

# BAB 4

## Langkah untuk Meningkatkan Kemampuan *COACHING*

Jam terbang. Bila seorang pilot sudah mendapatkan jam terbang sebanyak 5.000 jam, maka kemampuannya menerbangkan pesawat sudah pasti melewati berbagai macam masalah yang pernah terjadi. Apa pun teori yang dipelajari oleh seorang pilot tidak akan membuatnya menjadi profesional. Semua itu tetap membutuhkan jam terbang.

Hal yang sama berlaku untuk profesi apa pun, baik olahragawan, guru, budayawan, dokter, pengacara, dan lainnya. Semakin banyak praktik yang dilakukan akan membuat mereka menjadi lebih profesional. Namun tak dapat dipungkiri, sesekali muncul pendatang baru yang dapat memberikan gebrakan baru, teknik baru dan mampu mengalahkan yang senior.

Kalau dihitung, dengan jumlah 25 klien, Anda akan mendapatkan jam terbang sebanyak 1.800 jam per tahun. Dengan asumsi, masing-masing klien di-*coaching* selama 3 jam dalam periode 2x sebulan selama 1 tahun. Semakin banyak klien yang Anda coaching, tentu akan menambah

wawasan Anda sebagai *coach*. Tetapi seorang profesional coach tidak dinilai dari sudah berapa lama dia menjadi seorang coach.

Beberapa profesional mengatakan, dia sudah 15 tahun menjadi seorang dosen. Apakah serta merta, dosen tersebut mempunyai jam terbang lebih tinggi dibandingkan dengan dosen yang baru mengajar selama tiga tahun? Belum tentu!

Kalau dosen dengan pengalaman 15 tahun, tetapi hanya mengajar tiga kelas seminggu, dan diasumsikan dia mengajar satu setengah jam per kelas per hari, maka total jam mengajar selama 15 tahun menjadi 3.510 jam per tahun. Sementara seorang dosen muda, yang mempunyai semangat tinggi dalam mengajar, mengambil tiga kelas per hari, bukan per minggu, dia sudah mengoleksi jam terbang yang sama, yaitu sebanyak 3.510 jam untuk kurun waktu tiga tahun. Ini perhitungan jam terbang!

Sekali lagi, bukan karena sudah berapa tahun Anda menjadi seorang coach, tetapi sudah berapa jam Anda sebagai coach memberikan coaching. Itu artinya kita tidak boleh berhenti untuk terus melakukan praktik coaching. Dalam data yang pernah saya baca, penghasilan rata-rata seorang coach di dunia mencapai lebih dari 50 juta/per bulan. Tarif yang ditentukan sangat beragam, mulai dari Rp 500.000 per jam sampai dengan Rp 4.000.000 per hari. Tentunya besaran tarif ini ditentukan oleh jam terbang tersebut.

Saya berbicara dengan salah seorang yang saya kagumi dalam berbisnis, Keith J Cunningham. Tarif per harinya adalah Rp 400 juta, bila Anda ingin di-*coach* olehnya. Tarif termurahnya adalah Rp 2,5 milyar per tahun, per orang. Pengalamannya selama 38 tahun berbisnis dan mengajarkan metodenya membuat saya berdecak kagum. Baik dari sudut pandang pengajarannya, maupun isi pengajarannya, sangat luar biasa. Saya merekomendasikan pembaca untuk dapat belajar darinya. Meskipun biayanya tergolong tidak murah, namun Anda akan mengetahui berapa sebenarnya nilai yang Anda investasikan itu setelah selesai mengikuti seminarnya.

Dalam bagian ini, saya jelas tidak dapat membantu Anda mendapatkan jam terbang tersebut, namun saya berharap apa yang saya sampaikan di sini dapat mengakselerasi Anda saat memberikan coaching. Ada 5 langkah yang perlu Anda kuasai sebelum melatih/meng-coaching,

1. **Building Trust** (Membangun kepercayaan)
2. **Active Listening** (Mendengarkan secara aktif)
3. **Clarifying** (Mengklarifikasi untuk kejelasan pembicaraan)
4. **Asking the Right Questions** (Menanyakan pertanyaan yang tepat)
5. **Giving Feedback** (Memberikan umpan balik).

## **Langkah 1: Building Trust (Membangun Kepercayaan)**

Hal yang harus dihindari pertama kali sewaktu Anda ingin memulai coaching adalah tidak mendapatkan izin untuk melakukannya. Bayangkan bila tiba-tiba di tengah jalan, Anda disapa oleh seseorang yang tidak Anda kenal, kemudian dia langsung bertanya, “Ada masalah apa yang bisa saya bantu pecahkan?” Apa reaksi spontan Anda bila mengalami hal tersebut?

Dalam perjalanan menuju sebuah kawasan hiburan, salah seorang teman saya memutuskan untuk duduk di depan, di samping supir. Baru berjalan dua menit, teman saya memulai pembicaraan dengan supir tersebut.

Oki : Hi sir, how are you?

Supir : Fantastic!

Oki : Where are you from?

Supir : Korea!

Oki : Woow, why do you move to Gold Coast?

Supir : That's not your business!!!!!!

Oki : (terdiam)

Kami yang duduk di bangku belakang tak bisa menahan tawa mendengar jawaban supir taksi tersebut. Bayangkan kalau sebagai seorang coach Anda terus bertanya sampai tiba-tiba orang yang ingin di-coach tidak mau menjawab dan mengakhiri pembicaraan dengan respons seperti supir taksi itu.

Pernah juga saya melatih para profesional di sebuah perusahaan BUMN. Saya pikir, dalam tiga kali pertemuan terakhir, saya sudah cukup membangun hubungan yang dekat dengan mereka, namun pada pertemuan keempat saya mendapat tantangan yang sangat besar. Ketika ditanya mengenai target yang seharusnya dicapai, mereka langsung menutup diri, tidak ada yang membuka suara, dan perlahan-lahan satu per satu meninggalkan ruangan. Dan akhirnya hanya tinggal 5 orang dari 20 orang yang hadir pada saat coaching dimulai.

Saya sadar bahwa bila terjadi sebuah penolakan, maka hubungan yang dibangun belumlah cukup. Karena itu, saya memutuskan untuk mengubah semua strategi untuk dapat membangun kepercayaan yang lebih mendalam dengan mereka terlebih dahulu. Hal ini sering kali terjadi karena kita mengabaikan syarat pertama dalam memberikan coaching, yaitu *pacing-leading*! Apa itu?

## **RESISTANCE = LACK OF RAPPORT**

### ***PACING-LEADING***

*Pacing-Leading* berarti mencari kesamaan dari lawan kita sebelum menyampaikan apa yang kita inginkan kepadanya. Manusia mempunyai kecenderungan yang sama dalam bersosialisasi. Mereka mencari komunitas yang

sama, hobi yang sama, penampilan yang sama, pendidikan yang sama, pekerjaan yang sama. Jadi tidak heran apabila kita tidak disukai oleh orang lain karena terlalu memaksakan siapa diri kita sebelum mengetahui siapa diri mereka terlebih dahulu. Itulah sebabnya, orang sukses bergaul dengan orang sukses, dan orang yang gagal berkumpul dengan orang gagal pula.

Karena sering menggunakan taksi, saya sudah jumpai beraneka ragam supir. Ada yang tidak suka berbicara, ada yang suka berbicara, ada yang suka mengeluh, ada yang sopan, dan ada yang kurang ajar. Dalam beberapa hal, sebenarnya mereka harus mencari tahu profil penumpang mereka. Apakah si penumpang ingin mengobrol, beristirahat, atau mengurus pekerjaannya tanpa mau diganggu? Apabila ada penumpang yang sudah kelelahan karena aktivitas sehari-hari dan sang supir terus mengajaknya bicara, hal itu bisa jadi akan sangat mengganggu, walau adat budaya kita sebagai orang timur menyarankan kita untuk bersikap ramah pada orang lain. Jadi sebaiknya, sang supir dapat secara cepat membaca karakter penumpangnya dan menyesuaikan diri sesuai dengan harapan penumpang.

Sama halnya dengan coaching, aturan pertama yang tidak boleh dilanggar adalah berusaha melakukan coaching tanpa persetujuan dari yang ingin di-coaching. Jadi mintalah persetujuan terlebih dahulu dengan melakukan pacing dan leading.

Membangun kepercayaan dapat dilakukan dengan cepat dan sederhana, melalui komunikasi. Ada beberapa hal yang perlu Anda ketahui untuk dapat membangun sebuah hubungan yang baik secara efektif, yakni:



Ternyata, kata-kata bukanlah faktor terpenting dalam komunikasi. Jadi Anda tidak perlu pusing mencari dan menyusun kata-kata yang indah. Ada hal yang jauh lebih penting daripada itu, bahasa tubuh dan ekspresi wajah serta volume dan intonasi suara. Kedua hal ini memainkan peran yang sangat besar dalam komunikasi sehari-hari dan menentukan bagaimana orang menanggapi dan berhubungan dengan kita.

Kata-kata hanya berperan 7% dalam pengaruh komunikasi, intonasi suara 38%, dan bahasa tubuh 55%.

Misalnya saya memanggil nama Ana berturut-turut tiga kali.

1. "A...Na?"
2. "Ana!!!"
3. "ANAAA!!!" (sambil mengeluarkan jari telunjuk untuk segera menghampiri kita)

Anda tentu akan menerima respons yang berbeda dengan panggilan 1, 2, atau 3. Sepandai-pandainya kita merangkai kata-kata yang baik, tanpa nada atau intonasi yang tepat, artinya akan ditangkap berbeda oleh orang yang mendengarnya, apalagi dengan bahasa tubuh yang salah. Jadi, bukan saja berbeda tetapi bisa juga salah arti!

Sebaiknya Anda mengerti logat orang-orang yang hendak Anda coaching. Bila dia berasal dari Jawa, gunakanlah logat Jawa, bila dia berasal dari Medan, cobalah pelajari bagaimana bahasa dan gaya bicara orang Medan. Semakin Anda mampu menyesuaikan diri dengan orang yang Anda coach, semakin baik relasi dan rapport yang Anda bangun. Itu akan merupakan keberhasilan coaching pertama Anda. Walaupun kata-kata atau bahasa hanya berpengaruh 7% dalam komunikasi, sebaiknya bahasa yang dipakai pun sama. Hal ini akan mempermudah komunikasi kita dalam coaching. Coba bayangkan bila Anda berhadapan dengan orang Batak tetapi Anda banyak menggunakan bahasa Jawa. Orang itu pasti akan kesal dengan Anda dan ingin secepatnya mengakhiri percakapannya dengan Anda.

Begitu pula halnya dengan bahasa tubuh. Orang akan merasa nyaman bila Anda secara halus menirukan gerak geriknya, seperti duduk atau berdiri dengan posisi yang sama. Bila dia bersandar, duduk dengan kaki terlipat, raut mukanya menunjukkan kesusahan, kesedihan, stres, dan lain-lain – ikutlah itu secara halus tanpa dia merasa ditirukan. Alasannya sederhana: bagaimana bila Anda sedang merasa sedih (ekspresi muram, bicara perlahan dengan nada rendah) dan lawan bicara Anda bicara dengan berapi-api dan sangat riang? Anda bisa jadi tersinggung atau marah dan menganggap orang itu tidak punya perasaan (terhadap kondisi Anda saat itu), tidak punya simpati apalagi empati. Inilah yang disebut dengan *mirroring* Anda seolah-olah menjadi cerminnya sehingga dia bisa merasa nyaman untuk berhubungan dengan Anda.

