

White Paper

Kesenjangan Kompetitif Baru: Membangun Fondasi untuk Kelincahan (*Agility*) Organisasional

Batu Penyusun *Agility* (kelincahan) Organisasi

Saat ini, organisasi di setiap industri perlu mengumpulkan dan bertindak berdasarkan data, mengambil keputusan dengan cepat, dan menerapkan perubahan untuk memenuhi permintaan pelanggan dan lingkungan bisnis yang berkembang pesat. Banyak orang menyebut kemampuan untuk melakukannya dengan sukses "*Agility*" atau "kegesitan."

Fondasi untuk *agility* adalah inti dari pendekatan Dale Carnegie terhadap hubungan dan keterampilan interpersonal yang mulai dia ajarkan beberapa dekade yang lalu. *Agility* mencakup pencarian informasi baru dan merangkul perubahan terus menerus secara kolaboratif - tanpa penolakan, bias atau sakit hati.

Ada banyak hal yang dapat menghambat kemampuan organisasi untuk gesit: birokrasi yang memperlambat proses, politik internal yang memperpanjang pengambilan keputusan, silo yang mengaburkan akar penyebab masalah dan kepemilikan solusi, serta kurangnya kepercayaan yang membuat komunikasi menjadi sulit, untuk menyebutkan beberapa saja. Ketika hambatan untuk *agility* ini ada, perbaikannya tidak sederhana, tetapi bukan juga tidak dapat diatasi.

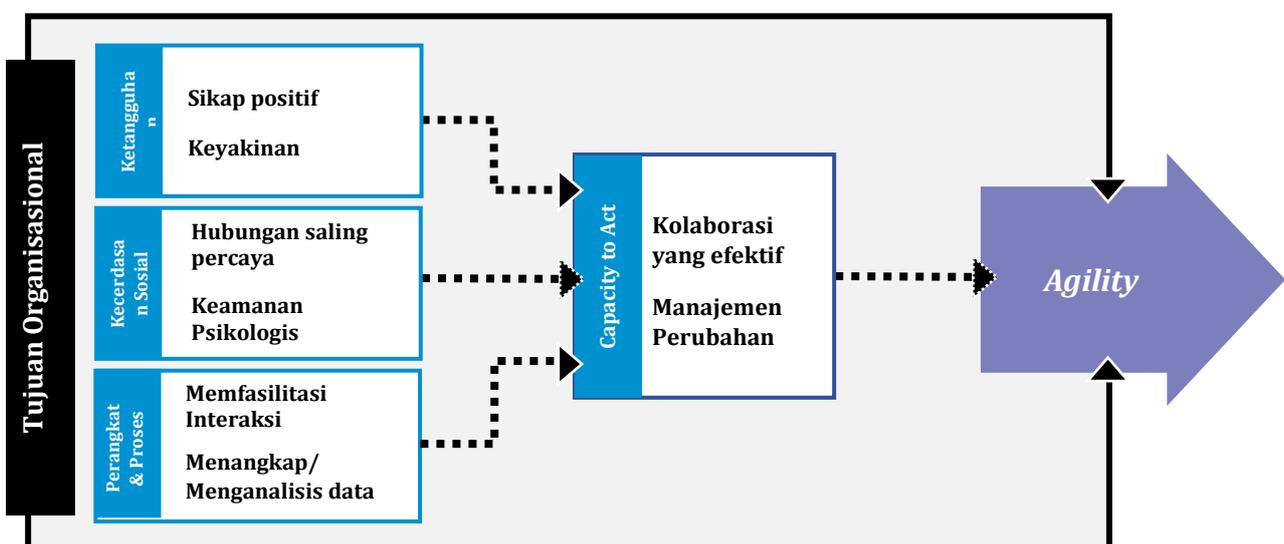
Apa yang membuat organisasi "gesit"?

Alat dan proses yang efisien yang memanfaatkan keunggulan yang ditawarkan teknologi saat ini, bersama dengan data yang akurat, sangat penting. Organisasi perlu secara proaktif mengajukan pertanyaan yang tepat, mengumpulkan, berbagi, dan menganalisis informasi - dorongan untuk perubahan - dan kemudian membuat keputusan dan bertindak.

Tetapi tidak ada jumlah data yang akan membantu perusahaan menjadi gesit jika tidak ada keinginan tulus untuk mendengarkan apa yang dikatakan data. Dan mereka yang kurang percaya diri sering kali tidak memiliki keberanian untuk benar-benar mendengarkan. Itu sebabnya dibutuhkan lebih dari orang pintar dan data yang baik untuk menjadi gesit. Seiring dengan alat dan proses yang baik, dibutuhkan kombinasi yang tepat antara ketahanan, kecerdasan sosial dan kapasitas untuk bertindak, selaras dengan tujuan organisasi yang jelas, untuk menciptakan fondasi yang kuat untuk *agility*.

