



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

iHiLead
Indonesian Higher Education Leadership



PEMIMPIN
Perkumpulan
Pendidikan
Kepemimpinan
Perguruan Tinggi



DIREKTORAT JENDRAL
PENDIDIKAN TINGGI
Kementerian Pendidikan & Kebudayaan

Erasmus+ Capacity Building in Higher Education

Indonesian Higher Education Leadership Training the Trainers Program

Fase 2 : METODOLOGI IMUNITAS TERHADAP PERUBAHAN

Erasmus+ Pengembangan Kapasitas Pendidikan Tinggi Program Pelatihan untuk Pelatih Indonesian Higher Education Leadership

METODOLOGI IMUNITAS TERHADAP PERUBAHAN

Deskripsi	Fokus dari modul ini adalah sejumlah alasan mengapa pemimpin tidak mau berubah; langkah-langkah pemimpin dapat mengubah imunitasnya dan menerapkan metodologi untuk mengubah imunitas (ICM) di kalangan pemimpin
Durasi	4 jam
Hasil pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> ● Peserta diharapkan memahami sejumlah alasan mengapa pemimpin tidak mau berubah ● Peserta diharapkan memahami langkah-langkah pemimpin dapat mengubah imunitasnya ● Peserta diharapkan untuk mengamati perilaku sebenarnya ● Peserta diharapkan untuk menetapkan tujuan ● Peserta diharapkan untuk menetapkan perilaku yang diharapkan ● Peserta diharapkan untuk menerapkan metodologi untuk mengubah imunitas pemimpin
Urutan	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentasi dan Tanya Jawab (90 menit) ● Kerja kelompok (60 menit) ● Presentasi kelompok (10 menit) ● Pemetaan diri (60 menit) ● Presentasi individu (10 menit) ● Rekapitulasi (10 menit) ● Refleksi diri/pandangan (tugas di rumah)
Kerja kelompok (60 menit)	<ul style="list-style-type: none"> ● Metode: Diskusi kelompok (4 kelompok) ● Keluaran <p>Peta Imunitas terhadap Perubahan yang terdiri dari Komitmen (tujuan peningkatan); Melakukan/tidak melakukan sebagai; Ketakutan & komitmen bertentangan yang tersembunyi; asumsi besar (lama dan baru)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bahan ○ Lembar kerja di Google Slide (lihat Lembar kerja 1) ○ Koneksi Wi-Fi/internet ○ Komputer/laptop/tablet/smartphone ● Instruksi ○ Peserta akan dibagi menjadi 4 kelompok secara acak. ○ Kelompok akan mendiskusikan masalah ICM pada pendidikan tinggi ○ Setiap kelompok akan memilih satu orang di antara anggota kelompok untuk mencatat diskusi di lembar kerja Google Slide. ○ Setiap kelompok akan membahas tugas yang ada di lembar kerja.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fasilitator akan menghentikan diskusi semua kelompok pada waktu yang ditentukan. ● Tugas ○ Temukan kasus atau masalah kepemimpinan nyata dalam pendidikan tinggi. ○ Fokus pada satu kasus atau masalah untuk didiskusikan dalam kelompok. ○ Jelaskan berbagai masalah dan tantangan pada kasus kepemimpinan nyata pada pendidikan tinggi. ○ Isi template ICM ○ Simpulkan pelajaran yang dipetik dari kasus tersebut.
<p>Presentasi kelompok (10 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Metode: Presentasi kelompok (2 kelompok) ● Keluaran ○ Peta ICM pendidikan tinggi ● Bahan ○ Koneksi Wi-Fi/internet ○ Komputer/laptop/tablet/smartphone ○ Proyektor atau aplikasi rapat online lainnya ○ Lembar kerja 1 di Google Slide ● Instruksi ○ Setiap kelompok memilih satu perwakilan untuk mempresentasikan hasil diskusi kelompok (5 menit) ○ Peserta atau fasilitator lain dapat menanggapi atau memberikan umpan balik atau pertanyaan (5 menit) ● Tugas ○ Mempresentasikan hasil diskusi kelompok tentang peta ICM
<p>Pemetaan diri (60 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Metode: Kerja individu ● Keluaran ○ Peta Imunitas terhadap Perubahan individu yang terdiri dari Komitmen (tujuan peningkatan); Melakukan/tidak melakukan sebagai; Ketakutan & komitmen bertentangan yang tersembunyi; asumsi besar (lama dan baru) ● Bahan ○ Formulr online Template dan Pertanyaan Pengarah Imunitas terhadap Perubahan (lihat Lembar kerja 1) ○ Koneksi WLAN/internet ○ Komputer/laptop/tablet/smartphone ● Instruksi ○ Semua peserta perlu menyiapkan komputer/laptop/tablet/smartphone sendiri. ○ Semua peserta harus terhubung ke WLAN. ○ Fasilitator menunjukkan tautan peta online ke semua peserta di layar.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Semua peserta mengisi peta ICM dan mengirimkannya setelah selesai. ● Tugas ○ Mengisi Template dan Pertanyaan Pengarah online
Presentasi individu (10 menit)	<ul style="list-style-type: none"> ● Metode: Presentasi individu (2 orang) ● Keluaran ○ Peta ICM individu ● Bahan ○ Koneksi Wi-Fi/internet ○ Komputer/laptop/tablet/smartphone ○ Proyektor atau aplikasi rapat online lainnya ○ Lembar kerja 1 di Google Slide ● Instruksi ○ satu orang perwakilan mempresentasikan hasil peta ICM individu (5 menit) ○ Peserta atau fasilitator lain dapat menanggapi atau memberikan umpan balik atau pertanyaan (5 menit) ● Tugas ○ Mempresentasikan hasil peta ICM individu
Refleksi diri (tugas di rumah)	<ul style="list-style-type: none"> ● Metode: Tugas kerja individu online ● Keluaran ○ Reflective ICM book Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). <i>Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock Potential in Yourself and Your Organization</i> (1 ed.): Harvard Business School Press ● Bahan ○ Lembar kerja di Google Docs (lihat Lembar kerja 1) ○ Koneksi Wi-Fi/internet ○ Komputer/laptop/tablet/smartphone ● Instruksi ○ Setiap peserta akan diberikan lembar kerja online dengan tautan tertentu. ○ Setiap peserta mengisi Google Docs dan mengganti namanya dengan nama lengkap dan lembaga (misal: Nama Nama Keluarga – Universitas Universal). ○ Menyelesaikan tugas paling lambat pada akhir program. ○ Tugas yang sudah selesai akan disimpan secara otomatis di Google Docs. ● Tugas ○ Menjelaskan pengalaman kepemimpinan Anda dalam pendidikan tinggi (sebagai pemimpin atau pengikut). ○ Evaluasi pengalaman Anda, yang baik maupun buruk. ○ Isi template untuk mencerminkan kondisi Anda

