

„Nem hiszek a gyors változásban”

LENI WILDFLOWER | Iszonyú nehéz változtatni a berögzült szokásokon, ám a mélyebb önismeret és a megbékélés a környezetünkkel általában segít túllendülni a holtpontokon – mondja az egyéni és a céges változás menedzselésének elismert amerikai szakértője.

Ön mennyire gyakorolja azt, amit prédikál? Rendszeresen változtat az előadása, képzése tartalmán, vagy most is csak a szokásos anyagát adta elő a Coaching Határok Nélkül programorozat részeként?

– Beleőrülnék az unalomba, ha mindig ugyanúgy kellene elmondanom a képzési anyagaimat! Még az egyetemi kurzusaimon is állandóan változtatgatok, különben halálra unnám magam. Bevallom, engem az tart éberem, ha valami újat hozhatok létre.

– Mit gondol, miért olyan nehéz megváltoztatni? Sok cég és egyén is arra panaszkodik, hogy elhatározzák, másként fognak viselkedni, de még sokadik próbálkozásra sem gyakran jön össze, hogy megtartsuk az „újévi fogadalmainkat”.

– Fel kell mérnünk, milyen belső meggyőződések, gátak tartanak vissza a változástól, ezt követően pedig borzasztó lassan megy a változás. Sok elképzelésünk, motivációnk gyermekkori vagy egyéb meggyőződéseinkből fakad. Ez nem feltétlenül a realitás. Vannak, akik állítólag egy hétféle alatt megváltoztatják a hallgatóságukat, de én nem hiszek a gyors változásban. Az irodalmárból lett konzulens, a néhány hónapja 80 évesen meghalt William Bridges modellje szerint a lezárt múlt és a hívogató új kezdetek között van egy úgynevezett semleges zóna. Azért hasznos így tekinteni a változási kísérleteinkre az életünkben, mert ez konkrét, megfoghatóvá teszi ezzel együtt járó bizonytalanságunkat. Ez a periódus akár hónapokig is elhúzódhat, ilyenkor elégedetlenek, csalódottak, dezorientáltak vagyunk. Vagyis nem velünk van a baj: a változás mindenkiben ilyen érzéseket idéz elő.

– Mennyiben segít a változásban az, ha felismerem az alapvető meggyőződéseimet, ha nagyobb önismeretre jutok?

– Ha megismerjük a rejtett feltételezéseinket, akkor letehetjük azok valóság-

tartalmát is. Tegyük fel, az a meggyőződésünk, hogy mindig mindenben jól értesültneknek kell lennünk. Ezt a feltételezést úgy lehet próbára tenni, hogy egy vasárnap délután eldobjuk az újságokat és a számítógépet, és lefekszünk a díványra egy-két órát lustálkodni. A próba után könnyen kiderülhet, hogy nem maradtunk le semmiről, tehát bátran elkezdhetünk lazítani, megváltozni, hogy beálljon a munka-magánélet egyensúly. Tapasztalatom szerint a feltételezéseink jó része nem igaz, bátran szakítani lehet velük. Mindazonáltal néhány félelmünk valós lehet: ha azt gondoljuk, hogy nem lehet beolvasni a főnököknek, mert elveszíthetjük az állásunkat, ez talán tényleg igaz. Nem tanácsolom senkinek, hogy élesben próbálja leseggefejezni a feljebbvalóját.

– Mi van akkor, ha igaznak bizonyul egy fontos meggyőződésed? Teszem azt nem bízom meg az emberekben, mert mindig átvernek. Kipróbálom, és tényleg átvernek! Ilyenkor mit lehet tenni?

– Úgy gondolom, ez a feltételezés a múltból ered: azért nem bízom meg az emberekben, mert a múltban átverték. Ha azonban kipróbálja az életben, jó eséllyel hamisnak bizonyul az elmélete. Ha mégsem, hát az bizony nagy pech, akkor igaz volt a teóriája.

– Manapság mindenki a munka és a karrier spirituális oldaláról beszél. Félelmeink, meggyőződésünk feltárása viszonozt kognitív folyamat. Nem túl dohos, pszichológiaizű megközelítés ez?

– Az a változásfolyamat, amiről én beszélek, valóban használ egy kognitív keretet, amit az emberek – érzelmi lények lévén – általában öntudatlanul elkerülnek. Ebben a folyamatban fontos a tudatos rész, de ez nem kizárólagos. Az embereket azonban már ez is halálra szokta ijeszteni.

– Öntudatlanul nem tudunk változni?

– Minden változás feltételez valamilyeni tudatosságot, talán csak a növekedésel vagy a személyiségünk természetes éré-

sével összefüggő változás történik öntudatlanul. Előfordul, hogy egy profitéhes tőzsdécápa egy reggel arra ébred, hogy inkább bálnákat szeretne menteni, esetleg hajléktalanokról akar gondoskodni. Az esetek többségében azonban némi idő telik el a között, hogy az emberben megszületik a tudatos igény a változásra és a között, amíg képes is megtenni a szükséges lépéseket. Nem vagyok vallásos, de az anonim alkoholistáknál azt szokták mondani, hogy tedd meg mindazt, ami rajtad múlik, a többit pedig hagyj Istenre.

– Mégiscsak kilyukadunk a spiritualitásnál. Néha Közép-Európában az az érzése támad az embernek, hogy az amerikaiak könnyebben változnak, változtatnak, Magyarországon mintha jobban félénk az újtól, az ismeretlentől.