Makalah ini menyajikan penelitian terbaru Dale Carnegie tentang peran *agility* dalam beradaptasi dengan tempat kerja yang berkembang pesat. Kami membahas ketangkasan khusus dalam konteks perubahan besar yang diantisipasi dari implementasi kecerdasan buatan (AI), dan kami memberikan kerangka kerja bagi para pemimpin, menangani pertimbangan penting bagi mereka yang ingin mendekati membangun ketangkasan dalam organisasi mereka dengan cara yang disengaja.

"Biarkan pikiran Anda terbuka untuk berubah sepanjang waktu. Hanya dengan menguji dan menguji kembali pendapat dan gagasan Anda, Anda dapat maju."
- Dale Carnegie



Menetapkan Arah Sejati: Tujuan yang Berpusat pada Pelanggan Mendukung *Agility*

Tujuan yang jelas, berfokus menciptakan nilai bagi pelanggan, memungkinkan agility dalam beberapa cara.

Sebuah studi oleh Dale Carnegie & Associates yang mempelajari budaya perusahaan berkinerja tinggi¹ menegaskan pentingnya memiliki fokus pelanggan yang kuat. Penelitian ini mengidentifikasi sekelompok perusahaan yang sangat sukses dan meneliti bagaimana sikap dan tindakan mereka berbeda dari yang lain. Salah satu cara di mana para pemimpin senior di organisasi yang berhasil ini berpikir berbeda dari yang ada di perusahaan lain adalah penekanan mereka yang kuat pada pelanggan.

Organisasi yang gesit siap beroperasi di lingkungan di mana jalan maju belum ada; mereka paham bahwa informasi baru dapat membuat penyesuaian arah kapan saja. Tujuan yang berpusat pada pelanggan adalah kompas yang memungkinkan karyawan untuk terus menavigasi menuju tujuan akhir, bahkan ketika jalur di sana berbelok tak terduga. Fokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan memberikan arah yang tepat bagi semua orang di organisasi dan mendukung *agility* dalam beberapa cara.

Pertama, ia memberikan alasan untuk perubahan: untuk mencapai tujuan sepenuhnya dengan memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih efisien dan efektif. Pada gilirannya, ini memberdayakan karyawan yang terlibat untuk menyarankan dan menyokong perubahan yang akan membuat organisasi lebih responsif dalam memberi nilai bagi pelanggan. Tujuan juga membantu menghubungkan bisnis dengan pelanggan mereka, dan pelanggan semakin menjadi sumber modal intelektual yang baik untuk penciptaan nilai bersama.

Fokus yang jelas pada penciptaan nilai bagi pelanggan memberikan arah yang benar bagi semua orang di organisasi dan mendukung ketangkasan dalam beberapa cara.

Selain itu, memiliki tujuan bersama (tujuan yang berpusat pada pelanggan) yang menggantikan metrik fungsional membantu memecah silo dan juga membantu orang mengatasi konflik. Ketika perbedaan pendapat muncul tentang strategi dan taktik, komitmen bersama untuk mewujudkan tujuan organisasi dapat membantu orang dalam dialog, bekerja bersama menuju solusi. Ketika prioritas yang tarik-menarik mengancam untuk mempersulit proses pengambilan keputusan, tujuan yang berpusat pada pelanggan memberi orang cara yang dapat diandalkan untuk menilai kepentingan relatif mereka, membuat kompromi dan kemudian menjelaskan keputusan itu kepada orang lain dengan penuh keyakinan.

Akhirnya, memiliki tujuan berorientasi pelanggan yang dapat dihubungkan dengan prestasi karyawan akan membantu setiap orang melihat nilai dari apa yang mereka lakukan. Pekerjaan yang digerakkan oleh tujuan ini meningkatkan keterlibatan - dan karyawan yang terlibat membantu membuat organisasi lebih gesit. Ketika arahnya jelas, orang-orang yang diberdayakan secara alami akan berinovasi cara-cara baru dan lebih baik untuk sampai di sana dengan cara tercepat yang mungkin.

Tetapi mengomunikasikan tujuan organisasi barulah langkah pertama menuju *agility*. Para pemimpin juga harus memupuk keterampilan dan lingkungan yang mendorong *agility*. Mereka harus membangun *agility* secara sengaja.

Menumbuhkan Tenaga Kerja yang Tangguh

Agility membutuhkan penerimaan tingkat risiko tertentu. Karenanya, ketangguhan sangat penting.

Dalam nasehatnya untuk menjadi sukses, Dale Carnegie berkata, “kembangkan kesuksesan dari kegagalan. Keputusan dan kegagalan adalah dua batu loncatan paling pasti menuju kesuksesan.” Organisasi yang lincah memahami kebenaran nasihat itu. Hadiah untuk pengambilan keputusan yang cepat adalah kesempatan untuk mengalahkan pesaing untuk memasarkan dengan inovasi. Organisasi yang gesit harus siap menerima risiko tertentu (tergantung pada jenis bisnis dan taruhan yang terlibat) yang datang dengan memberdayakan karyawan untuk bertindak tanpa menunggu setiap opsi terakhir diperiksa sepenuhnya.

