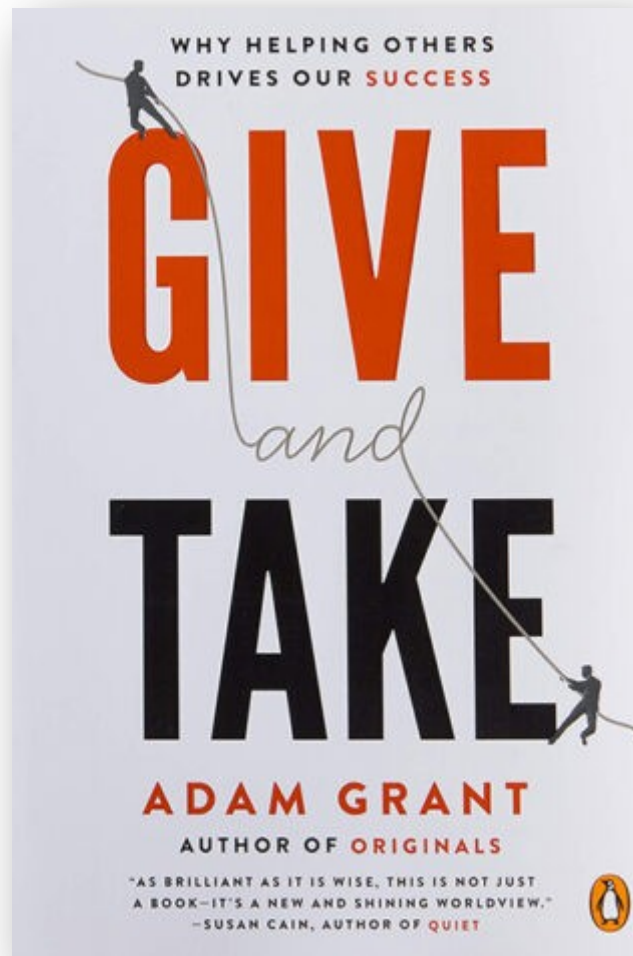




Ulasan
Buku **WIB**



MEMBERI DAN MENERIMA

Pendekatan Revolusioner untuk Sukses

oleh Adam Grant

RINGKASAN SINGKAT

Selama beberapa generasi kita berfokus pada pendorong kesuksesan individu: gairah, kerja keras, bakat, dan keberuntungan. Namun di dunia yang tersusun ulang secara dramatis saat ini, kesuksesan semakin bergantung pada cara kita berinteraksi dengan orang lain. *Memberi dan*

Menerima menjelaskan kesamaan yang dimiliki oleh keterampilan jaringan, kolaborasi, pengaruh, negosiasi, dan kepemimpinan yang efektif.

Adam Grant meneliti kekuatan-kekuatan mengejutkan yang membentuk mengapa beberapa orang naik ke puncak tangga kesuksesan, sementara yang lain tenggelam ke dasar. Dalam pergaulan profesi, ternyata kebanyakan orang berperan sebagai *penerima*, *pencocok*, atau *pemberi*. Jika penerima berusaha mendapatkan sebanyak mungkin dari orang lain dan pencocok bertujuan untuk bertukar secara merata, pemberi adalah jenis orang langka yang berkontribusi kepada orang-orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun.

Dengan menggunakan penelitian-penelitiannya sendiri yang inovatif, Grant mengungkapkan bahwa gaya-gaya ini mempunyai dampak dramatis terhadap kesuksesan. Meskipun beberapa pemberi dieksploitasi dan kehabisan tenaga, semua lainnya mencapai hasil yang luar biasa di berbagai industri.

Dipuji oleh para ilmuwan sosial, ahli teori bisnis, dan pemimpin perusahaan, *Give and Take* membuka suatu pendekatan revolusioner terhadap pekerjaan, interaksi, dan produktivitas. Pendekatan visioner terhadap kesuksesan ini memiliki daya untuk mengubah tidak hanya individu dan kelompok tetapi seluruh organisasi dan komunitas.

DALAM RINGKASAN INI, ANDA AKAN BELAJAR:

- Apa yang menentukan seorang penerima, pencocok, dan pemberi.
- Bagaimana gaya timbal balik kita memengaruhi jaringan kita.
- Bagaimana gaya timbal balik kita memengaruhi kemampuan kita untuk berkolaborasi dan kreatif.
- Kekuatan dalam Komunikasi Tanpa Daya.

IMBALAN YANG BAIK

BAHAYA DAN IMBALAN MEMBERI LEBIH DARI YANG ANDA DAPATKAN

Menurut kebijaksanaan konvensional, orang-orang sangat sukses memiliki tiga kesamaan: motivasi, kemampuan, dan peluang. Jika kita ingin sukses, kita memerlukan kombinasi kerja keras, bakat dan keberuntungan. Ada unsur keempat, unsur yang penting namun sering diabaikan: kesuksesan sangat bergantung pada cara kita berinteraksi dengan orang lain. Setiap

kali kita berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja, kita harus membuat pilihan: apakah kita mencoba merebut nilai/guna sebanyak yang kita bisa atau menyumbangkan nilai/guna tanpa mengkhawatirkan imbalan yang kita terima?

PARA PENERIMA DAN PEMBERI

Selama tiga dekade terakhir, dalam serangkaian penelitian inovatif, para ilmuwan sosial telah menemukan bahwa setiap orang mempunyai preferensi/kesukaan yang sangat berbeda-beda terhadap ketimbalbalikan – perpaduan menerima dan memberi yang mereka inginkan. Dua jenis orang yang berada pada ujung spektrum yang berlawanan disebut sebagai *penerima* dan *pemberi*.

Penerima mempunyai ciri khas: mereka suka mendapatkan lebih dari yang mereka berikan. Mereka memainkan ketimbalbalikan demi keuntungan mereka sendiri, mendahulukan kepentingan mereka sendiri di atas kebutuhan orang lain. Penerima percaya bahwa dunia adalah tempat yang penuh persaingan dan saling-memakan. Mereka merasa bahwa untuk sukses, mereka harus lebih baik dari orang lain. Untuk membuktikan kompetensi mereka, mereka mempromosikan diri dan memastikan mereka mendapat banyak pujian atas usaha mereka.

