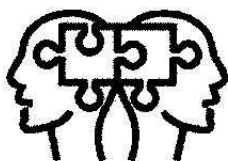


شیوه حرف زدن مان چطور شیوه کار کردن مان را دگرگون می کند؟
هفت زبان ارتباطی برای تحول شخصیتی



رابرت کیگان، لیزا لاسکو

مترجم: یاسمین شریف پور



نشر راوشید

ISBN: 978-622-5767-06-9



سرشناسه : کگان، رابرت، ۱۹۴۶-م.

Kegan, Robert, 1946-

عنوان و نام پدیدآور : شیوه حرف‌زدن‌مان چطور شیوه کار کردن‌مان را دگرگون می‌کند؟ هفت زبان ارتباطی برای تحول شخصیتی / رابرت کیکان، لیزا لاسکو؛ مترجم یاسمین شریف‌پور.

مشخصات نشر : کرج: راوشید، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری : ۱۶۲ ص.

شابک : 978-622-5767-08-9

وضعیت فهرست نویسی : فیا

یادداشت : عنوان اصلی: How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation, 2001.

عنوان دیگر : هفت زبان ارتباطی برای تحول شخصیتی.

موضوع : تحول (روانشناسی)

Change (Psychology)

شناسه افزوده : ایچی، لیزا لاسکو، ۱۹۵۵-م.

شناسه افزوده : Lahey, Lisa Laskow, 1955-

شناسه افزوده : شریف‌پور، یاسمین، ۱۳۶۴ - مترجم

رده بندی کنگره : BF۶۴۷

رده بندی دیویی : ۲۵/۱۵۵

شماره کتابشناسی ملی : ۸۷۷۳۷۹۸

اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیا

عنوان کتاب: شیوه حرف‌زدن‌مان چطور شیوه کار کردن‌مان را دگرگون می‌کند؟

مؤلف: رابرت کیکان، لیزا لاسکو

مترجم: یاسمین شریف‌پور

ناظر کیفی: عباس احمدی

ناشر: راوشید

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۵۰۰

چاپخانه/صحافی: شبدا

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۷۶۷-۰۸-۹

قیمت: ۴۹۰۰۰ تومان

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۶۵۳۷۱۹۴-۰۹۳۶۲۸۰۹۱۸۲

انتشارات راوشید: البرز، کرج، فردیس، تقاطع بلوار بهاران و بلوار امام خمینی، نسترن غربی،

کوی شهید شجاعی، پلاک ۳۹-تلفن: ۰۲۶۳۶۵۳۷۱۹۴-۰۹۳۶۲۸۰۹۱۸۲

بر طبق قاعده حمایت مولفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸، هر شخص حقیقی یا حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر، چاپ، پخش یا عرضه نماید، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