¹ *Transforming Attitudes and Actions: How Senior Leaders Create Successful Workplace Cultures*, Dale Carnegie & Associates, 2017

Singkatnya, organisasi yang gesit bereksperimen untuk belajar, dan sesekali pasti akan terjadi kesalahan. Bukan berarti mereka yang berada di organisasi gesit mengambil keputusan dengan enteng atau berharap gagal. Sebaliknya, mereka yakin keputusan mereka adalah yang tepat dan percaya bahwa perubahan akan berhasil. Tetapi mereka mengerti bahwa, kadang-kadang, mereka akan salah. Saat itulah sebuah organisasi dan orang-orangnya membutuhkan ketangguhan. Keyakinan dan sikap positif mendukung pola pikir yang terbuka untuk informasi, siap untuk sukses dan membuat orang lebih tangguh ketika menghadapi situasi yang merugikan. Mereka juga memainkan peran penting dalam memungkinkan orang untuk mendengarkan, belajar, dan berhasil.

Mendorong Sikap Positif

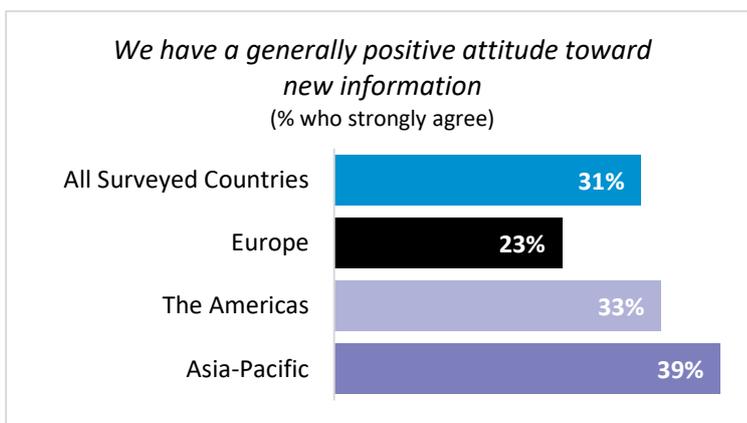
Orang-orang dengan pandangan positif mengharapkan - dan mendapatkan - hasil positif lebih sering daripada mereka yang tidak memilikinya. Dalam banyak situasi, kepositifan juga meningkatkan penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan serta membantu orang berpikir lebih fleksibel, inovatif dan kreatif.² Para ilmuwan berteori bahwa kepositifan memungkinkan manusia pemikiran dan perilaku potensial lebih luas (bertentangan dengan negatif, yang membatasi hal itu), dan bahwa, seiring waktu, ini membantu orang membangun sumber daya fisik, intelektual, sosial dan psikologis mereka.³ Dalam jangka panjang, sumber daya ini adalah apa yang membantu orang "bangkit kembali" dari pengalaman buruk.

Mengapa memperkuat kemampuan orang untuk bangkit kembali membuat organisasi lebih gesit? Karena kegagalan bisa menakutkan, terutama ketika kita mungkin disalahkan. Orang yang takut gagal lebih sulit untuk menerima umpan balik, bertanggung jawab dan membuat keputusan; itu bisa melumpuhkan. Untungnya, organisasi dapat mengembangkan lingkungan yang meminimalisir ketakutan itu dengan menciptakan budaya perusahaan yang positif yang mendukung pengambilan risiko dan menjadikannya oke untuk gagal. Para pemimpin dapat mulai dengan mengakui kesalahan mereka sendiri - dan mereka seharusnya tidak cepat menyalahkan orang lain. Prinsip nomor satu, menurut Dale Carnegie, selalu, "Jangan mengkritik, menyalahkan, atau mengeluh."

Membangun Kepercayaan Diri

Percaya diri sangat berbeda dari terlalu percaya diri dan arogansi; itu melibatkan keyakinan seseorang pada kemampuan mereka dan pandangan bahwa, secara umum, mereka dapat mencapai apa yang mereka ingin lakukan. Itu berasal dari kepercayaan kita tentang diri kita sendiri dan interaksi kita dengan dunia di sekitar kita.

Orang yang percaya diri dapat lebih fokus dalam menerima informasi baru dan mengenali potensi manfaatnya, daripada khawatir tentang bagaimana mereka akan merespons atau melempar salah jika berita itu tidak benar.



Orang yang percaya diri dapat lebih fokus dalam menerima informasi baru dan mengenali potensi manfaatnya, daripada khawatir tentang bagaimana mereka akan menanggapi atau melempar salah jika berita itu tidak benar.

Ini penting untuk karyawan organisasi gesit. Informasi penting dapat datang dari mana saja, dari maha data dan analisis yang dihasilkan AI hingga percakapan 1: 1 dengan karyawan atau pelanggan.

² Isen, Alice M. "An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications." *Journal of Consumer Psychology*, vol. 11, no. 2, 2001, pp. 75–85., doi:10.1207/s15327663jcp1102_01.

³ Fredrickson, B L. "The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions" *American psychologist* vol. 56,3 (2001): 218-26.

