

نظریه یو

هدایت از آینده در حال ظهور

سی. اوتو شارمر

پیش در آمد توسط پیتر سنج

ترجمه:

گروه مترجمین دفتر آینده پژوهی

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

تهران - ۱۳۹۸

سرشناسه	شارمر، کلاوس اوتو، ۱۹۶۱ - م. - Scharmer, Claus Otto, 1961-
عنوان و نام پدیدآور	نظریه یو هدایت از آینده در حال ظهور/ سی. اوتو شارمر؛ پیش درآمد توسط پیتر سنچ؛ ترجمه گروه مترجمین دفتر آینده پژوهی؛ ویراستار علمی احمد رضا میرزائی.
شخصیات نشر	تهران: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، انتشارات، ۱۳۹۸.
شخصیات ظاهری	۳۱۴ص.
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۶۳۵۰-۶۹-۳
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	Theory U : leading from the future as it emerges : the social technology of presencing , 2016.
یادداشت	عنوان اصلی:
موضوع	کتابنامه: ص ۶۰۷
موضوع	تحولات اجتماعی
موضوع	Social change
موضوع	جهانی شدن
موضوع	Globalization
سناسه افزوده	میرزایی، احمد رضا، ۱۳۶۶ - ویراستار
سناسه افزوده	Mirzaei, Ahmad Reza
سناسه افزوده	دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، دفتر آینده پژوهی، گروه مترجمین
سناسه افزوده	دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، انتشارات
ده بندی کنگره	۳۰۳
ده بندی دیویی	۳۰۳
نمارة کتابشناسی ملی	۵۷۱ ۱۴



نظریه یو؛ هدایت از آینده در حال ظهور

تألیف: سی. اوتو شارمر

ترجمه: گروه مترجمین دفتر آینده پژوهی انتشارات دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

ویراستار ادبی: سمیه سلیمیان، رضا خدایی

ویراستار علمی: احمد رضا میرزائی

ناظر ویراستاری: امیر هوشنگ خادم

صفحه آرا: مجتبی امینی

طراح جلد: زهرا مهدوی

نوبت چاپ: اول- ۱۳۹۸

ناشر: انتشارات دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۱۰۰۰۰۰ ریال

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است.

انتشارات دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

نشانی انتشارات: تهران، ضلع شمالی بزرگراه شهید بابایی، بعد از اتوبان هنگام،

دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

نشانی اینترنتی: www.sndu.ac.ir

تلفن ۲۲۹۷۰۳۴۳

فهرست مطالب

۱۳	پیش درآمد
۲۳	تقدیر و تشکر
۳۱	مقدمه
۵۵	بخش اول: ضربه به نقطه کور ما
۵۹	فصل یکم: توجه با آتش سوزی
۶۳	فصل دوم: سفر یو
۸۷	فصل سوم: چهارگانه یادگیری و تغییر
۹۷	فصل چهارم: پیچیدگی‌های
۱۲۳	فصل پنجم: تحولات اجتماعی
۱۵۱	فصل ششم: مبانی فلسفی
۱۵۷	فصل هفتم: در آستانه
۱۶۵	بخش دوم: ورود به عرصه یو
۱۶۹	فصل هشتم: بارگذاری کردن
۱۸۱	فصل نهم: دیدن
۱۹۹	فصل دهم: احساس کردن
۲۲۳	فصل یازدهم: احساس حضور
۲۵۹	فصل دوازدهم: متبلورسازی
۲۷۵	فصل سیزدهم: نمونه‌سازی
۲۸۹	فصل چهاردهم: اجرا کردن
۳۰۳	بخش سوم: احساس حضور: یک فناوری اجتماعی برای هدایت نوآوری و تغییر ژرف
۳۰۹	فصل پانزدهم: دستور زبان میدان اجتماعی
۳۴۳	فصل شانزدهم: اقدامات فردی
۳۵۵	فصل هفدهم: اقدامات مکالمه
۳۹۱	فصل هجدهم: اقدامات سازمانی
۴۲۳	فصل نوزدهم: اقدامات جهانی
۴۵۵	فصل بیستم: سوار شدن بر هواپیمای خلق واقعیت اجتماعی
	فصل بیست و یکم: اصول و روش‌های احساس حضور برای هدایت نوآوری‌ها و تغییرات عمیق