۸	مقدمه: واقعاً خواستار چه چیزی هستید... و برای حفظ دستاوردهای خود چه کاری انجام می‌دهید؟
۱۵	بخش یکم: زبان‌های درونی ساختن دستگاه جدید
۱۵	فصل ۱: از زبان شکایت به زبان تعهد
۱۵	قوانین اساسی برای یک تجربه همکاری در چهار فصل اول
۱۵	قانون اساسی برای شما به عنوان سخنران
۱۶	قانون اساسی برای شما به عنوان شنونده
۱۶	قانون اساسی برای شما به منظور انتخاب یک همراه برای گفتگو
۱۶	فعال‌سازی زبان درونی
۱۸	حالت‌های پیش‌فرض: "ان‌بی‌سی" و "ای‌ام‌دابلیو"
۲۰	قدرت پنهان شکایت
۲۱	زبان اول: از شکایت به تعهد
۲۴	زبان تعهدات ما
۲۵	فرصت رهبری زبان اول
۲۷	فصل ۲: از زبان سرزنش به زبان مسئولیت‌پذیری شخصی
۲۷	حالت پیش‌فرض: ما باید دشمن را ملاقات کنیم و آن دشمن متعلق به ما نیست!
۲۸	زبان دوم: از زبان سرزنش دیگران به مسئولیت‌پذیری شخصی
۳۲	مبهم بودن توانایی پنهان در مورد مسئولیت‌پذیری شخصی
۳۴	شیوه برنامه‌تحصیلی برای مسئولیت‌پذیری شخصی
۳۴	از زبان سرزنش به زبان مسئولیت‌پذیری شخصی
۳۵	فصل سه: از زبان تصمیم‌گیری‌های قطعی سال جدید به زبان تعهدات رقابتی
۳۵	تشخیص مقاومت در مقابل تغییر
۳۷	زبان سوم: از تصمیمات قطعی سال جدید به تعهدات رقابتی
۳۸	جایگاه بررسی در استفاده از زبان سوم
۴۲	خودپاکسازی به تعهدی برای بازتاب افکار خودمان تبدیل شود
۴۵	نیروی سوم و دلیلی برای تغییر
۴۶	سه زبان اول با همدیگر یک نقشه غیرواضح را خلق می‌کنند
۴۸	فصل ۴: از زبان فرضیات مهمی که ما را حفظ می‌کنند به زبان فرضیاتی که ما حفظ می‌کنیم
۴۸	از بین بردن مقاومت در مقابل تغییر
۴۹	حالت پیش‌فرض: فرضیاتی که به عنوان حقایق پذیرفته می‌شوند
۴۹	فرضیات بزرگ در دوران کودکی
۵۰	فرضیات بزرگ در بزرگسالی
۵۱	یک تمرین کوچک برای استقرار حالت پیش‌فرض
۵۲	زبان چهارم: از حقایقی که ما را حفظ کرده به فرضیاتی که ما حفظ می‌کنیم
۵۳	بررسی کاربرد زبان چهارم
۵۴	نقشه مفهومی ستون چهار به عنوان یک "فضای مسئله" مناسب‌تر
۵۵	درس‌هایی برای رهبران: تعادل پویا در سطح سازمان

۵۷	نگاه کردن به فرضیات بزرگ در مقابل نگاه کردن از میان فرضیات بزرگ
۵۸	گام اول: مشاهده خودمان در ارتباط با فرضیه بزرگ
۵۹	گام دوم: جستجوی فعالانه تجربیاتی که تردید را در فرضیات بزرگ ما شکل داده است
۵۹	گام سوم: کشف تاریخچه فرضیات بزرگ ما
۶۰	گام چهارم: طراحی و اجرای یک آزمون متعادل و ایمن از فرضیات
۶۰	ساختن فضایی بین فرضیات بزرگ (که دوام بیشتری ندارد) و خودمان
۶۲	چگونه به کارهای آشفته کننده چهار زبان اول توجه کنیم
۶۳	بخش دوم: زبان‌های اجتماعی حفظ و ارتقای درجه دستگاه
۶۳	فصل ۵: از زبان بادشاه‌ها و ستایش به زبان توجهات مداوم
۶۳	ارزش ارزشمند بودن
۶۴	یک تجربه سریع: گام اول
۶۴	یک تمرین سریع: گام دوم
۶۵	زبان نتیجه: از غیرمستقیم بودن، غیراختصاصی بودن و بیان ویژگی‌ها به سمت توجه مداوم
۶۵	مستقیم بودن
۶۶	خاص بودن
۶۸	غیرانتسابی بودن
۷۱	مستقیم بودن، خاص بودن، غیرانتسابی بودن
۷۲	فصل ۶: از زبان قوانین و سیاست‌ها به زبان توافق جمعی
۷۳	ایجاد توافق عمومی: مسیری جمعی برای یک تعهد مشترک اول
۷۴	حالت پیش فرض: تجارت پشت سر
۷۵	ارزش توافق عمومی: مانع باطل کردن تعهدات نشود بلکه باعث باطل شدن تعهدات نشود
۷۷	عملکرد زبان ششم: از تکیه بر اتحاد فردی به سمت ایجاد اتحاد سازمانی عالی تر
۷۸	حالت پیش فرض سازمانی: از هم گسیختگی
۸۰	عملکرد عمومی زبان ششم: حرکت بیشتر به سمت تمامیت و درستی بیشتر سازمانی
۸۱	عملکرد درونی زبان ششم: راندن بازی مجدد فناوری نوین
۸۲	یک مورد از شناخت
۸۴	فصل ۷: از زبان انتقاد بر اساس ساختار به زبان انتقاد ساختارشکن
۸۵	حالات‌های پیش فرض: انتقاد بر اساس ساختار یا انتقاد ساختارشکن
۸۹	فرضیه بزرگ بررسی نشده پشت انتقادهای بر اساس ساختار
۹۰	کشف فرضیه بزرگ
۹۱	مزیت اختصاصی حقیقت
۹۲	در جهت یک جایگزین سوم: انتقادهای ساختارشکن
۹۴	فناوری نوین بازیابی شده: یک مسیر "فرض بزرگ" برای تناقض بیرونی
۹۶	به کارگیری زبان هفتم: ده مبارزه برای فرضیه بزرگ ما
۹۹	سه اشتباه رایج در مورد مسیر ساختارشکن
۱۰۱	بخش سوم: ادامه کار

