

Robert Kegan – Lisa Laskow Lahey

# IMMUNIS A VÁLTOZÁSRA

Hogyan ismerjük fel és győzzük le  
önmagunk és csapatunk ellenállását?

A fordítás alapja:  
Robert Kegan – Lisa Laskow Lahey: *Immunity to Change:  
How to Overcome it and Unlock the Potential In Yourself  
And Your Organization*  
Original work copyright © 2009 Harvard Business School  
Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© 2009 Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey

Fordította © Garamvölgyi Andrea, 2016

Szerkesztette: Dedinszky Zsófia

Borítóterv: Kovács Péter

HVG Könyvek  
Kiadóvezető: Budaházy Árpád  
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

ISBN 978-963-304-454-4

Minden jog fenntartva.  
Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben  
tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti  
úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2017  
Felelős kiadó: Szauer Péter

[www.hvgkonyvek.hu](http://www.hvgkonyvek.hu)

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa  
Nyomás: Reálszisztéma Dabasi Nyomda Zrt.  
Felelős vezető: Vágó Magdolna vezérigazgató

# TARTALOM

Előszó a magyar kiadáshoz	9
Előszó	11
Bevezetés	18

## I. A VÁLTOZÁS JELENTETTE KIHÍVÁS REJTETT DINAMIKÁJA

1. A változás jelentette kihívás újragondolása	29
2. A változással szembeni immunitás feltárása	51
3. A szervezetek érzelmi életének aktiválása	83

## II. AZ IMMUNITÁS LEGYŐZÉSE EGYEDI, SZERVEZETI ÉS CSAPATSZINTEN

4. A változással szembeni immunitás legyőzése csapatszinten	111
5. David nem delegál	151
6. Cathy képtelen türtőztetni magát	173
7. A Nascent gyógyszercég esete	200

### III. A MIÉNK A FŐSZEREP

8. A bennünk rejlő potenciál felszabadítása	245
9. A saját változással szembeni immunitásunk feltérképezése	264
10. A változással szembeni immunitás legyőzése	290
11. A kollektív immunitás feltárása	321
12. Konklúzió: A saját embereink fejlesztése	345
Köszönetnyilvánítás	363
Jegyzetek	369
Név- és tárgymutató	375
A szerzőkről	383

## ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

„Ha nem változol,  
akkor nem is választhatsz”

Az *Immunitás a változásra (Immunity to Change)* című könyvre egy változásmenedzsment-projekt kudarcát követően találtam rá. A szerzők fő kérdése az, hogy miért állunk ellen még a minket szolgáló változásoknak is. Könyvükben erre tudományos kutatásokon alapuló elméleti és gyakorlati választ adnak. Miután elolvastam, beiratkoztam a hozzá kapcsolódó, a Harvard Business Schoolon tartott Immunity to Change képzésre. Azóta a kurzuson elsajátított megoldásokat számos magyarországi multinacionális ügyfélnek (vezetőknek, menedzsereknek és a munkatársaknak is) sikerült az őket feszítő válsághelyzetekben átadnom.

A vezetők ilyenkor őrlődnek: változni vagy nem változni – inkább időt, lehetőséget és pénzt veszíteni? Pedig egyértelmű, hogy minden cégnél jelentkezik előbb-utóbb igény a változtatásra/változásra. Olyan krízishelyzetekben például, amikor a tehetséges munkatársak elhagyják a szervezetet, csökken az ott dolgozók motivációja, gyakoriak a kifogások, erősödnek a kommunikációs konfliktusok, esetleg nem sikerül elérni a felső vezetés vagy tulajdonosok által kitűzött stratégiai célokat. Az is a változási igényt jelzi, amikor az adott cég munkatársai nem a képességeik szerint elvárható módon

működnek, sem a munkaadójuk érdekeit, sem a sajátjukat nem tartják szem előtt.

Tehát egyértelműen megvan bennünk a késztetés a változásra, érdemes azonban végiggondolnunk, hogy melyik módszer válhat be számunkra. Biztos vagyok benne, hogy a változást fontolgató cégvezetők túl vannak néhány kudarcba fulladt próbálkozáson: fizettek már elégszer drága és kevés eredménnyel járó változásmenedzsment-tréningekért; fogadtak már el változási akciótterveket, amelyek néhány hónap múlva már valamelyik fiókban porosodtak, mert a munkatársakban vagy a vezetőkben nem volt meg a változás iránti, mélyről jövő igény, vagy híján voltak a változás megvalósításához szükséges tudásnak és stratégiának.

