

THEORY U

组织学习运动先驱 麻省理工知名学者

[美] 奥托·夏莫 (C. Otto Scharmer) ◎著 邱昭良 王庆娟◎译

LEADING FROM

THE FUTURE AS IT EMERGES



彼得·圣吉《第五项修炼·心灵篇》的理论内核

U型理论

用心引领未来发展的本质

“奥托是‘U型理论’的第一位理论家。

U型理论的一个关键特征就是把思维、心灵和意志这三者开放，
结合为一个不可分割的整体。”

彼得·圣吉 学习型组织理论之父



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

THEORY U

LEADING FROM THE FUTURE AS IT EMERGES

U型理论

[美] 奥托·夏莫 (C. Otto Scharmer) 著 邱昭良 王庆娟 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

U 型理论 / (美) 夏莫著; 邱昭良, 王庆娟译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011
ISBN: 978-7-300-13107-8

I. ①U… II. ①夏…②邱…③王… III. ①组织学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 250581 号

U 型理论

[美] 奥托·夏莫 著

邱昭良 王庆娟 译

U Xing Lilun

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街31号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http:// www. crup. com. cn		
	http:// www. ttrnet. com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	170 mm×230 mm 16开本	版 次	2011年6月第1版
印 张	21.75 插页2	印 次	2011年6月第1次印刷
字 数	407 000	定 价	59.80元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本書籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多書籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨書籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

☞ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

☞ 选择合适的图书类别

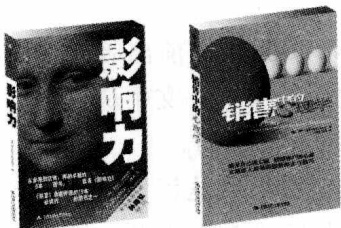
目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

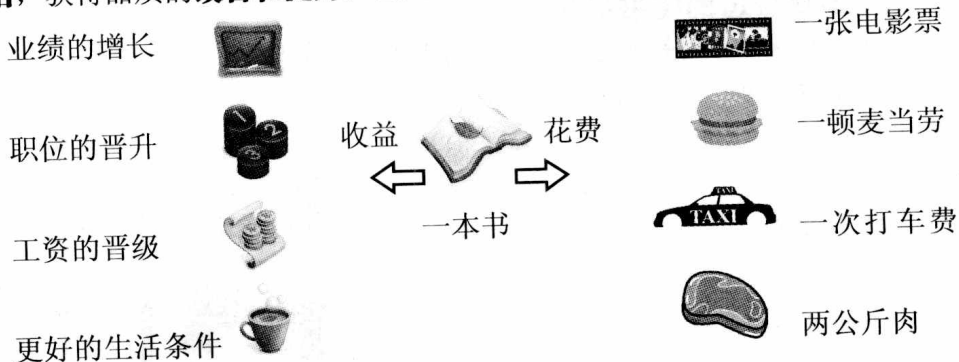


a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。



用心灵的力量改变学习的本质

学习型组织理论之父 彼得·圣吉

我有一位多年的良师益友曾经说，人类最伟大的发明是创造的过程，是如何提出新的现实。理解创造的过程在所有领域都是达到真正精通的根本。这种认识深深地体现在创造性的艺术中，虽然很少说出来，却界定了戏剧、音乐、舞蹈和体育里那些“空气中有魔力”的时刻。这种认识遍及神秘的忘我境界，正如米开朗基罗所说，雕塑家“从大理石中伸出双手将其囚禁”，或如毕加索所称，“心智发现了梦想晶透化（Crystallization）^①的方法。”这种认识在科学领域扮演着同样重要的角色，正如经济学家布莱恩·阿瑟（W. Brian Arthur）的主张：“所有伟大的发现都源于深层的内在旅行。”在这种深度共享但却异常深奥的认识背景下，奥托·夏莫认为，解决我们这一时代的多重危机、探索人类未来发展道路的关键在于，如何集体接近精通的根源。

对目前这种环境和社会崩溃的反应有两种主要策略：应付和反击。这种环境和社会的崩溃在气候变化、政治腐败瘫痪、贫困、卫生保健、政府以及商界等领域都比较明显。应付是富裕的北方国家绝大多数人采取的策略，它是维持现状与对新奇技术接近催眠般的迷恋的一种结合。由于新奇，人们相信这些技术可以解决我们的问题。反击可以从全世界数百万反对“华盛顿舆论”的人们的高声抗议中见到，当中混合了对社会和道德秩序早日到来的渴望和感到未来已经失控的愤怒。