۵۵۹	سخن پایانی
۵۸۵	واژه‌نامه
۶۰۳	درباره نویسنده
۶۰۵	درباره سازمان
۶۰۷	منابع
۶۲۹	یادداشت‌ها

www.ketab.ir

پیش درآمد

یک بار یکی از استادان قدیمی من گفت که «فرایند خلاق»، اینکه چگونه واقعیات جدید را به وجود می آوریم، بزرگترین اختراع انسان است. درک فرایند خلاق شالوده مهارت راستین در کلیه عرصه ها است. این دانش، عمیقاً در هنرهای خلاق نهفته است و اگرچه به ندرت از آن صحبت شده است، معرف آن لحظاتی است که در تئاتر، موسیقی، ورزش، «جادو در شرف وقوع است» دانش مذکور، حالت رازآمیزی از تسلیم را شایع می کند که به وسیله آن، به گفته ماکزیم گورکی، «بر همه ساز دست را از سنگی که زندانی آن است آزاد می کند» یا، در جمله پیکاسو، «هنر به هنر را به تبلور رویایش می یابد». این دانش نقش کمتری در علم بازی نمی کند؛ چنانچه بیو. بریان آرتور^۱ اقتصاددان خاطرنشان می کند: «کلیه اکتشاف های عظیم از یک سفر درونی نمته ناشی می شوند». در مقابل این پیش زمینه دانش عمیقاً مشترک اما عمیقاً رازآمیز، اوتو ش. درمن گوید کلید رسیدگی به بحران های چندلایه زمانه ما - و سیر آتی توسعه انسانی - در یادگیری نحوه دستیابی به این منبع مهارت به صورت جمعی است.

دو راهبرد غالب معرف واکنش به فروپاشی های اجتماعی و محیط زیستی در حال ظهور است که در تغییرات آب و هوایی، فلج سیاسی، فساد، فقر در حال گسترش، شکست مؤسسات اصلی آموزش، مراقبت بهداشتی، دولت و مشاغل مشهود است: «با تقلا راه را یافتن^۲» و «مقابله به مثل کردن^۱». با تقلا راه را یافتن راهبرد معرف اغلب افراد در کشورهای

۱. W. Brian Arthur

۲. Muddling through

ثروتمند شمالی است و شامل ترکیبی از فعالیت‌ها برای حفظ وضعیت موجود به همراه جذبه‌ای هیپنوتیزمی و اعتقاد به اینکه فناوری‌های شگفت‌انگیز جدید مشکلات ما را حل خواهد کرد، است. مقابله به مثل، چنانکه در اعتراض صوتی میلیون‌ها انسان در سراسر جهان در اعتراض به دیدگاه جهانی‌سازی «اجماع واشینگتون» مشهود است، ترکیبی از اشتیاق برای نظم اخلاقی و اجتماعی اولیه‌ای به همراه عصبانیتی از فقدان کنترل بر آینده ما است.

اما ورای ثبات‌های سطحی دو راهبرد مذکور و طرفداران آنها، آنگونه که در نگاه نخست به نظر می‌آیند متفاوت نیستند. این شباهت در اضطراب درباره آینده، نارضایتی فزاینده و بی‌اعتمادی به تقریباً کلیه نهادهای اجتماعی و کناره‌گیری از گفتمان عمومی و مراوده اجتماعی مشهود است. حتی آن‌هایی که حرف اندکی درباره آن می‌گویند، این عدم تعادل عمیق موجود در فرایندهای صنعتی شدن جهانی که رو به وخامت بیشتری می‌گذارد را حس می‌کنند. اما امید اندکی وجود دارد که بتوان چیزی برای این وضعیت انجام داد؛ از این رو ما «به روال جاری ادامه می‌دهیم». شاید، دانه نهایی در این باشد که حتی شیفته‌ترین افراد خوشبین به فناوری در اعماق خود احساس می‌کنند که سیر توسعه فناوری به خودش شکل می‌دهد و کار اندکی می‌توان درباره آن انجام داد. طور مشابه، بسیاری از کسانی که مقابله به مثل می‌کنند، احساس قضا و قدری مشابهی درباره تلاش برای متوقف کردن نیروهای پابرجا دارند و این در عصبانیت و خشونت کنش‌های آنها مشهود است. چنانکه دوستی عزیز و رهبری مشخص در جنبش محیط زیستی اخیراً به یاد می‌آورد، «من متقاعد شده‌ام که بسیاری از طرفداران تهاجمی محیط زیست معتقدند که نوع بشر عمیقاً ناقص است و شایسته بقا نیست». سرانجام، هر دو راهبرد در گذشته لنگر انداخته است: حامیان حفظ وضعیت موجود اساساً آنچه را روندهای مثبت می‌دانند را از گذشته برون‌یابی می‌کنند؛ مخالفان علیه این روندها می‌جنگند.