Kebalikan dari penerima adalah *pemberi*. Di tempat kerja, pemberi adalah jenis yang relatif langka. Mereka memainkan ketimbalbalikan ke arah lainnya, lebih suka memberi lebih daripada mereka terima. Jika penerima cenderung terfokus pada diri sendiri, menilai apa yang bisa ditawarkan orang lain kepada mereka, pemberi terfokus pada orang lain, lebih memperhatikan apa yang dibutuhkan orang lain dari mereka. Preferensi atau kelebihsukaan ini bukan soal uang: pemberi dan penerima tidak dibedakan berdasarkan seberapa banyak mereka menyumbang untuk amal atau upah yang mereka peroleh dari majikan mereka. Sebaliknya, pemberi dan penerima berbeda dalam sikap dan tindakan mereka terhadap orang lain. Jika Anda seorang penerima, Anda membantu orang lain secara strategis ketika manfaatnya bagi Anda lebih besar daripada kerugian pribadinya. Jika Anda seorang pemberi, Anda mungkin menggunakan analisis biaya-manfaat yang berbeda: Anda membantu kapan pun manfaat yang diperoleh *orang lain* melebihi biaya pribadi. Jika Anda seorang pemberi di tempat kerja, Anda hanya berusaha untuk bermurah hati dalam membagi waktu, energi, pengetahuan, keterampilan, ide, dan koneksi Anda dengan orang-orang lain yang bisa memperoleh manfaat darinya.

PENCOCOK

Di tempat kerja, memberi dan menerima menjadi sangat rumit. Secara profesional, sedikit dari kita yang bertindak murni seperti pemberi atau penerima, tetapi mengambil gaya ketiga. Kita menjadi *penyeimbang/pencocok*, berjuang untuk menjaga keseimbangan yang sama antara memberi dan menerima. Pencocok bekerja berdasarkan prinsip keadilan: ketika mereka membantu orang lain, mereka melindungi diri mereka sendiri dengan mencari ketimbalbalikan. Jika Anda seorang pencocok, Anda percaya pada pembalasan, dan hubungan Anda diatur oleh pertukaran bantuan yang setimpal.

Memberi, menerima, dan mencocokkan adalah tiga gaya mendasar interaksi sosial, namun batasan di antara ketiganya tidaklah tegas. Anda mungkin menemukan bahwa Anda beralih dari satu gaya ketimbalbalikan ke gaya lainnya saat Anda menjalani peran-peran kerja dan hubungan-hubungan yang berbeda. Secara profesional, ketiga gaya ketimbalbalikan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Namun ada satu gaya yang terbukti lebih mahal atau merugikan dibandingkan kedua gaya lainnya. Penelitian menunjukkan bahwa para pemberi tenggelam ke dasar tangga kesuksesan. Dalam berbagai pekerjaan penting, para pemberi berada pada posisi yang dirugikan: mereka membuat orang lain lebih baik namun mengorbankan kesuksesan mereka sendiri dalam prosesnya.

Dalam dunia teknik, para insinyur yang paling tidak produktif dan efektif adalah para pemberi. Berusaha keras untuk membantu orang lain menghalangi mereka menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Pola yang sama muncul di sekolah kedokteran. Para pemberi melakukan yang terbaik untuk membantu rekan-rekan mereka belajar, membagikan apa yang telah mereka ketahui dengan mengorbankan mengisi kesenjangan dalam pengetahuan mereka sendiri, dan ini memberi dukungan kepada rekan-rekan mereka pada saat ujian.

Di berbagai bidang pekerjaan, nampaknya para pemberi terlalu peduli, terlalu percaya, dan terlalu rela mengorbankan kepentingannya sendiri demi kepentingan orang lain. Bahkan ada bukti bahwa dibandingkan dengan para penerima, rata-rata para pemberi menerima uang 14 persen lebih sedikit, memiliki risiko dua kali lipat menjadi korban kejahatan, dan dinilai 22 persen kurang berkuasa dan dominan.

SIAPA BERADA DI PUNCAK TANGGA SUKSES?

Jadi, jika pemberi paling mungkin akan berada di dasar tangga kesuksesan, siapakah di puncaknya—penerima atau pencocok? Tidak keduanya. *Para pemberi lagi.*

Para insinyur dengan produktivitas terendah kebanyakan adalah pemberi. Namun ketika kita melihat para insinyur dengan produktivitas tertinggi, bukti menunjukkan bahwa mereka juga pemberi. Pola ini berlaku secara menyeluruh. Mahasiswa kedokteran dengan nilai terendah mempunyai nilai pemberi yang luar biasa tinggi, begitu pula mahasiswa dengan nilai tertinggi. Selama masa sekolah kedokteran, menjadi pemberi menyumbang 11 persen nilai lebih tinggi.

Pemberi menguasai dasar dan puncak tangga kesuksesan. Di berbagai jenis pekerjaan, jika Anda memeriksa hubungan antara gaya-gaya ketimbalbalikan dan kesuksesan, para pemberi lebih mungkin menjadi juara, bukan hanya orang bodoh.

Jelas bahwa pemberi, penerima, dan pencocok semua bisa—dan memang—mencapai kesuksesan. Namun ada hal berbeda yang terjadi ketika para pemberi sukses: ia menyebar dan mengalir. Ketika para penerima menang, biasanya ada orang lain yang kalah. Orang-orang cenderung iri pada penerima yang sukses dan mencari cara-cara untuk menjatuhkannya. Sebaliknya, ketika pemberi menang, orang-orang mendukungnya. Pemberi berhasil dengan cara yang menciptakan efek riak, yang meningkatkan keberhasilan orang-orang di sekitarnya.