	<ul style="list-style-type: none">○ Menyimpulkan hal-hal yang telah Anda lakukan dan hal-hal yang harus Anda lakukan untuk kondisi yang lebih baik○ Membuat rencana aksi tentang bagaimana Anda akan menghadapi situasi Anda
Rekapitulasi (10 menit)	Fasilitator akan membuat ringkasan singkat atau pandangan yang ditekankan pada proses pelatihan.
Observasi	Pengamat akan membuat beberapa catatan dan mengisi daftar centang observasi (lihat Lembar Observasi).

Handout: Metodologi Imunitas terhadap Perubahan (ICM)

Durasi: 90 menit termasuk diskusi

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 tersebut, seorang pemimpin harus 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.

TUJUAN

Tujuan modul ini adalah:

1. Untuk memahami sejumlah alasan mengapa pemimpin tidak mau berubah
2. Untuk memahami langkah-langkah pemimpin dapat mengubah imunitasnya

3. Untuk memahami konsep metodologi imunitas terhadap perubahan
4. Untuk menerapkan metodologi untuk mengubah imunitas pemimpin

A. **Pengantar Metodologi Imunitas terhadap Perubahan**

1. Definisi Imunitas terhadap Perubahan (ICM)

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

2. Latar belakang metodologi ICM:

Di dalam diri kita, masing-masing dari kita memiliki "sistem imunitas emosional" yang tampaknya melindungi kita. Namun, seringkali kita tidak merasakannya, dan malah bisa menyebabkan kita tidak bisa bergerak ketika harus berubah

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 untuk 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)

Selain itu, ketika orang datang untuk bekerja, mereka mungkin membawa riwayat pribadi, emosi, pandangan subjektif tentang dunia, dan budaya yang telah diwariskan dari generasi ke generasi. Beberapa asumsi ini mungkin membuat orang sulit untuk memisahkan diri mereka dari kenyataan bahwa segala sesuatu harus berubah. Menurut psikolog Robert Kegan dan profesor Harvard Lisa Laskow Lahey, asumsi ini mendukung serangkaian "komitmen yang menantang/bertentangan" yang dapat berlawanan dengan komitmen tulus untuk berubah. Hal ini dapat terjadi pada seseorang yang mungkin secara sadar ingin berubah dan bahkan secara lahiriah menyetujui perubahan tersebut. Namun, mereka juga memiliki keinginan yang sama kuatnya untuk tidak melakukannya, yang bahkan mungkin tidak mereka sadari.

