempunyai sifat yang berbeda dengan kaum pria dalam gaya manajemen; atau karakter seseorang ditentukan oleh sekumpulan karakteristik nasional. Sepanjang waktu, jutaan model mental selalu membentuk dan mengarahkan pikiran manusia. Tidaklah mungkin berpikir *tanpa* model mental. Berpikir adalah proses pengembangan dan pengubahan model mental.

Namun demikian, sering kali terjadi bahwa percakapan menjadi konflik di antara model-model mental tersebut. Untuk meraih hasil yang berguna dan produktif, Anda mencoba menggunakan model mental Anda sendiri untuk mengalahkan orang lain. Ini adalah percakapan yang berlawanan (*adversarial conversation*), dan menjadi salah satu alasan yang terpenting dan sangat mematikan mengapa percakapan berjalan tidak semestinya. (Anda dapat menemukan percakapan yang berlawanan ini di Bab 3.)

faktor-faktor kunci: konteks

- **Sasaran.** Apakah Anda berdua mengetahui mengapa saat ini Anda sedang bercakap-cakap?
- **Waktu.** Apakah ini waktu yang tepat untuk bercakap-cakap? Apa latar belakang di balik pembicaraan ini? Apakah ini bagian dari proses yang lebih besar?
- **Tempat.** Apakah Anda bercakap-cakap di tempat yang nyaman, tenang, dan bebas dari gangguan?
- **Asumsi.** Apakah Anda berdua memahami asumsi yang Anda mulai bicarakan? Apakah Anda perlu mengetahui lebih banyak sebelum melanjutkannya?

membina hubungan

Suatu hubungan menentukan batasan-batasan dan potensi percakapan kita. Tentu saja, cara kita berbincang-bincang dengan orang lain atau dengan teman sangatlah berbeda. Suatu bentuk hubungan yang sulit mengharuskan kita berbicara dengan menggunakan kode. Percakapan adalah cara untuk membentuk, menetapkan, atau mengubah suatu hubungan.

Hubungan tidaklah pasti atau permanen. Hubungan bersifat kompleks dan dinamis. Hubungan mengoperasikan beberapa dimensi yang meliputi:

- status;
- kekuatan;
- peran;
- kegemaran.

Faktor-faktor di atas membantu untuk menentukan batas teritori percakapan. Anda memasuki percakapan dalam teritori Anda sendiri. Bagian dari percakapan adalah definisi

dari teritori dan negosiasi tentang apakah orang lain dapat memasuki percakapan tersebut. Anda harus meminta izin terlebih dahulu untuk memasuki teritori orang lain; Anda juga melakukan hal yang sama ketika mengajak atau menolak mereka untuk memasuki teritori Anda.

status

Status adalah kedudukan yang Anda akui pada diri orang lain dikaitkan dengan Anda. Status biasanya diukur dalam skala yang sederhana (beberapa orang mengatakan penyederhanaan). Anda melihat diri Anda sendiri tinggi atau rendah dalam status di dalam hubungan Anda dengan orang lain.

Orang memberi status kepada orang lain. Status adalah bukti derajat penghargaan, keakraban, atau penolakan terhadap orang lain. Status seseorang diberikan oleh lingkungan sekitarnya.

Status mengatur percakapan. Jika Anda merasa mempunyai status lebih rendah daripada orang lain, Anda mungkin setuju terhadap apa yang dikatakan orang tersebut meskipun itu menindas ide Anda. Namun, jika Anda merasa mempunyai status lebih tinggi daripada orang lain, Anda mungkin memotong perkataan orang tersebut, merendahnya, menginterupsi, atau bahkan mengabaikannya. Tentu saja, sikap seperti ini adalah cara untuk menentukan atau mengubah status seseorang dalam suatu hubungan.

Status selalu mempunyai risiko. Status sepenuhnya diciptakan oleh persepsi orang lain. Status dapat dihancurkan atau dikurangi seketika.

kekuatan

Kekuatan adalah kendali manusia untuk mendesak satu sama lain. Jika Anda dapat mempengaruhi atau mengendalikan sikap seseorang dengan segala cara, berarti Anda

mempunyai kekuatan atas mereka. John French dan Bertram Raven, pada era 1950-an, mengidentifikasi lima kekuatan dasar, yaitu:

1. kekuatan hadiah—kemampuan untuk memberikan penghargaan atas perilaku;
2. kekuatan paksaan—kemampuan untuk menghukum orang lain;
3. kekuatan legitimasi—diberikan oleh hukum atau Undang-Undang;
4. kekuatan rekomendasi—'karisma' yang menyebabkan orang lain meniru atau mengidolakan seseorang;
5. kekuatan keahlian—berasal dari level tertentu dari pengetahuan atau keahlian.

Percakapan sering kali gagal karena menjadi sebuah ajang adu kekuatan. Orang belajar melihat dari sudut pandang yang berbeda dari sebuah percakapan. Misalnya, jika Anda mempunyai kekuatan hadiah untuk diberikan kepada orang lain, Anda mungkin mencoba untuk mempengaruhi mereka seperti seorang ahli. Jika Anda kurang mempunyai karisma atau kurang menghargai orang lain, Anda mungkin mencoba untuk mendesak pemegang kekuasaan (*authority*) dengan menampilkan kekuatan legitimasi atau kekuatan paksaan.

Seduksi atau mengarahkan ke sesuatu yang menarik (*seduction*) adalah cara lain manakala kekuatan atau desakan dapat merusak percakapan. Seduksi berarti bahwa Anda pada akhirnya melakukan sesuatu yang sesungguhnya bukan maksud Anda. Orang lain telah menggunakan kekuatannya untuk membujuk Anda mengalihkan arah pembicaraan dari yang Anda inginkan. Percakapan yang bersifat seduksi—seperti jenis seduksi lainnya—biasanya terjadi karena itu merupakan sesuatu yang menyenangkan.

Secara bertahap, Anda menghadapi diskusi penting dan mengakhirinya tanpa meraih hasil seperti yang Anda inginkan.

peran

Peran adalah perilaku yang diharapkan seseorang terhadap orang lainnya. Peran formal ditentukan secara eksplisit di dalam deskripsi kerja; peran informal ditentukan dari hasil Anda bercakap-cakap.

Orang cenderung untuk bercakap-cakap dengan orang lain sesuai perannya. Misalnya, jika orang lain mengetahui bahwa Anda seorang akuntan, mereka cenderung bercakap-cakap dengan Anda sebagaimana peran Anda. Jika mereka tahu bahwa Anda seorang pengacara, atau mediator, atau pelawak, mereka akan menyesuaikan percakapan sesuai dengan peran masing-masing. Anda mungkin pernah mendengar daftar peran Meredith Belbin. Ribuan manajer menggunakan kuesioner Belbin untuk menentukan kategori diri mereka sesuai dengan peran berikut:

- kepala/koordinator;
- ujung tombak/pemimpin tim;
- perencana/inovator atau pemikir kreatif;
- pemantau-pengevaluasi/pemikir kritis;
- pekerja pabrik/pelaksana;
- pekerja tim/pembentuk tim;
- bagian akhir/penguji akhir dan penjual;
- peneliti/penyelidik sumber daya di luar tim;
- ahli.

Bahaya-bahaya tertentu dari analisis tersebut adalah bahwa orang akan memberi label kepada diri mereka dengan sebuah peran dan mulai memainkan peran mereka. Percakapan akan dibatasi oleh peran persepsi orang tersebut.

kegemaran

Percakapan dapat pula gagal karena si pembicara membenci satu sama lain. Akan tetapi, percakapan tersebut dapat juga berjalan tidak semestinya karena satu sama lain saling menyukai!

Perbedaan yang sederhana antara suka dan tidak suka memang terlihat jelas. Anda dapat menemukan orang yang menarik dengan berbagai cara yang berbeda atau tidak mengajak mereka bergabung dengan cara yang tidak dapat—atau ingin—dijelaskan. Kesukaan dapat menjadi sebuah penyatuan emosi atau bahkan mengembangkan hubungan; kebencian dapat menjadi sebuah pertikaian.

Keempat faktor tersebut mempengaruhi suatu hubungan dalam percakapan. Percakapan yang sukses mencari teritori berbagi: dasar pijakan di antara orang-orang. Akan tetapi, orang melindungi teritori mereka sendiri dengan cermat, dan ini mengakibatkan munculnya banyak aturan percakapan yang membicarakan mengenai bagaimana mengajak dan mengizinkan orang lain untuk memasuki teritori kita. Anda mungkin mundur secara perlahan karena Anda tidak yakin apakah akan diterima di teritori orang lain. Anda dapat saja merasa terusik jika orang lain melanggar teritori Anda.

Kesuksesan percakapan juga bergantung pada cara Anda memberi atau meminta izin dengan baik. Orang sering kali meminta atau memberi izin dengan menggunakan kode. Sering kali pula, orang bertindak reaktif terhadap gangguan yang Anda buat karena memasuki teritori pribadi mereka. Kesalahpahaman yang dihasilkan dari perselisihan kecil dapat menghancurkan sebuah percakapan.

faktor-faktor kunci: hubungan

- **Status.** Adakah perbedaan status di antara mereka? Mengapa demikian? Bagaimana perbedaan tersebut mempengaruhi cara Anda berperilaku terhadap orang lain? Bagaimana menurut Anda hal itu mempengaruhi cara mereka berperilaku?
- **Kekuatan.** Dapatkah Anda melihat bahwa kekuatan mempengaruhi percakapan? Kekuatan yang seperti apakah? Ke arah mana kekuatan itu? Bagaimana Anda berdua saling mempengaruhi kekuatan hubungan? Bagaimana Anda berdua mempengaruhinya?
- **Peran.** Apa peran Anda dalam percakapan tersebut? Pikirkanlah peran formal Anda (pekerjaan Anda, atau posisi berdasarkan perjanjian) dan peran informal Anda. Bagaimana orang melihat Anda bertindak dalam percakapan? Dapatkah Anda merasakan peran Anda sendiri secara natural dalam percakapan?
- **Kegemaran.** Bagaimana percakapan dipengaruhi oleh perasaan Anda masing-masing. Apakah rasa suka atau tidak suka membuahkan hasil yang produktif?
- **Teritori.** Sampai di mana batasan-batasan Anda? Apakah Anda menemukan dasar-dasar umum? Di mana Anda dapat mengizinkan orang lain untuk memasuki teritori Anda? Di mana Anda dapat meminta izin untuk memasuki teritori mereka?

mengatur struktur

Banyak percakapan yang sebenarnya sia-sia. Orang sering kali terburu-buru. Mereka menyimpang dari poin ke poin. Mereka mengulang perkataan mereka sendiri. Mereka terbelenggu pada sebuah alur. Beberapa percakapan terjadi secara paralel, di mana masing-masing orang bercerita tentang diri mereka sendiri atau membuat poin untuk mereka sendiri tanpa masukan dari perkataan orang lain. Jika percakapan adalah sebuah tarian verbal, orang sering kali menemukan diri mereka sendiri mencoba untuk menarik dua tarian yang berbeda pada saat yang bersamaan, atau saling bertukar pijakan.

Mengapa Anda harus khawatir terhadap struktur dalam percakapan Anda? Karena percakapan seharusnya bersifat hidup dan fleksibel. Bukankah dengan terpaku pada struktur membuat percakapan Anda terasa kaku dan tidak nyaman?

Mungkin benar. Akan tetapi semua makhluk hidup mempunyai struktur. Mereka tidak dapat tumbuh dan berkembang dengan sehat kecuali mereka menyesuaikan diri dengan prinsip struktur fundamental. Percakapan juga mempunyai struktur yang prinsip. Anda dapat mengembangkan kualitas percakapan Anda dengan mengenali struktur tersebut dan menggunakannya walaupun terasa sulit.

Struktur percakapan berasal dari cara orang berpikir. Berpikir merupakan dua tahap proses:

- Cara berpikir tingkat pertama adalah pemikiran yang Anda lakukan ketika Anda melihat sebuah realitas. Hal ini memungkinkan Anda untuk mengenali sesuatu karena sesuai dengan model mental atau ide. Ide membuat pengertian tentang realitas, dan hal ini merupakan proses bagaimana cara berpikir tingkat pertama

bekerja. Hasil dari cara berpikir tingkat pertama Anda terjemahkan ke dalam bahasa. Anda menyebutnya sebuah objek atau kejadian; Anda mengubah sebuah proses fisika yang rumit menjadi persamaan; Anda menyederhanakan struktur dengan menggambarkan diagram; Anda membubuhkan pemandangan alam ke sebuah peta.

- Cara berpikir tingkat kedua memanipulasi bahasa yang Anda ciptakan untuk meraih hasil. Dengan memberi nama kepada sesuatu, sebut saja, sebuah cangkir, Anda dapat membicarakannya secara logis. Anda dapat menilai keefektifannya sebagai sebuah cangkir, nilainya bagi Anda, bagaimana Anda menggunakannya atau bagaimana Anda mengembangkan desainnya. Dengan memberinya label turun harga dalam penjualan sebagai problem pemasaran, berarti Anda mengeksplorasi konsekuensi dalam istilah pemasaran.

Semua percakapan mengikuti struktur sederhana ini. Anda tidak dapat membicarakan sesuatu sebelum menamainya. Sebaliknya, bagaimana Anda menamai sesuatu menentukan cara Anda membicarakannya. Kualitas cara berpikir tingkat kedua Anda bergantung langsung pada kualitas cara berpikir tingkat pertama.

Cara berpikir kita pada tingkat kedua memang bagus. Setiap orang mempunyai banyak pengalaman dalam memanipulasi bahasa. Oleh karena terlalu mahir dalam memanipulasi bahasa, kita membuat sebuah mesin untuk dapat melakukannya: komputer adalah mesin manipulator bahasa yang sangat cepat.

Harus kita akui bahwa kita tidak terlalu mahir dalam cara berpikir tingkat pertama. Kita memberi nama sesuatu tanpa berpikir terlebih dahulu. Cangkir tampak jelas sebuah cangkir; siapa yang akan menamai selain daripada itu?

Masalah pemasaran tampak jelas sebagai sebuah masalah pemasaran—bukan? Akibatnya, kebanyakan percakapan melengkapi cara berpikir tingkat pertama hanya dalam beberapa saat saja. Orang-orang melompat ke tingkat kedua untuk membuat penilaian.

Misalnya saja cangkir tersebut diberi nama—secara acak—sebuah piala misa, atau sebuah vas, atau sebuah tropi. Cara berpikir tingkat kedua Anda tentang objek tersebut akan berubah secara radikal. Misalnya saja Anda memutuskan bahwa masalah pemasaran mungkin sebuah masalah produksi, sebuah masalah distribusi, atau sebuah masalah personal. Cara berpikir tingkat kedua Anda akan membuat Anda berpikir berbeda mengenai hal itu.

Percakapan yang efektif mempunyai cara berpikir tingkat pertama dan tingkat kedua. Orang lebih menyukai persepsi mereka sebagai jaminan. Akan tetapi, tidak ada jumlah tertentu dari cara berpikir tingkat kedua yang akan mengompensasikan kesalahan atau membatasi cara berpikir tingkat pertama. Pemikiran yang bagus memberi perhatian pada kedua tingkat cara berpikir tersebut.

Percakapan yang efektif mengatur struktur dengan cara:

- memisahkan kedua tingkat cara berpikir tersebut;
- memeriksa bahwa Anda berdua mengetahui di tingkat mana Anda berdua berada;
- melontarkan pertanyaan yang sesuai dengan masing-masing tingkat tersebut.

faktor-faktor kunci: struktur

Setiap tingkat percakapan mencakup pertanyaan-pertanyaan kunci. Gunakanlah pertanyaan-pertanyaan berikut untuk mengembangkan pemikiran Anda di setiap tingkat.

Cara berpikir tingkat pertama

- Apa yang ingin Anda raih?
- Apa yang sedang Anda lihat?
- Apa artinya hal tersebut?
- Apa yang dapat Anda lihat lagi tentangnya?
- Apa lagi sebutan untuknya?
- Bagaimana orang lain melihat hal tersebut?
- Seperti apakah hal tersebut?

Cara berpikir tingkat kedua

- Apa yang Anda pikir tentang hal ini?
- Bagaimana Anda mengevaluasi hal ini?
- Apa yang dapat Anda lakukan?
- Kesempatan apa yang ada di dalamnya?
- Seberapa bermanfaat hal tersebut?
- Bagaimana Anda tertarik terhadap hal tersebut?
- Bagaimana hal tersebut sesuai dengan rencana Anda?
- Apa yang akan Anda kerjakan?

mengatur perilaku

Percakapan tidaklah semudah mengubah kata-kata. Ada hal-hal lain yang mendukung bahasa yang Anda gunakan dalam keseluruhan rangkaian komunikasi verbal: nada bicara Anda; isyarat yang Anda gunakan; cara Anda menggerakkan mata Anda dan memegang badan Anda; posisi fisik yang Anda gunakan dalam berhubungan dengan orang lain.

Kebanyakan perilaku tersebut dilakukan tanpa sadar. Informasi yang Anda peroleh dari bahasa non-verbal orang lain lebih mempengaruhi respons Anda daripada kata-kata yang mereka gunakan.

Bahasa tubuh memberikan informasi. Anda kurang dapat mengontrol perilaku non-verbal Anda sendiri daripada cara Anda berbicara. Hal ini disebabkan karena Anda telah belajar bahasa tubuh secara implisit, dengan menyerap dan meniru bahasa tubuh orang-orang di sekitar Anda. Bahasa tubuh Anda kadang-kadang mengindikasikan bahwa Anda tidak ingin orang lain mengetahui sesuatu tentang Anda.

Komunikasi non-verbal penting untuk beberapa alasan berikut ini:

- Pesan komunikasi non-verbal—adalah cara yang paling utama dalam mengekspresikan emosi atau tindakan yang naluriah.
- Pesan non-verbal terlihat lebih dapat diandalkan daripada pesan verbal—mereka sulit berpura-pura.
- Komunikasi non-verbal berarti bahwa sangatlah tidak mungkin untuk tidak berkomunikasi—setiap perilaku yang dihasilkan seseorang dalam hubungan dengan orang lain mengomunikasikan sesuatu.
- Pesan non-verbal berhubungan erat dengan pesan verbal—mereka mungkin menguatkan, mengatur, menggarisbawahi, menyangkal atau mengganti kata-kata yang digunakan orang.

Percakapan sering kali berjalan tidak semestinya karena orang salah dalam menginterpretasikan pesan non-verbal. Terdapat empat alasan utama mengenai hal ini:

- Pesan non-verbal bersifat ambigu. Tidak ada kamus yang mengartikannya secara akurat. Arti pesan dapat

berubah-ubah sesuai dengan konteks, sesuai dengan derajat intensitas yang mereka berikan, dan mungkin karena mereka tidak merefleksikan perasaan mereka secara konsisten. Beberapa orang menutup mata terhadap apa yang Anda katakan; yang lain melakukannya untuk menghindari perhatian Anda.

- Pesan non-verbal bersifat terus-menerus. Anda dapat saja berhenti berbicara tetapi Anda tidak dapat berhenti berperilaku! Bahasa dibatasi oleh struktur sehingga Anda dapat bercerita jika ide dalam kepala Anda selesai dan ketika si pembicara mulai untuk menceritakan hal baru. Sementara itu, komunikasi non-verbal tidak tersusun dengan cara yang sama.
- Pesan non-verbal bersifat multi-saluran (*multichannel*). Semuanya terjadi bersama-sama: mata, tangan, kaki, posisi tubuh. Pesan non-verbal diinterpretasikan secara holistik sebagai sebuah kesan. Kesan ini membuat pesan non-verbal kuat tetapi tidak spesifik, sehingga mungkin Anda tidak dapat mengerti mengapa Anda mendapat kesan seperti itu."
- Pesan non-verbal ditentukan oleh kultur. Para peneliti berpendapat bahwa sedikit saja pesan non-verbal yang bersifat universal, misalnya, setiap orang sepertinya tersenyum jika mereka bahagia. Kebanyakan perilaku non-verbal mencirikan sebuah kultur. Banyak hal yang membingungkan dapat muncul karena salah menginterpretasikan pesan non-verbal yang disebabkan perbedaan kultur.

Peneliti komunikasi non-verbal yang paling terkenal adalah Albert Mehrabian pada tahun 1960-an. Dalam bukunya, *Silent Messages* (1971), Mehrabian menyarankan agar orang lebih baik menggunakan nada bicara dan ekspresi wajah daripada menggunakan kata-kata. Ia bahkan memberi

prosentase terhadap idenya tersebut. 'Total komunikasi', ditentukan oleh '7% komunikasi verbal, 38% komunikasi vokal, dan 55% ekspresi wajah'. Orang lain sulit untuk dapat membuktikannya, dan merasa tertantang dengan pola pikir Mehrabian. Meskipun demikian, ada pelajaran penting dari teori Mehrabian yang patut dipelajari. Anda lebih banyak menggunakan bahasa non-verbal daripada menggunakan kata-kata. Jika perilaku non-verbal Anda berlawanan dengan kata-kata yang Anda gunakan, orang lain mungkin lebih percaya pada komunikasi non-verbal.

Komunikasi yang efektif mengatur perilaku mereka. Mereka bekerja keras untuk menyesuaikan pesan non-verbal mereka dengan kata-kata mereka. Aktor, tentu saja, mengembangkan manajemen perilaku ke dalam seni. Anda boleh saja merasa bahwa mencoba untuk mengatur perilaku Anda sendiri dengan cara yang sama seperti para aktor adalah tidak jujur: 'Bermain akting' adalah bagian yang Anda rasa tidak perlu. Akan tetapi, setiap orang pasti akan berakting jika ia bercakap-cakap. Mengatur perilaku Anda berarti mencoba bertingkah laku secara pantas.

Hal yang paling penting dalam berkomunikasi adalah mengatur kontak mata dan gerakan tubuh. Tindakan sederhana, seperti berdiri tegak atau menatap langsung pada si pembicara selagi mereka berbicara, dapat membuat perubahan dan perbedaan besar dalam komunikasi.

faktor-faktor kunci: mengatur perilaku

- **Periksalah konteksnya.** Jangan coba-coba untuk menginterpretasikan pesan non-verbal dalam keadaan terpisah dengan orang lain, atau terpisah dari situasi yang lebih luas. Seseorang melipat tangan karena tidak setuju dengan ide Anda, atau merasa kedinginan.

- **Carilah kelompok.** Jika Anda memilih kelompok pesan non-verbal yang tampaknya mengindikasikan perasaan tertentu, Anda mungkin dapat mempercayai interpretasi Anda.
- **Sadarilah pengalaman masa lalu.** Anda dapat menginterpretasikan perilaku orang yang Anda kenal dengan lebih akurat. Anda tentu saja memperhatikan perubahan dari perilakunya. Anda tidak dapat membandingkan perubahan perilaku dalam waktu sesaat dengan perubahan yang cukup lama.
- **Periksalah persepsi Anda.** Ajukanlah pertanyaan. Pada saat ini Anda sedang menginterpretasikan perilaku yang Anda periksa, bukan membaca pikiran orang. Periksalah apa yang sedang Anda amati dan pastikan bahwa interpretasi Anda akurat.

tujuh cara untuk mengembangkan percakapan

Kesuksesan Anda sebagai manajer bergantung pada kemampuan Anda untuk menciptakan percakapan yang efektif dan produktif. Bab ini membahas tujuh taktik yang sudah terbukti dapat membantu Anda mengembangkan percakapan.

- Perjelaslah tujuan Anda.
- Susunlah pemikiran Anda.
- Aturlah waktu Anda.
- Temukanlah dasar pijakan umum.
- Jangan terpaku pada argumen Anda.
- Sering-seringlah menarik kesimpulan.
- Gunakanlah visual-visual.

Anda tidak harus menerapkan ketujuh cara tersebut secara bersamaan. Ambillah salah satu taktik dan laksanakan dalam beberapa hari. (Anda seharusnya mempunyai banyak percakapan untuk mempraktikkannya!) Jika Anda merasa telah menggabungkan keahlian tersebut ke dalam percakapan, lanjutkan ke langkah berikutnya.

perjelaslah tujuan Anda

Lakukanlah mulai dari awal percakapan Anda seperti yang Anda inginkan. Orang sering kali memulai percakapan tanpa mengetahui sasarannya. Seseorang berbincang-bincang dengan Anda di depan sebuah mesin kopi. Itu hanya sebuah perbincangan, atau ada muatan lebih di dalamnya? Bagaimana Anda mengetahui tujuan mereka? Hanya jika orang tersebut memberi tahu Anda. Jika mereka meluncurkan pembicaraan menurut pikiran mereka sendiri, Anda butuh waktu untuk mencoba menyatukan potongan-potongan tersebut dan sesungguhnya Anda kehilangan poin penting dari apa yang mereka katakan. Lebih buruk lagi, Anda mungkin memulai percakapan tanpa mengetahui alasannya. Anda mungkin sedang mengalami hal yang buruk dalam pikiran Anda, banyak hal yang ingin Anda katakan, tetapi Anda tidak memfokuskan pada apa yang ingin Anda raih.

Pikirkanlah sebuah percakapan sebagai sebuah perjalanan yang Anda lakukan bersama. Hal itu berlangsung sangat cepat dan meninggalkan jejak jika Anda berdua tidak jelas melangkah ke arah mana. Anda akan melengkapi perjalanan tersebut hanya jika Anda berdua tahu ke mana arah tujuan Anda.

Hal yang sangat penting adalah bahwa Anda *menyatakan* tujuan secara jelas pada awal percakapan. Berilah sebuah *headline*. Jika Anda mengetahui poin utama Anda, nyatakanlah itu pada awal percakapan. Dengan cara itu, orang lain dipersiapkan untuk mengerti ucapan Anda. Tentu saja, Anda dapat memberikan sebuah *headline* dengan lebih mudah jika Anda mengetahui sebelumnya.

headline

Koran mengandalkan *headline* untuk menyebarluaskan pesan dengan cepat. Anda dapat melakukan hal yang sama pada percakapan Anda.

Saya ingin bicara dengan Anda tentang ...

Saya melihat sebuah rencana dan saya mempunyai beberapa saran.

Saya tahu Anda khawatir tentang angka penjualan.

Saya mempunyai beberapa petunjuk yang mungkin dapat membantu.

Saya mengadakan pertemuan ini untuk memutuskan sesuatu tentang proyek x.

Tentu saja, Anda dapat memutuskan untuk mengubah tujuan di tengah-tengah percakapan Anda—seperti halnya Anda memutuskan untuk mengubah haluan di tengah-tengah perjalanan. Hal itu diperbolehkan selama Anda berdua mengetahui apa yang Anda lakukan. Tujuan yang terlalu spesifik pada awal percakapan akan membatasi kesuksesan Anda pada akhir percakapan. Ini adalah inti dari negosiasi, sebagai contoh: apa yang ingin Anda setuju dan apa yang tidak dapat dinegosiasikan?

Tujuan dibagi menjadi dua kategori:

- mendalami suatu masalah;
- menemukan suatu solusi.

Ketika Anda berpikir tentang *headline* percakapan Anda, lontarkan pertanyaan apakah *headline* tersebut suatu 'masalah atau solusi'? Kemampuan membedakan dua jenis tujuan tersebut merupakan keahlian percakapan yang sangat penting. Anda dapat mengasumsikan bahwa semua

percakapan mengenai suatu masalah bertujuan untuk menemukan solusi—khususnya jika orang lain telah memulai percakapan tersebut. Akibatnya, Anda mungkin menemukan diri Anda mencari solusi tanpa mendefinisikannya secara akurat atau memahami masalahnya. Mungkin juga orang lain *tidak ingin* Anda menawarkan sebuah solusi, tetapi lebih baik membicarakan masalahnya dengan mereka.

susunlah pemikiran Anda

Anda dapat mengembangkan percakapan dengan memberikan struktur yang benar. Cara yang paling sederhana dalam menyusun struktur percakapan adalah membaginya menjadi dua.

Cara berpikir dapat dilihat sebagai proses dua tingkat. Cara berpikir tingkat pertama (*first-stage thinking*) adalah berpikir tentang masalah; dan cara berpikir tingkat kedua (*second-stage thinking*) adalah berpikir tentang solusinya.

Banyak percakapan manajerial yang melompat ke cara berpikir tingkat kedua tanpa menghabiskan cukup waktu di tingkat pertama. Mereka mencari solusi dan hampir mengabaikan permasalahannya.

Mengapa ada dorongan untuk mengabaikan permasalahannya? Mungkin karena masalah-masalah tersebut sangat menakutkan. Untuk memahami masalah—mendalaminya, memahaminya lebih lanjut, menantanginya, dan hidup berdampingan dengannya untuk beberapa waktu—sangatlah tidak nyaman. Orang tidak suka hidup dengan masalah yang tidak terpecahkan. Lebih baik menangani masalah tersebut: memisahkannya, memecahkannya, membuangnya jauh-jauh.

Lawanlah godaan untuk segera memasuki cara berpikir tingkat kedua. Berikanlah perhatian dan waktu secukupnya pada cara berpikir tingkat pertama—tingkat masalah.

Kemudian, berikanlah perhatian dan waktu sedikit lagi. Selanjutnya, pastikanlah bahwa Anda berdua berada di tingkat dan waktu yang sama dalam percakapan tersebut.

Hubungkanlah tingkat-tingkat percakapan Anda. Hubungan tersebut membantu Anda untuk mengarahkan percakapan dengan nyaman. Pemegang kendali percakapan yang terampil dapat mengarahkan percakapan dengan menghubungkan:

- masa lampau dan masa sekarang;
- masalah dan solusi;
- cara berpikir tingkat pertama dan kedua;
- pertanyaan dan jawaban;
- ide-ide negatif dan positif;
- pendapat tentang apa yang benar, dengan spekulasi mengenai konsekuensinya.

WASP: *welcome; acquire; supply; part* (sambutan, masukan, suplai, bagian)

Pada hari-hari pertama saya sebagai manajer, saya diperkenalkan pada model empat tingkat percakapan sederhana (*simple four-stage model of conversation*) yang masih saya gunakan hingga saat ini. Model tersebut memecah cara berpikir dua tingkat yang telah ada menjadi empat langkah, yaitu:

- **Sambutan (cara berpikir tingkat pertama).** Pada awal percakapan, nyatakanlah terlebih dahulu tujuan Anda, aturlah suasana, dan bentuklah suatu hubungan: 'Mengapa kita membicarakan masalah ini? Mengapa kita?'
- **Masukan (cara berpikir tingkat kedua).** Tingkat kedua adalah mengumpulkan informasi. Konsentrasilah pada cara bagaimana Anda memperoleh data mengenai

masalah yang ada dari berbagai sudut pandang. Untuk Anda berdua, mendengarkan sangatlah penting. Anda saling mendapatkan pengetahuan. Bagian percakapan ini seharusnya didominasi oleh pertanyaan-pertanyaan.

■ **Suplai (cara berpikir tingkat kedua).** Sekarang, pada langkah ketiga, kita membuat ringkasan tentang apa yang telah kita pelajari dan mulai bertindak berdasarkan informasi yang diperoleh. Kita mulai berpikir tentang bagaimana kita maju ke depan: pilihan-pilihan yang ada. Pada tingkat ini, berpikir untuk maju sangatlah penting untuk mengingatkan Anda sendiri pada tujuan yang telah Anda tetapkan pada awal percakapan.

■ **Bagian (cara berpikir tingkat kedua).** Pada akhirnya, Anda melaksanakan apa yang telah Anda setuju. Secara eksplisit, Anda telah menetapkan hasil percakapan Anda sendiri, yaitu tindakan dari hasil yang diperoleh. Inti dari tingkat ini adalah bahwa Anda secara eksplisit menyetujui apa yang akan terjadi selanjutnya. Apa yang akan terjadi? Siapa yang akan mengerjakannya? Apakah ada batasan waktu? Siapa yang akan memeriksa kemajuan tersebut?

Dari percakapan wawancara yang bersifat mendadak, WASP memberikan kerangka yang sederhana bagi Anda untuk memastikan bahwa percakapan tetap berada di jalur dan membuahkan hasil yang praktis.

empat jenis percakapan

Model empat-tingkat percakapan yang sederhana ini dapat menjadi lebih rumit. Pada contoh yang telah dikembangkan berikut ini, Anda menciptakan empat percakapan untuk:

- hubungan;
- kemungkinan;
- kesempatan;
- tindakan.

Keempat percakapan ini dapat membentuk bagian dari sebuah percakapan tunggal yang lebih besar. Namun, keempat percakapan ini juga dapat diterapkan secara terpisah pada tahap-tahap yang berbeda dari sebuah proses atau rencana.

percakapan untuk hubungan ('sambutan')

Anda melakukan percakapan untuk membina hubungan demi menciptakan atau mengembangkan hubungan yang Anda perlukan dalam meraih tujuan Anda. Ini adalah sebuah eksplorasi.

sebuah percakapan untuk hubungan: pertanyaan-pertanyaan kunci

- Siapakah kita sebenarnya?
- Bagaimana kita menghubungkan hal tersebut?
- Apa yang menghubungkan kita?
- Bagaimana kita melihat sesuatu?
- Apakah yang Anda lihat seperti yang saya lihat?
- Apa yang saya lihat tetapi tidak dapat Anda lihat?
- Dengan cara apa kita melihat persamaan atau perbedaan terhadap sesuatu?
- Bagaimana kita saling memahami?
- Di mana kita berdiri?
- Dapatkah kita berdiri bersama-sama?

'Percakapan untuk hubungan' bersifat sementara dan kadang-kadang terasa janggal. Percakapan seperti ini sering kali tergesa-gesa karena mungkin terasa membingungkan. Pikirkanlah percakapan yang penuh taktik dengan orang asing di sebuah pesta. Ini adalah contoh yang tepat untuk percakapan demi sebuah hubungan. Sebuah percakapan manajerial untuk membina hubungan seharusnya melalui pertanyaan, "Apa yang Anda kerjakan? Di mana Anda tinggal?" Anda sedang menjelaskan hubungan Anda satu sama lain.

percakapan untuk kemungkinan ('masukan')

'Percakapan untuk kemungkinan' berlanjut ke eksplorasi. Ini mengembangkan cara berpikir tingkat pertama. Percakapan ini menjawab apa yang selama ini *mungkin* Anda lihat.