MERAK DAN PANDA

BAGAIMANA PEMBERI, PENERIMA, DAN PENCOCOK MEMBANGUN JARINGAN

Selama berabad-abad kita telah menyadari pentingnya jaringan. Dengan mengembangkan jaringan yang kuat, orang-orang bisa memperoleh pengetahuan, keahlian, dan pengaruh. Penelitian ekstensif menunjukkan bahwa orang-orang dengan jaringan yang kaya mencapai peringkat kinerja yang lebih tinggi, dipromosikan lebih cepat, dan menghasilkan lebih banyak uang. Kita bertemu banyak orang sepanjang kehidupan profesional dan pribadi kita, dan karena kita semua memiliki pengetahuan dan sumber daya yang berbeda, masuk akal jika kita berpaling kepada orang-orang ini untuk bertukar bantuan, saran, dan perkenalan.

MELIHAT PENERIMA YANG BERPAKAIAN PEMBERI

Jika Anda pernah bersikap waspada saat bertemu kolega baru, itu mungkin karena Anda mengira Anda mencium motif mementingkan diri sendiri. Ketika kita melihat ada penerima yang datang, kita melindungi diri dengan menutup pintu jaringan kita, menahan kepercayaan dan bantuan kita. Untuk menghindari ini, banyak penerima menjadi pemalsu atau penipu

ulung, bertindak dengan murah hati agar mereka bisa masuk ke dalam jaringan kita dengan menyamar sebagai pemberi atau pencocok.

Untungnya, penelitian menunjukkan bahwa para penerima membocorkan petunjuk. Lebih tepatnya, penerima *lek* petunjuk. Dalam dunia hewan, *lekking* mengacu pada ritual di mana pejantan menunjukkan kelayakannya sebagai pasangan. Ketika tiba waktunya untuk berkembang biak, mereka berkumpul di suatu tempat umum dan mengambil posisi yang sudah ditentukan. Mereka menampilkan pertunjukan mewah untuk mengesankan dan memikat pemirsa betina. Dalam dunia CEO, para penerima melakukan tarian yang terlihat sangat mirip.

Bagi para CEO penerima, penelitian menunjukkan bahwa ini semua tentang saya. Foto-foto besar yang mengagung-agungkan mereka muncul dalam laporan tahunan perusahaan mereka. Para penerima biasanya melihat diri lebih unggul, sehingga mereka merasa berhak atas perbedaan gaji yang besar demi kepentingan mereka sendiri.

Jaringan-jaringan telah menjadi lebih transparan, yang memberi kita jendela-jendela baru untuk melihat reputasi dan *lekking* orang lain. Kini, jauh lebih sulit bagi para penerima untuk lolos dari menjadi pemalsu. Di Internet, kita bisa melacak informasi reputasi tentang para kontak kita dengan mengakses database publik dan menemukan koneksi bersama. Penelitian menunjukkan bahwa orang awam bisa mengenali para penerima hanya dengan melihat profil Facebook mereka. Para penerima dan pencocok cenderung mendekati jaringan dengan membangun dan menarik nilai dari koneksi mereka. Mereka memang memberi dalam konteks jaringan, namun mereka cenderung memberi secara strategis, dengan harapan keuntungan pribadi yang melebihi atau sama dengan kontribusi mereka. Ketika para penerima dan pencocok berjejaring, mereka cenderung berfokus pada siapa bisa membantu mereka dalam waktu dekat, dan ini menentukan apa, di mana, dan bagaimana mereka memberi.

KETIMBALBALIKAN

Ketimbangbalikan adalah norma yang kuat, namun memiliki dua kelemahan. Kelemahan pertama adalah bahwa orang-orang yang menerima sering kali merasa seperti sedang dipermainkan. Ketika bantuan datang dengan ikatan atau tersirat, interaksi tersebut bisa meninggalkan rasa tidak enak, lebih terasa seperti transaksi daripada bagian dari hubungan yang bermakna. Apakah Anda benar-benar peduli untuk membantu saya, atau Anda hanya sedang mencoba menciptakan penawaran agar Anda bisa meminta bantuan?

Ada kelemahan kedua dari ketimbalbalikan, dan ini hal yang sangat rentan bagi para pencocok. Para pencocok cenderung membangun jaringan yang lebih kecil dibandingkan para pemberi, yang berusaha secara aktif membantu lebih banyak orang, atau para penerima, yang seringkali memperluas jaringan mereka untuk mengganti jembatan-jembatan yang terbakar dalam transaksi-transaksi sebelumnya. Pencocok bekerja berdasarkan sikap "Saya akan melakukan sesuatu untuk Anda jika Anda mau melakukan sesuatu untuk saya." Ketika para pencocok memberi dengan harapan menerima, mereka mengarahkan pemberiannya kepada orang-orang yang menurut mereka bisa membantu mereka.

Karena kelemahan dari ketimbalbalikan yang ketat ini bertambah seiring waktu, ia bisa membatasi kuantitas dan kualitas jaringan yang dikembangkan oleh para penerima dan pencocok. Kedua kelemahan tersebut pada akhirnya muncul dari kepicikan mengenai jaringan di mana para penerima dan pencocok membuat asumsi tegas tentang siapa saja yang akan bisa memberikan manfaat paling besar sebagai imbalannya. Pada intinya, pendekatan pemberi memberikan jangkauan yang lebih luas dan dengan demikian memperbesar jangkauan imbalan potensial, meskipun imbalan tersebut bukanlah mesin penggeraknya.

Pemberi mampu mengembangkan dan memanfaatkan jaringan yang sangat kaya. Berdasarkan cara mereka berinteraksi dengan orang lain dalam jaringan mereka, pemberi menciptakan norma-norma yang mendukung penambahan daripada mengklaim atau mempertukarkan nilai, sehingga memperbesar kue bagi semua yang terlibat.

EFEK RIAK

KOLABORASI DAN DINAMIKA MEMBERI DAN MENERIMA PUJIAN/ PENGHARGAAN

Dalam hal sukses dalam karir apa pun, kreativitas bisa berperan tidak terpisahkan. Namun siapakah yang ternyata paling kreatif dan paling mendorong kreativitas?