Namun dalam survei terbaru terhadap lebih dari 3.500 karyawan penuh waktu di sebelas negara⁴, rata-rata hanya 31% responden yang sangat setuju bahwa orang-orang di organisasi mereka umumnya bersikap positif terhadap informasi baru. Ini menunjukkan bahwa banyak organisasi memiliki pekerjaan rumah untuk mengintegrasikan sikap penting ini ke dalam budaya perusahaan mereka.

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, beroperasi sebagai organisasi yang gesit akan sangat berguna di pasar yang menghargai kecepatan, tetapi itu juga berarti menerima kesalahan sesekali. Belajar dari kesalahan itu sangat penting, dan penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran terjadi ketika individu memiliki kepercayaan diri dan sikap positif.⁵

Dalam hal ke sikap positif, para pemimpin senior yang menetapkan, tetapi para pemimpin menengah dan garis depan juga dalam posisi yang baik untuk memberikan umpan balik positif spesifik yang dapat meningkatkan kepercayaan diri dalam tim mereka. Dalam organisasi yang bercita-cita untuk menjadi lincah, memberikan teladan sikap positif sejati dan membangun kepercayaan diri – yang berarti menumbuhkan ketahanan - harus menjadi prioritas.

Tingkatkan Kecerdasan Sosial Di Seluruh Organisasi

Kecerdasan sosial menciptakan lingkungan kepercayaan dan keamanan psikologis.

Kecerdasan buatan menjadi berita utama dan mengubah cara orang hidup dan bekerja, tetapi para ahli melihat bahwa seberapa baik teknik analitik diterapkan sangat bergantung pada kualitas keterampilan dan kemampuan interpersonal di perusahaan, termasuk kecerdasan sosial. Sesungguhnya, *agility* di dunia saat ini dicapai dengan memaksimalkan kemitraan manusia-mesin. Sementara kemampuan pembelajaran mesin berkembang pesat, manusia masih mempertahankan keunggulan di beberapa bidang, termasuk tugas yang membutuhkan kecerdasan sosial tingkat tinggi.

Kecerdasan sosial sangat penting untuk *agility*, karena mendukung beberapa kompetensi utama organisasi yang akan kita bahas nanti dalam makalah ini: *kolaborasi efektif, kecerdasan kreatif dan manajemen perubahan*. Orang dengan kecerdasan sosial yang kuat dapat terhubung dengan orang lain, membangun hubungan saling percaya, dan menavigasi lingkungan sosial yang kompleks. Mereka memiliki kemampuan untuk memengaruhi rekan kerja dan membuat orang lain bekerja sama. Perilaku mereka menciptakan lingkungan keamanan psikologis yang mendukung pengambilan risiko yang tepat dan mendorong semua anggota tim untuk menyumbangkan ide dan berbagi perspektif. Keterampilan ini sangat penting untuk organisasi gesit yang mencoba untuk berinovasi dan membuat penilaian berdasar data, dimana ide-ide baru punya peluang terbaik untuk sukses. Bahkan, penelitian menunjukkan bahwa orang-orang dengan kecerdasan sosial yang kuat berkontribusi lebih banyak pada kinerja kreatif.⁶

Itu menjelaskan mengapa, dalam hal peningkatan keterampilan untuk masa depan, ada fokus yang besar pada *soft skill*. Survei Dale Carnegie tersebut di atas menanyakan pada responden keterampilan yang mereka rasa akan dibutuhkan untuk tetap kompetitif karena kecerdasan buatan dan otomatisasi menjadi lebih luas di tempat kerja. Lebih dari 7 dalam 10 memilih *soft skill* daripada *hard (STEM) skill* (73% vs 27%). Dan sementara penguasaan dasar teknologi semakin menjadi taruhan bagi peran kepemimpinan, hasil survei kami sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan keterampilan lunak seperti keterampilan komunikasi, pemikiran kritis, kreativitas, empati dan kerja tim menjadi semakin penting.⁷

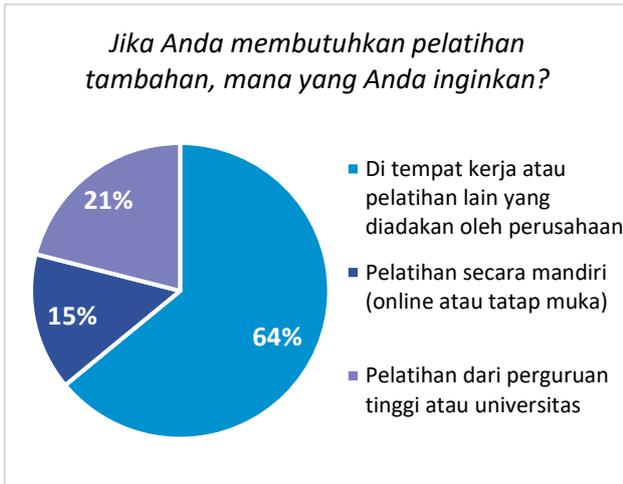
Lebih dari 7 dari 10 responden mengatakan jenis keterampilan yang mereka yakini paling mungkin dibutuhkan di masa depan untuk menghindari kehilangan pekerjaan karena AI adalah soft skill.