Bisa kita simpulkan bahwa sesi coaching tidak akan efektif kecuali Anda dapat menyamakan terlebih dahulu apa yang sedang dirasakan, dibayangkan, atau sedang didengar oleh orang yang sedang di-coach. Menyamakan postur/gerak tubuh mungkin jauh lebih mudah bagi beberapa orang, namun sulit untuk menyamakan intonasi suara atau gaya bicara. Bicaralah dengan suara lantang, bila suara mereka terdengar lantang dan bicaralah dengan suara halus serta tenang, apabila mereka berbicara dengan halus dan tenang.

Cobalah mencari kesamaan dari pembicaraan yang akan menjadi nilai tambah buat Anda sebagai seorang coach. Berpakaian resmi di saat resmi, tidak menggunakan batik resmi sewaktu Anda ingin pergi dugem, berpakaian hitam sewaktu melayat, memakai baju pesta saat menghadiri resepsi pernikahan. Semua kostum yang sama akan mempermudah komunikasi Anda saat memberikan coaching.

Itu bukan berarti kita harus bisa mengubah penampilan, bahasa, intonasi di mana saja, kapan saja, dan dengan siapa saja. Pertanyaannya adalah apa manfaat dari membangun kesamaan itu? Dan menjadi seorang pelatih bukan berarti semua hal harus dilakukan dengan pendekatan coaching. Terkadang, sebagai teman, saya berlaku sebagai seorang teman. Menjadi seorang ayah kepada anak-anak dengan memberikan contoh-contoh tingkah laku yang Anda inginkan untuk dicontoh. Coaching tidak dilakukan kapan pun, di mana pun dan kepada siapa pun! Semua hal tersebut harus didukung dengan sebuah persetujuan dari pihak yang ingin di-coach.

Selain ketiga hal tersebut, ada faktor pendukung lain untuk membantu Anda membangun rapport dengan coachee, yaitu menyamakan pemakaian lima indera yang sering digunakan oleh coachee. Untuk menguasainya, Anda harus mempelajarinya berulang kali dan melatihnya sesering mungkin.

Berikut ini beberapa kata yang sering digunakan untuk masing masing preferensi:

<b>Visual</b>	<b>Auditorial</b>	<b>Kinestetik</b>
Lihat, Jelas, Tampak, Terbit, Berkabut, Pemandangan, Pandangan, Sorot, Kilatan, Tontonan, Pertunjukan, Paras, Kabur (pandangan), Bayangan, Membayangkan, Gambaran, Berkilau, Kemilau, Gemilang, Mengamati, Memerhatikan, Meninjau.	Menceritakan, Memberitahukan, Mengatakan, Mendengarkan, Suaranya, Bunyi, Serasi, Selaras, Sesuai, Menggema, Berdengung, Senandung, Sunyi, Hening, Meledak, Ledakan, Keras (Bunyinya), Musik, Denting.	Sentuh, Gores, Menangkap, Mencapai, Menjangkau, Rasa, Raba, Padat, Keras (rasanya), Kesan, Pengaruh, Gosok, Gesek, Tenang, Santai, Kendur, Lembek, Lepas, Bebas, Longgar, Lemas, Hangat, Suam-suam, Genggam, Renggut, Lunak, Lembut, Empuk, Kenyal, Badan/Tubuh, Berat, Ringan, Sedih, Gembira.

## VISUAL

Orang yang lebih dominan menggunakan mata dalam berkomunikasi akan memfokuskan dirinya pada penampilan, warna, bentuk, dan lebih sering mendongakkan kepala seolah-olah sedang membayangkan sesuatu.

Berikut ciri-ciri orang visual:

1. Cenderung berbicara cepat
2. Suara tinggi (sopran/tenor)
3. Berpikir sangat cepat
4. Cenderung mengangkat kepala/mendongak
5. Bernapas dengan paru-paru bagian atas
6. Berdiri tegak dan selalu condong ke depan saat duduk
7. Berjalan sangat cepat
8. Lebih mementingkan penampilan dibandingkan kenyamanan
9. Berusaha untuk menonjol di setiap acara.

Contoh percakapan dengan orang yang lebih dominan visual:

Fanny : Coach, bagaimana membuat suami saya percaya kalau apa yang saya kerjakan itu benar?

Coach : Memangnya apa yang sudah Fanny perlihatkan kepada suami kalau yang dikerjakan itu benar?

Fanny : Saya sudah menunjukkan hasil yang saya terima setiap bulannya, yang terkadang melebihi apa yang dia hasilkan.

Coach : Apakah itu yang diperhatikan olehnya dalam berbuat sesuatu yang benar?

Fanny : Saya pikir iya, Coach?

- Coach : Sudah pernah menanyakan gambaran yang disukainya?
- Fanny : Belum? Memangnya harus Coach?
- Coach : Berarti selama ini, Fanny baru menerka-nerka saja? Apa yang terjadi kalau terkaanmu salah?
- Fanny : Ehmmm.... oke Coach, nanti saya akan tanyakan kepadanya, apa hal yang benar menurut dia, tetapi kalau dia menyarankan saya berhenti dari pekerjaan saya sekarang?
- Coach : Nah, lihat, kamu sudah mulai menerka lagi! Cobalah berpikir positif dulu!
- Fanny : Hmm... saya pikir itulah kelemahan saya,.....
- Coach : Oke, jadi Fanny tahu kira-kira, apa yang membuat suamimu menjadi negatif terhadap apa yang kamu kerjakan?
- Fanny : Saya pikir, karena saya terlalu berpikir negatif dan suka menerka-nerka, ya Coach?
- Coach : Tidak tahu apa yang tidak diketahui adalah hal yang lumrah, namun mengetahui apa yang tidak diketahui dan tidak segera dikerjakan adalah kebodohan!

Demikian percakapan yang terjadi antara coach dan Fanny yang sangat visual dalam penampilan, suara dan semua ciri orang visual. Coach menyesuaikan kata-kata-

nya dengan membayangkan, berpikir, menunjukkan, memerhatikan, sehingga Fanny lebih nyaman berinteraksi dengan coach.

## AUDITORI

Orang ini akan lebih memfokuskan diri dalam preferensinya menggunakan telinga dalam berkomunikasi, dia suka mendengar pendapat orang lain, mendengar lagu, memerhatikan pembicaraan dengan memfokuskan telinganya dan memosisikannya kepada lawan bicara.

Berikut ciri-ciri orang auditori:

1. Suka berbicara dengan berayun
2. Artikulasinya jelas
3. Suka membunyikan suara-suara yang dikatakannya
4. Menaruh tangannya pada dagu, telinga
5. Bernapas dengan paru-paru diafragma, di tengahnya
6. Lebih mementingkan komentar orang lain dalam penampilan sehari-hari.

Contoh percakapan dengan orang Auditori:

- Agus : Coach, saya sering mendengar kalau sekarang orang suka sekali menceritakan seminar?
- Coach : Maksud Agus, seminar lagi tren?
- Agus : Iya Coach. Menurut Coach, seminar apa yang bagus buat saya ya?

- Coach : Memangnya kamu perlu apa?
- Agus : Saya ingin meningkatkan kemampuan saya di bidang penjualan, karena itu bidang terlemah dari bisnis yang saya kerjakan
- Coach : Sudah coba apa saja sebelumnya?
- Agus : Kata orang, kita harus sering membaca buku? Tetapi saya kurang bisa konsentrasi kalau membaca buku.
- Coach : Selain itu apa?
- Agus : Saya sering pinjam kaset-kaset motivasi tentang penjualan dari teman saya.
- Coach : Oke, mana yang paling kamu suka, baca buku atau dengar kaset atau cd?
- Agus : Tentu saja dengar kaset, gak perlu repot!
- Coach : Kalau seminar, apa saja yang pernah kamu ikuti?
- Agus : Mengenai sales, keuangan, manajemen, baik dari pembicara lokal maupun internasional.
- Coach : Oke? Sekarang kendalanya apa?
- Agus : Sulit mengimplementasikan apa yang dibicarakan oleh para pembicara tersebut, Coach.
- Coach : Mau dengar beberapa kiat dari saya?
- Agus : Tentu mau dong, Coach!
- Agus akan lebih menerima sesuatu apabila ada suara yang didengarnya, terutama berhubungan dengan bisnis-

nya. Karena preferensi panca indera yang digunakan lebih mengandalkan telinga.

## KINESTETIK

Pernah berurusan dengan orang yang sensitif? Orang ini menggunakan perasaannya dalam berkomunikasi dan memiliki kecenderungan untuk bersentuhan satu sama lain. Model orang ini tidak banyak berkomunikasi dengan kata-kata. Dia lebih memilih untuk diam dan tidak memperhatikan kalibrasi dalam berkomunikasi.

Berikut ciri-ciri orang kinestetik:

1. Dalam berbicara suka bergumam (ehmm...)
2. Tangan suka terlipat
3. Duduk bersender
4. Berjalan dengan lenggang dan gemulai
5. Bernapas dengan paru-paru ke bawah
6. Suaranya lebih berat (bass).

Contoh percakapan dengan orang Kinestetik:

Kevin : Eehhm..., Coach bagaimana rasanya kalau ditolak sama orang sewaktu kita presentasi?

Coach : Kita sebagai profesional atau amatir?

Kevin : Amatir-lah!

Coach : Kalau sebagai amatiran, ditolak biasanya sakit hati, itu wajar. Apa yang kamu presentasikan?

Kevin : Jasa yang ingin kami tawarkan.

Coach : Berapa lama Kevin melakukan presentasi?

- Kevin : Biasanya setengah jam!
- Coach : Sewaktu presentasi, Kevin merasa lepas dan santai gak?
- Kevin : Itu pengaruh ya, Coach?
- Coach : Biasanya kalau presentasi terlalu kaku, orang yang mendengarkan akan merasa jauh, dan akhirnya penyampaian Kevin kurang bisa ditangkap.
- Kevin : Jadi, saya harus lepas presentasinya, ya Coach?
- Coach : Ya!
- Kevin : Berapa lama sih, supaya bisa jadi profesional?
- Coach : Memangnya Kevin sudah berapa kali presentasi?
- Kevin : Kurang lebih 5 kali....
- Coach : Ooow, itu masih kurang, saya sudah melakukan presentasi lebih dari 100 kali, itu pun kadang-kadang ada yang salah.
- Kevin : Berarti saya masih jauh dari profesional dong?
- Coach : Itulah yang dinamakan jam terbang, artinya Kevin masih membutuhkan lebih banyak kesempatan untuk presentasi.

