

春之谷图书系列

**ORGANIZATIONAL INTEGRITY**

# 有机管理

如何运用身体的智慧去发展健康的组织团体



[美] 特林·芬瑟 著

高勤 等译

郁宁远 校



中国言实出版社

### 作者简介

特林·芬瑟博士是一位培训导师。他担任过二十几年的教师，其后在美国各地的学校中担任教学顾问。其著作《学校是一段旅程》中文版已在中国出版。

### 本书翻译小组成员

高勤 吴云芳 卢雁频 井海宁

**ORGANIZATIONAL INTEGRITY**

# 有机管理

如何运用身体的智慧去发展健康的组织团体

(美) 特林·芬瑟 著

吴云芳 卢雁频 等译

郁宁远 校

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

有机管理：如何运用身体的智慧去发展健康的组织团体 / (美) 芬瑟著；高勤等译 . -- 北京：中国言实出版社，2015.4

ISBN 978-7-5171-1308-9

I . ①有… II . ①芬… ②高… III . ①组织管理学 IV . ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 082700 号

图字：01-2015-2471 号

Organizational Integrity ©1995 Torin M.Finser published by Steiner Books (Anthroposophic Press),610 Main Street, Great Barrington, MA 01230,USA

责任编辑：佟贵兆

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编：100101

编辑部：北京市西城区百万庄大街甲 16 号五层

邮 编：100037

电 话：64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址：www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京爱丽精特彩印有限公司

版 次 2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 12.75 印张

字 数 190 千字

定 价 40.00 元 ISBN 978-7-5171-1308-9

## 致 谢

可能比较我其他书而言，这本书更像一个集体合作的结果，这从一长串我列出的朋友们和同事们的名单可以看出来。长达两年的合作项目，最后结晶为本书，在本书的开始需要向他们表示感谢。

前段时间我参观了一天由人智学中心举办的复苏课程，并由此获得了本书基本思路的灵感，即用身体器官来让人们更好地了解组织机构的动态运作。该课程涉及心脏、肺、肝脏和肾脏的动态过程，这些过程是通过南希·梅隆(Nancy Mellon)和卡琳·芒克·芬瑟(Karine Munk Finser)以讲故事和插图的方式进行的。从那之后，我们继续交流，南希则进一步去写关于如何用讲故事的方式讲解组织器官。

我经常和在安提俄克(Antioch)的同事亚瑟·奥尔(Arthur Auer)交流，有一次聊天时，他首次提出“organ-izations”(organ是器官的意思，而organization是组织的意思——译者注)这个词，亚瑟·奥尔对我的帮助特别大，给我提供了很多书籍和文章，尤其是大脑方面的书籍和文章还包含了一些欧洲作者们的妙文。谢谢你，亚瑟！

布鲁斯·魏兰德(Bruce Wieland)是美国的一名高中教师，多年前我和他交谈时他认为我的一些想法应该整理成书，他总是启发、鼓励和支持着我。在理念成形之前他就对之深信不疑，这也证明了个人的积极性，有时候能通过释放的能量帮助改变我们的世界。

一直以来，妮基·赫伦(Nicky Heron)作为我的工作伙伴，负责编辑校

对，当我感到低迷时她总是鼓励我，盘根究底，要求更多的例子，激发我比自己认定的更多的能力。她无疑是我的最佳拍档。

感谢海莫宁（High Mowing）的毕业班学生罗宾·约翰逊（Robin Johnson）为本书画的那些生动的黑白器官插图。

在此感谢我长期以来的同事道格拉斯·格温（Douglas Gerwin），他是人智学中心的主任，在本书中关于职业和青少年问题的章节里，他给了我很多有益的反馈意见。

在此也特别感激金·约翰·佩恩（Kim John Payne），我们在安提俄克大学的一个协作咨询项目一起工作，我们总是共同探讨，不断的交流，在此书中可以找到很多源自于他的一手资料。

非常幸运我认识一位睿智的医学博士，他几乎是住在坦普尔市这儿的街上，他非常耐心而认真的读了我所有关于主要器官的章节，以确保其医学角度的准确性。在此衷心地表达我对伯特莱姆·范·扎本（Bertram von Zabern）博士的谢意。