⁴ Dale Carnegie & Associates Research on attitudes toward Artificial Intelligence conducted in USA, India, China, Taiwan, Germany, U.K., Sweden, Norway, Italy, Canada and Brazil, January 2019

⁵ Komarraju, Meera, and Nadler, Dustin. "Self-Efficacy and Academic Achievement: Why Do Implicit Beliefs, Goals, and Effort Regulation Matter?" *Learning and Individual Differences*, Vol. 25, 2013, pp. 67–72..

⁶ Rahim, M. Afzalur. "A Structural Equations Model of Leaders' Social Intelligence and Creative Performance." *Creativity and Innovation Management*, vol. 23, no. 1, 2013, pp. 44–56., doi:10.1111/caim.12045.

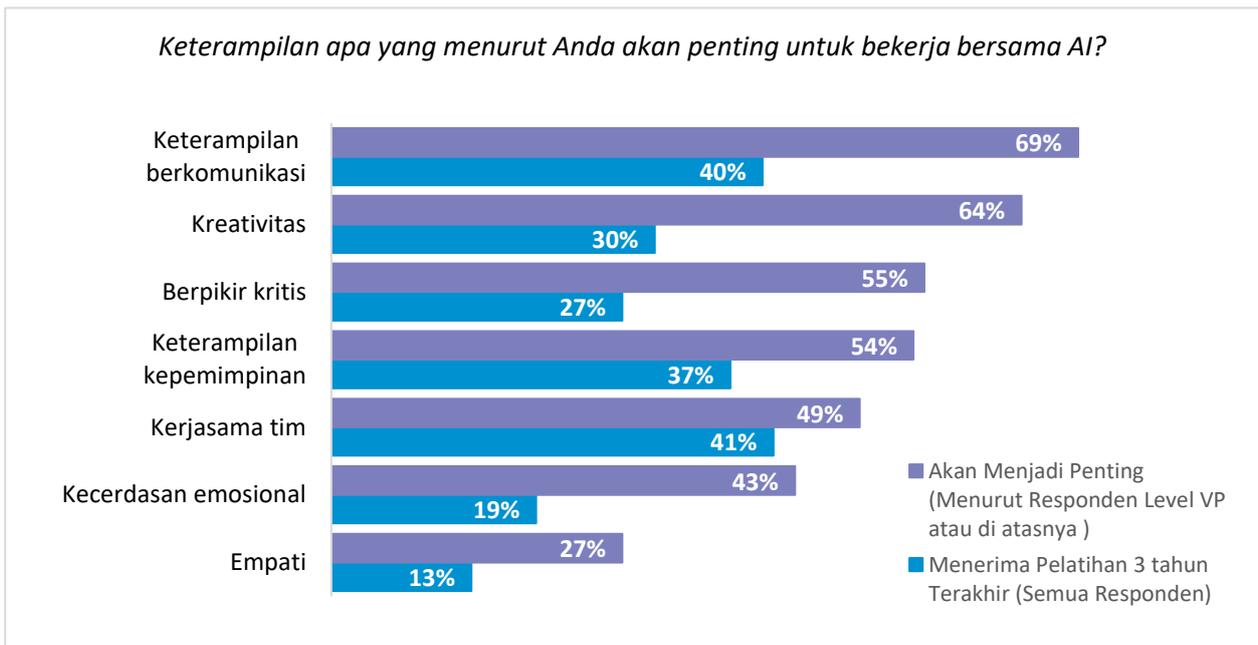
⁷ Spar, Benjamin, et al. "2018 Workplace Learning Report: The Rise and Responsibility of Talent Development in the New Labor Market." *LinkedIn Learning*, 2018, learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf; Bersin, Josh. "Catch



Saat tugas rutin beralih ke mesin, perusahaan harus menjadikan penambahan ilmu sebagai bagian dari pekerjaan semua orang, menilai peran secara rutin untuk memahami kegiatan mana yang dapat diotomatisasi, dan menentukan keterampilan apa yang dibutuhkan agar karyawan dapat beralih ke arah tugas-tugas yang lainnya.

Dalam survei kami, 68% responden mengatakan bahwa mendapatkan pelatihan tambahan akan sangat atau sangat penting untuk menghindari kehilangan pekerjaan mereka, mengingat kemajuan dalam AI di tempat kerja. Seperti yang ditunjukkan grafik di sebelah kiri, sebagian besar mengharapkan perusahaan untuk memberikan pelatihan itu. Bagan di bawah ini mengungkapkan persentase responden tingkat VP yang

mengatakan keterampilan yang diberikan adalah salah satu yang mereka anggap penting untuk mempersiapkan orang untuk bekerja di organisasi menggunakan AI, berbeda dengan persentase semua responden yang telah menerima pelatihan keterampilan di tiga tahun terakhir. Data ini menunjukkan adanya celah bagi para pemimpin untuk diperhatikan ketika mereka mengembangkan tenaga kerja mereka untuk mendukung *agility*.