Percakapan untuk kemungkinan *bukan* mengenai apakah Anda melakukan sesuatu atau apa yang Anda lakukan, tetapi mengenai bagaimana mencari cara baru dalam melihat sebuah masalah.

Terdapat beberapa cara untuk melakukan hal ini.

- Lihatlah hal tersebut dari sudut pandang yang baru.
- Mintalah interpretasi yang berbeda terhadap apa yang sedang terjadi.
- Cobalah untuk membedakan apa yang Anda lihat dan apa yang Anda pikirkan mengenai hal tersebut.
- Mintalah pendapat bagaimana orang lain melihat hal tersebut.
- Pecahlah masalah tersebut menjadi beberapa bagian.
- Pisahkanlah satu bagian dari masalah tersebut dan amatilah baik-baik.
- Hubungkanlah masalah tersebut dengan jaringan ide yang lebih luas.

- Bertanyalah mengenai seperti apa masalah tersebut. Seperti apakah masalahnya, atau bagaimana perasaan Anda?

Percakapan untuk kemungkinan merupakan sumber kreativitas yang potensial, pemecahan suatu masalah adalah model (contoh) yang bagus. Akan tetapi, percakapan seperti ini dapat juga tidak nyaman, karena memperluas sudut pandang dapat menciptakan konflik.

**sebuah percakapan untuk kemungkinan:
pertanyaan-pertanyaan kunci**

Apa masalahnya?

Apa yang kita coba lakukan?

Apa masalah yang sebenarnya?

Apa yang sebenarnya kita coba lakukan?

Apakah hal ini merupakan suatu masalah?

Bagaimana kita melihat tersebut dari sudut pandang yang berbeda?

Dapatkah kita menginterpretasikannya secara berbeda?

Bagaimana kita dapat melakukan hal tersebut?

Bagaimana orang lain melihat hal tersebut dari sudut pandang mereka?

Apa yang membuat hal tersebut berbeda dari sebelumnya?

Pernahkah kita melakukan sesuatu seperti ini sebelumnya?

Dapatkah kita membuatnya lebih sederhana?

Dapatkah kita melihatnya dalam perpecahan?

Seperti apakah masalah tersebut?

Bagaimana perasaan Anda?

Aturlah percakapan dengan hati-hati. Buatlah percakapan yang sejelas mungkin dan bukan merupakan sebuah keputusan. Doronglah orang lain untuk memberi masukan ide kepada Anda. Jagalah untuk tidak menilai atau mengkritik. Tantanglah atau selidikilah apa yang dikatakan orang lain. Tentu saja, aturlah emosi Anda dalam percakapan ini. Kenalilah perasaan orang lain dan jagalah hal itu untuk mendorong mereka.

percakapan untuk kesempatan ('suplai')

'Percakapan untuk kesempatan' membawa kita pada cara berpikir tingkat kedua. Ini sebenarnya merupakan sebuah percakapan mengenai perencanaan. Banyak ide yang tidak menjadi kenyataan karena orang tidak menggunakan kesempatan yang ada. Percakapan untuk kesempatan dirancang untuk membuka sebuah jalan. Anda memilih apa yang Anda lakukan. Anda menafsir apa yang Anda butuhkan untuk mewujudkan hal tersebut terjadi—sumber, dukungan, dan keterampilan. Percakapan untuk kesempatan ini lebih terfokus daripada percakapan untuk kemungkinan. Dalam memilih di antara beberapa nilai kemungkinan, Anda menemukan tujuan umum.

sebuah percakapan untuk kesempatan: pertanyaan-pertanyaan kunci

Di mana kita dapat bertindak?

Apa yang dapat kita lakukan?

Kemungkinan manakah yang kita bangun?

Kemungkinan manakah yang sesuai?

Target apakah yang kita tetapkan?

Di mana terdapat halangan-halangan yang potensial?

Bagaimana kita mengetahui bahwa kita telah sukses?

Jembatan dari kemungkinan *menjadi* kesempatan memang *dapat diukur*. Di bagian inilah Anda dapat menetapkan target, kejadian penting, halangan, dan ukuran kesuksesan. Ketika Anda telah meraih suatu tujuan, bagaimana Anda akan dapat menilai?

Ingatlah kembali tujuan utama Anda. Apakah telah berubah? Percakapan untuk kesempatan terasa lebih menarik dengan menempatkan tujuan pada masa depan, ketika Anda mencapai sesuatu yang Anda inginkan. Seperti apakah bentuk masa depan dan bagaimana rasanya? Apa yang terjadi pada masa depan? Bagaimana Anda merencanakan cara untuk menuju ke sana? Kebanyakan orang merencanakan dengan memulai dari tempat mereka berdiri dan meramalkan tindakan selanjutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan 'rencana awal' dari masa depan yang dibayangkan, Anda dapat menemukan kesempatan baru.

Percakapan untuk tindakan ('bagian')

Percakapan ini adalah bagian di mana Anda menyetujui apa yang Anda lakukan, siapa yang akan melakukannya, dan kapan hal tersebut akan terjadi. Menerjemahkan kesempatan ke dalam tindakan lebih dari sekadar persetujuan atau kesepakatan. Anda perlu untuk membuat sebuah janji, sebuah komitmen untuk bertindak.

Para manajer sering memperhatikan bahwa membuat seseorang 'bertindak atau menerapkan' adalah aspek tersulit dalam mengelola orang. "Pernahkah Anda memperhatikan," baru-baru ini salah satu direktur berkata kepada saya, "bagaimana orang tampaknya sering tidak melakukan apa yang telah mereka setujui?" Menindaklanjuti tindakan yang telah disetujui memang dapat membuang waktu. Sebuah percakapan untuk tindakan adalah tingkat pertama dalam mengatasi masalah. Satu hal yang juga penting adalah merekam perjanjian dari hasil percakapan untuk tindakan.

sebuah percakapan untuk tindakan: pertanyaan-pertanyaan kunci

Sebuah percakapan untuk tindakan bersifat dinamis antara permintaan dan perjanjian. Hal tersebut memerlukan bentuk yang spesifik:

- Anda meminta orang lain untuk melakukan sesuatu pada saat itu juga. Buatlah sejelas mungkin bahwa hal tersebut adalah sebuah permintaan, bukan perintah. Perintah mungkin menghasilkan sesuatu pada saat itu juga, tetapi tidak berdasarkan pada komitmen.
- Orang lain dapat saja mempunyai empat kemungkinan jawaban untuk permintaan tersebut.
 - Mereka dapat menerimanya.
 - Mereka dapat menolaknya.
 - Mereka mungkin berjanji untuk melaksanakannya, atau menolaknya dengan pemberitahuan lebih lanjut ('Saya akan memberi tahu Anda pada x').
 - Mereka dapat membuat penawaran ('Saya tidak dapat melakukan hal itu, tetapi saya dapat melakukan x').
- Percakapan tersebut menghasilkan sebuah janji ('Saya akan melakukan x untuk Anda pada jam y').

Model percakapan empat-tingkat tersebut—juga dalam format 'WASP' yang sederhana, atau dalam yang lebih rumit dari 'hubungan-kemungkinan-kesempatan-tindakan'—akan melengkapi percakapan yang Anda ciptakan sebagai manajer. Beberapa percakapan Anda akan meliputi keempat tingkat tersebut; beberapa yang lain akan mengonsentrasikan pada satu tingkat lebih daripada yang lain.

Percakapan-percakapan ini akan benar-benar efektif jika Anda mempertahankan *urutan* keutuhannya. Kesuksesan setiap percakapan bergantung pada kesuksesan percakapan sebelumnya. Jika percakapan Anda terhenti dan terdiam, penggunaan kode akan diberlakukan dalam hal ini. Sebagai contoh, aspek-aspek yang menyebabkan terhentinya sebuah percakapan untuk hubungan dapat menjadi konflik, agenda tersembunyi, atau "pertikaian pribadi". Kemungkinan yang tidak dimanfaatkan akan kehilangan kesempatan. Janji-janji yang tidak dipenuhi juga akan menciptakan masalah baru nantinya.

mengatur waktu Anda

Percakapan memerlukan waktu, dan waktu adalah satu-satunya sumber yang tidak dapat diperbarui. Sangatlah penting memanfaatkan waktu sebaik-baiknya, untuk dan dalam percakapan.

Mengatur waktu untuk percakapan

Periksalah seberapa banyak waktu yang Anda miliki. Janganlah Anda berasumsi tidak mempunyai waktu. Bersikaplah realistis. Jika perlu, buatlah janji untuk berbincang-bincang pada waktu lain. Pastikan bahwa Anda berdua dapat bertemu dengan mudah.

Mengatur waktu dalam percakapan

Kebanyakan percakapan dimulai dari nilai yang berbeda. Pada umumnya, sebuah percakapan yang efektif dapat dimulai dengan perlahan-lahan dan semakin lama semakin cepat. Akan tetapi, tidak ada aturan yang pasti dalam hal ini.

Anda mengetahui bahwa percakapan akan berlangsung sangat cepat jika setiap orang saling menginterupsi pembicaraan mereka, ketika percakapan paralel dimulai, ketika

orang berhenti mendengarkan satu sama lain, dan ketika orang mulai menunjukkan tanda-tanda tidak nyaman. Percakapan dapat menjadi sangat cepat karena:

- ❖ kita hanya memikirkan solusi;
- ❖ perasaan mengambil alih;
- kita memaksakan 'kepentingan kelompok' (setiap orang mulai berpikir untuk memaksa kelompok lain);
- kita terlampaui menikmati diri kita sendiri;
- asumsi-asumsi bukan merupakan tantangan lagi;
- orang berhenti bertanya;
- debat argumentasi memanasi.

Sebaliknya, Anda mengetahui bahwa percakapan menjadi melambat jika seseorang mulai mendominasi percakapan, ketika tidak ada pertanyaan, ketika orang banyak berhenti, ketika tingkat energi dalam percakapan menurun, atau ketika orang memperlihatkan tanda-tanda khawatir. Percakapan mulai melambat karena:

- percakapan menjadi pusat masalah;
- terlampaui banyak analisis;
- ❖ orang-orang lebih banyak berbicara tentang masa lalu daripada masa depan;
- semakin banyak pertanyaan yang diajukan;
- orang-orang mengulang pembicaraan mereka sendiri;
- percakapan melebar;
- ❖ orang ragu-ragu untuk mengatakan sesuatu.

Cobalah untuk lebih peka melihat bagaimana percakapan berlangsung, seberapa cepat percakapan tersebut seharusnya terjadi. Berikut ini ada beberapa taktik untuk membantu Anda mengendalikan percakapan.

Jika Anda merasa bahwa percakapan Anda semakin cepat, cobalah beberapa langkah berikut ini.

- Refleksikan apa yang dikatakan orang lain daripada mengulangnya langsung.
- Buatlah ringkasan tentang komentar mereka sebelum Anda melangkah memasuki komentar Anda sendiri.
- Ajukanlah pertanyaan terbuka (pertanyaan yang tidak dapat dijawab dengan hanya menjawab 'Ya' atau 'Tidak' saja).

Jika Anda merasa bahwa percakapan semakin melambat, cobalah beberapa langkah berikut ini.

- Doronglah supaya bergerak: 'Apa yang akan kita lakukan?' 'Apa yang Anda ingin lakukan?' Berilah tanda bahwa Anda menunggu suatu tindakan, bukan kata-kata.
- Ringkaslah dan hubungkan poin yang diperoleh dalam percakapan bersama-sama, sehingga Anda dapat membawa satu tingkat cara berpikir ke dalam kesimpulan dan melangkah ke topik berikutnya.
- Carilah implikasi dari apa yang dikatakan orang lain: 'Apa maksud dari ...?' 'Bagaimana hal tersebut mempengaruhi rencana Anda?' 'Lantas tindakan apa yang paling mungkin dilakukan?'.
- Mintalah ide-ide baru dan tawarkanlah beberapa ide Anda sendiri.

Temukan dasar pijakan umum

Percakapan merupakan cara untuk menemukan dasar pijakan umum. Anda sering kali memulai dari teritori milik Anda sendiri dan menggunakan percakapan untuk menemukan batasan dan cara agar Anda dapat memasuki teritori dasar orang lain.

Perhatikanlah bagaimana cara Anda meminta izin untuk memasuki teritori orang lain atau memberi izin kepada

orang lain. Jika Anda meminta izin untuk memasuki teritori baru, Anda harus:

- membuat komentar secara tentatif;
- mengekspresikan diri Anda dengan kata-kata yang halus: 'Mungkin lebih baik kita ...', 'Saya pikir ...', 'Mungkin saja kita dapat ...';
- beristirahat sejenak sebelum berbicara;
- bersikap rendah hati;
- meminta izin secara eksplisit: 'Apakah Anda keberatan jika saya menyebutkan ...', 'Bolehkah saya bicara blak-blakan mengenai ...'.

Janganlah meneruskan percakapan sampai orang lain memberi izin kepada Anda. Perkataan memberi izin kadang-kadang juga eksplisit: 'Silakan mengatakan apa yang Anda inginkan'; 'Saya sangat senang dengan pendapat jujur Anda'; 'Saya tidak keberatan jika Anda membicarakan hal tersebut'. Tanda lain memberi izin dapat juga melalui bahasa tubuh atau sikap, seperti mengangguk, tersenyum, membungkuk.

Dengan berbicara, menolak dapat juga disampaikan secara eksplisit—'Saya lebih suka jika kita tidak membicarakan-nya'—atau menggunakan kode. Orang tersebut mungkin menghindari pertanyaan Anda, mengalihkan pembicaraan, atau menjawab pertanyaan Anda dengan mengajukan pertanyaan lain. Sikap non-verbal mereka ini memberi tanda kepada Anda tentang perasaan mereka. seperti melipat tangan mereka, duduk menyandar di kursi, menjadi sedikit tegang, menghindari kontak mata.

jangan terpaku pada argumen

Salah satu cara yang efektif untuk mengembangkan percakapan Anda adalah dengan mengusahakan untuk tidak terpaku pada pengembangan argumen Anda.

Kebanyakan orang lebih pandai berbicara daripada mendengarkan. Di sekolah, kita belajar keterampilan berdebat; mengambil alih posisi, menahannya, mempertahankannya, meyakinkan orang lain, dan menyerang dari berbagai sudut.

Akibatnya, percakapan menjadi semacam ajang pertikaian. Selain mencari dasar pijakan umum, orang mempertahankan pendapat mereka dan melindunginya seakan-akan orang lain menyerang mereka. Percakapan yang bersifat pertikaian seperti sebuah pertandingan baku-hantam antara kompetisi pendapat.

Pendapat adalah ide kemungkinan. Ide-ide tersebut adalah asumsi mengenai apa yang seharusnya benar, bukan kesimpulan mengenai apa yang benar dalam suasana tertentu. Pendapat dapat meliputi:

- cerita (mengenai apa yang terjadi, apa yang mungkin terjadi, mengapa hal itu terjadi);
- penjelasan (tentang mengapa sesuatu terjadi tidak semestinya, mengapa hal itu gagal);
- alasan pembenaran tentang apa yang telah terjadi;
- gosip (mungkin untuk membuat seseorang merasa lebih baik dengan mengolok-olok orang lain);
- generalisasi (untuk menyelamatkan gangguan pikiran);
- membuat salah (untuk menetapkan kekuatan terhadap orang lain).

Pendapat sering kali mempersalahkan kenyataan. Ketika Anda mendengar seseorang—mungkin diri Anda sendiri—mengatakan bahwa sesuatu 'benar adanya', Anda mungkin saja yakin terhadapnya.

Percakapan yang bersifat pertikaian menyebabkan kebenaran tak pernah muncul ke permukaan. Kenyataannya, mempertahankan pendapat menghentikan Anda bereksplo-

rasi dan menemukan ide baru. Kualitas percakapan pun secara drastis akan semakin memburuk; orang menjadi terlalu sibuk mempertahankan diri, terlalu takut, dan terlalu lelah bertikai untuk memperbaiki percakapan.

ladder of inference

Ladder of Inference adalah model yang berdampak luar biasa yang membantu Anda untuk tidak terpaku pada argumen Anda. Model yang dikembangkan oleh Chris Argyris ini menggambarkan cara orang bercakap-cakap sebagai suatu jalinan. Bagian dasar dari jalinan tersebut disebut observasi; dan bagian puncaknya adalah tindakan.

- Dari observasi Anda, langkah pertama dalam menempatkan posisi terendah adalah dengan menyeleksi *data*. (Anda memilih apa yang Anda lihat.)
- Pada langkah kedua, Anda menilai *arti* dari data yang sama.
- Pada langkah ketiga, Anda menggeneralisasikan arti-arti tersebut ke dalam *asumsi-asumsi*.
- Pada langkah keempat, Anda menggabungkan model mental (atau *keyakinan*) dengan asumsi-asumsi tersebut.
- Anda bertindak sesuai dengan dasar model mental Anda.

Anda memegang kendali atas turun atau naiknya jalinan ini. Lebih baik Anda terus naik daripada melangkah turun. Pada kenyataannya, Anda dapat melalui semua langkah dalam hitungan detik. 'Loncatan untuk tidak mengindahkan langkah-langkah tersebut' membuat Anda bergerak dengan lebih cepat, tetapi hal itu dapat membatasi jalannya percakapan. Lebih mengkhawatirkan lagi, model mental Anda membantu untuk menyeleksi data dari observasi yang akan

datang, sehingga jauh lebih membatasi percakapan Anda. Ini adalah 'lingkaran refleksif'; atau disebut juga *mindset* (ben-tuk atau kecenderungan pikiran).

Dalam sebuah percakapan, *Ladder of Inference* memberi Anda lebih banyak pilihan arah. Hal ini membantu Anda *memperlambat* pemikiran, dan memungkinkan Anda untuk:

- menjadi lebih peka dalam berpikir;
- membuat pikiran Anda bersedia menerima pemikiran orang lain;
- mengajukan pertanyaan tentang pemikiran mereka.

Semua hal tersebut memungkinkan Anda untuk mencegah sebuah pertikaian dalam percakapan dengan *menurunkan* keyakinan pribadi, asumsi, dan pendapat pribadi, kemudian *menaikkan* arti berbagi dan keyakinan.

Kunci dari *Ladder of Inference* adalah mengajukan per-tanyaan. Cara ini akan membantu Anda menemukan per-bedaan pada cara orang berpikir, apa yang mereka miliki secara umum, dan bagaimana mereka dapat meraih penger-tian berbagi.

- Makna data apa yang tersirat dari apa yang Anda katakan?
- Apakah kita setuju dengan data tersebut?
- Apakah kita setuju dengan apa yang mereka maksud?
- Dapatkah Anda memberikan penjelasan atas alasan Anda?
- Kapanakah Anda mengatakan (apa yang telah Anda katakan), apa maksud Anda (sinonim dari arti yang saya berikan)?

Sebagai contoh, jika seseorang menganjurkan tindakan ter-tentu, Anda dapat menurunkan jalinan dengan menanyakan:

- 'Mengapa Anda berpikir cara tersebut dapat berhasil?'
'Apa yang membuat rencana ini begitu cemerlang?'
- 'Asumsi apa yang membuat Anda yakin bahwa hal itu akan berhasil?' 'Pernahkah Anda menyadari bahwa ...?'
- 'Bagaimana hal ini akan mempengaruhi ...?' 'Apakah hal ini berarti bahwa ...?'
- 'Dapatkah Anda memberi contoh?' 'Pengaruh apa yang Anda lihat dalam kasus ini?'

Lebih hebatnya lagi, *Ladder of Inference* dapat membantu Anda menawarkan pemikiran Anda sendiri untuk diperiksa oleh orang lain. Jika Anda mengusulkan sebuah rencana tindakan, Anda dapat mengatakan:

- 'Dapatkah Anda melihat adanya kesalahan dalam pemikiran saya?'
- 'Maukah Anda melihat hal ini secara berbeda?'
'Bagaimana Anda menggabungkannya?'
- 'Akankah hal ini terlihat berbeda jika dipandang dari suasana yang berbeda pula?' 'Menurut Anda, apakah asumsi saya valid?'
- 'Apakah saya melupakan sesuatu?'

Keindahan dari model ini adalah bahwa Anda dan partisipan lain dalam percakapan tidak memerlukan pelatihan yang khusus untuk menggunakannya. Anda dapat menggunakannya sewaktu-waktu sebagai sebuah cara yang praktis untuk mencegah percakapan yang mulai memasuki ajang argumentasi.

sering-seringlah membuat ringkasan

Barangkali keterampilan yang paling penting dari percakapan adalah membuat ringkasan.

- ❖ Ringkasan memberi kesempatan kepada Anda untuk menetapkan tujuan, mengembalikannya, dan memastikan bahwa Anda telah mencapainya.
- ❖ Ringkasan membantu Anda untuk menyusun pemikiran Anda.
- ❖ Ringkasan membantu Anda mencari dasar pijakan umum di antara Anda berdua.
- ❖ Ringkasan membantu Anda mencegah terjadinya pergulatan permenungan dalam berpikir.

Ringkasan sederhana sangat berguna sebagai kunci pokok untuk memutar percakapan. Pada awal percakapan, buatlah ringkasan tentang hal terpenting atau tujuan Anda. Ketika Anda ingin melangkah dari satu tingkat ke tingkat selanjutnya, buatlah ringkasan yang disetujui oleh partisipan lain. Pada akhir percakapan, buatlah ringkasan tentang apa yang telah Anda raih dan tindakan yang perlu dilakukan oleh Anda berdua selanjutnya.

Membuat ringkasan berarti menginterpretasikan kembali ide orang lain ke dalam bahasa Anda sendiri. Itu termasuk juga *mengenali* gagasan penting mereka, *menghargai* posisi mereka pada waktu mengatakannya, dan *memahami* keyakinan yang menginformasikan posisi mereka. Mengenali apa yang mereka katakan bukan berarti bahwa Anda menyetujuinya, tetapi hal tersebut mengimplikasikan bahwa Anda memperhitungkan juga gagasan mereka. Menghargai perasaan orang lain juga bukan berarti bahwa Anda merasakan hal yang sama, tetapi memperlihatkan bahwa Anda menghormati apa yang mereka rasakan. Memahami keyakinan mereka juga bukan berarti bahwa Anda berbagi dengan mereka, tetapi Anda menyadari bahwa hal tersebut penting. Penyelesaian masalah menjadi lebih mudah jika ketiga taktik dasar membuat ringkasan tersebut digunakan.

Tentu saja, ringkasan yang dibuat harus asli dan harus juga ditunjang oleh kata-kata yang menggambarkan bahwa Anda mengenali, menghargai, dan memahami hal tersebut. Semua rangkaian kata juga akan terlihat asli jika Anda betul-betul mengenali, menghargai dan—paling tidak—memahaminya.

gunakanlah visual

Disebutkan bahwa orang dapat mengingat 20% dari apa yang mereka dengar, dan lebih dari 80% dari apa yang mereka lihat. Jika komunikasi adalah proses bagaimana membuat pikiran Anda terlihat, percakapan Anda akan memperoleh keuntungan dari cara Anda *memperlihatkan* ide Anda.

Terdapat banyak cara untuk mencapai gambaran visual Anda dalam percakapan. Salah satu cara yang paling jelas adalah dengan menuliskan percakapan di atas secarik kertas. Cara visual lain yang kurang jelas antara lain bahasa isyarat dan ekspresi wajah Anda. Cara visual lain yang kurang jelas—tetapi juga berpengaruh—adalah menggunakan gambar-gambar, yaitu gambaran/kesan (*image*) yang dapat diciptakan oleh siapa pun di dalam benak masing-masing.

mencatat ide Anda di atas secarik kertas

Berdasarkan pengalaman saya, percakapan selalu lebih menguntungkan jika ada catatannya. Pola dan gambar serta diagram dan catatan kaki yang Anda tulis di atas secarik kertas membantu Anda dalam mendengarkan, membuat ringkasan, dan menjaga konsentrasi Anda. Lebih kreatif lagi, hal tersebut dapat pula menjadi fokus pada percakapan Anda. Dengan membuat pola pikir Anda lebih terlihat, Anda dapat memastikan bahwa Anda benar-benar paham.

Mencatat ide di atas secarik kertas juga membantu percakapan agar semakin demokratis. Dengan menuliskan di

secarik kertas, ide menjadi milik umum. Semua yang terlibat dalam percakapan dapat melihatnya, menambahkannya, mengomentarkannya, dan menggabungkannya.

Tentu saja, sangat dibutuhkan teknik yang cukup fleksibel untuk mengikuti percakapan di mana pun berada, yaitu sebuah teknik yang dapat mengakomodasi ide Anda selagi Anda memusatkan diri pada tujuan. Akan lebih baik jika teknik tersebut dapat membantu Anda untuk mengembangkan ide-ide baru.

Untungnya, teknik semacam itu ada dan disebut pemetaan pikiran (*mindmap*). Pemetaan pikiran adalah cara berpikir tingkat pertama yang sangat kuat. Dengan menekankan pada *hubungan antar-ide*, teknik-teknik itu memberi dorongan kepada Anda untuk berpikir lebih kreatif dan efisien.

Untuk membuat pemetaan pikiran:

1. Tuangkan imajinasi visual dari tujuan Anda di tengah-tengah kertas.
2. Tuliskanlah semua yang terlintas di pikiran Anda yang berhubungan dengan ide pokok Anda.
3. Tuliskanlah satu kata dalam HURUF BESAR yang dipertebal di tengah-tengah kertas.
4. Ide-ide utama akan cenderung menarik ke pusat peta; poin penting akan menampilkan bagian tepinya.
5. Setiap garis harus menghubungkan paling tidak satu dari garis lain.
6. Gunakanlah displai visual, seperti warna, pola, penonjolan bagian penting.
7. Identifikasikanlah kelompok-kelompok ide yang telah Anda buat. Berikanlah sebuah *headline* untuk setiap kelompok dan susunlah berdasarkan nomor.

Pemetaan pikiran merupakan alat percakapan yang multifungsi. Pemetaan pikiran dapat membantu Anda di segala

situasi setiap kali Anda merasa perlu untuk merekam, mengumpulkan, mengorganisasi, atau menghasilkan ide. Pemetaan pikiran mendorong Anda untuk mendengarkan dengan hati-hati, sehingga Anda dapat menghubungkan makna. Pemetaan pikiran membantu Anda konsentrasi terhadap apa yang Anda katakan, daripada menulis; dan pemetaan pikiran menyimpan informasi rumit yang ditulis di secarik kertas.

Cobalah memulai pemetaan pikiran dalam percakapan sederhana. Rekamlah sebuah percakapan telepon dalam pemetaan pikiran dan lihatlah seberapa baik Anda menggunakan teknik tersebut. Teruskanlah latihan Anda dengan percakapan tatap muka (percakapan langsung) dan ajaklah orang lain untuk melihat dan memberi kontribusi pada peta pikiran Anda tersebut.

Variasi dalam pemetaan pikiran adalah dengan menggunakan catatan tempel kecil untuk merekam ide. Dengan menuangkan sebuah ide ke dalam catatan kecil, Anda dapat mengumpulkan dan menempelkan catatan-catatan tersebut di dinding atau papan pengumuman dan menggabungkannya untuk menemukan hubungan logis di antara ide-ide tersebut. Teknik ini sangat berguna dalam sesi *brainstorming* atau percakapan yang mencari pemecahan masalah.

gunakanlah metafor

Metafor adalah penggambaran ide-ide dalam bentuk yang konkret. Metafor berarti 'mengirimkan' atau 'memindahkan'. Sebuah metafor membawa maksud (arti) Anda dari suatu hal ke suatu hal yang lain. Metafor membantu pendengar Anda untuk *melihat* sesuatu dengan cara baru, dengan gambarkannya sebagai sesuatu yang lain. Metafor menggunakan imajinasi untuk mendorong dan mengembangkan ide-ide Anda.

Metafor membawa maksud (arti) Anda menjadi hidup dalam pikiran si pendengar. Metafor mempersempit fokus si pendengar sehingga perhatian mereka tertuju kepada si pembicara. Metafor mengontrol perasaan mereka. Metafor dapat membangun komitmen Anda terhadap ide-ide orang lain dan membantu Anda untuk mengingatkan ide-ide tersebut.

Jika Anda ingin menemukan sebuah metafor untuk membuat pikiran Anda semakin kreatif dan percakapan Anda semakin menarik, Anda dapat memulainya dengan menjadi pendengar yang baik dalam percakapan yang Anda ciptakan. Anda akan menemukan bahwa Anda telah menggunakan banyak metafor tanpa Anda menyadarinya. Jika Anda masih saja mencari metafor, ajukanlah beberapa pertanyaan berikut ini kepada diri Anda sendiri.

- ❖ Apakah masalah yang sebenarnya?
- ❖ Jika ini adalah situasi yang berbeda—sebuah permainan *cricket*, *medieval castle*, misi ke planet Mars, taman kanak-kanak—bagaimana saya dapat menangannya?
- ❖ Bagaimana orang lain dengan peran yang berbeda mengatasi persoalan tersebut, seperti seorang tukang kebun, politisi, insinyur, penata busana, aktor?
- ❖ Bagaimana *rasanya* situasi tersebut?
- ❖ Jika masalah ini menyangkut binatang, apakah spesiesnya?
- ❖ Bagaimana saya dapat mendeskripsikan apa yang sedang terjadi seandainya hal tersebut menyangkut tubuh manusia?

Periksalah jawaban Anda dan kembangkan imajinasi yang ada di dalam pikiran Anda. Anda harus tenang dan senang hati melakukannya. Percakapan tersebut perlu diperlambat

dan merefleksikan kemajuan-kemajuannya. Menemukan metafor adalah cara berpikir tingkat pertama, karena metafor adalah alat untuk membantu Anda melihat realitas dengan cara baru.

Anda akan mengetahui kapan Anda berhasil mencapai metafor yang produktif. Percakapan tersebut akan memanaskan (itulah metafor!). Anda akan merasakan suntikan energi secara tiba-tiba dan bersifat menyenangkan secepat Anda menyadari bahwa Anda sedang memikirkan cara yang benar-benar baru.

keterampilan penyelidikan

Keterampilan penyelidikan (*skill of enquiry*) juga merupakan keterampilan mendengarkan. Kualitas percakapan Anda juga bergantung pada kualitas Anda mendengarkan.

Hanya dengan menyelidiki ide-ide orang lain, dapatkah Anda merespons dengan jujur? Hanya dengan mengungkap model mental dan keyakinan yang tersembunyi di balik ide-ide mereka, dapatkah Anda menjelajahi pandangan dalam pikiran mereka? Hanya dengan mengetahui bagaimana cara mereka berpikir, dapatkah Anda mulai membujuk mereka untuk mengikuti cara berpikir Anda?

Cara bertanya atau menyelidik atau meminta keterangan yang benar-benar terampil membantu orang lain untuk berpikir lebih baik. Mendengarkan—dengan sungguh-sungguh, mendalam, penuh perhatian—dapat membebaskan pemikiran mereka.

Saya telah membuat ringkasan mengenai keterampilan penyelidikan ke dalam enam pokok bahasan, yaitu:

- memberi perhatian;
- memperlakukan pembicara sederajat dengan Anda;
- mempertahankan kenyamanan berbicara;
- mengasah keberanian;

- melontarkan pertanyaan yang berkualitas;
- membatasi pemberian informasi.

Mempunyai keterampilan-keterampilan ini akan membantu Anda menghargai orang lain dan memberi ruang gerak bagi mereka untuk mengembangkan ide-ide mereka sendiri—untuk memperjelas pola pikir mereka.

memberi perhatian

Memberi perhatian berarti konsentrasi pada apa yang dikatakan oleh orang lain. Kedengarannya memang mudah. Bagaimana mungkin Anda dapat mendengarkan tanpa memberi perhatian?

Tentu saja, hal ini sering kali terjadi. Anda berpikir bahwa Anda sedang mendengarkan, tetapi kenyataannya tidak. Anda memotong pembicaraan orang lain. Anda menginterupsi. Anda menguap, mengeluh, mendengkur, tertawa, atau batuk. Anda menyela dengan pikiran, cerita, atau teori Anda sendiri. Anda melihat jam atau memandang sekitar ruangan. Anda memikirkan pertemuan, atau laporan, atau janji makan berikutnya. Anda mengerutkan dahi, memainkan jari, menghancurkan klip kertas, dan memandang agenda Anda. Anda memberikan nasihat. Anda memberikan nasihat lebih banyak lagi.

Anda memikirkan pikiran Anda sendiri ketika Anda seharusnya mengosongkannya. Benar-benar mendengarkan berarti mematikan pikiran Anda dan mempersilakan pemikiran orang lain memasukinya.

Ketika Anda mendengarkan pembicaraan orang lain, Anda akan mendengar banyak hal. Jika Anda memberikan perhatian yang selayaknya, pembicaraan orang lain akan terlihat semakin berisi dan mudah dipahami. Kurang perhatian akan membuat pembicaraan tersebut terlihat bimbang, aneh, dan

menggambarkan keragu-raguan pemikiran mereka. Kurang perhatian akan membuat orang lain terlihat lebih bodoh.

Jika saya pikir secara mendalam, kita mempunyai dua model mental tentang mendengarkan. Kita menahan kedua model itu seakan-akan kita takut kehilangannya. Kedua model itu lebih merusak kualitas mendengarkan daripada hal lainnya.

Model mental yang pertama adalah bahwa *orang mendengarkan agar dapat menanggapi kembali*. Ini kelihatannya ide yang cukup beralasan, tetapi salah. Jika orang mendengarkan dengan tujuan agar dapat mengeluarkan ide dari kepala mereka, mereka tidak mendengarkan dengan sungguh-sungguh pada apa yang dipikirkan orang lain. Mereka tidak memberi perhatian.

Model mental yang kedua adalah bahwa *orang menjawab agar dapat menceritakan kepada orang lain apa yang sedang dipikirkan*. Pada kenyataannya, model ini mengimplikasikan bahwa orang hanya berbicara kepada orang lain karena mereka menghendaki ide mereka dipahami. Model ini juga keliru.

