

Basmi gejala 'Little Napoleon' tingkat integriti ketua jabatan

Oleh Mohd Rafizi Rahmad dan Abdul Qaiyum Abdul Razak - Februari 15, 2022
bhrencana@bh.com.my

ISU Little Napoleon dikaitkan dengan segelintir penjawat awam kembali mencuri tumpuan walaupun ia seakan lagu lama diulang kembali. Banyak laporan akhbar dan tulisan akademik mengenainya, selain cadangan penyelesaian diutarakan hingga ke peringkat persidangan, sekali gus menunjukkan gejala itu memberi kesan kepada sistem penyampaian perkhidmatan awam.

Little Napoleon merujuk kepada kakitangan bawahan atau kurang berkuasa tetapi mendapat perlindungan pegawai lebih tinggi. Sebahagiannya turut merencatkan proses pendigitalan perkhidmatan awam dengan memilih tidak mahu menambah baik proses kerja sehingga menyusahkan orang ramai mahu berurusan di pejabat kerajaan pasca COVID-19, tetapi masih berkehendakkan pemohon hadir secara fizikal seolah-olah tiada alternatif lain seperti kaedah dalam talian.

Ini memberi tamparan kepada pentadbir sumber manusia khususnya di sektor awam mengenai mekanisme pencegahan yang dapat menghentikan gejala Little Napoleon. Pentadbir sumber manusia berdepan cabaran menyedarkan kelompok 'pegawai lebih tinggi' yang selama ini melindungi Little Napoleon sama ada secara sedar atau tidak.

Ketua jabatan perlu bertindak tegas dalam hal ini termasuk tidak melindungi gejala Little Napoleon kerana mereka pemimpin sektor awam yang perlu mempamerkan ketinggian integriti jabatannya. Adalah penting untuk ketua jabatan memberikan penekanan supaya semua kakitangan menghormati proses dan prosedur kerja seperti terkandung dalam myPortfolio.

Kebergantungan sesetengah pegawai keterlaluan kepada kakitangan tertentu, antara faktor menyebabkan Little Napoleon memanipulasi keadaan. Kononnya, seseorang kakitangan mendapat kepercayaan pegawai atasannya atau hanya staf terbabit mampu mengerjakan sesuatu urusan dengan baik berbanding dengan rakan sekerjanya lain.

Ada kalanya, wujud situasi sesetengah pegawai 'buat-buat bodoh' dalam memahami prosedur kerja atau urusan teknikal jabatannya hingga berlepas tangan dengan menyerahkan urusan berkenaan kepada 'staf kepercayaannya' yang memanipulasi keadaan.

Hakikatnya, pegawai kerajaan perlu tahu situasi tepat berperanan sebagai pengurus dan pemimpin di pejabat. Pengurus akan memberikan fokus kepada tugas dan fungsi kepada perkhidmatan awam, manakala pemimpin tahu jalan melaksanakan tugas serta memberikan tunjuk ajar kepada pasukannya, sekali gus mampu menghuraikan clarity of purpose seperti dijelaskan Simon Sinek dalam The Golden Circle.

Pihak atasan tidak boleh melahirkan Little Napoleon hanya kerana mahu menjadi popular di pejabat, sebaliknya perlu menghormati pegawai dan staf lain yang kompeten. Mereka perlu melatih dan mendidik kakitangan di bawah tanggungjawabnya supaya lahir lebih ramai pakar bidang, bukan hanya bergantung kepada staf tertentu untuk proses kerja.

Lebih memburukkan keadaan, jika staf mendapat layanan istimewa itu melangkau hierarki ketua atau pegawai penilainya. Hakikatnya, birokrasi diwujudkan atas keperluan sistem, manakala susur galur jawatan dalam organisasi perlu dihormati, bukan hanya diguna pakai untuk penilaian prestasi hujung tahun sahaja.

Kunci penyelesaian terletak pada pemimpin berintegriti dengan gaya kepimpinan sedar. Pegawai sektor awam perlu menyedari kesan setiap perbuatan lalu, menjadi benteng pertahanan diri dan minda. Fokus kepada keputusan memberi impak positif kepada organisasi menjadi ciri utama 'pemimpin sedar'.

Setiap jabatan kerajaan mempunyai nilai organisasi perlu dihayati bersama. Kepemimpinan berintegriti tidak membiarkan nilai organisasi hanya slogan, tetapi mengamal dan menterjemahkannya dalam penganjuran aktiviti serta program latihan berpacuan nilai untuk meningkatkan kompetensi.

Diakui, tidak salah merapati staf bawahan termasuk daripada kumpulan sokongan tetapi mereka perlu tahu menilai hati dan budi staf yang 'menjadi kawan baik' di pejabat.

Tidak sepatutnya mereka berbekal kelulusan akademik, mempunyai pengalaman bekerja dan mengikuti penerapan integriti, gagal menilai perilaku staf yang ikhlas berkawan dengan 'pegawai atasannya' atas nama pekerjaan atau mengambil kesempatan memanipulasi keadaan.

Tegasnya, perkhidmatan awam mampu menghapuskan Little Napoleon sekiranya kepemimpinan sektor awam melaksanakan tugas secara berintegriti.

Mohd Rafizi adalah Naib Presiden 1, Institut Pengurusan Sumber Manusia Malaysia (MIHRM), manakala Abdul Qaiyum adalah Penolong Pendaftar Kanan, Pusat Pembangunan Kompetensi, Institut Kepimpinan & Pembangunan (ILD)