Imunitas terhadap perubahan tidak sama dengan tidak menyukai atau menolak perubahan. Imunitas ini adalah konflik internal antara pikiran Anda dan keinginan bawah sadar Anda, yaitu kebutuhan akan perubahan.

Pada dasarnya, orang dapat menolak untuk melakukan perubahan yang diawali dengan beberapa tanda atau sinyal yang menunjukkan penolakan untuk melakukan pekerjaannya. 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".

Berikut ini adalah beberapa contoh penolakan dalam kelompok/individu:

- Menjauhi topik-topik yang terkait dengan perubahan
- Tidak berinisiatif
- Bertindak seolah-olah tidak ada yang terjadi
- Menyalahkan orang lain
- 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, yakni

Pernyataan terkait penolakan:

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

Tahap-tahap dalam penolakan

1. PENOLAKAN

Ditunjukkan dengan kata, sikap atau ungkapan diri sendiri:

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

Sedangkan hambatan dalam kelompok ditunjukkan dari perilaku kelompok:

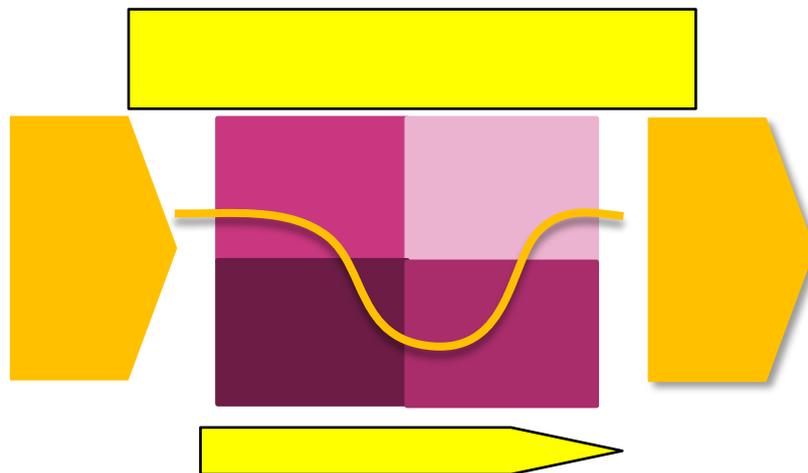
- Menunggu instruksi lebih lanjut
- Tidak berinisiatif
- Mengkritik seseorang yang mencoba hal yang positif
- Mengungkit-ungkit kesalahan di masa lalu

- Menanyakan kemampuan manajemen

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.



Gambar 1. Orang mengalami transisi saat melakukan perubahan dari Jaffe and Scott (2003)

Tahap dalam transisi:

3. PENYELIDIKAN

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

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

4. KOMITMEN

Ketika orang menerima banyak informasi, saran dan berbagai sumber 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:

- Saya tidak akan kembali menjadi saya yang dulu

- Saya memiliki keunggulan yang diperlukan untuk menerapkan perubahan dengan efektif
- Saya merasa nyaman dengan lingkungan baru
- Saya belajar bahwa perubahan ini akan membantu saya untuk berhubungan dengan perubahan selanjutnya

Langkah-langkah konkret untuk menunjukkan komitmennya dituangkan dalam bentuk:

1. Membuat tujuan jangka panjang
2. Berkonsentrasi dalam 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

Untuk berubah diperlukan 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. Namun, pada tahap-tahap ini, 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 diberikan kepada pemimpin untuk dijawab sesuai dengan kondisi mereka. Jadi, ini seperti melihat diri kita 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 kita 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, 3, 4 dan 5, 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 tempat kerja, 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?