Tapasztalataim szerint az *Immunis a változásra* módszerével be-látható időn belül tartós eredmények érhetők el. Először minden-képpen azonosítanunk kell a kiváló teljesítményt gátló egyéni for-gatókönyveket, problémákat, félelmeket és kifogásokat, valamint a cégünk-nél jelentkező rendszerszintű problémákat, félelmeket és csapatunkban megnyilvánuló kifogásokat. Fontos továbbá kidol-goznunk a vállalat céljait szolgáló nyertes sztorikat és a változással szembeni ellenállás térképét. Így az adott szervezetben jelentkező kommunikációs elakadások kezelésére jobb stratégiák kínálóznak. Érdemes tesztekkel azonosítanunk a tényleges véleményvezéreket, azokat az informális vezetőket, akik a sikeres változások előidé-zésének kulcsemberei lehetnek. Mindezek eredményeként a változás útjában álló akadályokkal kapcsolatban sikerül nézőpontot váltanunk, és immár ismét van választásunk: valóban kijelölhetjük és a kitűzött határidőre elérhetjük a céljainkat.

Ezért a jelen könyvet, a benne leírt módszertant és az *Immunis a változásra* tréninget ajánlom minden olyan közép- és felső vezető-nek, aki éppen egy számára fontos céges vagy magánéleti változás előtt áll.

*Hajdu Zoltán*, Smart Staff Kft.  
Kifogáskezelő tréner és business coach

## ELŐSZÓ

Ahhoz, hogy ez a könyv megszülethessen, minden eddigi szakmai tapasztalatunkra szükségünk volt. Első olvasóink szerint teljesen újszerű, ám alapos, gyakorlati tesztelésen átesett módszert kínálunk mindazoknak, akik szeretnék jelentős javulást elérni akár az egyes kollégáiknál, akár egy munkahelyi csoporton belül.

Nos, való igaz, kitaposott, sőt kikövezett úton járunk: a könyvből elsajátítható elméletet és gyakorlatot régóta sikerrel alkalmazza, többek között, az egyik európai ország vasúttársasága, az egyik nemzetközi pénzügyi szolgáltató, Amerika egyik legnépszerűbb informatikai cége, az egyik állami gyermekjóléti hivatal vezetősége, számos amerikai oktatási körzet több főfelügyelője és iskolaigazgatója, a világ első számú nemzetközi stratégiai tanácsadó cégének vezetősége, és az USA leggyorsabban növekvő szakszervezete.

Az idáig vezető út azonban hosszú és kanyargós volt, és, az igazat megvallva, eredetileg nem is azzal a problémával kezdtünk foglalkozni, amelynek a megoldásáért ma már oly sok elismerést kapunk: hogy miért tátong szakadék aközött, amit az ember *szeretne* és aközt, amire valójában *képes*. Huszonöt évvel ezelőtt vajmi kevés hasznunkat vették volna ezek a szervezetek. Bár mi már akkor tudtuk, hogy olyan útra léptünk, amelyre érdemes feltenni az egész

pályafutásunkat, azt nem sejtettük, és nem is terveztük, hogy ennek révén eljutunk az állami és a versenyszféra vezetőihez és az ő csapataikhoz – szerte az Egyesült Államokban, Európában, Ázsiában és Afrikában is.

Kutató pszichológusként eredetileg azzal foglalkoztunk, hogyan alakul és fejlődik az ember gondolkodása és szellemi komplexitása felnőttkorban. Kegan az új elmélet kidolgozását vállalta, míg Lahey az elmélet tesztelésére és finomhangolására szolgáló kísérleti módszerek és ezek kiértékelési rendszerének kidolgozását. Így kezdtünk neki a munkának, amelynek eredményeként az 1980-as években olyasmire jöttünk rá, ami teljesen magával ragadott minket (és velünk együtt a téma számos elméleti és gyakorlati szakértőjét világszerte) – és még azóta is lenyűgöz ez a felfedezés.