最后，我想把最初提到的作为我的结尾。我挚爱的妻子卡琳（Karine），再次成为我这次书写旅程的旅伴。由于她作为一名艺术治疗师的专业背景，所以她这次比以往项目参与得更多，贡献她的许多深刻见解，尤其当我才思枯竭的时候，她总能给我很多新鲜的灵感。最重要的是，她同意把我这本书做成四色版，这是很多作者梦寐以求的事情。卡琳是我生命中的心脏人物。要了解这个称谓的意义，请读者阅读本书的第二部分。

致那些在工作中间或与某种形式的组织压制抗争过的人。

愿有机化的组织不辜负大家在工作中带来的生命力和活力，真正支持到人们的努力和人类内在天赋中的积极主动性。

## 前 言

写作就像旅行。上次旅行的终点就是下一个写作之旅的起点。贯穿几次写作的主题似乎渐渐生发出他们自己的生命力，作为作者的我不禁在想——这些想法从何而来？这些书页是我写的还是某些东西只是借我自己流淌而出？这些灵感和想法是如何与我的命运，我生命的目标结缘的？或者我的努力在多大程度上反映了与我同周围人的交谈——在我们称为生命的复杂网络中咕噜冒泡的许多微小的同步性事件。我确信创造性的过程是世界上最奇妙的奇迹之一。

《学校是一段旅程》一书以记录一群孩子的故事开头，以我从中深受启示收尾，那就是我需更加仔细地去找寻学校和老师们生命中的喜悦和重生的源泉。后来引出《复苏的学校》这本书，是关于莎拉（Sarah）如何获得重生和重建学校的故事，这本书以对领导力和新型的社区模式的呼唤结束。而这又开始了以一本新书《寻找合乎道德的领导：不是现在，更待何时？》的诞生和完成的研究过程。

一路走来，我继续担任安提俄克大学华德福教学项目的主管老师，也因此能去世界各地的学校参观交流。2006年5月我第一次去韩国，受邀参加《学校是一段旅程》一书韩文版的庆祝活动。在此书签售和专题讨论会期间，很多人问及学校的领导和管理模式，如何让华德福教育适用于他们的本土文化，以及如何更有效地促进家长和老师们的协作。不仅在韩国，实际上不论我去任何地方，大家都在探寻新的非等级管理模式。许多人在传统学校体系中长大，如今的工作行业以利润的名义不遗余力地压榨员工，他们太渴望一种新型的管理范本了。很多人对现状隐隐地感到不安同时也心存疑虑。我们到底在寻找什么？

带着来自奥地利哲学家、科学家和教育家鲁道夫·施泰纳的灵感工作的

这些年，我发现他提供了针对问题工作的一整套方法，在很多专业领域提供了帮助人们面对挑战的新途径，如帮助农民采用生物动力农耕，启发医生救治癌症病人时的新思路，鼓励艺术家找寻创作音乐、运动和戏剧时的灵感火花。所以当听到寻找一种新型组织工作模式的呼声日渐增多时，我开始全盘分析并思考华德福学校对孩子们的教育模式以及这种模式如何才能应用到团体机构的工作关系中去。是什么组成了积极向上的团体？人们在一起工作时，太多的时间和精力用在解决横生的困难和棘手的挑战中了。没完没了的会议，各种培训研讨，包括引入外部顾问。的确，很多团体机构通常徒劳地持续着这种“高端维护”的模式。怎么才能在我们的团体机构中取得更高层次的运作并让它在一个更健康的状况下运转？

我还记得小时候在纽约生活的一幕情景。我们住的西街 83 号的公寓每几个星期就被装满新鲜食物的硬包装纸盒塞满。经过走廊那里总有好多袋马铃薯，许多盒有机苹果汁，还有好多捆胡萝卜什么的，都属于最近运来的家庭健康食品店的货物。在 20 世纪 50 年代，出售有机食物似乎是件前卫的事，但这个生意没能持续多久就停止了。50 年后的今天，几乎每个城镇都有健康食品商店、全食品、乔的交易店（Trader Joe's）（Trader Joe's 是一家私营的杂货连锁店，总部在美国加州的 Monrovia，直接从全世界的农场和生产商进货，而不通过中间商或者代理商——译者著）以及其他的企业因为人们期望能买到健康的食物而获得丰厚的利润。“有机食物”成为主流被大众接受，当然包括那些想拥有健康生活方式的人。人们营养观念转变的范本折射了我认为组织机构需要转变的想法。

