

**KEBENARAN**

**28**

**Anda tidak harus mewarisi  
karyawan bermasalah**



Setiap kali dipromosikan, kemungkinan besar Anda harus mengelola tim yang telah mapan. Tentu saja, kalau Anda ditunjuk untuk mengepalai departemen yang baru dibentuk, Anda harus membentuk tim baru. Namun umumnya Anda dipromosikan ke suatu bagian yang sudah mapan. Sistem, tata cara, peraturan, perilaku, dan pengalaman organisasi ini sudah terbentuk ketika Anda muncul sebagai orang baru. Anda seakan-akan menginterupsi percakapan yang telah berlangsung lama. Salah satu dari percakapan itu adalah kinerja masa lalu setiap karyawan. Dan beberapa dari cerita lama itu adalah kisah sedih. Sebagai manajer baru, Anda memiliki batu tulis kosong untuk memutuskan apakah cerita-cerita itu akan terus “bersambung,” atau menjadi kesempatan baru untuk Anda dan karyawan bermasalah itu.

- **Terima masa lalu sebagai hal yang biasa**—Pendahulu Anda mungkin orang yang sangat pintar dan teliti tetapi masih salah paham dengan karyawan bermasalah Anda. Hubungan itu bisa saja salah sedari awal karena sejumlah alasan. Mungkin sepatah kata tidak sopan melintas di antara mereka dalam suatu peristiwa yang genting. Apa pun yang terjadi, tidak peduli apa yang karyawan lakukan (baik atau buruk), kejadian-kejadian tersebut dievaluasi melalui saringan negatif. Tapi sekarang masa lalu adalah masa lalu, dan ini adalah kesempatan Anda dan karyawan bermasalah Anda untuk membereskan yang keliru.
- **Selain dalam rapat kelompok, lakukan pertemuan empat mata dengan masing-masing karyawan, bukan hanya dengan karyawan**

**Tapi sekarang yang lalu sudah berlalu, dan inilah kesempatan bagi Anda dan karyawan bermasalah untuk memperbaikinya**

**bermasalah**—Beri kesempatan semua karyawan untuk memberitahu perasaan mereka mengenai tim, proyek, departemen, perusahaan-tapi tidak tentang perasaan mereka satu sama lain secara pribadi. Pelajari seperti apa kerangka pikir kolektif sebagai hasil rezim sebelumnya dan perubahan-perubahan yang progresif dan produktif yang mereka harapkan. Lihat jika karyawan bermasalah merasakan hal yang sama atau memiliki ide yang sama sekali berbeda mengenai apa yang seharusnya dilakukan tim. Selama pertemuan pribadi dengan karyawan bermasalah, beri tahu bahwa Anda melihat arsip mereka dan tunjukkan beberapa kesulitan (bisa dipastikan mereka tidak akan terkejut, kecuali kalau selain bermasalah juga bodoh). Tanyakan apa pandangan mereka. Jaga agar pembicaraan tidak emosional, tetapi dengarkan mereka sepenuhnya. Biarkan mereka yang banyak bicara.

- **Hindari mengambil sudut pandang pendahulu Anda**— Saya yakin pendahulu Anda, ketika baru dipromosikan ke departemen tersebut, telah mencoba taktik ini dan gagal. Apabila Anda berbicara dalam perspektif masa lalu, bisa dipastikan Anda akan berbicara dari perspektif pendahulu Anda di masa lalu. Jangan lakukan hal itu.
- **Bantu mereka untuk menemukan cara agar bisa bekerja dengan baik dalam tim secara keseluruhan**—Mereka dipekerjakan dengan alasan tertentu, kemungkinan besar karena keterampilan mereka. Lakukan sumbang saran bagaimana mereka memberikan nilai tambah untuk kelompok. Mereka mungkin telah begitu frustrasi, sehingga kehilangan perspektif yang baik tentang tim. Hampir pasti mereka telah kehilangan cara pandang yang

**Sumbang saran bersama cara-cara mereka memberi nilai tambah kepada kelompok**

tepat mengenai timnya dan kecocokan dirinya dengan timnya. Demikian pula tim, mungkin sudah kehilangan perspektif mengenai kebaikan dan manfaat mereka.

- **Bekerjasamalah dengan mereka untuk merencanakan keberhasilan kinerja**—Buat sasaran kinerja yang terukur berdasar kesepakatan. Pastikan sasaran-sasaran tersebut cukup menarik komitmen karyawan Anda. Idealnya, sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan nilai-nilai mereka dan keunggulan mereka. Sepakati konsekuensinya jika mereka tidak dapat memenuhi komitmen tersebut.
- **Tanyakan bantuan yang dapat Anda berikan agar mereka dapat kembali dan tetap berada di jalur yang benar**—Jika mereka bekerja di bawah tekanan berat dari kebencian pendahulu Anda, mereka merasa lebih lega setelah mengetahui bahwa beban itu sudah lepas, terima kasih atas pemikiran Anda yang terbuka. Jadi mungkin mereka memerlukan rapat evaluasi mingguan atau bulanan dengan Anda untuk memastikan bahwa semuanya berjalan lancar.
- **Hargai keberhasilan-keberhasilan kecil**—Pujian "sangat hebat" merupakan pujian yang pura-pura. Kebanyakan orang ingin diakui atas keunggulan yang konsisten, bukan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Rapat-rapat pertama Anda dengan karyawan bermasalah bersifat pribadi. Jadi rayakan keberhasilan-keberhasilan kecil berikutnya secara pribadi.

Jangan khawatir tim Anda memperhatikan Anda. Dengan karyawan yang sebelumnya dikenal sebagai "masalah" telah kembali kepada tim, setiap orang mendapatkan awal yang baru.