Rájöttünk, hogy van élet a serdülőkor után! Ellentétben azzal a közkeletű – sőt akkoriban tudományosnak számító – véleménnyel, miszerint az agyunk, akárcsak a testünk, a fiatal felnőttkor elmúlta után már nem „fejlődik” tovább, mi azt találtuk, hogy felnőtt kutatási alanyaink közül néhányan a világ megismerésének egészen komplex új sémáit és újszerű módszereit képesek kifejleszteni magukban.

Noha csak kevesen jutottak el a vizsgálódásaink során feltárt fejlődési mintázatok legmagasabb szintjére, a longitudinális kutatás során (amikor évekig ugyanazokat az embereket vizsgáljuk újra és újra) az így is nyilvánvalóvá vált, hogy amikor az emberek *ténylegesen* fejlődtek, akkor a folyamat mindig ugyanabban a sorrendben zajlott le. Minden új szellemi magaslat fokozatosan döntötte le az előző szint szisztematikus korlátait. További kutatásokkal végül sikerült bizonyítani, hogy az egyes minőségi előrelépések eredményeként az alany nemcsak jobban *látja* a világot és saját magát, de hatékonyabban *cselekszik* is. (Ezekről a szellemi magaslatokról bővebben majd az első fejezetben lesz szó.)

Ugyanakkor azt is láttuk, hogy sokaknál nem alakultak ki új mentális képességek a fiatal felnőttkor után, és ha fejlődtek is, csupán jelentéktelen mértékben. Mivel szívünk mélyén mi mindig is tanárok voltunk (és egyetemi éveinket sem a vezetőképző kurzusokon, hanem a tanári karon töltöttük), ezért szerettük volna megtudni, vajon van-e valami, amivel támogatni tudnánk gondolkodásunk ki-



tágítását, komplexitásának fejlődését. Tudni akartuk, vajon az efféle fejlődés csupán a szerencse és a véletlen műve, és a legkevésbé sem múlik rajtunk, vagy lehet valamivel segíteni az embereket abban, hogy fejlődjenek. Az 1990-es években ez vitt minket egyre előrébb a megkezdett úton, és vezetett el egy újabb felfedezéshez.

Mi, mondhatni, először kívülről vizsgáltuk a szellemikomplexitás-fejlődés evolúcióját – az értelemkeresés, a megértés egyes módszereit akartuk felvázolni: azt kutattuk, hogyan alakul ki elménkben egy adott valóságkép, és mi változik meg benne, amikor továbbfejlődünk. De ekkor, anélkül, hogy tudatában lettünk volna, sikerült bepillantást nyernünk a folyamat belső dinamikájába, és így sok mindenre fény derült – elsősorban arra, mi az az ún. „fő indíték”, ami miatt a szellemi komplexitás adott szintjén reked az ember. Felfedeztünk egy jelenséget, amelyet „a változással szembeni immunitásnak” neveztünk el: egy eladdig rejtett erőt, amely – valami egészen briliáns módon – aktívan védekezik a változás ellen, mert csak a meglévő értelemkeresési, megértési sémáinkat szereti, de azt nagyon.

Először a 2001-ben megjelent – *How the Way We Talk Can Change the Way We Work* (Ahogy beszélünk, úgy dolgozunk)<sup>1</sup> című – könyvünkben ismertettük meg olvasóinkat a változással szembeni immunitás fogalmával. Abban a műben egy látszólag egyszerű folyamatot mutatunk be – valójában éveken át tartó csiszolgatás, finomítgatás eredményeként –, amely révén az emberek fel tudják tárni azokat a mélyben megbújó motivációkat és hiedelmeket, amelyek meggátolják őket a változások végrehajtásában, akkor is, amikor ezekről a változásokról pontosan tudják, milyen fontosak, és akarják is ezeket (bármilyen legyen is a cél, például a fogyás vagy a bátrabb kommunikáció).