我愿意为推动组织机构从一个机械式的、业绩驱动的管理模式转变为一个充满生命力的体系而尽一己之力。相比无论组织如何优秀的人照样成功而言，我更推崇改变人们一起工作的方式让人们获得成功，成功的背后是来自组织源源不断的支持。千万不要把体系看成是死板的二维示意图那样，我希望人们看到鲜活的、有着跳动脉搏的集体，这个集体如人体一样有着血液循环、呼吸、消化和其他的生命体征。简言之，我所做的调查研究和专业实践驱使我去号召建立有机的组织机构模式。

这个新型的组织模式需要一个朝着健康发展而非机能性失调的定位。我

们能否从人类自己的身体出发，向我们每天赖以生存的神奇而复杂有机体学习，看看我们混沌的知觉中什么在起作用？人体的生理机能中是否存在着一种类似健康电码的东西，也能应用到组织机构中去？

在过去几年我在学校做顾问的时间里，我发现健康是件可望而不可及的事。人们来了又去，尽管他们一直工作着，可那些工作还需要反复做。或者说至少每年都要重新开始。很多学校领导向我咨询一种“模式”或者那种可以移植到他们的组织机构中一劳永逸的管理形式。就像人们接受器官移植比如心脏移植时所经历到的，移植存在比如排斥反应，再次复发和特异性改变等真实的问题。组织需要按照自己的方式调整到健康的状态，这也是一个缓慢的有组织的过程。尽管别人能够提供帮助，但归根到底，为了自己的健康，人自身必须负起责任让改变生效。

个体健康和生长的比喻愈来愈让我觉得使人体健康的基本原理完全能够运用到实现组织健康的努力中去。人类被看作一个完整的身体、灵魂和精神的实体时，包含着全系统健康的关键性秘密。医学实践使用来源于自然——生命的源泉——的物质治疗疾病已经有相当长的历史了。正像自然物质将那已经四分五裂的机体重新平衡和重新联合，有机体也能将生理机能中的生命过程基础原理用于改善工作环境的健康。本书为医学与组织动力学的接轨提供了可能。如果创造人体有机组织的天赋能够应用到组织机构中，那么正是维持我们成为人类的“系统”——血液循环、呼吸和其他——能够被应用到我们的学校和商业机构中去，只要其中蕴含的智慧被充分的理解和运用到实践中。

比如，我开始观察到组织中的沟通交流其实是一个呼吸过程，其同外部世界相互作用，也需要支持和更新的形式，和空气和二氧化碳在肺里的循环交换相似。像哮喘那样的病变发生在阻滞的情况下，内在容纳的不能被充分释放，反之亦然。由于沟通交流的自然流动受阻，“哮喘型”组织危机频发，直到其成员大声疾呼或者抗议方能解决。组织如有赤字危机的话，其根本原因可能与组织中呼吸作用不通畅或是缺乏沟通交流有关。当组织遭受此类危机时，有些人尝试用各种办法“修理”，但假如解决方案不能吸纳人类生理学和精神的根本智慧，组织机构就不太可能成功地长期运转。比如有种趋势是“雇用”某人行使组织中缺少的功能，比如说“沟通负责人”。呼吸是健

康有机体所需的最根本的生理活动，决不能被授权他人和外包。

这些观察引导我进一步把人体生理学作为一种模板来研究组织的动态走向，所有的发现都让我感到非常惊奇。我发现有些组织只有眼睛和耳朵而没有心和灵魂。有肝脏型和肾脏型的组织，这些器官里包含的秘密帮助我们理解如何去治愈疾病，并引导我们发现一条崭新的前进之路。作为一个顾问，有时候我要处理组织发展过程中出现的“心脏疾病”，我发现这些引发危机的疾病起因都可溯源于组织的生活方式。再次平衡和治愈这些状况包括复原循环和去理解人类的心脏是怎么工作的。简言之，观察和适宜地应用所学的知识，如果我们用心倾听就能听到来自身体的回答。