فصل ۸: اجرای زمان‌های درونی

۱۰۱	داستان سوزان
۱۰۳	مشاهده فرضیه در عمل
۱۰۴	سوزان مثال دیگری از عملکرد فرضیه بزرگ خویش را مشاهده کرد
۱۰۵	مواقف مبارزه‌ها و تضادهای طبیعی با فرضیه باشید
۱۰۶	طراحی یک آزمون ملایم و ایمن از فرضیه
۱۰۷	بررسی کردن نتایج آزمون آزمایشی
۱۰۸	خرید سهام
۱۰۹	ضمیمه
۱۱۱	داستان امیلی
۱۱۲	بررسی فرضیه در عمل
۱۱۳	حفظ نمونه‌نمونه جستجو در مورد تضادها و مبارزه‌های طبیعی با فرضیه
۱۱۳	طراحی یک آزمون معتدل و ایمن از فرضیه
۱۱۳	بررسی نتایج آزمون آزمایشی
۱۱۳	طراحی یک آزمون ملایم و ایمن از فرضیه - دوباره
۱۱۴	بررسی نتایج آزمون آزمایشی جدید
۱۱۴	طراحی یک آزمون معتدل و ایمن از فرضیه - باز هم دوباره
۱۱۵	بررسی نتایج آزمون آزمایشی - باز هم دوباره
۱۱۵	طراحی یک آزمون بزرگتر از فرضیه
۱۱۶	بررسی نتایج آزمون آزمایشی
۱۱۶	زندگی‌نامه فرضیه
۱۱۷	خرید سهام
۱۱۸	داستان پیت
۱۱۸	بررسی فرضیه در عمل
۱۱۹	حفظ نمونه‌نمونه جستجو در مورد تضادها و مبارزه‌های طبیعی با فرضیه
۱۲۰	نوشتن زندگی‌نامه فرضیه بزرگ
۱۲۰	طراحی یک آزمون معتدل و ایمن از فرضیه
۱۲۱	بررسی نتایج آزمون آزمایشی
۱۲۱	طراحی یک آزمون معتدل و ایمن فرضیه - دوباره
۱۲۱	بررسی نمونه‌نمونه نتایج آزمون آزمایشی - دوباره
۱۲۱	طراحی یک آزمون معتدل و ایمن از فرضیه - باز هم دوباره
۱۲۲	بررسی نتایج آزمون آزمایشی - باز هم دوباره
۱۲۲	و آزمون بعدی
۱۲۲	و بررسی بیشتر نتایج
۱۲۳	پیت به عقب گام برداشت
۱۲۴	خرید سهام

