



METODOLOGI IMUNITAS TERHADAP PERUBAHAN



DASAR PEMIKIRAN

- ❖ Perubahan lingkungan dengan tantangan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* atau Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, Ambiguitas) memaksa setiap orang untuk berubah agar dapat beradaptasi dan bertahan di masa depan. Seiring dengan perubahan lingkungan, pemimpin perlu mempersiapkan organisasinya untuk menghadapi berbagai tantangan, termasuk menyiapkan SDM yang mudah beradaptasi.
- ❖ Sebagai pemimpin, tentu saja, Anda juga harus berani berubah demi memajukan perusahaan/organisasi. Namun, pemimpin mungkin berada di zona nyaman dan sulit berubah
- ❖ Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) mendorong kita untuk mengubah Strategi universitas guna mencapai 8 Indikator (IKU). Hal ini membutuhkan pemimpin yang dapat memimpin untuk mencapai indikator tersebut.



• A. Pengantar Metodologi Imunitas terhadap Perubahan (*Immunity to Change Methodology*)

1. Definisi Imunitas terhadap Perubahan (ICM)

Menurut Kegan dan Lahey (2009) imunitas terhadap perubahan adalah ketidakmampuan berubah karena adanya asumsi yang mengakar dan komitmen yang bertentangan. Asumsi ini mungkin begitu kuat mengakar sehingga berada di bawah sadar.

2. Latar belakang metodologi ICM:

Seseorang tidak dapat mencapai tujuannya karena beberapa alasan. Mereka enggan atau gagal melakukan perubahan, salah satu penyebabnya adalah sistem imunitas yang melingkupi mereka. Mengapa?

Menurut Kegan dan Lahey (2009) hal itu karena perubahan membuat mereka merasa tidak aman. Mereka memiliki asumsi pribadi dan lingkungan yang mendukung imunitas terhadap perubahan. Alasan-alasan lain seperti:

- ingin berada di zona nyaman
- Enggan mendelegasikan tugasnya, karena mereka tidak ingin dianggap malas dan tidak mau bekerja karena mereka mengalihkan tugas kepada orang lain.
- menyerah atau mengakui kekalahan



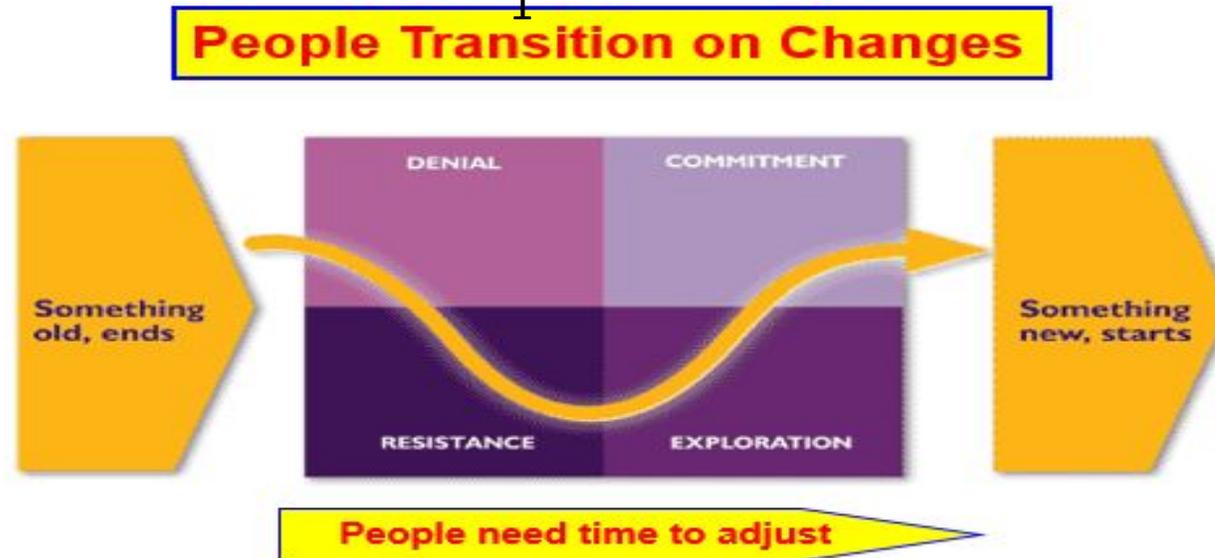
- tidak memiliki jenjang karier dalam struktur organisasi perusahaan
- takut kehilangan sesuatu yang berharga
- tidak memahami perubahan dan implikasinya
- tidak percaya pada perubahan apa pun
- memiliki toleransi yang rendah terhadap perubahan, Schlesinger dan Kotter (1979)