Dapatkah pembaca membedakan antara orang dengan preferensi visual, auditori dan kinestetik dalam berkomunikasi sehari-hari? Bila Anda perhatikan, kata-kata yang digunakan oleh masing-masing orang tentu berbeda. Dan untuk dapat menguasai banyak orang dalam berkomunikasi, sebaiknya kita menggunakan ketiganya, baik visual, auditori maupun kinestetik.

Kenali kata-kata, intonasi maupun bahasa tubuh yang digunakan masing-masing orang yang sedang Anda coach. Hal itu akan mempermudah Anda dalam memberikan instruksi dan arahan agar mereka dapat melaksanakan apa yang ingin disampaikan. Sekali lagi ingat, konten yang Anda maksudkan mungkin sudah benar, namun kalau penyampaiannya tidak menggunakan preferensi yang mereka suka, maka konten tersebut tidak akan sampai.

## **Langkah 2: Active Listening (Mendengarkan secara Aktif)**

Setelah langkah pertama coaching dilakukan, langkah kedua adalah mendengar secara aktif. Bagaimana sebuah percakapan bisa menjadi berbobot dan mempunyai tujuan yang jelas akan terbangun di sini. Mendengar adalah salah satu keterampilan penting yang harus dimiliki. Seberapa baik kita mendengar orang lain dalam setiap sesi coaching akan memberikan hasil yang efektif, juga dalam membangun hubungan yang berkualitas satu sama lain. Kita mendengarkan untuk menggali informasi, mengerti pokok permasalahan, belajar, dan sekaligus menikmati pembicaraan.

Lebih jelasnya kemampuan dalam mendengar adalah sebuah keuntungan untuk lebih berkembang menjadi seorang coach. Dengan menjadi pendengar aktif, kita dapat dengan mudah memengaruhi, bernegosiasi, dan berkomunikasi. Selain itu, kita dapat menghindari kesalahpahaman yang seharusnya tidak perlu terjadi.

**Komunikasi yang baik membutuhkan tingkat kesadaran yang tinggi. Dengan mengerti profil masing-masing orang, kita akan membangun hubungan jangka panjang dan dapat membuat orang lain terkesan dan merasa nyaman dengan Anda.**

### **Menjadi seorang Pendengar Aktif**

Ada lima elemen yang perlu diperhatikan untuk menjadi Pendengar Aktif. Semua itu akan membantu Anda untuk dapat mendengarkan orang lain (*coachee*) dan orang tersebut tahu bahwa Anda sedang mendengarkannya.

1. **PAY ATTENTION**, perhatikan lingkungan sekitar agar Anda tidak terganggu dengan suara-suara yang tidak mendukung, bahkan mengganggu. Perhatikan juga bahasa tubuh *coachee*.
2. **SHOW THAT YOU ARE LISTENING**, dengan melihatnya dan menganggukkan kepala, tanda bahwa Anda sedang mendengarkannya. Berusahalah untuk tetap menjaga senyum yang proposional, berpikir, sedih atau tertawa yang seharusnya diekspresikan. Tambahkan suara-suara seperti, "Oh ya?", "Ooo", "Hemm", dan lain- lain.

3. **GIVE FEEDBACK**, saringan, asumsi, dan penilaian serta keyakinan kita masing-masing sering kali mendistorsi apa yang kita dengar. Jadilah orang yang berusaha untuk mencari tahu apa inti percakapan sesungguhnya, tanyakan bila Anda tidak mengerti: “Apakah Anda bisa mengulangi sekali lagi apa yang tadi Anda katakan?”, “Apakah ..... yang Anda maksud?” Hal ini akan membuat coachee merasa didengar.
4. **DEFER JUDGEMENT**, memotong pembicaraan akan membuat energi masing-masing terkuras dan menghilangkan pengertian dari isi percakapan itu sendiri. Biarkan coachee menyelesaikan pernyataannya terlebih dahulu. Hindari argumentasi pada saat percakapan belum diselesaikan.
5. **RESPOND APPROPRIATELY**, mendengar aktif adalah sebuah model untuk memahami dan menghormati. Dapatkan informasi dan perspektif yang diharapkan. Jangan menambahkan sesuatu atau memberikan komentar pada saat pembicaraan belum selesai. Berkatalah jujur dan berikan pendapat pribadi Anda. Perlakukan orang lain seperti Anda ingin diperlakukan.

Ingat, mendengarkan sangat menyerap energi, membutuhkan konsentrasi dan kemauan yang kuat. Bongkarlah kebiasaan lama Anda untuk melakukan yang terbaik agar dapat menjadi pendengar aktif. Terutama sebagai COACH!

## **Dis-Asosiasi dan Asosiasi**

Salah satu hal yang perlu diperhatikan agar menjadi pendengar aktif adalah keterlibatan emosional. Beberapa masalah memang memerlukan keterlibatan emosi yang lebih mendalam, sementara untuk beberapa masalah lain justru tidak dianjurkan untuk melibatkan emosi yang berlebihan. Ada yang mengatakan sebagai simpati dan empati. Dalam NLP, hal ini lebih dikenal dengan istilah Asosiasi (keterlibatan emosional yang mendalam) dan Dis-Asosiasi (tidak terlibat secara emosional).

Asosiasi dibutuhkan untuk menangani kasus yang belum dapat kita mengerti. Sedangkan Dis-Asosiasi digunakan bila kita sangat mengerti kondisi coachee. Alasan untuk tidak ber-Asosiasi dengan coachee dalam hal tertentu ini adalah untuk menjaga objektivitas kita sebagai seorang coach.

Yuli adalah seorang wanita pengusaha yang sudah menjalankan usahanya selama lima tahun. Dia belum berkeluarga. Usaha butik yang dirintisnya sudah mencapai titik jenuh yang membuatnya stres. Kedua orangtuanya sibuk dengan usaha mereka masing-masing, sehingga Yuli tidak mendapat kesempatan untuk bertanya dan belajar dari mereka. Setiap kali dia bertanya kepada ayah maupun ibunya, jawaban mereka biasanya, "Terserah kamu... belajarlah mengambil keputusan sendiri." Namun itu bukanlah jawaban yang dia butuhkan di tengah ketidakta-huan dan minimnya pengalaman.

Banyak masalah tidak terpecahkan dan “dilupakan” begitu saja. Akibatnya, masalah tersebut datang lagi dan lagi. Rasa frustrasi membuat Yuli mencari orang lain yang mungkin bisa membantu mencari jalan keluar agar usahanya menjadi lebih baik dan menguntungkan. Selama lima tahun ini, usahanya terus merugi dan disubsidi dengan uang yang diberikan kedua orangtuanya. Yuli bukan orang yang kekurangan uang. Namun, dia ingin membuktikan dirinya mampu merintis usaha sendiri dengan sukses seperti kedua orangtuanya.

Suatu ketika, Yuli berjumpa dengan seorang pelatih bisnis di sebuah pameran. Setelah berbincang-bincang, Yuli merasa ada harapan baru. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh coach membuka pikirannya. Singkat cerita, Yuli memutuskan untuk memakai jasa pelatihan dari sang pelatih.

Akan tetapi, setelah pelatihan berjalan selama enam bulan tidak memberikan hasil yang diharapkan, Yuli mulai bertanya kepada coach. Dan setiap kali Yuli bertanya kepada coach, dia hanya mendapatkan jawaban-jawaban yang mengambang. Apa yang terjadi?

Pada sesi coaching pertama sampai keenam selama tiga bulan, coach menemukan beberapa hal mendasar yang membuat usaha Yuli tidak menghasilkan untung, antara lain:

- a. Stok yang diendapkan terlalu lama dan dalam jumlah yang sangat besar

- b. Tagihan mencapai 90 hari sampai dengan 180 hari
- c. Margin yang didapatkan hanya berkisar 2 persen (itu pun setelah digali mendalam)
- d. Produk yang dijual hanya mencakup kaum remaja putri
- e. Dia tidak mempunyai laporan keuangan
- f. Kegemarannya dalam kehidupan malam (dugem), menelan biaya yang sangat besar
- g. Sebagai anak tunggal dan berpenampilan cantik di usia 29 tahun, Yuli belum memutuskan berkeuarga (Mengapa ini menjadi problem? Teruskan membaca!)

Berbekal data-data tersebut, sang coach memutuskan untuk membantu sekuat tenaga, bahkan menghabiskan waktu lebih daripada yang sudah disepakati. Tentu saja ini hal yang sangat tidak dianjurkan dalam sebuah coaching. Tapi itulah yang terjadi, entah karena keinginan tulus untuk membantu coachee membereskan dan menata usahanya menjadi lebih baik, atau lebih karena rasa kasihan dan ketertarikan. Dan yang memperparah keadaan si coach adalah, dalam proses coaching yang sudah berjalan enam bulan itu, Yuli sering berpergian dengannya untuk dugem, menikmati kehidupan malam.

Ada satu aturan yang sangat jelas antara coach dan coachee, yakni tidak boleh terlibat secara emosional un-

tuk urusan pribadi, apalagi dengan yang berlawanan jenis. Dan coach itu sudah melanggar aturan ini. Sebagai seorang coachee, Yuli mungkin tidak tahu apa saja batasan yang boleh dan tidak, dan menjadi kewajiban coach untuk menjelaskan “aturan main” mereka agar tidak terjadi salah paham atau penyalah-gunaan.

Jika emosi *coach* tidak terlibat secara mendalam, saat coaching dilakukan, saya yakin profesionalismenya akan tetap terjaga. Mungkin ada beberapa hal yang bisa diantisipasi apabila terdapat hal-hal yang harus dilakukan di luar sesi coaching yang menyangkut masalah pribadi, seperti misalnya:

- a. Carilah orang ketiga untuk mendampingi Anda
- b. Usahakan melakukan aktivitas di jam kantor, bukan di luar jam kantor
- c. Sebisa mungkin mengurangi aktivitas yang tidak menghasilkan produktivitas untuk kedua belah pihak
- d. Tetap memegang teguh budaya yang diharuskan sebagai seorang coach
- e. Jadwal coach diatur oleh asisten/sekretaris, dan tidak dijadwalkan sendiri.

Apa pun alasannya, baik karena penampilan, kasihan, kerakusan, maupun hal-hal lain yang hanya menguntungkan secara pribadi, itulah yang disebut ter-Asosiasi.

Karena itu, untuk segala urusan pribadi, gunakanlah Dis-Asosiasi untuk menjadi pendengar aktif.

Walaupun demikian, bukan berarti Asosiasi tidak diperbolehkan karena Dis-Asosiasi kita terhadap permasalahan coachee akan membuat kita tidak dapat melihat permasalahan secara objektif, terutama yang berkaitan dengan usahanya.

Ketika mendengarkan semua permasalahan yang disampaikan oleh coachee, satu persatu harus di-Asosiasikan dalam waktu yang sangat cepat. Setelah itu, Anda melakukan Dis-Asosiasi sambil memetakan seluruh permasalahan di atas sebuah kertas. Kalau kita tidak dapat merasakan apa yang sedang dirasakan oleh coachee, dia akan mengatakan bahwa kita tidak mendengarkan apa yang dia katakan. Dan ini adalah preseden buruk untuk dapat melanjutkan coaching ke tahapan berikutnya.