Mendengarkan yang baik berarti membantu orang lain untuk menemukan ide mereka sendiri. Pikiran yang mengandung masalah mungkin juga berisi solusi. Solusi tersebut tampaknya lebih baik karena keluar dari pikiran mereka sendiri. Memberi perhatian berarti membantu orang lain untuk memperjelas pemikiran mereka.

Tentu saja, orang lain tersebut juga memerlukan nasihat. Akan tetapi, jangan berasumsi bahwa hal ini adalah masalahnya. Tunggulah sampai mereka menanyakan sesuatu. Jika perlu, tanyakanlah apa yang mereka inginkan dari Anda. Jangan terburu-buru. Berikanlah kesempatan kepada mereka untuk menemukan ide-ide mereka sendiri terlebih dulu. Dalam hal ini, memberi perhatian mungkin akan memperlambat percakapan Anda dan membuatnya lebih nyaman.

Perhaluslah tempo Anda sendiri sehingga orang lain juga mengikuti Anda. Lalu, tunggulah beberapa saat.

Mendengarkan. Mendengarkan. Lalu mendengarkan lagi. Jika mereka tidak dapat meneruskan pembicaraan mereka, tanyakanlah, 'Apa lagi yang Anda pikir tentang hal ini? Apa lagi yang dapat Anda pikirkan? Apa lagi yang terlintas dalam benak Anda?' Undangan untuk berbicara lebih banyak dapat menyegarkan kembali pikiran.

menginterupsi

Menginterupsi adalah gejala yang paling jelas bahwa Anda kurang memperhatikan. Hal ini sangat tidak menyenangkan. Sisi buruk dalam diri kita terlihat memaksakan dengan menyela pembicaraan orang lain. Diam sepertinya menjadi sesuatu yang mengerikan.

Kebanyakan orang menginterupsi karena mereka membuat asumsi. Berikut ini terdapat beberapa contoh menginterupsi. Jika Anda ingin menginterupsi seseorang dalam sebuah pembicaraan, tanyakanlah kepada diri Anda sendiri bagian yang mana dari contoh berikut ini yang akan Anda terapkan.

- ☞ Ide saya lebih baik dari ide mereka.
- ☞ Jawabannya lebih penting daripada masalahnya.
- ☞ Saya harus menjelaskan ide saya segera, dan jika saya tidak menginterupsi, saya akan kehilangan kesempatan tersebut (atau lupa).
- Saya tahu apa yang akan mereka katakan.
- Mereka tidak perlu menyelesaikan kalimat tersebut karena saya akan mengembangkan sendiri tulisan saya.
- Mereka tidak dapat mengembangkan ide ini lebih jauh, maka saya akan mengembangkannya untuk mereka.

- Saya lebih penting daripada mereka.
- Lebih penting bagi saya untuk terlihat mempunyai ide daripada membiarkan mereka menyelesaikan kalimat mereka.
- Menginterupsi akan menghemat waktu.

Misalkan demikian, asumsi-asumsi ini diperlihatkan untuk preasumsi, kesombongan, dan kebodohan. Anda biasanya salah jika mengasumsikan bahwa Anda tahu apa yang akan dikatakan orang lain. Jika Anda mengizinkan mereka untuk meneruskan pembicaraan mereka, mereka akan memunculkan topik-topik pembicaraan yang lebih menarik, lebih berwarna, dan lebih pribadi.

menampilkan ketenangan

Jika Anda berhenti menginterupsi, percakapan akan terasa lebih tenang. Banyak jeda. Orang lain akan berhenti berbicara dan Anda tidak akan mengisi kekosongan tersebut.

Jeda bicara seperti perempatan jalan. Percakapan sampai pada sebuah persimpangan jalan. Anda mempunyai banyak pilihan ke mana Anda akan melangkah lagi. Anda sendiri juga mempunyai kesempatan untuk memilih jalan tersebut. Jika Anda tertarik untuk membujuk, Anda dapat mengambil kesempatan untuk melakukannya. Akan tetapi, jika Anda mengajukan pertanyaan, Anda memberi kesempatan kepada orang lain untuk mempergunakan pilihan mereka.

Terdapat dua macam jeda dalam percakapan. Pertama, adalah jeda yang berisi; dan kedua, adalah jeda yang benar-benar kosong. Pelajarilah perbedaan antara keduanya.

Beberapa jeda dalam percakapan dipenuhi oleh pikiran-pikiran. Kadang-kadang, si pembicara memang sengaja berhenti. Mereka akan melanjutkan secara perlahan-lahan, atau dengan tiba-tiba. Mereka melihat hal lain, mungkin

melihat jarak yang lebih jauh. Mereka sibuk untuk sebuah kesenangan sesaat. Anda tidak dilibatkan. Akan tetapi, mereka ingin agar Anda tetap berada di persimpangan ketika mereka kembali. Itu merupakan suatu kehormatan bagi Anda karena mereka percaya bahwa Anda bersedia menunggu. Jadi tunggulah.

Jeda percakapan lain adalah kekosongan. Tidak ada yang terjadi. Si pembicara tidak berhenti dengan tiba-tiba; walaupun kelihatannya mereka mulai menjauh. Anda berdiri di persimpangan bersama-sama, dan tidak satu pun dari Anda berdua beranjak pergi. Energi percakapan seakan-akan turun begitu saja. Mata si pembicara tidak terfokus sama sekali. Jika mereka merasa nyaman dalam percakapan tersebut, mereka mungkin memfokuskan diri pada Anda sebagai tanda bagi Anda untuk meneruskan percakapan.

Tunggulah jeda tersebut. Jika jeda tersebut kelihatan kosong, si pembicara akan mengatakan hal itu sebentar lagi. 'Saya tidak mempunyai bahan pembicaraan lagi rupanya.' 'Saya rasa cukup.' 'Lalu. Di sinilah kita. Sekarang saya sulit untuk bicara.' Cobalah untuk melontarkan pertanyaan, 'Dapatkah Anda memikirkan cara lain?' Teruskanlah untuk menggerakkan percakapan tersebut dengan melontarkan pertanyaan yang lebih spesifik. Pada saat Anda melakukannya, Anda telah menutup semua kemungkinan yang dapat Anda ambil bersama-sama. Anda sedang mengarahkan jalan mana yang akan ditempuh. Pastikanlah bahwa Anda melakukan hal itu pada saat orang tersebut siap dan rela Anda mengambil alih kendali percakapan.

perlihatkan bahwa Anda menaruh perhatian

Wajah Anda akan memperlihatkan apakah Anda menaruh perhatian kepada orang lain. Khususnya, mata Anda akan mengatakan kualitas Anda mendengarkan.

Dengan bersikap seakan-akan Anda tertarik, Anda akan terlihat lebih menarik. Disiplinkan diri Anda untuk menggunakan ekspresi yang memperlihatkan kepada orang lain bahwa mereka penting bagi Anda, bahwa Anda tertarik pada apa yang mereka katakan, dan Anda tidak dalam keadaan terburu-buru. Cobalah untuk tidak mengerutkan dahi atau menarik urat wajah Anda. Juga ingatlah bahwa seulas senyum yang terlihat kaku memperlihatkan wajah kemarahan. Pada akhirnya, wajah Anda tidak akan memperlihatkan bahwa Anda tertarik, kecuali jika Anda memang benar-benar tertarik.

Jagalah kontak mata dengan orang yang sedang berbicara. Mungkin pembicara sering mengalihkan pandangannya, itulah yang dilakukan orang ketika mereka sedang berpikir. Akan sangat membantu apabila Anda berada dalam posisi yang membuat mereka mudah untuk melakukannya. Misalnya, duduk dalam sudut 60 derajat memberi ruang bagi mata orang lain untuk mengalihkan pandangannya. Akan tetapi, Anda harus tetap memandangnya, dan terus memandangnya.

Mungkin juga penglihatan yang bersifat atentif seperti itu sebenarnya membantu si pembicara. Pada beberapa kultur, terus-menerus menatap adalah pertanda bahwa Anda tidak menghormati. Anda perlu lebih sensitif terhadap kemungkinan individual atau perbedaan kultur ini dan sesuaikanlah gerakan mata Anda. Pada umumnya, orang cukup memperhatikan orang-orang yang mereka ajak bicara. Si pembicara akan menilai kualitas perhatian Anda melalui mata Anda—mungkin tanpa disadari—dan kualitas pemikiran mereka akan berkembang.

memperlakukan pembicara sederajat dengan Anda

Anda akan dapat melontarkan pertanyaan dengan baik jika Anda memperlakukan si pembicara sederajat dengan Anda.

Pada saat Anda memperlakukan si pembicara tidak sedera-
jat dengan Anda, kebingungan akan mewarnai percakapan
Anda. Jika Anda menempatkan status Anda lebih tinggi dari-
pada mereka, Anda akan mematahkan semangat mereka
untuk berpikir dengan baik. Namun, jika Anda menem-
patkan diri mereka lebih tinggi daripada Anda sendiri, Anda
akan mulai menahan diri dan hal ini mengacaukan perha-
tian Anda pada apa yang mereka katakan.

Meninggikan diri sendiri adalah musuh yang terbesar di
dalam sebuah percakapan. Penyimpangan dalam percakapan
ini berasal dari cara orang diperlakukan sebagai anak-
anak—dan bagaimana orang dewasa memperlakukan anak-
anak. Kadang-kadang anak-anak harus diperlakukan seperti
anak-anak. Penting bagi orang dewasa untuk:

- memutuskan sesuatu bagi mereka;
- mengarahkan mereka;
- mengatakan apa yang harus dilakukan;
- mengasumsikan bahwa orang dewasa lebih tahu dari-
pada mereka;
- mengkhawatirkan mereka;
- menjaga mereka;
- mengontrol mereka;
- memikirkan sesuatu untuk mereka.

Ada kecenderungan bahwa sikap meninggikan diri sendiri
tersebut dibawa ketika melakukan percakapan dengan orang
dewasa. Selagi Anda berpikir bahwa Anda lebih tahu dari-
pada orang lain, atau menyediakan jawaban bagi mereka,
atau menyarankan bahwa pemikiran mereka tidak berkuali-
tas, maka Anda merendahkan mereka. Hal ini menjadi tidak
mudah dipahami, sikap meninggikan diri sendiri sering kali
ditutupi dengan bentuk perhatian dan sifat mendukung.
Akan tetapi, itu menghentikan orang berpikir tentang diri

mereka sendiri dan akan memperlambat cara berpikir mereka serta membuat mereka kurang pandai. Anda tidak dapat merendahkan orang lain dan menaruh perhatian penuh kepada mereka dalam waktu yang bersamaan.

Perlakukanlah orang lain sederajat dengan Anda sehingga Anda tidak akan dapat merendahkan mereka. Jika Anda tidak menghargai ide orang lain, janganlah menciptakan percakapan dengan mereka. Akan tetapi, jika Anda menginginkan ide-ide yang lebih baik, jika Anda menginginkan hasil yang lebih baik dan mengembangkan hubungan kerja, berilah respek kepada orang lain dan hargailah ide-ide mereka.

mempertahankan kenyamanan berbicara

Pemikiran yang baik muncul dalam lingkungan yang santai. Mempertahankan kenyamanan berbicara membuat Anda dapat bertanya lebih dalam dan menemukan banyak ide.

Kebanyakan orang tidak terbiasa dengan suasana nyaman tersebut dan mungkin banyak memperdebatkannya. Mereka selalu terburu-buru karena pekerjaan telah menanti. Banyak organisasi yang menghilangkan suasana nyaman ini dari tempat kerja mereka. Suasana nyaman disamakan dengan kemalasan. Jika Anda tidak bekerja dengan cepat, dikejar *deadline*, dan menyusun 50 tugas pada saat yang bersamaan, Anda tidak akan menerima gaji. Urgensi (hal yang mendesak) sudah lama dipupuk. Diasumsikan bahwa pemikiran yang terbaik muncul dalam iklim seperti itu.

Ini salah. Urgensi (hal yang mendesak) menghalangi orang untuk dapat berpikir dengan baik. Mereka terlalu sibuk bekerja. Lagipula, bekerja adalah untuk memperoleh hasil, bukan? Namun, tidak demikian jika orang harus berpikir untuk mendapatkan hasil. Kadang kala, hasil yang terbaik hanya muncul dengan *tidak* melakukan apa-apa, misalnya dengan memperhatikan ide orang lain dengan pikiran yang

jernih, nyaman, dan tenteram. Ketika Anda merasa nyaman, solusi dari suatu masalah akan terlihat seperti sebuah sulap.

Carilah waktu yang tepat untuk memulai percakapan. Jika situasi dalam keadaan genting, tundalah percakapan. Jika memang terpaksa harus ada sebuah percakapan, luangkan waktu dan buatlah suasananya senyaman mungkin. Bersikaplah realistis dengan waktu yang tersedia, dan pikirkanlah bagaimana Anda menggunakan waktu tersebut dengan baik. Jauhkanlah gangguan. Tutup dan matikan telepon Anda. Tinggalkan gedung tersebut. Tutup pintunya. Berilah keluasaan. Hal yang tidak biasa di sini adalah, ketika Anda menghilangkan sesuatu yang penting tersebut, Anda sebenarnya telah menciptakan waktu. Anda akan menemukan bahwa diri Anda menggunakan waktu dengan berbeda pada saat Anda merasa nyaman. Dan Anda akan meraih lebih banyak lagi.

Membuat suasana nyaman dalam sebuah percakapan merupakan keterampilan berperilaku. Buatlah diri Anda senyaman mungkin. Bersandariah, hirup napas dalam-dalam, tersenyumlah, perhatikan semangat Anda, dan aturlah ritme bicara Anda perlahan-lahan.

mengasah keberanian

Untuk membebaskan ide orang lain keluar dari pikiran mereka, Anda perlu melakukan lebih banyak daripada sekadar memberi perhatian, memperlakukan orang lain sederajat dengan Anda, dan membuat suasana nyaman. Anda perlu mengasah keberanian mereka untuk mengeluarkan ide-ide mereka.

Jika tidak mempunyai keberanian, orang akan takut untuk bicara dengan jujur dan terbuka. Renungkan kembali pembahasan awal mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi percakapan, yaitu konteks, hubungan, struktur,

sikap. Orang lain mungkin muncul dalam percakapan dari situasi yang hampir tidak Anda pahami. Mereka mungkin dalam keadaan takut kepada Anda, kurang menghormati Anda, atau curiga dengan motivasi Anda. Sikap Anda mungkin menciptakan kesan menekan keberanian mereka sejak awal percakapan.

Ingatlah bahwa pemikiran orang lain sebagian besar merupakan hasil dari pengaruh yang Anda berikan kepada mereka. Jadi, apabila Anda:

- menyarankan agar mereka mengubah subjek pembicaraan;
- mencoba meyakinkan sudut pandang Anda kepada mereka sebelum mendengarkan sudut pandang mereka;
- membalas komentar pedas mereka;
- menantang keberanian mereka untuk berkompetisi dengan Anda.

Anda tidak mengasah keberanian mereka untuk mengembangkan pemikiran mereka, Anda tidak melontarkan pertanyaan yang pantas.

Salah satu musuh terbesar dalam pengasahan keberanian adalah tidak adanya semangat berkompetisi. Sangatlah mudah menggeser ide pembicara secara perlahan-lahan untuk mengedepankan ide Anda sendiri. Hal itu merupakan tradisi dari pergulatan pemikiran yang tinggi nilainya di dunia Barat.

Jika pembicara merasa bahwa Anda berkompetisi dengan mereka dalam percakapan, mereka akan membatasi tidak hanya apa yang mereka katakan tetapi juga semua pemikiran mereka yang akan membantu mereka untuk memenangkan kompetisi tersebut. Sama saja dengan jika Anda merasa bahwa pembicara mencoba berkompetisi dengan

Anda, Anda tentu tidak akan membiarkan diri masuk ke dalam kompetisi itu. Hal ini lebih sulit diraih. *Ladder of Inference* (lihat di Bab 3) merupakan salah satu alat yang dapat diandalkan untuk membantu Anda memasukkan suasana yang jauh dari kompetisi ke dalam percakapan Anda tersebut.

Daripada berkompetisi, sambutlah perbedaan pandangan tersebut. Buat sebuah pengakuan bahwa Anda melihat sesuatu secara berbeda dan bahwa Anda setuju dengan perbedaan tersebut jika percakapan terus berlanjut.

lontarkan pertanyaan yang berkualitas

Bertanya adalah cara yang paling tepat untuk mengetahui pikiran orang. Namun, pada kenyataannya, betapa sedikit manajer yang melontarkan pertanyaan yang berkualitas.

Pertanyaan, tentu saja, dapat juga diisi dengan asumsi atau dengan politik. Di beberapa percakapan, pertanyaan yang paling penting malah jarang dilontarkan karena melakukan hal itu akan terlihat, seperti menantang pusat otoritas. Mengajukan suatu pertanyaan kadang seperti memperlihatkan ketidaktahuan yang tidak dapat diterima. Di beberapa organisasi, mengajukan pertanyaan kepada mereka berarti 'belum melakukan apa-apa'. "Bertanya," kata Samuel Johnson pada suatu acara, "bukan tipe percakapan antarpria."

Pertanyaan dapat juga digunakan dalam cara yang tidak mengedepankan penyelidikan. Secara spesifik, para manajer biasanya menggunakan pertanyaan untuk:

- ❖ menggarisbawahi perbedaan antara ide mereka dan ide orang lain;
- ❑ membuat orang lain kelihatan bodoh;
- ❑ mengkritik perubahan;

- menemukan kesalahan;
- membuat diri mereka terlihat pandai;
- mengekspresikan pandangan mereka melalui kode;
- memojokkan seseorang;
- menciptakan argumentasi.

Satu-satunya legitimasi penggunaan sebuah pertanyaan adalah untuk menerapkan penyelidikan. Pertanyaan membantu Anda untuk:

- mencari fakta;
- memeriksa pemahaman Anda;
- membantu orang lain untuk mengembangkan pemahaman mereka;
- mengundang orang lain untuk memeriksa pemikiran Anda;
- meminta tindakan.

Pertanyaan yang paling baik akan membuka pikiran orang lain. Pertanyaan yang tinggi kualitasnya adalah pertanyaan yang membantu orang lain untuk berpikir lebih jauh, mengembangkan ide, atau membuat pikiran mereka lebih terlihat jelas oleh Anda berdua.

Anda harus menjadi lebih percaya diri dalam melontarkan pertanyaan penting. Jika Anda ingin melontarkan pertanyaan lengkap dalam percakapan Anda, Anda perlu memikirkan mengapa itu dilontarkan, bagaimana Anda bertanya kepada mereka, dan pertanyaan jenis apa yang dapat Anda gunakan.

Seluruh pertanyaan tersedia untuk membantu Anda melakukan penyelidikan yang lebih menyeluruh. Secara spesifik, ada enam jenis pertanyaan dapat dipergunakan, yaitu:

- **Pertanyaan tertutup.** Hanya dapat dijawab dengan 'ya' dan 'tidak'.

- **Pertanyaan memimpin.** Menempatkan jawaban di mulut orang lain.
- **Pertanyaan mengontrol.** Membantu Anda untuk mengambil alih kendali dalam percakapan.
- **Pertanyaan menyelidik.** Menggunakan pertanyaan awal untuk mengembangkan pemikiran, atau menggali lebih dalam.
- **Pertanyaan terbuka.** Tidak dapat dijawab dengan 'ya' dan 'tidak'.
- **Pertanyaan refleksi.** Menyatakan kembali komentar terakhir dengan tidak ada lagi permintaan lanjutan.

Ingatlah juga mengenai *Ladder of Inference* dari Bab 3. Alat berkekuatan besar ini dapat menyediakan pertanyaan-pertanyaan yang memungkinkan Anda untuk menyelidiki pemikiran pembicara. Anda dapat juga menggunakannya untuk mengajak mereka menyelami pikiran Anda.

Pertanyaan yang sangat berkualitas sebenarnya memberi kebebasan pada pikiran orang lain. Pertanyaan-pertanyaan ini mengganti asumsi yang menutup pikiran mereka dengan asumsi lain yang membebaskan pikiran. Kuncinya adalah mengidentifikasi asumsi yang mungkin membatasi pikiran orang lain. Anda tidak harus menebak dengan benar, mengajukan pertanyaan dapat memberi tahu Anda apakah Anda telah mengidentifikasinya dengan tepat. Jika tidak, pertanyaan tersebut mungkin membuka pikiran pembicara.

Pertanyaan yang berkualitas merupakan pertanyaan 'Bagaimana jika' yang luas. Anda juga dapat mengajukan pertanyaan dengan bentuk 'Bagaimana jika asumsi ini tidak benar?' atau dalam bentuk 'Bagaimana jika kebalikan dari asumsi ini yang benar?'

Contoh dari jenis pertanyaan yang pertama, antara lain:

- Bagaimana jika Anda menjadi kepala eksekutif besok?
- Bagaimana jika saya bukan manajer Anda?
- Bagaimana jika Anda tidak dibatasi dalam menggunakan peralatan tersebut?

Contoh dari jenis pertanyaan yang kedua, antara lain:

- Bagaimana jika anggaran Anda tidak dibatasi?
- Bagaimana jika pelanggan sebenarnya hanya berpusat kepada kita?
- Bagaimana jika Anda mengetahui bahwa Anda adalah orang penting di perusahaan Anda?

Sering kali orang dihalangi perkembangan pemikirannya oleh dua asumsi mereka. Salah satu asumsi itu adalah bahwa mereka tidak mampu berpikir dengan baik tentang sesuatu, atau meraih sesuatu. Asumsi lainnya adalah bahwa mereka tidak pantas untuk berpikir dengan baik dan meraihnya. Mengajukan pertanyaan yang baik dapat membantu Anda untuk mendorong keberanian orang lain dalam mengatasi penghalang tersebut dan menjadi pemikir yang kompeten.

membatasi pemberian informasi

Informasi adalah kekuatan. Sebagai bagian dari pertanyaan, sesekali Anda dapat menyampaikan informasi yang akan memberikan kekuatan kepada pembicara untuk berpikir lebih baik. Menahan informasi merupakan penyalahgunaan kekuatan Anda terhadap mereka.

Namun masalahnya, memberikan informasi dapat merusak dinamika mendengarkan dan mengajukan pertanyaan. Beberapa tuntunan berikut ini akan membantu Anda dalam membatasi konsumsi informasi yang Anda sampaikan:

- ❖ **Jangan menyela.** Biarkanlah pembicara menyelesaikan sebelum memberi informasi baru. Jangan memaksakan informasi di tengah-tengah kalimat.
- ❖ **Batasilah intervensi Anda.** Tanyakanlah kepada diri Anda sendiri, kapan waktu yang tepat untuk menawarkan informasi tersebut.
- ❖ **Saringlah informasi.** Berikanlah informasi yang menurut Anda akan mengembangkan pemikiran pembicara. Tahan diri untuk tidak menambahkan beberapa informasi yang bukan merupakan pikiran pokok dari pola pikir mereka.
- ❖ **Janganlah memberi informasi hanya untuk membanggakan diri.** Anda mungkin cenderung memberi informasi untuk memperlihatkan betapa ahlinya atau betapa majunya Anda. Simpanlah dalam-dalam godaan itu.

Mengajukan pertanyaan kepada pembicara juga merupakan sesuatu yang harus Anda lakukan dengan cermat. Anda perlu mengajukan pertanyaan tersebut pada waktu yang tepat, dan untuk alasan yang tepat. Bertanya pada waktu yang kurang tepat dapat menutup pikiran pembicara dan menolak Anda di semua keberadaan ide mereka.

Mengikuti nasihat ini dapat diartikan Anda harus mendengarkan tanpa pemahaman penuh terhadap apa yang dikatakan pembicara. Bahkan, Anda mungkin tidak memahami semua yang dikatakan untuk beberapa saat. Ingatlah bahwa penyelidikan tersebut adalah mengenai membantu orang lain untuk memperjelas pemikiran mereka. Jika mengajukan pertanyaan hanya membantu Anda saja—dan bukan pembicara—Anda seharusnya menunda pertanyaan itu. Dalam mengajukan pertanyaan, yang lebih penting adalah membiarkan pembicara menjalankan pemikiran mereka daripada memahami apa yang mereka katakan. Ini mungkin terlihat janggal. Akan tetapi, jika Anda membiarkan pembicara

melakukan hal tersebut daripada Anda berusaha menerima informasi mereka secara lengkap, mereka mungkin akan dapat meringkaskan ide-ide mereka untuk Anda secara jelas dan lebih baik ketika mereka selesai berbicara.

keterampilan persuasi

Kemampuan persuasi dan mempengaruhi orang lain sudah lama hilang di antara para manajer. Orang meminta orang lain untuk melakukan sesuatu dan mengharapkan mereka untuk melakukannya juga sudah lama luntur. Sekarang, yang harus Anda lakukan adalah 'menjual ide-ide Anda'.

Kunci persuasi yang efektif adalah mempunyai ide yang kuat dan menyampaikannya kepada mereka dengan baik. Ide adalah alat pertukaran dalam komunikasi. Informasi saja tidak akan pernah mempengaruhi seseorang untuk bertindak. Hanya ide lah yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi.

Seperti dikatakan pada masa lalu ini adalah retorika. Sejak zaman dahulu kala, seni retorika telah diajarkan orang, bagaimana menggabungkan dan menyampaikan ide mereka. Sedikit saja orang—paling tidak di Eropa—yang sekarang mempelajari retorika secara sistematis. Tentu saja, dengan menerapkan beberapa prinsip sederhana, Anda dapat mengembangkan kualitas persuasi Anda.

karakter, logika, dan hasrat

Aristoteles, sebagai bapak retorika, mengklaim bahwa membujuk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui bukti

yang dibawa untuk mendukung sebuah kasus dan melalui apa yang dia sebut sebagai bujukan atau persuasi yang 'artistik'.

Bukti dapat berupa dokumen atau saksi mata. Anda dapat menggunakan selebaran dan para ahli untuk memberikan bukti langsung dari sebuah kasus. Persuasi 'artistik' menggabungkan tiga ciri utama di dalam diri Anda, sebagai seorang pembujuk, yaitu:

- karakter atau reputasi Anda;
- kualitas logika Anda;
- hasrat yang Anda bawa dalam argumen Anda.

Anda dapat mengatakan bahwa persuasi yang efektif berarti berkomunikasi sesuai dengan hati, kepala, dan jiwa Anda.

karakter

Karakter (atau moral alami) adalah singkatan dari integritas dan otoritas yang Anda sampaikan ke pendengar. Mengapa pendengar Anda harus percaya pada apa yang Anda katakan? Apa kualifikasi Anda sehingga mengatakan hal tersebut? Di bidang apa keahlian dan keterampilan khusus Anda? Berdasarkan pengalaman Anda, bagaimana reputasi Anda mendukung semua ini? Nilai apa yang dapat Anda tambahkan dalam argumentasi ini. Karakter Anda menciptakan kepercayaan yang dapat membangun argumentasi Anda.

logika

Logika (orang Yunani mengatakan *logos*) adalah sistem kerja pikiran yang rasional. Penalaran adalah metode di mana Anda menggabungkan ide-ide. Logika terbagi ke dalam dua bentuk:

- **Logika yang bersifat deduktif**, menggabungkan ide-ide dalam satu kejadian. Urutan kejadian ini dimulai dengan sebuah ide, menambahkan ide kedua yang mengikuti ide pertama, dan menggambarkan sebuah kesimpulan yang merupakan ide ketiga. Contoh klasik dari logika yang bersifat deduktif adalah: 'Socrates adalah seorang pria. Semua pria dapat mati. Jadi, Socrates dapat mati'. Contoh umum: 'Anda mengamati bahwa investasi dalam perusahaan-perusahaan tumbuh dengan cepat. Perusahaan A mempunyai pertumbuhan yang cepat. Jadi, Anda seharusnya menginvestasikan uang Anda di perusahaan A.'
- **Logika yang bersifat induktif**, menggabungkan ide-ide dalam sebuah piramid. Piramid tersebut mengelompokkan ide-ide secara bersama-sama, kemudian meringkasnya menjadi sebuah ide yang mempunyai kekuatan. Contohnya adalah:
 - 'Kita telah menemukan tiga perusahaan yang memenuhi kriteria Anda untuk berinvestasi:
 - 1. Perusahaan A memenuhi kriteria.
 - 2. Perusahaan B memenuhi kriteria.
 - 3. Perusahaan C memenuhi kriteria.'

Hasrat

Hasrat (atau *pathos*) adalah komitmen dan perasaan yang Anda bawa ke subjek Anda. Apabila Anda tidak dilengkapi dengan ide tersebut, Anda tidak dapat mengharap orang lain seperti itu juga. Banyak kultur organisasi yang tidak mempercayai adanya hasrat, walaupun banyak orang yang bekerja berdasarkan hasrat positif yang mereka miliki dalam dunia kerja mereka. Untuk memperlihatkan hasrat, tidak mungkin dengan 'sesuatu yang telah dilaksanakan'. Akan tetapi, tanpa hasrat, tidak ada yang diraih. Investor besar,

artis, dan wiraswastawan tidak saja dibedakan dengan talenta mereka, tetapi juga dengan keyakinan yang membawa mereka meraih sesuatu, meskipun sering melawan aturan yang ada.

Anda tidak dapat mengubah hasrat. Apabila Anda ingin membujuk seseorang dengan kekuatan ide, Anda harus merasakan kekuatannya dalam jiwa Anda. Ini mungkin tidak mudah. Lagipula, tidak semua ide mengandung hasrat. Akan tetapi, jika Anda ingin melakukan sebuah pekerjaan yang baik, jika Anda ingin memberikan kontribusi Anda, jika Anda peduli pada masa depan organisasi Anda, berarti hasrat memang harus ada.

Ketiga kualitas ini—karakter, alasan, dan hasrat—harus ada jika Anda ingin membujuk seseorang. *Proses* untuk membujuk mereka terdiri atas lima elemen, yaitu:

-  mengidentifikasi ide yang terpenting;
-  menyusun ide Anda secara logis;
-  mengembangkan gaya bahasa yang Anda gunakan;
-  mengingat ide-ide Anda;
-  menyampaikan ide-ide Anda dengan menggunakan kata-kata, tanda visual, dan sikap non-verbal.

apa ide terbesarnya?

Apabila Anda ingin membujuk seseorang, Anda harus mempunyai sebuah pesan. Apa yang ingin Anda katakan? Apa ide terbesarnya? Anda harus mengetahui ide apa yang ingin Anda promosikan. Sebuah ide yang mempunyai kekuatan lebih dapat membujuk pendengar Anda daripada kumpulan ide yang tidak mempunyai kekuatan, karena ide yang kuat lebih mudah untuk diingat. Kita bekerja di dunia yang penuh dengan informasi dan sangat kekurangan ide. Tanpa adanya ide yang mengarahkan, Anda tidak akan pernah dapat membujuk seseorang untuk percaya atau melakukan sesuatu.

Mulailah dengan mengumpulkan ide. Arahkanlah percakapan imajinatif dalam pikiran Anda dan catatlah beberapa kata yang ingin Anda sampaikan. Ambillah ide yang terlintas dalam pikiran Anda dan simpanlah ke dalam *note book* atau di sebuah *file*. Luangkanlah waktu sebanyak-banyaknya untuk aktivitas ini sebelum percakapan dilangsungkan.

Setelah mengambil dan menyimpan beberapa ide, ajukan tiga pertanyaan yang fundamental berikut:

- **'Apa tujuan saya?'** Apa yang ingin saya capai? Kejadian seperti apa yang saya inginkan?
- **'Siapa yang saya ajak bicara?'** Mengapa saya bicara dengan orang ini tentang tujuan saya ini? Apa yang telah mereka ketahui? Apa lagi yang mereka ingin ketahui? Saya ingin mereka *melakukan* apa? Ide macam apa yang akan saya gunakan untuk meyakinkan mereka?
- **'Hal terpenting apa yang harus saya katakan kepada mereka?'** Jika saya hanya mempunyai beberapa saat bersama mereka, apa yang akan saya katakan untuk meyakinkan mereka—atau paling tidak, membujuk mereka untuk tetap mendengarkan saya?

Pikirkanlah dengan baik tentang ketiga pertanyaan di atas. Bayangkanlah Anda hanya mempunyai beberapa *detik* untuk menyampaikan pesan Anda. Apa yang akan Anda katakan?

Cobalah menciptakan sebuah kalimat. Ingatlah bahwa Anda tidak dapat mengekspresikan ide tanpa menyusun sebuah kalimat. Jadi, ide ini harus *baru* di telinga pendengar Anda. Setelah itu, tidak ada poin untuk membujuk mereka lagi karena mereka sudah mengetahui dan menyetujui hal itu!

Oleh karena Anda telah menyusun pesan yang akan Anda sampaikan, Anda harus menyadari apakah pesan itu pantas,

baik untuk tujuan Anda dan untuk pendengar Anda. Apakah kalimat itu mengekspresikan apa yang ingin Anda raih? Apakah bahasa yang Anda gunakan mudah ditangkap oleh pendengar? Apakah cukup sederhana? Hal ini akan menjadi masalah ketika seorang manajer spesialis teknik mencoba untuk membujuk orang yang lebih senior yang pengalamannya lebih luas. Jargon dan detail digunakan sebagai pesan kunci ketika manajer tersebut sedang menyampaikan pesannya.

Sekarang, ujilah pesan Anda. Jika Anda menyampaikannya kepada pendengar Anda, akankah mereka melontarkan pertanyaan? Jika ya, pertanyaan apa yang kira-kira mereka lontarkan? Jika pesan Anda sudah cukup jelas, hal itu akan memprovokasi *salah satu* dari pertanyaan berikut ini.

- ❑ 'Mengapa?'
- ❑ 'Bagaimana?'
- ❑ 'Yang mana?'

Apabila Anda tidak dapat membayangkan mereka melontarkan pertanyaan-pertanyaan tersebut, mungkin mereka tidak tertarik pada pesan Anda. Jadi, cobalah dengan pesan yang lain. Jika Anda dapat membayangkan mereka mengajukan lebih dari satu pertanyaan-pertanyaan tersebut, cobalah untuk menyederhanakan pesan Anda.