Untuk melakukan perubahan diperlukan proses yang tidak mudah dan juga tidak cepat. Seperti pada gambar 1 yang menjelaskan alur seseorang yang menunjukkan keengganan untuk berubah karena mungkin ia menganggap sudah tua, ketinggalan zaman, tidak mau maju. Penolakan awal dimulai dari area “*Denial*” atau “Penolakan” lalu didorong ke area kotak “*Resistance*” atau “Resistensi”.

Gambar

1



Source: Jaffe, Dennis T., and Scott, Cynthia D., *Mastering the Change Curve*, Changeworks Solutions. 2002.



Beberapa contoh penolakan dalam kelompok/individu:

1. Menjauhi topik-topik yang terkait dengan perubahan
2. Tidak berinisiatif
3. Bertindak seolah-olah tidak ada yang terjadi
4. Menyalahkan orang lain
5. Mempertanyakan data yang akan digunakan untuk mengambil keputusan (Jaffe & Scott, 2003)

Mengenai tanda-tanda penolakan, ada beberapa pernyataan yang biasanya dilontarkan mereka yang menunjukkan penolakan. Pernyataan terkait penolakan:

1. Perubahan ini tidak ada artinya bagi saya.
2. Realitas perubahan belum terjadi saat ini.
3. Saya percaya semuanya akan berlalu.
4. Saya hanya berusaha melakukan hal yang harus saya lakukan untuk melewati hari ini.



• FASE 1. PENOLAKAN

Tahap-tahap dalam penolakan

1. PENOLAKAN

Mereka tidak percaya bahwa perubahan itu nyata. Mereka mengabaikannya dan tetap bertindak seperti perilaku masa lalu mereka tidak fokus di luar diri mereka sendiri.

DITUNJUKKAN DENGAN KATA, SIKAP ATAU UNGKAPAN DIRI SENDIRI:

1. Bertanya, "Mengapa saya?"
2. Menunjukkan kemarahan, Mengeluh
3. Meyakini bahwa tugas itu mustahil dikerjakan
4. Bersikap diam dan pasif
5. Merasa tidak ada yang bisa dilakukan
6. Mengatakan, "Ini tidak adil!"
7. Saya lebih suka cara sebelumnya
8. Saya tidak tahu apakah saya bisa melakukan hal yang diharapkan dari perubahan
9. Menurut saya, perubahan itu buruk bagi organisasi
10. Saya kecewa dengan cara semua hal dilakukan



Sedangkan hambatan dalam kelompok ditunjukkan dari perilaku kelompok:

1. Menunggu instruksi lebih lanjut
2. Tidak berinisiatif
3. Mengkritik seseorang yang mencoba hal yang positif
4. Mengungkit-ungkit kesalahan di masa lalu
5. Menanyakan kemampuan manajemen



• FASE 2. RESISTENSI

Masih ada keraguan, ketakutan, bahwa jika akan melakukan perubahan mereka merasa sulit untuk berubah, meskipun sudah mulai memulai ide untuk melakukan perubahan. Meskipun masih ada keraguan untuk berubah, mereka sudah mulai meninggalkan hal-hal yang menghambat perubahan

Jika harus berubah, maka mereka membutuhkan waktu lama untuk melakukan “eksplorasi”, mencari tahu sebab perubahan dan kondisi mereka sendiri, alasan mereka harus berubah. Mereka akan mencari informasi, mendengarkan cerita dari teman atau staf; membaca buku atau lainnya. Setelah mendalami dan berpikir bahwa mereka harus melakukan perubahan, mereka akan membuat “komitmen” untuk berubah, menerima dan melakukan perubahan sehingga mereka dapat memulai hal baru yang lebih baik bagi diri mereka sendiri, orang lain dan perusahaan/organisasi.



