

نیمه پنهان تغییر
خلاقیت در کسب و کار با ایجاد و
پذیرش مدل‌های ذهنی جدید

نویسنده:

لوک دوبراباندر

مترجم: فرهاد طاهری

انتشارات آرمان رشد

مقدمه مترجم

پیشگفتار

فصل ۱: دو بار تغییر کنید

فصل ۲: جهان ناتمام‌ها

فصل ۳: دیدن و باور کردن

فصل ۴: نجات از موفقیت

فصل ۵: دو بار فکر کنید

فصل ۶: جادوی تخیل

فصل ۷: کارخانه ایده

فصل ۸: مدیر ایده‌آل

مقدمه مترجم

تاکنون چندین سخنرانی، مقاله و کتاب از پروفیسور لوک براباندر درباره مکانیزم تفکر و خلاقیت و نوآوری دیده‌ام، و به نگرش فیلسوفانه و هوشمندانه او بسیار علاقمندم. بیش از یک سال پیش، وقتی مطالعه کتاب «نیمه فراموش شده تغییر» را شروع کردم، هر صفحه از آن را که می‌خواندم، بیشتر هیجان‌زده و مصمم می‌شدم که دست به ترجمه و انتشارش بزنم. موضوع «تغییر» که از علاقه‌های دیرین من است، برایم تکراری می‌نمود، از طرفی، این کتاب انگار سفر پرماجرائی بود به جایی که قبلاً بارها به آن سفر کرده‌ام؛ اما مناظری را نشانم می‌داد که

هیچ گاه ندیده بودم! در همان ایام، فرصتی دست داد تا در یکی از نشست‌های صمیمانه در جمع اعضای انجمن مشاوران مدیریت ایران سخنرانی کنم، و همان‌جا دریافتم که این کار می‌تواند مخاطبان و علاقه‌مندان فراوان داشته باشد. این تجربه را البته در چند جای دیگر نیز کسب کردم و هر جا که مستمعین از من مرجع مطالعه‌ای می‌خواستند، وعده انتشار کتاب را می‌دادم. اکنون، بسیار خوشوقتم که ترجمه این کتاب بی‌ظنیر، فرصت نشر یافته است.

در فرایند ترجمه، ترجیح دادم که برخی مطالب را بومی کنم. این بود که به ترجمه آزاد کتاب پرداختم و گه‌گاه با استفاده از

سایر منابع، و درک و دانش و تجربه خود در پروژه‌های مشاوره مدیریت، به قدر محدودی در متن دست بردم، بخش‌هایی را به تناسب موضوع، اضافه کردم، و حتی نام کتاب را هم به «نیمه پنهان تغییر» تغییر دادم.

همچنین، بر خلاف بسیاری از ترجمه‌های مشابه، اسامی خارجی دانشمندان، هنرمندان، کارآفرینان و حتی پدیده‌های خاص را که به کرات به عنوان شاهد مثال و نمونه‌های کاربردی در متن آمده‌اند، زیرنویس نکردم، تا توجه شما خواننده گرامی را از روال هدفمند متن، منحرف نکنم و در عوض، تمامی اسامی را به ترتیب الفبا در پایان کتاب آوردم.

این کتاب، بیش از هر چیز به رابطه میان ذهن و جهان می‌پردازد و نشان می‌دهد که برای ایجاد یا پذیرش تغییر، باید آنرا درک کرد و برای درک صحیح، باید کلیشه‌ها و الگوهای پیش ساخته را شکست؛ و این کار آسانی نیست. هنوز نمی‌دانم که چقدر توانسته‌ام این شکست را در مدل‌های ذهنی خودم پدید آورم، اما می‌دانم که برای همیشه باید در این کار بکوشم و شما نیز به این «باید» ایمان خواهید آورد.

همان‌طور که نویسنده در آغاز فصل یکم، بلندقامتی خود را ناشی از ایستادن بر دوش بزرگان بیان می‌کند، من هم در پدیدآوری این اثر، بر شانه‌های دیگران ایستادم و چون

حاصل این کار برایم بسیار مهم بود، علاوه بر
بازنگری‌های چندباره‌ای که خود انجام دادم،
در برگردان فارسی از کمک‌های بی‌دریغ
آقای حسین خوش‌نشین بهره‌مند شدم و نیز،
خانم پری‌رخ هاشمی به من افتخار دادند و با
زبردستی، متن کتاب را ویراستاری کردند.
عوامل متعدد دیگری نیز در انتشارات
آرمان‌رشد در شکل‌گیری این اثر، نقش مؤثر
داشتند که برای تشکر از همه آنها، دست
مدیر خوش‌فکر این مؤسسه و دوست قدیمی
و عزیزم، امیر نوید را می‌فشارم.