Para penerima pandai menghasilkan ide-ide kreatif dan memperjuangkannya dalam menghadapi penentangan. Karena mereka sangat percaya pada pendapat mereka sendiri, mereka merasa bebas dari belenggu persetujuan sosial yang membatasi imajinasi banyak orang.

Jadi, apakah rahasia kreativitas menjadi penerima? Tidak secepat itu. Pemberi bisa sama kreatifnya dengan penerima. Dengan mempelajari

kebiasaan bekerja sama, kita bisa memperoleh apresiasi yang mendalam tentang bagaimana pemberi bekerja dengan cara yang membantu kesuksesan mereka sendiri—dan kesuksesan orang-orang di sekitar mereka.

Dalam budaya Barat, kita mempunyai kecenderungan untuk mengistimewakan jenius penyendiri yang menghasilkan ide-ide yang memikat kita atau mengubah dunia kita. Menurut penelitian oleh trio psikolog Stanford, bangsa Amerika melihat kemandirian sebagai simbol kekuatan, memandang kesalingtergantungan sebagai tanda kelemahan. Ini terutama berlaku bagi para penerima, yang cenderung melihat diri mereka lebih unggul dan terpisah dari orang lain. Jika mereka terlalu bergantung pada orang lain, menurut para penerima, mereka akan rentan kalah.

PERILAKU EKSPEDISI

Pemberi menolak anggapan bahwa kesalingtergantungan itu lemah. Para pemberi cenderung melihat kesalingtergantungan sebagai sumber kekuatan, sebuah cara untuk memanfaatkan keterampilan banyak orang demi kebaikan yang lebih besar.

Suatu ciri khas bagaimana pemberi bekerjasama adalah bahwa mereka mengambil tugas-tugas yang demi kepentingan terbaik kelompok, belum tentu kepentingan pribadinya. Ini membuat kelompok mereka lebih baik: penelitian menunjukkan bahwa rata-rata, mulai dari tim penjualan, kru pabrik kertas, hingga restoran, semakin banyak anggota kelompok memberi, semakin tinggi kuantitas dan kualitas produk dan layanan kelompok mereka. Ini disebut sebagai *perilaku ekspedisi*.

Istilah ini diciptakan oleh National Outdoor Leadership School (NOLS), yang telah memberikan pendidikan alam liar kepada ribuan orang, termasuk para awak astronot NASA. Perilaku ini melibatkan mengutamakan tujuan-tujuan dan misi kelompok dan menunjukkan kepedulian yang sama terhadap orang lain seperti yang Anda tunjukkan terhadap diri sendiri.

Ketika pemberi mendahulukan kepentingan kelompok di atas kepentingannya sendiri, mereka memberi isyarat bahwa tujuan utama mereka adalah memberi manfaat bagi kelompok. Hasilnya, pemberi mendapatkan hormat dari para rekannya.

BIAS TANGGUNG JAWAB

Ketika mitra melebih-lebihkan sumbangsih mereka sendiri, ini dikenal sebagai *bias tanggung jawab*. Ini adalah kesalahan yang sangat rentan bagi para penerima. Salah satu faktor yang berperan adalah, kita mempunyai lebih banyak akses terhadap informasi tentang sumbangsih kita sendiri dibandingkan sumbangsih orang lain. Kita melihat semua upaya kita sendiri, namun kita hanya menyaksikan sebagian dari upaya para rekan kita. Ketika kita berpikir tentang siapa yang layak mendapat penghargaan itu, kita lebih tahu kontribusi kita sendiri. Bias tanggung jawab ini adalah sumber utama kegagalan kerjasama. Hubungan profesional hancur ketika para wirausahawan, penemu, dan eksekutif merasa bahwa mitra mereka tidak memberikan penghargaan yang pantas mereka terima atau melakukan bagian mereka yang adil.

MENEMUKAN BERLIAN DI DALAM KASAR

MELIHAT FAKTA DAN FIKSI

Menemukan dan mengembangkan bakat merupakan keterampilan penting dalam hampir setiap industri; sulit untuk melebih-lebihkan pentingnya mengelilingi diri kita dengan bintang. Seperti halnya jaringan dan kolaborasi, dalam hal menemukan potensi orang lain, gaya ketimbalbalikan membentuk pendekatan dan efektivitas kita.

Bukti menunjukkan bahwa keyakinan para pemimpin bisa mengatalisasi ramalan yang menjadi kenyataan di banyak situasi. Peneliti manajemen Brian McNatt melakukan analisis mendalam terhadap 17 penelitian berbeda dengan hampir 3.000 karyawan di berbagai organisasi kerja, mulai dari perbankan, penjualan ritel, hingga manufaktur. Secara keseluruhan, ketika para manajer secara acak ditugaskan untuk melihat para karyawan sebagai *orang yang berkembang* (mereka yang menunjukkan potensi perkembangan intelektual), para karyawan berkembang. McNatt menyimpulkan bahwa intervensi ini "bisa berdampak cukup besar atas kinerja." Dia mendorong para manajer untuk "mengakui kemungkinan kekuatan dan pengaruh dalam (a) memiliki minat dan keyakinan yang tulus terhadap potensi para karyawan mereka... dan (b) melakukan tindakan yang mendukung orang lain dan mengomunikasikan keyakinan itu... meningkatkan motivasi dan usaha orang lain serta membantu mereka mencapai potensi itu."