A könyv fogadtatása óriási örömet szerzett nekünk, ahogy az is, amikor végignézhettük sokak útját, akiket személyesen vezetünk végig ezen a folyamaton (a számuk ma már évente több ezer) – ugyanúgy, ahogy a 9. fejezetben végigvezetjük ennek a könyvnek az olvasóit is. Ügyfeleinktől rendre ilyen visszajelzéseket kapunk: „Erre aztán igazán nem számítottam!”, „Ebből három óra több eredményt hozott, mint három év terápia!” De az igazság az, hogy az emberek nem a módszerünkötől kerültek ilyen extázisba,

hanem attól, hogy újonnan szerzett *ismereteik* milyen egyértelműek és világosak, milyen erőteljesek (és milyen gyorsan elsajátíthatók). Azt pedig mindannyian tudjuk, hogy az ismeretek és a gyakorlati megvalósítás között mekkora szakadék tátong.

Tisztában voltunk vele, hogy a módszer, amit kifejlesztettünk, hatásos és jól használható, de még mindig nagyon messze voltunk attól, hogy segíthessünk az embereknek valódi céljuk elérésében: hogy ne csak megértsék, *miért* nem képesek, minden elhatározásuk ellenére sem, például feladatokat delegálni vagy a vezetőiknek visszajelzést adni, hanem, hogy végül mégis képesek legyenek ezt *megtenni*. Saját küldetésünk megvalósításától is nagyon messze voltunk – nevezetesen, hogy ne álljunk meg a jelenlegi gondolkodásmódot fenntartó, belső mechanizmusok felismerésénél, hanem segíteni is tudjunk másoknak túllépni a korlátaikon.

Az első könyv megjelenése után nem sokkal már egy *Fortune* 500-as cégek és nagy, nemzetközi civil szervezetek tudásmenedzsment igazgatóiból (CKO) és HR-vezetőiből álló válogatott társaság előtt volt jelenésünk. Az általuk alkotott konzorciumnak az volt a feladata, hogy megvizsgálja a még fejlesztési fázisban lévő, ám ígéretes új ötleteket, gyakorlati módszereket, és azokról igazán őszinte értékelést adjon a „feltalálóknak”. Úgy döntöttünk, nem beszélni fogunk arról hogy mire jöttünk rá; egyszerűen csak megkértük őket, hogy szánjanak ránk néhány órát, és – az irányításunk alatt – személyesen próbálják ki a módszert.

Amikor végeztünk, minden résztvevőtől hasonló visszajelzéseket kaptunk, az egyik CKO szavai kiválóan összefoglalják az első véleményeket: „Van egy jó és egy rossz hírem. Kezdem a jó hírrel: húsz éve foglalkozom képességépítéssel és teljesítményjavítással, és amit most rajtunk alkalmaztak, az az általam valaha látott leghatásosabb tanulási technika. Ahhoz tudnám hasonlítani, mintha a légszavaros repülőgépek korában feltalálták volna a sugárhajtóművet, és most mutatták be, hogy az fel is emeli a gépet. De jöjjön a rossz hír: most, hogy a levegőben vannak, fogalmuk sincs róla, mihez kezdjenek repülőjükkal – hova repüljenek el, vagy hogyan landoljanak vele.”

Meg kell hagyni, igaza volt. Az első könyvünk visszajelzéseiből azóta már megtudtuk, hogy néhány olvasónk, ha megkapta a kezdő

lökést, és sikerült a levegőbe emelkednie, attól kezdve már önállóan is képes volt elnavigálni a gépet a vágyott célállomásra. A többség azonban, bármilyen lelkesítőnek találta is ezeket az új ismereteket, kevésnek érezte ahhoz, hogy tartós változást hozzanak az életébe. Sok munka várt még ránk, ezt a harmadik küszöböt is át kellett lépünk, ami újabb hét-nyolc évet jelentett.

A célegyenesben nekünk többek közt az vált be, hogy felismer-tük: az eredeti célunk – segíteni az embereknek nagyon konkrét, ám eddig minden gondos tervezésnek és őszinte fogadkozásnak ellenálló fejlődések, változások véghezvitelében – elválaszthatatlanul kapcsolódik egy másik törekvéshez: abban is segítenünk kell az embereknek, hogy kialakítsanak egy új, a jelenlegi értelemkeresési rendszerük korlátait ledönteni képes rendszert. Kollégánk, Ronald Heifetz kétféle kihívást különböztet meg, és ezeket – igen sokatmondóan – „adaptív” és „technikai” kihívásoknak nevezte el<sup>2</sup>. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy bizonyos személyes változást igénylő célokhoz – főleg azokhoz, amelyekről tudjuk, hogy muszáj megvalósítanunk, mégsem megy – az kell, hogy mi magunk „felnőjjünk” egy kicsit: vagyis ahhoz, hogy elérjük a célunkat, *adaptálódnunk* kell.