نظریه «یو» اتو شارمر نگرش سومی را دربرمی‌گیرد، نگرشی که به اعتقاد من در اکناف

جهان در حال رشد است. این نگرش معتقد است که آینده، به طور اجتناب‌ناپذیری، بسیار متفاوت از گذشته خواهد بود، صرفاً به دلیل اینکه روندهای غالب که توسعه صنعتی جهانی را شکل داده‌اند نمی‌توانند ادامه پیدا کنند. ما نمی‌توانیم به انباشت ثروت در جهانی که به طور فزاینده‌ای به هم وابسته می‌شود ادامه دهیم. ما نمی‌توانیم به گسترش مدل صنعتی «بگیر، بساز، هدر بده» در جهانی که، به طور فزاینده‌ای جایی برای دور انداختن ضایعات و سموم وجود ندارد ادامه بدهیم. ما نمی‌توانیم به افزودن کربن بیشتر و بیشتر به جو ادامه دهیم، در حالی که تمرکز دی‌اکسید کربن هم اکنون ۳۰ درصد بیشتر از هر زمان دیگری در ۴۵۰ هزار سال پیش است و انتشار دی‌اکسید کربن در حال حاضر سه تا پنج برابر میزان مقداری است که از اتمسفر زنده می‌شود. دوم، این دیدگاه بر این باور است که ما برای تغییر روندهای غالب، به سبک زندگی، به نیت و به نیت، این روندها نه براساس قوانین فیزیک بلکه براساس عادات انسانی هستند، به عاداتی در مقیاسی وسیع. این شیوه‌های عاداتی تفکر و عمل کردن در طی زمان در ساختارهای اجتماعی‌ای که ما وضع می‌کنیم ریشه کرده‌اند، اما ساختارهای اجتماعی جایگزین نیز می‌توانند خلق شوند. دستیابی به نیازهای مورد نیاز به معنای چیزی کمتر از «خلق مجدد جهان»، براساس دیدگاه کاملاً متفاوتی نیست. چنانکه در ادامه خواهید دید خلق مجدد جهان، براساس دیدگاهی که مارتین بوبر^۱ خاطر نشان می‌کند، «به سیر هستی در جهان گوش فرا دادن» و آن را آنگونه که دلش می‌خواهد به وجود بیاورد».

من اکنون به عنوان دوست و همکار اوتو شارمر که برای بیشتر از ده سال در توسعه این کار بودم و مانند بسیاری از همکارانمان، منتظر این کتاب بوده‌ام. بی‌شک، ما اوتو را به عنوان نظریه‌پرداز اصلی «روش‌شناسی یو» می‌شناسیم. به علاوه، تجربه عملی گسترده وی، مخصوصاً در پروژه‌های سامانه‌ای طولانی‌مدت، به وی عمق منحصر به فردی از درک چالش‌ها و امکان‌های اعمال این روش‌شناسی را داده است.

دوستانی نیز که درگیر این کار بوده‌اند به این درک نائل شده‌اند که فهم و کسب مهارت

به عنوان کنشگری با روش‌شناسی یو به زمان نیاز دارد. به نظرم این یادگیری با تفکر جدی درباره چند ایده اساسی آغاز شد و گمان می‌کنم که این کتاب در این زمینه کمک زیادی می‌کند.

نخست، در هر شرایطی، از گروه‌های کاری گرفته تا سازمان‌ها تا نظام‌های اجتماعی بزرگ‌تر چیز بیشتری از آنچه قابل رؤیت است در جریان است. بسیاری از ما با هیجان و انرژی گروهی که عمیقاً درگیر کارش است، کاری مبتنی بر اعتماد، آزادی و حس فراگیر امکان، آشناست. در مقابل، ما عکس آن را نیز دیده‌ایم، جایی که ترس و بی‌اعتمادی شایع است و جایی که هر گفته‌ای لحنی سیاسی غلیظی از دفاع از موضع فرد یا حمله به دیگری دارد. شارمر این «عرصه اجتماعی» می‌نامد و به نظر من، بینش منحصر به فردی درباره نحوه ظهور و تکامل آن دارد.