### ***Being Present by Opening Our Five Senses (VAKOG)***

Selain kelima tahapan dalam mendengar dan piawai dalam menempatkan Dis-Asosiasi dan Asosiasi, panca indera Anda haruslah benar-benar terbuka. Ingatlah, dalam semua komunikasi yang dilakukan oleh setiap manusia, kata-kata hanya akan berpengaruh sebesar 7%, intonasi 38%, dan bahasa tubuh mempunyai andil terbesar yaitu 55%.

Untuk mendapatkan respons yang diharapkan, kita harus membuka semua indera yang kita miliki, dan meningkatkan kesadaran bahwa kita sedang mendengar. Karena mendengar aktif yang dimaksudkan di sini adalah melihat, mendengar, merasa, membaui, dan bahkan bila perlu mencicipi. Saya pernah menonton sebuah film bagaimana seorang detektif dapat memecahkan semua kasus. Dalam menyelidiki setiap kasus, dia menggunakan dengan baik kelima inderanya. Dialah Sherlock Holmes.

Film ini dapat memberi kita ide betapa hebatnya panca indera kita bekerja bila digunakan secara optimal. Coaching sangat membutuhkan tingkat kesadaran dalam penggunaan kelima indera ini. Dan tidak dapat dipungkiri, ini adalah jam terbang. “Practice makes permanent.”

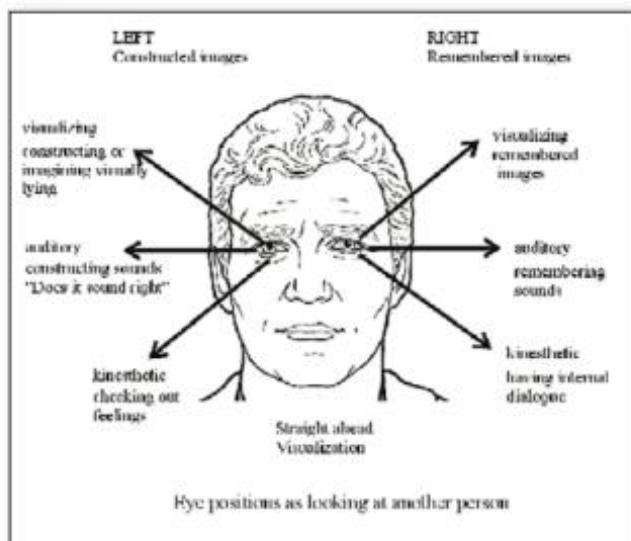
### ***Eyes Accessing Cues***

“Dalam berkomunikasi, terkadang mata tidak bisa bohong.” Apakah Anda pernah mendengar filosofi itu? Saya akan mengatakan “bukan terkadang”, karena kita dapat menyimpulkan fakta-fakta yang tepat dari reaksi atau gerakan mata.

Dalam NLP, Bandler menemukan kesamaan pola yang berulang terhadap mata yang diberikan oleh Sang Maha Kuasa. Penelitian ini dilakukan secara mendetail dan mendalam oleh Bandler dan Grinder. Mereka menyimpulkan, arah bola mata menceritakan sesuatu. Ada hubungan antara proses berpikir dan pola gerakan mata kita, dan

dalam keadaan sadar maupun tidak, NLP menemukan bahwa pola gerak mata itu menunjukkan sistem yang sedang digunakan. Pergerakan mata akan menunjukkan sesuatu jika ia sedang membangun gambaran-gambaran seperti film yang sedang diputar dalam bayangannya (visual), atau mendengar suara-suara yang pernah didengar (auditorial) atau sedang fokus pada perasaan yang dialaminya (kinestetik). Hal ini juga diperkuat dengan kalibrasi dari orang itu sendiri. Kalibrasi akan kita kupas nanti.

Mari kita lihat gambar berikut ini:



### **Eyes Accessing Cues (VISUAL)**

Bola mata ke arah atas menunjukkan dia sedang membayangkan sesuatu. Preferensi indera yang dipakai adalah visual. Apakah ke arah kanan atau kiri. Bila bola matanya

ke atas kiri (VR) maka dia sedang mengingat suatu gambar. Sedangkan bola mata ke atas kanan (VC) dia sedang mengarang gambar yang belum ada di dalam pikirannya.

**VR (Visual Remember)** Atas kiri

**VC (Visual Construct)** Atas Kanan

Hal ini sejalan dengan analogi otak kiri dan kanan yang menunjukkan bahwa otak kiri berisikan data-data seperti matematika, bahasa, logika, ilmu pasti, memori jangka pendek. Dan otak kanan yang lebih besar kapasitasnya menampung warna, seni, musik, kreativitas, emosi, dan memori jangka panjang. Jadi, bila dalam membayangkan sesuatu orang melihat ke arah kiri, maka dia sedang mengakses otak kirinya. Dan sebaliknya.

### **Eyes Accessing Cues (AUDITORI)**

Dalam hal melihat ke samping kiri atau ke kanan, dalam mengingat suara-suara, maka bilamana bola mata melihat ke samping kiri (AR) maka dia sedang mengingat suara yang pernah didengar. Dan bola mata ke samping kanan (AC) maka dia sedang membangun suara-suara yang belum pernah dia dengar.

**AR (Auditori Remember)** Samping Kiri

**AC (Auditori Construct)** Samping Kanan

### **Eyes Accessing Cues (KINESTETIK)**

Bola mata yang melihat ke bawah kanan (K) menunjukkan orang sedang merasakan sesuatu, baik karena pembicaraan yang sedang terjadi atau bukan. Bola mata melihat

ke bawah kiri (ID) menunjukkan orang sedang berbicara dengan dirinya sendiri.

**K (Kinestetik)** Bawah Kanan

**ID (Internal Dialogue)** Bawah Kiri

## KALIBRASI

“Body and mind are the part of the same cybernetic structure” - tubuh dan pikiran adalah bagian dari struktur sibernetik yang sama.

Jadi bukan hanya pergerakan bola mata yang membuat apakah percakapan tersebut dimengerti atau tidak. Untuk mempertegas apa yang Anda perhatikan dari pergerakan bola mata, Anda perlu melakukan kalibrasi (bahasa tubuh lainnya) yang akan membantu Anda dalam mencari tahu apa yang sesungguhnya terjadi dalam komunikasi tersebut. Berikut ini beberapa hal yang mudah terjadi dalam perubahan kalibrasi setiap manusia:

1. Warna kulit muka yang berubah: bercahaya, suram, merah padam, merah merona, dan lain-lain
2. Pergerakan otot di beberapa area: otot rahang, otot pipi, otot leher, otot kening
3. Ketipisan bibir
4. Membesar dan mengecilnya bola mata (pupil)
5. Keteraturan napas

6. Gerakan-gerakan lain pada kaki maupun tangan
7. Gerakan pada bahu atau pundak dan kepala.

Itulah sebabnya, bila kita tersenyum, kita tidak dapat mengakses sesuatu yang menyedihkan. Apabila kepala kita menunduk, dengan mudah kita akan merasa sedih atau terbebani.

Jadi, dalam melakukan komunikasi apa saja, kalibrasi sangat berperan besar dalam menentukan arah komunikasi. Mari kita lihat contoh di bawah ini.

1. Sebagai seorang coach, kalibrasi wajib dilakukan saat menggali informasi yang dibutuhkan dengan memberikan pertanyaan yang tepat.
2. Untuk seorang trainer/public speaker, kalibrasi terhadap peserta dapat dilakukan secara umum, seperti seberapa sering mereka keluar masuk ruangan, fokus yang mereka berikan saat pembicara sedang berbicara di depan, apakah mereka tenang atau cenderung bicara sendiri dan mengabaikan pembicara, dll.
3. Seorang manajer, dalam memberikan arahan dan instruksi, harus tahu apakah arahan atau instruksi yang diberikan sudah dimengerti atau belum oleh stafnya.
4. Seorang terapis, saat menterapi pasiennya, memerlukan kalibrasi tinggi terhadap setiap gerakan

dan ekspresi yang terjadi pada kliennya karena ini sangat memengaruhi efektivitas terapi.

5. Seorang salesman dalam presentasi yang dilakukan kepada pelanggannya, harus bisa menangkap tanda-tanda apakah mereka suka atau tidak dengan barang atau jasa yang ditawarkan.

Sehingga Anda tidak lagi menerka-nerka arah pembicaraan secara acak. Ingatlah sekali lagi, dalam berkomunikasi manusia menggunakan semua unsur baik kata kata, intonasi maupun bahasa tubuhnya. Ketiganya seharusnya selaras.

### **Langkah 3: *Clarifying* (Mengklarifikasi untuk kejelasan pembicaraan)**

“Find the problem, not the symptoms.”

Langkah berikutnya adalah *clarifying*. Mengklarifikasi semua pernyataan maupun pertanyaan yang dilon-tarkan oleh klien akan membantu Anda menemukan permasalahan sesungguhnya. Banyak sudah kesalahan yang dilakukan oleh seorang coach pada umumnya, tanpa terkecuali saya sendiri. Kita sudah terpola sedemikian rupa untuk menjadi lebih percaya diri dengan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan klien. Bahkan ada keyakinan, kalau kita dapat menjawab pertanyaan mereka, maka kita akan terlihat sangat smart! Atau sebaliknya, kita malu kalau tidak bisa menjawab, sehingga

tetap memberikan jawaban sekalipun tahu kalau jawaban yang diberikan hanyalah “dugaan” atau “rekaan” semata.

Sering kali kita terjebak dengan gejala-gejala klien saja, bukan permasalahannya. Pada saat coaching dilakukan, klien punya kecenderungan untuk mendapatkan jawaban dari permasalahan yang sedang dihadapinya. Dan coach terlibat terlalu dalam sehingga tidak dapat menggali permasalahan sebenarnya, malah sering kali terbawa dengan permasalahan semu yang bila dicarikan jalan keluarnya, tetap tidak membuat klien tergerak untuk mengerjakan apa yang sudah disepakati.

Salah satu cara untuk mengenali permasalahan klien yang sebenarnya adalah dengan menggunakan Meta-Model. Teknik ini akan sangat membantu seorang coach untuk:

- Mencari presisi/ketepatan dari sebuah pernyataan dan pertanyaan
- Menemukan maksud sesungguhnya dari komunikasi yang terjadi
- Menyambung kembali pengalaman terdahulu
- Mengubah budaya mencari “kambing hitam” menjadi fokus pada solusi
- Memicu perubahan yang positif pada klien.

Sebagai contoh, Niko menginginkan istrinya untuk menyiapkan makan malam bila dia sampai di rumah sete-

lah bekerja, namun dengan kondisi badan yang sudah lelah dan perasaan kesal karena jalanan macet luar biasa, dengan muka lesu, dia bilang, "Aduuhh kenapa setiap kali aku sampai rumah tidak ada makanan di rumah!" Spontan, sang istri menjawab, "Berapa kali saya masak, mas ngak pulang. Kadang sudah dimasakin, tetapi tidak dimakan. Sekarang kok nuntut untuk dimasakin!"