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

Lembar Kerja Peta Imunitas

Temukan artikel lengkapnya, "How to Overcome Immunity to Change."
Dalam arsip Mei 2011 di experiencelife.com

Tujuan Peningkatan

Perilaku yang Berlawanan dengan
Tujuan Saya

Komitmen Bertentangan yang
Tersembunyi

Asumsi Besar

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

Saya punya keinginan yang tulus untuk berbeda/berubah dari sebelumnya, kemudian saya harus membuat serangkaian tujuan: Mengambil tujuan peningkatan yang tepat yang ingin mereka ubah; memiliki Komitmen untuk berubah, meningkatkan sesuatu menjadi lebih baik. Menetapkan tujuan perbaikan, dan alasan untuk berubah. Mengapa saya harus berubah. Menjelaskan hal-hal yang dapat membuat segalanya 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.

Tuliskan satu kalimat yang menjelaskan alasan

- Tujuan ini 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?
- 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 AKAN LAKUKAN DAN TIDAK AKAN 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 akan Anda lakukan untuk mencapai peningkatan tujuan tersebut
- Menjelaskan hal-hal yang tidak akan Anda lakukan untuk mencapai tujuan peningkatan tersebut

3. **MEMBUAT KOMITMEN (KOMITMEN BERTENTANGAN YANG TERSEMBUNYI)**

Mengidentifikasi komitmen yang bertentangan/menantang, dan Komitmen yang tidak diungkapkan/tersembunyi. Misalnya:

- Ada masalah apa di sini?
- Mengubah pemahaman
- Kotak kekhawatiran / apakah menurut Anda hal itu adalah kebohongan/kekhawatiran
- Apa yang membuat saya terus merasa khawatir tentang hal ini
- Jika saya melakukan kebalikan dari hal yang saya lakukan saat ini, hal apa yang membuat saya merasa khawatir dan tidak nyaman?
- Bergerak maju, tetapi terkadang ada hal-hal membuat mandek 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 di balik asumsi bagi kita, alasan mengapa kebuntuan perlu diselesaikan.

- Lihat kemungkinannya.

Ketakutan:

- Jika saya melakukan ini, keadaan akan menjadi lebih buruk.

- Jika saya melakukan ini jika saya membuat perubahan siapa yang akan berpikir 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) **Safe (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 (lihat Gambar 6)

1. Tujuan Peningkatan	2. Melakukan/Tidak Melakukan	3. Komitmen Bertentangan yang Tersembunyi	4. Asumsi Besar
Untuk menjadi pemimpin kolaboratif yang memanfaatkan kebijaksanaan bersama tim kepemimpinan saya	Datang ke rapat dengan membawa definisi masalah & solusi yang telah ditentukan sebelumnya Selalu membingkai & menulis agenda rapat	Ketakutan: Saya akan terlihat & merasa lemah dan lembek; Saya akan kehilangan proposisi nilai saya	Jika saya terlihat lemah, orang tidak akan mengikuti saya/kepemimpinan saya Saya berasumsi orang menginginkan pemimpin yang memiliki jawaban = kuat

	<p>Berbicara lebih banyak daripada anggota tim lainnya</p> <p>Mengambil alih & menjalankan setiap rapat (alih-alih berbagi tanggung jawab dengan orang lain, meskipun saya menyatakan bahwa orang lain tersebut juga pemimpin)</p> <p>Tidak meminta bantuan ketika saya membutuhkannya</p>	<p>Untuk tidak terlihat atau merasa lemah</p> <p>Menjadi sangat penting, sangat diperlukan, dan menambah nilai;</p> <p>Untuk selalu tampil sebagai yang terbaik</p> <p>Menjadi pahlawan/bintang tim (mencetak gol)</p>	<p>Saya menganggap orang tidak mau bertanggung jawab</p> <p>Jika saya tidak diperlukan, maka saya menjadi nomor 2</p> <p>Jika saya tidak istimewa, maka saya dapat diganti</p>
--	--	--	--

