

KEBENARAN

38

**Melayani karyawan Anda
berarti mengelola bos Anda**



Sebelum Anda sendiri menjadi manajer, garis tanggung jawab Anda cukup jelas—tanggung jawab ke atas. Jika Anda beruntung, Anda hanya memiliki satu bos. Jika keadaan semakin kompleks, Anda memiliki banyak bos. Tetapi mereka tetap saja di atas Anda dalam struktur organisasi. Dan, idealnya, jika mereka harus berebut waktu dan fokus Anda, mereka bisa menyelesaikannya di antara mereka sendiri sebelum mendatangi Anda.

Sekarang setelah Anda sendiri menjadi manajer, ada bos-bos di sekitar Anda. Filosofi keterlibatan Anda meminta Anda untuk mengambil posisi bahwa Anda bekerja untuk karyawan Anda—selalu memastikan mereka memiliki apa yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka dan mempedulikan mereka secara pribadi.

Bisa saja ada waktu-waktu di mana bos Anda menghalangi orang-orang Anda untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Jika demikian, Anda memiliki bos yang tidak disiplin. Dan terserah Anda memperbaiki hal itu. Jadi inilah paradoksnya. Dalam pelayanan untuk karyawan Anda, sebagai manajer mereka, kadangkala Anda harus menjadi bos bagi bos Anda.

Bahkan tanpa bermaksud untuk begitu, bos yang tidak disiplin bisa membuat kehidupan tim Anda menyedihkan dengan berbagai cara.

- Mereka memberi setumpuk prioritas yang saling bertentangan kepada kelompok Anda, membuat frustrasi dan menghambat perolehan kemajuan.
- Mereka menahan sumber daya yang penting untuk menyelesaikan pekerjaan penting.
- Mereka tidak dapat diandalkan komitmennya.
- Mereka mengasingkan tim Anda dari Anda dengan membuat Anda terlihat tidak mampu.
- Mereka membuat kelompok Anda merasa kurang dihargai dan tidak dihormati dengan memberikan kepada mereka proyek yang tidak layak.

- Mereka membuat kelompok Anda merasa bahwa mereka melayaninya bukannya bekerja untuk tujuan besar perusahaan.

Tidak ada solusi sederhana untuk menghilangkan dampak dari atasan yang tidak disiplin, khususnya jika Anda bekerja dalam sebuah organisasi yang benar-benar tidak berkomitmen terhadap tempat kerja yang memiliki ikatan. Bahkan, pada akhirnya solusi itu terbukti mustahil. Tetapi bos-bos hanya sekedar berkewajiban untuk memelihara orang-orang mereka (misalnya saja Anda) sama seperti Anda berkewajiban memelihara anak buah. Jadi masuk akal untuk menganggap bahwa paling tidak mereka melihat manfaat mengeksplorasi cara-cara yang bisa Anda lakukan untuk mendapatkan yang terbaik dari gairah, energi, dan talenta tim Anda.

Hal ini harus dilakukan. Rapat dengan bos Anda ada dalam masa depan Anda segera. Adakan sendiri rapat itu. Dengan begitu Anda memiliki beberapa peluang untuk mengendalikan agenda rapat.

Periksa asumsi pribadi Anda sebelum masuk. Apakah sebagian masalah-masalah Anda dipicu oleh konflik pribadi dan emosional, dengan orang yang memiliki otoritas? Apakah Anda beranggapan bahwa bos Anda adalah seorang yang menyebarkan yang tidak peduli pada tim Anda? Atau manusia tanpa tulang belakang yang tidak bisa berkata tidak kepada bosnya sendiri. Apakah masalah Anda adalah kurangnya rasa hormat? Atau ketakutan akan terjadi konflik jika Anda menyampaikan suatu masalah tertentu ke atasan Anda? Anda bisa saja benar dalam semua kisah itu. Tapi bukan merupakan tugas Anda untuk menghakimi atau melakukan psikoanalisa terhadap bos Anda.

Tugas Anda adalah menolong bos Anda menemukan cara untuk membantu Anda melayani tim Anda, bahkan jika itu berarti mengubah perilaku mengganggu tertentu.

Lakukan secara kolaboratif. Jika Anda bekerja untuk sebuah perusahaan yang berkomitmen untuk meningkatkan keterikatan karyawan, Anda bisa mengandalkan fakta bahwa bos Anda berada dalam tekanan dari atas untuk membantu Anda mengerjakan pekerjaan Anda dengan baik. Jika kinerja tim Anda diukur oleh angka dan angka-angka itu menggelincirkan Anda berdua, ketahuilah hal itu. Jadi, Anda berdua bertanggung jawab untuk memperbaiki kinerja. Kini Anda memiliki dasar untuk sebuah diskusi tentang kemitraan untuk perbaikan kinerja. Bicarakan kebutuhan bersama ini untuk membentuk kembali kerangka sisa pembicaraan Anda sebagai satu antara upaya kolaboratif bukan sebagai hubungan antara tuan dan pelayan.

Tentukan secara spesifik mengenai apa yang diperlukan tim Anda untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Waktu lebih untuk setiap proyek? Penugasan yang lebih sesuai dengan keterampilan, minat, dan talenta karyawan. Sepakati prioritas yang tetap dan tidak berubah-ubah.

Sebagai gantinya, cari tahu apa yang diinginkan bos Anda dari Anda. Mungkin laporan mingguan akan memberikan keyakinan bahwa segala-sesuatunya berada pada jalur yang benar. Mungkin yang diperlukan hanyalah sebuah panggilan telepon. Atau sebuah kertas kerja akan menunjukkan sekilas bahwa departemen Anda sudah bekerja sesuai kapasitas dalam proyek-proyek yang penting. Mengenai kertas kerja itu, bisa membantu bos Anda membuat untuk berbicara dengan kepemimpinan di tingkat atas bahwa departemen Anda layak mendapatkan lebih banyak sumber daya dan lebih sedikit penugasan-setidaknya untuk waktu dekat.

Anda bisa membantu bos Anda dalam rapat itu. Mungkin saja ia telah khawatir bagaimana memberitahu bosnya untuk mundur dan membiarkan dia melakukan pekerjaan itu. Dan Anda baru saja memberikan teladan bagi dia untuk melakukannya.