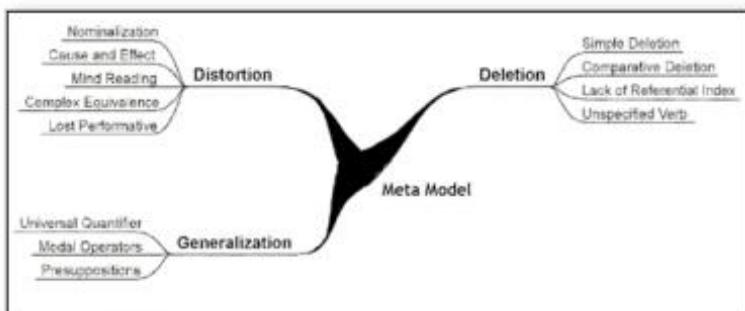
Bukankah pembicaraan di atas akan memicu pertengkaran yang seharusnya tidak perlu terjadi?

Kata-kata, setiap kali, selalu, adalah penyamarataan. Mungkin yang dimaksudkan Niko bukan setiap hari atau setiap malam. Namun, istrinya mendengar dan melihat muka suaminya dikombinasikan dengan kata-kata seperti itu, wajar saja kalau istrinya punya persepsi yang berbeda dengan apa yang diinginkan oleh Niko.

Ada 3 hal yang perlu diketahui dan dipahami oleh pembaca sebagai seorang coach.

1. Deletion/Penghapusan kata (sehingga tidak jelas maksudnya)
2. Generalization/Penyamarataan
3. Distortion/Penyimpangan arti

Coach, sebagai figur yang seharusnya mampu memberikan pertanyaan tepat, wajib memahami dan menguasai soal "Deletion", "Generalization", dan "Distortion" dalam sesi coaching karena hal itu dapat menciptakan makna ganda (ambigu) yang sering kali membingungkan dan membuat orang salah mengerti.



## DELETION

**“Dalam komunikasi sering kali dijumpai adanya maksud yang hilang (tidak jelas) yang seharusnya perlu kita ketahui.”**

Anda tentu pernah mendengar beberapa pernyataan ini:

“Awas!”

“Cepatan dong!”

“Bodoh sekali!”

Bila kata-kata tersebut disertai dengan ekspresi wajah dan gerakan tertentu yang memastikan kata itu, kita akan lebih mudah untuk memahami arti atau maksud pernyataan itu yang sebenarnya. Namun bila kata-kata tersebut diucapkan dengan intonasi dan bahasa tubuh yang berbeda, misalnya dengan mimik tertawa-tawa, maka artinya pun akan berbeda. Mari kita lihat contoh sederhana dari kalimat-kalimat yang terpotong/terhapus kata-katanya.

**Saya telah memberikan kepadanya.  
Mereka akan segera datang.  
Susan telah pergi ke Bali.  
Bos telah menghina saya.  
Johny menyentuh Pamela.  
Saya ingin menjadi coach yang lebih baik.  
Sekolah itu tidak penting!**

Coba kita cari tahu arti di dalamnya dengan menggunakan pertanyaan:

Apa yang telah diberikan? Kepada siapa diberikan?

Kapan diberikannya?

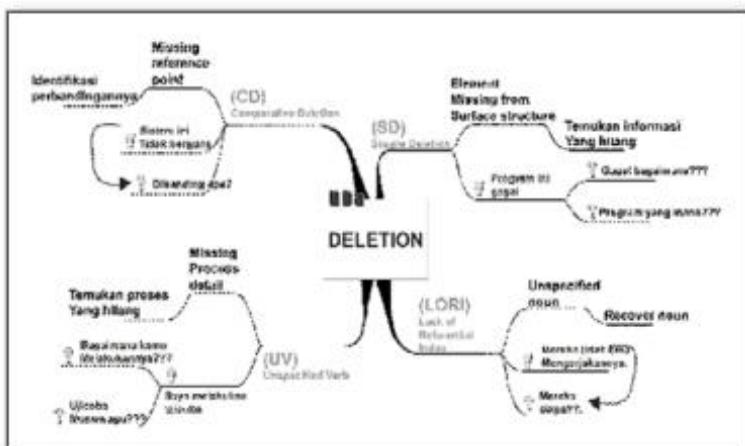
Mereka itu siapa? Kapan segeranya? Datang ke mana?

Susan yang mana? Kapan persisnya dia berangkat? Bali di kota mananya?

Bagaimana Bos menghina Anda? Kapan kejadian itu terjadi?

Apa kriteria coach yang baik? Kapan? Apa yang yang dipelajari?

Kata siapa sekolah tidak penting?



DELETION terdiri dari empat bagian:

1. Comparative Deletion (CD) = Tidak ada perbandingan dan temukan perbandingannya, “Sistem yang kamu buat tidak berguna!” (Dibandingkan dengan sistem mana/siapa?)
2. Simple Deletion (SD) = Menemukan informasi yang hilang, “Program ini gagal!” (Program yang mana? Atau bagaimana gagalnya?)
3. Unspecified Verb (UV) = Menemukan proses yang hilang, “Saya melakukan uji coba!” (Bagaimana cara melakukannya? Uji coba apa dan seperti apa?)
4. Lack of Referential Index (LORI) = Menemukan subjek pelakunya, “Mereka sudah pasti tidak dapat mengerjakannya!” (mereka itu siapa?)

Dari penjelasan di atas, patut diketahui bahwa dalam sesi-sesi coaching yang diberikan, semua pembicaraan yang disampaikan oleh coachee harus dipahami arah yang dimaksud.

Berikut contoh sesi coaching untuk beberapa hal dalam DELETION.

Yanti : Coach, saya agak stres belakangan ini.

Coach : Maksudnya?

Yanti : Gimana ngak stres, Coach. Coba bayangkan, beberapa tim saya yang sudah dapat peringatan karena target tak tercapai, tetap tidak memberikan hasil maksimal di penghujung bulan ini. Selain itu, cash flow kami lagi berantakan, ditambah suami selalu menyalahkan saya atas semua strategi yang diterapkan.

Coach : Satu-satu ya, Bu. Beberapa tim yang sudah diperingatkan itu siapa saja? Apakah yang diperingatkan hanya ketua tim atau bersama anggotanya? Dan berapa target masing-masing?

Yanti : Kepalanya saja sih, ada tiga orang, Agus, Didi, dan Guntoro. Ketiganya sudah tiga bulan bergabung dengan kami. Target yang diberikan juga wajar.

- Coach : Berapa target masing-masing?
- Yanti : 300 juta, semua sama.
- Coach : Siapa yang paling senior dari mereka?  
Maksudnya selain mereka bertiga.
- Yanti : Pak Sugeng dan Pak Indra
- Coach : Berapa pencapaian target mereka?
- Yanti : Tentu saja berbeda, Pak Sugeng targetnya  
700 juta, dan Pak Indra 900 juta
- Coach : Terus berapa pencapaian Agus, Didi, dan  
Guntoro?
- Yanti : Agus 120 juta, Didi 180 juta, dan Guntoro  
150 juta
- Coach : Bagaimana mereka mencapai angka tersebut?  
Ibu sudah mencari tahu?
- Yanti : Katanya, mereka sudah maksimal, jadwal  
untuk mengunjungi pelanggan sehari delapan  
toko.
- Coach : Katanya? Kata siapa?
- Yanti : Kata mereka saat rapat minggu kemarin.
- Coach : Bagaimana Bu Yanti yakin dengan  
perkataan mereka?
- Yanti : Ya itulah Coach , mau gak mau memang  
harus percaya.
- Coach : Apa ada cara lain untuk memonitor kegiatan  
mereka sehari-hari? Misalnya dengan laporan  
tertulis?
- Yanti : Belum!

- Coach : Sudah cari tahu, bagaimana Pak Sugeng dan Pak Indra bisa mencapai target mereka?
- Yanti : Sama saja sebenarnya, yang penting ulet keliling, pasti dapat angkanya!
- Coach : Keliling? Apakah ada pembagian wilayah? Dan bagaimana penguasaan jalan untuk dapat mencapai delapan toko per harinya?
- Yanti : Ada, Agus di wilayah Timur Jakarta, Didi Tangerang, dan Guntoro Bekasi.
- Coach : Yang mereka kunjungi adalah toko-toko yang sudah berlangganan atau yang baru?
- Yanti : Mereka sih mencari yang baru. Kan nggak mungkin pelanggan Pak Sugeng dan Pak Indra dikasih ke orang baru?
- Coach : Hhmmm. Jadi maksud Bu Yanti, yang senior kerjanya untuk maintenance, sedangkan orang baru mencari dan mengakuisisi pelanggan baru.
- Yanti : Ya! Hhmm, kayaknya yang membuat mereka nggak bisa mencapai target itu kali ya, Coach?
- Coach : Apa lagi selain kenyataan itu?
- Yanti : Sepertinya mereka tidak membagi jadwal perjalanan dengan baik setiap harinya. Oke, Coach. Saya nanti coba melakukan pendekatan lagi dengan tiga orang baru tersebut. Mudah-mudahan, mereka bisa lebih optimal nantinya.

## GENERALIZATION

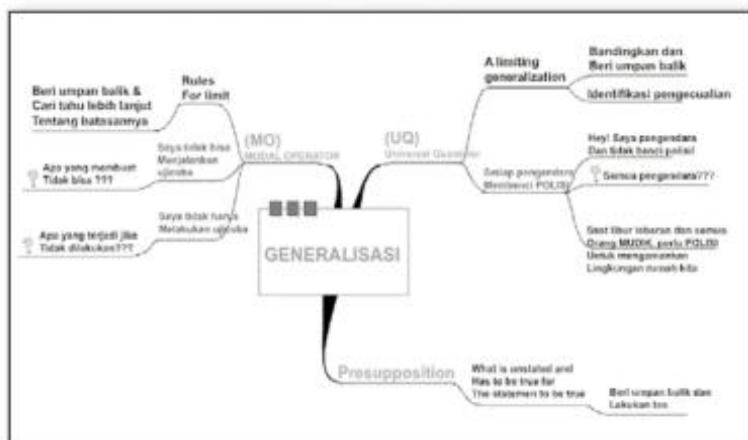
**“Sering kali dalam komunikasi terjadi penyamarataan, padahal sebenarnya tidak semuanya sama, atau sebenarnya ada pengecualian-pengecualian.”**

Contoh sederhana generalisasi:

Semua laki-laki sama saja, BUAYA semua!  
Siapa pun pasti kesulitan mengerjakan soal ini  
Ini sudah hasil terbaik, tidak bisa lagi ditingkatkan!  
Semua orang berpikir saya membosankan.  
Tidak mungkin ada yang bisa bekerja sama dengan Mr. X.

Beri UMPAN BALIK dengan:

Selalu? Semua? Pasti? Tidak mungkin? Apa yang terjadi jika tidak...? Kapan? Lihat pengecualiannya... dst.