抛开表面的区别，这两种策略及其追随者并不像第一眼看上去那么不同。很多“应

^① 也可译为“结晶”。——译者注

付派”都充满了不安。这种不安明显表现在对未来感到焦虑，对几乎所有社会制度都有不断增长的不满和不信任，并且不参与公共讨论和公众活动。即使是那些很少谈论这些的人们也能感觉到全球工业化过程中的严重失衡，这种失衡还将进一步恶化。但是我们对这种局面却无计可施，所以只能“执行正在执行的措施”。最具讽刺意味的也许就是即使最热情的技术乐观主义者也会感到深深失落，因为技术发展的过程本身导致了这种失衡，而且没有什么办法可以扭转这一局面。同样，很多“反击派”也怀着一种宿命的感觉试图阻止无法改变的力量，其行动中的愤怒和暴力就是最好的例证。作为环境运动的支持者和最近公认的领导者，“我越来越确信一个事实，绝大多数激进的环境主义者都认为人类缺陷严重，不配幸存。”最后，这种策略都针对过去：现状式未来的提倡者从过去推测他们认为的积极趋势；反对派则基于过去反对这些趋势。

奥托·夏莫的 U 型理论体现了我认为正在全世界不断发展的第三种观点。首先，这种观点认为未来不可避免地区别于过去，因为塑造了全球工业发展的主流趋势根本无法继续。在一个日益互相依赖的世界里，我们无法继续集中财富。在一个没有地方让人们丢弃废物和毒素的世界里，我们不能继续扩展“获取、制造、损耗”的模式。当二氧化碳的浓度已经比过去 450 000 年的任何时候都高出 30%，其排放量也已经是其可转换量的 3 ~ 5 倍时，我们不能再往大气里排放越来越多的二氧化碳了。其次，这种观点认为在改变工业时代的主流趋势上我们并非无能为力。这些趋势基于人类的习惯，并非基于物理定律而是基于大规模的习惯。这些习惯性的思维和行动方式随着时间的推移嵌入到我们颁布实施的社会结构当中，但是我们也可以创造出替代的社会结构。实现变革不亚于“创造一个新世界”，这需要站在一个迥然不同的角度思考集体能力，你会在下面看到，正如马丁·布伯 (Martin Buber) 所述，“倾听世界存在的运行……应其所求将其变为现实。”

本书创作至今，作为奥托·夏莫十多年的朋友和合作者，我和其他很多同事一样，一直在等待这本书的完成。毋庸置疑，我们认为夏莫是“U 型理论”的第一位理论家。而且，由于他具有广泛的实践经验，尤其是长期在系统变革项目中的经验，使得他在应用 U 型理论时对各种挑战和可能性的理解达到了独特深度。

我们当中参加本书创作的同事还认为，U 型理论的实践者要理解这一理论并达到精通的程度还需要时间。我认为这种学习可以从严肃思考几个基本观念开始，而本书对此会大有裨益。

首先，从团队到组织再到大型社会系统，每种情境都有很多我们双眼观察不到的事情在发生。我们很多人已经亲身体验到全身心投入工作的团队带来的兴奋和能量、信任和开放，以及无所不能的感觉。相反，我们也看到过相反的景象，团队中充满恐惧和不信任，每句话都有着维护某人或者攻击他人位置的厚重的政治暗示。夏莫称之为“社会场”，并对其出现和演化的过程提出了比较独特的见解。

令人遗憾的是，多数情况下社会场并没有进化。绝大多数家庭、团队、组织和社会的社会场大体保持不变，这是因为我们的注意层次造成了社会场的不可见。我们没有注意到导致我们做决定的一切微妙力量，因为我们过分忙于应对这些力量。我们先是看到问题，然后“下载”已有的心智模型来界定问题并形成答案。例如，倾听时我们通常很少听到不同于以前听到的声音。“她又来了”，唤起了我们头脑中的声音。从这一点向前，我们就有选择性地只倾听自己识别出的内容，基于过去的观点和感觉解释听到的内容，并得出类似于我们以前得出的结论。即使行动者可能真诚地拥护变革，但只要这种层次的倾听占了优势，行动就会倾向于维持现状。出现于这个注意层次的变革努力通常聚焦在改变“他们”或“系统”，或者聚焦在“实施”既定的“变革过程”，或者修订某些外部的目标——很少关注“我”和“我们”如何变革以促成大系统的变革。

当“注意的结构”移向深处，随之发生的变革过程也会发生移动。夏莫识别出三个层次的深度认知以及相关的变革动态。“观察我们观察到的”，打个比方说，要求开放的思维（Open mind）^①、开放的心灵和开放的意志（Open will）^②三个方面的智力。

当人们真正地开始识别出自己想当然的假设并开始倾听和观察以前并不明显的事物时，第一种开放就出现了。这是所有真正学习的开始，并且是试图解释某个经历环境重大变化的企业成功的关键。