Ebből született az elgondolás, hogy ha fel tudnánk építeni egy olyan, jól működő tanulási környezetet, amely az ellenállás *diagnosztizálásán* túl inkább az ellenállás *legyőzését* támogatná, azzal egy csapásra mindkét célunkat elérnénk. Azt tudtuk, hogy a diagnosztikai módszerünk segített láthatóvá tenni a láthatatlant, amitől – ezt a kutatásaink is bebizonyították – nőtt az emberek szellemi komplexitása (szellemi struktúrájukban a „szubjektumból” „objektum”, az irányító eszközből irányított eszköz lett). Úgy véltük, be kellene bizonyosodnia, hogy a konkrét adaptív kihívások teljesítéséhez kulcsfontosságú, hogy az ember képes legyen belépni a saját gondolkodásának világába, és átformálni azt. Viszont egy ilyen adaptív kihívás teljesítésének sürgető vágya működhetne a trójai faló mintájára: miközben minden figyelem a megoldandó feladatra irányulna, a változás átjutna a védőgátakon, majd egyszer csak kinyílna, és átalakítaná az egész (mentális) terepet.

Ebből a könyvből kiderül, mennyire voltak helytállóak a feltételezéseink és megérzéseink. Úgy véljük, hogy egy adott tanulási környezetet nem elég azzal tesztelnünk, hogy választ ad-e a „Se-

gít-e nekem abban, hogy elérjem a kitűzött célomat, és eljussak oda, ahova szeretnék?” típusú kérdésekre (értsd: „Vajon ettől majd bátrabban kommunikálok?”, „Vajon ettől majd jobban tudom delegálni a feladatokat?”). Persze, ha a fenti kérdésre az esetek többségében „igen” a válasz, az már önmagában elég ahhoz, hogy azt mondhasuk, értékes platformot hoztunk létre.

Mi azonban kezdettől fogva magasabbra tettük a lécet, és a következő kérdésre fókuszáltunk: „Segít-e a tanulási platform abban is, hogy fejlődjön a szellemi komplexitásom, ami nem csak az adott cél elérésében segít majd, hanem egy egész *sor* új dologra tesz képessé?” Ha a válasz erre is „igen”, akkor érdemes egy ilyen *adaptív* fejlesztési módszerbe investálni, mert a haszon sokszorosa lesz annak, amit csupán egyetlen célunk elérése hozna.

A könyvben szereplő eseteket és beszámolókat olvasgatva mindenki felmérheti, mennyire erős ez a mi tanulási platformunk. Ha erre a második, fogósabb kérdésre is „igennel” tudunk felelni, akkor ennek a könyvnek a központi üzenete – miszerint az emberek igenis *képesek* megváltozni – egy plusz jelentéstartalommal fog bővülni: igen, az emberek (még a felnőttek is!) képesek jelentős fejlődésre életük főbb területein, ahol korábban számtalanszor nekiveselkedtek a változtatásnak, de mindig kudarcot vallottak; és igen, még a felnőttek is képesek egyre komplexebb mentális rendszereket kialakítani – hasonlóan ahhoz, ahogyan a gyerekkorból a serdülőkorba átlépő fiatalok agya átalakul, és kialakul bennük egy tisztább, felelősebb és kevésbé egocentrikus világfelfogás.

Akik próbáltak már – sikertelenül – változtatni életükön, vagy másoknak segíteni ugyanebben, ők mindenképp olvassanak tovább, mert ezt a könyvet nekik írtuk. Főleg akkor, ha menedzserként, vezetőként, tanácsadóként, edzőként, coachként vagy oktatóként tevékenykednek – és a *személyes fejlődés* vagy a munkahelyi *csapatfejlesztés* az egyik legfőbb prioritásuk.

Akik már ismerik a munkáinkat, őket örömmel üdvözljük újra a köreinkben. Lehet, hogy akad olyan, aki első könyvünket olvasva azon gondolkodott, vajon miután felfedeztük a változással szembeni ellenállást, és segítettünk olvasóinknak meglátni a problémáikat, sikerült-e rájönnünk, hogyan segíthetnénk *megoldani* ezeket a problémákat. Ez a könyv nekik is szól.