Kembangkan Alat dan Proses yang Efektif

Kumpulkan data berkualitas melalui interaksi dengan karyawan dan pelanggan untuk menghasilkan wawasan. Singkirkan hambatan untuk kecepatan dan produktivitas.

Organisasi yang *Agile* memandang pelanggan dan karyawan sebagai bagian integral dari proses penciptaan nilai; sebagai orang-orang yang memiliki ide yang dapat berinovasi untuk meningkatkan produk dan pengalaman berbisnis. Mereka membutuhkan alat dan proses yang membantu mereka

menangkap data berkualitas dan memfasilitasi interaksi yang dapat mengarah pada penciptaan nilai bersama dan penghapusan hambatan terhadap produktivitas dan inovasi.

Ada banyak alat, *platform*, dan teknik yang bisa dipilih, dan setiap saat datang yang baru tersedia. Soal proses pengumpulan data suatu perusahaan canggih secara teknologi atau tidak, kalah penting dibanding mengajukan pertanyaan yang tepat, memfasilitasi interaksi yang bermakna dengan karyawan dan pelanggan, serta menganalisis umpan balik dan data dengan segera untuk mengubahnya menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti.

Kecepatan menuntut para pemimpin untuk bertanya dan mendengarkan dengan seksama kepada karyawan yang mengidentifikasi hambatan terhadap produktivitas dan pengambilan keputusan lalu mengambil tindakan untuk mengurangi atau menghilangkannya. Menunjukkan tingkat tanggapan yang tinggi terhadap masalah seperti ini sangat penting bagi para pemimpin jika mereka mengharapkan karyawan untuk terlibat dan terus menyampaikan ide-ide bagi peningkatan bisnis.

Tingkatkan Kapasitas untuk Bertindak

Ketika dihadapkan dengan wawasan baru, organisasi Agile mau dan mampu menindaklanjutinya.

Organisasi yang *agile* memiliki kemampuan untuk berubah dalam menanggapi wawasan tentang persyaratan yang berkembang dari pelanggan dan lingkungan bisnis - dan mereka melakukannya dengan cepat, tanpa menimbulkan penolakan atau sakit hati di antara karyawan.

Informasi baru adalah dorongan untuk perubahan, tetapi hanya 30% dari responden survei sangat setuju bahwa organisasi mereka memiliki kapasitas untuk bertindak sebagai tanggapan terhadapnya.

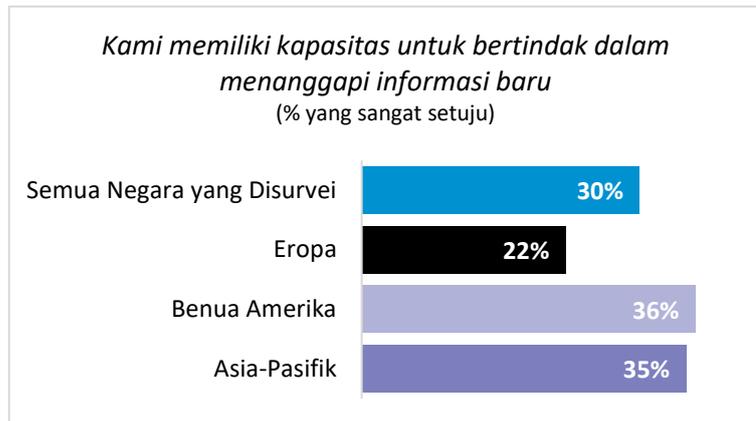
Meningkatkan kapasitas organisasi untuk bertindak mencakup mendukung kolaborasi dan kecerdasan kreatif yang mendorong inovasi, dan secara efektif memimpin perubahan berkelanjutan.

Mendorong kolaborasi efektif

Ketika informasi baru muncul, sangat penting untuk membaginya. Mengubah informasi jadi inovasi butuh kolaborasi efektif dan kecerdasan kreatif, yaitu kemampuan untuk membingkai hal lama dengan cara baru, menemukan koneksi bermakna dan menghasilkan solusi inovatif yang bernilai bagi pelanggan.

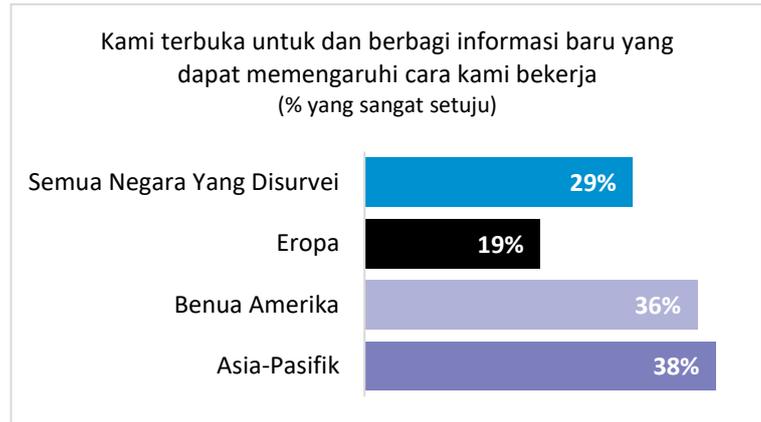
Untuk berinovasi, perusahaan harus menyatukan data, pengetahuan, keahlian, kreativitas, dan penilaian yang diperlukan dari seluruh organisasi untuk membuat keputusan bagaimana menanggapi - dan melakukannya dengan cepat.