متأسفانه، اغلب عرصه‌های اجتماعی تکامل نمی‌یابند. عرصه اجتماعی اکثر خانواده‌ها، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع عمدتاً بدون تغییر باقی می‌مانند زیرا سطح التفات ما آن عرصه نامرئی می‌کند. ما به نیروهای ظریفی که آنها اتفاق می‌افتد را شکل می‌دهند توجه نداریم زیرا به شدت در حال واکنش نشان دادن به این نیروها هستیم. مشکلات را می‌بینیم، سپس مدل‌های جاافتاده ذهنی مان را «بارگذاری» می‌کنیم. هر مشکلات را تعریف کنند و هم راه‌حل‌هایی ارائه کنند. به عنوان مثال، هنگامی که گوش فرا می‌دهیم، اغلب چیز کمی غیر از آنچه قبلاً شنیده‌ایم را می‌شنویم. این صدا در سرمان شنیده می‌شود، دوباره همان‌ها گفته می‌شوند. از این لحظه به بعد، ما به طور دلبخواهی فقط آنچه را می‌شنویم که تشخیص می‌دهیم، آنچه را که می‌شنویم براساس دیدگاه‌ها و احساسات گذشته تفسیر می‌کنیم و نتایجی بسیار مشابه نتایج پیشین می‌گیریم. تا زمانی که این سطح از گوش کردن شایع باشد، کنش‌ها به حفظ وضعیت موجود ادامه می‌دهند، حتی اگر کنشگران صادقانه قصد تغییر داشته باشند. تلاش‌هایی که برای تغییر، از این سطح التفات ناشی می‌شوند معمولاً بر ایجاد تغییر در «آنها» یا در «نظام» یا در «اعمال فرایند تغییر» از قبل-وضع شده یا بر تعمیر دیگر اشیای بیرونی شده متمرکز است - به ندرت بر اینکه چگونه «من» و «ما» باید تغییر

کند تا به تغییر نظام بزرگ‌تر بینجامد تمرکز می‌کنیم.

هنگامی که «ساختار التفات» عمیق‌تر می‌شود، فرآیندهای متعاقب تغییر نیز عمیق‌تر می‌شود. در اینجا شارمر سه سطح هشجاری ژرف‌تر و فعالیت درونی تغییر را تعریف می‌کند. به عبارتی «دیدن نحوه دیدن ما»، نیازمند آگاهی از ذهن باز، قلب باز و اراده باز است.

گشادگی نخست هنگامی ایجاد می‌شود که افراد به درستی آغاز به تشخیص مفروضات مورد قبولشان کنند و شروع به شنیدن و دیدن اشیائی کنند که قبلاً مشهود نبوده است. این سرآغاز کلیه یادگیری‌های واقعی است و، به عنوان مثال، کلید شغلی در تلاش برای رمزگشایی تغییرات قابل توجه در محیط خود است.

با این حال، تشخیص چیزی تازه لزوماً به متفاوت عمل کردن نمی‌انجامد. برای اینکه این امر اتفاق بیفتد، به سطح ژرف‌تر، از التفات نیاز داریم، سطحی که به افراد اجازه دهد ورای تجارب سنتی‌شان گام بگذارند و به دستی فراتر از ذهن‌شان عمل کنند. به عنوان مثال، مشاغل بی‌شماری در تغییر واکنش به تغییرات محیط‌شان ناتوان بوده‌اند حتی با وجود اینکه تغییرات را از لحاظ فکری درک کرده‌اند. چرا؟ -چنانکه آریه دگوس^۱، نویسنده و هماهنگ‌کننده سابق طرح‌ریزی در رویال داچ شل^۲، نامرئیان می‌کند «علائم واقعیت جدید به سادگی نمی‌توانست به سامانه ایمنی شرکت راه کند». برعکس، هنگامی که مردمی که درون واقعیتی در حال تغییر زندگی می‌کنند شروع به «دیدن آنچه پیشتر دیده نمی‌شد» می‌کنند و نقش خودشان را در حفظ چیز قدیمی و ممانعت از آمار چیز تازه می‌بینند، انسداد ترک برمی‌دارد. این اتفاق می‌تواند در یک شرکت یا هر دشواری اتفاق بیفتد. به عنوان مثال، در تجربه من، این دیدن ژرف‌تر به طور گسترده در آفریقای جنوبی در اواسط تا اواخر دهه ۸۰ شروع به روی دادن کرد و در بسیاری از نقاط دنیا امروزه در حال اتفاق است. این اتفاق نیازمند این است که مردم از بسیاری از بخش‌های متفاوت