در پایان این مقدمه، بیش از همه، باید هم‌سرم
سارا حایری‌یزدی را سپاس بگویم که نه تنها
ساعت‌های متمادی ساکت و صامت و ثابت

ماندن مرا تاب آورد، بلکه با علاقه و اشتیاق،
هر جا که زبانِ قلمم الکن می شد، راهی
برایش می گشود.

محتوای این کتاب می تواند برای عموم مردم
قابل استفاده باشد و امیدوارم مورد توجه
اساتید و صاحب نظران علوم مدیریت نیز قرار
گیرد و بسیار منت می پذیرم اگر خوانندگان
محترم، نواقصی را که قطعاً در این اثر وجود
دارد، از طریق آدرس ایمیل

nimpenta@gmail.com. به من ارسال

فرمایند، تا در چاپ های بعدی اصلاح و
تکمیل شود.

فرهاد طاهری

بهمن ۱۳۹۶

پیشگفتار

چند سال پیش، قرار بود بیل گیتس به بروکسل سفر کند. رئیس شعبه مایکروسافت در بلژیک، تصمیم گرفته بود که از این فرصت استفاده کند و کنفرانسی برای هزار مشتری و کاربر مایکروسافت ترتیب دهد. او دو ماه قبل از برگزاری کنفرانس از من دعوت کرد که در مراسم افتتاحیه، درباره ایده‌های شگفتی‌انگیز و مهیج در توسعه فناوری اطلاعات سخنرانی کوتاهی داشته باشم، و من که در علاقه و اشتیاقم به نوآوری و ایده‌های تازه هیچ حد و مرزی نمی‌شناسم، فوراً این دعوت را پذیرفتم، و برای چند هفته بعد، شروع

کردم به جمع آوری مطالب بدیع و تازه درباره
ارتباط میان انسان و ماشین.

شب قبل از آن رویداد بزرگ، همان آقای

رئیس با من تماس گرفت و گفت شما

فراموش کردید که فایل اسلایدهایی را که

می خواهید نمایش دهید، برای ما بفرستید.

آقای بیل گیتس مایلند آنها را ببینند.

بلافاصله جواب دادم، همه کسانی که مرا

می شناسند، می دانند که من هیچ وقت در

جلسات سخنرانی اسلاید نمایش نمی دهم،

بلکه ترجیح می دهم که بیشتر با هنر سخنوری

دیگران را تحت تأثیر قرار دهم و حالا هم

برای فردا کاملاً آماده‌ام.

او پس از مکثی دوباره پرسید: پس هیچ
اسلایدی ندارید؟

من هم دوباره پاسخ دادم که خیر، کلماتی که
بیان می‌کنیم با کلماتی که می‌نویسیم بسیار
متفاوتند. من از هر دو استفاده می‌کنم. هم
سخنرانی می‌کنم، هم کتاب می‌نویسم؛ ولی
آنها را باهم مخلوط نمی‌کنم. من ایده‌ها را به
هر دو روش می‌توانم بیان کنم. وقتی صحبت
می‌کنم، در زمان حال هستم ولی وقتی نوشته
باشم، نسبت به زمان تأخیر دارم. انگار حرف
شخص دیگری را بازگو می‌کنم.

او باز هم مکث کرد. از نگرانی‌های او آگاه
بودم. من داشتم به کسی که پدر معنوی

پاورپوینت است، می‌گفتم سخنرانی بدون

اسلاید هم امکان پذیر است! در آن لحظه احساس کردم که چیزی در ذهن مخاطبم شکست. اسم آن چیز کلیشه بود.

کلیشه، ایده‌ای است که یک روز شکل گرفته و در طول زمان بلوغ یافته و به ایده‌ای پایدار یا مبنایی برای قضاوت تبدیل شده است.

کلیشه‌ها، در گذر زمان کم کم به صورت بنیادهای راستین، در اندیشه جا خوش می‌کنند و صورت حقیقت به خود می‌گیرند تا جایی که حقیقت مفاهیم به کلی از دست می‌رود.

اغلب فراموش می‌کنیم نطفه این ایده‌ها بر چه اساسی شکل گرفته بوده است و این، منشأ بروز سوء تفاهم است.

از آنجا که نمی خواستم میزبانم آزرده شود،
تلاش کردم تا خاطرش را اندکی آسوده کنم،
پس در طی آن مکالمه تلفنی، باهم ده اسلاید
طراحی کردیم. کار ساده‌ای بود چون من
چند ایده شفاف و یک توالی منطقی برای بیان
آنها داشتم. روز بعد، سخنرانی‌ام را به صورت
زنده و بدون استفاده از متن در مقابل هزار نفر
اجرا کردم. پس از من، بیل گیتس سخنانش را
همراه با اسلاید عرضه کرد. شاید وقتی او
حرف‌های مرا می شنید، ترجیح می داد که چند
اسلاید هم نمایش بدهم؛ اما اطمینان دارم که
شما می فهمید چرا او مجبور به استفاده از
اسلاید بود.