Sekarang, mulailah membawa pendengar Anda ke tempat di mana mereka dapat menerima pesan tersebut. Anda harus 'membawa mereka ke dalam pola pikir Anda'. Ini berarti Anda mulai dari tempat pendengar berdiri dan bimbinglah perlahan-lahan ke tempat di mana Anda ingin mereka berada. Jika Anda sedang berdiri di tempat yang sama dengan pendengar Anda, ada kesempatan besar Anda akan melihat sesuatu dengan cara yang sama. Membujuk mereka akan menjadi lebih mudah.

Orang hanya akan terbujuk dengan ide yang menarik bagi mereka. Pendengar Anda hanya akan tertarik pada pesan Anda karena pesan tersebut menjawab beberapa kebutuhan atau pertanyaan yang ada di dalam pikiran mereka. Selanjutnya, sebuah elemen penting dalam penyampaian pesan Anda menunjukkan bahwa pesan tersebut berhubungan dengan kebutuhan atau pertanyaan mereka.

Berikut ini adalah empat poin struktur yang akan membawa pendengar Anda masuk ke poin di mana mereka dapat menerima pesan Anda. Saya mengingatkannya dengan menggunakan kata SPQR (*Situation, Problem, Question, Response*).

situasi (*situation*)

Ceritakan secara singkat apa yang telah mereka ketahui. Buatlah pernyataan yang Anda pun tahu bahwa mereka akan menyetujuinya. Hal ini menggambarkan bahwa Anda berada di bawah teritori mereka. Artinya, Anda memahami situasi mereka dan dapat menerima sudut pandang mereka. Cobalah menentukan situasi apa yang diharapkan pendengar. Pikirkanlah hal ini seperti 'Pada zaman dahulu kala ...' Sebuah pembuka, sebuah pernyataan pembukaan yang mempersiapkan mereka menghadapi apa yang muncul selanjutnya.

masalah (*problem*)

Sekarang, identifikasikanlah sebuah Masalah yang muncul bersamaan dengan Situasi. Pendengar mungkin mengetahui Masalah tersebut; mungkin juga tidak. Akan tetapi, *seharusnya* mereka tahu masalahnya! Dengan kata lain, Masalah tersebut seharusnya menjadi masalah *mereka*, bukan hanya Anda.

Masalah, tentu saja, datang dalam banyak bentuk dan ukuran. Penting bagi Anda untuk mengidentifikasi sebuah Masalah yang akan dikenali pendengar. Masalah itu

harus berhubungan dengan Situasi yang telah Anda tentukan; apakah Masalah tersebut menyebabkan kekawatiran atau menciptakan sebuah tantangan?

apa masalahnya

<i>Situasi</i>	<i>Masalah</i>
Stabil, disetujui status quo	Sesuatu yang salah terjadi Sesuatu yang salah dapat saja terjadi Sesuatu berubah Sesuatu dapat berubah Sesuatu hal yang baru telah muncul Seseorang mempunyai sebuah sudut pandang yang berbeda Kita tidak tahu apa yang kita lakukan Banyak hal yang dapat kita lakukan

Masalah dapat bersifat positif atau negatif. Anda mungkin ingin memberi tanda kepada pendengar Anda bahwa ada kesempatan yang muncul bersamaan dengan Situasi.

pertanyaan (question)

Suatu Masalah menyebabkan pendengar mengajukan Pertanyaan (atau akan melakukan hal itu, jika mereka awas terhadapnya). Sekali lagi, pendengar mungkin atau tidak mungkin menanyakan sesuatu. Jika memang ada pertanyaan, lebih baik Anda menuntun mereka agar Anda mampu menjawab pertanyaan mereka. Jika tidak ada, Anda harus berhati-hati menuntun mereka ke Pertanyaan bijaksana berikut ini.

apa pertanyaannya?

<i>Situasi</i>	<i>Masalah</i>	<i>Pertanyaan</i>
Stabil, disetujui status quo	Sesuatu yang salah terjadi	Apa yang kita lakukan?
	Sesuatu yang salah dapat saja terjadi	Bagaimana kita menghentikannya?
	Sesuatu berubah	Bagaimana kita memperbaikinya?
	Sesuatu dapat berubah	Bagaimana kita mempersiapkannya?
	Sesuatu yang baru telah muncul	Apa yang dapat kita lakukan?
	Seseorang mempunyai sudut pandang yang berbeda	Siapa yang benar?
	Kita tidak tahu apa yang kita lakukan	Apa yang kita lakukan? Atau Bagaimana kita memilihnya?
	Ada banyak hal " yang dapat kita lakukan	Pelajaran manakah yang kita ambil?

respons (*response*)

Respons atau jawaban Anda terhadap Pertanyaan tersebut adalah pesan Anda. Dengan kata lain, pesan seharusnya muncul secara alami sebagai jawaban yang logis dan kuat untuk menjawab Pertanyaan yang muncul di pikiran pendengar sehubungan dengan Masalah tersebut!

Ini adalah cerita klasik yang sangat terkenal sebagai sebuah metode konsultasi manajemen yang digunakan di proposal mereka. Tujuan Anda menggunakannya adalah

untuk membimbing pendengar ke tempat di mana Anda ingin mereka menjadi seperti yang Anda inginkan: untuk mempersiapkan mereka terhadap pesan Anda dan ide yang mendukungnya. Trik tersebut membawa pendengar Anda ke tahap empat dengan cepat. Jangan mengisi cerita tersebut dengan banyak detail. Jika Anda menggunakan teknik SPQR, ingatlah tiga kunci pokok berikut:

1. SPQR seharusnya lebih mengingatkan pendengar daripada membujuk mereka. Setelah Anda menerima pesan, Anda seharusnya menyertakan ide yang akan Anda buktikan.
2. Pikirkanlah SPQR sebagai sebuah cerita. Biarkanlah mengalir. Jagalah agar pendengar tetap tertarik.
3. Sesuaikan tingkatan-tingkatan cerita tersebut dengan kebutuhan pendengar. Pastikanlah bahwa mereka setuju dengan tahap pertama dari tiga tahap tersebut tanpa kesulitan. Pastikan juga bahwa Anda mengarahkan kebutuhan, nilai, dan prioritas mereka. Letakkan segala sesuatu sebagaimana mestinya.

menyusun ide-ide Anda

Logika adalah metode yang merupakan gabungan ide yang Anda buat menjadi sebuah struktur yang koheren. Logika membuat struktur ide Anda menjadi persuasif. Jadi, Anda harus mempunyai beberapa ide kunci yang mendukung pesan yang telah Anda pilih. Idealnya, mereka menjawab pertanyaan seperti yang Anda bayangkan bahwa mereka akan menjawabnya ketika Anda menyusun pesan Anda tersebut.

menemukan ide-ide kunci Anda

Jika pesan Anda memprovokasi pendengar untuk menanyakan:

'Mengapa?'

'Bagaimana?'

'Yang mana?'

Ide kunci Anda adalah:

Alasan, akibat, atau sebab

Metode, cara melakukan sesuatu, prosedur

Yakni: setiap *item* dari daftar

Terdapat dua cara menyusun ide Anda dengan logis. Ide-ide dapat disusun secara deduktif, di kasus tertentu, dan secara induktif, dalam piramid.

berargumentasi secara deduktif

Logika deduktif menganut hukum silogisme, yakni menarik kesimpulan yang terdiri atas premis umum, khusus, dan kesimpulan. Berargumentasi secara deduktif:

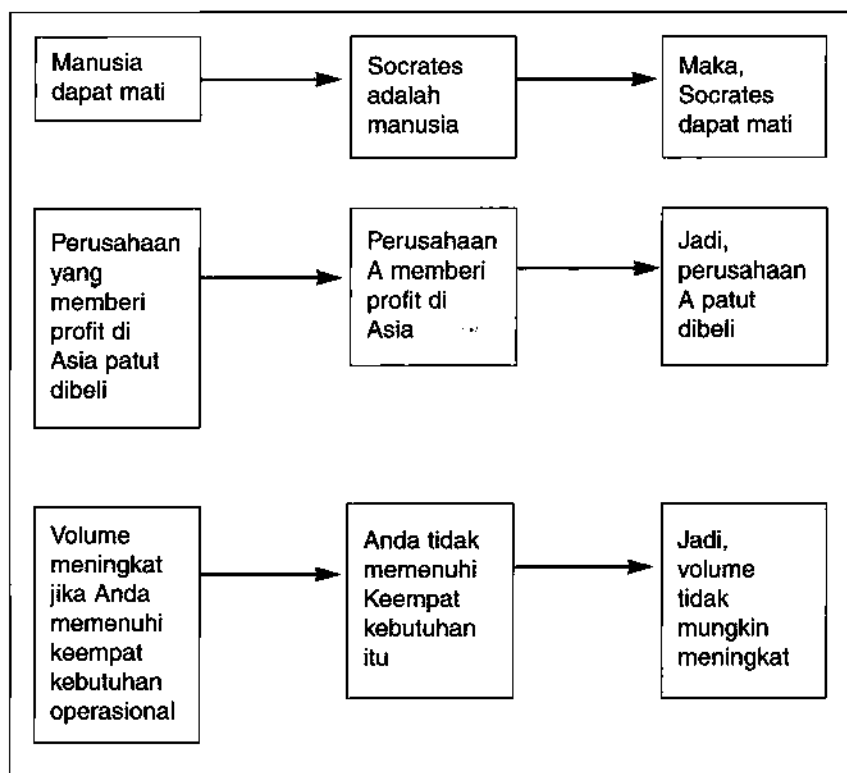
- membuat sebuah pernyataan;
- membuat pernyataan kedua yang berhubungan dengan pernyataan pertama—dengan memberi komentar subjek dari pernyataan yang pertama, atau pada apa yang telah Anda katakan mengenai subjek;
- menetapkan implikasi dari kedua pernyataan secara simultan. Kesimpulan ini adalah pesan Anda.

berargumentasi secara induktif

Logika induktif dimulai dengan menetapkan sebuah ide kuat dan kemudian mengirimkan kelompok ide lain yang merupakan ringkasan dari ide kuat juga. Logika semacam ini disebut *pengelompokan dan peringkasan*.

Logika induktif menciptakan piramid ide. Anda dapat menguji struktur logika tersebut dengan mengajukan pertanyaan apakah ide berada di dalam salah satu kelompok yang merupakan jawaban pertanyaan yang memprovokasi. (Anda telah melakukannya ketika Anda sedang menyusun pesan). Pertanyaan tersebut merupakan salah satu dari tiga: 'Mengapa?', 'Bagaimana?' atau 'Yang mana?'.

Dalam bisnis, logika induktif cenderung lebih mempunyai kekuatan daripada logika deduktif. Ini karena logika deduktif mempunyai dua risiko berikut:

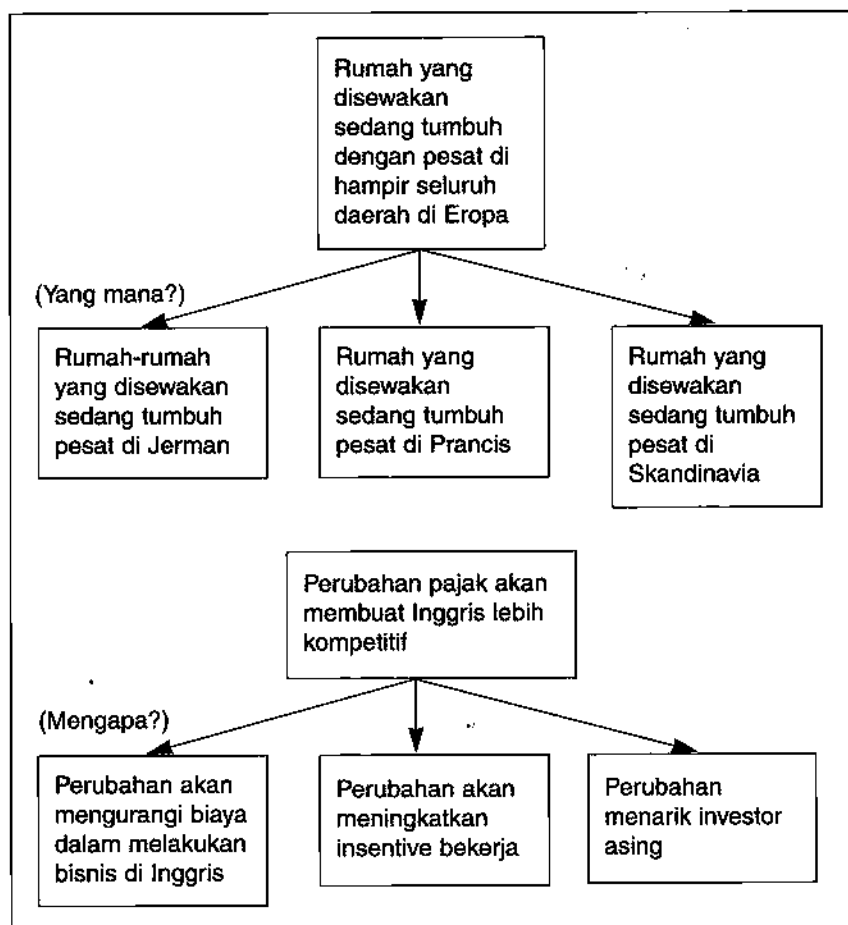


Gambar 5.1 Beberapa contoh tentang alasan deduktif

1. Membutuhkan kesabaran dari pendengar di tiap bagian. Jika Anda terlalu banyak menempatkan ide dalam suatu kejadian, Anda mengulur-ulur waktu.
2. Anda menghancurkan argumentasi Anda sendiri. Setiap tahap dalam kasus deduktif adalah sebagai ajakan kepada pendengar untuk menyatakan ketidaksetujuannya. Mereka hanya perlu mengatakan ketidaksetujuan di salah satu tahap dari keseluruhan kasus.

Logika induktif menghindari kedua hal yang membahayakan ini. Pertama, logika induktif tidaklah membuat pendengar menjadi tidak sabar karena ide utama—pesan—terlihat pada awal. Kedua, sebuah piramid hampir tidak mungkin ambruk dibandingkan dengan menyusun ide satu per satu. Lebih mudah untuk membangun kasus induktif daripada secara deduktif karena Anda dapat melihat lebih jelas apakah ide Anda yang lain mendukung pesan Anda. Pesan itu juga mempunyai kesempatan yang baik untuk bertahan meskipun salah satu dari ide pendukungnya dipindahkan. Piramid ide memuaskan kebutuhan kita terhadap jawaban sekarang dan bukti kemudian. Piramid ide juga membuat Anda lebih kreatif dalam menggabungkan ide Anda dan menempatkan sebuah pesan tepat di depan.

Logika deduktif hanya berguna untuk menentukan apakah sesuatu itu *benar*. Logika induktif dapat membantu Anda untuk menentukan apakah sesuatu itu patut dilakukan.



Gambar 5.2 Beberapa contoh alasan induktif

mengekspresikan ide Anda

Anda tidak cukup hanya memiliki ide yang koheren dan disusun secara logis, tetapi Anda juga harus membuat ide itu hidup di pikiran pendengar. Anda harus menggunakan kata-kata untuk menciptakan gambaran dan perasaan yang akan menstimulasi kepekaan mereka sebaik seperti otak mereka.

Orang tidak mengingat kata-kata. Mereka hampir lupa apa pun yang dikatakan orang lain. Akan tetapi, mereka selalu mengingat kesan—khususnya kesan yang menyenangkan kepekaan impresi dan perasaan. Jadi, jika Anda ingin agar ide Anda diingat, Anda harus menanamkannya ke dalam pikiran pendengar dengan beberapa bentuk non-verbal. Jika Anda dapat menyenangkan imajinasi mereka melalui rasa dan menstimulasi beberapa perasaan ke dalam pikiran mereka, Anda dapat menanamkan ide yang menyenangkan tersebut ke dalam memori jangka panjang.

Memori = kesan + perasaan

Kata 'kesan', tentu saja, menyarankan sesuatu yang visual dengan penuh kekuatan. Namun, Anda dapat menciptakan *impresi* melalui salah satu dari pancaindra penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman, dan pengecap. Beberapa orang perlu diyakinkan dengan gambar-gambar; sedangkan yang lain akan terbujuk apabila mereka mendengar kata-kata yang keluar dari mulut mereka sendiri. Sementara itu, yang lain lagi hanya akan mengingat dan belajar dengan menyentuh; belajar dengan menyentuh merupakan 'sarana' bagi orang yang memerlukan demonstrasi dan latihan.

Neuro-linguistic programming (NLP) bekerja berdasarkan alat sensor dasar manusia untuk menerima informasi. Beberapa orang berorientasi visual, beberapa lainnya berorientasi auditorial, dan kelompok ketiga berorientasi pada kinaestetik (semuanya adalah 'sarana'). Anda mungkin dapat menduga gaya bahasa pendengar Anda melalui bahasa yang mereka gunakan. Sebagai contoh, 'Saya tahu apa maksud Anda', atau 'Saya mendengar apa yang Anda katakan', atau mungkin 'Saya rasa, ini bukan ide yang baik'. NLP mencari cara untuk mengembangkan kesadaran akan preferensi sensor menjadi pendekatan sistematis untuk berkomunikasi.

Namun demikian, walaupun tanpa pelatihan atau pengajaran, Anda dapat menjadi lebih siap dalam merespons ide melalui pancaindra Anda. Kapan pun Anda mencari cara untuk membujuk seseorang dengan sebuah ide, pikirkanlah bagaimana setiap pancaindra meresponsnya. Cobalah untuk menciptakan impresi dari ide yang akan menarik bagi salah satu dari pancaindra tersebut. Anda akan mendapati ide itu secara ajaib menjadi lebih hidup.

contoh-contoh

Mungkin cara yang terbaik untuk menghidupkan ide adalah dengan menawarkan sebuah contoh konkret. Temukanlah sebuah contoh yang menunjukkan bagaimana ide dalam praktiknya, atau bagaimana ide menciptakan hasil yang sesungguhnya—berguna atau malah menghancurkan.

Contoh-contoh dapat menjadi sangat persuasif. Ketika kita mengetahui bahwa sesuatu memang terjadi untuk mendemonstrasikan kevalidan sebuah ide, kita akan merekam ide tersebut dengan serius. Banyak manajer yang terlihat lamban dalam menggunakan contoh konkret. Mungkin mereka merasa bahwa contoh yang sederhana akan membuat ide mereka menjadi terlihat tidak penting, atau membicarakannya dengan abstraksi yang terlihat lebih impresif. Mudah untuk memperlambat dan membuat bingung pikiran pendengar dengan membicarakan sesuatu secara abstrak; tetapi satu saja contoh yang jelas akan menghidupkan ide Anda dan membuatnya masuk ke dalam pikiran pendengar daripada Anda menggunakan kata-kata yang bertele-tele.

cerita-cerita

Cerita merupakan jenis contoh yang khusus. Mereka menambahkan muatan dari contoh tersebut dengan membuatnya bersifat pribadi. Mereka juga mendapatkan keuntungan dari

memberi kesenangan kepada pendengar, membuat mereka tegang, dan melepaskan respons emosi dengan sebuah kejutan. Macam-macam persuasi/bujukan dan penjelasan akhir-akhir ini berkisar tentang gosip, anekdot, spekulasi, 'cerita perang', atau rumor.

Cerita berjalan dengan baik apabila cerita tersebut konkret dan bersifat pribadi. Sampaikanlah cerita yang autentik, yaitu cerita Anda sendiri. Mereka akan menilai karakter dan hasrat Anda. Mereka juga akan dengan mudah mengingatnya! Jika Anda ingin menyampaikan cerita orang lain, katakanlah bahwa itu bukan milik Anda, ceritakan seperlunya saja. Sebuah cerita akan membujuk pendengar Anda jika cerita tersebut jelas. Tanpa sebuah topik, cerita tersebut menjadi terputar balik; sebuah pengertian lain dari cerita dapat mengganggu dan membuang waktu. Anda perlu untuk memperjelasnya: 'dan topik dari cerita tersebut adalah ...'

menggunakan metafor

Seperti yang dijelaskan dalam Bab 3, menggunakan metafor adalah teknik untuk mengekspresikan sesuatu kepada orang lain. Metafor membuat Anda melihat sesuatu dari cara pandang baru dengan memperlihatkan bagaimana hubungannya satu sama lain. Metafor yang paling persuasif adalah yang membuat daya tarik langsung pada pancaindra dan terhadap pengalaman.

Metafor menciptakan makna. Metafor membakar ide dalam pikiran pendengar Anda (itulah metafor!). Metafor membantu mengingatkan ide dengan menciptakan gambar (atau suara, rasa, atau bau-bauan) yang dapat disimpan di dalam pikiran mereka (Saya menggunakan metafor sebagai sebuah lemari atau perpustakaan untuk menjelaskan cara kerja beberapa bagian pikiran.)

mengingat ide-ide Anda

Memori memainkan peranan penting dalam seni retorika sebelum disampaikan. Dengan tidak adanya catatan atau panduan dari buku, mengingat ide dan segala sesuatu yang berhubungan dengan ide tersebut merupakan keterampilan utama. Keseluruhan sistem memori diciptakan untuk membantu orang menyimpan informasi dan mengingatnya kembali jika memerlukannya.

Baru-baru ini, memori hampir tidak kelihatan seperti sebuah keterampilan hidup—kecuali hanya untuk mengikuti ujian. Kelihatannya, teknologi telah mengambil alih perannya. Tidak ada yang *perlu* diingat, tidak pula membaca dan menyimpan e-mail, memilih pesan (suara atau teks) di telepon genggam, menghidupkan, menjelajah, dan *men-download* ...

Jika Anda tidak dapat mulai membujuk seseorang tanpa setumpuk kertas catatan dan tas yang penuh dengan desain rencana yang mengacu pada bahan persuasif, jangan pernah memulai. Tak seorang pun akan terbujuk hanya dengan melihat seseorang memberi gambaran dengan selembarnya.

Carilah sebuah cara untuk membawa ide-ide tersebut tidak hanya di atas kertas tetapi juga di dalam kepala Anda. Buatlah beberapa catatan mental yang jelas untuk Anda sendiri sehingga Anda dapat menemukan cara Anda dari satu ide ke ide selanjutnya. Buatlah catatan di sebuah kartu atau di telapak tangan Anda. Gambarkanlah sebuah peta pikiran. Buatlah penuh warna. Jika Anda menggabungkan sebuah piramid mental, gambarkan di selembarnya kertas dan jangan lupa untuk membawanya. Buatlah beberapa arti yang menggambarkan pikiran Anda sebagaimana Anda harus menjelaskannya nanti: sebuah catatan kecil, sebuah *flip*

chart, atau *white board*. Ajaklah orang lain untuk bergabung dengan Anda, doronglah mereka untuk berpikir mengenai hal tersebut sebagai bayangan pikiran mereka.

menyampaikan ide dengan efektif

Menyampaikan berarti mendorong ide Anda dengan sikap yang efektif. Bab 2 memperlihatkan bagaimana komunikasi non-verbal menjadi komponen penting dalam menciptakan pemahaman. Ketika Anda berusaha membujuk, sikap Anda akan menjadi hal yang paling berpengaruh. Jika Anda mengatakan sesuatu tetapi tubuh Anda memperlihatkan hal lain, tak seorang pun akan percaya pada kata-kata Anda.

Pikirkanlah mengenai gaya penyampaian yang disukai pendengar Anda. Apakah mereka merasa relaks, dengan gaya percakapan informal atau lebih formal, penyampaian dengan presentasi? Apakah mereka tertarik dengan gambaran Anda atau apakah mereka menginginkan penjelasan yang lebih detail? Akankah mereka melontarkan pertanyaan-pertanyaan?

Penyampaian menyangkut tiga jenis aktivitas. Pikirkanlah mengenai cara yang penyampaian yang Anda gunakan:

-  mata;
-  suara;
-  tubuh.

kontak mata yang efektif

Orang berbicara lebih banyak menggunakan mata mereka daripada menggunakan suara. Jagalah kontak mata Anda dengan pendengar. Jika Anda berbicara dengan lebih dari satu orang, tataplah mata mereka satu per satu. Fokuskanlah pada mata mereka, namun jangan mengamati mereka. Ada dua situasi ketika Anda menghentikan kontak mata,

yaitu ketika Anda berpikir mengenai kata-kata yang akan Anda gunakan selanjutnya dan ketika Anda mencari catatan, sebuah peta pikiran, atau beberapa objek perhatian umum.

menggunakan suara Anda

Suara Anda akan terdengar lebih persuasif jika tidak terlalu tinggi, terlalu cepat, atau terlalu lirih. Aturilah regulasi suara Anda dan tariklah napas dalam-dalam ketika Anda berbicara. Tariklah napas dalam-dalam dan perlahan-lahan. Biarkan suara Anda keluar dari dalam tubuh daripada keluar dari tenggorokan Anda. Perlambat ritme suara, karena Anda lebih mudah mengeluarkan serentetan kata-kata ketika Anda dalam keadaan berargumentasi atau gelisah mengenai reaksi orang lain. Semakin Anda menggunakan suara dari dalam tubuh dan semakin terukur suara Anda, suara Anda semakin terdengar lebih meyakinkan.

bahasa tubuh yang persuasif

Wajah Anda, gerakan tangan, posisi kaki, dan postur tubuh Anda akan menyumbangkan efek ide Anda kepada pendengar. Untuk memulainya, hindarilah mengerutkan dahi. Jagalah gerakan otot wajah Anda dan cobalah untuk tetap mempertahankan relaksasi otot wajah Anda. Gunakanlah tangan untuk melukiskan gambar, untuk membantu Anda menemukan kata-kata yang tepat, dan ekspresikanlah diri Anda sepenuhnya.

Pembujuk yang profesional mengamati sikap pendengar dan menirukannya. Jika Anda merasa relaks dengan orang lain, cerminan diri akan muncul secara alami. Anda menyilangkan kaki seperti halnya Anda menyilangkan tangan. Cobalah untuk menyesuaikan postur dan gerakan Anda secara terus-menerus terhadap orang yang mendengarkan Anda. Anda dapat juga bertindak lebih jauh, yaitu mengambil

alih kepemimpinan. Janganlah duduk bersandar dan membiarkan tubuh Anda mengendur ketika Anda sedang membujuk; majukan tubuh Anda, duduklah dengan tegak, dan tampilkan diri Anda bersama dengan ide Anda tersebut.

wawancara: menciptakan percakapan formal

Setiap manajer melakukan wawancara. Mampu menciptakan sebuah struktur wawancara dengan seseorang demi meraih sebuah tujuan yang jelas merupakan keterampilan manajerial yang fundamental.

Wawancara cenderung membuat orang grogi. Tidak hanya yang diwawancarai yang menjadi khawatir dengan pertanyaan yang diajukan (atau diinterogasikan, atau didesak, atau diperiksa ...), si pewawancara juga mengakui takut pada prospek penyelenggaraan wawancara.

kapan sebuah wawancara bukanlah sebuah wawancara?

Kata 'wawancara' berarti 'mencari di antara kita', wawancara adalah sebuah pertukaran pandangan. Semua percakapan—yang diselenggarakan dengan baik—merupakan sebuah pertukaran. Wawancara berbeda dengan percakapan lain, karena:

- diadakan karena alasan yang sangat spesifik;
- tujuannya untuk memperoleh hasil tertentu;
- susunannya lebih hati-hati dan dengan kesadaran penuh;

- biasanya harus mengatasi perihai yang sudah utuh;
- ditentukan dan dipimpin oleh satu orang saja—si pewawancara;
- biasanya direkam.

Bab ini akan membahas empat jenis wawancara berikut ini:

- penilaian (*appraisal*);
- pendelegasian (*delegation*);
- pembimbingan (*coaching*);
- konseling (*counselling*).

Setiap jenis wawancara akan menuntut beberapa keterampilan dari Anda sebagai pewawancara. Semua keterampilan bertanya dan persuasi yang sudah dipelajari dalam buku ini akan muncul dalam beberapa poin.

mempersiapkan wawancara

Dalam mempersiapkan wawancara, Anda perlu memperhatikan tiga pertanyaan berikut.

- Apa tujuan saya?
- Apa yang saya butuhkan?
- Kapan dan di mana?

apa tujuan saya?

Apa yang ingin Anda peroleh dalam wawancara tersebut? Anda harus memutuskan, karena Anda sedang mengadakan wawancara. Apakah Anda ingin mendisiplinkan anggota staf dengan memberinya sebuah kecelakaan, atau mempengaruhi tingkah laku mereka demi keselamatan? Apakah Anda sedang mencoba menghilangkan rutinitas yang membosankan atau mengirimkan delegasi sebagai cara untuk mengembangkan anggota tim Anda? Apakah Anda sedang mengadakan konseling atau pembimbingan?

apa yang saya butuhkan?

Pikirkanlah informasi yang akan Anda butuhkan sebelum dan selama wawancara. Pikirkan juga mengenai informasi yang dibutuhkan oleh orang yang diwawancarai. Kunci apa yang Anda butuhkan untuk mengatasinya? Dalam hal apa? Pertanyaan apa yang perlu diajukan?

Anda mungkin juga membutuhkan peralatan lain untuk membantu Anda melakukan wawancara: buku catatan kecil, *flip charts*, *file*, contoh materi, atau sebuah mesin. Anda mungkin membutuhkan seorang saksi untuk memastikan bahwa wawancara tersebut diselenggarakan secara profesional, terbuka, dan jujur.

kapan dan di mana?

Kapan Anda ingin melakukan wawancara? Untuk berapa lama? Waktu pelaksanaan sama pentingnya dengan hari yang Anda pilih. Jam-jam tertentu merupakan waktu sulit untuk wawancara, misalnya setelah makan siang—atau selama makan siang! Ingatlah juga bahwa sebuah wawancara yang berlangsung terlalu lama dapat menjadi tidak produktif dan tidak efisien.

Kualitas sebuah wawancara akan sangat dipengaruhi oleh lokasi. Anda mungkin menilai bahwa kantor Anda terlalu formal atau terlalu tertutup. Padahal, mewawancarai di tempat yang ramai atau di *pub* dapat mengurangi privasi yang seharusnya dimunculkan dalam wawancara. Anda dapat memutuskan untuk menyelenggarakan beberapa bagian wawancara di tempat yang berbeda.

Pikirkan juga mengenai suasana yang Anda bentuk untuk wawancara tersebut. Mendudukkan mereka di kursi yang rendah, di belakang meja, menghadap jendela yang menyilaukan, tanpa ada tempat untuk menempatkan kopi, jelas akan memberikan suasana yang tidak menyenangkan.

menyusun struktur wawancara

Wawancara, seperti lazimnya percakapan lain, juga menggunakan struktur. Pewawancara kadang-kadang mencoba untuk memaksakan wawancara hanya demi memperoleh hasil tanpa menyediakan cukup waktu untuk tahap awal.

Setiap wawancara dapat disusun menggunakan struktur WASP yang telah dibahas di Bab 3. Struktur ini memperkuat fakta bahwa kedua tingkat cara berpikir adalah penting.

Welcome—sambutan (cara berpikir tingkat pertama).

Pada awal wawancara, tentukan tujuan Anda, tentukanlah latar belakang dan hubungan Anda. 'Mengapa kita membicarakan hal ini?' 'Mengapa *kita*?' Lakukanlah apa pun yang dapat membantu orang yang diwawancarai relaks. Pastikanlah bahwa orang yang diwawancarai memahami peraturan yang Anda tentukan, dan menyetujuinya.

Acquire—masukan (cara berpikir tingkat pertama).

Tahap kedua ini adalah mengumpulkan informasi. Berkonsentrasilah untuk memperoleh data sebanyak mungkin mengenai suatu masalah, dari sudut pandang orang yang diwawancarai. Kewajiban Anda adalah mendengarkan. Ajukanlah pertanyaan untuk tetap menjaga agar wawancara berjalan sesuai jalur atau doronglah orang yang diwawancarai agar tidak menyimpang dari jalur tersebut. Hati-hatilah untuk tidak menilai atau mengimplikasikan sesuatu karena Anda adalah pemegang keputusan.

 **Supply—suplai (cara berpikir tingkat kedua).** Sekarang, pada tahap ketiga, wawancara bergerak maju dari pengumpulan informasi ke pemecahan masalah. Review lagi pilihan-pilihan untuk mengambil tindakan.

Hal ini sangatlah penting untuk mengingatkan Anda pada tujuan yang telah Anda tetapkan pada awal wawancara.

- **Part—bagian (cara berpikir tingkat kedua).** Akhirnya, buatlah suatu keputusan. Anda dan orang yang diwawancarai melakukan apa yang telah Anda setuju. Secara eksplisit, tetapkan hasil wawancara tersebut, yaitu tindakan dari hasil yang diperoleh. Inti dari tahap ini bahwa Anda secara eksplisit menyetujui apa yang akan terjadi selanjutnya. Apa yang akan terjadi? Siapa yang akan mengerjakannya? Apakah ada batasan waktu? Siapa yang akan memeriksa kemajuannya?

Apa yang terjadi setelah wawancara? Pada banyak kasus, Anda perlu waktu untuk berpikir dengan tepat dan membuat keputusan. Tentu saja, keputusan tersebut mungkin tidak sepenuhnya pantas untuk diputuskan—atau diberitahukan kepada orang yang diwawancarai tentang apa yang telah Anda putuskan—walaupun pada akhir wawancara itu sendiri. Orang yang diwawancarai mungkin juga membutuhkan waktu untuk merefleksikan wawancara itu. Namun demikian, Anda harus mengatakan kepada orang yang diwawancarai tentang apa yang Anda harapkan untuk memasuki tahap selanjutnya dan pastikanlah bahwa mereka menyetujuinya.

Tiga hal lain yang patut diingat pada akhir wawancara adalah:

- Segeralah membuat catatan. Tidak ada peraturan umum tentang apakah harus membuat catatan *selama* wawancara, kecuali bahwa pencatatan tidak boleh mengganggu pendengaran Anda terhadap kata-kata orang yang diwawancarai.