Gambar 3. Contoh peta ICM

1. Tujuan Peningkatan	2. Melakukan & Tidak Melakukan	3. Komitmen Tersembunyi	4. Asumsi Besar
<p>Agar lebih mudah didekati, dapat diakses →</p> <p>Menjadi lebih 'seimbang' secara emosional, tidak mudah berubah, lebih 'dapat diandalkan' secara emosional</p>	<p>Memiliki ekspektasi yang sangat tinggi untuk orang lain dan diri sendiri</p> <p>Sangat menghakimi – keputusan hitam atau putih yang ekstrim</p> <p>Mengambil porsi terlalu banyak</p> <p>Menunda-nunda, dan kemudian harus bertindak segera</p> <p>Sangat mudah bereaksi terhadap kekecewaan, yang saya lihat sebagai kurangnya integritas atau ketidakadilan</p> <p>Merasa yang paling baik atau penting; pamer; memamerkan intelektual saya; menarik perhatian agar orang lain melihat pencapaian saya</p> <p>Tidak membiarkan diri saya dekat dengan orang lain</p> <p>Tidak menunjukkan kebutuhan emosional saya, mengatakan apa yang saya inginkan atau butuhkan pada tingkat ini</p>	<p>Ketakutan: reputasi saya akan menderita; tim saya akan menjadi kurang tegas; Saya akan menjadi biasa; Saya akan menjadi kurang tegas; Saya akan kehilangan kesempatan untuk dikenali, dikagumi & orang merasa iri terhadap saya; Saya akan sederhana</p> <p>Tidak mengurangi reputasi saya dengan cara apa pun</p> <p>Menjaga agar anggota tim saya merasa tidak aman sehingga mereka akan terus bersemangat</p> <p>Tidak terlalu umum</p> <p>Rasa tidak aman saya tidak hilang</p> <p>Terus mendapatkan pengakuan</p> <p>Menjadi mandiri; tidak bergantung pada orang lain</p> <p>Orang merasa iri dan saya dikagumi atas kesuksesan dan pencapaian saya</p> <p>Menimbulkan rasa iri</p>	<p>Saya berasumsi jika saya menjadi laki-laki yang 'mudah bergaul' (dapat didekati, dapat diakses, mendukung, dan hangat), saya akan kehilangan kelebihan dari keunggulan saya.</p> <p>Saya menganggap 'mudah bergaul' tidak sesuai dengan keunggulan intelektual.</p> <p>Saya menganggap saya harus terus merasa superior untuk merasa baik.</p> <p>Saya berasumsi bahwa toleransi apa pun terhadap kesalahan atau kelemahan pada diri saya tidak sesuai dengan status sosial saya.</p> <p>Saya berasumsi bahwa jika saya kehilangan rasa tidak aman saya, saya kehilangan semangat saya (dan ini juga terjadi pada orang lain).</p>

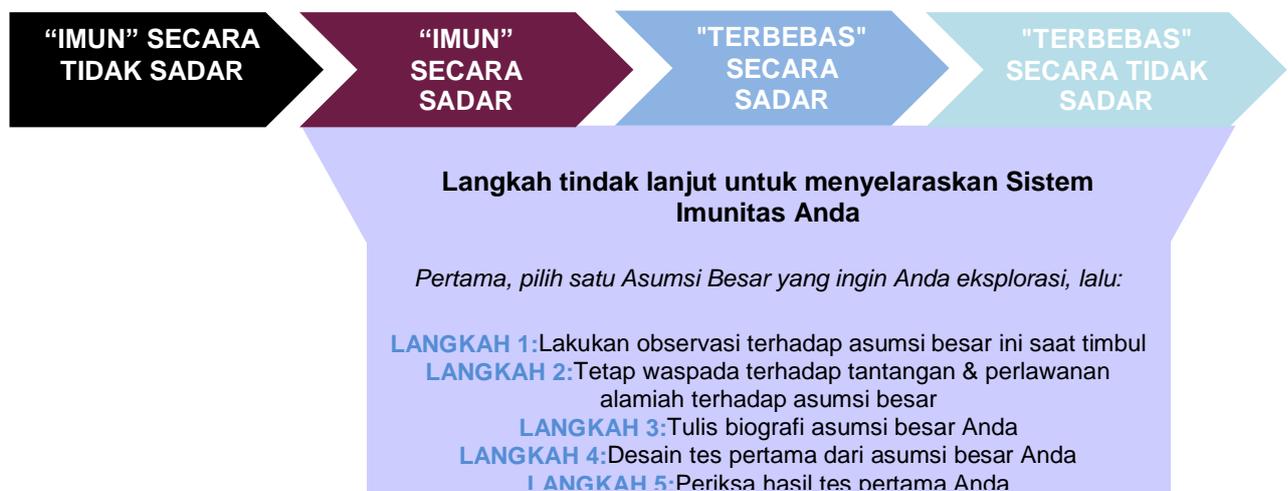
<p>© Minds at Work</p>		<p>Tidak terlalu blak-blakan; tampil rumit dan misterius; tidak terlalu sederhana</p>	
------------------------	--	---	--