Generalisasi terdiri dari 3 bagian:

1. Modal operator (MO)= Mencari tahu batasannya, "Saya tidak dapat menjalankan uji coba!" (Apa yang membuat tidak bisa? Atau apa yang terjadi kalau uji coba tidak dijalankan?)
2. Universal Quantifer (UQ)= Mengidentifikasi pengecualian-pengecualian dan membandingkan, "Setiap pengendara motor membenci Polisi!" (Semua pengendara? Bisa sebutkan namanya satu persatu?)
3. Presupposition= Apa yang tidak dinyatakan yang seharusnya dinyatakan.

Ani dan Andi adalah sepasang suami istri yang baru lima bulan menikah. Mereka menghadapi ketidakcocokan yang luar biasa. Ani datang kepada terapisnya terlebih dahulu. Dia mengemukakan masalahnya kepada Oki, terapis keluarganya.

- Ani : Dia tidak pernah mengungkapkan cintanya kepada saya lagi semenjak kami menikah.
- Oki : Tidak pernah?
- Ani : Ya, sama sekali tidak pernah!
- Oki : Sekali pun tidak pernah?
- Ani : Ya!
- Oki : Bagaimana secara spesifik Ibu menginginkan

Pak Andi untuk mengungkapkan cintanya?  
Berapa sering yang Ibu inginkan?

Ani : Minimal setiap pagi, sebelum berangkat kerja dia bilang, 'Aku sayang kamu ya!'

Oki : Pernah diomongin nggak?

Ani : Harusnya dia sadar dong !

Oki : Hhmm, apakah kalau Pak Andi mengatakan "Aku sayang kamu" setiap hari, berarti dia sudah mengungkapkan cintanya kepada Ibu?

Ani : Minimal itu yang saya minta!

Oki : Lalu apa yang sudah Ibu lakukan untuk dapat menyatakan cinta kepada Andi?

Ani : Sepulang kerja, saya menyiapkan makanan, membersihkan rumah, belum lagi urusin bayi yang baru berusia tiga bulan. Saya kan sudah mengerjakan kewajiban saya. Apa sih susahnya mengatakan, "Aku sayang kamu"?

Oki : Apakah ada tanda-tanda kalau Pak Andi sudah tidak peduli lagi sama Ibu?  
Jam berapa biasanya dia pulang kantor?

Ani : Peduli? Wong, hal kecil gini aja dia tidak kerjakan? Pulang sih sore, sekitar jam 6 atau 7.

Oki : Oke. Sesi berikutnya apa Ibu bisa mengajak Pak Andi untuk bicara bersama?

Ani : Ya.

Oki sudah mencium, kalau komunikasi yang kurang baik ini disebabkan oleh Ani sendiri. Dia terlalu cepat menyimpulkan sesuatu dan tidak mau menggali komunikasi sebenarnya. Kalau saja komunikasi yang diharapkan dapat dimulai dari Ani, tentunya permasalahan yang sepele ini tidak perlu dibesar-besarkan.

Apakah hal ini sering terjadi pada Anda? Bayangkan apabila sebagai coach Anda terlalu cepat menggeneralisasi pernyataan-pernyataan yang dilontarkan dari klien Anda. Apakah akan memperuncing masalah itu? Jadi sebaiknya, kita harus benar-benar menggali lebih dalam, apa sebenarnya isi komunikasi yang ingin disampaikan oleh coachee.

Pada pertemuan berikutnya, Oki sudah dapat membayangkan apa saja yang harus didengar dari Ani dan Andi.

Ani : Met pagi, Bu Oki!

Oki : Pagi, Bu Ani, Pak Andi!

Andi : Pagi juga Bu!

Oki : Begini Pak, minggu lalu, Ani datang ke tempat saya dan sudah mengutarakan apa saja yang diinginkan untuk dapat membuat keluarga kalian menjadi lebih baik lagi. Pada dasarnya hanya masalah komunikasi saja. Mungkin Bapak tidak terlalu ingin mempermasalahkan hal-hal yang tidak penting, sementara hal tersebut sangat penting buat Ibu!

- Andi : Contohnya apa, Bu?
- Oki : Apa saja yang sudah Bapak usahakan agar istri Bapak bisa lebih mencintai Bapak?
- Andi : Banyak!
- Oki : Misalnya apa?
- Andi : Otomatis sebagai pencari nafkah utama, saya sudah melengkapi kehidupan keluarga saya dengan kebutuhan pangan, sandang, dan papan, kendaraan, uang belanja, perawatan rumah, dan lain lain. Saya juga masih mengajak dia untuk pergi nonton dan jalan-jalan. Dan saya tidak bermasalah loh Bu untuk urusan ranjang.
- Oki : Oke, apakah Bapak sudah melakukan yang terbaik agar dia makin cinta sama Bapak?
- Andi : Kayaknya sudah tuh!
- Ani : Tapi Mas, jarang banget bilang 'Aku sayang kamu'!
- Andi : Percuma saja kalau cuma bilang 'Aku sayang kamu' tapi aku nggak peduli dengan kamu kan?
- Ani : Tapi dulu waktu pacaran, Mas nggak pernah lupa bilang 'Aku sayang kamu' setiap habis pulang, telepon, atau

waktu di jalan. Setelah beberapa waktu menikah tiba-tiba aku nggak pernah lagi mendengar ucapan 'Aku sayang kamu' dari Mas.

Andi : (terheran-heran?) Pantas saja, kelakuan kamu belakangan ini berubah banget, kenapa nggak ngomong aja sama saya?

Ani : Loh, dulu saya nggak minta kok Mas, masa sekarang saya harus minta? Kalau aku minta takutnya nggak ikhlas ngomongnya.

Andi : Oke, oke, oke. Kalau memang kamu perlu saya menyatakan itu, saya janji akan lakukan mulai besok. Saya masih cinta banget kok sama kamu. Cuma saya nggak tahu bagaimana caranya kalau kamu nggak pernah bilang.

Ani : Awas loh kalau nggak, saya juga cinta sama mas!

Oki : Sip, tugas saya selesai kan!

Sementara masih banyak orang berusaha untuk membuat keluarga harmonis dengan cara tebak-tebakan, Ani dan Andi sudah menemukan caranya karena ada seorang fasilitator yang menuntun mereka dan menggali apa yang mereka kehendaki. Cobalah untuk tidak membuat asumsi yang terlalu jauh dalam setiap komunikasi yang dilakukan.

## DISTORTION

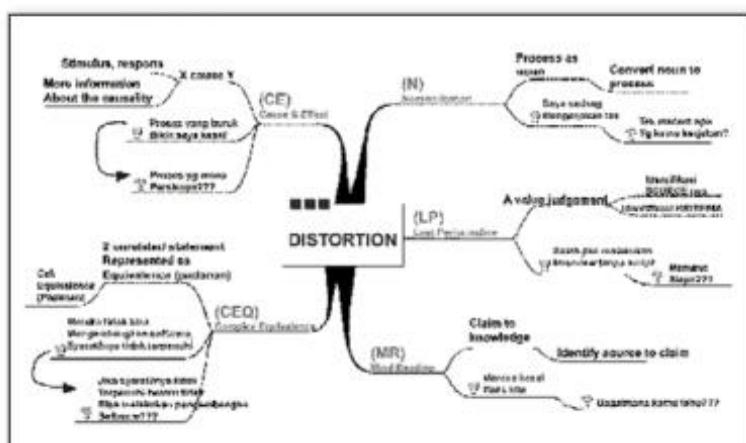
“Sering kali dalam komunikasi terdapat distorsi (penyimpangan) bahasa maupun maksud/arti.”

Saya sudah bekerja sama dengan dia.

Hasil coaching sangat mencengangkan.

Bahasa Inggris tidak terlalu sulit.

Kalau hujan datang semua senang.



DISTORSI terdiri dari lima bagian:

1. Cause and Effect (CE) = Respons terjadi karena ada stimulusnya, “Gara-gara proses yang buruk, saya jadi kesal!” (Proses mana yang menyebabkan kekesalan itu?)
2. Complex Equivalence (CEQ) = dua pernyataan berbeda yang disamakan artinya, “Mereka tidak dapat mengembangkan piranti tersebut, karena syarat-

syaratnya tidak terpenuhi.” (Jika syaratnya tidak terpenuhi, maka sama sekali tidak dapat mengembangkan piranti itu?)

3. Nominalization (N) = Proses dijadikan arti kata benda, “Saya sedang mengerjakan tugas.” (Tugas apa yang sedang Anda kerjakan?)
4. Lost Performative (LP) = Identitasnya hilang, “Salah jika Anda mengerjakan tanpa skrip.” (Salah menurut siapa?)
5. Mind Reading (MR) = Membaca pikiran, “Mereka sedang kesal pada kita (bagaimana Anda tahu kalau mereka sedang kesal?)

Kirana adalah seorang pebisnis telepon selular. Karena persaingan harga yang habis-habisan, dia sudah tidak sanggup lagi menjalankan bisnis jual beli ponselnya. Dia pun pergi menemui seorang coach. Dalam pertemuan pertama, dia tidak punya pilihan lain agar usahanya selamat dari kebangkrutan.

Kirana : Saya percaya, di zaman sekarang semua pedagang ponsel pasti mengalami kesulitan!

Coach : Bagaimana kamu bisa begitu yakin?

Kirana : Buktinya teman-teman saya sendiri sudah banyak yang berguguran! Bahkan mereka memilih untuk bekerja lagi dengan orang lain.

Coach : Siapa saja teman-temanmu itu? Apakah

ada temanmu yang masih berjualan?

Kirana : Teman-teman yang sudah tutup misalnya Agus, Leo, Cakra, Suwanto, Meiling. Terus yang masih bertahan ada Tanto dan Ita. Mereka bisa bertahan karena pemain besar. Modal mereka lebih kuat dibandingkan kami-kami yang masih kecil.

Coach : Memangnya modal yang besar itu menurutmu berapa?

Kirana : Lebih dari 10 milyar Coach. Kami-kami yang hanya punya modal 100 juta sudah setengah mati atau tutup.

Coach : Lalu apa yang membuatmu ingin terjun ke bisnis ponsel?

Kirana : Awalnya saya pikir menguntungkan jualan sesuatu yang menjadi barang komoditas. Itu sebelum pasar Nokia digilas oleh Blackberry.

Coach : Apa saja yang sudah kamu lakukan untuk dapat bersaing di pasaran?

Kirana : Harga murah! Apa lagi strategi lainnya? Wong semua pedagang banting harga. Pemain besar sih untung 5.000 rupiah juga diambil. Kalau kami nggak mungkin, buat bayar sewa toko saja tidak cukup.

Coach : Selain harga murah?

Kirana : Hhmmm, *nggak* ada.

Coach : Lalu, apa yang kamu inginkan?

Kirana : Bingung Coach. Kalau toko tutup saya jadi pengangguran dan keluarga dikasih makan apa? Kalau toko buka, saya rugi terus karena harus menutup biaya operasional.

Coach : Oke. Mari kita bongkar satu demi satu, apa saja yang masih kamu miliki untuk dapat bertahan dan mengembalikan keuntungan tokomu.

Kirana : Oke, Coach!