۱. Arie de Geus

۲. Royal Dutch Shell

جامعه، از جمله افراد بسیاری درون تاسیاست قدرت، از خواب بیدار شوند و تهدیدهایی را که در صورت تداوم آینده براساس روندهای گذشته با آن مواجه می‌شوند را دریابند. در آفریقای جنوبی، تعداد مناسبی از مردم شروع به درک این مطلب کردند که کشور به سادگی هیچ آینده‌ای ندارد اگر نظام آپارتاید پابرجا بماند و آنها بخشی از آن نظام باشند.

هنگامی که این نوع از بیدار شدن شروع به اتفاق افتادن کرد، اینکه مردم همچنین «بینند» که آینده می‌تواند متفاوت باشد حیاتی بود، نه اینکه از ترس هشیاری تازه فلج شوند یا به پیوهایی واکنش نشان دهند که هنوز ماهیت نظام قدیمی را حفظ کنند. منظور من از «دیدن» از درون آینده این نیست که آنها از لحاظ فکری متقاعد شده بودند که چیزی می‌تواند اتفاق بیفتد. همان‌طور که ما می‌دانیم که تکان دادن سر به نشانه رضا و بازگشت به آنچه همیشه انجام می‌دادیم به چه معنا است. بلکه سطح سومی از «دیدن» می‌تواند آشکار شود که عمیق‌ترین سطح تعهد را فراق‌کشایی می‌کند. اراده باز دشوارترین تغییر برای توضیح در واژه‌های انتزاعی است اما می‌تواند در واژه‌های انضمامی قدرتمند و مشهود باشد. من معتقدم که بیست سال پیش برای اهالی آفریقای جنوبی، این امر در کشف عشق به میهن توسط سفیدپوست‌ها و سیاه‌پوست‌ها - و نه در عشق به دولت‌ها یا نظام‌های تأسیس - شده‌شان، بلکه در عشق به خود کشورشان - نمایان شد. این را نخستین بار در بسیاری از مصاحبه‌هایی که با سفیدپوست‌های آفریقای جنوبی داشتم شنیدم که در کمال شگفتی بیان می‌کردند که آنها «آفریقایی» هستند و اینکه عمیقاً خود را متعلق به آن مکان و مردم آن کشور احساس می‌کنند. این اتصال عمیق به خاک برای اکثر سفیدپوست‌های آفریقای جنوبی، باوجود سرکوب‌شان، نیز وجود دارد. من واقعاً معتقدم که آفریقای جنوبی جدید از طریق این ارتباط مشترک، این حس عمیق که تقریباً وظیفه‌ای مقدس است که مردم کشوری بتواند در آینده باقی بماند و پیشرفت کند (و این امر فقط می‌تواند با همدیگر محقق شود) شکل گرفت.

اراده باز اغلب در معنای این جمله «این چیزی است که من (یا ما) باید انجام دهم، حتی اگر نحوه انجام آن بسیار نامعلوم باشد» آشکار می‌شود. من اغلب می‌شنوم که مردم

می‌گویند، «این چیزی است که من نمی‌توانم انجام بدهم». چنانکه همکار ما جوزف جاورسکی^۱ می‌گوید، «ما تسلیم» اینگونه تعهدات می‌شویم. این مشابه آنچه است که دیگران «تشخیص نداده» می‌نامند، اگرچه بسیاری اوقات می‌شنوم که مردم از اراده باز بدون درک موازی ذهن باز و قلب باز سخن می‌گویند. هنگامی که واکنش به «نداده» باز شدن مداوم ذهن و قلب همراه نباشد، تعهد به آسانی به وسوسه‌ای مجنونی تبدیل می‌شود و فرآیندهای خلاق به فعالیتی منحرف در قدرت اراده تبدیل می‌شوند. ویژگی کلیدی «نظریه یو» ارتباط هر یک از گزادگی - ذهن، قلب و اراده - به مثابه کلیتی غیر قابل تفکیک است.