某天当我的同事亚瑟·奥尔用了“Organ-izations”这个词时，就像那些让人不可思议的时刻一样，这个词突然唤醒了我脑海里蓄积的某些想法，而这些想法在我脑子里盘桓了好几个月了！

这本用2年时间完成的书所展示的主要结构进一步强调了有机化的主题。下面把一棵英格兰苹果树想象成组织结构的图景：

种子——书的思路：前言

滋养根系的土壤——鲁道夫·施泰纳人智学的基本理论作为生理学和组织发展的基石：第一部分（第1章—第4章）

树枝——与有机化组织机构的基本主题相关的例证和各种相应的人体器官，这些是树干：第二部分（第5章—第11章）

树叶——感觉、模式与色素：第三部分（第12章—第14章）

环境——行星的影响与整体系统：第四部分（第5章—第18章）

果实——健康有机体及其他：第五部分（第19章—第21章）

我不是医生，尽管我给一些人做过顾问。我也不是治疗师，尽管我妻子是，我妻子卡琳有时候称呼我为组织治疗师。生命中的经历让我对生命中一些无法解释而神秘的小事心存感激，就像我家前院草地上的一颗老苹果树历经那么多次新罕布什尔州的寒风霜冻仍顽强的活着。只有理解了这种智慧，我们才有可能去帮助组织兴旺起来。这个工作其实刚刚开始。

# 目 录

## 第一部分 基础研究 /1

1. 完整的人 /1
2. 超越记忆 /13
3. 使命 /16
4. 漫长的旅行 /21

## 第二部分 器官和组织 /33

5. 心脏理论 /33
6. 肾脏 /45
7. 肝脏 /53
8. 脾脏 /60
9. 肺 /65
10. 双器官 /77
11. 胼胝体和其他物质 /82

### 第三部分 人体生理学的其它方面 /89

12. 你的密室里有没有一具骸骨? /89

13. 盐、汞、硫 /92

14. 感官觉知：眼与耳 /96

### 第四部分 领导力 /113

15. 考验我们领导才能的金属 /113

16. 行星的影响 /126

17. 团队几何学 /136

18. 系统性思维 /141

### 第五部分 健康的组织机构 /151

19. 什么是健康的组织机构? /151

20. 咨询过程 /171

21. 百合与玫瑰 /176

### 附录 /183

# 第一部分 基础研究

## 1. 完整的人

如同有机农业始于良好的土壤，有机化组织也是如此。为了开始有机农业的过程，农民往往让土地休耕一年或两年，花费时间让农场历经季节和与周围环境的关系来评估农场的全貌。以这种方式，农民可以开始其分析剖解的任务以找到有机方式中所需各种元素，让土地回复健康。我们出于一个健康组织的目标也是如此。为了获得对于整体之元素的理解，我们首先看一下完整的人。

我们当前许多的社会挑战源于我们不理解人的本质，比如只看到物质身体，而没有情感或精神的方面。人们往往只见树木不见森林——只有问题的片段，而没有整体。例如，由于媒体简单化的描写，许多美国人从原教旨主义的视角来看待穆斯林，只看到汽车炸弹，而看不到生活在古兰经的历史和宗教框架背景下的人们。

美国人将假想的敌人妖魔化，与此同时又主要基于物质的特性来美化运动和时尚模特。人的图景被娱乐产业以及更广泛的媒体所扭曲，其结果是我们的看法被改变，我们的预期被操纵，我们在对于完整的人没有充分认识的状态下

行动。我们在各种社会挑战中看到许多这种对于人类扭曲观点的结果。

举例来说，如果我们珍视人类的一部分，比如说大脑，而忽视情商和学习的其他方面，我们创造了像在“不让一个孩子掉队”教育计划中所发现的那些标准。在美国总统的积极赞助以及国会的批准下，这项法律无视真实的人或者全美许多学校的所在，就已经为学校成果设定了具体标准。该标准主要是学术，这意味着将在孩子以后生活中如此重要的非认知方面，如想象力、创造力和社交技巧等都被低估或者忽视了。少数人所认为的适当教育的抽象标准被强加在多数人身上，其结果，教师深感筋疲力竭，儿童受挫失败。