Sebagian manajer dan guru telah menghayati pesan ini. Mereka melihat orang-orang sebagai orang yang berkembang secara alami, tanpa pernah diberitahu. Ini jarang terjadi pada penerima, yang cenderung kurang percaya pada orang lain. Karena mereka menganggap bahwa kebanyakan orang adalah penerima, mereka memiliki harapan yang relatif rendah

terhadap potensi rekan-rekan dan bawahan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa penerima menyimpan keraguan terhadap niat orang lain, sehingga mereka memantau dengan waspada informasi bahwa orang lain mungkin merugikan mereka, memperlakukan orang lain dengan kecurigaan dan ketidakpercayaan. Harapan yang rendah ini memicu lingkaran setan, yang menghambat perkembangan dan motivasi orang-orang lain. Bahkan ketika penerima terkesan dengan kemampuan atau motivasi orang lain, mereka cenderung melihat orang ini sebagai ancaman, yang berarti mereka kurang mau mendukung dan mengembangkan orang itu. Akibatnya, penerima sering kali tidak terlibat dalam jenis-jenis perilaku suportif yang kondusif bagi kepercayaan diri dan perkembangan rekan-rekan dan bawahan mereka.

Para pencocok lebih siap untuk menginspirasi ramalan yang terwujud dengan sendirinya. Karena mereka menghargai ketimbalbalikan, ketika rekan kerja atau bawahan menunjukkan potensi tinggi, pencocok menanggapi secara sama, melakukan yang terbaik untuk mendukung, mendorong, dan mengembangkan para kolega dan bawahan langsung mereka yang menjanjikan. Namun kesalahan pencocok terletak pada menunggu tanda-tanda potensi tinggi. Karena pencocok cenderung bermain aman, mereka sering kali menunggu untuk menawarkan dukungan sampai mereka melihat bukti dari prospek. Akibatnya, mereka kehilangan kesempatan untuk mengembangkan orang-orang yang awalnya tidak menunjukkan bakat atau potensi besar.

Pemberi tidak menunggu tanda-tanda potensi. Karena mereka cenderung percaya dan optimis terhadap niat orang lain, dalam perannya sebagai pemimpin, manajer dan mentor, pemberi cenderung melihat potensi dalam setiap orang. Secara fitrat, pemberi mulai dengan memandang orang sebagai orang yang berkembang...mereka mulai dengan melihat semua orang sebagai berbakat dan mencoba mengeluarkan yang terbaik dari diri mereka. Mereka melihat potensi yang tidak dilihat orang lain, sehingga menggerakkan serangkaian ramalan yang menjadi kenyataan. Dalam peran sebagai pemimpin dan mentor, pemberi menolak godaan untuk mencari bakat terlebih dahulu. Dengan menyadari bahwa siapa pun bisa menjadi orang yang berkembang, pemberi memfokuskan perhatian mereka pada motivasi.

DAYA KOMUNIKASI TANPA DAYA

BAGAIMANA MENJADI SEDERHANA DAN MEMPENGARUHI ORANG

Penelitian menunjukkan bahwa ada dua jalur mendasar untuk mempengaruhi: dominasi dan gengsi. Ketika kita mengukuhkan dominasi,

kita memperoleh pengaruh karena orang-orang lain melihat kita sebagai kuat, berkuasa, dan berwibawa. Ketika kita memperoleh gengsi, kita menjadi berpengaruh karena orang lain menghormati dan mengagumi kita.

Kedua jalur menuju pengaruh ini terkait erat dengan gaya ketimbalbalikan kita. Penerima tertarik pada dan unggul dalam meraih dominasi. Dalam upaya untuk merebut nilai guna sebanyak mungkin, mereka berusaha menjadi lebih unggul dari orang-orang lain. Untuk mengukuhkan dominasi, penerima mengkhususkan diri dalam *komunikasi ampuh*: mereka berbicara dengan tegas, meninggikan suara untuk menegaskan otoritas mereka, mengungkapkan kepastian untuk menunjukkan kepercayaan, mempromosikan prestasi mereka, dan menjual dengan keyakinan dan kebanggaan. Mereka menunjukkan kekuatan dengan merentangkan lengan dalam pose dominan, mengangkat alis sebagai tanda tantangan, menguasai ruang fisik sebanyak mungkin, dan menyampaikan kemarahan serta mengeluarkan ancaman bila diperlukan. Dalam upaya mencari pengaruh, penerima mengatur nada dan mengendalikan percakapan dengan mengirimkan sinyal-sinyal verbal dan nonverbal yang ampuh. Akibatnya, penerima cenderung jauh lebih efektif dibandingkan pemberi dalam meraih dominasi. Namun apakah itu jalan paling berkelanjutan menuju pengaruh?

Kebalikan dari gaya komunikasi ampuh seorang penerima disebut *komunikasi tanpa daya*. Komunikator tanpa daya cenderung berbicara kurang tegas, mengungkapkan banyak keraguan dan sangat bergantung pada nasihat orang lain. Mereka berbicara dengan cara yang menandakan kerentanan, mengungkapkan kelemahan mereka dan memanfaatkan penyangkalan, lindung nilai, dan keragu-raguan. Dengan menggunakan komunikasi tanpa daya, tentu orang-orang dirugikan dalam hal pengaruh. Nah, tidak juga. Ternyata, komunikasi ampuh tidak selalu bermanfaat bagi kita, dan pemberi secara naluriah mengambil gaya komunikasi tanpa daya yang terbukti sangat manjur dalam membangun gengsi. Pemberi mengembangkan gengsi dalam empat wilayah pengaruh: presentasi, penjualan, persuasi, dan negosiasi. Karena mereka menghargai perspektif dan kepentingan orang lain, pemberi lebih cenderung mengajukan pertanyaan daripada memberikan jawaban, berbicara secara ragu-ragu daripada berani, mengakui kelemahan mereka daripada menunjukkan kekuatan mereka, dan mencari nasihat daripada memaksakan pandangan mereka pada orang lain.

PRESENTASI: NILAI KERENTANAN

Mengungkapkan kerentanan hanya manjur jika pemirsa menerima tanda-tanda lain yang mengukuhkan kompetensi si pembicara. Dalam sebuah eksperimen klasik yang dipimpin oleh psikolog Elliot Aronson, para siswa

mendengarkan satu dari empat rekaman seorang calon yang mengikuti audisi untuk tim Quiz Bowl. Separuh dari waktu, calon itu adalah seorang ahli, mampu menjawab benar 92 persen pertanyaan. Separuh waktu lagi, calon itu hanya memiliki pengetahuan rata-rata, menjawab benar 30 persen.