– Az amerikaiak könnyebben költöznek néhány állammal odébb, de ez nem jelenti azt, hogy készségesebbek is lennének a változásra. Tapasztalatom szerint nagyjából mindenütt ugyanazok ennek az állomásai, talán csak Ázsiában más egy kicsit a dinamika. Bizonyos kultúrákban nem tanítják meg az önreflexió alapjait. Kínában azért telt több időbe az egyes lépések megtanítása, mert a kultúra nagyon engedelmesség-központú. Sok cég nem nevei a munkatársait önálló gondolkodásra, reflektálásra. Jellemző, hogy Sanghajban azt kérdezték tőlem a kurzus résztvevői, hogy mi a válasz, mi a megoldás. Mondtam, nincs válasz, azt nekik kell megtalálni a saját helyzetükre. Nem értették, konkrét válaszokat akartak, de ez nem így működik.

– A keleti filozófiák nem éppen arról szólnak, hogy mindenkinek magának kell megtalálnia a számára helyes utat?

– Ez lehet, hogy így van a spirituális kérdésekkel, de ami a konkrét, munkahelyi tapasztalatokat illeti, én nem igazán találkoztam ezzel a hozzáállással. Továbbme-

LENI WILDFLOWER

- Los Angelesben született, 66 éves, a Fielding Graduate Universityn doktorált.
- Férje brit regényíró, Londonban élnek.
- 39 éves fia a London School of Economicson szociológiát tanít.
- Könyveit kötelező irodalomként tanítják számos egyetemen, legújabb monográfiájában (The Hidden History of Coaching) a coaching történetét dolgozza fel.
- Szeret túrázni, country és rock and roll zenére kartáncolni.
- Doktorija után azért maradt a Fielding Graduate Universityn tanítani, mert ott minden diplomaosztón lehet rockizni.



gyek: ez a fajta spirituális útkeresés már az 1960-as években begyűrűzött az Egyesült Államokba, különösen Kaliforniába, és természetesen hatott az amerikai gondolkodásra. Ez a spiritualitás szép lassan bevette magát az emberierőforrás-gazdálkodás, a tanácsadás, a változásmenedzsment, a terápia, végül a coaching sajátos szemléletébe is. A humanista pszichológia, a kognitív viselkedésterápia mellett a hippikorszak keletéről importált filozófiái is hatottak a HR-re. Vagyis nyugaton bekerült a menedzsmentelméletekbe az, ami keleten megmaradt a vallás keretében.

– Szervezefejlesztést is tanít: van bármi hasonlóság a szervezeti és az egyéni változás között?

– Két külön műfajról van szó. John Kotter professzor a Harvardon nagyon jól elmagyarázza a szervezetek változását, de végül mindenki kitér arra, hogy mennyi minden múlik a cég vezetőjén. Őszintén szólva nem igazán tudom elképzelni, hogy egy szervezet megváltozzon anélkül, hogy a vezérigazgató is alapos változáson menne át.

– Ezzel azt is mondja, hogy ha a CEO és a helyettesei megváltoznak, akkor automatikusan megváltozik a szervezet is?

– Nem feltétlenül. Az emberek nagyon lassan kezdenek el a számukra megszok-

kottól eltérően gondolkodni. A szervezetek még ennél is bonyolultabban működnek, a vezetőnek tudatosan kell törekednie arra, hogyan menjen végbe egy-egy változás a teljes struktúrán.

– Van olyan pillanat, állapot az emberek vagy a cégek életében, amikor nincs szükségük változásra?

– Hogyne lenne. A vállalatok általában profitorientáltak, és amíg jól megy a szeker, eszük ágában sincs változtatni a gyakorlatukon. Abban a pillanatban azonban, ha csökken a nyereség, vagy veszteséget kénytelenek elkönyvelni, meg nő a motiváció a változásra, a változtatásra. Nagyjából egy évtizeddel ezelőtt még mindenki a TQM-ről, a Total Quality Managementről, a teljes körű minőségirányításról beszélt. Ennek lényege az, hogy folyamatosan törekszik a cég a változásra, a hatékonyság, a minőség növelésére. Úgy tűnik, mégsem érdeke ez a vállalkozásoknak, mert egyre kevesebbet hallok a TQM-ről.

– Nagyon sok céggel dolgozott: minden vállalat immúnis a változásra?

– Nagyjából ugyanaz a dinamika működik mindegyikben. Sokszor már az óriási áttörést okoz, ha a cég különböző osztályai kibeszélik az egymással kapcsolatos félelmeiket, rejtett meggyőződéseiket.

Ilyenkor megindulhat egyfajta tisztulás, és garantálom, hogy az őszinteség, a munkahelyi, érzelmi átlátszóság jó hatással lesz a számokra is.

– Sokan a változás helyett inkább sajnálják, sajnáltatják magukat. Ha elkezdenének változni, már nem tetszeleghetnek például a mindig elfoglalt, túlhajszolt mártír főnök szerepében, nem?

– Jól látja, a változás akkor kezdődik el, amikor a kezünkbe vesszük a felelősséget a saját munkánk, az életünk felett. Ez azt jelenti, lemondunk arról, hogy másokat hibáztassunk a helyzetünkért, és elkezdjük megvizsgálni, miért nem jutunk egyről a kettőre. A folyamat során rájöhethetünk arra, hogy szeretjük sajnáltatni magunkat, és ez az áldozatmentalitás bizony akadályozhat a változásban. Ha tényleg őszinték vagyunk, hamar kiderülhet, hogy mi is része vagyunk a problémánknak, és ha felelősséget vállalunk a sorsunkért, már meg is tettük az első lépést a változás felé. Megjegyzem, az életünk során a legtöbb elakadást a nehezítés és a sajnálkozás okozza. Nem vagyok bocsátanunk a szüleinknek, a főnökünknek és mindazoknak, akik fájdalmat okoztak, keresztbe tettek.

ISZÁK NORBERT