Untungnya, manusia - sadar atau tidak - memiliki banyak kecerdasan kreatif. Tujuan yang jelas, dikombinasikan dengan pemimpin yang memberdayakan dan melibatkan karyawan dalam lingkungan yang dengan kecerdasan sosial tinggi - yaitu, kepercayaan, kolaborasi, dan keamanan psikologis yang tinggi - mendorong kreativitas alami orang untuk memecahkan masalah dan menciptakan nilai bagi pelanggan dan organisasi.



Tetapi berbagi informasi bukanlah hal umum di banyak organisasi: Hanya 29% responden dalam survei kami sangat setuju dengan pernyataan, "Kami terbuka untuk dan berbagi informasi baru yang dapat memengaruhi cara kami melakukan pekerjaan kami."

Tim lintas fungsi dapat membantu memperkuat jaringan berbagi informasi organisasi dan mengatasi tantangan baru secara efisien, dalam kondisi yang tepat. Keamanan psikologis sangat penting.



Tim kecil yang terdiri dari anggota dengan kecerdasan social, saling mengenal dan percaya, ditambah dukungan eksekutif yang kuat, peran dan kewenangan jelas untuk menangani masalah tanpa kendala yang tidak perlu adalah faktor-faktor penting dalam kolaborasi yang berhasil melalui tim.⁸

Akan tetapi, tim bukan satu-satunya solusi untuk kolaborasi yang efektif, dan penelitian memperingatkan terhadap asumsi bahwa tim yang sangat matriks adalah jawaban yang tepat.⁹ Budaya perusahaan yang mendukung pertukaran informasi dan kecerdasan kreatif, dalam lingkungan keamanan psikologis, mungkin lebih penting daripada struktur organisasi tertentu.

Kuasai Pengelolaan perubahan

Mengubah inspirasi menjadi kenyataan selalu membutuhkan perubahan, sehingga penguasaan manajemen perubahan menjadi elemen yang diperlukan bagi *Agility*. Perubahan mungkin kecil atau besar, tetapi organisasi yang *agile* mengakui bahwa manajemen perubahan – yaitu pendekatan sistematis untuk transformasi tujuan, proses dan teknologi - sebagai disiplin inti kepemimpinan.

Melibatkan karyawan dalam memprakarsai ide-ide untuk perubahan adalah kunci untuk *agility*; mereka yang paling dekat dengan kebutuhan pelanggan berada pada posisi terbaik untuk mengidentifikasi masalah dan menghasilkan solusi. Terlebih lagi, karyawan yang memiliki andil dalam mengemukakan perubahan dari awal akan menjadi advokat instan.

Dorongan untuk perubahan dalam organisasi *agile* bisa datang dari mana saja. Tergantung dari mana asalnya, mungkin diperlukan implementasi perubahan yang lebih luas yang melibatkan departemen lain atau seluruh perusahaan. Melakukan ini secara efektif berarti membangun kepercayaan dan hubungan dinamis yang menginspirasi, melibatkan dan menyelaraskan upaya untuk mewujudkan hasil organisasi yang diinginkan.

Kepercayaan mendukung komunikasi yang efektif, dan salah satu tanggung jawab utama pemimpin dalam manajemen perubahan adalah untuk mengomunikasikan perlunya perubahan dengan cara yang menghubungkannya dengan tujuan organisasi, menggugah motivasi karyawan, membuat tujuan perubahan menjadi jelas dan menciptakan akuntabilitas.

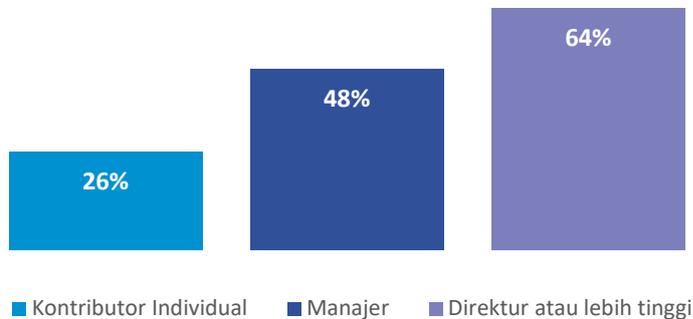
Karena kesuksesan tergantung pada kepercayaan terhadap para pemimpin, penting untuk dicatat bahwa menciptakan dan mempertahankan kepercayaan pada pemimpin puncak merupakan tantangan di banyak organisasi. Ini digarisbawahi dalam jawaban atas pertanyaan survei yang mengeksplorasi sikap responden terhadap implementasi AI di tempat kerja. Bagan di bawah, dengan responden yang dibagi berdasarkan tingkat pekerjaan, mengungkapkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap kepemimpinan senior mereka untuk membuat keputusan yang tepat mengenai implementasi AI memiliki hubungan terbalik dengan posisi responden dalam hierarki organisasi.