Seperti diduga, pemirsa menyukai si ahli. Namun hal menarik muncul ketika rekaman itu memuat perilaku canggung oleh sang calon. Piring-piring pecah, dan sang calon berkata, "Ya ampun—saya menumpahkan kopi ke seluruh jas baru saya."

Ketika calon rata-rata kikuk, pemirsa semakin kurang menyukainya. Namun ketika si ahli yang kikuk, pemirsa semakin menyukainya. Para psikolog menyebut ini *efek pratfall*. Menumpahkan secangkir kopi merusak citra calon umumnya; itulah alasan lain bagi pemirsa untuk tidak menyukainya. Namun kesalahan yang sama membantu sang ahli tampak manusiawi dan mudah didekati, bukannya superior dan jauh.

PERSUASI: TEKNIK BICARA TENTATIF

Alison Fragale, seorang profesor di Universitas North Carolina, menemukan bahwa gaya bicara mengirimkan sinyal tentang siapa pemberi dan siapa penerima. Penerima cenderung menggunakan ucapan yang kuat/berdaya: mereka tegas dan langsung. Pemberi cenderung menggunakan ucapan yang lebih tanpa daya, dengan menggunakan penanda tentatif seperti ini:

- Keragu-raguan: "baiklah", "um", "uh", "kamu tahu"
- Perlindungan: "kayaknya", "semacam", "mungkin", "saya kira"
- Penafian: "ini mungkin ide yang buruk, tapi"
- Pertanyaan penegas: "itu menarik, bukan?" atau "itu ide yang bagus, bukan?"
- Penguat: "benar-benar", "sangat"

Penanda-penanda ini mengirimkan pesan jelas kepada pemirsa: si pembicara kurang percaya diri dan berwibawa. Kurang percaya diri adalah hal yang buruk, bukan?

Ketika pemberi menggunakan ucapan tanpa daya, mereka menunjukkan kepada kita bahwa mereka mengutamakan kepentingan terbaik kita. Namun ada satu peran di mana orang-orang cenderung menghindari berbicara secara tentatif: kepemimpinan. Seorang manajer pemasaran bernama Barton Hill mengetahui alasannya. Dia diundang untuk wawancara untuk promosi besar ke posisi lebih tinggi di mana dia akan

memimpin beberapa unit bisnis. Pewawancara membuka dengan pertanyaan softball: ceritakan kepada kami tentang kesuksesan Anda. Hill mulai berbicara tentang prestasi-prestasi timnya, menggunakan kata-kata seperti "kami" dan "kita". Meskipun Hill yang terdepan untuk posisi tersebut, dia tidak mendapatkannya. Pewawancara mengatakan kepadanya bahwa dia tidak terdengar seperti seorang pemimpin. Pewawancara mengharapkan Hill untuk berbicara lebih tegas.

Dengan berbicara dengan lebih cepat, lantang, tegas dan pasti, para penerima meyakinkan kita bahwa mereka tahu apa yang mereka bicarakan —bahkan ketika mereka sebenarnya kurang mampu. Dengan tidak menggunakan ucapan yang kuat dalam wawancaranya, Hill gagal menciptakan kesan dominasi. Namun komunikasi tanpa daya sama yang menyebabkan dia kehilangan promosi itu ternyata menghasilkan gengsi, yang membuat tim-timnya sukses.

SENIPEMELIHARAAN MOTIVASI

MENGAPA BEBERAPA PEMBERI KELELAHAN TAPI LAINNYA BERAPI-API

Pemberi mencapai puncak tangga kesuksesan melalui cara-cara unik mereka membangun jaringan, berkolaborasi, berkomunikasi, memengaruhi, dan membantu orang lain mencapai potensi mereka. Namun pemberi juga lebih mungkin berakhir di dasar tangga kesuksesan. Kesuksesan melibatkan lebih dari sekedar memanfaatkan kekuatan memberi; ia juga perlu menghindari jebakan-jebakan. Jika orang-orang memberikan terlalu banyak waktu, mereka akhirnya berkorban untuk rekan kerja dan ikatan jaringan mereka dengan mengorbankan energi mereka sendiri. Jika orang memberikan terlalu banyak pujian dan terlibat dalam terlalu banyak komunikasi tanpa daya, sangat mudah bagi mereka untuk menjadi orang yang mudah menyerah dan keset, gagal untuk memajukan kepentingannya sendiri. Konsekuensinya: pemberi akhirnya kelelahan dan tidak produktif.

Ada dua jenis pemberi, dan angka keberhasilan mereka sangat berbeda. Pemberi *tanpa pamrih* adalah orang-orang yang mempunyai kepentingan-orang lain yang tinggi dan kepentingan-diri yang rendah. Mereka memberikan waktu dan tenaga mereka tanpa memandang kebutuhan mereka sendiri, dan mereka berkorban untuk itu. Memberi tanpa pamrih adalah satu bentuk kebajikan patologis, yang didefinisikan oleh peneliti Barbara Oakley sebagai "fokus yang tidak sehat pada orang-orang lain hingga merugikan kebutuhan-kebutuhannya sendiri", sehingga dalam proses mencoba membantu orang-orang lain, pemberi akhirnya merugikan dirinya sendiri.

Kebanyakan orang beranggapan bahwa kepentingan pribadi dan kepentingan orang lain adalah dua ujung yang berlawanan dari satu garis. Memberi tanpa pamrih, tanpa naluri pemeliharaan diri, mudah menjadi berlebihan. *Memikirkan orang lain* berarti bersedia memberi lebih dari yang Anda terima namun tetap memperhatikan kepentingan Anda sendiri, menggunakannya sebagai panduan untuk memilih kapan, di mana, bagaimana, dan kepada siapa Anda memberi. Daripada melihat kepentingan pribadi dan kepentingan orang lain sebagai bersaing, orang-orang sukses telah menemukan cara-cara untuk memadukan keduanya sehingga mereka bisa sukses dengan berbuat baik. Ketika kepedulian terhadap orang lain dibarengi dengan kepedulian yang sehat terhadap diri sendiri, pemberi tidak akan mudah kehabisan tenaga—dan mereka lebih siap untuk berkembang.