FASE 3. PENYELIDIKAN/EKPLORASI

Jika harus berubah, maka mereka membutuhkan waktu lama untuk melakukan “eksplorasi”, mencari tahu sebab perubahan dan kondisi mereka sendiri, alasan mereka harus berubah. Mereka akan mencari informasi, mendengarkan cerita dari teman atau staf; membaca buku atau lainnya. Setelah mendalami dan berpikir bahwa mereka harus melakukan perubahan, mereka akan membuat “komitmen” untuk berubah, menerima dan melakukan perubahan sehingga mereka dapat memulai hal baru yang lebih baik bagi diri mereka sendiri, orang lain dan perusahaan/organisasi.

Orang-orang akan menyelidiki/mengeksplorasi untuk memulai perubahan melalui beberapa tindakan atau ungkapan kata-kata seperti

1. Memikirkan dan melakukan cara-cara baru
2. Pelajari dan temukan kemungkinan
3. Keinginan untuk memecahkan masalah
4. Mengambil risiko, mencoba hal baru

Eksplorasi untuk mencapai perubahan dapat tercermin pada pernyataan-pernyataan berikut

1. Saya tertarik dengan semua kemungkinan perubahan
2. Saya terus memikirkan cara-cara baru untuk melakukan hal ini
3. Belakangan ini saya merasa berenergi untuk menghadapi perubahan
4. Saya kagum dengan betapa banyak yang saya dapat pelajari sebagai hasil dari perubahan



• FASE 4. KOMITMEN

Ketika orang menerima banyak informasi, saran dan berbagai sumber lain yang diyakini kebenarannya, mereka akan membuat komitmen untuk melakukan perubahan yang bermanfaat bagi dirinya, orang lain dan organisasinya.

Setelah mereka melakukan eksplorasi, komitmen akan timbul dari diri mereka sendiri yang ditunjukkan dengan tindakan atau pernyataan sebagai berikut:

1. Merasa percaya diri dan tetap memegang kendali
2. Merasa nyaman dengan perubahan
3. Secara teknis mampu mengatasi perubahan
4. Mengetahui bahwa perubahan dapat dilalui

Komitmen mereka dapat dinyatakan dalam pernyataan seperti:

1. Saya tidak akan kembali menjadi saya yang dulu
2. Saya memiliki keunggulan yang diperlukan untuk menerapkan perubahan dengan efektif
3. Saya merasa nyaman dengan lingkungan baru
4. Saya belajar bahwa perubahan akan membantu saya merasa nyaman dengan perubahan berikutnya



Langkah konkret untuk menunjukkan komitmennya dituangkan dengan cara:

1. Membuat tujuan jangka panjang
2. Fokus pada bekerja sama
3. Membuat misi
4. Memvalidasi dan memberi penghargaan kepada mereka yang menanggapi perubahan
5. Menantikan perubahan



• B. Metodologi Imunitas terhadap Perubahan

1. Mengidentifikasi tujuan

- Hal ini memerlukan waktu karena perubahan bukan hal yang bisa dilakukan secara instan.

Mereka biasanya melalui beberapa tahap (seperti yang ditunjukkan pada gambar 1 di atas). Mereka biasanya akan melalui tahap Penolakan, kemudian Resistensi, baru setelah mendapatkan banyak informasi, pandangan, membaca, mendengar dari berbagai sumber, mereka akan melakukan eksplorasi. Jika kemudian menurut mereka perubahan itu baik dan akan mendukung dalam mencapai tujuan, maka mereka akan membuat komitmen.

Ada langkah/tahap yang harus dilakukan yaitu melakukan uji diagnostik terhadap imunitas terhadap perubahan. Tujuan eksplorasi ini hanya untuk membantu mereka menjadi lebih efektif, bukan untuk menemukan kekurangan dalam pekerjaan atau sifat mereka.



