

KEBENARAN

39

Kabar buruk adalah kabar baik



Mungkin kita telah menjalankan upaya menciptakan budaya yang memberdayakan karyawan. Dengan menjadi karyawan yang berdaya, mereka dapat memecahkan sendiri masalah yang dihadapinya. Benar, karyawan yang tergantung sangat tidak produktif. Pemimpin tidak senang jika perhatian mereka terpecah-pecah sepanjang hari oleh serpihan-serpihan keluhan dan rintangan yang sebenarnya bisa dipecahkan sendiri oleh karyawan mereka. Salah satu tugas manajer adalah mendorong karyawan untuk berani menghadapi tantangan-tantangan secara mandiri. Anda menumbuhkan organisasi dengan menumbuhkan orang-orang Anda. Dan itu artinya membuat mereka melakukan lebih banyak dari yang bisa dilakukannya.

Tapi Anda juga harus tahu apa yang terjadi di departemen Anda. Membuat karyawan Anda memecahkan semua masalah mereka sendiri bisa menyebabkan kerusakan serius pada perusahaan. Anda tidak mengetahui apa yang salah sebelum masalah menjadi terlalu besar untuk diperbaiki (atau sebelum diketahui umum). Solusinya terbatas hanya pada hal-hal yang bisa dipikirkan sendiri oleh karyawan Anda-karyawan yang sama yang bisa jadi merupakan orang yang menimbulkan berita buruk itu sedari awal. Anda melewatkan kesempatan untuk mempersatukan tim di balik sebuah potensi darurat.

Masalahnya adalah, sebagai manajer, Anda yang terbaik untuk membedakan antara yang penting dan yang tidak signifikan. Tapi Anda tidak bisa membuat penilaian kecuali Anda tahu semuanya. Jadi Anda harus mau mendengar semuanya. Dan sampai di situ, anehnya, semakin banyak berita buruk yang Anda dengar, seharusnya Anda semakin bahagia mendengarnya. Bukankah manajemen penuh dengan ironi?

Perilaku Anda seharusnya tidak pernah membuat orang takut menyampaikan kabar buruk kepada Anda. Kabar buruk

cukup menakutkan bagi orang-orang Anda yang memikul beban tambahan kekhawatiran tentang bagaimana Anda akan bereaksi terhadap kabar buruk itu. Apakah Anda cenderung senang berteriak? Membuat hal-hal lebih besar dan lebih buruk dari yang sebenarnya. Apakah Anda segera mencari seseorang untuk disalahkan? Apakah Anda memamerkan tampang menyalahkan diri sendiri? Apakah Anda menghukum sang pembawa pesan? Jika ya, jangan harap untuk mendengar apa pun kecuali kabar baik.

Jadi, tim Anda telah berbagi kabar buruk itu dengan Anda. Dan sekarang Anda mendapatkannya. Pengetahuan adalah kekuatan, sekarang lakukanlah sesuatu dengannya. Itu tidak berarti Anda memiliki segalanya sendiri. Anda masih tetap membuat solusi masalah itu dengan mempelajari pengalaman-pengalaman-bagi semua kelompok, tidak hanya seorang karyawan. Tak ada seorang pun karyawan yang memiliki seluruh jawaban brilian bagi masalah-khususnya jika masalah itu merupakan masalah yang kompleks. Namun fokus kelompok bisa memunculkan kebrilianan kelompok tanpa perlu menyalahkan atau mempermalukan individu yang membawa masalah itu.

Solusi bukan satu-satunya pembelajaran di sini. Cara Anda menangani kabar buruk merupakan momen yang dapat diajarkan. Mudah bagi karyawan-karyawan Anda untuk mempercayai bosnya ketika segala-sesuatu berjalan mulus dan berhasil. Tapi apabila seseorang telah membuat kesalahan fatal, semua mata akan memandang Anda untuk melihat bagaimana Anda bereaksi. Inilah peluang Anda untuk mengajari orang-orang Anda bahwa kepercayaan mereka ditaruh dengan baik pada Anda, dan bahwa cara Anda memperlakukan mereka persis cara yang Anda harapkan mereka memperlakukan satu sama lain (dan atasan langsung mereka) bilamana mereka merupakan penerima terakhir kabar buruk belakangan ini.

Jika Anda rutin menerima kabar buruk (semoga tidak sering, namun relatif rutin), Anda bisa yakin bahwa Anda memahami cerita keseluruhan-atau mendekati keseluruhan. Inilah peluang Anda untuk menunjukkan kepada orang-orang Anda bahwa mereka bisa mempercayai Anda sebanyak mereka bisa mempercayai Anda dalam kabar gembira. Tahan amarah Anda, tahan dorongan untuk menyalahkan (paling tidak di hadapan seluruh tim), fokus pada solusi dan dampingi karyawan Anda melalui pengalaman pemecahan masalah.

Dengan menganggap bahwa perusahaan Anda tidak terlibat dalam skema penipuan dan pelanggaran hukum yang besar dan lintas fungsi, ada solusi terhadap hampir semua masalah yang dibawa oleh tim Anda sehari-hari. Sebenarnya Anda tidak harus mengucapkan 'terima kasih' kepada mereka ketika mereka membawa berita mengejutkan yang memasukkan departemen Anda ke dalam keadaan panik. Namun di dalam privasi pemikiran Anda, Anda bisa berkata kepada diri Anda sendiri, "Hari ini adalah hari yang baik."