هنگامی که در سه سطح باز شدن اتفاق می‌افتد، تحولی عمیق در سرشت یادگیری اتفاق می‌افتد. تقریباً، کلیه نظریه‌های یادگیری بر یادگیری از گذشته تمرکز می‌کنند؛ این‌که ما چگونه می‌توانیم از این سه فیلد سطحی استفاده است یاد بگیریم. اگرچه این نوع از یادگیری همیشه مهم است، هنگامی که با سه آیینده‌ای عمیقاً متفاوت با گذشته حرکت می‌کنیم، کفایت نمی‌کند. سپس نوع دوم یادگیری که کمتر شناخته شده است باید نقش بازی کند. این چیزی است که شارمر «یادگیری از آیینده» در حال ظهور» می‌نامد. یادگیری از آیینده، برای نوآوری حیاتی است. یادگیری از آیینده شامل شهود است. این یادگیری شامل پذیرفتن سطح بالاتری از گنگی، عدم قطعیت و تمایل به شکست است. این نوع از یادگیری شامل گشودن خودمان به چیزهای غیرقابل‌تصور و گاهی تلاش برای انجام امر غیرممکن است. اما ترس و خطر با حس کردن خودمان به عنوان بخشی از چیزها در حال ظهور است و واقعاً ایجاد تفاوت می‌کند، متعادل می‌شود.

سرانجام، نظریه و روش‌شناسی یو مطلب زیادی درباره سرشت رهبری، مخصوصاً رهبری در زمان آشوب‌های عظیم و تغییرات سامانه‌ای، برای گفتن دارد. این رهبری از کلیه سطوح نشئت می‌گیرد، نه صرفاً از سطوح «فوقانی»، زیرا نوآوری چشمگیر، درباره انجام کارها به شکل متفاوت، نه صرفاً حرف زدن درباره ایده‌های جدید است. این رهبری از افراد و گروه‌هایی نشئت می‌گیرد که توانایی رها کردن ایده‌ها، فعالیت‌ها و حتی هویت‌های

جافتاده را دارند. بیشتر از همه، این رهبری هنگامی رخ می‌دهد که مردم شروع به اتصال عمیق با آنچه واقعاً هستند و نقش‌شان در خلق آنچه هست و هم تحقق آینده‌ای که تجسم بخش مهم‌ترین چیز برای آنها است، می‌کنند.

اگرچه این ایده‌ها عناصری حساس از «نظریه یو» هستند، آنچه اهمیت ویژه دارد این است که این ایده‌ها صرفاً نظریه نیستند. این عناصر از تجارب عملی گسترده با روش‌شناسی یو نشئت گرفته‌اند. داستان‌هایی درباره برنامه‌های ابتکاری تغییر طولانی‌مدت در مشاغل، رقابت پزشکی و آموزش و تأمل بر آنها در سراسر فصول آتی تنیده شده است. به عنوان مثال، بزرگ‌ترین پروژه تغییر سامانه‌ای، آزمایشگاه غذای پایدار، که من تاکنون دیده‌ام امروزه شامل بیش از پنجاه سازمان دولتی و غیردولتی و تجاری است که برای رسیدگی به نیرزهای «سامانه‌های غذایی جهانی را در «رقابتی به اعماق» و خلق الگوهای سامانه‌های غذایی پایدار به پیش می‌برند با یکدیگر کار می‌کنند. شما در این کتاب مثال‌های دیگری خواهید یافت که برنامه‌های ابتکاری مراقبت‌های پزشکی، آموزش و تجارت را شامل می‌شود. در حالی که دانستن نحوه انجام عملی کار در اعمال «نظریه یو» هنوز در طفولیت خود است، این پروژه‌ها به روشنی نشان می‌دهند که این اصول می‌تواند در عمل ترجمه شوند و اینکه، هنگامی که این انجام گیرد، این اصول ظرفیت‌های عظیمی برای تغییر نظام‌های اجتماعی آشکار می‌کنند که قبلاً برد بساری تغییرناپذیر بودند.