- Pastikanlah bahwa Anda meneruskan aktivitas yang telah Anda setuju pada akhir wawancara dan pastikan juga bahwa itu akan ditindaklanjuti oleh orang yang diwawancarai.
- Pikirkanlah kinerja Anda sebagai pewawancara. Apa yang pantas dikenakan? Apakah dapat lebih baik lagi? Di atas semua itu, apakah Anda meraih tujuan yang Anda tetapkan sendiri? Untuk beberapa saat, memeriksa kembali kinerja Anda tentunya akan membantu Anda pada wawancara selanjutnya.

jenis-jenis wawancara

Berikut ini adalah beberapa seleksi wawancara umum yang Anda lakukan sebagai manajer. Setiap wawancara dianalisis dalam struktur WASP. Wawancara apa pun yang Anda selenggarakan, gunakanlah semua keterampilan yang telah kita pelajari di Bab 4, yaitu:

- memberi perhatian;
- memperlakukan orang yang diwawancarai sederajat dengan Anda;
- menjaga kenyamanan;
- mengasah keberanian;
- mengajukan pertanyaan yang berkualitas;
- membatasi pemberian informasi;
- memberi umpan-balik yang positif.

penilaian

Wawancara yang meminta penilaian tentang suatu kondisi adalah salah satu wawancara penting yang harus Anda lakukan sebagai manajer. Merupakan hal penting juga bahwa Anda dan pemangku jabatan (*job holder*) mempersiapkan wawancara tersebut dengan sempurna.

mempersiapkan wawancara

Anda seharusnya mempelajari deskripsi kerja (*job description*) pemangku jabatan dan kinerja standar yang telah Anda tentukan. Jika target sudah ditentukan dan direview secara teratur, pikirkanlah hal tersebut dengan hati-hati. Berikut ini adalah pertanyaan kunci yang layak untuk diajukan.

- Hasil apakah yang telah diraih oleh pemangku jabatan?
- Di manakah pemangku jabatan memenuhi harapan atau menunjukkan kemajuan nyata?
- Hasil manakah yang belum diraih? Dapatkah Anda memberi jawaban mengapa?

Pastikanlah bahwa Anda memberi tahu pemangku jabatan mengenai apa yang sedang Anda lakukan untuk mempersiapkan dan mengajak mereka agar mempersiapkan diri dengan cara yang sama. Sejak awal, mintalah mereka untuk memperhatikan kinerja mereka selama masa penilaian, dan untuk membuat catatan tentang kesuksesan, kegagalan, dan semua yang berhubungan dengan masa penilaian.

Inti dari penilaian yang berhasil adalah persamaan antara dua set ide, ide Anda dan ide pemangku jabatan. Anda bertujuan untuk mendalami pemahaman berbagi, sebuah persetujuan/kesepakatan mengenai kinerja pemangku jabatan dan potensi untuk masa depan.

mengadakan wawancara

Janganlah mengacaukan penilaian pada awal tahap wawancara dengan menciptakan percakapan pertikaian. Bersiaplah dengan *Ladder of Inference* (lihat Bab 3) untuk membawa semua kontroversi potensial ke dalam sebuah uji fakta dan perasaan yang cermat.

sambutan

Reviewlah standar, target, dan deskripsi kerja serta segala aspek yang menyangkut kinerja yang telah Anda lihat berdua. Hubungkanlah aspek-aspek itu. Lalu, buatlah perbandingan dan bicarakan apa yang telah diraih dan apa yang belum diraih. Lekatkanlah pada fakta yang telah diketahui dan pastikanlah bahwa Anda menyетуjuinya.

Pertanyaan yang Anda ajukan kepada pemangku jabatan dapat meliputi:

- 1. Bagaimana menurut Anda kelangsungan pekerjaan Anda sejak perbincangan kita terakhir?
- 2. Apa yang Anda rasakan telah Anda lakukan dengan paling baik?
- 3. Di mana Anda menemukan masalah yang sebenarnya?
- 4. Apakah deskripsi kerja tersebut relevan?

masukan

Bukalah wawancara dengan menanyakan kepada pemangku jabatan tentang pandangan mereka dan tahanlah pandangan Anda sendiri. Kajiilah alasan yang masuk akal untuk pencapaian hasil dan kegagalannya. Bukalah wawancara dengan mengikutsertakan kompetensi, keterampilan, pelatihan, dan keadaan eksternal lainnya.

Pertanyaan pada tahap ini dapat meliputi:

- 1. Apa poin kekuatan Anda?
- 2. Di mana Anda dapat mengembangkannya?
- 3. Masalah tertentu apakah yang Anda miliki? Bagaimana Anda dapat mengatasinya dengan cara yang berbeda?

Lebih baik Anda mencari kemungkinan-kemungkinan daripada menyusun penilaian-penilaian. Sebagai contoh, dari-

pada Anda mengatakan, 'Anda termasuk orang yang agresif terhadap pelanggan Anda', lebih baik Anda mengatakan, 'Beberapa pelanggan kita tampaknya menilai bahwa perilaku Anda agresif. Bagaimana menurut Anda?' Gunakanlah perilaku sebagai dasar komentar Anda. Lalu, berilah bukti. Bersiaplah untuk menerima bukti dari sudut pandang pemangku jabatan.

suplai

Tahap ini adalah bagian pemecahan masalah dari sebuah wawancara. Buatlah analisis atas apa yang telah Anda temukan, dan fokuskan pada kemungkinan tindakan, ubahlah, dan kembangkanlah. Perluaslah alternatif yang ada. Carilah persetujuan pada apa yang telah Anda lakukan. Anda dapat mencari cara-cara baru yang mengarah ke target, standar kinerja, atau bahkan amandemen terhadap deskripsi kerja.

Pertanyaan pada tahap ini meliputi:

- 1. Apa yang dapat kita lakukan untuk melaksanakan target dan standar kita?
- 2. Apakah kita perlu menulis kembali deskripsi kerjanya?
- 3. Bagaimana caranya mengembangkan pekerjaan tersebut? Apakah Anda mempunyai ide?

bagian

Anda dan pemangku jabatan mengonfirmasikan kesepakatan dan bagian tugas Anda dalam pengertian bahwa tindakan ini direkam dan akan dimonitor.

Lihatlah kembali elemen inti dari sebuah percakapan untuk tindakan di Bab 3. Ingatlah bahwa Anda akan memperoleh komitmen lebih banyak lagi dari pemangku jabatan jika Anda membuat permintaan dan mengajak mereka untuk memberi respons yang baik.

Jangan melengkapi segala macam formulir selama wawancara karena itu akan memakan waktu dan mengganggu Anda dari urusan pokok Anda. Carilah waktu lain untuk mengisinya dengan cermat, setelah wawancara selesai. Anda memerlukan waktu untuk menggabungkan pemikiran Anda dan meringkasnya ke dalam pikiran. Tentu saja, Anda setidaknya memperlihatkan formulir yang telah lengkap kepada pemangku jabatan dan melibatkan mereka dalam setiap perubahan.

Pastikan bahwa Anda melaksanakan tindakan yang telah Anda sepakati dalam wawancara sebelumnya, yaitu dukungan, perubahan prosedur, pendelegasian, atau pelatihan. Jika tidak, berarti Anda memperlemah otoritas dan kredibilitas Anda atas proses penilaian itu sendiri. Pada lain waktu, Anda juga akan menemukan kesulitan untuk menimbulkan rasa hormat dan kepercayaan yang mendasari keseluruhan sistem.

mengatasi kinerja yang buruk

Kadang kala Anda harus mengatasi kinerja yang buruk. Setiap orang dapat berkinerja di bawah rata-rata. Biasanya beberapa kinerja yang tidak layak dapat ditoleransi, tetapi kegagalan yang serius dan berkepanjangan membutuhkan tindakan. Menghindari masalah ini tidak akan ada hasilnya.

Apa yang Anda lihat sebagai kinerja buruk bukan semata-mata kesalahan pemangku jabatan. Pada kenyataannya, tidaklah bijaksana memikirkan kesalahan siapa atau menyalahkan seseorang jika Anda telah mendeteksi adanya kinerja yang buruk. Tentu saja, hal tersebut disebabkan oleh adanya kesalahan penyelenggaraan. Namun, kondisi kinerja yang buruk sepertinya lebih kompleks. Seorang manajer yang efektif akan melihat lebih dalam dan tidak langsung membuat kesimpulan.

Pertama, ciptakanlah sebuah jurang kesenjangan. Standar apakah yang tidak dipenuhi? Apakah jurang kesenjangan

tersebut cukup berarti, dan cukup konsisten, untuk menuntut tindakan?

Sekarang, buatlah alasan-alasan yang masuk akal untuk menjawab kesenjangan dalam pencapaian tersebut. Terdapat tiga alasan mengapa pemangku jabatan dapat berkinerja buruk.

- **Kondisi domestik.** Mereka mungkin kurang mampu atau menderita kekurangstabilan emosi, berutang kepada saudara, atau mempunyai masalah pribadi.
- **Manajemen yang buruk.** Pekerjaan tidak dijelaskan secara gamblang. Perencanaan yang buruk. Pekerjaan tersebut diubah sehingga tidak mungkin bagi pemangku jabatan untuk melakukannya. Kurangnya sumber daya. Tidak ada disiplin. Kondisi fisik tidak memenuhi standar. Anda mungkin buruk dalam mengelola pekerjaan tersebut—barangkali seperti manajer lain.
- **Organisasi kurang sehat.** Pemangku jabatan mungkin tidak gembira berada dalam tim, atau sebaliknya, tim tidak menerima si pemangku jabatan. Jadi, dapat disebut 'pertikaian kepribadian', atau pelecehan terhadap keadilan yang sesungguhnya.

Setelah menciptakan jurang kesenjangan dan alasannya, Anda dan pemangku jabatan harus bekerja sama dan menutup jurang kesenjangan tersebut. Di manakah kesempatan untuk meraih sesuatu? Bagaimana cara Anda untuk membantunya? Pikirkanlah bagian pemecahan masalah dari wawancara tersebut. Carilah tindakan yang disetujui oleh pemangku jabatan. Jika mereka bersikap berbeda, mereka harus memutuskan apa yang harus dilakukan. Mereka mungkin membuat pengembangan yang substansial dalam tahap. Jelaskanlah bahwa Anda bersedia membantu.

Catatlah persetujuan Anda dan jangan lupa untuk melaksanakannya.

pendelegasian

Pendelegasian adalah memilih dan memberikan otoritas kepada seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang tidak dapat Anda lakukan. Pendelegasian tidak hanya 'mengatasi pekerjaan'. Anda memberinya sebuah tanggung jawab, yaitu tugas yang harus dilaksanakan, dan Anda mengalihkan otoritas, yaitu kekuasaan untuk membuat keputusan lain dan bertanggung jawab untuk bertindak. Pendelegasian yang sukses melibatkan tanggung jawab yang selaras dengan otoritas. Seseorang yang terbiasa mengelola akan mengetahui bagaimana sulitnya hal ini dilaksanakan.

persiapan untuk wawancara: menentukan apa yang akan didelegasikan

Reviewlah tujuan Anda. Sekarang, pilahlah aktivitas yang dapat Anda limpahkan dan mereka yang harus Anda pilih untuk bertanggung jawab. Tugas-tugas untuk pendelegasian meliputi:

- 1. tugas-tugas rutin;
- 2. tugas-tugas yang menyita waktu—penelitian, ujian, administrasi, atau aktivitas koordinasi;
- 3. tugas yang lengkap yang dapat dilimpahkan, seperti satu blok pekerjaan;
- 4. tugas-tugas komunikasi—surat, materi promosi, panggilan telepon.

Tugas-tugas delegasi mungkin melelahkan bagi Anda tetapi merupakan tantangan bagi orang lain. Janganlah mendelegasikan:

- 1. tugas-tugas yang melebihi keterampilan dan pengalaman orang yang dipilih;

- strategi, kebijaksanaan, kepercayaan diri, dan masalah keamanan;
- tugas-tugas yang meliputi disiplin posisi orang tersebut.

Setelah memutuskan apa yang didelegasikan, ajukanlah pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Keterampilan, pengalaman, keahlian, dan kualifikasi apakah yang diperlukan untuk tugas tersebut?
- Siapa yang mempunyai keterampilan yang sesuai untuk tugas ini?
- Pelatihan atau dorongan apa yang akan diperlukan?

Carilah minat seseorang dalam bekerja yang sudah mereka lakukan, atau telah menunjukkan beberapa bakat dalam kondisi yang tidak biasa (membela orang lain, menyelesaikan sebuah krisis). Carilah kemampuan yang teruji di mana saja, baik dalam bidang kerjanya maupun mungkin di luar pekerjaannya.

mengadakan wawancara

Seperti wawancara-wawancara lain, Anda dapat menyusun wawancara yang paling mungkin memberikan kesempatan sukses bagi Anda sendiri.

Sambutan. Jelaskanlah tujuan dari wawancara tersebut. Mulailah dengan membuat permintaan. 'Saya perlu mendiskusikan kemungkinan pengiriman x sebagai delegasi.' Jelaskan tugas yang harus dilakukan, dan mengapa Anda mempunyai pendapat bahwa orang yang diwawancarai merupakan orang yang tepat untuk melakukan tugas tersebut. Jelaskan bahwa posisi mereka merupakan posisi yang terbuka, mereka sebaiknya

merasa tidak harus menerima sampai mereka memahami dengan baik pertanyaan yang Anda ajukan.

- **Masukan.** Mintalah agar si pemangku jabatan menjajaki pengertian mereka terhadap persoalan tersebut dan bagaimana mereka melihat diri mereka sendiri sehubungan dengan hal tersebut. Apakah sesuai dengan tanggung jawab yang harus mereka emban? Dapatkah mereka melihat hal ini sebagai kesempatan untuk menumbuhkan dan mengembangkan keterampilan mereka? Periksa juga, kinerja standar mereka. Apakah mereka pantas dan layak? Akankah diperlukan pelatihan?

■ **Suplai.** Jajakilah bersama si pemangku jabatan kesempatan dengan mengambil tugas baru tersebut. Ini merupakan bagian pemecahan masalah lagi, dengan melihat pada komposisi baru dan bagaimana hal tersebut berjalan, bagaimana Anda membantu, dan bagaimana orang yang diwawancarai tersebut merasa lebih memiliki tugas tersebut daripada tugas mereka sendiri.

- **Bagian.** Sekarang, buatlah permintaan Anda menjadi formal. Berilah batasan waktu atau *deadline*, demikian juga syarat-syarat pencapaiannya, seperti standar atau target yang harus dicapai, bagaimana Anda akan memonitor kemajuan dan memeriksa kesuksesannya.

Jelaskanlah secara gamblang kepada delegasi bahwa mereka mempunyai empat kemungkinan respons.

- Mereka dapat menerima permintaan tersebut dan membuat sebuah komitmen: 'Saya berjanji bahwa saya akan melakukan x sampai batas waktu y.'
- Mereka dapat menolaknya. Mereka bebas mengatakan 'Tidak', sementara mereka menyadari konsekuensi dari penolakan tersebut.

- Mereka dapat memutuskan untuk memikirkan dan memberi jawabannya kemudian. 'Saya akan kembali menghadap Anda jam z, dan saya akan memberitahukan keputusan saya.'
- Mereka dapat membuat sebuah penawaran. 'Saya agak keberatan melakukan x; tetapi, saya berjanji bahwa saya akan melakukan w (atau beberapa bagian dari x) pada waktu y.'

Wawancara ini seharusnya menghasilkan sebuah komitmen yang jelas untuk dilaksanakan oleh delegasi, untuk tugas yang dimaksudkan bagi delegasi, untuk bagian dari tugas tersebut, untuk tugas lain, atau untuk penolakan.

Dalam menerima tanggung jawab delegasi baru, delegasi tersebut harus memahami dengan baik tiga batasan dalam tindakan mereka.

- **Tujuan.** Lingkup tujuan dari tugas tersebut, target yang spesifik, syarat pencapaian, dan batasan waktu harus dibuat secara eksplisit.
- **Kebijakan.** 'Peraturan dan regulasi'. Tugas ini harus dilaksanakan secara legal, kontraktual, atau sesuai dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
- **Batasan otoritas.** Hal ini sangatlah penting. Delegasi harus mengetahui dengan jelas di mana batasan otoritas mereka dan sampai di mana berakhir—mulai dari kekuatan apa yang membuat mereka dapat merekrut atau menggunakan staf, otoritas keuangan mereka, sumber daya yang tersedia bagi mereka, akses mereka untuk mendapatkan informasi, sampai kekuasaan mereka dalam mengambil keputusan tanpa adanya orang yang seharusnya lebih berkuasa daripada delegasi itu.

Akhirnya, Anda sebagai manajer harus membuat si penerima delegasi menjadi lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas yang Anda berikan. Anda dapat:

- memberikan dorongan yang Anda atau mereka butuhkan;
- menyediakan pelatihan-pelatihan yang mereka butuhkan;
- bersedia memberikan konsultasi atau saran;
- memberikan pengetahuan umum kepada penerima delegasi.

pelatihan

Pelatihan adalah pengembangan kinerja. Tujuan pelatihan adalah membantu orang yang dilatih untuk berpikir bagi diri mereka sendiri, menumbuhkan kewaspadaan, dan melatih bertanggung jawab. Menumbuhkan kewaspadaan adalah tahap pertama dalam pelatihan dan melihat:

- apa yang sedang terjadi;
- sasaran-sasarannya;
- dinamika dan hubungan antara orang yang dilatih dan orang lain;
- persoalan organisasi yang lebih luas;
- perasaan-perasaan orang yang dilatih itu sendiri; ketakutan, emosi, hasrat, intuisi, dan kemampuan.

Menumbuhkan tanggung jawab adalah tahap kedua dari pelatihan dan melibatkan cara berpikir tingkat kedua: memikirkan apa yang harus dilakukan. Jadi, pada tahap ini pelatihan mendorong orang yang dilatih untuk berpikir mengenai:

- ide-ide untuk tindakan;
- kesempatan terhadap perubahan atau pertumbuhan;

- keputusan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya;
- mengambil tindakan.

Inti dari peran pelatih di sini adalah mengajukan pertanyaan. Menginstruksikan akan cenderung untuk menghasilkan sebuah respons yang minimal: tindakan dilaksanakan, tetapi hanya sedikit. Mengajukan sebuah pertanyaan berfokus pada perhatian, meningkatkan kewaspadaan, dan memberi dorongan kepada orang yang dilatih untuk mengambil tanggung jawab tersebut. Melontarkan pertanyaan juga membantu sang pelatih. Daripada mengejar dengan mengajukan serentetan perintah, sang pelatih dapat menggunakan pertanyaan untuk mengikuti jalan pikiran orang yang dilatih, ketertarikan atau antusias mereka, reaksi emosi mereka—dan mengadaptasi pelatihan dengan sesuai.

Pertanyaan yang paling efektif adalah pertanyaan yang dapat memberi dorongan kepada orang yang dilatih untuk berpikir bagi dirinya sendiri. Pertanyaan yang mengacu pada kesadaran orang yang dilatih atau pertanyaan yang bersifat menurut kemauan orang lain tidak akan membantu. Pertanyaan yang terbaik untuk pelatihan adalah pertanyaan terbuka, tidak menilai, dan tidak *spesifik*. Gunakanlah pertanyaan 'W': 'What-Apa? Where-Di mana? When-Kapan? Who-Siapa? How many-Berapa banyak? How much-Berapa banyak?'. Hindarilah pertanyaan 'Why-Mengapa?' dan 'How-Bagaimana?'. Dua pertanyaan terakhir itu cenderung bermuatan penilaian, analisis, atau kritik: semua bentuk pertanyaan tersebut termasuk dalam cara berpikir tingkat kedua. Jika perlu, 'Why-Mengapa?' diubah menjadi 'Apa alasan untuk' dan 'How-Bagaimana?' lebih baik diganti dengan 'Apa tahap yang ...?'.

Selama pada tahap cara berpikir tingkat kedua, pertanyaan yang sama dapat diajukan untuk memfokuskan

pada apakah orang yang dilatih akan menindaklanjuti, bagaimana, kapan, dimana, dan seterusnya.

Ladder of Inference merupakan alat yang sangat berguna dalam proses ini. Memindahkan kepercayaan atau asumsi pada observasi yang spesifik akan memberi dorongan kewaspadaan yang lebih luas; menuntun melalui makna, nilai, dan kepercayaan akan memperkuat motivasi dan mengasah tanggung jawab untuk kemudian hari.

mengadakan wawancara

Terdapat empat bagian dari proses pelatihan. Pada tahap ini, struktur wawancara WASP berganti menjadi GROW:

-  **Goal setting**—Menetapkan tujuan: untuk sesi dan untuk pengembangan orang yang dilatih;
-  **Reality analysis**—Analisis realita, untuk menjajaki situasi kesulitan dan kesempatan tertentu;
-  **Options**—Pilihan-pilihan, untuk tindakan lebih lanjut;
-  **What to do**—Apa yang harus dilakukan: sebuah keputusan yang sulit untuk tindakan, **When**-Kapan, dan **Whom**-Siapa.

Menetapkan tujuan

Tugas awal ini adalah memutuskan tujuan dari pelatihan tersebut: menetapkan tujuan Anda, baik untuk sesi pelatihan itu sendiri ataupun untuk masalah kinerja yang sedang dilatih.

Pikirkanlah tujuan orang yang dilatih sebagai pernyataan awal 'Bagaimana untuk...'. Buatlah sebanyak mungkin 'How to' dari tujuan awal Anda. Ini membantu Anda menjajaki nilai-nilai pada orang yang dilatih, aspirasi tertinggi mereka, dan ambisi jangka panjang mereka.

Sekarang, kategorikan berbagai pernyataan 'Bagaimana untuk'. Beberapa akan menjadi 'tujuan akhir'; dan beberapa

lainnya lagi akan menjadi 'tujuan kinerja', tingkat kinerja yang dapat diukur yang mungkin membawa Anda pada tujuan akhir atau membuktikan bahwa Anda mencapainya. Kesemuanya akan terlihat: tetapi Anda hanya akan memilih satu atau dua pelatihan terbaru. Tujuan terbaik untuk memilih, untuk tujuan-tujuan praktis, adalah mereka yang membuat tekanan kreatif (*creative tension*) antara tujuan dan realita.Ini merupakan tekanan kreatif yang akan memberikan energi untuk bergerak. Tujuan manakah yang menyenangkan bagi kebanyakan orang yang dilatih? Manakah yang paling menghasilkan komitmen?

memeriksa realita

Tekanan kreatif bergantung pada kejelasan persepsi realita seperti kejelasan tujuannya. Lihatlah realita yang ada di hadapan Anda. Bersikaplah objektif; hindarilah membuat penilaian. Daripada menggambarkan kinerja yang telah lalu, misalnya, 'buruk' atau 'tidak pantas', fokuskanlah pada aspek spesifik yang memerlukan pengembangan. Tuntunlah orang yang dilatih ke *Ladder of Inference* dan tawarkanlah kepastian, hasil observasi yang dapat diukur:

- 'Apa yang telah Anda coba selama ini?'
- 'Hasil apa yang telah diperoleh?'
- 'Berapa banyak kinerja di bawah target yang Anda hasilkan?'
- 'Sumber daya apakah yang Anda perlukan lagi?'
- 'Kapan Anda terakhir memeriksa situasinya?'
- 'Di mana sebenarnya letak kesulitannya?'

Ingatlah bahwa realita yang terbaik dan tertentu adalah realita itu sendiri. Ikutilah kemana kesadaran orang yang dilatih membawa Anda dan (dengan lembut) selidikilah respons emosi mereka.

- 'Apa yang Anda rasakan ketika Anda mencoba ...?'
- 'Emosi apa yang muncul ketika Anda membicarakan...?'
- 'Adakah sesuatu yang membuat Anda takut?'
- 'Apakah menurut Anda bahwa Anda dapat mencegah diri Anda sendiri dari pencapaian yang lebih?'

pilihan-pilihan tindakan

Tahap ini adalah bagian paling kreatif dari proses pelatihan. Tujuan Anda adalah menemukan sebanyak mungkin pilihan tindakan dalam rangka memilih sesuatu yang spesifik, 'tahap selanjutnya' yang realistis.

'Musuh utama orang adalah pikirannya sendiri' dapat menjadi sebuah pemeriksa yang kuat:

- 'Hal ini tidak dapat dilakukan.'
- 'Kita tidak dapat melakukan hal seperti itu.'
- 'Mereka tidak akan pernah menyetujuinya.'
- 'Ini akan terlalu mahal.'
- 'Semuanya terlalu berisiko/merusak/rumit/radikal.'
- 'Saya tidak mempunyai waktu.'
- 'Hal itu sudah pernah dicoba—dan lihatlah apa yang terjadi.'

Anda dapat mengubah keberatan-keberatan di atas dengan pertanyaan 'Bagaimana jika':

- 'Bagaimana jika saya tidak dapat melakukannya?'
- 'Bagaimana jika batasan tersebut tidak ada?'
- 'Bagaimana jika kita tidak dapat membuat mereka setuju?'
- 'Bagaimana jika kita mendapatkan anggaran?'
- 'Bagaimana jika kita meminimalkan risiko/kerusakan ...?'

- 'Bagaimana jika sumber daya-sumber daya tersebut kita alokasikan kembali?'
- 'Bagaimana jika kita coba lagi?'

Jagalah agar pilihan-pilihan Anda tetap terbuka:

- Apa lagi yang dapat Anda lakukan?
- Dapatkan Anda melakukannya dengan cara yang berbeda?
- Apakah ada cara lain untuk memenuhi target atau sasaran tersebut?

Periksalah biaya dan keuntungan dari tindakan itu dengan saksama: buatlah daftar mengenai aspek positif, aspek negatif, dan aspek menariknya. Janganlah membatasi diri Anda pada satu pilihan saja: mungkin Anda dapat menambahkan dua atau lebih pilihan sebagai rencana tindakan yang realistis, atau buatlah jadwal untuk pilihan-pilihan itu dalam waktu segera dan jangka waktu yang lebih lama.

apa yang harus dilakukan

Bagian dari proses pelatihan ini adalah mengenai penggambaran sebuah rencana tindakan yang lebih terinci:

- 'Apa yang akan Anda kerjakan?'
- 'Kapan Anda akan melaksanakannya?'
- 'Apakah tindakan ini (atau tindakan yang mengikutinya) akan membuat Anda meraih sasaran Anda?'
- 'Batasan apa yang Anda miliki untuk mengatasainya?'
- 'Siapa lagi yang akan terlibat?'
- 'Dorongan apa yang Anda butuhkan? Di mana Anda akan mendapatkannya?'
- 'Apa konsekuensi lain dari tindakan ini, dan bagaimana Anda menghadapinya?'

Penting juga bagi pelatih untuk mengajukan sebuah pertanyaan terakhir:

'Apa yang dapat saya lakukan untuk membantu?'

Merupakan ide yang cemerlang untuk mendokumentasikan rencana tindakan yang disetujui, dan menandatangani, untuk mengonfirmasikan bahwa orang yang dilatih sepakat untuk melaksanakannya. Buatlah sebuah review untuk memantau kemajuannya.

konseling

Seperti halnya pelatihan, konseling mengarahkan seseorang untuk membantu diri mereka sendiri. Berbeda dengan pelatihan, konseling tidak membantu untuk mengembangkan keterampilan mereka, tetapi lebih membantu memecahkan situasi yang dilihat orang sebagai sebuah masalah.

Konseling tidak memberi nasihat. Sebagai seorang konselor, peran Anda adalah menyediakan perspektif yang berbeda dari ide yang dicobakan. Peserta harus menemukan solusi mereka sendiri dan berlatih untuk bertanggung jawab terhadap solusi mereka itu. Konselor atau peserta tidak mengetahui jawabannya pada awal wawancara konsultasi. Jawabannya keluar dari wawancara itu sendiri.

Konseling selalu berdasar pada asumsi bahwa peserta mempunyai keterampilan, pengetahuan dan—lebih dalam lagi—keinginan untuk menemukan solusi. Hal tersebut juga mengasumsikan bahwa keterampilan-keterampilan dan kualitas terhadang di berbagai hal. Halangan tersebut mungkin tidak lebih dari keyakinan bahwa peserta konseling tidak mengetahui apa yang harus dilakukan.

keterampilan konseling

Keterampilan konseling tidak seperti keterampilan yang Anda gunakan setiap hari, ketika orang menceritakan masalahnya kepada Anda. Perbedaannya adalah Anda harus bersikap profesional; dengan kata lain, sejujurnya, secara konsisten, dan tanpa prasangka. Kontribusi Anda seharusnya disampaikan dengan baik dan sesuai dengan situasinya.

Konseling lebih dari wawancara manajerial apa pun, karena konseling lebih memerlukan keterampilan mendengarkan. Anda juga tidak diperkenankan untuk melakukan apa pun kecuali mendengarkan. Selain mendengarkan, ada dua keterampilan lain yang juga harus dimiliki:

- merefleksikan;
- mengonfrontasi.

Jika digunakan dengan baik, keterampilan tersebut akan membantu Anda membuat sebuah wawancara menjadi lebih produktif.

merefleksikan

Konselor menggunakan refleksi dalam tiga cara utama. Mereka merefleksikan:

- apa yang sepertinya dirasakan oleh orang itu;
- kata-kata mereka, isi dari perkataan mereka;
- implikasi dari isi perkataan.

Ketiganya adalah sebuah alat konseling yang penting yang masing-masing patut dilihat secara terpisah.

merefleksikan perasaan. Hal ini mungkin yang paling berguna, dan teknik ini sepertinya digunakan lebih dulu dalam sesi konseling. Merefleksikan perasaan dapat menjernihkan

masalah yang sedang didiskusikan dan membantu pembicara mengetahui bahwa pendengar telah benar-benar paham. Hal ini sering kali lebih dibutuhkan daripada hanya sekedar beberapa kata:

- 'Anda sepertinya marah.'
- 'Anda kelihatan bingung.'
- 'Barangkali Anda bingung.'

merefleksikan kata-kata pembicara Hal ini sangat sederhana dan merupakan teknik yang efektif, mendorong Anda untuk membantu peserta tanpa 'meninggalkan jejak' risiko dari diskusi. Pada awal sesi, merefleksikan kata-kata pembicara dapat 'membuka masalah', dan pada lain waktu, hal itu dapat membantu Anda memecahkan sebuah 'penghalang'. Konselor mendengarkan dengan seksama kata-kata yang terucap secara emosional. Kata-kata tersebut memberikan penekanan yang sangat penting, atau suara pembicara melemah atau menjadi tak terdengar. Mengulangi kata-kata tersebut mempunyai efek yang hebat.

merefleksikan isi Trik ini mengulangi apa yang dikatakan peserta konseling kepada Anda: 'Anda mengatakan bahwa Anda tidak cukup tertantang.' Kata tersebut biasanya menghasilkan sebuah elaborasi poin yang telah dibuat dan membuka jalan ke tahap berikutnya. Barangkali peserta konseling tidak dapat membuat diri mereka mengatakan hal itu, tetapi mereka akan berbicara lebih banyak mengenai subjeknya jika Anda melegitimasiannya kepada mereka.

mengonfrontasi

Gunakanlah teknik ini dengan sangat hati-hati. Konfrontasi berisi pertanyaan untuk mengetahui hal yang konkret secara detail untuk mendorong sebuah pernyataan atau ekspresi

perasaan yang tidak nampak. Konfrontasi juga melibatkan poin kontradiksi yang mudah dilihat: antara apa yang sedang dikatakan peserta dengan apa yang telah mereka katakan sebelumnya; antara apa yang sedang mereka katakan dan cara mereka mengatakannya; antara kata-kata dan bahasa tubuh. Ingatlah bahwa Anda sedang mengadakan konfrontasi persepsi untuk menyingkirkan kemungkinan baru. Anda tidak sedang mengadakan konfrontasi untuk mengkritik atau merendahkan peserta konseling.

mengadakan wawancara

Empat tahap dalam konseling sama dengan tahap-tahap dalam pelatihan. Perbedaan pokoknya terletak pada pene-
nakan masalahnya. Pelatihan merupakan cara untuk men-
capai tujuan dan pengembangan di beberapa hal; inti konsel-
ing adalah menyingkirkan halangan atau kesulitan dan
untuk bergerak maju.

sambutan

Anda perlu membentuk hubungan yang positif di antara kon-
selor dan peserta konseling. Peserta akan merasa mudah di-
serang dan Anda dapat membuat mereka melakukannya
dengan mudah—untuk menumbuhkan kepercayaan dan
respek yang mereka butuhkan—merupakan suatu hal yang
esensial. Tanyakan "Apa masalahnya?" (seperti yang dilihat
peserta konseling), "Di mana letak 'penghalangnya'?"

masuk

Beberapa aspek masalah ini mungkin 'dikubur': karena
peserta tidak mau mengangkatnya ke permukaan (karena
ketakutan dan konsekuensi) atau karena mereka tidak
berani melakukannya. Bantulah mereka untuk melangkah
dan periksalah kemungkinan-kemungkinan situasi dengan
menanyakan pertanyaan seperti:

'Mengapa Anda berpikir Anda merasakan hal tersebut?'
 'Respons apakah yang mungkin Anda terima jika Anda mengatakan hal ini kepada x?'
 'Siapa lagi yang telah berkontribusi pada masalah ini?'
 'Bagaimana menurut Anda hal ini muncul?'
 'Apa yang menjadi penyebab masalah ini?'

Anda dapat membuat wawancara menjadi lebih kreatif dalam tahap ini dengan meminta peserta untuk berpikir tentang masalahnya jika dipandang dari cara yang berbeda.

'Seperti apakah masalah ini?'
 'Jika masalahnya adalah Anda, bagaimana perasaan Anda?'
 'Dapatkah Anda mengekspresikan masalah ini dengan cara lain?'

Dalam beberapa situasi, Anda dapat membantu peserta konseling untuk menyampaikan masalah dengan cara yang radikal. Mereka barangkali melihat masalah sebagai beban yang harus mereka tanggung atau sebuah halangan yang harus mereka atasi. Tahap kunci dalam pengambilalihan masalah adalah melihatnya sebagai sebuah tujuan di mana mereka dapat membuatnya menjadi sebuah tanggung jawab.