داخل پرائنز بگویم که تردید ندارم یک مقام عالی رتبه صنعت فناوری اطلاعات از شرکت آی بی ام، یعنی لو گِرسِتِنِر هم به خوبی این کلیشه از پیش تنیده را می شناخت. وقتی او به دفتر مرکزی آی بی ام در بروکسل رسید، تا خلاصه عملکرد مدیران واحدهای کسب و کار شعبه اروپا را بشنود، صراحتاً خواست که کسی از سیستم استفاده نکند. او می خواست بداند که با چطور آدم هایی روبروست و می خواست چیزهای واقعی را بشنود، ببیند، و به چالش بکشد.

چرا این خاطره از بیل گیتس را بیان کردم؟ دقیقاً به این دلیل که این کتاب درباره کلیشه

ها و نحوه مواجهه و پشت سر گذاشتن آنهاست.

من هر روز با نشانه‌های کوچکی مثل تجربه مایکروسافت روبرو می‌شوم. خلاقیت، از روز تولدم عطش من بوده است. در پنجاه سالگی رؤیاهایم محقق شد و خلاقیت را به شغل خود تبدیل کردم و حالا زندگی‌ام از محل اشتیاقم به خلاقیت تأمین می‌شود. می‌خواهم بفهمم که ایده‌های جدید از کجا می‌آیند و چرا گاهی نمی‌آیند؟ چه کسی بیش از دیگران ایده دارد، و چطور بعضی شرکت‌ها برای ایجاد تغییر در جهان، از ایده‌های جدید بهره‌مند می‌شوند؟ من، به عنوان یک ریاضیدان و مهندس فناوری اطلاعات، بیست

سال در دنیای فناوری و مالی کار کردم تا اینکه مدیر کل مرکز بورس سهام بروکسل شدم. برای من، بحران میان‌سال‌ها نیز شکستن یک کلیشه بود.

در حالی که داشتم از زندگی و شغلم در عین خلاقیت، لذت می‌بردم، به آهستگی وارد دوره دیگری از زندگی شدم که در آن، خلاقیت برایم شغل و همه زندگی بود. این سرمایه‌گذاری بسیار بزرگی بر روی خودم بود. روانکاوی، نگارش چهار کتاب، و مطالعات کاملی در فلسفه، همه ضرورت‌های این تحول بودند. وقتی می‌خواهید به ایده‌پردازی به عنوان یک شغل نگاه کنید،

نمی‌توانید تاریخچه ایده و ماجراجویی‌های
خارق‌العاده مفاهیم را نادیده بگیرید.

شغل من، ایجاد خلاقیت در شرکت‌ها است و
خوشبختانه من تنها کسی نیستم که به این
حرفه مشغولم؛ زیرا خلاقیت نیروی زندگی
بخش سازمان‌هاست. چیزی که مرا از دیگران
متمایز می‌کند، ارتباط میان اشتیاقی است که
همواره در وجودم بوده و جریان افکاری که
در اطرافم قرار داشته است.

من در سال ۱۹۴۸ متولد شدم. همان سالی که
علم سایبرنتیک به وجود آمد! در آن سال
نوربرت وینر با انتشار کتابی تحت عنوان
سایبرنتیک، آن را علم کنترل و هدایت
تعریف کرد و بر اهمیت بازخوردِ اطلاعات،

نور افشانند. اولین برخورد من با چرخه کنترل به دوران مطالعات مهندسی ام بازمی‌گردد. در همان ابتدا احساس کردم که این رویکرد سیستمی، هرگز مرا رها نخواهد کرد. اما متوجه نشدم که تئوری سیستم‌ها تا چه حد مرا مجذوب خود می‌کند.

باز هم باید بیشتر و بیشتر درباره تئوری اطلاعات و ارتباطات، تئوری بازی‌ها، اکولوژی، زبان‌شناسی و ... مطالعه کنم. همه این علوم برای پیشبرد و توسعه دانش تخصصی‌شان، از زبان سیستمی استفاده می‌کنند.

اما مهم‌ترین اتفاق برای من، هنوز رخ نداده بود، تا اینکه با کسانی که در مکتب پالوآلتو

مفاهیم بازخورد، پارادوکس و سیستم را در
حوزه درمان به کار گرفته بودند، ملاقت
کردم.

من کتاب‌هایی از پاول واتسلاویک،

گریگوری باتسون، ادوارد هال و دیگر افراد
را مطالعه کردم. با اینکه دغدغه آنها درباره
بیماری و رنج انسان‌ها، کاملاً از اهداف من
دور بود؛ اما آنها هم با چالش «تغییر» مواجه
بودند، همان مشکلی که من در دنیای کسب
و کار با آن سر و کار دارم.