مقدمه: واقعاً خواستار چه چیزی هستید... و برای حفظ

دست‌آوردهای خود چه کاری انجام می‌دهید؟



ویلیام پری مرحوم، معلم محبوب و یکی از همکاران ارزشمند دانشگاه هاروارد، مربی ماهر درمانگران، مشاوران و راهنمایان بود. «هر زمانی که برخی افراد برای کمک به من مراجعه می‌کردند» عادت داشت بگوید، «با دقت بسیار زیاد گوش می‌دهم و از خودم می‌پرسم، "واقعاً این فرد خواستار چه چیزی است" — و برای حفظ دست‌آوردهای خود چه کاری انجام می‌دهد؟» این کتاب در مورد احتمال تغییرات فوق‌العاده در افراد و سازمان‌هاست. این کتاب در مورد منبع غیرقابل انتظار انرژی بی‌پایان برای به ارمغان آوردن این تغییرات در واقعیت است.

به همان صورتی که کلمات گیج‌کننده بیل پیشنهاد می‌کند، اگر بخواهیم فهم عمیق‌تری از آینده تغییرات داشته باشیم، باید توجه دقیق‌تری به تمایلات قدرتمند خودمان داشته باشیم، نه اینکه به تغییرات بیشتر توجه کنیم. این توجه ممکن است به ما کمک کند تا درون خودمان نیرو و زیبایی یک نظام دفاعی پنهان را کشف کنیم، فرآیند پویایی که به موجب آن تمایل داریم مانع تغییرات شویم، و به موجب آن به طور پیوسته پادتن‌هایی در مقابل تغییر بسازیم. اگر بتوانیم این نظام را رمزگشایی کنیم، انرژی‌های نوینی را از طرف شیوه‌های نوین دین و بودن رها می‌سازیم.

همانطور که روان‌شناسان رشد، زمینه یادگیری بزرگسالان را برای زندگی سازمانی به ارمغان می‌آورند، ما با بهترین ایده‌های قهرمان‌ساز آشنا هستیم که مربوط به زندگی پس از دوران سالخوردگی است: رشد ذهنی ما مشابه رشد جسمانی مان نیست، نباید در سن بیست سالگی خاتمه پیدا کند. می‌توانیم رشد و پیشرفت خودمان را در بزرگسالی حفظ کنیم (و نه فقط به وزنمان اضافه کنیم). مجموعه ثروتمندی از گروه‌های حرفه‌ای — شامل مربیان و سرپرستان در تمام سطوح، مدیران و مشاوران مدیریت، پزشکان، درمانگران روان‌شناس، داوران و روحانیون — مسئولی غیرمعمول ما را به معماها و اهداف بسیار عمیق درونی پیشنهاد داده‌اند. بنابراین وقتی تقاضای مشاوره می‌کنیم یا مشاوره می‌دهیم، تقریباً همیشه به این دلیل است که مردم می‌دانند تمرکز ما عمیق‌تر است، با ایجاد تغییر در شیوه افراد و گروه‌ها، مفاهیم بهتر از زمانی شکل می‌گیرد که حاصل بهبود فوری علائم و راهبردهای رفتاری برای به ارمغان آوردن راه‌حل‌های کوتاه‌مدت است.

اما در مورد احتمالات تغییر در علائق شغلی و پیش‌زمینه‌های شغلی، یک جذابیت و توجه را به شکل همزمان به جنبه دیگر وجودمان رشد داده‌ایم، که می‌تواند بر تغییر بازاریابی اثر داشته باشد. به این نتیجه رسیده‌ایم که این بعد تحت عناوینی مانند «مقاومت»، یا «انکار»، یا «ترس» یا «دفاع» یا «جنبه حاشیه‌ای شخصیت» به خوبی شناخته نشده است. البته، هر یک از این عادات ساختاری یک حالت را نشانه گرفته — به نوعی دارای اثرات غیرمفید است — که به این جنبه مهم وجودمان اشاره دارد: مردم تمایل دارند بگویند «چگونه می‌توانیم مقاومت — خودمان یا دیگران — را بشکنیم؟ چگونه می‌توانیم بر حالت تدافعی خودمان غلبه کنیم؟ ترس‌هایمان را کاهش دهیم؟ و غیره. در این کتاب با استفاده از مفاهیم فناوری نوین یادگیری (یک "دستگاه ذهنی" که در ذات‌مان وجود دارد)، شما را به شناختی عمیق‌تر و تازه از این جنبه وجودمان دعوت می‌کنیم؛ این جنبه محترم‌تر است و در نتیجه تضمین‌کننده حمایت بیشتر برای ایجاد معجزه حاصل از تغییر در افراد و سازمان‌هاست.