Ajaklah peserta untuk mencoba membentuk masalah sebagai pernyataan 'How to-Bagaimana'. Idenya adalah dengan mengekspresikan masalah sebagai sebuah tujuan: sebuah cara untuk maju yang mungkin ingin dilakukan peserta konseling. Sebuah pernyataan 'How to-Bagaimana' juga mengimplikasikan kemungkinan ganda dari pergerakan tersebut: jika Anda menanyakan "how to-bagaimana" untuk meraih sasaran, respons yang terlintas adalah 'ya, Anda mungkin ... atau Anda mungkin ...' dan seterusnya.

Mengubah halangan menjadi sebuah tujuan adalah inti dari proses konseling. Anda harus menggunakan semua

keterampilan Anda dan sensitivitas Anda untuk mengatur hal ini sebagai bagian yang penting dalam proses konseling. Peserta konseling dapat dengan mudah merasa tertekan dalam mengambil alih sebuah masalah ketika mereka tidak mempunyai keinginan untuk melakukannya.

penyediaan

Sekarang Anda harus menyediakan kemungkinan tindakan lanjutan dan menyadari konsekuensinya. Peserta konseling harus bergerak dari emosi mereka ke sikap yang lebih disadari tanpa ada tekanan dari Anda. Mereka harus memvisualisasikan variasi hasil dan bagaimana perasaan mereka terhadap hasil itu. Mereka harus dapat memilih tindakan lanjutan.

bagian

Pada tahap akhir wawancara konseling ini, Anda tidak sedang membuat permintaan—melebihi permintaan sederhana di mana keputusan dibuat oleh peserta konseling. Sekarang, mereka dapat melihat situasi mereka dengan lebih jelas dan telah menilai berbagai pilihan, mereka ingin membuat sebuah gerakan. Mungkin sebuah gerakan kecil; mungkin juga merupakan permulaan rencana. (Banyak masalah yang penuh dengan tekanan sepertinya tidak diselesaikan pada permulaan sebuah rencana.)

Jika Anda membantu seseorang untuk membuat rencana yang jelas dan memotivasi mereka untuk melakukannya, berarti konseling Anda dapat dikatakan sukses. Anda dapat juga menggunakan tahap wawancara ini untuk mengarahkan peserta merefleksikan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kualitas pribadi mereka yang sepertinya membantu mereka.

membuat sebuah presentasi

Pikirkanlah sebuah presentasi sebagai sebuah percakapan formal. Berbicara dalam kelompok merupakan sebuah aktivitas yang penuh tekanan. Kebanyakan orang menghabiskan waktu berjam-jam untuk bercakap-cakap. Namun demikian, menjadi sesuatu yang aneh, ketika mereka harus berbicara di hadapan sekelompok orang secara formal. Sekelompok orang yang irrasional—dan mungkin yang tidak terlalu irrasional—memunculkan kepala jelek mereka. Mintalah seseorang untuk membuat presentasi dan banyak orang yang akan cepat-cepat menghindarinya.

apa yang paling Anda takutkan?

Penelitian terakhir di USA kepada masyarakatnya mengenai hal yang paling menakutkan bagi mereka, memperlihatkan hasil yang sangat menarik. Berikut hasilnya:

- berbicara dalam kelompok;
- ketinggian;
serangga dan kumbang;
- masalah finansial;

- anjing.
- kedalaman air;
- sakit;
- kematian;
- terbang;
- kesendirian;
- anjing.

(Dari *The Book of List*, David Wallechinsky)

Salah satu penyebab utama dari kegelisahan ini adalah karena Anda menempatkan diri Anda dalam titik di mana Anda berada saat itu. Para peserta presentasi akan menilai tidak hanya dari ide-ide dan bukti yang Anda miliki, tetapi juga diri Anda. Orang tidak akan mengingat laporan dan selebaran dengan mudah, tetapi sebuah presentasi dapat membuat suatu impresi yang sangat kuat. Jika presenter kelihatan grogi, tidak berkompeten, atau apa yang dikatakannya tidak tersampaikan dengan jelas, reputasi itu akan terus melekat—paling tidak sampai pada presentasi berikutnya.

Anda, sebagai presenter, adalah inti dari semua itu. Seorang presenter yang efektif menempatkan dirinya sebagai pusat panggung. Seorang presenter yang tidak efektif mencoba untuk menyembunyikan diri mereka di balik catatan, meja mimbar, *slides*, atau komputer grafis. Untuk menjadi lebih efektif, Anda perlu mengontrol tiga elemen inti pada saat presentasi, yaitu:

- materi;
- peserta;
- diri Anda sendiri.

Apa pun yang Anda presentasikan, Anda memerlukan semua keterampilan persuasi yang dipelajari di Bab 5:

- menentukan ide besar Anda: yaitu pesan Anda;
- membuat pesan Anda valid dengan menggunakan SPQR (lihat Bab 5);
- menyusun ide-ide Anda secara koheren;
- mengekspresikan ide-ide Anda dengan jelas;
- mengingat ide-ide Anda;
- menyampaikan dengan baik.

menempatkan diri Anda saat presentasi berlangsung

Pikirkanlah sedikit banyak tentang kegelisahan yang Anda alami. Apa yang terjadi di menit-menit dan jam-jam selama Anda berdiri dan melakukan presentasi? Apa yang disampaikan oleh tubuh Anda?

Rasa grogi, keresahan tersebut diakibatkan oleh adrenalin. Adrenalin adalah hormon yang dikeluarkan oleh kelenjar adrenalin (dekat ginjal). Adrenalin menyebabkan pembuluh darah arteri mengencang, yang membuat tekanan darah Anda naik dan menstimulasi jantung. Mengapa menstimulasi jantung? Untuk memberi Anda energi ekstra. Kapan Anda membutuhkan energi ekstra? Ketika Anda dalam keadaan bahaya. Pelepasan adrenalin adalah sebuah ekspresi respons yang berkembang melalui proses. Ketika seekor harimau bertaring panjang menyudutkan Anda, Anda perlu energi sebanyak mungkin, entah untuk membela diri atau untuk lari. Sekarang, ketika harimau bertaring panjang itu tidak ada lagi, hormon yang sangat berguna ini masih tetap ada untuk memberi energi ekstra bagi Anda pada saat krisis.

Adrenalin mempunyai dua efek lain. Pertama, adrenalin meningkatkan konsentrasi Anda—khususnya berguna ketika membuat sebuah presentasi. Kedua, adrenalin juga menstimulasi pembuangan zat-zat yang tidak berguna. Ini dapat

menurunkan berat badan Anda, memberi Anda keuntungan tanpa disadari ketika Anda berlari! Itulah mengapa Anda selalu ingin buang air kecil sebelum presentasi.

Kegelisahan Anda mungkin terletak pada hubungan Anda dengan peserta daripada mengenai apa yang harus Anda katakan. Sebelum Anda memulai presentasi, Anda akan mengalami salah satu atau lebih kondisi berikut ini:

- demofobia—takut akan orang;
- laliofobia—takut berbicara;
- katagelofobia—takut berbuat kebodohan.

Periksalah kondisi Anda terhadap daftar gejala-gejala adrenalin di bawah ini:

- detak jantung menjadi lebih cepat;
- napas pendek, terengah-engah;
- otot mengencang di tenggorokan, lutut, dan tangan;
- mulut kering;
- keluar keringat dingin;
- mata terbelalak;
- tubuh berkeringat;
- pandangan kabur;
- mual.

Yang paling parah dari semua gejala tersebut dan yang paling membuat Anda menderita adalah, para peserta akan melupakan hampir semua yang harus Anda ucapkan! Itu adalah hal buruknya! Hal baiknya adalah bahwa Anda tidak sendirian. Setiap presenter—atau setiap orang yang tampil—selalu merasa grogi. Banyak aktor dan musisi yang menceritakan hal yang menakutkan ini dan kenyataannya, pengalaman mereka pun tidak dapat mengurangi kegelisahan ini.

Hal terbaiknya adalah rasa grogi tersebut membantu Anda. Rasa grogi memberi tahu Anda mengenai presentasi tersebut—dan mengenai *Anda*. Anda adalah media di mana para peserta akan memahami ide-ide Anda. Anda *memang seharusnya* merasa grogi. Jika tidak, Anda tidak akan membawakan presentasi dengan serius dan Anda berisiko kehilangan konsentrasi.

mempersiapkan presentasi

Trik dalam presentasi tidak hanya menyingkirkan perasaan gelisah, tetapi memanfaatkannya. Ketika Anda memahami bahwa kegelisahan adalah hal yang natural, bahkan diperlukan, itu menjadi lebih mudah diatasi.

Setiap orang takut pada apa yang tidak diketahui. Setiap presentasi melibatkan sebuah elemen dari ketidakpastian, karena itulah presentasi 'hidup'. Anda tidak dapat merencanakan *mood* peserta saat itu. Anda tidak dapat memperkirakan siapa yang akan hadir. Anda juga tidak dapat merencanakan perkembangan mendadak yang mempengaruhi saran atau penjelasan yang Anda berikan. Anda tidak dapat merencanakan setiap pertanyaan yang harus Anda jawab. Jadi, hal ini adalah kekuatan terbesar presentasi: Anda dan peserta berada bersama-sama, dalam satu ruangan, pada waktu yang sama. Anda menghidupkan materi untuk mereka, di sini, dan sekarang. Jika tidak ada kemungkinan yang dapat terjadi, presentasi akan mati.

Triknya adalah mengetahui apa kemungkinan yang dapat terjadi itu. Jika Anda dapat mendukung kegelisahan Anda dengan persiapan yang matang, Anda dapat meresapkan energi kegelisahan tersebut ke dalam penampilan Anda. Lakukanlah persiapan dengan baik, dan Anda akan siap membawakan presentasi menjadi hidup.

Anda dapat mempersiapkan presentasi dalam tiga area berikut:

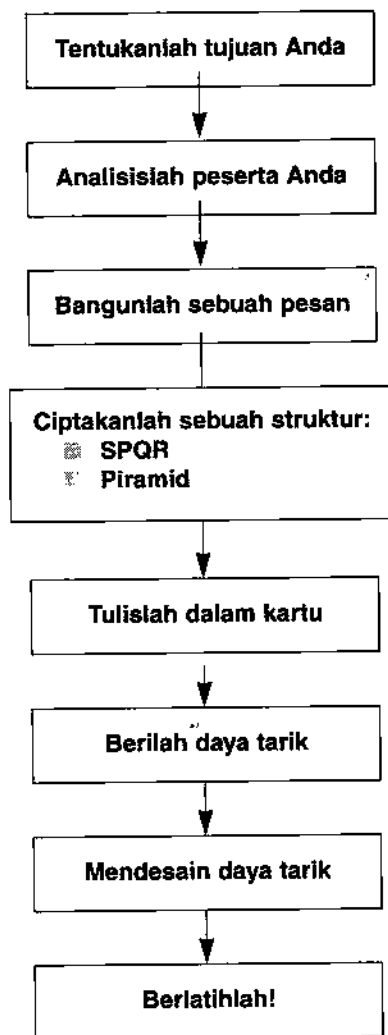
- materi;
- peserta;
- diri Anda sendiri.

Di setiap kasus, persiapan berarti mengambil alih kontrol. Jika Anda tidak dapat menggerakkan elemen ketidakpastian dalam tiga area ini, Anda akan siap menghadapi apa yang tidak dapat dikontrol: hubungan yang hidup dan hanya terjadi sekali antara Anda dan peserta.

menyusun materi

Mengontrol materi secara sistematis adalah hal terbaik yang dapat dilakukan. Banyak presentasi yang gagal bukan karena lemahnya presenter, tetapi karena buruknya materi. Peserta mencoba untuk memahami materinya, tetapi gagal. Anda harus ingat bahwa mereka hampir selalu lupa pada apa yang Anda katakan. Mereka mungkin hanya mengingat pada apa yang Anda perlihatkan, tetapi jika Anda membuatnya sesederhana mungkin. Oleh karena presentasi terdiri atas lebih dari setengah lusin ide, janganlah berharap peserta mengingatnya sendiri.

Oleh karena presentasi lebih dari sekadar komunikasi, Anda harus *memperlihatkan bentuk pemikiran Anda*. Bentuk tersebut akan terlihat jelas jika Anda menyampaikannya dengan sederhana. Penyampaian secara detail tidak membuat sesuatu lebih jelas; bahkan terlihat semakin rumit. Jika Anda ingin memperlihatkan bentuk pemikiran Anda, Anda harus mendesainnya. Menyusun materi adalah proses mendesain.



Gambar 7.1

menentukan tujuan Anda

Mengapa Anda membuat presentasi? Itu yang pertama, dan yang paling penting, tanyakanlah itu kepada diri Anda

sendiri dan harus dijawab. Semua tentang presentasi—materi yang Anda bawaan, urutannya, level detail yang Anda susun, berapa lama presentasi berlangsung, peralatan visual apa yang Anda gunakan—bergantung pada jawaban atas pertanyaan Anda tadi.

Anda ingin peserta membawa apa setelah presentasi? Yang lebih penting lagi: Anda ingin mereka melakukan apa? Tujuan Anda adalah menyampaikan kepada mereka sesuatu yang perlu mereka ketahui untuk mengambil tindakan—dan tidak lebih.

Mengapa dengan presentasi? Anda dapat menulis laporan, mengirim e-mail, menulis memo, menyebarkan poster, membuat artikel di majalah organisasi, membuat ratusan leaflet, membuat video, mengadakan beberapa kali pertemuan, atau bahkan membuat CD ROM. Mengapa Anda bersusah payah mengumpulkan orang dalam satu ruangan, menyewa ruangan, mempersiapkan peralatan, dan menempatkan diri Anda pada pertunjukan presentasi?

Saya percaya bahwa hanya ada satu alasan mengapa Anda harus membuat presentasi. Kedeengarannya memang agak impresif, tetapi presentasi dimaksudkan untuk memberi inspirasi bagi peserta. Kewajiban Anda adalah menghidupkan ide Anda dengan perasaan Anda, dengan komitmen Anda, dan hasrat Anda sendiri. Itulah yang dicari para peserta. Lalu jika Anda bersikap seperti Anda sendiri tidak percaya pada apa yang Anda katakan, peserta juga tidak akan mempercayainya.

Jadi, tujuan Anda haruslah memberi inspirasi bagi peserta Anda. Jika Anda mempunyai tujuan lain, pilihlah metode komunikasi lain. Jika Anda membuat pernyataan dan tidak mencari atau mengharapkan respons, lebih baik Anda menulisnya. Untuk mengajar dan memberi instruksi, Anda perlu untuk mengadaptasi sebuah presentasi ke dalam aktivitas yang lebih interaktif. Berdasarkan semua itu, jika Anda

ingin mengirimkan informasi yang detail, sebuah presentasi merupakan metode komunikasi terburuk yang Anda pilih. Para peserta akan cepat melupakan semua detail tersebut. Banyak presenter yang membuat kesalahan fundamental dengan presentasi yang mengacaukan fakta dan figure, sering menampilkan materi melalui OHP atau slide computer, dan tidak didukung oleh *print-out* materi.

Tulislah tujuan Anda dalam satu kalimat. Ini akan membantu Anda untuk:

- menjernihkan pikiran Anda;
- memilih materi yang sesuai;
- memeriksa bagian akhir rencana yang masih Anda tujukan dalam satu persoalan.

Tulislah sebuah kalimat sederhana dengan dimulai:

'Tujuan dari presentasi ini adalah ...'

Pastikan bahwa kata-kata yang mengikuti 'adalah' merupakan inspirasi yang sesuai.

menganalisis peserta Anda

Presentasi Anda akan sukses jika peserta merasa bahwa Anda berbicara langsung kepada mereka. Jika Anda dapat mendemonstrasikan bahwa Anda mengimplementasikan materi terhadap kebutuhan mereka, peserta akan lebih mudah menerimanya.

Jadi, pikirkanlah peserta Anda dengan baik:

- Berapa banyak yang akan hadir?
- Apa status sosial mereka?
- Akankah mereka mau hadir?
- Seberapa banyak mereka tahu tentang materi yang akan disampaikan? Seberapa banyak lagi yang harus mereka ketahui tentang materi itu?
- Apa yang akan mereka harapkan? Apa sejarahnya, konteksnya, rumornya, gosipnya?
- Bagaimana pesan dan materi Anda berhubungan dengan peserta? Relevansi menentukan apa yang Anda teliti, isi, dan hal penting. Hal tersebut juga akan membantu Anda untuk memutuskan di mana akan memulai: poin masukan apa yang akan Anda peroleh.
- Apakah pesertanya masih muda atau tua? Apakah mereka dominan gender tertentu atau campuran?
- Apakah mereka spesialis teknik atau umum? Mereka menginginkan perbedaan detail sesuai dengan level mereka.
- Apa posisi mereka di dalam organisasi? Kelompok pekerja yang berlainan mempunyai perbedaan keterampilan dan cara pandang.

Pikirkanlah juga harapan peserta terhadap presentasi tersebut. Mereka mungkin sering menemui banyak presentasi, atau sangat jarang. Mereka mungkin juga mempunyai harapan tertentu terhadap Anda, sebagai presenter: mereka mungkin telah mengenal Anda atau malah belum kenal sama sekali; Anda mungkin mempunyai reputasi yang beredar di antara mereka sebelum Anda bertemu dengan mereka.

penuhi harapan peserta atau lakukan lebih dari itu

Peserta Anda mempunyai harapan tertentu, terhadap Anda atau terhadap harapan mereka sendiri. Bagaimana Anda menghadapinya, atau melakukan lebih dari harapan mereka itu? Tentu saja, Anda barangkali ingin lebih mengejutkan harapan-harapan mereka: tetapi ini mungkin sedikit berisiko!

Harapan peserta terhadap Anda

Menentukan arah dan rencana

Berkompeten

Menguasai bahan

Percaya diri

Harapan peserta terhadap dirinya

Dipimpin

Bekerja sesuai rencana pembicara

Diberitahu apa yang harus dikerjakan

(membuat catatan, melontarkan pertanyaan, dsb.)

membangun sebuah pesan

Setelah Anda menyusun tujuan Anda dan mempunyai gambaran tentang siapa peserta Anda, Anda dapat mulai merencanakan materi. Mulailah dengan sebuah pesan yang jelas. Ini mencakup semua karakteristik pesan yang dapat kita lihat di Bab 5. Pesan Anda harus:

- dalam sebuah kalimat;
- mengekspresikan tujuan Anda;
- berisi satu ide;
- tidak lebih dari 15 kata;
- menyerap perhatian peserta.

Anda dapat menyampaikan pesan tersebut melalui *slide* atau alat visual lain dan memperlihatkannya pada awal presentasi. Akan tetapi, pesan yang efektif harus melekat di pikiran mereka tanpa bantuan apa pun. Buatlah pesan Anda sejelas mungkin.

menciptakan sebuah struktur

Setiap hal yang menyangkut presentasi dan dalam struktur harus mendukung pesan Anda. Ingatlah untuk menjaga *sesederhana* mungkin struktur presentasi Anda. Peserta akan lupa sebagian besar apa yang telah Anda katakan kepada mereka. Pastikan bahwa mereka mengingat pesan Anda dan beberapa poin kuncinya.

merangkai sebuah pembukaan

Gunakanlah SPQR (lihat Bab 5) untuk memulai presentasi, memimpin peserta dari tempat di mana mereka berada ke tempat di mana Anda ingin mereka berada. Hal ini juga membuat Anda memahami situasi mereka dan meyakinkan mereka bahwa Anda ada untuk membantu mereka. Menggunakan SPQR akan meyakinkan mereka bahwa Anda telah menempatkan diri Anda dalam sepatu mereka. Semakin jelas suatu masalah di mata mereka, semakin sedikit waktu yang diperlukan untuk menjelaskan SPQR.

SPQR juga membantu Anda menunjukkan karakter baik Anda sendiri. Nilai dan kepercayaan Anda merupakan kredibilitas Anda di mata peserta: ingatlah, mereka menilai Anda sepanjang apa yang Anda katakan. Kualitas apa yang Anda miliki dalam menyampaikan sebuah subjek? Pengalaman dan keterampilan apa yang Anda miliki? Bagaimana Anda menambahkan nilai pada ide-ide dalam presentasi Anda? Nilai dan kepercayaan Anda akan lebih mempunyai kredibilitas lagi jika Anda dapat merangkainya ke dalam sebuah cerita. SPQR memberi Anda struktur. Anda dapat

memulai presentasi dengan menyampaikan sebuah cerita pendek, pastikanlah bahwa peserta dapat menghubungkan cerita tersebut. Cerita-cerita mempunyai daya lekat dalam pikiran setelah argumentasi selesai diucapkan. Pilihlah cerita yang menunjukkan nilai-nilai Anda dalam hubungannya dengan materi Anda. Berhati-hatilah dalam menggeneralisasi perasaan. Hindarilah cerita seputar 'ibu kita dan *pie apple*'. Buatlah cerita tersebut asli dan relevan. Juga, jagalah agar tetap jelas. Anda perlu banyak waktu untuk menemukan ide-ide baru.

membangun sebuah piramid

Gunakanlah sebuah struktur piramid untuk menggambarkan poin kunci Anda. Perhatikan piramid tersebut secara visual: melalui sebuah OHP atau *slide PowerPoint*, atau sebuah *flip chart*. Indikasikan bahwa poin-poin kunci ini akan membentuk sesi dari presentasi.

Pengulangan adalah poin esensial dalam sebuah presentasi. Oleh karena peserta tidak dapat membaca kembali atau mengulang apa yang Anda katakan untuk mengingatkan diri mereka sendiri, Anda perlu menyampaikan lagi hal-hal penting dari presentasi Anda. Hal-hal penting tersebut akan menjadi pesan Anda, struktur Anda, poin kunci Anda, dan semua tindakan yang Anda sampaikan kepada mereka pada akhir presentasi. Poin kunci bertujuan untuk membangun ingatan peserta pada tidak lebih dari setengah lusin informasi.

Kebanyakan orang mengetahui prinsip *katakan kepada mereka (tell'em)* yang terkenal:

- Katakanlah kepada mereka apa yang akan Anda katakan.
- Katakanlah kepada mereka.
- Katakanlah kepada mereka apa yang telah Anda katakan.

Teknik yang sangat berharga ini adalah harus sering Anda terapkan dalam presentasi Anda. Buatlah pengulangan tiga bagian ke dalam presentasi sebagai suatu keseluruhan: katakanlah kepada mereka pada awal presentasi apa yang dibahas dalam presentasi ini; dan katakanlah kepada mereka pada akhir presentasi apa yang telah dibahas. Juga gunakanlah teknik ini di bagian tengah presentasi: buatlah ringkasan pada awal dan pada akhir presentasi, sehingga secara eksplisit Anda memimpin peserta ke dalam dan ke luar sesi.

Jangan takut untuk mengulangi ide Anda. Jika Anda ingin peserta mengingat ide Anda, Anda dapat mengulanginya sesering mungkin.

Jika Anda merencanakan semua itu dengan baik, Anda hampir menciptakan terlalu banyak materi. Sekarang Anda harus memutuskan apa yang harus Anda tinggalkan, dan apa yang dapat Anda tinggalkan jika perlu. Bersikaplah dengan tegas. Lekatkan dalam pikiran Anda bahwa peserta akan melupakan sebagian besar perkataan Anda. Kembali-lah ke piramid dan pastikan bahwa Anda mempunyai cukup waktu untuk mengatasi setiap poin kunci. Singkirkanlah detail yang akan memperlambat dan mengubah tujuan Anda.

membuka dan menutup presentasi

Setelah rangkaian isi presentasi siap, Anda perlu mendesain sebuah pembukaan dan penutupan yang membantu Anda terbang dan mendarat dengan aman. Anda perlu menampilkan semua hal tersebut dengan 'pilot otomatis'. Simpanlah dalam memori Anda kata demi kata atau tulislah semuanya secara lengkap.

Pembukaan presentasi Anda harus meliputi:

- memperkenalkan diri Anda sendiri—siapa Anda dan mengapa Anda berada di sana;

- sapalah peserta Anda—ucapkanlah terima kasih atas waktu mereka dan cobalah mencari tahu apa yang mereka harapkan;
- sebuah pernyataan tujuan Anda atau, lebih baik, pesan Anda;
- waktu yang diperlukan—waktu berakhir, istirahat, jika perlu;
- peraturan dan regulasi—pencatatan, bagaimana Anda mengambil pertanyaan;
- sarana penunjang—keamanan, makanan, administrasi.

Setelah semua elemen tersebut Anda siapkan, Anda dapat memutuskan dengan tepat bagaimana Anda menyusunnya. Anda dapat memutuskan untuk memulai dengan sesuatu yang mengejutkan atau sesuatu yang tidak biasa: sampaikanlah sebuah cerita atau langsung dalam sebuah contoh, kembangkan komentar tentang gedung atau keadaan pada saat Anda bicara, atau melontarkan pertanyaan. Kadang-kadang, berbincang-bincang sebentar dengan peserta sebelum memulai presentasi merupakan ide yang bagus.

Penutupan presentasi adalah saat yang tidak dapat dilupakan. Apa pun yang terjadi, peserta akan selalu mengingat hal ini! Penutupan adalah kesempatan terakhir Anda untuk mengatakan kepada peserta apa yang telah Anda katakan. Ringkaslah poin kunci Anda dan pesan Anda. Seperti komposer musik yang sering kali mengakhiri musik mereka dengan suara keras, Anda dapat mengakhiri presentasi Anda 'dengan suara bentakan yang keras'. Buatlah ajakan untuk bertindak. Bicarakan mengenai keuntungan atau segi positif yang dapat diambil dari ide Anda, dan perlihatkan bagaimana mereka dapat—atau seharusnya—melaksanakannya. Buatlah ajakan untuk bertindak yang lebih spesifik: Anda sebenarnya ingin peserta melakukan apa?

Berterimakasihlah kepada peserta atas perhatian mereka. Anda dapat menuntun mereka memasuki sesi pertanyaan, memberikan waktu untuk relaks setelah berkonsentrasi penuh, dan mungkin Anda juga dapat mengatur sebuah 'pertanyaan yang direncanakan' kepada peserta agar situasi tetap berjalan baik.

menuliskan ide Anda di kartu

Tuliskanlah ide Anda di kartu. Ini sangat berguna bagi sistem memori Anda dan membantu Anda menghidupkan presentasi.

Presentasi yang paling baik diberikan tanpa catatan. Akan tetapi, hanya sedikit orang yang memiliki rasa percaya diri dan berpengalaman yang dapat menyampaikan presentasi tanpa bantuan apa pun. Oleh karena itu, catatan apa pun yang Anda buat harus bertujuan untuk mendukung memori Anda, bukan menggantikannya.

Janganlah menulis presentasi Anda semuanya secara penuh, kecuali jika Anda adalah seorang aktor. Hanya aktor yang dapat membuat kutipan naskah terdengar sangat meyakinkan—dan tak seorang pun yang meminta Anda untuk berakting. Gunakanlah kartu. Mengisi kartu-kartu itu dengan tulisan atau membuat catatan di kartu merupakan hal yang terbaik; gunakan bagian terbesar. Menggunakan kartu mempunyai beberapa keuntungan:

- Kartu tidak bertumpuk seperti kertas—kartu tidak menimbulkan suara.
- Kartu lebih kompak.
- Kartu memberi tangan Anda sesuatu untuk dipegang saat presentasi.
- Kartu dapat ditukar-tukar untuk menghindari kehilangan kata-kata.

- Kartu terlihat lebih profesional.
- Kartu memaksa Anda hanya menuliskan seperlunya saja.

Hanya dengan menuliskan catatan singkat, kata-kata pemicu, dan tanda saja pada kartu Anda, Anda memaksa diri Anda sendiri untuk berpikir apa yang harus Anda katakan. Hal ini akan membuat Anda terlihat lebih meyakinkan. Jelasnya, peserta lebih bertoleransi pada keheningan pada saat Anda berpikir sesuatu untuk dikatakan. Catatan di kartu memberi petunjuk ke poin berikutnya, selain menjaga Anda untuk tetap fokus pada materi.

Tulislah catatan Anda lebih tebal, jika perlu gunakan pena atau *felt-tip*. Tulislah catatan pada satu sisi saja dan nomorilah kartu tersebut. Catatan Anda dapat meliputi:

- apa yang *harus* Anda katakan;
- apa yang *seharusnya* Anda katakan untuk mendorong ide utama;
- apa yang *dapat* Anda katakan jika Anda mempunyai waktu.

Tambahkan catatan mengenai waktu, sarana pendukung visual, dan tanda untuk sikap Anda sendiri. Buatlah kartu tersebut secara sederhana, enak dilihat. Persiapkanlah kartu-kartu tersebut oleh Anda sendiri agar Anda mengetahui letak dan fungsinya.

berilah daya tarik

Presentasi yang menarik adalah presentasi yang membuat ide menjadi hidup. Anda adalah media yang membuat peserta memahami materi. Anda harus membuat presentasi tersebut menjadi milik Anda sendiri dan memberi daya tarik agar lebih hidup.

Berpikirlah untuk mengembangkan daya tarik pada presentasi Anda. Pikirkan, olah, bermimpilah, jika perlu. Carilah:

- imajinasi;
- contoh-contoh;
- analogi;
- cerita-cerita;
- gambar-gambar;
- lelucon-lelucon (tetapi berhati-hatilah terhadap satu hal ini).

Tujuan hal di atas adalah menciptakan gambaran dalam pikiran peserta Anda. Janganlah membiarkan *slide Power-Poin* melakukannya untuk Anda. Juga, jangan masuk ke dalam jebakan pikiran yang menempatkan teks di alat visual yang membuat semuanya begitu visual. Peserta menginginkan imajinasi: gambaran nyata, bukan kata-kata.

Gambaran yang paling kuat adalah gambaran yang dapat menampilkan imajinasi dalam pikiran peserta melalui kata-kata Anda. Ada cerita terkenal tentang seorang gadis kecil yang mengatakan bahwa dia senang bermain radio, 'karena gambar-gambarnya bagus'. Anda harus menciptakan gambaran-gambaran seperti itu dalam pikiran peserta Anda.

mendesain visual

Bekerja secara visual memerlukan waktu yang lebih lama daripada bagian lain dalam perencanaan. Penting untuk diingat bahwa semua sarana yang Anda gunakan adalah untuk membantu Anda, bukan untuk menggantikan Anda. Anda tidak hanya sekedar berbicara untuk menjelaskan tampilan *slide*; *slide* ada di sana untuk menambah ilustrasi pada ide Anda. Peserta ingin melihat Anda: bertemu dengan

Anda, mengakses Anda, melontarkan pertanyaan kepada Anda, mempelajari Anda. Mereka tidak mempunyai kesempatan untuk melakukannya jika Anda bersembunyi di balik peralatan visual Anda.

Sekarang banyak peserta yang ingin ada tampilan gemerlap, *slide* komputer. Presenter merasa perlu untuk menghabiskan sehari-hari memenuhi rangkaian materi dengan efek animasi. Jadi, harapan mereka tidak terpenuhi. Gunakanlah teknologi seperlunya saja—setelah itu tinggalkan, kejutkanlah peserta Anda dengan hasrat Anda terhadap subjek Anda.

Peralatan visual dapat mengganggu. Saat Anda menyalakan proyektor atau berpindah ke *flip chart*, perhatian peserta akan beralih ke benda itu daripada ke diri Anda. Semakin sedikit Anda menggunakan peralatan visual, akan menghasilkan dampak yang lebih baik. Janganlah terjebak pendapat bahwa setiap bagian presentasi seharusnya disertai dengan *slide*. Anda harus dapat melakukannya tanpa bantuan benda-benda ini kurang lebih 80% dari keseluruhan waktu presentasi.

Hindarilah kelebihan informasi. Ini berarti:

- gunakanlah beberapa alat visual saja;
- perlihatkan hanya *satu* ide di setiap bagian;

Hapuslah semua detail dari gambar atau kertas yang tidak perlu diketahui peserta. Prinsip penuntun bagi Anda antara lain: buatlah grafik paling tidak dua kali dan sesederhana mungkin, dan buatlah empat kali penebalan dalam laporan Anda. Janganlah membuat selebaran atau tabel dalam *slide*. Buatlah sesederhana mungkin.

Cobalah untuk tidak membubuhkan kata-kata dalam peralatan visual. Hal ini akan membuat informasi kabur. Apa? Tidak ada kata-kata sama sekali? Ok: tidak ada kata-kata,

jika Anda dapat mengaturnya. Kata-kata hanya untuk dide-ngarkan. Sekali lagi, Anda akan melihat *slide* yang berisi ter-lalu banyak teks, atau tabel rumit yang penuh dengan angka. Beberapa presenter memfotokopikan halaman dari *slide* yang mereka buat!

sebuah tuntunan gaya untuk penggunaan peralatan visual

- Jagalah agar *slide* terlihat konsisten dalam huruf dan keseluruhan desain.
- Janganlah hanya menggunakan warna hitam dan putih. Gunakan warna putih jika latar belakangnya berwarna.
- Buatlah warna yang kontras sehingga terlihat efektif.
- Tambahkan logo organisasi Anda.
- Gunakan ikon, gambarkan figure dan 'clip art' dengan hati-hati: semuanya telah terlihat klise.
- Bulatkan angka-angka: misalnya 45.7% menjadi 46%, dan seterusnya.
- Pilihlah data yang hanya mendukung argumen-tasi Anda. Ingatlah bahwa Anda dapat dituduh menjadi 'ekonomikal dengan fakta-*economical with the truth*' (walaupun tentu saja, itulah seharusnya sebuah presentasi).

berlatih

Terdapat perbedaan antara memikirkan presentasi dan melakukannya. Anda mungkin berpikir bahwa Anda tahu apa yang akan dikatakan, tetapi sampai Anda mengatakannya Anda tidak benar-benar tahu. Anda dapat menguji

apakah Anda memahami apa yang Anda katakan, hanya dengan mengucapkannya secara keras. Berlatih merupakan pengujian yang nyata.