尽管如此，识别出新事物并不一定导致不同的行动。要产生不同的行动，我们需要更深层次的注意，以走出传统的经验并真正感到超越了思维。例如，虽然不计其数的企业识别出了环境中的变化，却没有能够对这种变化做出反应。为什么？就像作家及皇家荷兰壳牌集团前任规划协调人阿里·德赫斯（Arie de Geus）所说的，“新现实的信号简直无法渗透进公司的免疫系统。”相反，只有当生活在移动的现实中的人们开始“看到”先前不可见的东西，而且看到自己在维护旧的和阻止或否定新的事物当中所扮演的角色时，堤坝才开始破裂。这可能发生在一个公司或一个国家。例如，以我的经历，这种深层观察在20世纪80年代中期到末期开始广泛出现在南非，并正出现在当今世界的很多地方。这要求一个社会当中来自很多不同部分的人们，包括权力结构中的很多人，“觉醒并认识到”，如果未来继续过去的趋势他们将面临何种威胁。在南非，已经有足够多的人们开始意识到，如果种族隔离系统继续存在，而他们又是该系统的一部分，那么这个国家简直就没有未来。

这种觉醒开始发生时，关键的一点是人们也要“看到”未来可能是不同的，以免他们要么被新认识所麻痹，要么以保持原有系统本质的方式行动。这里的“观察未来”，我不是指让他们确信某些事情能够变化。我们都知道点头意味着什么，但之后还是会径直回去

① 也可以译为“开放的头脑”。——译者注

② 也可以译为“开放的意愿”。——译者注

继续进行我们一直在做的事情。确切地说，第三种层次的“观察”能够揭示、开启我们最深层承诺的东西。这种开放的意志是三种变迁中最难用抽象的词语解释的一种，但是如果用具体的词语表达，这种开放的意志可能会变得非常有力且不言自明。对 20 年前的南非而言，我相信开放的意志出现在当白人和黑人发现自己热爱的是他们的国家本身，而不是政府或已建立的系统的时候。我初次听到这种观点是在和南非白人的交谈中，我很吃惊他们称自己为“非洲人”，他们感到和那片土地、那个地方以及那个国家的人民深深相连。这种深深的联系感也存在于绝大多数南非黑人当中。我确实相信崭新的南非是借由这种共同的联系缔结而成的，是借由这种深深的感觉缔结而成的，这种感觉就是，创造一个未来能够生存和兴旺的国家是一种神圣的义务，要一起努力才能完成。

开放的意志经常体现在“这是我（或我们）必须做的事情，虽然‘怎么做’还很不清楚”的感觉中。我经常听到人们说，“我不能不做这件事。”就像我们的同事约瑟夫·贾沃斯基（Joseph Jaworski）所说的，“我们屈从于”这种承诺。我曾经很多次听到，人们在没有理解开放的思维和心灵的情况下，提出所谓的“认清召唤”的说法，这其实和约瑟夫的说法很相似。但是，当回应“召唤”而没有开放思维和心灵时，承诺就会轻易地变成狂热的执著，而创造的过程也会变成扭曲的毅力练习。U 型理论的一个关键特征就是把所有三种开放，即思维、心灵和意志，结合为一个不可分割的整体。

当所有三种开放出现时，学习的本质就发生了深刻的改变。实际上所有著名的学习理论都侧重于向过去学习，向已经发生的一切学习。虽然这种类型的学习一贯重要，但当我们进入与过去迥然不同的未来时，只进行此类学习却远远不够。那时，第二种不太为人所知的学习必须投入使用。这就是夏莫所论述的“向涌现的未来学习”。向未来学习对创新至关重要。它包括直觉，需要接受高度的模糊、不确定以及乐于失败的精神，包括面对不可想象的问题和有时尝试不可能的事情。虽然涉及的方面很多，但当我们知道自己是某个正在涌现并将创造不同的重要系统的一部分时，所有的担心和冒险就变得值得了。

最后，U 型理论和方法能很好地解释领导力的本质，尤其是巨大动荡和系统变革时代下的领导力的本质。这种领导力不仅来自“高层”，而且来自所有层次，因为重大的创新要以不同的方式做事，而不是仅仅谈论新的想法。这种领导力产生于能够放弃固有的想法、实践甚至身份的人们和团体。最为重要的是，当人们开始和真正的自我深度连接，和他们在创造现实、认识未来（该未来体现了他们最关心的问题）的过程中所扮演的角色深度连接时，这种领导力就出现了。

这些思想是 U 型理论的重要元素，但它们不仅仅是理论，它们还来自基于“U 型理论”的广泛实践经验。贯穿后续各章的是商界、卫生保健和教育行业长期变革的故事和反思。例如，我看到的最大的系统变革项目是可持续食品实验室（Sustainable Food Lab），现在已经有 50 多家企业、非政府和政府组织一起工作，来应对拉动全球