یکی از ایده‌های آنها که به عقیده من اهمیت
بنیادی دارد، این است که برای تغییر باید دو
بار تغییر کرد. نه تنها باید جهان را تغییر دهیم،
بلکه باید نحوه نگاه به جهان را هم تغییر دهیم.

یک روز، حسی به من الهام شد، و توانستم ارتباطی میان پالوآلتو و کار خودم برقرار کنم و آن حس، راهی به سوی کتابی که اکنون در دست دارید، باز کرد. به خود گفتم، شرکت هایی که می خواهند تغییر کنند هم باید دو بار تغییر کنند. «نوآوری» ظرفیت و توان افراد برای ایجاد تغییر در واقعیت است، و «خلاقیت» ظرفیت افراد برای تغییر در کِ آنها از واقعیت. این دو فرایند، اگر چه موازی یکدیگر، اما کاملاً مجزا از همدند. باید به کشف مجدد آنها پرداخت و به تفاوت های آنها توجه کرد.

حالا که این موضوع را در ذهن خود شفاف کرده ام، می توانم خود را بیشتر وقف آن

بخش از معما کنم که مربوط به تغییر در
درک است، یعنی لحظه پدیدار شدن ایده
جدید، ایده‌های خلاقانه و در عین حال
مخرب.

از آن زمان، تجربیات رضایت‌بخش زیادی
کسب کرده‌ام. یکی از این تجربه‌ها، سخنرانی
من در بخش پایانی کنگره CIES در استکهلم
بود. من افتخار داشتم به مدت دو ساعت
همراه با اسقف اعظم آفریقای جنوبی دزموند
توتو، فعال صلح و یکی از رهبران جنبش
ضد آپارتاید آفریقای جنوبی و برنده جایزه
نوبل در سال ۱۹۸۴ و دوست نلسون ماندلا،
بر روی صحنه حضور داشته باشم.

پس از شصت دقیقه ارائه مفاهیم کلیدی
تفکرِ خلاق به پانصد رئیس بخشِ صنعت،
دزموند توتو، میکروفون را از من گرفت و از
حضار خواست تا بار دیگر ایده‌های من را
مورد تشویق قرار دهند. این بسیار افتخار
آفرین بود و من هنوز در حال هضم کردن آن
صحنه هستم.

او درباره دلیل این کار توضیح داد: در زمانی
که آپارتاید در آفریقای جنوبی منسوخ شد،
اغلب شهروندان تنها دو سناریو در ذهن خود
مجسم می‌کردند. یکی عفو عمومی که بر
اساس آن، باید تمام جرایم صورت گرفته در
این دوره تاریکِ تاریخی فراموش می‌شد،
گویی که هرگز هیچ اتفاقی در آن نیفتاده

بود، و دیگری استفاده نظام‌مند از سیستم قضایی با اخذ جریمه یا حبس، برای تمام جرایم مرتکب شده.

دزموند توتو، گزینه اول را غیرقابل قبول و گزینه دوم را غیرعملی قلمداد کرد. سپس، با ارجاع به ایده‌های من، شرح داد که نلسون ماندلا و تیم همراه او تا چه حد خلاق بودند. آنها با رد کردن گزینه دوم که به نظر اجتناب‌ناپذیر می‌آمد، ایده تشکیل یک نهاد جدید به نام کمیسیون حقیقت‌یاب و مصالحه را مطرح کردند که نه فراموش کردن بود و نه انتقام گرفتن. او با طرح یک ایده جدید، به راه سوم دست یافت.

دزموند توتو، سال‌ها ریاست این کمیسیون را تنها با یک هدف بر عهده داشت. موضوع سخنرانی او در آن روز، بخشش بود. بخشش نه به معنی فراموشی، بلکه به معنی گوش دادن به تمام جزئیاتی که قربانی از آن رنج برده است، از زبان عاملان، و سپس نفی کردن ایده انتقام. (تمامی جلسات این کمیسیون ضبط شده و بخش‌هایی از آن واقعاً غیرقابل تحمل است)

دزموند توتو برای حاضرین در جلسه که به‌تشان برده بود، تشریح کرد که خلاقیت چگونه می‌تواند در به پایان رساندن تراژدی‌هایی چون افریقای جنوبی نقش آفرینی کند و این همان چیزی بود که او را

در باور حاضرین، انسانی خارق العاده و اسقفی
متفاوت از دیگران جلوه می داد و همین
خصیصه ها بود که او را به حق، شایسته جایزه
نوبل کرده بود.

البته این لحظه برای من بیشتر مملو از
احساسات است. خوشبختانه، پشت صحنه
زندگی روزمره شرکت ها، تراژدی نیست. از
زمانی که من به این کار مشغول شده ام، یا به
قول نیچه، به این تبدیل شده ام، دریافته ام که
هنگام خلق ایده ها، شوخ طبعی چقدر اهمیت
دارد.