Berlatih juga dapat menguji waktu Anda. Waktu merupakan salah satu hal yang fleksibel dalam presentasi. Waktu dapat dihentikan, atau dipercepat dan—lebih sering—cepat berlalu. Masalah yang paling sering saya temui pada pelatih yang sedang berlatih memberi presentasi adalah kehabisan waktu. Mereka terkejut ketika saya memberi tahu waktu telah habis dan mereka belum selesai memperkenalkan diri! Anda *harus* berlatih untuk melihat berapa lama waktu yang dibutuhkan. Berhati-hatilah karena presentasi Anda mungkin memakan waktu lebih lama dari antisipasi Anda: mungkin 50% lebih lama.

berlatih: tuntunan umum

- Berlatihlah dengan waktu yang sebenarnya: jangan terlalu banyak lompat.
- Berlatihlah dengan teman Anda. Mintalah pendapat mereka dan saran mereka untuk meningkatkannya.
- Berlatihlah dengan catatan Anda. Biasakan berbicara tanpa sering melihatnya.
- Berlatihlah menggunakan peralatan visual, paling tidak satu kali.
- Berlatihlah di dalam gedung yang digunakan untuk presentasi. Jika tidak dapat, cobalah untuk menghabiskan beberapa saat di sana untuk menyatukan perasaan Anda dengan ruangan itu.

Tujuan utama dari berlatih adalah memberi Anda kebebasan dalam presentasi tersebut. Setelah Anda mengalami presen-

tasi beberapa kali, Anda dapat berkonsentrasi pada elemen penting dari presentasi tersebut; hubungan Anda dengan peserta. Presenter yang kurang berlatih akan menghabiskan banyak waktu memikirkan apa yang harus dikatakan. Presenter yang berlatih dengan baik mengetahui apa yang harus dikatakan dan dapat mengembangkannya sesuai dengan permintaan saat itu.

Anda dapat berlatih lebih banyak. Jika berlatih membuat Anda menjadi seorang otomaton (*an automaton*), latihan tersebut menjadi tidak sesuai dengan tujuan awal. Hal ini sepertinya terjadi setelah melakukan sejumlah pengulangan presentasi yang sama. Setelah itu, presentasi mungkin menjadi benar-benar baru bagi peserta. Mereka belum pernah mendengar cerita Anda atau argumentasi Anda sebelumnya. Mereka akan berada dalam peristiwa ini untuk pertama kali. Ubahlah materi Anda sedikit saja setiap kali Anda melakukan presentasi. Pikirkanlah sebuah cerita baru atau sebuah contoh baru.

Anda juga harus berlatih dengan segala peralatan yang ingin Anda gunakan. Tidak ada yang lebih membuat grogi daripada menggunakan sebuah proyektor atau *laptop* yang belum pernah Anda lihat sebelumnya. Berlatihlah juga untuk meningkatkan penggunaan peralatan tersebut:

- Bicaralah tanpa dukungan. Janganlah menggunakan visual sebagai sebuah salinan.
- Janganlah berbicara pada visual. Peralatan itu tidak dapat mendengar Anda. Hindarilah untuk membelakangi peserta.
- Janganlah menghalangi lampu visual sehingga menutupi cahaya.
- Pastikanlah bahwa Anda dapat menempatkan peralatan tersebut dengan benar jika Anda merasa tidak yakin.

- Jika Anda yakin, bersiaplah untuk membawakan presentasi tanpa menggunakan peralatan visual sama sekali.

mengontrol peserta

Banyak presenter yang sulit berkonsentrasi pada materi ketika mereka menyapa peserta. Mereka tidak mempunyai ide dari pesan tersebut yang dikirim oleh tubuhnya. Mereka berpikir keras mengenai apa yang harus mereka katakan dan mereka tidak mempunyai waktu untuk berpikir mengenai bagaimana mereka mengatakannya.

Anda sedang tampil. Seluruh tubuh Anda terlibat. Anda harus berhati-hati dan mengontrol apa yang dilakukan tubuh Anda, dan juga peserta Anda. Prinsip dasar akan memastikan bahwa Anda menjaga peserta tetap di bawah kontrol Anda.

kontak mata

Anda lebih banyak bicara dengan mata daripada dengan suara. Mata Anda mengatakan kepada peserta bahwa Anda peduli terhadap mereka, bahwa Anda percaya diri untuk berbicara dengan mereka, bahwa Anda mengetahui apa yang Anda katakan, dan bahwa Anda percaya terhadap apa yang Anda katakan.

Tataplah mata peserta selama presentasi. Bayangkanlah sebuah sinar mercusuar keluar dari mata Anda dan menatap tajam mata peserta. Pastikanlah sinarnya masuk ke setiap pasang mata di ruangan tersebut. Fokuskanlah beberapa detik pada setiap mata mereka dan tataplah pandangan mata mereka. Janganlah memandang melampaui mereka, melewati mereka, atau di atas kepala mereka. Pilihlah wajah-wajah yang terlihat bersahabat dan kembalilah pada mereka lagi. Setelah beberapa saat, Anda mungkin telah

mulai percaya diri untuk melihat kembali wajah-wajah yang kurang bersahabat!

Libatkanlah semua peserta dengan mata Anda. Banyak presenter yang terjebak dengan memfokuskan hanya pada satu orang saja: manajer paling senior, pribadi terkuat, atau orang yang sederhana yang disukai presenter.

Tetaplah untuk memegang kartu sehingga Anda dapat melihat kartu tersebut dengan mudah dan kembali memandang mata peserta dengan cepat.

wajah Anda

Ekspresi wajah Anda juga penting! Ingatlah untuk tersenyum. Animasikan wajah Anda dan ingatlah untuk membuat semuanya lebih besar daripada hidup sehingga wajah Anda dapat 'dibaca' sampai di bagian belakang ruangan.

gerakan tubuh

Banyak presenter yang khawatir tentang seberapa banyak atau sesedikit apa mereka menggerakkan tubuh. Hal ini sangat beralasan. Lengan dan tangan merupakan bagian tubuh yang dominan dan dapat bergerak di luar kontrol.

Yang terpenting adalah menemukan gerakan tubuh senatural mungkin. Jika Anda seorang yang senang menggerakkan tangan dan lengan ketika berbicara, jangan coba-coba memaksa tangan Anda untuk diam dengan kaku. Jika Anda tidak normal dalam menggerakkan tubuh Anda, jangan memaksa diri Anda ke gerakan balet. Gunakanlah tangan Anda untuk menggambarkan sesuatu dan membantu Anda mengeluarkan kata-kata. Jagalah supaya gerakan tangan Anda selalu terbuka, menjauhi tubuh, dan masuk ruangan. Jangan menyilangkan tangan Anda di punggung Anda atau di depan kemaluan, dan jangan masukkan tangan Anda ke dalam kantong. (Ide bagus untuk mengosongkan kantong

Anda sebelum presentasi sehingga Anda tidak dapat memainkan uang receh atau kunci.)

gerakan

Membuat gerakan bertujuan untuk menciptakan keheningan. Ini tidak berarti bahwa Anda hanya berdiam diri sepanjang presentasi. Bergerak dalam ruangan memperlihatkan bahwa Anda sedang membuat ruang bagi diri Anda sendiri, dan membantu memberikan energi antara Anda dan peserta pada ruang tersebut. Akan tetapi ritme, pengulangan gerakan, dapat mengganggu dan seperti seekor panter yang panik di dalam kandang. Cobalah untuk tidak menggerakkan kaki atau melipat kaki Anda rapat-rapat! Injakkan kedua kaki di tanah sesering mungkin dan bergeraklah dengan perlahan.

Kadang-kadang, duduk juga membantu Anda dalam presentasi. Anda dapat berlatih dengan sebuah kursi, atau bagian belakang kursi, sebuah bangku, atau bahkan pinggiran meja. Pastikan benda-benda tersebut stabil dan cukup kuat untuk menahan berat Anda!

perhatikanlah diri Anda sendiri

Anda *masih* akan merasa gelisah pada saat presentasi berlangsung. Ingatlah bahwa semua kegelisahan tersebut akan membantu Anda. Jika Anda mempersiapkan dengan baik, Anda harus siap menggunakan rasa gelisah tersebut untuk menghadapi penampilan yang tak tentu.

Anda tentunya perlu waktu untuk tenang dan terfokus sebelum membawakan presentasi. Saya perlu waktu 15 menit tanpa melakukan apa-apa tetapi mempersiapkan mental saya. Saya mencari tempat di mana tidak ada yang mengganggu saya dengan sesuatu yang berhubungan dengan presentasi. Membayangkan sukses sebelum presentasi berguna

untuk beberapa orang. Bayangkanlah Anda sedang mempresentasikan, peserta mendengarkan pembicaraan Anda kata demi kata dengan atentif, memberi tepuk tangan pada Anda pada akhir presentasi, dan melontarkan pertanyaan.

Pada beberapa situasi, Anda dapat bertemu dengan peserta sebelum presentasi dimulai, dan hal itu mungkin berguna. Ini akan memecahkan kebekuan dan Anda dapat menempatkan diri lebih mudah. Kenyataannya, saya hanya merasa nyaman melakukan hal ini; untuk orang lain, akan sangat bermanfaat jika meluangkan waktu untuk relaks dan mempersiapkan presentasi mereka.

Persiapan yang terpenting termasuk pernapasan. Bernapaslah dalam-dalam, lebih baik bernapas dari dalam perut daripada dari bagian atas paru-paru. Perlambatlah pernapasan Anda, pelan-pelan, teratur, dan kuat. Hal ini berhasil membantu untuk suara Anda: memberi kekuatan dan kedalaman, dan membuat suara menjadi lebih meyakinkan.

Sepanjang pernapasan Anda, perhatikanlah otot di sekitar mulut Anda yang membantu Anda mengartikulasi kata-kata. Cobalah untuk berbasa-basi atau menyanyikan sebuah lagu favorit. Gigitlah bibir Anda, dan pastikan lidah dan bibir Anda siap bekerja dan cukup hangat. Sebuah latihan yang sederhana adalah menempelkan lidah Anda dengan bagian luar mulut Anda dan kemudian ucapkanlah bagian dari presentasi Anda, cobalah mengucapkan konsonan sejelas mungkin. Anda hanya perlu melakukan hal ini sekitar 30 detik untuk membangunkan suara Anda dan membuatnya lebih jelas. Anda mungkin lebih baik melakukannya di ruangan pribadi agar Anda tidak akan terlihat bodoh.

menjawab pertanyaan

Banyak presenter yang khawatir tentang sesi pertanyaan daripada presentasi itu sendiri. Beberapa tuntunan dapat

membantu Anda mengubah sesi pertanyaan dari sebuah kekhawatiran menjadi sebuah kemenangan:

- **Putuskan kapan menampung pertanyaan.** Ini dapat dilakukan pada akhir presentasi. Akan tetapi, Anda mungkin lebih suka menampung pertanyaan *selama* presentasi. Menampung pertanyaan pada akhir presentasi lebih sulit diatur, tetapi dapat mengembangkan hubungan Anda dengan peserta.
- **Antisipasilah pertanyaan yang serupa.** Hal ini mungkin merupakan 'Pertanyaan yang sering dijawab' yang dapat Anda ramalkan dengan mudah. Pertanyaan lainnya mungkin muncul dari situasi tertentu dari presentasi tersebut.
- **Gunakan sebuah 'rencana'.** Mintalah seseorang untuk mempersiapkan sebuah pertanyaan sebelum presentasi dimulai. Peserta kadang-kadang ragu untuk memecah situasi pada akhir presentasi.
- **Jawablah dengan jelas dan singkat.** Paksakanlah diri Anda untuk menjawab dengan jelas dan singkat.
- **Jawablah dengan jujur.** Anda dapat menjaga informasi untuk tujuan tertentu, tetapi janganlah berbohong. Salah seorang peserta mungkin akan melihat kebohongan tersebut.
- **Tampunglah pertanyaan dari keseluruhan peserta.** Tampunglah pertanyaan dari semua bagian ruangan dan dari 'area sosial' yang berbeda.
- **Jawablah semua pertanyaan peserta.** Janganlah membiarkan sebuah pertanyaan membujuk Anda untuk menjadi sebuah percakapan pribadi. Pastikan bahwa semua peserta mendengar jawaban Anda itu.
- **Jika Anda tidak mengetahui jawabannya, katakan saja tidak tahu.** Lalu berjanjilah untuk menjawabnya nanti.

format sederhana untuk menjawab sebuah pertanyaan

- Ulangilah pertanyaannya, jika perlu. Ini akan membantu Anda untuk memahaminya, membantu peserta untuk mendengarnya, dan memberi Anda waktu untuk memikirkan jawabannya.
- Berikanlah sebuah jawaban. Buatlah hanya satu poin jawaban.
- Sekarang berikan alasan terhadap jawaban Anda tersebut.
- Berikan sebuah contoh yang mengilustrasikan poinnya.

Tentu saja, tidak mudah untuk memikirkan hal di atas secara spontan dalam menjawab pertanyaan. Akan tetapi, jika Anda pelan-pelan dan mencoba memikirkan format sederhana tersebut, Anda dapat menjawab dengan lebih padat dan jelas.

membuat catatan

Menulis tampaknya mengambil alih makna pokok komunikasi. Banyak manajer yang sekarang mempunyai komputer pribadi dan mengambil alih tugas sekretaris. Banyak sekretaris yang menangani tanggung jawab lain yang lebih luas, menulis dokumen mereka sendiri daripada melakukannya untuk orang lain. Bentuk hubungan kerja yang baru dan manajemen proyek menghasilkan banyak laporan. Apalagi, teknologi informasi masih merupakan alat yang sangat membutuhkan *teks*.

Menulis dengan baik mungkin merupakan bentuk komunikasi yang paling sulit secara teknis. Menulis membutuhkan keterampilan dan pemahaman serta memerlukan kreativitas yang besar. Anda juga dinilai dari kualitas Anda menulis. Menulis sebagai pengganti ketidakhadiran Anda. Dokumen mempunyai sifat permanen dan dapat kembali kepada Anda. Hal buruknya, tidak ada versi yang benar mengenai penulisan surat atau dokumen. Anda tidak pernah dapat memeriksa dokumen apa pun untuk memeriksa kebenaran penulisannya.

Setiap orang mengetahui penulisan yang efektif ketika mereka melihatnya. Penulisan yang efektif menghasilkan tulisan secara jelas dan cepat, selain juga menyampaikan

apa yang ingin dikatakan penulis; tidak ada yang turut campur di dalam prosesnya. Hal yang terpenting adalah penulisan yang efektif membuahkan hasil.

menuliskan hasil

Apa pun yang Anda tulis untuk dokumen bisnis, Anda menginginkan sebuah hasil. Itulah mengapa saya lebih suka 'penulisan fungsional' daripada 'penulisan bisnis'. Penulisan fungsional (*functional writing*) mengetahui apa yang harus ditulis. Penulisan fungsional mempunyai tujuan praktis.

Tentu saja, Anda tidak perlu meraih tujuan itu dengan menulis. Menulis merupakan kegiatan yang lambat dan mahal; bahkan menulis sebuah e-mail juga membutuhkan waktu. Telepon dapat melakukan pekerjaan itu dengan lebih cepat. Menulis sangat berguna ketika:

- Anda menginginkan sebuah catatan yang permanen;
- informasi yang ada terlalu rumit;
- Anda ingin membuat salinan materi yang sama untuk banyak pembaca.

Menulis sangat berguna bagi seseorang yang tidak pernah berhasil diajak bicara, walaupun tidak ada jaminan bahwa dia membaca pesan Anda di antara lusinan atau ratusan pesan yang diterima hari itu. Menulis juga membawa otoritas tertentu tanpa adanya percakapan. Sebuah surat mungkin mendapat respons dengan mudah daripada telepon karena terlihat lebih serius dan formal.

mempermudah membaca

Banyak keuntungan dari percakapan langsung yang hilang ketika Anda menulis. Dibandingkan dengan berbicara dan mendengarkan, menulis dan membaca merupakan kegiatan

yang lamban dan tidak efisien. Sebuah dokumen tidak dinamis; bersifat statis. Pembaca Anda tidak dapat melontarkan pertanyaan karena tidak dapat dijawab. Kesalahpahaman dapat muncul dengan mudah. Jika pembaca menemukan sesuatu yang salah, Anda tidak berada di sana untuk membantu.

Penulis yang baik membuat bacaan semudah mungkin. Membaca, juga merupakan pekerjaan yang sulit. Orang membaca mempunyai tiga tingkatan, yaitu:

- memahami apa yang harus dikatakan penulis;
- merekam kalimat-kalimat untuk ide yang lengkap;
- membaca setiap kata untuk menafsirkan artinya.

Untuk memudahkan membaca, Anda harus membantu pembaca dalam tiga tingkatan juga. Berikut adalah tiga peraturan emas penulisan (*golden rules of writing*):

- gunakanlah kata-kata yang dapat dipahami oleh pembaca;
- buatlah kalimat yang sederhana;
- buatlah poin Anda, kemudian berilah penjelasan yang mendukungnya.

Biasanya, kalimat pendek lebih mudah dimengerti daripada kalimat panjang. Akan tetapi, pembaca Anda lebih mudah memahami kalimat yang *familiar*—yang biasa mereka dengar. Jika mereka memahami *jargon* atau kalimat panjang, kata-kata abstrak, gunakanlah. Jika ragu-ragu, gunakanlah kalimat pendek saja.

Kalimat pendek lebih jelas daripada kalimat panjang. Akan tetapi, satu halaman penuh kalimat pendek akan mempunyai efek 'terpisah', terdapat banyak poin tetapi tidak saling berhubungan. Kalimat juga bekerja dengan baik ketika tersusun dengan baik dan dikelompokkan dalam paragraf.

Peraturan emas penulisan yang ketiga adalah yang terpenting. Kebanyakan orang menulis dalam 'alur kebingungan', menempatkan satu ide di atas ide lainnya hingga mencapai kesimpulan. Hal ini membuat penulisan terus mengalir. Akan tetapi, penting juga untuk dibedakan, pastikan bahwa ide masuk ke pikiran pembaca dan menyedot perhatian mereka. Jika Anda mempunyai sesuatu untuk dikatakan, selalu utamakan untuk mengatakannya sesegera mungkin. Kemudian, sampaikanlah bukti untuk mendukung ide Anda.

menulis tahap demi tahap

Menulis adalah cara terbaik mengatasi sesuatu secara sistematis. Godaan menulis adalah melakukan semuanya sekaligus—menuntaskan apa yang harus dikerjakan, dalam situasi apa, dan bagaimana mengatakannya. Ini merupakan suatu penyakit, Anda menjadi bingung dan frustrasi sehingga penulisan menjadi kacau balau. Seperti memasak, menulis lebih baik jika dilakukan tahap demi tahap.

Pikirkanlah bagaimana menyusun sebuah dokumen daripada menulisnya. Surat atau dokumen memiliki tugas masing-masing. Anda harus mendesain dan membentuknya untuk melakukan tugasnya tersebut. Proses penyusunan dokumen terdiri atas tiga tahap, yaitu:

- 1. mendesain dokumen;
- 2. menuliskan *draft* pertama;
- 3. mengedit *draft* tersebut.

Cobalah untuk memisahkan tahap-tahap tersebut. Akan lebih baik jika Anda dapat memecah tahap-tahap itu. Dengan memecahnya, Anda dapat meminta kolega Anda untuk membantu di setiap tahapnya.

Bab ini membahas tiga tahap tersebut dan menjajaki masalah kunci di setiap tahapnya. Kebanyakan teknik yang

digunakan sudah sangat *familiar* bagi Anda. Ide penyampaian sebuah pesan, SPQR, dan struktur piramid untuk informasi dapat ditemukan dalam teknik menulis.

mendesain dokumen

Kita dapat memecah perencanaan sebuah dokumen menjadi lima tahap berikut:

- orientasi tujuan;
- analisis kemampuan membaca;
- menciptakan sebuah pesan;
- mengorganisir informasi;
- membangun sebuah outline atau garis besar.

orientasi tujuan

Mulailah dengan mengidentifikasi *tujuan* dokumen Anda. Bedakanlah antara tujuan dokumen dan subjeknya. Apa pun yang Anda tulis harus menjelaskan apa yang ingin Anda raih.

Buatlah tujuan Anda sespesifik mungkin. Berhati-hatilah untuk tidak menciptakan tujuan yang tidak layak. Misalnya, dokumen tidak dapat menganalisis dan mengevaluasi. Semua ini merupakan proses berpikir. Dokumen akan menggambarkan *produk* dari pemikiran Anda. Dokumen tidak dapat berpikir!

Apa yang Anda inginkan untuk dilakukan dokumen tersebut? Cobalah kata kerja berikut ini.

'*Saya ingin dokumen ini untuk ...*':

merekomendasikan	mengidentifikasi	merespons
melaporkan	mengupdate	meringkas
mengumumkan	mengonfirmasi	menggambarkan

mengklarifikasi	mengundang	bertujuan
membandingkan	menjustifikasi	meminta
menjelaskan	berargumentasi	menyarankan
bagian penting	outline atau garis besar	mengategorisasi

Anda ingin pembaca melakukan apa sebagai hasil dari membaca dokumen tersebut? Dokumen fungsional (*functional documents*) menyediakan dan menyampaikan informasi untuk meraih tujuan Anda itu. Identifikasilah tindakan yang Anda inginkan untuk dilakukan pembaca dan Anda akan menjadi sumber informasi yang membantu mereka untuk melakukannya.

Anda ingin pembaca melakukan apa? Berikut terdapat beberapa saran:

'Saya ingin agar pembaca ...':

menargetkan area untuk bertindak	membentuk strategi baru
menghadiri pertemuan	menyetujui pendanaan
mengimplementasikan rencana	menjawab pertanyaan
memberikan masukan setuju dengan saya	melengkapi kewajiban
membuat pilihan	mengkaji proposal saya
	memberi saya umpan-balik
menempatkan sesuatu dengan benar	memeriksa suatu masalah

Formulasikan tujuan Anda ke dalam *pernyataan fungsional*. Jika perlu, setujuilah hal tersebut dengan dokumen 'klien'—orang yang meminta Anda membuat dokumen. Dengan

menyetujui dokumen fungsional, Anda akan mengetahui apa yang diinginkan dari Anda.

pernyataan fungsional

Saya ingin dokumen ini untuk
(tujuan secepatnya)
 sehingga
(tindakan yang dituju)

analisis pembaca

Dokumen Anda mungkin berputar di antara pembaca yang mempunyai kemampuan berbeda. Pembaca yang berbeda mempunyai harapan, prioritas, dan tingkat pengetahuan yang berbeda pula. Analisislah kemampuan membaca tersebut sehingga Anda dapat mengumpulkan informasi ke dalam dokumen dengan lebih efektif.

mengelola harapan pembaca

Kategorikanlah kemampuan membaca Anda ke dalam tingkat *pertama*, *kedua*, dan *ketiga*. *Pembaca tingkat pertama* harus membaca dokumen tersebut. Dokumen itu memang disusun untuk mereka. *Pembaca tingkat kedua* mungkin hanya melihat beberapa bagian saja dari dokumen. Kategori kedua termasuk manajer Anda, yang perlu memeriksa dokumen sebelum beredar tetapi tidak akan membaca seluruhnya. *Pembaca tingkat ketiga* adalah orang-orang yang tidak pernah bertemu dengan Anda tetapi menggunakan dokumen tersebut dalam menganalisis beberapa cara. Anda perlu untuk memuaskan ketiga tingkat pembaca ini. Akan tetapi, Anda harus mengutamakan *penyusunan* dokumen bagi pembaca tingkat pertama.

mengelola harapan pembaca

Fokuslah pada pembaca utama Anda dan pertimbangkan area-area pengharapan berikut ini dari sudut pandang mereka.

Ketiklah dokumen

Bentuk tampilan yang bagaimana yang disukai pembaca? Apakah sebuah presentasi akan lebih baik?

Hasil yang alami

Apakah pembaca mengharapkan adanya kursus untuk tindakan tersebut, atau ada pertimbangan pilihan lain?

Batasan subjek

Apakah dokumen menampilkan keseluruhan subjek atau hanya satu bagian? Praktik industri ataukah aktivitas internal? Suatu departemen atau perusahaan besar?

Level detail

Apakah dokumen berisi ringkasan atau detail yang mendalam? Level yang sama atau detail yang lebih luas?

Keputusan akan datang

Apa yang telah mereka lakukan pada masa lalu dan persoalan lainnya? Apa hasilnya?

Persoalan kunci

Di mana letak prioritas pembaca?

Politik

Siapa yang bertanggung jawab untuk mewujudkan apa yang telah Anda ajukan untuk diubah? Siapa pemegang kunci keputusan? Siapa yang akan terpengaruh oleh perubahan tersebut? Implikasi apa yang terkandung dalam proposal Anda?

Tujuan strategis yang objektif

Seberapa sesuaiakah materi ini dengan tujuan Anda dan tujuan pembaca?

mengidentifikasi faktor-faktor persuasif kunci

Faktor-faktor persuasif kunci merupakan elemen terpenting bagi keputusan pembaca Anda dalam mempercayai Anda. Faktor-faktor berikut ini dapat muncul dari pembaca:

- latar belakang;
- prioritas;
- kebutuhan atau perhatian;
- tempat dalam kultur perusahaan;
- hubungan dengan lingkungan eksternal.

Tempatkanlah diri Anda dalam posisi pembaca utama dan ajukanlah pertanyaan berikut, 'Apa yang paling meyakinkan saya mengenai ide ini?'

Faktor-faktor persuasif kunci

Gunakanlah daftar tentang faktor-faktor persuasif yang paling umum berikut ini untuk membantu Anda mengidentifikasi ide Anda sendiri.

- Bukti yang akurat dan berbobot
- Peningkatan kualitas
- Sejalan dengan strategi
- Pengurangan biaya-biaya
- Peningkatan dalam pengembalian investasi
- Kemampuan beradaptasi dengan sistem atau proses yang ada
- Inovasi
- Peningkatan kepuasan pelanggan
- Batasan waktu
- Keadilan
- Kemampuan memproduksi kembali hasil
- Peningkatan 'jalinan-pertemanan'

menciptakan sebuah pesan

Dokumen Anda harus menyampaikan satu pesan saja. Pesan tersebut merupakan elemen terpenting dari dokumen Anda. Semua yang tercakup di dalamnya—materi, bagaimana dokumen itu ada, bagaimana Anda mempresentasikannya—bergantung pada pesan tersebut.

Pesan merupakan poin terpenting yang Anda buat bagi pembaca untuk mengekspresikan tujuan Anda. Pesan *bukanlah heading* atau kepala surat, juga bukan penggambaran mengenai apa yang Anda lakukan dalam dokumen tersebut. Pesan *mengekspresikan* tujuan Anda. Lihatlah kembali Bab 5 untuk mengetahui lebih banyak mengenai pesan. Berikut ini adalah daftar untuk mengingatkan Anda tentang bagaimana seharusnya sebuah pesan. Pesan dalam dokumen Anda harus:

- dalam sebuah kalimat;
- mengekspresikan sebuah ide;
- tidak lebih dari 15 kata; dan
- terpusat pada tindakan.

Juga penting untuk memeriksa apakah pesan dalam dokumen Anda dapat dikatakan layak, bagi Anda, pembaca Anda, dan materi Anda. Dalam sebuah percakapan, wawancara, atau presentasi, Anda dapat langsung memeriksa apakah Anda mengacu pada kebutuhan orang, atau harapan peserta. Ketika Anda menulis, interaksi tersebut hilang. Banyak dokumen yang gagal memberikan apa yang diinginkan pembaca. SPQR merupakan satu-satunya cara bagi Anda untuk memeriksa apakah dokumen yang Anda buat berguna bagi pembaca.

Lihatlah kembali Bab 5 untuk mengetahui lebih detail tentang SPQR. Untuk mengingatkan Anda, lihatlah ringkasan tentang teknik SPQR berikut ini.

membuat valid sebuah pesan: SPQR

Bangunlah sebuah cerita tentang bagaimana kebutuhan akan dokumen tersebut muncul.

Situation (situasi)

'Pada suatu hari ...' Apa hal pertama yang dapat Anda katakan mengenai suatu hal yang Anda dan pembaca akan setuju? Hindarilah menuliskan sesuatu yang kontroversi pada poin awal.

Problem (masalah)

Bagaimana mengatasi situasi? Mungkin sesuatu tidak berjalan dengan semestinya. Mungkin improvisasi memang diperlukan. Sering kali masalahnya adalah pembaca mengabaikan sesuatu.

Question (pertanyaan)

Pertanyaan apa yang menjadi pemicu masalah dalam pikiran pembaca?

Response (respons)

Jawaban dari pertanyaan tersebut harus sama dengan pesan Anda.

SPQR dapat:

- membantu membuat pesan Anda menjadi valid;
- memberi fasilitas sebuah percakapan antara penulis dan pembaca untuk mengklarifikasi pesan dokumen;
- membentuk inti Pembukaan dalam dokumen.

mengorganisir informasi

Dalam menulis, mengomunikasikan dengan baik merupakan cara memperlihatkan bentuk pikiran Anda. Bentuknya ter-

diri atas ide-ide, yaitu kalimat yang Anda tulis. Anda harus menyusun ide-ide itu menjadi sebuah bentuk yang koheren yang dapat dibaca dengan jelas oleh pembaca.

Pembaca Anda hanya dapat memahami satu informasi secara jelas pada satu periode waktu. Untuk memahami pesan Anda secara detail, mereka harus memecahnya menjadi beberapa bagian, kemudian memahami tiap bagiannya. Anda harus mengorganisir informasi dalam dua dimensi:

- secara vertikal (membagi pesan dalam beberapa bagian, mengelompokkan bagian yang lebih kecil ke dalam bagian yang lebih besar);
- secara horizontal (mengorganisir setiap kelompok ke tempat yang semestinya).

Mengorganisir informasi sama halnya dengan menciptakan sebuah bentuk yang memberi peluang pada pikiran pembaca untuk memahami kompleksitas dengan cara yang alami. Bentuk yang Anda ciptakan adalah sebuah *piramid*.

Cara berpikir tingkat pertama dan cara berpikir tingkat kedua

Anda dapat membayangkan proses penciptaan struktur dokumen sebagai proses berpikir dalam dua tingkat. Di Bab 3, kita telah membahas cara berpikir dua tingkat dalam menyusun percakapan. Sekarang, Anda dapat menggunakannya untuk membantu Anda mengorganisir materi dokumen:

- *cara berpikir tingkat pertama*—mengumpulkan informasi;
- *cara berpikir tingkat kedua*—mengorganisir informasi.

Gunakanlah peta pikiran untuk membantu Anda mengumpulkan informasi, dan gunakanlah prinsip piramid untuk membantu Anda mengorganisir informasi menjadi sebuah struktur yang koheren.

peta pikiran

Peta pikiran merupakan cara berpikir tingkat pertama yang sangat kuat. Dengan menekankan pada hubungan di antara ide-ide, cara ini memberi semangat kepada kita untuk berpikir secara kreatif dan efisien.

Untuk membuat sebuah peta pikiran:

- Buatlah sebuah gambar/imej visual dari subjek Anda di tengah-tengah kertas rencana.
- Tulislah sesuatu yang terlintas dalam pikiran Anda yang berhubungan dengan ide utama.
- Tulislah satu kata, dalam HURUF BESAR, lalu buat garis-garis yang memancar dari tengah.
- Ide-ide utama akan cenderung mengitari pusat peta; penjelasannya akan menyebar pada masing-masing ide.
- Setiap garis harus berhubungan paling tidak dengan satu garis lain.
- Gunakanlah peralatan visual—warna, pola, *highlight*.
- Identifikasikanlah kelompok ide yang telah Anda ciptakan. Anda mempunyai tidak lebih dari enam kelompok. Berilah *heading* (topik) di setiap ide dan nomorilah.

meringkas dan mengelompokkan

Bayangkanlah membicarakan pesan Anda kepada pembaca. Pertanyaan apa yang akan memprovokasi pikiran pembaca? Gunakanlah salah satu dari tiga pertanyaan berikut ini:

- 'Mengapa?'
- 'Bagaimana?'
- 'Yang mana?'

Anda harus mempunyai paling tidak dua jawaban pertanyaan. Cobalah untuk tidak lebih dari enam jawaban. Tulislah jawaban Anda sebagai poin kunci. Semua poin kunci Anda harus dalam kalimat. Anda harus dapat membawa setiap poin kunci ke dalam kelompok ide di peta pikiran Anda.

menciptakan poin kunci

Poin kunci Anda seharusnya sama jenisnya.

'Mengapa?'	Alasan, keuntungan, sebab
'Bagaimana?'	Prosedur, tahapan proses
'Yang mana?'	Item, kategori, faktor

Untuk setiap poin kunci, ajukanlah pertanyaan yang memprovokasi: 'Mengapa?', 'Bagaimana?' atau 'Yang mana?'. Identifikasilah jawabannya dan tulislah sebagai *subpoin*. Jika perlu, ulangilah setiap subpoin untuk menciptakan *minor poin*. Untuk setiap pertanyaan, Anda harus mempunyai lebih dari satu jawaban.

membangun piramid

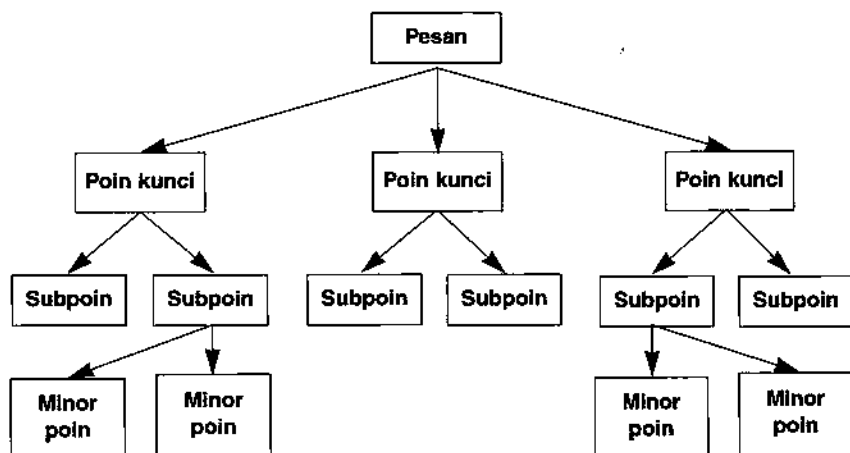
Hasil dari proses pertanyaan dan jawaban adalah struktur piramid.