Akiket érdekel a felnőttkori fejlődés témaköre, akiket foglalkoztat a pszichológiai komplexitás serdülőkor utáni fejlesztésének lehetősége, vagy akik olvasták Kegan korábbi könyveit – *The Evolving Self* (A fejlődő én)<sup>3</sup>, *In Over Our Heads* (Erőnkön felül)<sup>4</sup> –, és tudni szeretnék, hogy vajon kiderítettünk-e valami újat azzal kapcsolatban, hogyan lehet még eredményesebben *támogatni* ezt a fejlődést, azok szintén úgy érezhetik majd, hogy nekik írtuk ezt a kötetet.

Végül pedig, azoknak is szól ez a könyv, akik tudták, hogy a változással szembeni ellenállással kapcsolatos gyakorlati munkánknak mindig is a gondolkodásmód és az értelemkeresési rendszerek evolúciójával foglalkozó elméleti és kutatói munkánk adta az alapját, és kíváncsiak voltak, vajon mikor jutunk el oda, hogy e két témát nyíltan is összekössük, és így új megvilágításba helyezzük azt, miként érdemes tanuló szervezeteket létrehozni vagy szembenézni az adaptív kihívásokkal.

## BEVEZETÉS

A fejlődés és a változás kiemelt jelentőségéről egyetlen vezetőt sem kell győzködni. Továbbá egyetlen vezetőnek sincs szüksége „szimpátiakönyvre”, amely csak azt szajkózza, milyen nehéz változtatni – akár önmagunkon, akár másokon. Mindenki tudja, hogy változni nehéz, de azt már sokkal kevésbé értjük, hogy miért, illetve, hogy mivel könnyíthetnénk meg a saját dolgunkat. Számátlan magyarázat született már arra, miért olyan nehéz véghez vinni a korunk által megkövetelt változásokat, és ezek az érvek, bár egyes esetekben igaznak bizonyulnak, általánosságban mégiscsak gyengék. Talán nem elég sürgető ez a kényszer? Vagy a megfelelő ösztönzés hiányzik? Nem tudjuk biztosan, mit is kellene másként csinálni? Valóban ezek lennének az elsődleges akadályok, amelyek útját állják a változásnak bennünk, a körülöttünk élőkben és a velünk dolgozóknak?

Nemrégiben egy orvosi kutatásból megtudhattuk, hogy hiába közli a kardiológus a magas kockázati csoportba sorolt pácienssel kertelés nélkül, hogy *meg fog halni*, ha nem változtat az életmódján (étkezés, mozgás és dohányzás terén), hétből csak egy beteg lesz képes végig vinni a szükséges változtatásokat. Hétből egy! Pedig biztonsággal kijelenthetjük, hogy a másik hat is életben *akar* maradni,

gyönyörködni szeretne még jó néhány naplementében, és szeretné látni, ahogyan felnőnek az unokái. A kényszerítő erő tehát megvan. Ennél jobb ösztönzőket keresve sem találni! Az orvos pedig pontosan megmondta, min kell változtatniuk. Mégsem képesek rá.

Ha az emberek azokat a változtatásokat sem képesek véghez vinni, amelyeket nagyon szeretnének, mert az életük múlik rajta, akkor hogyan várhatnánk el a vezetőktől – dolgozzanak bárhol, bármilyen szinten –, hogy sikeresen támogassák a változás folyamatát (még ha szívügyük is a dolog), amikor a tét és a várható haszon korántsem ekkora?

A napnál is világosabb, hogy új nézőpontból kell megközelítenünk a kérdést: Vajon mi gátolja, és mi segíti elő a bennünk zajló változásokat?

Ahogy a szívbetegség esetében, úgy a kor kihívásaival szembenéző vezetők és beosztottaik esetében sem az akaraterővel van a gond. A probléma az, hogy nagyon távol van egymástól az, amit őszintén, teljes szívvel *szeretnénk* és az, amire ténylegesen *képesek* vagyunk – és ezeket nem tudjuk közelíteni egymáshoz. E szakadék áthidalása a 21. század egyik központi tanulási problémája.