برای مهارت پیدا کردن و به مرحله استادی
نایل شدن در خلاقیت، راه دشواری را باید
پیمود. همانا در نوردیدن کوهی که هرگز به

قله پایان نخواهد رسید. از آنجا که شدیداً به محدودیت‌های کارهایی که می‌توانم انجام دهم واقفم، در سال ۱۹۹۱ با گروه مشاوران بوستون (BCG) تماس گرفتم. می‌خواستم پیغام پالو آلتو و نیاز به دو بار تغییر کردن را در مورد خود به کار گیرم. ایده بسیار خوبی از آب درآمد!

نتیجه این کار، کتاب حاضر است؛ محصولی که از فرایند طولانی مشاهده، انعکاس و تحقیق، استخراج شده است و هنوز هم ادامه دارد. من این موضوع را در هشت مرحله به کار گرفتم و هر یک را در یک فصل گنجاندم.

فصل یک به شرح این قاعده کلی می‌پردازد
که اگرچه امروزه همگی کاملاً از این موضوع
آگاهیم که جهان اطراف ما در حال تغییر
است، بسیاری از «ما» در واقع باعث بخشی از
تغییر هستیم. درک و انطباق ما با این تغییرات،
باید سرعت خود را حفظ کند. در روبرو شدن
با آینده - و چه بسا حال - می‌توان از گذشته
آموخت. کار متفکرین مختلف، از قدما تا
متأخرین مدرن، مثل هراکلیتوس، فرانسیس
بیکن، و مکتب پالو آلتو می‌تواند راهگشا
باشد. دنیا بدون شما می‌تواند وجود داشته
باشد اما وجود شما بدون دنیا ناممکن است.
سپس در فصل دوم می‌خواهم به شما چیزی
درباره دنیای امروز بگویم. اینکه جهان نه تنها

در حال تغییر است، بلکه به شدت سریع تغییر می‌کند به طوری که فرصت‌های بزرگی را در اختیار افرادی که حاضر به بهره‌برداری از آنها هستند قرار می‌دهد.

در فصل سوم شرح خواهیم داد که ذهن انسان تا چه حد شگفتی‌انگیز کار می‌کند، و چگونه طی هزاران سال، با ایده‌های تاریخ گذشته که معمولاً به صورت کلیشه‌ها، الگوها و پارادایم‌های بعضاً بی‌ضرر و حتی مفید ظاهر می‌شوند، قضاوت کرده است. وقتی آنها را بشناسیم، برای به کارگیری آنها آماده‌تر خواهیم بود.

در فصل چهارم نشانه‌های هشدار را بررسی می‌کنیم که هنگام فاصله گرفتن زندگی از

واقعیت مطلوب، نمایان می‌شوند. این نشانه‌ها ارزشمند هستند، چون تغییر پارادایم‌های پیش رو را به ما گوشزد می‌کنند. اگر آنها را شناسایی کنیم و واکنش مناسبی نشان دهیم، می‌توانیم از سایرین جلو بیفتیم.

در فصل پنجم با تشریح دو بخش مغز، توضیح می‌دهم که عملکرد بخش خلاق، تا چه حد متفاوت از بخش منطقی و قضاوتی عمل می‌کند. در این فصل خواهیم دید که چطور می‌توان کنترل فرایند خلاق را به دست گرفت و در درک، تغییر ایجاد کرد و عوامل تغییر دهنده پارادایم و محصولات جدید را با ایده‌های خوب خلق کرد، و به شما ثابت

خواهم کرد که مطمئن‌ترین راه برای رسیدن
به ایده خوب، داشتن ایده‌های زیاد است.
در فصل ششم خواهم گفت که چطور فرایند
شگفتی‌زدگی و طرح پرسش، می‌تواند ما را به
یکی از لحظه‌های منحصر به فرد فهمیدن،
رهنمون کند.

فصل هفتم، فصل «خب، که چه؟» است. در
این فصل شرح خواهم داد که چگونه
می‌توانید کسب و کار خود را به «کارخانه
ایده‌ها» تبدیل کنید و در واقع چطور شرکت
شما مجبور است برای بقاء در این محیط
اقتصادی، پویا و رقابتی، ایده‌سازی کند.

در نهایت، فصل هشتم به شما می گوید که
چگونه می توانید همین کار را برای خودتان
انجام دهید.

فصل ۱: دو بار تغییر کنید

«تغییر» یک موضوع بسیار قدیمی است. طی هزاران سال، هزاران نفر درباره تغییر سخن گفته‌اند. فیلسوفان، نویسندگان و در عصر اخیر، مشاوران. پس چرا باز هم درباره تغییر سخن می‌گوییم؟ و چقدر شجاعت می‌خواهد که در این باره حرف تازه‌ای بزنیم!