Untuk meringkasnya, prinsip penting dalam membangun piramid adalah sebagai berikut:

- setiap ide harus dalam sebuah kalimat;
- setiap ide harus meringkas kelompok ide yang ada di bawahnya;
- setiap ide dalam kelompok merupakan sebuah jawaban dari pertanyaan yang diprovokasi oleh ringkasan ide.

menyusun detail

Membangun sebuah piramid akan membantu mengarahkan Anda dalam menentukan seberapa banyak informasi yang masuk ke dalam dokumen Anda dan bagaimana cara kerjanya.



Gambar 8.1

Membangun piramid selalu menghasilkan divisi. Setiap ide memprovokasi sebuah pertanyaan di mana Anda harus mempunyai paling tidak dua jawaban—lebih baik tidak lebih dari enam. Proses pembentukan divisi dengan pertanyaan—dan—jawaban berlanjut sampai sebuah ide gagal memprovokasi sebuah pertanyaan dengan multijawaban. Proses ini dapat berhenti jika:

sebuah ide tidak memprovokasi sebuah pertanyaan dari pembaca;

sebuah ide memprovokasi sebuah pertanyaan yang hanya mempunyai satu jawaban.

Seharusnya, kita tidak perlu menciptakan sebuah piramid yang berisi lebih dari empat level, yaitu pesan, poin utama, subpoin, minor poin.

Anda harus memutuskan bagaimana cara kerja ide-ide tersebut dalam setiap kelompok. Anda dapat menyusun ide-ide dalam:

- ranking (ukuran, kepentingan, prioritas, relevansi);
- tahap-tahap proses;
- kronologi;
- alasan yang masuk akal;

Ingatlah bahwa kadang kala cara kerja suatu ide tidaklah penting.

membangun sebuah outline

Tahap akhir dari perencanaan dokumen Anda adalah membangun sebuah *outline*. Proses ini mengubah piramid Anda menjadi teks yang dapat Anda perluas menjadi *draft* pertama.

Sebuah *outline* atau garis besar merupakan desain dari dokumen Anda. Garis besar memberi ringkasan keseluruhan dokumen dalam sebuah miniatur. Berikut ini adalah cara menulis garis besar:

- Di bagian atas halaman, tulislah kalimat pesan Anda, *Pesan*.
- Setelah itu tulislah, *Pembukaan*: SPQR, tulislah dengan singkat (tiga atau empat baris, jangan lebih).
- Tulislah setiap kalimat poin kunci, nomor, cara kerja, dengan setiap subpoin dan minor poin yang diberi nomor di bawah setiap poin kunci. Gunakanlah sistem penomoran desimal yang mudah dipahami:

- 1
- 1.1
- 1.1.1 dan seterusnya.

- Berikan sebuah judul untuk keseluruhan garis besar, dan jika perlu, berikan juga *heading* (topik) untuk setiap poin kunci.

Setelah Anda memahami prinsip pembuatan garis besar ini, Anda dapat menggunakannya untuk berbagai jenis dokumen lain. Berikut adalah tiga format dasar pembuatan garis besar untuk penulisan: e-mail atau memo, surat, dan laporan. Anda akan melihat bahwa hanya dengan sedikit variasi, piramid tetap sama di setiap kasus.

membuat outline sebuah e-mail atau memo

Outline atau garis besar untuk e-mail atau memo merupakan bentuk paling sederhana dari piramid. Letakkan pesan Anda di bagian atas, tepat setelah kata-kata salam pembukaan. Buatlah paragraf pendek—atau sebuah kalimat sederhana—untuk setiap poin kunci dan akhiri, jika perlu, dengan ajakan untuk bertindak, yaitu langkah selanjutnya yang Anda inginkan untuk dilakukan oleh pembaca Anda.

Lebih bagus lagi jika Anda mempersingkat pesan Anda menjadi satu baris subjek e-mail sehingga terlihat di dalam kotak (*inbox*) menu pembaca.

E-mail adalah sebuah model komunikasi standar yang cepat dalam organisasi. E-mail bersifat cepat, murah, dan mudah digunakan. Akan tetapi, di banyak organisasi, e-mail menjadi semacam masalah daripada solusi. Empat faktor yang menyumbangkan masalah yang tidak menguntungkan ini.

- **Kelebihan informasi.** Survei akhir-akhir ini mengatakan bahwa manajer rata-rata menerima e-mail 178

buah setiap hari. Memperhatikan setiap e-mail dengan saksama merupakan masalah terbesar daripada hanya sekedar membacanya.

- **Matinya percakapan.** Sekarang banyak orang yang jarang berbincang-bincang satu sama lain, mereka hanya berkirim e-mail. Akibatnya, e-mail menjadi pengganti kontak sosial. Pekerja-pekerja yang kesepian menyebar gosip dalam jargon pribadi, dibumbui dengan simbol-simbol misterius.
- **Lebih cepat, kurang pemahaman.** Gaya penulisan e-mail relaks namun jadi membingungkan.
- **Melampaui batas inbox.** Kapan terakhir Anda membersihkan menu *inbox*?

E-mail *adalah* kegiatan menulis. Perlakukan kegiatan ini seperti Anda melakukan aktivitas menulis lainnya, seperti membuat perencanaan, menulis, atau mengedit. Berikut ini terdapat 10 tip menulis e-mail:

- **Buatlah pesan Anda dengan jelas.**
- **Minimalkan informasi.** Buang informasi yang hanya akan dilewatkan begitu saja oleh pembaca.
- **Letakkan pesan di baris subjek.** Lebih tepat jika diisi dengan pesan bergaya *headline* (berita utama) daripada *heading* (topik atau kepala surat).
- **Janganlah berteriak.** Hindari huruf kapital, garis bawah, dan penebalan huruf. Hal yang terpenting, hindarilah lelucon atau penulisan *heading* (topik atau kepala surat), seperti 'Penting' atau 'Baca sekarang!'
- **Jangan membuat pembaca 'marah'.** Jangan menulis apa pun dalam e-mail yang tak dapat Anda katakan ketika tatap muka.
- **Hindarilah emosi.** Jangan menggunakan simbol atau singkatan bodoh. Gunakanlah bahasa yang benar.

Lihatlah kembali dan bacalah sebelum mengirimnya. E-mail sangat cepat sehingga Anda dapat dengan cepat pula memeriksa isi, ejaan, dan tanda baca.

- Ingatlah bahwa e-mail adalah milik umum. Kebanyakan e-mail dapat diakses melalui server pusat. Jangan menulis apa pun yang dapat membuat seorang pengacara menyerang Anda.
- Janganlah memperbanyak. Kirimkan pesan hanya kepada orang yang harus Anda tuju. Hindari untuk memperbanyak.
- Bersihkan menu inbox Anda secara teratur. Anda akan membuat sistem—dan Anda sendiri—bekerja lebih efisien.

outline atau garis besar sebuah e-mail

Ré: rapat konferensi, 2 April: permasalahan penting

Derek

Ada tiga persoalan yang saya ingin diskusikan pada rapat hari Jumat.

Bagaimana kita dapat mempromosikan konferensi tersebut dengan lebih luas dan lebih efektif?

Bagaimana kita membuat pembicara utama lebih efektif dalam mendukung strategi perusahaan?

Apakah kita mempunyai sumber daya untuk membuat sebuah pameran informal di pintu masuk konferensi.

Jika Anda mempunyai permasalahan yang ingin dibahas, bergabunglah. Sampai jumpa di sana!

Gloria

membuat outline atau garis besar sebuah surat

Piramid untuk membuat outline atau garis besar surat dibentuk oleh jabat tangan (salam); satu di bagian permulaan, dan kemungkinan satu di bagian akhir. Gaya penulisan surat mungkin sedikit berbeda dari e-mail (surat memungkinkan lebih banyak gaya). Akan tetapi, terlepas dari gaya penulisan dan sedikit formalitas tampilan, keduanya mempunyai persamaan.

outline atau garis besar sebuah surat

25 Januari 2000

(logo perusahaan)

Sidney Reader

Readership House

READERTOWN

AB1 2CD

Yth. Sidney,

Terima kasih atas surat Anda

pada tanggal 20 Januari

(salam)

Ini adalah pesan utama saya.

(kalimat pesan)

Poin pertama saya adalah

(paragraf)

...

Poin kedua saya adalah

...

Tahap selanjutnya adalah ...

(poin tindakan)

Saya harap hal ini memuaskan.

(salam penutup)

Hormat saya,

Alan Writer

Posisi pekerjaan

membuat outline atau garis besar sebuah laporan

Laporan penuh dengan outline atau garis besar, lengkap dengan ringkasan, pembukaan, poin yang berurutan, dan

penyuh dengan subpoin serta minor poin. Menciptakan outline atau garis besar merupakan tahap yang sangat berguna dalam menulis laporan. Anda dapat menggunakan outline atau garis besar untuk memeriksa laporan 'klien' yang berkembang sesuai dengan harapan mereka, membuat perubahan-perubahan dalam laporan Anda tanpa perlu menulisnya kembali, dan menjelaskan bahwa Anda mengetahui benar ide kunci dari setiap bagian. Outline atau garis besar dapat menjadi ringkasan laporan. Outline atau garis besar juga tidak mempunyai nilai bagi mereka yang hanya menginginkan laporan yang ditulis dalam satu lembar kertas A4. Bagi mereka, outline atau garis besar *adalah* laporan itu sendiri.

outline atau garis besar sebuah laporan

Pesan

Kita seharusnya menempatkan rencana baru di Gatheringham.

Pendahuluan/Pembukaan

Bisnis kita berkembang dengan cepat. Keberadaan pabrik akan mencapai kapasitasnya dalam jangka waktu tiga tahun. Kita perlu segera memutuskan di mana menempatkan pabrik baru. Dokumen ini meringkaskan penemuan relokasi proyek dan penjelasan rekomendasinya dari unsur-unsur strategis.

1. Biaya modal di Gatheringham diperkirakan 10% lebih rendah dari lokasi terbaik.
 - 1.1 Biaya kontraktor di area tersebut rata-rata 10% lebih murah dari lokasi lain.
 - 2.2 Harga tanah rata-rata 13% lebih murah daripada lokasi lain.

2. Biaya operasional di Gatheringham diperkirakan 15% lebih murah daripada di daerah lain.
 - 2.1 Gaji buruh lebih rendah 7% dari rata-rata pendapatan nasional.
 - 2.2 Pengeluaran uang secara teratur diperkirakan 9% di bawah rencana.
 - 2.3 Pembayaran pajak untuk biaya operasional di daerah tersebut sangat menawan.
3. Biaya distribusi akan berkurang sekitar 7% jika dipusatkan di Gatheringham.
 - 3.1 Area tersebut dipusatkan untuk pemasaran kita.
 - 3.2 Sarana infrastruktur daerah tersebut berkembang dengan baik.

menulis konsep atau draft pertama

Menulis dokumen akan terasa lebih mudah sekarang karena *outline* atau garis besarnya lengkap. Intinya, Anda perlu memperluas *outline* atau garis besar tersebut dengan menambahkan teks, *heading* (topik), dan—untuk laporan tertentu—tambahkan nomor dan grafik. Rencana *outline* atau garis besar telah disusun, dan kalimat *outline* atau garis besar memberi Anda ide yang jelas mengenai apa yang ingin Anda katakan di setiap paragraf dan bagian.

Pikirkanlah bahwa menulis konsep atau *draft* pertama dari dokumen Anda sebagai sebuah aktivitas yang terpisah dari perencanaan atau pengeditan. Prinsip-prinsip berikut ini akan menuntun Anda menulis konsep atau *draft*.



Menulislah dengan cepat. Jangan menghabiskan waktu memikirkan kata-kata. Teruslah menulis. Tinggalkan

jeda, jika perlu. Upayakan untuk menulis dengan sebuah alur yang natural.

■ **Menulislah sesuai suara Anda sendiri.** Mengekspresikan dengan cara Anda sendiri akan membantu Anda mengatakan apa yang Anda maksud sebenarnya. Jika pembaca Anda dapat mendengar 'suara' Anda, membaca akan lebih mudah.

■ **Menulislah tanpa gangguan.** Cobalah untuk mencari waktu dan tempat di mana Anda dapat berpikir dan menulis tanpa gangguan.

■ **Menulislah tanpa pengeditan.** Jangan coba-coba berharap tulisan Anda benar dulu. Tahanlah godaan untuk mengeditnya. Anda tidak akan dapat bergerak hanya dengan memikirkan pembenaran dan itu akan membuang-buang waktu.

■ **Tetaplah pada rencana *outline* atau garis besar Anda.** Gunakan kalimat dari *outline* atau garis besar untuk memfokuskan apa yang ingin Anda katakan. Jika Anda mengetahui bahwa Anda berbelok dari poin, berhentilah, dan teruskan ke kalimat berikutnya dari *outline* atau garis besar Anda.

bantuan navigasi

Dokumen yang efektif berisi bantuan navigasi atau arahan untuk membantu pembaca menemukan jalannya sendiri. Elemen bantuan yang terpenting adalah:

- ringkasan;
- pendahuluan;
- *heading* (topik atau kepala surat);
- pokok-pokok bahasan (*bullet point*).

Semua elemen tersebut membantu Anda 'menjual' dokumen tersebut kepada pembaca.

ringkasan dan pembukaan

Jangan bingung terhadap dua hal yang esensial ini. Pertama, *ringkasan*, merupakan miniatur dari dokumen. Bagian intinya adalah pesan Anda. Letakkan ringkasan di tempat yang paling depan setelah halaman judul Anda. *Outline* atau garis besar Anda berada dalam ringkasan tersebut.

Kedua, *pembukaan*, menjelaskan bagaimana proses pembuatan dokumen tersebut. Bagian intinya adalah SPQR: informasi latar belakang, termasuk perumusan masalah dari dokumen tersebut, dan sekaligus menjawab pertanyaannya. Pembukaan termasuk pula:

- metodologi;
- ucapan terima kasih;
- sebuah tuntunan pendek untuk memasuki dokumen, bagian per bagian.

Heading (topik atau kepala surat)

Berikanlah perhatian yang lebih, pada judul dan *heading* (topik atau kepala surat) lainnya dalam dokumen Anda. Judul dan *heading* tersebut mempunyai nilai periksa yang tinggi, pembaca seharusnya dapat mengumpulkan sebanyak mungkin informasi dari beberapa kata dalam judul dan *heading*. Misalnya, '*Kajian Keuangan*', mempunyai nilai periksa yang rendah, sedangkan '*Rincian-rincian biaya operasional tahun 2004*' lebih mungkin berhasil.

Dalam sebuah laporan, Anda dapat memasang *heading* Anda di daftar isi. Periksa lagi bahwa *heading* itu memberi ide yang layak dan tidak menggambarkan pengulangan.

bullet point (pokok-pokok bahasan)

Bullet point secara visual memang terlihat kuat. Akan tetapi, berbahaya jika Anda menggunakannya terlalu banyak.

Jangan terlalu banyak menggunakan *bullet point*. Ikutilah tuntunan berikut untuk menghindari penggunaan *bullet point* secara berlebihan:

- Buatlah poin-poin secara paralel. Secara kaidah tata bahasa, semua *item* harus sama.
- Buatlah poin-poin yang konsisten dengan '*platform*'—teks yang menyajikan daftar.
- Kembangkan '*platform*' sehingga elemen yang diulangi dalam daftar perlu untuk diekspresikan sekali saja.

mengedit konsep atau draft pertama

Tujuan mengedit adalah membuat konsep atau *draft* pertama mudah dibaca.

Mengedit merupakan kegiatan memilih. Mengedit atau menyunting sepertinya takkan pernah berakhir, karena tidak pernah hanya ada satu cara untuk mengatakan apa yang Anda maksud. Sangatlah sulit untuk mengedit pekerjaan Anda. Jika perlu, mintalah bantuan kolega Anda. Luangkan waktu sebelum mengedit sehingga Anda mempersiapkan diri Anda dengan lebih baik untuk memeriksa teks.

Editlah secara sistematis. Mengedit kata demi kata hanyalah membuang waktu dan jadi menyimpang dari tujuan. Mengedit secara efektif dapat dilakukan menurut tiga level terpisah berikut:

- paragraf;
- kalimat;
- kata-kata.

Mengedit teks dari *hard copy* mungkin lebih baik daripada dari layar komputer.

membuat paragraf yang efektif

Paragraf menampilkan bentuk pikiran Anda. Paragraf menampilkan ide-ide utama secara individu dan hubungan di antara mereka. Setiap kali Anda melangkah ke tahap berikutnya, mencari alternatif sudut pandang Anda, atau mengubah arah tujuan, Anda seharusnya mulai dengan sebuah paragraf baru.

Gunakanlah sebuah kalimat topik (*topic sentence*) di awal paragraf untuk meringkasnya. Kalimat topik membantu Anda untuk memutuskan apa yang Anda sertakan dalam setiap paragraf. Anda dapat memikirkan sebuah kalimat topik sebagai pesan paragraf. Pesan paragraf seharusnya:

- sebuah kalimat lengkap yang sesuai dengan kaidah tata bahasa yang ada;
- memuat sebuah poin;
- berisi tidak lebih dari 15 kata;
- menceritakan sesuatu yang baru.

Sebuah *outline* atau garis besar, tentu saja, merupakan sumber kalimat topik. Tempat lain untuk meletakkan kalimat topik yang potensial adalah pada akhir paragraf. Sering kali orang menempatkan ide yang terpenting sebagai kesimpulan sebuah paragraf. Cobalah untuk memindahkan kesimpulan tersebut di awal paragraf sebagai kalimat topik. Kalimat topik seharusnya memuat cara kerja. Anda seharusnya dapat membaca semua kalimat topik dan memahami suatu bagian secara ringkas.

mengedit sebuah paragraf

Untuk meminimalkan pembuangan waktu dan risiko operasional, direkomendasikan bahwa kasus bisnis untuk pembelian sebuah server back-up, yang juga dapat digunakan untuk pengujian sistem, diperiksa secara formal. Kita sekarang sedang mengarah ke sana karena kita perlu mengambil sebuah keputusan pada akhir Maret demi menghindari biaya tambahan atau kehilangan mesin sewaan.

Perhatikan bagaimana sebuah kalimat topik memungkinkan penulis memperpendek paragraf dan mengembangkannya.

Kita sedang memeriksa kasus bisnis pembelian sebuah server back-up. Server ini dapat:

- *meminimalkan pembuangan waktu;*
- *meminimalkan risiko operasional;*
- *juga digunakan untuk pengujian sistem.*

Sebuah keputusan diperlukan pada akhir Maret untuk menghindari biaya ekstra atau kehilangan mesin sewaan.

menyusun kalimat

Kalimat mengekspresikan ide. Kalimat akan mengekspresikan ide Anda lebih kuat jika disusun secara akurat. Kalimat menjadi lemah jika disusun terlalu panjang atau kekurangan kata-kata. Dalam kalimat Anda, selalu tulislah apa yang Anda maksud *dan tidak lebih*.

Ikutilah peraturan '15–25'. Kalimat pesan, kalimat topik, dan kalimat-kalimat lain yang mengekspresikan ide besar

tidak boleh lebih dari 15 kata. Semua kalimat lain harus tetap terdiri atas 25 kata.

mengedit sebuah kalimat panjang

Telah direncanakan bahwa konversi data dan implementasi melalui daerah bisnis akan diserahkan pada akhir bulan September 1996, tetapi masih ada beberapa masalah, meliputi makna umum, perubahan personil dalam tim proyek, dan beberapa amandemen menjadi tidak dapat diukur dengan waktu, konversi tidak terjadi sampai 1 April 1997 dan beberapa pengguna masih menggunakan beberapa bagian sistem lama sampai benar-benar dihentikan pada bulan Juli 1997.

Paragraf di atas mudah sekali dikembangkan dengan memotong kalimat di kata penghubung—seperti *tetapi*, *dan*—dan menggunakan daftar vertikal.

Tim proyek berencana mengonversi data dan mengimplementasikan sistem pada area bisnis yang masih ada pada akhir bulan September 1996. Akan tetapi, konversi ditunda oleh adanya perubahan:

- *ruang lingkup proyek;*
- *personil dalam tim proyek;*
- *batasan waktu.*

Pada akhirnya, sistem ini benar-benar diganti pada 1 April 1997. Beberapa pemakai masih menggunakan alat lama tersebut sampai benar-benar dihentikan pada bulan Juli 1997.

mengedit kata-kata

Bahasa Inggris kaya akan kosa kata. Salah satu alasan utamanya adalah bahwa bahasa Inggris merupakan bahasa campuran, banyaknya ide dapat diekspresikan dengan dua atau tiga kata. Selain itu, bahasa Inggris telah tumbuh sebagai suatu cara membantu orang untuk memilih kata-kata terbaik yang mereka butuhkan. Bahasa Inggris membantu pembaca memahami pada bacaan pertama, selain menceritakan kebenaran tanpa penambahan, dan merupakan kode praktis, bukan merupakan satu set peraturan kaku. (Bahasa yang kita gunakan, bahasa Indonesia, meski memiliki beberapa kelemahan dan terus mengalami penyempurnaan, sesungguhnya memiliki karakteristik yang serupa dengan bahasa-bahasa lain—terutama dalam hal pengeditan atau penyuntingan. Oleh karena itu, uraian berikut ini masih dapat diterapkan untuk bahasa Indonesia. *red.*)

bahasa: tuntunan penting

- 1. Buatlah kalimat Anda rata-rata 15 sampai 20 kata.
- 2. Gunakanlah kata-kata yang dapat dimengerti oleh pembaca Anda.
- 3. Gunakanlah kata-kata sebanyak yang Anda perlukan.
- 4. Gunakanlah kata kerja yang paling kuat, paling jelas, dan paling spesifik.
- 5. Katakanlah apa maksud Anda. Bersikaplah positif, hindarilah ekspresi standar dan formula basi.
- 6. Gunakanlah tanda baca dengan jelas dan sederhana.

menyusun kosa kata

Kata-kata tertentu menyebabkan masalah tak biasa bagi orang yang suka membaca. Perhatikan secara khusus pada:

- ❶ kata kerja pasif;
- ❷ kata benda abstrak;
- ❸ kata-kata yang tak perlu.

kata kerja pasif

Kata kerja dapat berupa aktif atau pasif. Kata kerja aktif mengekspresikan apa yang dilakukan subjek; kata kerja pasif mengekspresikan apa yang diderita subjek. Kalimat yang menggunakan kata kerja aktif lebih pendek, lebih kuat, dan lebih dinamis daripada kalimat yang menggunakan kata kerja pasif.

*Telah **diantisipasi** bahwa disket tambahan **mungkin dibutuhkan**.*

*Kita **mengantisipasi** bahwa sistem tersebut akan memerlukan tambahan disket.*

kata benda abstrak

Kata benda adalah nama sesuatu, nama orang, waktu, tempat dan kualitas. *Kata benda konkret* yaitu nama sesuatu yang tampak di depan mata dan dapat dirasakan keberadaannya (meja, wanita, pena, mobil, pohon); *kata benda abstrak* berupa ide, konsep, dan kualitas yang tidak dapat dirasakan secara fisik (pertumbuhan, kekhawatiran, pelatihan, penjualan, kemungkinan).

Cobalah untuk mengurangi penggunaan kata benda abstrak. Gantilah kata benda abstrak, namun jika tidak memungkinkan, gunakan kata kerja atau kata sifat. Jika Anda dapat menggantikan sebuah kata benda abstrak hanya dengan kelompok kata yang lebih pendek, lebih konkret, tetaplah mempertahankan kata benda abstrak.

Ada beberapa **perbedaan** konfigurasi antara dua mesin, yang ditambah suatu **tingkat kompleksitas** dalam penggunaan.

Dua mesin yang dikonfigurasi secara berbeda, menyebabkan penggunaannya semakin kompleks.

kata-kata yang tak perlu

Beberapa kata tidak mempunyai makna sama sekali. Anda mungkin menggunakannya karena kedengarannya indah, atau karena Anda tidak tahu apa yang akan Anda katakan selanjutnya. Buanglah kata-kata yang tak perlu tersebut.

Keuntungan dari pengaturan ini adalah penghematan biaya konsultasi dan kesempatan bagi pengguna baru untuk mempelajari sistem dalam situasi yang sebenarnya pada saat yang sama ketika mereka mempelajari pekerjaan mereka.

Pengaturan ini menghemat biaya konsultasi dan memungkinkan pengguna baru untuk mempelajari sistem tersebut sebagai bagian dari pembelajaran dalam-pekerjaan.

mengembangkan sebuah gaya yang dapat dibaca

Membawa penulisan Anda ke dalam kehidupan merupakan sebuah rencana jangka panjang. Berikut ini adalah beberapa tuntunan untuk membawa Anda ke arah yang tepat:

- Katakan apa maksud Anda.
- Berusahalah untuk spesifik.
- Bersikaplah positif.
- Singkirkan halangan.

Gaya bersifat pribadi. Memilih gaya penulisan seperti memilih pakaian. Mengembangkan gaya Anda tidak seperti mengembangkan cara berpakaian Anda. Lihatlah sekeliling; tirulah apa yang Anda sukai; lakukanlah dengan tujuan

untuk elegansi fungsional daripada flamboyansi yang berlebihan.

katakan apa maksud Anda

Konsentrasikan pada apa yang ingin Anda katakan, bukan pada bagaimana Anda mengatakannya. Bayangkanlah respons pembaca. Jika Anda mempunyai beberapa detik saja untuk menjawab pertanyaan, apa yang akan Anda katakan?

- Tulislah pesan kunci Anda dengan huruf tebal.
- Bayangkan mengucapkan apa yang telah Anda tulis. Dapatkah Anda mengatakannya lebih sederhana lagi?
- Menulislah dengan jujur. Jangan membungkus makna Anda dalam bahasa yang Anda gunakan.
- Jangan menggunakan 'pemenggalan'. Hindarilah menggambarkan apa yang Anda lakukan dalam dokumen.

berusahalah untuk spesifik

Berusahalah selalu untuk menulis lebih jelas, jangan ragu-ragu. Hindarilah membuat generalisasi.

- Gunakan angka-angka. Batasi penggunaan angka ini sehingga Anda tidak membutakan mata pembaca dengan statistik. Hindarilah kata-kata yang menggantikan angka secara umum (*beberapa, banyak, sedikit*) atau yang bermuatan nilai (*terlalu hebat, tidak cukup, tidak dapat diterima, sangat luas*)—kecuali jika Anda dapat mendukung penilaian dengan angka.
- Tulislah secara pribadi. Gunakan nama-nama. Alokasikan tanggung jawab untuk tindakan. Jika tepat, gunakanlah kata ganti, tetapi jangan terlalu banyak.
- Gunakan kata kerja dengan sebuah makna yang spesifik. Hindarilah kata kerja yang kurang memiliki makna khusus (seperti *membawa, menampilkan, memberi,*

mengadakan). Terutama, cobalah untuk menemukan alternatif yang lebih jelas untuk kata kerja *untuk* (*melakukan*) dan *menjadi*.

- Buatlah menjadi konkret. Berikan contoh yang nyata.
- Gunakan jargon dengan hati-hati. Gunakan jargon jika pembaca Anda dapat lebih mudah memahami sebuah ide. Sering kali, kita menggunakan jargon untuk mengatasi *kekurangan* pemahaman. Jangan menggunakan jargon sebagai alasan karena tidak tahu apa yang Anda maksud.

bersikaplah positif

Penulisan fungsional yang terbaik adalah melihat ke depan dan ke pusat tindakan. Hindarilah penulisan yang terlalu banyak menceritakan apa yang telah terjadi, apa yang belum terjadi, apa yang seharusnya terjadi, atau apa yang salah.

- Tulislah tentang proposal, tindakan yang akan datang, bagaimana menempatkan sesuatu dengan tepat. Apa yang sedang Anda lakukan.
- Buatlah janji-janji yang pasti.
- Buatlah agar pembaca merasa sesuai dengan pesan Anda. Hindarilah bahasa yang memperkuat perasaan.

singkirkan halangan

Penulisan yang baik mengalir seperti air. Kata-kata yang keluar seharusnya bebas. Singkirkan hal yang menghalangi sehingga maknanya mengalir dengan bebas.

- Ubahlah kata kerja pasif menjadi kata kerja aktif.
- Gantilah kata benda abstrak dengan kata benda konkret.
- Hapuslah kata-kata atau kelompok kata yang tidak perlu.

Hilangkan kiasan klise.

- ❖ Upayakan peningkatan bahasa. Anda dapat bercerita dengan mudah jika sebuah kata ditingkatkan. Jika Anda menghilangkan sebuah kata, akankah Anda memerlukan sekelompok kata untuk menyatakan hal yang sama? Jika memang demikian, kata tersebut tidak ditingkatkan. Akan tetapi jika tidak, carilah alternatif kata yang lebih pendek atau hilangkan kata tersebut sama sekali.
- ❖ Pastikan bahwa kalimat Anda berhubungan satu sama lain dengan jelas. Ubahlah ragam susunan kalimat Anda—sebuah kalimat pendek di awal paragraf dan kalimat yang lebih panjang dan lebih kompleks untuk mengembangkan sebuah tema.

lampiran: ke mana setelah ini

Komunikasi berlangsung terus-menerus, dan kita tidak pernah berhenti untuk mengembangkannya. Berikut ini adalah beberapa referensi buku yang akan memperluas ide yang telah kita pelajari dalam buku ini.

bab 1: apa itu komunikasi?

Buku Steven Mithen (1998), *The Prehistory Of the Mind* (Phoenix, London) berbicara mengenai awal mula komunikasi di antara aktivitas primata. *Leadership and the New Science* (Berret-Koehler, San Fransisco) karya Margaret Wheatley (1992) mengungkap pengertian yang mendalam dari teori quantum dan kompleksitas untuk mempertahankan ide sebuah informasi.

bab 2: bagaimana kinerja percakapan

Buku William Isaac (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together* (Currency Book, New York) adalah perintis dari studi mengenai percakapan.

bab 3: tujuh cara mengembangkan percakapan Anda

Cara berpikir tingkat pertama dan kedua dijabarkan dalam buku Edward de Bono. Lihatlah *Lateral Thinking in Management* (Penguin, London, 1982). Empat tipe percakapan berasal dari buku Michael Wallacek.

Ladder of Inference dari Chris Argyris ditemukan dalam *The Fifth Discipline Fieldbook*, yang diedit oleh Peter Senge, dkk. (Nicholas Brealey, London, 1994).

Untuk mengetahui lebih banyak mengenai peta pikiran, lihatlah karya Tony Buzan (1974), *Use your Head* (BBC, London).

bab 4: keterampilan bertanya

Time to Think (Ward Lock, London) karya Nancy Kline (1999) merupakan pengamatan yang menarik dengan cara pandang baru mengenai hal mendengarkan.

bab 5: keterampilan persuasi

Persuading Aristotle (Kogan Page, London) karya Peter Thompson (1999) secara menarik mengupas tentang hubungan retorika klasik dengan teknik bisnis modern. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai piramid, lihatlah karya Barbara Minto (1987) *The Pyramid Principle* (Pitman, London).

bab 6: wawancara

Buku Alan Barker (2000), *How to be Better at Managing People* (Kogan Page, London) mendiskusikan perihwal semua tipe wawancara, dan percakapan manajerial yang sejenis, secara lebih mendalam.

Lebih jauh mengenai pelatihan dapat dilihat pada buku John Whitmore (1992) *Coaching for Performance* (Nicholas Brealey, London). *Mentoring* (Industrial Society, London) karya Reg Hamilton (1993) berisi beberapa materi dalam konseling.

bab 7: membuat sebuah presentasi

Lihatlah *How to be Better at Giving Presentations* oleh Michael Stevens (Kogan Page, London, 1996) untuk mendapatkan informasi lebih jauh. *Persuading Aristotle* (Kogan Page, London) dari Peter Thompson (1999) juga membahas satu bab mengenai presentasi.

bab 8: membuat catatan

Buku Alan Barker (1999), *Writing at Work* (Industrial Society, London) merupakan tuntunan yang komprehensif untuk penulisan dokumen bisnis.

Improve Your Communication Skills

Kita semua berkomunikasi dengan berbagai cara yang berbeda, namun kita sering menemui kesulitan dalam menentukan keterampilan yang akan kita gunakan untuk menyampaikan suatu pesan. Akibatnya, kita pun sulit mentransfer keterampilan tersebut ke dalam berbagai situasi profesional—padahal keterampilan ini sangat dibutuhkan dalam kondisi tersebut. Buruknya komunikasi akan membuat semua usaha sia-sia, tidak berhasil memuaskan pelanggan, dan menurunkan semangat kerja karyawan. Komunikasi yang efektif dan percaya diri adalah kunci kesuksesan bisnis.

Buku praktis ini menjelaskan secara rinci beberapa saran yang dapat membantu Anda untuk meningkatkan kemampuan komunikasi Anda. Dikemas lengkap dengan kiat-kiat, contoh-contoh, dan model-model praktis, yang meliputi:

- percakapan formal dan informal;
- mengajukan pertanyaan jitu dan memberikan jawaban yang berarti;
- keterampilan persuasi;
- menghadapi wawancara;
- memberikan presentasi;
- mengelola informasi;
- menulis *e-mail*, surat, dan laporan.

Masih banyak lagi tip-tip tentang apa yang harus dilakukan ketika komunikasi menemui jalan buntu.

Alan Barker

adalah Managing Partner dari Direction, sebuah konsultansi pembelajaran yang digunakan untuk mengembangkan komunikasi yang andal dan kreatif. Dia juga penulis buku How to be Better at Managing People, How to be a Better Decision Maker, dan 30 Minutes Before a Meeting.

Creating Success Series:

- How to write a marketing plan
- Communication at work
- How to negotiate effectively
- The effective leader
- How to write a business plan
- Build your personal brand
- **Improve your communication skills**
- How to beat your competitors

Penerbit PT Elex Media Komputindo
Jl. Palmerah Selatan 22, Jakarta 10270
Telp. (021) 5483008, 5490666, 5480888
Ext. 3318 & 3323
Telp. (021) 53696528 (Direct)
Web Page: <http://www.elexmedia.co.id>

ISBN 979-20-6246-7



9 789792 062465

Manajemen
Praktis



234041132