در جهان امروزه، برنامه‌های ابتکاری مشوق تغییر سامانه‌ای وجود دارند. با این حال آنچه عمدتاً غایب است شیوه توسعه ظرفیت گسترش خیرد جمعی در رایج گوناگون شامل سازمان‌ها و کنشگران متنوع، مخصوصاً در متن مواجهه با چالش‌های چندبخشی و چندسهمی است. هنگام مواجهه با چنین مشکلاتی چه کاری انجام می‌دهید؟ «نظریه یو» پیشنهاد می‌کند که شیوه‌های اساسی تحول عرصه اجتماعی در کلیه سطوح یکسان هستند، از گروه‌ها گرفته تا سازمان‌ها تا سامانه‌های اجتماعی بزرگ‌تر، حتی تا سامانه‌های جهانی - این شیوه‌های اساسی در خلاصه‌ای از ۲۴ اصل و فعالیت در فصل آخر این کتاب بیان شده است. این خلاصه را «سخن آخر» نمی‌دانم بلکه پیش‌نویسی شگفت‌انگیز برای درگیر کردن بسیاری

از ما می‌دانم که در شکل دادن به فناوری اجتماعی برای رهبری واقعی فعال هستند. سرانجام، چند سخن با خواننده؛ این کتابی غیرمعمول است زیرا نظریه و روش را در قسمت‌های مساوی بیان می‌کند. اگرچه بسیاری از کتاب‌های دانشگاهی نظریه را توضیح می‌دهند، معمولاً این کتاب‌ها تفکر نویسنده‌شان و نه تجربه زیسته‌شان را نشان می‌دهند. از طرف دیگر، اکثر کتاب‌های مدیریت مملو از ایده‌های به ظاهر عملی هستند اما درباره اینکه این ایده‌ها از کجا آمده‌اند گفته بسیار کم دارند - ظاهراً فرض بر این است که اغلب افراد عملگرا بیش از حد مشغول تعمیر مشکلات هستند و علاقه‌مند به تفکر جدی نیستند. در صفحات آتی، اتو شارمر زندگی‌نامه خودنوشته‌اش و نقاد کور آ را با ما در میان می‌گذارد. او ما را تشویق می‌کند تا به مشکلاتی که هریک از ما با آن مواجه می‌شویم نگاه بیندازیم و یاد بگیریم تشخیص دهیم که این مشکلات از قلمرو کدام سامانه‌ای در تفکر و شیوه انجام کارها نشئت می‌گیرند. اگر این واقعیت داشته باشد، احتمالاً ابزار و فنون تازه‌ای که از همان مدل‌های ذهنی و شیوه‌های عمل کردن اعمال می‌شوند تغییرات واقعی زیادی ایجاد نمی‌کنند. چنانکه او نشان می‌دهد، همگی نیازمند شیوه‌های جایگزینی به جلو هستیم و مدل یو یکی از آنها است.

ترکیب نظریه و روش، مطالباتی واقعی از خواننده دارد و این بی‌شک دلیل نادر بودن این کتاب است. این مسئله نیازمند این است که ما هم به سفر فکری -ش برانگیزی گشاده باشیم و هم خواهان شکل دادن درک نقادمان براساس آزمودن این ایده‌ها در عمل باشیم. کتاب‌های بسیاری به «بارگذاری کردن» اعتقادات و مفروضات آزموده نشسته‌اند، ادامه می‌دهند، حتی در حالی که با ایده‌های تازه ما را از لحاظ فکری به چالش می‌کشند. مسئله همیشه درباره عمل - انجام کار، نه صرفاً اندیشیدن - است. بنابراین به شما هشدار می‌دهم که برای استفاده واقعی از این کتاب درباره نظریه یو، باید برای تقبل سفر خودتان برای دیدن، حس حضور و تحقق یافتگی آماده باشید.

بدین معنا، این کتاب برای کسانی است که همکار من در آم‌آی‌تی، دونالد شون^۱، «کنشگران انعکاسی»^۲ می‌نامد، مدیران، مجری‌ها، رهبران گروه، کارمندان دولتی و سازمان‌دهندگان جوامع که به شدت متعهد به نتایج عملی هستند و با توانایی‌های فعلی‌شان برای ماندن با عادات گذشته ناراضی هستند؛ افراد عملگرا و درگیر که نسبت به چالش کشاندن مفروضات خودشان و گوش فرا دادن به ژرف‌ترین ندای درونی‌شان گشاده هستند. زیرا فقط از طریق این گوش کردن است که ما از ظرفیت جمعی‌مان برای خلق جهان از نو گره‌گشایی می‌کنیم.

۱. Donald Schon

۲. Reflective Practitioners