## A HÁROM ALAPVETŐ PROBLÉMA

A könyv kiindulási pontja három, igen termékeny problémakör. Ezek egyike épp a fent említett szakadék – vagyis az, hogy noha egyre inkább tudatában vagyunk a változás szükségességének, mégsem tudjuk, mi tart vissza tőle. Ha mi magunk is hasonlítunk a sok vezetőhöz, akikkel a szerzők elméleteik és gyakorlataik kidolgozásakor együtt dolgoztak, akkor lehet, hogy egy kicsit szkeptikusak vagyunk azzal kapcsolatban, hogy valójában mennyire tud megváltozni valaki – önmagunkat is beleértve. Ezzel pedig el is éreztünk a második, hasonlóan szerteágazó problémakörhöz.

Valamennyi ágazat szervezeteiről elmondható, hogy évről évre egyre több kihívással és lehetőséggel kerülnek szembe, ezért rengeteg értékes erőforrást – együttesen sok milliárd dollárt és rendkívül sok munkaidőt – invesztálnak abba, hogy megpróbálják fejleszteni az embereik képességeit. Könnyen eshetünk abba a hibába, hogy a



szakmai továbbképzések, személyes fejlődési tervek, vezetői képzések, teljesítményértékelések és konzultációk véget nem érő sorából arra következtetünk, hogy a vezetőknek a személyes fejlődés lehetőségébe vetett hite és az ezzel kapcsolatos optimizmusa töretlen. Hiszen mi másért tapsolnának el minderre ennyi pénzt?

Mégis azt tapasztaltuk, hogy akárhányszor a bizalmába fogadott minket egy vezető, szinte mindig elhangzik tőle a következő mondat – általában egy pohár ital vagy egy jó vacsora mellett: „Lássuk be! Az emberek nem igazán tudnak megváltozni. Úgy értem, Al végső soron mindig is a jó, öreg Al marad. Az ember, mire eléri a 30-35 éves kort, már az, aki. Bár talán lehet rajta csiszolni itt-ott, de igazából a legjobb, amit tehetünk, hogy maximálisan kihasználjuk az erősségeit, ami meg nem megy neki, arra felveszünk valaki mást. Minek fárasszuk magunkat, és ostorozzuk szegényt, vagy kérjünk rajta számon olyan változtatásokat, amiket úgysem képes végigcsinálni?”

Érdekes módon tehát, az igazság az, hogy míg a személyes fejlődés ilyen mértékű és szervezeti szintű támogatásával kifelé optimizmust sugárzunk, addig a lelkünk mélyén nagyon is pesszimistán ítéljük meg az emberek változásra való képességét.

Sokan ennél hivatalosabb formában is kifejtik ez irányú pesszimizmusukat. Munkánk során számos szektorban, illetve országban, nemegyszer hallottuk már – lényegében szó szerint ugyanúgy – az alábbi történetet:

A mi cégünknel nagyon komolyan vesszük az év végi értékeléseket. Nálunk ez nem úgy megy, mint a Dilbert képregényekben, ahol a dolgozók a megbeszélésre érkezve már sóhajtoznak, és alig várják, hogy túl legyenek a pszicho blablán meg a lelkesítő lözsongokon. Nálunk a beosztottak nagyon is odafigyelnek a tőlünk kapott visszajelzésekre. A cég különösen sok időt és pénzt áldoz a visszajelzések összeállítására és kommunikálására, aki pedig az értékelést kapja, a legnagyobb figyelemmel hallgatja meg. Ezekon a személyes elbeszélgetéseken néha még az is előfordul, hogy valaki elsírja magát. A dolgozóink ilyenkor őszintén megfogadják, hogy változtatnak mindazon, amin változtatniuk kell, és ehhez még részletes tervet is készítenek. A találkozó után



mindenki azzal az érzéssel áll fel az asztaltól, hogy a beszélgetés tényleg komoly és tartalmas volt, megérte rászánni az időt. És aztán? Egy év elteltével megint ott ülünk egymással szemben, nézzük az értékelést, és azt látjuk, hogy nem sokat változott az összkép. Szóval, valami nem stimmel.

Valami tényleg nem stimmel, és pontosan ezért született meg ez a könyv. Csattanós válaszként mindazoknak, akik vitatják, tényleg meg tud-e változni az ember vagy a szervezeti kultúra.