Tes Diagnostik Imunitas terhadap Perubahan Langkah paling penting dalam mendiagnosis imunitas terhadap untuk perubahan

Untuk mengisi kolom tersebut, penjelasan akan diberikan pada beberapa tahap di bawah ini:

1. Cara menetapkan tujuan
2. Cara mengamati perilaku yang sebenarnya
3. Cara menetapkan perilaku yang diharapkan
4. Cara membuat asumsi tentang kendala
5. Cara menguji asumsi



Tes diagnostik diberikan kepada pemimpin untuk dijawab sesuai kondisi mereka. Jadi, ini seperti melihat diri sendiri pada cermin. Mereka perlu mengisi tabel seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2. Membuat peta lembar kerja untuk berubah adalah hal yang sangat baik, karena jika mampu menyelesaikan satu folder maka hal ini dapat memberikan pandangan yang bermanfaat sekaligus membongkar asumsi yang menghambat Anda untuk berubah. Untuk mengisi setiap kolom seperti pada Gambar 2, ada beberapa pertanyaan yang dapat diajukan yaitu (<https://hbr.org/2001/11/the-real-reason-people-wont-change>)

1. *Perubahan apa yang Anda ingin lihat pada organisasi, agar Anda dapat lebih efektif atau agar pekerjaan lebih memuaskan?*
2. *Komitmen apa yang tersirat dari keluhan Anda?*
3. *Apa yang Anda lakukan, atau tidak lakukan, yang membuat komitmen Anda belum terwujud sepenuhnya?*
4. *Jika Anda membayangkan melakukan kebalikan dari perilaku yang melemahkan, apakah Anda mendeteksi ketidaknyamanan, kekhawatiran, atau ketakutan yang samar-samar pada diri Anda?*
5. *Dengan melakukan perilaku yang melemahkan ini, hasil mengkhawatirkan seperti apa yang Anda ingin cegah?*



• CARA MENETAPKAN TUJUAN PERBAIKAN

- Pilih tujuan yang akan membuat Anda berbeda
- hal penting yang Anda ingin capai
- Ajukan pertanyaan pada diri sendiri :
- Perubahan paling kuat seperti apa yang dapat meningkatkan hidup saya (kinerja, hubungan, dll)
- Tetapkan tujuan yang Spesifik dan jelas
- Perubahan penting bagi saya/organisasi/keluarga
- Tetapkan tujuan dengan pernyataan positif
- Saya berkomitmen untuk menjadi lebih baik dalam hal.....



Tom	<i>...hearing from my subordinates and maximizing the flow of information into my office.</i>	I don't ask questions or ask to be kept in the loop on sensitive or delicate matters; I shoot the messenger when I hear bad news.	I am committed to not learning about things I can't do anything about.	I assume as a leader I should be able to address all problems; I assume I will be seen as incompetent if I can't solve all problems that come up.
Mary	<i>...distributed leadership by enabling people to make decisions.</i>	I don't delegate enough; I don't pass on the necessary information to the people I distribute leadership to.	I am committed to having things go my way, to being in control, and to ensuring that the work is done to my high standards.	I assume that other people will waste my time and theirs if I don't step in; I assume others aren't as smart as I am.
Bill	<i>...being a team player.</i>	I don't collaborate enough; I make unilateral decisions too often; I don't really take people's input into account.	I am committed to being the one who gets the credit and to avoiding the frustration or conflict that comes with collaboration.	I assume that no one will appreciate me if I am not seen as the source of success; I assume nothing good will come of my being frustrated or in conflict.



• APA YANG SAYA LAKUKAN/TIDAK LAKUKAN

1. APA YANG TELAH ANDA LAKUKAN - yang tidak mendukung tujuan
2. APA YANG ANDA tidak lakukan – (yang tidak mendukung tujuan)
 - JUJUR
 - TANPA RASA TAKUT



• KOMITMEN BERLAWANAN YANG TERSEMBUNYI

KOTAK KEKHAWATIRAN:

-Apa yang Anda takutkan akan terjadi jika Anda melakukan kebalikan dari

Perilaku Anda di kolom 2

- Kekhawatiran Anda
- Ancaman
- Khawatir dengan hal yang akan terjadi
- Paling tidak nyaman



Lihat kotak kekhawatiran

Tulis komitmen komitmen Bertentangan yang tersembunyi

- Anda akan merasakan kontradiksi pada kolom 1 dan 3
- Ini adalah sistem imunitas yang "melindungi" Anda dari hasil yang ditakutkan dan tidak diinginkan



- ASUMSI BESAR

MENCARI ASUMSI YANG MENJADI DASAR KOMITMEN TERSEMBUNYI ANDA
KEPERCAYAAN & TEORI TERINTERNALISASI YANG DIMILIKI TENTANG BAGAIMANA KITA BEKERJA, &
BAGAIMANA ORANG MENANGGAPI KITA
ASUMSI YANG MEMBUAT SETIAP KOMITMEN TERSEMBUNYI MERASA PERLU

JIKA....