ماهیت تغییر

در واقع حتی تغییر هم در حال تغییر است. وقتی گامی برمی‌دارم، محل خود را تغییر داده‌ام، حرکت کرده‌ام، می‌توانم کندتر یا تندتر حرکت کنم، سرعت اما، ممکن است متغیر باشد و انسان‌ها سرعت ثابت را دوست ندارند. آن را تغییر می‌دهند، به حرکت خود

شتاب می دهند و در حرکت شتابدار نیز شتاب
را تغییر می دهند ... به بیان ریاضی، ما همیشه
از خواسته‌های خود مشتق می گیریم و خود را
به سطوح بالاتر ارتقاء می دهیم. ما پیوسته از
آرزوهایمان می آموزیم، و یاد می گیریم که
همیشه رو به تعالی و کمال حرکت کنیم.
حرف‌های کاملاً تازه‌ای درباره تغییر هست
که در این کتاب ارائه خواهم داد.
این تازه‌ها از پیشینه سال‌ها تفکر و گفتگو
درباره تغییر برمی آیند. میشل دو مونتنی،
فیلسوف دوره رنسانس، می گفت که هیچ
نویسنده‌ای نمی تواند بگوید «کتاب من» بلکه
باید بگوید «کتاب ما» چون کار هر
نویسنده‌ای بر آنچه پیشینیان نوشته‌اند بنا

می شود. نیوتن هم می گفت اگر من توانستم
بیشتر ببینم، به این دلیل بود که بر شانه‌های
بزرگان قبل از خود ایستادم.

تکیه من هم بر شانه‌های سترگ فیلسوفان
بزرگی از ارسطو و افلاطون تا کوهن و کستلر
بوده است. از میان همه آنها سه معلم بزرگ،
شالوده مشاهدات من را شکل دادند. یکی در
یونان باستان می زیست، یکی انگلیسی در قرن
شانزدهم و دیگری نه یک فرد، بلکه گروهی
از اندیشمندان متأخر، که در امریکا زندگی
می کنند.

هراکلیتوس

هراکلیتوس ۵۳۰ سال قبل از میلاد مسیح، در
آغاز جوانی، جایگاه خود در زندگی را زیر

سؤال برد و شروع کرد به ساختن اجزای یک
فلسفه جدید و بنیادی. در آن زمان، پارمنیدس
فیلسوف بلامنازع عصر بود. او اعتقاد داشت
که تغییر غیرممکن است. اساس همه چیز یک
حقیقت ثابت است و تغییر نمی کند. چیزی به
نام «شدن» وجود ندارد و فقط «بودن» است
که هست. می توان تصور کرد که در آن زمان
چقدر این اعتقاد در میان یونانیان قابل درک و
اطمینان بخش بوده است. این فلسفه به این
معنی بود که زندگی بر پایه حقیقت بنا شده و
ثبات دارد و اساساً تغییرناپذیر و قانونمند و
قابل پیش بینی است.

هراکلیتوس احساس کرد که پارمنیدس در
اشتباه است و در پاسخ می گفت که همه چیز

در حال تغییر است و شما هرگز نمی‌توانید در
یک رودخانه دو بار شنا کنید. رود، جریان
دارد و هر لحظه رودی دیگر است و خورشید
نیز، هر لحظه خورشیدی دیگر. همه چیز
در حال تغییر است. در سراسر یونان، بحث
میان هراکلیتوس و پارمنیدس بر سر زبان‌ها بود
و هنوز هم، به نوعی هست.

البته امروز بیشتر ما حق را به هراکلیتوس
می‌دهیم. می‌دانیم و می‌فهمیم که همه چیز
در حال تغییر است، قاره‌ها در حرکتند، ژن‌ها
جهش دارند، مواد شیمیایی در ترکیب و
جوش و خروشدند، و سیاهچاله‌ها فرومی‌ریزند.
ممکن است آن‌طور که هراکلیتوس می‌گفت،
شنا کردن در رودخانه را تجربه نکنیم، ولی

دائماً با اینترنت در تماس هستیم و می‌دانیم که
اگر لحظه‌ای غافل شویم و دوباره به جهان
بازگردیم، خواهیم دید که زمان و مکان
متحول شده است.

درواقع، امروزه جهان نسبت به زمان
هراکلیتوس خیلی سریع‌تر تغییر می‌کند. اولین
شتاب دهنده تغییرات، ورود صنعت به عصر
کشاورزی بود. دومین تحول، تغییر هویت
جهان صنعتی به جهان دیجیتال بود که جهشی
به مراتب بلندتر از جهش اول محسوب
می‌شود. پنجاه سال طول کشید تا پای برق و
تلفن به نیمی از خانه‌های کشورهای پیشرفته
باز شود در حالی که اینترنت و ابزار ارتباطی
دیجیتال، ظرف کمتر از ۱۰ سال تمام جامعه را

پوشش دادند؛ اما شواهد نشان می‌دهد که
زمان تغییرات گسترده به «لحظه» رسیده و
دیگر اثری و نامی از سال و ماه باقی نمانده
است.