我们正在对我们的学校做什么？

如果我们更重视人的物质方面多过于精神，那么冲突的解决将会是战争而不是协商，是武力而不是对话。我们今天的生命经历呼吁我们去往更深，超越存在的物质“面纱”，越过外部现象去看。例如，中东战争经常被归结于石油短缺来解释。然而，仅仅征服其他国家和开采更多的石油不是一个解决能源危机的长期方案。如果没有一些相应生活方式的变化，简单的就比如我们的驾驶习惯，将不可能找到解决方案。强制解决方案通常不成立。在战争中摧毁建筑、博物馆以及人类生活，这是我们人类的沟通、解决问题与对于不同文化理解的互动基本失败的悲惨结局。需要承受多大的痛苦我们才能看到替代选择？然而，我们必须还要等待生活事件的斡旋吗，还是我们能够醒来去自愿应对这些社会挑战？我们能够开始看到完整的人吗？

同样，如果我们仅仅在外在、物理症状的层面看待疾病，那么医药工业将继续生产更多往往对人体有副作用的药丸。大多数疾病的物理症状只是人生命力构造更深层次的生活方式和习惯问题的外部表达。我们什么时候才能有勇气检查和治疗疾病的根源，而不仅仅只是外部的症状？如果我们实际上生活在一个彼此联系的复杂网络中，那么我们的个人健康与环境保护、公司或其他组织所做出的决定以及政府的消极或者采取行动肯定相关。

这种彼此关联的一个例子是，很多我们购买的产品是在这样的地方生产的——那里的工人拿着低廉的工资，没有健康保障，一些这样的企业还雇用童

工。我们每一次购买在这种地方所生产的产品，我们就是在刺激更多这样的情况发生，我们经由自身选择在为社会不公投票。人们何时才会将自身的价值观与他们对于金钱的使用达成一致？

这种彼此关联的另一个例子是，我们对于环境的关注一直在下滑，越来越落后。清洁空气和水的标准正在放宽，国家公园允许伐木，北极现在可以合法进行石油开采。甚至一些自称重视空气清洁的人却开着一辆污染空气的悍马。人们何时会看到，人类的健康与环境的健康密不可分？正如我对于肥料的选择会影响到我院子里的果树以及接下来几年的土壤，一家公司所做出的决策在整个经济、工作场所和社区中都会产生连锁反应。我们可以采取退缩的态度——“这些对于我来说太大了”或是“我只担心我自己”；或者我们可以通过对购买哪一家的园艺产品或者作为消费者支持哪一家公司做出清醒的选择来着手解决。此外，负责任的生活自理这一行为给每个做出这些选择的人一种幸福和内在确定的感觉。有道德的决策制定促进社会、环境和个人健康。

还有许多其他的社会症状，但在我对于世界的看法中，它们大多有一个共同点——人类，就是创立组织、使用自然资源、在政府当中做决策以及使用我们医疗设施的人们。人们如何互动很大程度上取决于人们如何珍视彼此以及他们所处的环境。

我想对于人际互动以及他们构成的组织提出一个全面的方法，而不是今天在很多地方使用的还原主义者的、机械式的架构。只有将人类视为一个多样化、多层面的实体，我们才能够对于当前的世界挑战发展出更为先进的解决方案。正如电影制作在从黑白进入全彩色时在先进程度上获得一个巨大的进步，我们对于理解人类本性同样需要发展一个更细致的角度。

首先，我想和大家分享关于人类如何与世界联结的一些看法，然后在这个新方向上进入更深的深度直至人类本质。本概述将提供在后述章节中所考察内容的基础（人体中的特定器官对于我们寻求组织健康的这个问题是如何预示的）。

在我们与周遭世界的关系中，我们看见物体，比如家具、房屋和树木。我

们通过感官来了解这些东西——触觉、听觉、视觉等等。这些物体给我们留下印象；我们可能喜欢或不喜欢某种椅子，或者我们可能对某种灌木有同感或者有反感。这些印象是高度个人化的，比如别人可能会喜欢我们不喜欢的某件东西。最后，随着时间的推移，我们获得对于周遭物体的认识。它们告知我们它们是如何工作的，它们的秘密或本质。“椅子”有一个根本不同于“桌子”的品质。我们认识到事物的本质。