UNCOVERING YOUR IMMUNITY TO CHANGE

Improvement Goal	What am I doing/ not doing instead	Hidden Competing Commitments	Big Assumptions
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>What I'd need to do differently to achieve my goal:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p> <p>Worry Box</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Competing Commitments:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p>
<p><i>Write your clarified goal from the previous page at the top of this column.</i></p> <p><i>Next, specify the concrete behaviors that are necessary to achieve this goal. Make sure to frame them as positive statements (for example, "stick to a regular meal schedule" vs. "stop eating at random times during the day").</i></p> <p><i>Think about actions you can move TOWARD that will bring you closer to your goal, rather than those you need to move away from.</i></p>	<p><i>This is the part where we get deeply, maybe even painfully clear about where we stand. We must be fearlessly honest - we can't make progress if we can't take stock of where we're starting from.</i></p> <p><i>What are the things you do, or don't do, that most conflict with the behaviors you listed in column 1? Ex. "I wait until I get too hungry to eat," or "I don't make time to plan for my day."</i></p> <p><i>Don't worry about explaining your behaviors at this point. Just notice them and write them down.</i></p>	<p><i>Your fears go in the "worry box." What are you afraid would happen if you did the opposite of your Column 2 behaviors? Ex. "If I plan my day ahead of time my life will become too rigid"</i></p> <p><i>The fears illuminate your hidden commitments. If I'm afraid of becoming too rigid, I could turn this around to say "I am committed to not being bound to a rigid lifestyle."</i></p> <p><i>These competing commitments hold the key to your breakthrough. See page 3 for more detail on this.</i></p>	<p><i>Big assumptions are the "beliefs and internalized truths we hold about how the world works, how we work, and how people respond to us. They are assumptions that make each hidden commitment feel necessary."</i></p> <p><i>Look for assumptions that anchor and inform your specific hidden commitments. Notice how your assumptions lead to the very behaviors that undermine, rather than support, your goal.</i></p> <p><i>Ex. "I assume that if I am seen as rigid, people won't like me and I'll be rejected."</i></p>



1. TUJUAN

PENINGKATAN

Ada 2 macam tujuan yaitu tujuan teknis dan tujuan adaptif.

- a. **Tujuan teknis** adalah tujuan yang dapat dicapai dengan meningkatkan keahlian kita, dan kita dapat belajar dan berlatih hingga kita dapat melakukannya untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. **Tujuan adaptif** adalah tujuan yang dapat dicapai tetapi kita perlu mengubah pola pikir kita. Tantangan adaptif membutuhkan perubahan pola pikir dan perilaku yang lebih mendalam



- tujuan adaptif

Tujuan harus menjelaskan peluang perubahan/pengembangan;

hal yang benar-benar diharapkan dilakukan untuk peningkatan

Saya punya keinginan yang tulus untuk berbeda/berubah dari sebelumnya, kemudian saya

harus membuat serangkaian tujuan: Memilih tujuan peningkatan yang tepat terkait dengan perubahan yang mereka inginkan;

memiliki Komitmen untuk berubah,

meningkatkan sesuatu hingga lebih baik



Menetapkan tujuan perbaikan, dan alasan untuk berubah.

- Mengapa saya harus berubah.
- Jelaskan hal-hal yang dapat membuat keadaan menjadi lebih baik, mendapatkan umpan balik dari orang lain.
- Dalam menentukan tujuan perbaikan, tujuan tersebut harus sesuatu yang dapat dicapai dan dapat diakses; tidak terlalu bergejolak dan dapat diandalkan.