⁸ Erickson, Lynda Gratton/Tamara J. "Eight Ways to Build Collaborative Teams." *Harvard Business Review*, Nov. 2007, hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams; "Guide: Understand Team Effectiveness." *Re:Work*, Google, 2016, rework.withgoogle.com/subjects/teams/.

⁹ Brecheisen, Jeremie, et al. "3 Steps on the Path to Agility." *Gallup.com*, 7 Sept. 2018, www.gallup.com/workplace/241793/steps-path-agility.aspx.

Apakah Anda memercayai pemimpin saat ini untuk membuat keputusan yang tepat tentang penerapan AI?

(% yang memiliki kepercayaan "tinggi" atau "sangat tinggi")



Hanya sekitar seperempat kontributor individu (tidak memiliki bawahan langsung) menyatakan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin mereka, dibandingkan dengan sekitar setengah dari manajer dan hampir dua pertiga responden di tingkat direktur atau lebih tinggi.

Reaksi orang-orang terhadap ide perubahan bervariasi. Beberapa orang akan menerimanya, segera melihat potensi manfaatnya, yang lain akan skeptis, dan sisanya menunggu untuk melihat apa yang terjadi.

Para pemimpin harus mengetahui di mana masing-masing karyawannya berada dalam skala reaksi perubahan

ini. Pemimpin juga bertanggung jawab untuk menenangkan ketakutan, mengatasi masalah, dan membantu setiap orang melihat pentingnya peran mereka dalam perubahan dan manfaat pribadi yang akan dihasilkan. Diperlukan upaya jujur untuk melihat perubahan dari sudut pandang orang lain, mengakui bahwa pengalaman masa lalu mereka adalah apa yang membentuk keyakinan mereka yang pada gilirannya mendorong tindakan awal mereka dalam menanggapi perubahan.

Memberdayakan mereka yang menerima perubahan lebih dulu dapat membantu membangun momentum untuk perubahan. Para pemimpin harus mendorong para pendukung ini dan memuji sukses awal. Ini membuktikan bahwa perubahan itu mungkin dan mendorong orang lain untuk mengikuti. Membuat perubahan tampak mudah untuk dicapai dapat meyakinkan mereka yang ragu-ragu untuk mencoba.

Peran pemimpin adalah bekerja dengan beragam reaksi terhadap gagasan perubahan, membimbing transformasi dan memastikan bahwa para pemimpin garis depan juga diperlengkapi dan termotivasi untuk melakukan hal yang sama.

Hasil Akhir

Agility membutuhkan keterbukaan terhadap informasi dan hal-hal baru, sikap positif terhadap perubahan, serta keyakinan bahwa itu bisa berhasil. Semua ini berkembang dalam lingkungan penuh kepercayaan dan keamanan psikologis, di mana orang diberdayakan, terlibat dan mendukung tujuan yang berorientasi pada pelanggan. Dan itu membutuhkan seperangkat alat, proses, kecerdasan kreatif dan sosial yang efektif, dan kepemimpinan perubahan yang kompeten.

Organisasi yang *agile* membebaskan orang untuk bereksperimen, beradaptasi, dan berinovasi. Seiring laju perubahan yang semakin cepat dan AI semakin meluas, hal ini menjadi semakin mendesak. Tetapi sesungguhnya, hal-hal di atas selalu menjadi salah satu faktor yang membuat orang dan perusahaan unggul.

Untuk mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana Program Pelatihan Dale Carnegie dapat membantu Anda memperkuat fondasi *agility* dari karyawan dan organisasi Anda, hubungi kantor Dale Carnegie setempat hari ini. Silakan kunjungi: dalecarnegie.com/office

“Hidup ini adalah kesempatan. Dia yang paling berhasil biasanya adalah dia yang mau melakukan dan mencoba.”

- Dale Carnegie

Tentang Penulis:

Mark Marone, PhD., adalah Direktur Riset dan *Thought Leadership* dari Dale Carnegie and Associates, dimana dia bertanggung jawab bagi riset berkelanjutan tentang masalah-masalah yang dihadapi para pemimpin, karyawan dan organisasi di seluruh dunia. Dia telah sering menulis tentang berbagai topik, termasuk kepemimpinan, pengalaman karyawan / pelanggan dan penjualan. Mark dapat dihubungi di mark.marone@dalecarnegie.com

Tentang Dale Carnegie:

Dale Carnegie adalah organisasi pelatihan dan pengembangan global yang berfokus pada solusi pelatihan kepemimpinan, komunikasi, hubungan manusia dan penjualan. Lebih dari 9 juta orang di seluruh dunia telah lulus dari pelatihan Dale Carnegie sejak didirikan pada tahun 1912. Melalui waralaba di lebih dari 90 negara dan di seluruh 50 negara bagian AS, misi Dale Carnegie adalah memberdayakan organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang bersemangat dan terlibat dengan memupuk kepercayaan, sikap positif serta hubungan berbasis kepercayaan yang produktif.