Gambar 4. Contoh peta ICM

Peta Imunitas terhadap Perubahan					
Menghasilkan Ide:	Kolom 1 Komitmen: Tujuan Peningkatan:	Kolom 2 Melakukan ? Tidak Melakukan:	Kolom 3 Komitmen Bertentangan / Berlawanan yang Tersembunyi:	Kolom 4 Asumsi Besar:	Eksperimen S-M-A-R-T Pertama saya :
<p>“Karena Anda mengenal saya dengan baik, dalam satu hal besar apa saya bisa lebih baik secara signifikan?”</p> 	<p>Saran: Tujuan peningkatan Anda harus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan suatu peluang peningkatan • Benar dan sangat penting bagi Anda (pada skala 1 – 5, nilainya 4 atau 5) • Mencerminkan citra diri yang Anda inginkan 	<p>Saran: Nyatakan secara spesifik perilaku dan keyakinan yang Anda identifikasi</p> <p>Ini adalah daftar hal yang tidak Anda takuti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantumkan hal-hal yang Anda lakukan secara aktif yang menghalangi Anda mencapai tujuan peningkatan. • Cantumkan hal-hal yang tidak Anda lakukan untuk mendukung Anda mencapai tujuan peningkatan. 	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> <p>Kotak Kekhawatiran: Mulai di sini. Jawablah pertanyaan ini untuk setiap poin di Kolom 2. “jika saya membayangkan diri saya mencoba melakukan kebalikan dari _____, kekhawatiran atau ketakutan paling tidak nyaman seperti apa yang timbul?”</p> </div>	<p>Saran: Komitmen tidak terlihat dan akan mendapat manfaat dari pertimbangan ulang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keyakinan inti yang terasa sangat benar • “Saya berasumsi bahwa jika <masukkan item dari Kolom 3> maka 'HBB' akan terjadi • 'HBB' = hal buruk besar 	<p>Safe (Aman) Modest (Sederhana) Actionable (Dapat ditindaklanjuti) Research focus (Fokus penelitian) Test – to experiment (Tes – untuk bereksperimen)</p>

			<p>Saran: Terima apa yang terjadi</p> <p>Komitmen • ini 'memiliki kita'.</p>		
--	--	--	--	--	--

Gambar 5. Contoh peta ICM



Gambar 6. langkah menguji asumsi besar

INDIKATOR HASIL

1. Peserta mengisi kolom 1-4
2. Mereka dapat melakukan penilaian diri
3. Mereka dapat meningkatkan dan memperburuk sistem imunitas mereka

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).

LEMBAR KERJA 1

Imunitas terhadap Perubahan Peta¹: Template dan Pertanyaan Penuntun

1. Komitmen (tujuan perbaikan)	2. Melakukan/tidak melakukan	3 Ketakutan & komitmen bertentangan	4. Asumsi Lama	5. Asumsi Baru
<p><i>Komitmen apa yang harus saya lakukan atau tingkatan untuk mendukung pertumbuhan pribadi saya? Apa "keunggulan belajar" pribadi saya?</i></p>	<p><i>Perilaku apa yang saya pilih tetapi tidak mendukung tujuan peningkatan ini?</i></p> <p><i>Pola sadar atau tidak sadar seperti apa yang ada pada diri saya dan melemahkan tujuan ini?</i></p> <p><i>Apa yang saya lakukan dan berpotensi berdampak merugikan bagi orang lain?</i></p>	<p><i>Apa yang saya takutkan ketika saya terlibat dalam perilaku yang melemahkan ini?</i></p> <p><i>Apa yang paling saya khawatirkan akan terjadi jika saya memilih komitmen baru ini?</i></p> <p><i>Apa yang membuat saya terlihat lebih berkomitmen?</i></p> <p><i>Jika saya jujur, apa yang</i></p>	<p><i>Keyakinan apa yang saya pegang teguh dan mencegah saya mencapai komitmen ini?</i></p> <p><i>Asumsi apa yang saya buat secara sadar atau tidak sadar yang menyabotase tujuan peningkatan saya?</i></p>	<p><i>Asumsi baru apa yang dapat saya pilih tentang diri saya dan dunia yang akan mendukung saya dalam komitmen ini?</i></p>

¹ Dari *An Everyone Culture*, Bab 6, oleh Robert Kagen dan Lisa Laskow Lahey, HBR Publishing, 2016



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

		<i>tampaknya lebih saya inginkan?</i>		
--	--	---	--	--