Tujuan harus menjelaskan peluang perubahan/pengembangan;
hal yang benar-benar diharapkan dilakukan untuk peningkatan

Tuliskan satu kalimat yang menjelaskan alasan

- ✓ bahwa tujuan tersebut penting untuk Anda capai.
- ✓ Apa yang paling penting bagi Anda dalam mencapai tujuan ini?
- ✓ Setelah mencapai tujuan ini, perbedaan seperti apa yang akan Anda rasakan? Pada perusahaan Anda?
- ✓ Apakah ini versi paling jelas dari tujuan Anda?
- ✓ Apakah hal ini bermakna bagi Anda pada tingkat perasaan?

Misalnya: Apa yang saya inginkan untuk perkembangan perusahaan; apa yang terbaik bagi individu dan organisasi



Beberapa tujuan yang biasanya dapat diubah dan dikembangkan terkait dengan kepemimpinan adalah:

- 1) Delegasi - Cara mendelegasikan tugas
- 2) Komunikasi (berbicara dengan jelas/singkat) - cara berkomunikasi dengan efektif dan jelas.
- 3) Menangani konflik secara konstruktif - cara mengelola konflik dengan lebih konstruktif
- 4) Berbicara dengan rekan kerja atau eksekutif - berbicara dengan teman, bawahan, dan pemimpin pada tingkatan yang tepat
- 5) Mendengarkan - jadilah pendengar yang baik
- 6) Memprioritaskan dan menciptakan fokus – dapat bekerja dengan lebih fokus, membuat prioritas
- 7) Membangun kepercayaan dan hubungan – membangun kepercayaan dan hubungan yang baik
- 8) Mengembangkan orang lain – mengembangkan sesuatu menjadi lebih baik
- 9) Keseimbangan pekerjaan/kehidupan – cara hidup seimbang
- 10) Kolaborasi – bagaimana membangun kerjasama dan kerja tim



2. JELASKAN HAL-HAL YANG ANDA LAKUKAN DAN TIDAK LAKUKAN

Di kolom ini, tuliskan hal-hal yang harus dan tidak akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Mereka harus membuat deskripsi tentang hal-hal yang harus dilakukan dan tidak seharusnya dilakukan yang dapat menghambat kemajuan dalam mencapai tujuan. Memahami hal yang saya lakukan. Hal yang tidak saya lakukan. Pada kolom ini Anda dapat isi dengan kegiatan yang berlawanan dan menghambat (menunda) pencapaian tujuan.

Menentukan hal-hal yang harus dilakukan dan tidak seharusnya dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Hal-hal yang harus dilakukan dan tidak seharusnya dilakukan, sebagai upaya untuk mencapai tujuan. Pernyataan yang akan dituliskan di sini dapat mengidentifikasi perilaku dan keyakinan dan harus dibuat lebih spesifik yaitu dengan:

- Menjelaskan hal-hal yang Anda telah lakukan untuk mencapai peningkatan tujuan tersebut
- Menjelaskan hal-hal yang Anda tidak lakukan untuk mendukung pencapaian tujuan peningkatan



3. MEMBUAT KOMITMEN (KOMITMEN BERTENTANGAN YANG TERSEMBUNYI)

- a) Identifikasi komitmen yang bertentangan/menantang, dan Komitmen yang tidak diungkapkan/tersembunyi.
- b) Ada masalah apa di sini?
- c) Mengubah pemahaman
- d) Kotak kekhawatiran / apakah menurut Anda hal itu adalah kebohongan/kekhawatiran
- e) Apa yang membuat saya terus merasa khawatir tentang hal ini
- f) Jika saya melakukan kebalikan dari hal yang saya lakukan saat ini, hal apa yang membuat saya merasa khawatir dan tidak nyaman?
- g) Bergerak maju, tapi kita membuat kita mandek di sini dan tidak bergerak maju



4. MEMBUAT ASUMSI

BESAR

Asumsi dasar utama di balik komitmen-komitmen yang bertentangan .

Asumsi yang mengungkapkan dan mengatasi hambatan untuk berubah.

Kolom ini diisi dengan hal-hal mereka khawatirkan jika saya melakukan kebalikan dari sebelumnya.

Masukkan pernyataan yang menyatakan hambatan dalam melakukan perubahan.

Jelaskan asumsi besar.