تغییر، محدود به اشیاء نیست و سازمان‌ها و
جوامع را نیز دربر گرفته. ژوزف شومپتر که
یکی از اقتصاددان‌های برتر جهان محسوب
می‌شود، نظریه تخریب خلاق را برای توصیف
تغییرات سریع و عمر کوتاه شرکت‌ها مطرح
کرد. این پدیده به طور فزاینده‌ای در عصر
حاضر مشاهده می‌شود. پنجاه سال پیش، بیشتر
شرکت‌های امریکایی که در لیست ۵۰۰

شرکت بزرگ (S&P ۵۰۰ companies)
قرار می‌گرفتند، به طور متوسط ۶۵ سال سابقه

داشتند و امروز این سن متوسط به ۱۰ سال رسیده. تا همین چند سال پیش شرکت‌های کامپیوتری هر دو سال محصول جدید خود را به بازار عرضه می‌کردند، بعد سالی یکبار، سالی دو بار، و بالاخره حالا به طور پیوسته محصول جدید عرضه می‌کنند.

مردم ذائقه و روش زندگی خود را پیوسته نو می‌کنند. به یاد می‌آوریم که دیوار ساختمان کارخانه‌ها از آجر و نمای بانک‌ها از سنگ گرانیت و مرمر بودند. حالا کارخانه‌ها با قطعات پیش ساخته بنا می‌شوند، دفتر شرکت‌ها و بانک‌ها دیوار ندارند، خیلی از کسب و کارها دیگر نیاز به محل فیزیکی ندارند و فضای سایبری برایشان کفایت می‌کند. این

رودخانه‌ای است که در حرکت است ولی با
سرعتی فراتر از تصور هراکلیتوس!

فرانسیس بیکن

دیگر فیلسوف مورد احترام من، فرانسیس
بیکن است. او از سال ۱۵۶۱ تا ۱۶۲۶ می
زیست و هم‌عصر ویلیام شکسپیر بود. وقتی
شکسپیر افکار خود را از طریق کلمات بر
صحنه نمایش اجرا می‌کرد، بیکن یک مقاله
نویس پرکار بود. هیچ چیز فراسوی حوزه
آزمایش بیکن تیزهوش نبود. او درباره عاشق
شدن، کنترل خشم، حسادت، سلامتی و مرگ
و زندگی نوشته است. او همچنین در دوران
ملکه الیزابت اول، به عنوان دادستان انگلستان
منصوب شده بود.

بیشترین شهرت بیکن به خاطر نوشته‌هایش
درباره شیوه جدید تفکر درباره علم است.
باهوش‌ترین محققان انگلستان، حتی آنها که
در آکسفورد به بیکن درس می‌دادند، بر این
باور بودند که هر چه ارزش دانستن دارد، قبلاً
توسط ارسطو نگاشته شده است و پاسخ هر
سؤالی را تنها باید در آموزه‌های ارسطو بیابیم.
بیکن داستان گروهی از راهبان را نقل می‌کند
که می‌خواستند بدانند اسب چند دندان دارد.
وقتی متوجه شدند این مطلب در نوشته‌های
ارسطو نیست، یکی از آنها پیشنهاد کرد که به
اسطبل بروند و دندان اسب‌ها را بشمارند. طبق
گفته بیکن، که البته ممکن است مبالغه‌آمیز

باشد، این راهب به خاطر این پیشنهاد عصیان
گرانه، مطرود شد.

این جمله بیکن بسیار معروف است که «دانش
قدرت است». هراکلیتوس می گفت تغییر، نه
تنها ضروری، بلکه اجتناب ناپذیر است.
در حالی که بیکن بحث را گسترده تر کرد و
گفت که تغییر، نه تنها اجتناب ناپذیر است،
بلکه می توانیم آن را در جهان محقق کنیم.
بیکن که به عنوان بنیان گذار علم شناخته
می شود، بر این باور بود که تجربیات افراد به
تدریج بر روی یافته های دیگران ساخته
می شوند و این فرایند، می تواند شرایط زندگی
بشر را ارتقاء بخشد.

او می گوید «ما باید از نیروهایی که دوست داریم در جهان حاکم شوند، اطاعت کنیم» و تأکید می کند که اگر بخواهیم اثر تغییرات عوامل بیرونی نظیر طبیعت را مهار کنیم، نخست باید آنها را درک کنیم. هنر او، به رسمیت شناختن واقعیاتی است که انسان را احاطه کرده است.

برتراند پیکارد، اولین کسی که با بالن به دور دنیا سفر کرد، شرح می دهد که وقتی شما جایی در میان اقیانوس آرام هستید و می خواهید به سمت دلخواه حرکت کنید، توان این کار را ندارید. تنها راه این است که در ارتفاعی دیگر به دنبال باد بگردید. این،

همان چیزی است که بیکن نیم هزاره قبل می گفت.