این کتاب مناسب افرادی است که علاقمند به محتمل ساختن یادگیری تحولی خودشان هستند، و نیز مناسب افرادی است که علاقمند به حمایت از یادگیری تحولی دیگران هستند. ما به فعالیت دوم توجه و رسیدگی کرده‌ایم — به شکل گسترده

توسط افراد حرفه‌ای کمک‌رسان عملی شده است — و ضرورت بسیار زیادی در شکل‌گیری رهبری مؤثر دارد، زیرا تقریباً تمام رهبران موجود در دنیای پویای ما به طور رسمی خواستار رهبری فرآیند تغییر هستند.

رهبری فرآیندی بسیار فراوان‌تر و گسترده‌تر از آنی است که اغلب باور داریم. در مورد هر مدیر اجرایی که در بخش بالایی برخی سازمان‌ها یا تجارت‌خانه‌ها ریاست می‌کند، یک هزار مرد و زن وجود دارد که به طور رسمی درخواست می‌کنند رهبری دائمی یا موقت را بر روی یک طرح یا گروه درون یک سازمان تمرین کنند. هر فرد یک رهبر فرضی است، زیرا این فرد چه مرد چه زن باید جستجو کند، طرح‌ریزی کند، و سپس مطابق با مجموعه وسیعی از هویت شخصی بسیار ماهر خود عمل کند. اشخاص بی‌شمار دیگری وجود دارند که هدایت می‌کنند زیرا از آن‌ها درخواست شده است؛ به این دلیل که «خوب بودند، برخی افراد باید این کار را انجام دهند»؛ به این دلیل که آن‌ها بدون اندیشه با گذر از علایق، تعهدات، وفاداری‌ها و روابطشان همراه شده‌اند.

با این حال وقتی خودمان را در این نقش‌های رهبری پیدا کنیم، خیلی زود با مجموعه‌ای از شناخت‌های دلهره‌آور مواجه می‌شویم:

- رهبری به تاجار مستلزم تلاش برای اثرگذاری بر تغییرات مهم است.
- خیلی دشوار است که تغییرات مهمی در هر گروه انسانی ایجاد شود بدون آنکه در رفتارهای افراد تغییراتی ایجاد شود.
- خیلی دشوار است تا تغییرات مهم در رفتار پایدار باقی بماند بدون آنکه تغییرات مهمی در مفاهیم حاکم بر افرادی ایجاد شود که ممکن است این مفاهیم در رفتارهایشان رشد کند.
- خیلی دشوار است تا بر اساسی تغییرات سایر افراد در شیوه‌های حاکم بر شکل‌گیری مفاهیم‌شان رهبری کنیم بدون بررسی این احتمال که خودمان هم باید تغییر کنیم.

البته، همیشه از این موارد به عنوان اصول شفاف و شعار آگاه نیستیم. در اغلب اوقات آن‌ها به عنوان یک نتیجه ترکیبی نشان داده می‌شوند؛ با وجود بهترین تلاش‌های ما برای تغییر گاهی اوقات حتی با وجود توجه خالصانه، بسیاری از ما باید تغییر کنیم، در حقیقت تغییرات معنی‌دار بسیار کمی رخ می‌دهد!