- ✓ Alasan mengapa asumsi besar ini merugikan kita.
- ✓ Risiko jika kita melakukan perubahan
- ✓ Harus tahu alasan di baliknya
- ✓ Risiko bergerak maju
- ✓ Bahaya yang ada asumsi bagi kita, alasan membuka kebuntuan.
- ✓ Lihat kemungkinannya.

Ketakutan:

Jika saya melakukan ini, keadaan akan menjadi lebih buruk.

Jika saya melakukan ini, jika saya melakukan perubahan siapa yang berpikir akan membuat hal buruk terjadi

Tujuan baik jika



5. CARA MENGUJI ASUMSI BESAR

Membuat asumsi besar adalah hal yang cukup sulit, karena seseorang akan membayangkan sesuatu yang berkebalikan dengan kondisi yang selama ini ia lakukan. Oleh karena itu, perlu dibuat pertanyaan-pertanyaan untuk diuji dan dapat memastikan bahwa asumsi-asumsi besar tersebut berjalan dengan benar dan sesuai.

- a) **Smart (Aman):** jangan melakukan hal secara sembrono sehingga dapat membahayakan diri atau karier Anda.
- b) **Modest (Sederhana):** mulai dari yang kecil untuk menguji situasi.
- c) **Actionable (Dapat ditindaklanjuti):** pastikan Anda akan memiliki kesempatan untuk melakukannya.
- d) **Research Based (Berbasis penelitian):** prioritas Anda di sini adalah mengumpulkan informasi, bukan melakukan perubahan.
- e) **Test your assumption (Uji asumsi Anda):** pastikan hasilnya memberikan informasi yang mengonfirmasi atau menyangkal asumsi tersebut



1	2	3
Collective commitment goal	Collective inventory of doing/not doing	Collective hidden competing commitments
<p>We want to do a better job by our junior faculty. We want them to experience the place as a support to their career development, and, in particular, we want to increase significantly the number of people we are able to tenure from our junior ranks.</p>	<p>We load them up with too many advisees and committee assignments, and then they don't have the necessary time to do their research and publish.</p> <p>We give them too big a teaching load.</p> <p>We tell them publishing is important, but we also tell them or show them that everything else is important, too—their teaching, their advising, their being on a governance committee. We don't give the right message about priorities.</p>	<p>We are committed to not increasing our workload on advising, teaching, and committee fronts.</p> <p>We are committed to preserving the privileges of seniority.</p>



Appendix: sample maps

1. Improvement Goal	2. Doing/Not Doing	3. Hidden Competing Commitment	4. Big Assumption
<p>To be better at delegating</p> <p>5+ This new leadership role is a wonderful opportunity for me to make a difference. But if I keep working the way I always have, I can't get to the more strategic issues. There's not enough time to do everything. I'm already too stretched, dropping balls, & stressed out.</p> <p>© Minds at Work</p>	<p>I don't prioritize; I don't separate the important from the urgent</p> <p>I don't plan my time well; am in constant catch-up mode</p> <p>I don't ask people to help me enough</p> <p>I don't say "no" enough</p>	<p>I'll have fewer victories; I could be wrong; I could fail; I'd be dependent on others; I'll lose control</p> <p>I'm committed to: Not giving up fast hits of success/ small victories; experiencing myself as a winner</p> <p>Not finding out I'm wrong</p> <p>Not failing</p> <p>Not being dependent, weak. To not put my fate in other's hands</p>	<p>If I don't have fast hits of success, I'll be adrift & anxious. I need victories to know I'm on track</p> <p>If I find out I'm wrong, I don't deserve this leadership position</p> <p>If I fail, I'll let down everyone I care about</p> <p>Effective leaders get it right the 1st time. We can't afford to make any mistakes in our business</p> <p>If I'm dependent on others, then I'm screwed when they don't deliver</p> <p>I can do it better than others can</p>