Kemudian coach meminta Kirana untuk membuat daftar pekerjaan. Berikut ini daftar pekerjaannya:

1. Daftar stok yang masih dimiliki, lengkap dengan jumlah, jenis, harga beli, lama hari stok.
2. Semua media promosi seperti brosur, kartu nama, website, *banner*, dan lain-lain.
3. Jumlah uang yang berada di kas dan bank.
4. Jumlah pengeluaran setiap hari dan bulannya.
5. Dari mana saja selama ini Kirana mengambil barang (*supplier*-nya)?
6. Siapa pelanggan tetapnya?
7. *Database* pelanggan.

8. Menjadwal ulang pembayaran utang-utang yang dimiliki.

Dalam hampir setiap pelatihan yang diberikan, saya menemukan sebuah benang merah dari kemajuan klien. Hal-hal di bawah ini merupakan kegagalan umum yang biasanya mereka alami:

1. Tidak mempunyai mimpi besar terhadap usahanya.
2. Tidak mengerti keuangan.
3. Tidak menguasai pemasaran.
4. Berdagang hanya dengan mengandalkan emosi.
5. Berdagang karena ikut-ikutan.
6. Hanya mempunyai cita-cita mendapatkan *passive income*.
7. Tidak memahami proses kerja, sehingga kebocoran atas biaya-biaya tidak diperhatikan.
8. Keuntungan penjualan langsung terpakai untuk biaya sehari-hari.
9. Tidak dapat mencari dan mendidik karyawan.
10. Tidak menggali hal-hal yang justru dapat menyelamatkan bisnisnya, malah lebih suka mencari kambing hitam dan mencari alasan.

## Langkah 4: Asking The Right Questions (Menanyakan Pertanyaan yang Tepat)

*Find the Problem, Not the Symptom.*

Dalam bagian ini seharusnya akan lebih mudah bagi Anda sebagai coach untuk memberikan pertanyaan yang tepat, apabila klarifikasi atas pernyataan-pernyataan maupun pertanyaan dari coachee sudah tepat. Untuk itu, ada baiknya Anda mengerti SCORE, sehingga jenis pertanyaan yang akan ditanyakan menjadi lebih terarah.

**Symptoms** adalah sebuah gejala atau keadaan yang sedang terjadi

**Causes** adalah penyebab dari gejala yang sedang terjadi tersebut

**Outcome** adalah keadaan yang diinginkan

**Resources** adalah sumber daya baik internal maupun eksternal yang dimiliki maupun harus dimiliki untuk dapat mencapai keadaan yang diinginkan

**Effect** adalah keadaan berikutnya setelah yang diinginkan sudah dapat terpenuhi

Untuk mempermudah Anda dalam bertanya, tuliskan jawaban yang Anda dapat pada tabel di bawah ini. Itu akan mempermudah Anda memetakan mana sebenarnya gejalanya atau penyebabnya.

SYMPTOM	CAUSES	OUTCOME	RESOURCES	EFFECT
1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.	5.

Ada beberapa orang yang hanya fokus pada apa yang sudah terjadi dan membuat mereka tidak dapat maju ke depan. Itu yang dinamakan dengan terjankar pada masa lalu. Dalam menghadapi orang seperti ini, Anda membutuhkan hal yang lebih tinggi, yakni terapi. Anda tidak dapat memberikan pertanyaan yang tepat kepada orang yang sudah terjankar mendalam, misalnya trauma ditipu habis-habisan oleh orang lain.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang mungkin akan membantu Anda dalam menggali klien yang mengalami hal tersebut.

1. Secara spesifik apa yang membuat hal tersebut terjadi di masa lalu?
2. Siapa yang menyebabkan hal ini?
3. Sudah berapa kali Anda mengalami hal ini?
4. Apakah dengan satu kejadian betul-betul membuat Anda tidak dapat membuat keputusan selanjutnya?

5. Mungkinkah ada jalan lain untuk tidak mengulanginya lagi?
6. Apa pelajaran yang sudah dipelajari dari kejadian tersebut?
7. Apakah hal yang terjadi di masa lalu tersebut akan terjadi lagi di masa depan? Bagaimana Anda tahu kalau itu akan terjadi lagi?
8. Apakah Anda pernah mencari penyelesaiannya di masa lalu?

Berbeda dengan orang yang tersangkut dengan hal-hal di masa lampau, ada orang yang terlalu khawatir dengan masa depan yang dituju. Orang yang pesimis dan optimis sama-sama mempunyai permasalahan yang dapat digali. Misalnya untuk orang yang pesimis, dia yakin hidupnya tidak akan berubah menjadi lebih baik di masa depan. Dan orang yang sangat optimis tidak menemukan penghalang apa pun di masa depan yang masih menjadi misteri, sehingga muncul kesombongan yang biasanya akan menyebabkan keruntuhan. Untuk mereka yang pesimis, berikut contoh pertanyaannya:

1. Apa yang sudah dilakukan selama ini? Apakah itu cukup? Apa ada opsi lain?
2. Apa akibatnya kalau tidak ada tindakan untuk mengubahnya?
3. Apa yang akan didapatkan kalau hidupnya berubah?

4. Apakah Anda sadar bahwa setiap permasalahan pasti ada jalan keluarnya?
5. Dengan siapa selama ini Anda mencari jalan keluar?
6. Siapa yang Anda cintai? Apa yang akan mereka dapatkan kalau Anda tidak berubah?

Sedangkan untuk yang terlalu optimis, berikut contoh pertanyaannya:

1. Apa persiapan yang sudah Anda lakukan untuk mendapatkan apa yang Anda inginkan?
2. Bila apa yang Anda inginkan tercapai, apa yang ingin Anda lakukan? (tanyakan pertanyaan ini sebanyak 10 kali setelah dia menjawab setiap pertanyaan ini, satu persatu)
3. Apakah ada yang belum terpikirkan oleh Anda?
4. Apakah teknik yang dibutuhkan sudah cukup?
5. Apa ada jalan lain, bila rencana Anda tidak berhasil?

Seorang dokter tidak akan memberikan resep yang tepat, apabila analisis data yang didapatkan belum mencukupi. Karena itu dia selalu mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pasien sebelum mengambil tindakan dan menuliskan resep yang dibutuhkan. Apalagi jika dia seorang dokter bedah, pemeriksaan hasil laboratorium

harus seakurat mungkin, sehingga sewaktu pembedahan dilakukan betul-betul pada pokok permasalahannya.

Ada pertanyaan yang harus dihindari dalam melakukan coaching yaitu, pertanyaan MENGAPA?

Anda dapat menggunakan pertanyaan pengganti yang lebih dapat menggali permasalahan yang terjadi dengan “apa yang menyebabkan hal itu terjadi?”, “bagaimana hal itu bisa terjadi?”

Mengapa lebih ditujukan untuk hal-hal yang menyangkut tentang nilai dan keyakinan seseorang. Pertanyaan MENGAPA sering kali membuat orang yang ditanya mencari kambing hitam atau alasan sehingga apa yang dicari akan semakin kabur dari pokok permasalahannya. Misalnya, Mengapa Anda melakukan hal itu? Mengapa Anda telat? Mengapa Anda malas?

Walaupun demikian, pertanyaan mengapa dapat ditanyakan, apabila Anda memang ingin menggali keyakinan maupun nilai-nilai terdalam yang dimiliki coachee. Hal itu biasanya dilakukan untuk mempertegas keyakinan akan sebuah keputusan yang sudah dibuat. Misalnya, “Saya percaya kalau saya pasti sukses!” Pernyataan ini dapat digali lebih lanjut dengan “MENGAPA?” sehingga itu akan membuat dia menggali keyakinan terhadap keputusannya untuk sukses.

Ketika beberapa klien saya bilang bahwa bertanya itu mudah, saya pun bertanya kepadanya, "Kalau memang bertanya itu mudah, mengapa Anda tidak bertanya?" Lalu dia menjawab, "Karena Bapak tidak mempunyai jawabannya..." Dan saya tanya lebih lanjut, "Kalau Bapak mengatakan bertanya itu mudah, mengapa Bapak menjawab pertanyaan saya? Bukan malah bertanya?"

Bertanya adalah percakapan yang membutuhkan kesabaran. Bertanya ada seninya. Bertanya membutuhkan pengetahuan yang mendalam, wawasan yang luas dan pengalaman dengan jam terbang tinggi. Saya menyarankan agar Anda praktik sebanyak-banyaknya untuk bertanya. Itu mutlak bagi Anda yang ingin mendedikasikan diri sebagai seorang coach.

### **Knowing Profil *Coachee***

Dalam materi NLP mana pun juga, Anda akan menemukan bahwa kata-kata hanya berfungsi sebesar 7%. Mungkin dapat saya katakan 7% berpengaruh sangat besar dalam mengajukan pertanyaan yang tepat.

Dapatkah Anda mengubah program dalam komputer, apabila Anda tidak mengetahui kunci rahasia (password) yang biasanya dipasang oleh programmer. Kalaupun Anda tahu kunci rahasianya, apakah Anda tahu bahasa pemrograman yang dipakai dalam menulis program tersebut? Bila program yang dipakai adalah SQL, Anda harus mengerti SQL dengan baik pada saat mencari masalah yang muncul pada program tersebut.

Dalam aplikasinya, seorang manusia punya bahasa program masing-masing. Pada bagian ini, saya akan menjelaskan apa kata-kata yang tepat untuk masing-masing program yang dipakai oleh masing-masing orang. “Everyone is a unique model of their world”, setiap orang adalah model yang unik dari dunia mereka.

Sikap maupun perilaku yang kita lihat sehari-hari terhadap orang-orang sekitar berasal dari pembentukan di lingkungannya masing masing. Ada yang mempunyai karakter kuat karena pengaruh orangtua, ibu atau bapak, ada juga karena saudara kandung, teman maupun lingkungan. Bila orangtua punya riwayat hidup dalam kemiliteran, biasanya anaknya akan disiplin dan keras. Bila kedua orangtuanya adalah guru, biasanya sopan santun akan sangat terlihat jelas.

Saya tidak berkata bahwa kalau orangtua kita bukan berasal dari kalangan militer, maka kita tidak dapat disiplin, dan tidak dapat bersopan santun bila orangtua kita bukan guru. Namun, secara umum, itulah pembentukan diri dari lingkungan. Tak heran bila ada pepatah, buah jatuh tidak jauh dari pohonnya.