这种关系的工作很重要，在其中人们立即开始看到人类经验的层次。如同鲁道夫·施泰纳所描述的，我们以三种不同的方式与世界紧密相连：

我们遭遇并将之作为事实来接受的事情。

这个世界我们与之相关并具有个人意义的感受的东西。

我们通过生活经验去努力认识事物的本质，从而给予我们永恒的知识。<sup>1</sup>

正如我们每个人都有独特的学习方式，人们也倾向于喜欢经由上述途径中的一种或者另一种与世界发生关联。可以简单地听听人们使用的语言来发现下面这些流行的三个层次的再现：“只要告诉我发生了什么事？”“我感到兴奋，我觉得有些事情要发生了。”“我听到了很多人表达说想召开另一次会议。”在第一种情况中，世界是一个事实之处；在第二种情况中则是情绪反应的地方；而在第三个例子当中，事情被提炼成想法和观念。我们如何看待这个世界，那么这就告知我们如何互动和交流。

例如，在数不清的于组织中就人际关系进行工作的情况中，我发现了，理清问题并学习到这三个层次是最有帮助的。因此，如果一个社团正在试图决定是否继续某个筹款活动，我可能会问及事实。然后，当他们全都被摆到桌面上后我会询问他们对于上一次筹款活动的印象。最后我会询问，对于他们以及他们在筹款活动期间交谈过的那些人而言，这次经验的精髓是什么。这可以简单到每个人选择一个字来描述本质。当事实、情感和本质被放置在那里时，它们通过提供对于决策更大的背景来启示我们。使用此过程的社团往往从纯粹的主观转移到一个更为客观的位置。然后，他们能更好地服务。因为服务是为了客户、儿童、病人或者社会的利益而放弃一些我们个人日常的行为。服务客观化，

我们在其中超越自己。顺便说一句，为什么我希望看到以这种方式工作的组织自我描述为“服务机构”，而不是使用更为常见的字眼“非盈利组织”，这是三个原因之一。与其将事情置于负面——我们不为个人或公司的收益来赚钱，我更想看到有利于服务和社区发展的一个更明确和积极主动的姿态。

这三个层面也尊崇了由鲁道夫·施泰纳阐述的人的三元性视角。事实倾向于告知我们事物的物质“身体”。情感更多地涉及活在我们每个人当中的“灵魂”。而如上所述本质就其本身而论具有内在价值，就像人类的“精神”一样。人类三元性的方面是人智学的基本原则，这会在本书对于其他主题的发展中一再被提及。

我们的物质身体是由天然物质建构而成；它们可以生长、繁殖，并觉知我们周遭世界中的事物。矿物质及其他物质在使人类身体层面可量化以及可被别人看见这一点上发挥了重要的作用。当停下来审视手的构造、眼睛的构成、心脏的神奇时，人们惊叹于在人类形体中所达成的完美。人们感觉到身体已经历了漫长时光的工作，我们所继承的这个身体远远超越任何科学家所能发明的。身体很像一个庙宇，是人类个体的居所。身体属于第一个元素，关于事实的。

在这个我们称为庙宇的身体中，我们每个人都有一个是纯粹是我们自己私人的、内在的世界。除非我选择与他人分享，否则只有我自己知道我的情绪、感觉和想法。例如，在新罕布什尔州一个漫长的冬季，我们渴望第一朵花——雪花莲、番红花、水仙花和郁金香。对于我来说，中心带着淡橙色的黄水仙是最令人兴奋的。它们让我感觉愉悦、神清气爽、快乐和年轻。尤其是当花朵在路边或石墙边繁衍滋生时，它们似乎给大地上最没落的环境带来希望。我的其他家庭成员对于春天的第一朵花则有着不同的反应。有人喜欢雪花莲，有人则爱白水仙。尽管看到了同样的花朵，我们的反应是不同的。我们有着不同的感觉与体验。我们有自己的感受，我们在心里形成自己对于花朵的心理图像，我们根据个人冲动来做出行动——在某些情况下，去种植更多我们最喜欢的花。通过洞察、反思、情感、意志来构建一个内在世界。这是有关事实第二阶段的反映，关于情感的。