هدف این کتاب شناخت بهتر — و حرکتی فراتر از این شناخت است — نتیجه‌ای تسلیت‌کننده! برای کمک به ما این کار را انجام دهید، این کار یک «فناوری» نوین را برای یادگیری شخصی معرفی می‌کند. باید از این واژه آشنا برای انتخاب گزینه‌هایی به منظور افزایش خرید در عصر دیجیتال بیش از اندازه استفاده کنیم (نه ارائه‌های پاورپوینت، نه اندیشه‌های بسیار هیجان‌انگیز که آیا نگاه بعدی به سمت چپ یا راست صفحه نمایش متمرکز خواهد شد). در مقایسه با اینکه از این کلمه، فناوری، برای احیای مبدأ یونانی آن استفاده کنیم، که فعالیت ماهرانه یا هنرمندانه‌ای از ساخت یا ایجاد را پیشنهاد می‌کند. تمایل داریم به شما کمک کنیم تا ساختارهایی را در این کتاب بسازید که بتواند روابط شما را برای تغییر اصلاح کند. ریشه این فناوری نوین در قدردانی از این نیروهای ذاتی قدرتمند است، که بعداً به طور خلاصه تشریح می‌شود.

وقتی صحبت از نیروهای ذاتی به میان می‌آید، شناخته‌شده‌ترین و آشناترین علم در این زمینه، علمی است که فیزیکدانان آن را *آنتروپی* (اشفتگی) می‌نامند. فرآیندی که نظام‌های پویا (مانند مردم، سازمان‌ها، خودروها یا منظومه شمسی) به تدریج از هم پاشیده می‌شوند. آنتروپی به مفهوم حرکت افزایش‌دهنده بی‌نظمی‌ها، رخداد‌های تصادفی یا اتلاف انرژی است. بدن ما، خودروهای ما یا منظومه شمسی ما، و البته سازمان‌های ما همگی فرسوده می‌شوند. ما می‌توانیم کلمات روبرت فراست را در «آتش و یخ» بخوانیم که به عنوان یک شعر ناخودآگاه در مورد آنتروپی است، در حیرت هستیم که آیا زمین در پایان

با یک انفجار شدید مدار ثقلی خود مواجه خواهد شد یا با انقراض خورشید خودش روبرو می‌شود — که مطمئناً دو فرآیند آنتروپی‌کشنده هستند:

برخی می‌گویند در پایان، جهان در آتش خواهد بود...

برخی می‌گویند در یخ خواهد بود...

من ایده‌آفرادی را تأیید می‌کنم که آتش را مطلوب می‌دانند

اما آیا مجبور می‌شوم دو بار هلاک شوم ...

می‌دانم که هلاک شدن با یخ نیز عالی است

و کافی خواهد بود.

با وجود نگرش بی‌اهمیت فراست در مورد چشم‌انداز سوخته شدن و تبدیل شدن به یک شیء برشته یا یخ زدن به شکل حجمی از یخ، به نظر می‌رسد که به شکل غیرم احتمالی جانشینانش، چند میلیون سال پس از اکنون، به هر یک از این چشم‌اندازها توجه کنند — سرانجام باید یکی از این موارد به شکل حتمی به وقوع بپیوندد — که احتمال وقوع هر دو یکسان است. این مسئله باعث می‌شود به دو جنبه دیگر توجه کنیم که با کیفیت کمتری شناخته شده، اما نیروهای با اهمیت یکسان در طبیعت هستند.

خودروها و دستگاه‌های خورشیدی نمی‌توانند به خودی خودشان بهبود پیدا کنند، اما انسان‌ها می‌توانند. برای مثال می‌توانیم تصور کنیم که انسان‌های جایگزین ما در حته عصر آینده ممکن است نسل‌هایی باشند که اعمال حیرت‌انگیزی را برای سیر در زمین انجام دهند. این می‌تواند پوشش‌کننده این مطلب باشد که زندگی در اینجا سرانجام ناپایدار خواهد بود. مدار ما می‌تواند پوسیده شود، یا نیروی خورشیدی ممکن است یک روز به شکل کامل، سوخت خود را بسوزاند اما در میانه این فرآیند آنتروپی می‌توانیم خودمان را در یک سطح کاملاً جدید پیچیدگی‌ها سازماندهی کنیم، تا منظم‌تر باشیم، تا بر انرژی بزرگتر موجود در مسیر زندگی‌مان تمرکز کنیم که ممکن است برای تسکین یک راه‌حل فوق‌العاده به ما نوید دهد.