PERUBAHAN BODOH

MENGATASI EFEK KESET

Pemberi cenderung rendah hati dan tidak nyaman menegaskan diri secara langsung. Studi-studi dalam situasi terkendali telah menunjukkan bahwa dalam situasi zero-sum, pemberi sering kali enggan membela atau memperjuangkan kepentingan mereka sendiri: ketika merundingkan gaji, mereka mengajukan permintaan yang lebih sederhana dibandingkan pencocok dan penerima dan akhirnya menerima hasil yang kurang menyenangkan. Keengganan untuk bersikap tegas ini sangat mungkin akan menimpa para pemberi yang ramah, yang berkorban.

Selama beberapa tahun, para peneliti telah mengetahui bahwa negosiator yang sukses cenderung bekerja secara memikirkan-orang-lain. Dalam analisis komprehensif terhadap 28 penelitian berbeda yang dipimpin oleh psikolog Belanda Carsten De Dreu, negosiator terbaik bukanlah penerima atau pemberi tanpa pamrih.

Para penerima fokus pada merebut nilai guna: mereka melihat negosiasi sebagai persaingan menang-kalah dan tidak mempercayai lawan mereka, sehingga mereka menawar secara agresif, mengabaikan peluang untuk menciptakan nilai guna melalui membangun pemahaman tentang kepentingan-kepentingan lawan/rekan mereka.

Para pemberi tanpa pamrih memberi terlalu banyak kelonggaran, sehingga menguntungkan rekan-rekan mereka dengan kerugian pribadi.

NEGOTIATOR TERBAIK

Negosiator paling efektif adalah yang memikirkan orang lainnya: mereka melaporkan kepedulian tinggi terhadap kepentingan mereka sendiri dan kepedulian tinggi terhadap kepentingan lawan mereka. Dengan mencari peluang untuk memberi manfaat bagi orang lain dan diri mereka sendiri, para pemberi yang memikirkan-orang-lain mampu berpikir dengan cara-cara yang lebih kompleks dan menemukan solusi saling menguntungkan yang dilewatkan oleh para penerima dan pemberi tanpa-pamrih. Daripada hanya memberikan nilai guna seperti pemberi tanpa-pamrih, pemberi yang memikirkan-orang-lain menciptakan nilai terlebih dahulu. Pada saat mereka memberikan potong-potong kue, seluruh kuenya cukup besar sehingga masih banyak yang tersisa untuk mereka ambil: mereka bisa memberi lebih banyak *dan* menerima lebih banyak.

Daripada menganggap bahwa mereka ditakdirkan menjadi keset, pemberi yang sukses menyadari bahwa pilihan-pilihan sehari-hari mereka menentukan hasil-hasil yang mereka capai dalam situasi kompetitif dan konfrontatif. Bahayanya kurang terletak pada memberi itu sendiri, melainkan lebih pada kekakuan berpegang pada satu gaya ketimbalbalikan dalam semua interaksi dan hubungan.

Meskipun banyak pemberi yang sukses memulai dari mempercayai niat orang lain, mereka juga cermat untuk memandang lingkungan mereka untuk menyaring calon penerima, selalu siap untuk beralih dari merasakan emosi-emosi penerima ke menganalisis pikiran-pikiran penerima, dan lentur dari memberi tanpa syarat ke pendekatan yang lebih terukur pembalasan yang pemurah. Dan ketika mereka merasa ingin mundur, pemberi yang sukses siap untuk mengambil simpanan sikap tegas dari komitmen mereka kepada orang-orang yang berarti bagi mereka.

PERGESERAN SCROOGE

“Craigslist”-nya Craig Newmark berkembang dengan menarik naluri dasar pencocok kita. Ia memudahkan transaksi di mana pembeli dan penjual bisa menyepakati harga yang wajar, menukarkan barang dan jasa dengan nilai yang pantas. Pada dasarnya, Craigslist adalah tentang memperdagangkan nilai dalam pertukaran langsung antara orang-orang, yang menciptakan keseimbangan memberi dan menerima yang disukai pencocok. “Kami bukan bajik,” tulis Newmark . “Dari satu sudut pandang, kami seperti pasar loak.”

FREECYCLE

Bisakah sistem seperti ini berfungsi sepenuhnya berdasarkan memberi, bukan mencocokkan? Pada tahun 2003, Deron Beal, penduduk asli Ohio, memutuskan untuk mencari tahu. Mengikuti arahan dari Craigslist, Beal bertujuan untuk menciptakan komunitas-komunitas pertukaran lokal berbasis Internet yang bisa diakses oleh siapa saja, yang menghubungkan orang-orang yang menginginkan barang dengan orang-orang yang siap melepaskannya. Beal menetapkan aturan dasar yang tidak biasa: mata uang atau perdagangan tidak diperbolehkan. Jaringan itu disebut Freecycle, dan semua barang harus diberikan secara gratis.

Meskipun Freecycle tumbuh sebagian dengan menarik orang-orang yang sudah sangat condong ke arah pemberi, ia mencapai hal yang jauh lebih mengesankan. Entah bagaimana, Freecycle berhasil mendorong para pencocok dan penerima untuk bertindak seperti pemberi.

Menariknya, orang-orang sering kali bergabung dengan Freecycle untuk menerima, bukan memberi. "Orang-orang biasanya mendengar tentang Freecycle sebagai cara untuk mendapatkan barang gratis. Rata-rata orang akan bergabung berpikir, 'Saya bisa dapat sesuatu secara gratis,'" kata Beal. "Tetapi perubahan paradigma mulai terjadi. Kami mengalami gelombang besar orang tua baru yang membutuhkan bantuan di masa-masa sulit. Mereka menerima kereta dorong bayi, kursi mobil, tempat tidur bayi dan kursi makan bayi. Kemudian, alih-alih menjualnya di Craigslist, mereka mulai memberikannya gratis."