Ada 23 program yang ditemukan oleh Bandler dalam penelitiannya terhadap umat manusia, yakni:

1. Internal vs Eksternal
2. Spesifik vs Global
3. Prosedur vs Opsional
4. Mendekati vs Menjauhi
5. Diri sendiri vs Orang lain

6. Proaktif vs Reaktif
7. Benda vs Manusia
8. Persamaan vs Persamaan kecuali vs Perbedaan
9. Kooperatif vs Teritori vs Mandiri
10. Perasa vs Pemilih vs Pemikir

<b>Internal</b>	<b>Eksternal</b>
Perlu anda pertimbangkan	Anda akan merasakan manfaatnya
Terserah Anda	Ini sudah dibuktikan banyak orang
Saya sarankan	Saya merekomendasikan
Menurut Anda	Orang lain banyak memperhatikan
Coba Anda putuskan sendiri	Menurut hasil survey
Apa informasi yang dibutuhkan	Anda akan mendapatkan tanggapan positif
Saya rasa saya benar	Anda dapat mempercayakan saya

<b>Spesifik</b>	<b>Global</b>
Tepatnya	Gambaran umum
Persisnya	Ide dasarnya
Khususnya	Esensinya
Rincian	Umumnya
Detailnya	Yang paling penting
Kata kata kualitatif	Konsepnya
Susunannya	Pokoknya

<b>Prosedur</b>	<b>Opsional</b>
Caranya adalah	Langit adalah batasnya
Ikuti prosedur	Pilihan-pilihan
Cara yang paling tepat	Alternatif lainnya
Bagaimana menggunakan	Cara lain yang lebih baik
Realibilitas	Pasti ada jalan lain
Konsisten	Itu salah satunya
Metodenya sudah terbukti	Fleksibel

<b>Mendekati</b>	<b>Menjauhi</b>
Memiliki	Menghindari
Keuntungan	Mencegah
Menjadikan	Membereskan
Menjaga	Tidak harus
Memperoleh	Menyelesaikan
Termasuk	Tidak sempurna
Kelebihan	Tidak ada masalah
Nilai didapatkan	Siapa yang salah

<b>Diri Sendiri</b>	<b>Orang Lain</b>
Tidak sensitif	Dapat merespons pada bahasa non verbal
Kurang dapat melihat kalibrasi	Sensitif terhadap perubahan sekitar
Tidak banyak reaksi	Dapat merespons kalibrasi
Tidak menampakkan ekspresi	Ekspresi terlihat sangat jelas
Suara Datar	Suara ada intonasi
Bereaksi hanya pada isi pembicaraan	Mudah membangun keakraban

Kelebihan	Tidak ada masalah
Nilai didapatkan	Siapa yang salah

<b>Manusia</b>	<b>Benda</b>
Perasaan	Tugas
Pemikiran	Sistem
Untuk Anda	Barang
Rasanya nyaman	Objek
Orang-orang itu	Tujuan
Tim kami	Hasil
Termasuk grup	Output
Untuk yang lainnya	Selesaikan pekerjaan

<b>Persamaan</b>	<b>Persamaan Kecuali</b>	<b>Perbedaan</b>
Sama seperti sebelumnya	Tumbuh perlahan	Benar-benar beda
Tetap	Sama namun lebih baik	Sama sekali baru
Tidak berubah	Tumbuh meningkat	Berubah total
Identik	Kurang	Tidak seperti yang lainnya
Persis	Lebih baik sama kecuali	Hanya satu-satunya
Seperti yang Anda lakukan	Malu	Unik
Seperti yang Anda ketahui	Progresif	Sulit dikenali
	Berkembang	Sulit diceritakan

<b>Kooperatif</b>	<b>Teritori</b>	<b>Mandiri</b>
Bersama	Anda mengarahkan	Anda sendiri
Tim	Memimpin	Mengerjakan sendiri
Kita	Dengan orang lain	Anda selesaikan sendiri
Kami	Wilayah	Anda bertanggung jawab
Semua dari kita	Ruang lingkup	Sepenuhnya
Kerjakan bersama	Tanggung jawab masing-masing	Tanpa gangguan
Berbagi tanggung jawab		Tutup pintu
Kita bisa melakukan bersama		Matikan telepon
Marilah kita		

<b>Perasa</b>	<b>Pemilih</b>	<b>Pemikir</b>
Intensitas	Empati	Logikanya
Gembira	Pas	Pikiran jernih
Indah	Masuk Akal	Rasional
Senang	Bebas Berpikir	Faktanya
Luar Biasa	Sesuaikan kemauan Anda	Statistik
Dalam	Anda boleh mengambil sikap	Kenyataannya
Hangat	Putuskan mana yang terbaik	Data-data menunjukkan
Kuat		Tetaplah begitu
Tergetar		

## META PROGRAM

Tabel di atas merupakan kata-kata preferensi untuk masing-masing program di dalam diri manusia. Setiap program akan bekerja sedemikian efektif dalam komunikasi sehari-hari, misalnya:

### ***Coaching Internal Profile***

Internal : Belakangan ini saya agak stres karena kurang bisa mengendalikan emosi, ada saran, Coach?

Coach : Emosi seperti apa?

Internal : Sepertinya semua orang harus dimarahi dulu baru bisa bekerja sesuai dengan harapan saya, padahal dulu saya bukan tipe pemarah.

Coach : Menurut Anda, siapa yang lebih sering tidak bekerja sesuai dengan harapan Anda?

Internal : Terutama si Popi!

Coach : Selain Popi?

Internal : Rasanya sih dia yang jadi sumber masalahnya sehingga tim yang lain ikut-ikutan.

Coach : Bisa ceritakan lebih spesifik kejadiannya?

Internal : Jadi, waktu proyek terakhir selesai dijalankan, dia mengajukan kenaikan gaji dengan berbagai alasan, kerjanya berat, over kapasitas, berkali-kali lembur, dan lain lain. Padahal proyek terakhir yang dikerjakan tidak menguntungkan sama sekali.

Coach : Tidak menguntungkan?

Internal : Ya, karena memang proyek klien yang barusan dikerjakan itu terlalu banyak perubahan, sehingga muncul banyak biaya tak terduga, dan itu pun tidak dapat diatasi oleh Popi sebagai pimpinan proyeknya.

Coach : Jadi Anda kesal dengan proyek yang terlalu banyak deviasi dan tidak dapat diatasi oleh Popi, malah mendapat tekanan dari tim untuk menaikkan kompensasi mereka?

Internal : Ya!

Coach : Oke, menurut Anda, penyebab Popi mengajukan kenaikan kompensasi itukah yang membuat Anda kesal? Atau proyek yang terlalu banyak deviasi sehingga tidak menguntungkan, bahkan menyebabkan over kapasitas?

Internal : Saya rasa penyebabnya adalah proyeknya karena setahu saya Popi selama ini bisa bekerja sama dengan saya.

Coach : Sudah berapa lama dia bekerja untuk Anda?

Internal : Lima tahun. Ya, saya rasa memang ini masalahnya adalah proyek itu. Saya akan membuat pertemuan dengan Popi dan timnya untuk mengevaluasinya terlebih dulu Coach. Saya berharap kejadian ini tidak akan terulang dan saya akan sampaikan

pengertian dari saya untuk proyek yang itu sehingga saya tidak kehilangan Popi dan timnya.

Coach : Fantastik, Pak! Kapan pertemuan akan diadakan?

Internal : Sehabis pertemuan kita, Coach!

Jadi, untuk orang internal, biarkan dia mengambil keputusan berdasarkan informasi yang dia dapatkan dari hasil penggalian. Itu akan menjadi lebih efektif dalam coaching yang diberikan.

Pelajari satu per satu profil di atas, temukan kata-kata yang tepat untuk orang yang tepat. "Cari kuncinya, bukan dobrak pintunya, maka Anda akan hemat energi!"

### **Langkah 5: Giving Feedback (Memberi Umpan Balik)**

Setelah langkah pertama sampai langkah keempat dilakukan, maka langkah terakhir ini menjadi sangat krusial bagi seorang coach, yang diberi nama Accountability. Yakinkan bahwa jawaban yang ditemukan oleh coachee adalah pilihan yang terbaik, dan ada baiknya kita memberikan tantangan untuk menemukan pilihan-pilihan lainnya sebelum pilihan itu diputuskan dan dijalankan.

Apabila pilihan sudah dipilih untuk dijalankan, maka seorang coach yang baik harus membantu coachee membuat action plan agar dapat segera dieksekusi. Pentingnya action plan ini adalah untuk menyelesaikan apa yang seharusnya diselesaikan tepat pada waktunya.

Dari contoh kasus di atas, seorang internal yang sedang dilatih oleh coach untuk performa kantor yang lebih baik, profit dan stabil, maka sewaktu internal menjawab akan dikerjakan sekarang, maka coach harus menanyakan beberapa hal seperti:

1. Siapa saja yang akan dipanggil dalam pertemuan itu?
2. Supaya tidak salah paham lagi, apa yang harus dipersiapkan sebelum pertemuan itu diadakan?
3. Apakah sekarang adalah waktu yang tepat buat semua?
4. Akankah lebih baik kalau Anda mengumpulkan data selengkap-lengkapnyanya terlebih dulu, agar pertemuan yang ingin diadakan lebih cepat mendapatkan hasil akhir?

Kadang hal itu bisa saja tidak terpikirkan oleh coachee dan seorang coach yang baik dapat memberikan perhatian dengan pertanyaan-pertanyaan yang dapat menggerakkan coachee untuk menyelesaikan masalahnya.

Mudah bukan? Lakukan latihan lima langkah ini berulang kali. Cari coachee sebanyak mungkin, lakukan role play terhadap buddy coach Anda. Dapatkan jam terbang Anda dengan sesering mungkin melakukan lima langkah ini, niscaya kemampuan Anda dalam coaching semakin hari akan semakin terasah.

Coba kita rangkum sedikit tentang lima langkah ini.

1. Membangun kepercayaan = Mendapatkan persetujuan di awal sebelum coaching dimulai akan mempermudah sisa proses langkah berikutnya. Lakukan *pacing-leading*, cari tahu preferensi indera yang dominan dipakai oleh coachee dan perhatikan alat komunikasi yang dipakai, kombinasikan ketiganya, baik kata-kata, intonasi maupun bahasa tubuh Anda.
2. *Active listening* = lima cara dalam mendengar secara aktif (*pay attention, show that you are listening, give feedback, defer judgement, respond appropriately*). Perhatikan kapan Anda melakukan Asosiasi dan Dis-asosiasi dengan coachee dan buka kelima indera Anda sewaktu coaching dilakukan, sehingga hubungan kedekatan akan semakin cepat terbangun. Perhatikan komunikasi non verbal, dengan memerhatikan pergerakan mata dan cek kalibrasinya, karena kadang-kadang justru itulah komunikasi sebenarnya.
3. *Clarifying* = Mengklarifikasi dengan meta model (*deletion, generalization dan distortion*). Ingat, percakapan yang sesungguhnya berada di dasar dan bukan di permukaan, sehingga Anda tidak menyelesaikan gejalanya, tetapi masalah yang berada di dasar. Lakukan pengujian atas pernyataan dan pertanyaan dari coachee, lalu ajukan pertanyaan yang tepat sehingga jawaban coachee mengarah

ke pokok permasalahan. Jawaban yang didapatkan dari coachee akan membuat dia lebih percaya diri dan penyelesaiannya akan menjadi efektif.

4. *Asking the right questions* = SCORE (*Symptom, Causes, Outcome, Resources, dan Effect*) serta mengetahui profil dari masing-masing coachee akan membuat Anda tidak bertele-tele.
5. *Feedback* = Tantang untuk mendapatkan jawaban lain yang belum terpikirkan dan meminta coachee untuk membuat action plan sehingga monitor atas apa yang ingin dilakukan membuat seorang coach dapat mengarahkan dan membuat coachee tetap pada jalur yang tepat.