این مسئله بسیار متفاوت از آنتروپی است که فیزیکی‌دانان آن را آنتروپی منفی می‌نامند. این ما به مرور نیرویش کاهش پیدا می‌کند اما در همان زمان، با خوش‌شانسی و حمایت‌های مؤثر ذهن‌مان ممکن است "بهبود پیدا کند". قدرت بینایی ما تحلیل می‌رود؛ همانطور که سن‌مان زیاد می‌شود به عدسی‌های اصلاح‌کننده چشم نیازمند می‌شویم. اما در همان حال، ظرفیت ما برای بررسی شرایط و خودمان ممکن است دقیق‌تر شود؛ ممکن است عدسی‌های قبلی روان‌شناسی خود مانند تحلیل نادرست شرایط یا کوتاه‌بینی‌ها را دور بیندازیم. این یک پدیده قهرمانانه و متمایز از مسائل زندگی است که آن‌ها نه تنها شریک فرآیند تحلیل رفتن کاهش پیچیدگی، نظم، انتخاب، تمرکز و قدرت هستند بلکه در فرآیندی شریک هستند که منجر به پیچیدگی، نظم، انتخاب، تمرکز و قدرت بیشتر خواهد شد. اینشتین گفت، «هرگز قادر نخواهیم بود مشکلات‌مان را حل کنیم»، «در درجهٔ یکسانی از پیچیدگی‌ها، عادت‌مان خلق نمودن مشکلات است».

اما هر یک از ما که آگاهانه و به شکل دلخواه حل نمودن یک مسئله مهم را بررسی می‌کنیم — مشکل خودمان یا گروهی که به دنبال رهبری آن هستیم — می‌دانیم تنظیم حرکت فرآیند آنتروپی منفی که برای "حل کردن مشکلات‌مان" ضروری است، کار آسانی نیست. ما گنجایش قبول مسئولیت اعمال فوق‌العاده در سطح انفرادی یا در سطح جمعی را داریم، ولی در بیشتر اوقات این کار را انجام نمی‌دهیم. زمین در حال حاضر در معرض خطر سوخته‌شدن توسط خورشید قرار ندارد، اما چندین بار در خطر سوخته‌شدن توسط سلاح‌های هسته‌ای خودمان قرار گرفته است. انسان‌ها هرگز در تاریخچه خودشان سلاح‌هایی نساخته‌اند که سرانجام از آن استفاده نکرده باشند. ما از این مسئله آگاه هستیم. انفجار این اسلحه‌ها یک آنتروپی

جهانی را در آخرالزمان شکل خواهد داد. همانطور که انیشتین پیشنهاد کرده، خلع سلاح آن‌ها نیازمند یک آنتروپی منفی است که منجر به جهش در برخی از شیوه‌های جدید نجات‌بخش تصورات جدید در مورد تضادهای جهانی‌مان خواهد شد. اما مهم‌ترین کاری که در این کتاب انجام می‌دهیم، در مورد به عهده‌گرفتن مسئولیت است. آنچه امروز اهمیت دارد نه انفجار و نه خلع سلاح است. نه آنتروپی است، نه آنتروپی منفی است. بلکه آن نیروی سوم موجود در طبیعت است؛ فرایندی شامل تعادل پویاست که همانند یک سازمان دفاعی، به شکل قدرتمند و رمزآلود تمایل به حفظ مسائل بسیار زیاد به همان صورتی دارد که هستند.