Apa yang mendorong orang-orang untuk bergabung dalam suatu kelompok dengan niat menerima, namun akhirnya memberi? Jawabannya membuka cara lain para pemberi menghindari dasar tangga kesuksesan. Saat berhadapan dengan orang-orang, masuk akal bagi pemberi untuk melindungi diri dengan melakukan penyaringan ketulusan dan bertindak terutama seperti pencocok dalam pertukaran dengan penerima. Namun dalam suasana kelompok, ada cara berbeda bagi pemberi untuk memastikan bahwa mereka tidak dieksploitasi: buat semua orang dalam kelompok itu bertindak lebih seperti pemberi. Jika suatu kelompok mengembangkan norma memberi, para anggota akan menjunjung norma itu dan memberi, meskipun mereka lebih cenderung menjadi penerima atau pencocok di tempat lain. Ini mengurangi risiko memberi: ketika setiap orang berkontribusi, kuenya lebih besar, dan para pemberi tidak lagi terjebak memberi kontribusi jauh lebih banyak daripada yang mereka terima.

KELUAR DARI BAYANGAN

Meskipun banyak di antara kita memegang teguh nilai-nilai pemberi, kita sering kali enggan mengungkapkannya di tempat kerja. Namun pertumbuhan kerja tim, pekerjaan jasa, dan media sosial telah membuka peluang baru bagi para pemberi untuk mengembangkan hubungan dan reputasi yang mempercepat dan memperkuat kesuksesan mereka.

Dalam benak seorang pemberi, definisi sukses sendiri mengambil arti tersendiri. Jika para penerima memandang kesuksesan sebagai mencapai hasil yang lebih unggul dibandingkan orang lain, dan para pencocok melihat kesuksesan dalam hal menyeimbangkan pencapaian individu dengan keadilan terhadap orang lain, para pemberi cenderung mencirikan kesuksesan sebagai pencapaian individu yang berdampak positif pada orang lain.

Menganggap serius definisi kesuksesan ini mungkin memerlukan perubahan dramatis dalam cara organisasi merekrut, mengevaluasi, mengganjar, dan mempromosikan orang-orang. Ia berarti memperhatikan tidak hanya produktivitas masing-masing orang namun juga dampak riak dari produktivitas ini pada orang lain. Jika kita memperluas kesan kesuksesan kita untuk mencakup kontribusi kepada orang lain bersama dengan pencapaian individu, orang-orang mungkin termotivasi untuk mengarahkan gaya ketimbalbalikan profesi mereka ke arah memberi.

Ada garis tipis antara memberi dan mencocokkan secara cerdas, dan garis ini kabur tergantung pada apakah kita mendefinisikan gaya ketimbalbalikan berdasarkan tindakan itu sendiri, motif di baliknya, atau kombinasi keduanya. Ini pertanyaan filosofis yang dalam, dan mudah untuk mengikuti berbagai pandangan tentang bagaimana para pencocok strategis harus dievaluasi.

Di satu sisi, meskipun motifnya beragam, perilaku membantu sering kali menambah nilai bagi orang lain, yang meningkatkan jumlah total pemberian dalam suatu sistem sosial. Di sisi lain, perilaku kita membocorkan jejak motif-motif kita. Jika para penerima dan saksi dari pemberian kita mulai mempertanyakan apakah motif-motif itu mementingkan diri, kecil kemungkinan mereka merespons dengan rasa terima kasih atau hormat. Ketika para pencocok strategis melakukan upaya tidak tulus untuk membantu orang lain terutama demi keuntungan pribadi, sesama pencocok mungkin menahan bantuan, menyebarkan informasi reputasi negatif, atau mencari cara lain untuk mengenakan pajak penerima.

Untuk menghindari akibat-akibat ini, para calon pencocok sebaiknya memberi dengan cara yang mereka anggap menyenangkan, kepada para penerima yang kesejahteraannya berarti bagi mereka. Dengan begitu,

meskipun mereka tidak memperoleh imbalan langsung atau karma, para pencocok akan bekerja dalam pola pikir pemberi, mengarahkan motif mereka untuk tampak, dan menjadi, lebih murni. Pada akhirnya, dengan berulang kali membuat pilihan untuk bertindak demi kepentingan orang lain, para pencocok strategis mungkin akan mengembangkan identitas pemberi.

Kita menghabiskan sebagian besar waktu sadar kita di tempat kerja. Artinya, apa yang kita lakukan di tempat kerja menjadi bagian mendasar dari diri kita. Jika kita menyimpan nilai-nilai pemberi bagi kehidupan pribadi kita, apa yang akan hilang dalam kehidupan profesi kita? Dengan sedikit beralih ke arah pemberi, kita mungkin mendapati waktu sadar kita ditandai dengan kesuksesan yang lebih besar, makna yang lebih kaya, dan dampak yang lebih bertahan lama.

Penulis

Adam Grant adalah peneliti peraih-penghargaan dan profesor berperingkat tertinggi di Wharton School. Dia telah dianugerahi sebagai salah satu profesor favorit *BusinessWeek*, satu dari 40 profesor bisnis teratas dunia di bawah usia 40 tahun, dan salah satu penulis ilmu sosial favorit Malcolm Gladwell. Klien konsultasi dan bicaranya mencakup Google, NFL, Merck, Pixar, Goldman Sachs, Forum Ekonomi Dunia, Perserikatan Bangsa-Bangsa, serta Angkatan Darat dan Angkatan Laut AS. Dia memegang gelar Ph.D. dalam psikologi organisasi dari Universitas Michigan dan gelar BA dari Universitas Harvard, dan dia mantan direktur periklanan pembuat rekor, penyelam papan loncat Olimpiade junior, dan pesulap profesional.