1. Improvement Goal	2. Doing/Not Doing	3. Hidden Competing Commitment	4. Big Assumptions
<p>To be a collaborative leader who taps into the collective wisdom of my leadership team</p>	<p>Coming to the table with a predetermined definition of the problem & solution</p> <p>Always framing & writing the meeting agenda</p> <p>Speaking more than any other member of the team</p> <p>Taking charge of & running every meeting (rather than sharing this responsibility with others, even though I claimed they were leaders too)</p> <p>Not asking for help when I need it</p>	<p>Fears: I'll look & feel weak and soft; I'll lose my value proposition</p> <p>To not appearing or feeling weak</p> <p>To being hugely important, indispensable and value-adding;</p> <p>To always appearing to be on top of things</p> <p>To be the hero/ star of the team (scoring the goals)</p>	<p>If I look weak, people won't follow me/ my leadership</p> <p>I assume people want a leader who has the answers = strong</p> <p>I assume people don't want to take responsibility anyway</p> <p>If I am not indispensable, then I'm 2nd rate</p> <p>If I am not special, then I am replaceable</p>



1. Improvement Goal	2. Doing & Not Doing	3. Hidden Commitments	4. Big Assumptions
<p>To be more approachable, accessible →</p> <p>To be more 'even' emotionally, less volatile, more emotionally 'reliable'</p>	<p>Holding impossibly high expectations for others and self</p> <p>Very judgmental – extreme black or white decisions</p> <p>Taking on too much</p> <p>Procrastinating, and then having to act urgently</p> <p>Hair trigger responses to disappointment, what I see as lack of integrity or injustice</p> <p>Lord it over my people; show off; flex my intellectual muscles; call attention to my accomplishments</p> <p>Not letting myself get close to others</p> <p>Not sharing my emotional needs, saying what I want or need on this level</p>	<p>Fears: my reputation will suffer; my team will become lax; I'll become common; I'll become lax!; I'll lose opportunities to get recognized, admired & envied; I'll be simple</p> <p>To not reduce my reputation in any way</p> <p>To keep my team members insecure so that they will stay driven</p> <p>To not be too common</p> <p>To not lose my insecurity</p> <p>To keep getting recognition</p> <p>To be self-sufficient; to not rely on others</p> <p>To be envied and admired for my success and accomplishments</p> <p>To be enviable</p> <p>To not be too direct; to come across as complex and mysterious; to not be too simple</p>	<p>I assume if I become a man with a 'common touch' (approachable, accessible, supportive, and warm), I will lose the advantages of my superiority.</p> <p>I assume the 'common touch' is incompatible with intellectual superiority.</p> <p>I assume I must continue to feel superior to feel good.</p> <p>I assume that any tolerance for mistakes or weakness in myself is incompatible with my station in life.</p> <p>I assume that if I lose my insecurity I lose my drive (and the same for others).</p>



Immunity to Change Map

Generate Ideas:	Column 1 Commitment: Improvement Goal:	Column 2 Doing / Not Doing:	Column 3 Hidden Competing / Counter Commitments:	Column 4 Big Assumptions:	My First S-M-A-R-T Experiment:
<p>"Given how well you know me what's one-big-thing that I could get significantly better at?"</p> 	<p>Tip: Your improvement goal must:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Represent an improvement opportunity • Be true and really matter to you (i.e. on a scale of 1 – 5 be a 4 or 5) • Reflect your desired self image 	<p>Tip: Be specific about behaviours and beliefs you identify</p> <p>This is your fearless inventory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • List what you are actively doing that gets in the way of you achieving your improvement goal. • List what you are not doing in support of you achieving your improvement goal. 	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> <p>Worry Box:</p> <p>Start here. Answer this question for each point in Column 2.</p> <p>"If I imagine myself trying to do the opposite of _____, what is the most uncomfortable worry or fear that comes up?"</p> </div> <p>Tip: Accept what shows up</p> <ul style="list-style-type: none"> • These are the commitments that 'have us'. 	<p>Tip: These are out of sight that would benefit from reconsideration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Core beliefs that feel absolutely true • "I assume that if <insert item from Column 3> then a 'BTB' will happen • 'BTB' = big time bad 	<p>Safe Modest Actionable Research focus Test – to experiment</p>



Referensi:

Jaffe, D. T., & Scott, C. D. (2003). *Mastering the Change Curve*. Pennsylvania, US: Hrdq.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock Potential in Yourself and Your Organization* (1 ed.): Harvard Business School Press.

Schlesinger, L. A., & Kotter, J. P. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2).

www.executiveinspiration.com