اگر هر اکلیتوس می خواست گذشته، و نیز حال و آینده جهان را تبیین کند، بیکن در پی آن بود که برای ساختن آینده، باید چه کرد.

مکتب پالوآلتو

تغییر و مقاومت در برابر آن، دغدغه فکری بسیاری از افراد بشر بوده است. در کتاب شاهزاده که ۵۰۰ سال پیش توسط ماکیاولی به چاپ رسیده است، آمده: «هیچ چیز دشوارتر از ایجاد تغییر در طبقه بندی و نظم و ترتیب بخشیدن به کارها نیست».

در دهه ۱۹۵۰، گروهی از روان پزشکان و درمانگران امریکایی، برای تأسیس یک

مؤسسه تحقیقات روانی گرد هم آمدند. پاول
واتسلاویک، جان ویکلند، گریگوری باتسون
و ریچارد فیش از جمله این افراد بودند. از
آنجا که آنها همگی در منطقه پالو آلتو در
شمال کالیفرنیا زندگی می کردند، به نام
مکتب پالو آلتو شناخته شدند. آنها به طور
خاص روی راه‌های درمان اسکیزوفرنی کار
می کردند.

منبع الهام پالو آلتو، نظریه تناقض فیلسوف
انگلیسی، برتراند راسل است. برای درک این
منطق، مثالی از تناقض را مرور می کنیم.

«این جمله بیست و چهار حرف دارد»

عبارت بالا نادرست است و بر اساس آموزه
های اولیه منطق، انتظار می رود متضاد آن یعنی

«این جمله بیست و چهار حرف ندارد»
درست باشد. اما باعث تعجب است که این
عبارت هم نادرست است. مثال دیگر اینکه
می‌توانیم بگوییم «این جمله فارسی است»؛ اما
اگر آن را به زبان دیگری ترجمه کنیم،
نادرست خواهد شد.

طبق نظر راسل، این گونه تناقض زمانی رخ
می‌دهد که چیزی به خود ارجاع شود. مثلاً
گزاره‌ای که شامل توصیفی درباره خود گزاره
باشد. تنها راه فائق آمدن بر این معما، تفکیک
میان دو سطح است، خود آن چیز و توصیف
آن.

راسل می‌گوید در فرایند تفکر لازم است به
هر دو سطح پردازیم. برای مثال، فرض کنید

دو کودک مشغول یک بازی هستند و قرار است هر دوی آنها برعکس آنچه را که فکر می کنند، بیان کنند. حال فرض کنید که یکی از بچه ها قصد ترک بازی را داشته باشد. او خواهد گفت «بیا بازی را تمام کنیم» نتیجه ابهام برانگیز است. آیا او همچنان مشغول بازی است، یا حقیقتاً حس واقعی خود را در مورد بازی بیان می کند؟

مکتب پالو آلتو، از این مفهوم دو سویه استفاده کرده تا با نگاهی نوبه سیستم ها، قوانین تازه ای ابداع کند.

• قانون ارتباطات: نمی توان ارتباط

برقرار نکرد. حتی وقتی شما سکوت می کنید،

فاقد ارتباط نیستید. بلکه در حال القای این پیام هستید که «نمی‌خواهم صحبت کنم»

• قانون دو سو کور: این قانون وقتی

کاربرد دارد که پیامی جهت مخالف را طی می‌کند. مثلاً در شرایطی که مردی از همسر خود دو پیراهن هدیه می‌گیرد و ناچار یکی از آنها را اول می‌پوشد. این که همسرش بگوید «مطمئن بودم از آن یکی خوشتر نمی‌آید» موقعیتی دو سو کور است.

• قانون تغییر: این قانون می‌گوید دو نوع

تغییر وجود دارد.

• اولین تغییر، به واقعیت مربوط است. این نوع

تغییر در سیستمی ایجاد می‌شود که به یک

شکل باقی می‌ماند. باز خورد گذشته نگر از

سیستم محافظت می کند و کمک می کند که
سیستم تعادل خود را حفظ کند. قول
مشهوری از مکتب پالو آلتو نقل شده است که
می گوید: «هر چیزی که بیشتر تغییر کند،
بیشتر مثل قبل باقی می ماند» و پالو آلتو به
جهت همین نظریه مشهور شد.

● دومین تغییر که واقعاً تغییر به حساب می آید و
تمرکز این کتاب بر آن است، تغییر در درک
است. برای محقق شدن این تغییر، نیاز است
یکی از قوانین سیستم، یک فرضیه، یک
داوری یا یک کلیشه شکسته شود. این تغییر
نوع دوم، یکباره و بدون پیش بینی است و به
تعبیر جدیدی از واقعیت، منجر می شود.