نیروهایی تمایل دارند مسائل را به همان صورتی حفظ کنند که ممکن است نقش بسیار مهم‌تری در چشم‌انداز تغییر در مقایسه با آن مسائلی داشته باشند که به طور معمول شناخته شده است. بسیاری از رهبران در جهت تکمیل تغییرات مهم کار می‌کنند - این مسئله یک تغییر آنتروپی منفی است که گروه‌ها یا سازمان‌شان را به سطح جدیدی از گنجایش یا پیچیدگی حرکت می‌دهند. سایر رهبران نگران این موضوع هستند که سازمان‌شان قدرت رقابتی خودشان را از دست بدهند و افق کنند - این مطلب گفته شده که تسلیم شدن به فرایندهای آنتروپی شامل رضایت از خود، عادی شدن، از دست دادن تمرکز یا اتلاف انرژی است. اما همانطور که امید داریم در صفحات بعدی نشان دهیم (استفاده از تجربیات خودتان همانند تمرکز بر آگاهی و توجه)، برجسته‌ترین نقش موجود در مسیر فرصت‌های یک سازمان برای رشد و یادگیری احتمالاً همان نیروی موجود در مسیر فرصت‌های افراد برای رشد و یادگیری باشد. این نیروی سوم را تعادل پویا می‌نامند.

با این حال، این مسئله متضاد با فرایندهای پیچیدگی بیشتر و بی‌نظمی بیشتر است، نیروی سوم در مورد بی‌حرکتی ایستادن نیست، در مورد سکون یا غیرفعال بودن نیست، در مورد ثبات یا فقدان حرکت نیست. همانطور که به زودی متوجه خواهیم شد، این نیروی سوم نیز در مورد حرکت است. با دقت بیشتر، این نیرو در مورد مجموعه‌ای از حرکات متقابل است که یک تعادل اصلی قابل توجه را حفظ می‌کند. فرایند تعادلی که به شکل پیوسته سازنده‌ایمنی برای تغییر است. این احتمال هست که تمام انواع ابتکارهای رهبری و شخصی را در این تعادل پویا گنجانیم، که اغلب موجب تغییرات واضح خواهد شد (از دست دادن ده پیوند، تنظیم مجدد دقت همکاری)، اما فرایند تعادل پویا به‌طور دقیقاً سلاح‌های فراوان خود را در پاسخ به بیرون پرتاب می‌کند، قبل از آنکه امواج طولانی خودش به تعادل درست و آشنا بازگردد (دوباره ارزش را بدست می‌آوریم؛ سازمان به تجارت رایج باز می‌گردد).

کتاب‌های بی‌شماری در زمینه تغییر شخصی و رهبری با هدف تغییر سازمان وجود دارد. در یک مسیر یا مسیری دیگر، آن‌ها سازماندهی می‌کنند و تسلیم‌شدن به طرح‌های مخرب آنتروپی جاری را هشدار می‌دهند. چنین کتاب‌هایی می‌توانند با هدف قهرمانی بر احتمالات آنتروپی منفی حرکت‌های ما در مقابل جنر و مدها، به میزان فراوانی مورد درخواست باشند. اما مطابق با نظر روان‌شناسان متخصص در زمینه پیشرفت و یادگیری بزرگسالان، حیرت‌زده می‌شویم که آیا فقط با این دو نیروی پویا یک تصویر به اندازه کافی پیچیده از نیروهای کاری را در چشم‌انداز خودمان برای تغییر ساختاریم.

آیا هر تلاشی برای تغییر شخصی - خودمان یا افراد دیگر که ممکن است به دنبال رهبری آن‌ها باشیم - احتمالاً بدون شناخت بهتر از این نیروی سوم ذاتی با هدف ایمن ساختن خودمان نسبت به تغییر قدرتمند خواهد بود؟ مخصوصاً آیا احتمال تغییر بدون درک چگونگی عملکرد این نیروی سوم، خودش را به شکل خاص و منحصر‌به‌فرد از زندگی ما نشان می‌دهد؟ و اما، یکی از مسائلی که این شناخت را بسیار دشوار می‌سازد این است که ما تمایل داریم توسط سازمان‌های دفاعی خودمان اسیر باقی بمانیم. ما درون خودمان زندگی می‌کنیم، آن‌ها داشته‌های ما نیستند؛ ما داشته‌های آن‌ها هستیم. این دقیقاً دلیلی است که یک فناوری نوین برای یادگیری شخصی نیازمند است. در این کتاب، ما چنین فناوری را معرفی می‌کنیم که سازنده ایده زبان تحولی است؛ ریشه این فناوری در تحقیق و عمل بیست ساله مربیان رشد است.