A változások, amelyekről e könyv lapjain szó esik, nem „itt-ott elvégzett csiszolgatások”, és bizonyítékként nem önáltató önértékelések szerepelnek, hanem valódi, külső értékelések. Ezek a sokszor névtelenül kiosztott ítéletek ugyanis az emberek legnagyobb kritikusaitól származnak: azoktól, akikkel nap mint nap együtt vannak a munkahelyükön és otthon. Amikor az ügyfelek, a munkatársak és a családtagok ilyen visszajelzéseket adnak:

„Bármit is csinálnak Nicholasszal, megtennék ugyanazt a partnereivel is?” (egy ügyfél)

„Az egész csapat érzi, hogy Martin nagyon megváltozott: öröm vele dolgozni. A csapat így sokkal eredményesebb. Erre aztán nem számítottam.” (egy munkatárs)

„Évek óta most először sikerült valódi beszélgetést folytatnom Anyuval.” (egy családtag)

...akkor bizony kezdjük azt hinni, hogy itt tényleg valami fontos dolog történik.

Hasonló tapasztalattal gazdagodtunk az otthonunktól több ezer kilométerre fekvő oktatási körzet vezetésével való együttműködésünk során. Jó néhány éve dolgoztunk már velük, és a távolság miatt *változáscoach*okat toboroztunk, és felállítottunk egy helyi stábot, hogy ők vigyék tovább a megkezdett folyamatokat. Egy külső helyszín látogatására magunkkal vittünk egy ígéretes, új csapattagjelöltet – egy igen tapasztalt iskolai szakember személyében, akinek csak annyi volt a feladata, hogy üljön és figyeljen, hogy kapjon

némi ízelítőt abból, miféle munkát végeznek ezek a vezetők a szárnyaink alatt.

Eléggé lefoglalt minket az aktuális feladat, de valahányszor vendégünkre pillantottunk, sütött a zavar az arcáról. Nagyjából két óra elteltével egyszer csak felállt, és minden előzetes figyelmeztetés nélkül ott hagyott minket. És aznap már nem is tért vissza. „Hmm, hát, ez nem sikerült túl jól” – gondoltuk magunkban.

Néhány nappal később találkozónk volt csapatunk egyik tagjával, aki azóta beszélt a hölgygel. Kiderült, hogy tényleg megdöbben. Arról számolt be, hogy noha egész életében iskolai vezetőkkel dolgozott, azelőtt soha nem volt része efféle beszélgetésben. Soha nem hallott embereket ennyire őszintén, ennyire felelősen, ráadásul olyan dolgokról beszélni, amelyek tényleg valódi változást hozhatnak. Majd az is kiderült, hogy a hölgy azért távozott, mert egy megbeszélésre igyekezett. Mindenképpen csatlakozni akart a coachok csapatához.

Az elkövetkező oldalakon már az elméletek és gyakorlatok új generációját kínáljuk azoknak a vezetőknek, akik érdeklődnek az általuk vezetett szervezet tanulóélete iránt. Közel húsz év telt el azóta, hogy Peter Senge *Az 5. alapelv<sup>1</sup> (The Fifth Discipline)* című könyvében elsőként ösztönözte arra a vezetőket, hogy úgy tekintsenek a cégükre mint tanuló szervezetre; és több mint huszonöt év azóta, hogy Donald Schön a *The Reflective Practitioner (Az elmélkedő gyakorló)<sup>2</sup>* című könyvében újfent tudatosította bennünk, milyen fontos, hogy a munkában – szó szerint – az agyunkat használjuk. A vezetők ma már a világ minden táján, minden szektorban arra törekednek, hogy a vezetésük alatt álló szervezet folyamatosan tanuljon, fejlődjön, és reflektáljon önmagára.

De ha meg akarunk felelni a 21. századi változások jelentette kihívásoknak, akkor ideje, hogy megint egy kicsit magasabb szintre emeljük a munkahelyeken zajló egyéni és kollektív tanulást. Enélkül hiába a sok tréning és önreflexió, továbbra is képtelenek leszünk a remélt vagy elvárt változtatásokra, mert a tanulásunk a jelenlegi gondolkodásmódunk keretein belül marad majd. És ezzel el is jutottunk a harmadik és egyben utolsó problémakörhöz.