食品系统“竞次”的力量并共同创造替代的、可持续的食品系统。阅读本书你还将发现一些卫生保健、教育和商业创新的其他项目例证。虽然实践 U 型理论的窍门还处在萌芽阶段，但这些项目清楚地表明 U 型理论的原则可以转化为实践，一旦转化成功，这些原则会释放出巨大能量，将会改变之前对很多人来说不可改变的社会系统。

当今世界出现了很多令人鼓舞的系统变革提案。但这些提案在很大程度上缺乏基于多元化背景、涵盖多样化组织和行动成员开发集体智慧的能力，尤其在面对多部门、多重利益相关者的挑战时更是如此。面对这样的挑战你会怎么做呢？U 型理论表明转移社会场的基本程序适用于所有层次，从团队到组织再到大的社会系统甚至全球系统。这些程序可见于本书第 21 章的总结。我认为这些原则不是“结束语”，而是一项特别的协议，我们当中很多人致力于积极打造关于真实领导力的社会技术，这一协议号召这样的人踊跃参与进来。

最后我还想和读者说明一下。这本书不同寻常，理论和方法并重。虽然很多学术书籍详细说明了理论，但通常代表理论作者的思想而非理论的生活体验。另一方面，多数管理书籍充满了实践思想的声明，却很少提及这些思想的出处——假设多数实践者明显忙于解决问题而没有严肃思考的兴趣。后面奥托·夏莫和我们分享了他的个人经历和盲点。他鼓励我们观察我们每个人所面临的问题，学会认清这些问题产生于我们的思考和行为方式的系统盲点。如果真是这样，基于同样的心智模型和运行方式的新工具、新技能不可能带来很多真正的变革。正如夏莫所示，我们需要其他替代方法继续前行，U 型理论就是其中之一。

整合理论和方法对读者提出了很高的要求，这无疑也是此类书籍比较罕见的原因。这类书籍要求我们不仅要开放胸襟接纳具有挑战性的智力旅行，还要愿意在实践中检验理论、形成批判性的理解。太多的书籍虽然也提出了新的思想挑战，但仍继续“下载”未经检验的假设和信条。真正的问题在于实践——在于身体力行，而不仅仅在于思考。考虑考虑你从中得到的警示。要真正从这本书中获益，你必须准备好开始你自己感知 (Sensing)^①、在当下 (Presencing)^② 和认识的旅行。

从这个意义上讲，这本书写给那些被我在麻省理工学院的同事唐纳德·舍恩 (Donald Schön) 称为“反思的实践者”的读者们，包括那些异常关注实践结果、不满于自我现在的能力而又无法依靠过去习惯解决问题的经理、主管、团队领导、政府官员和社区的组织者，以及勇于挑战自我假设、倾听自己心灵内部最深处声音的务实而投入的人们。因为只有通过这种倾听，我们才能开启创造新世界的集体能力。

① 也可译为“感悟”。——译者注

② 也可译为“在场”。——译者注

中文版《U型理论》的出版对我而言意义重大。1999年进行本书的研究访谈时，我有幸来到中国并拜访了精通儒释道且备受尊敬的南怀瑾大师。其实在此之前我曾多次造访中国，那时我就被中国及其在21世纪初继续领先的发展道路所鼓舞，并对中国及中国模式产生了浓厚的兴趣。

中国模式的惊人成就在于使数千万人口脱离贫困，使全球经济的重心转向东亚，并激起全球社会的想象力。我认为中国成功的因素之一是政府的高效运作。2010年9月，我在天津听过温家宝总理的一次演讲，给我印象最深的是中国政府致力于建设和谐社会的决心及其对核心问题清晰而集中的阐述。

其他很多优秀政府也来自东南亚地区（如新加坡、韩国和日本），那么这些国家有什么共性呢？我认为答案在于一个词：文化，或者更为准确地说是儒家文化。中国文化的深层次根源是什么？它们在涌现的中国式发展和领导模式中是如何表现的？1999年我正是带着这些问题拜会了南怀瑾大师。

和南怀瑾大师的谈话使我得到三个重要的启示。

第一，在管理和领导力中存在盲区。这个盲区和我们的认知形成过程以及我们与各种社会实体互动的过程相关。

第二，儒家思想的精髓不像很多人想象的那样是维护传统秩序，而在于自我教化和道德完善，正如孔子在《大学》中所讲：

大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善……古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知。致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。

所以，《大学》教导我们的是，所有伟大的领导力和成就的根源是内在的教化。问题是我们如何做到这一点。这和我得到的第三个见解相关。

第三，根据《大学》的论述，内在教化的关键是“格物致知”的能力。但是，这个过程到底是如何进行的呢？了解这一过程似乎是“修身”以建立深层领导力的关键，而破解这些深层次的过程及其内在的关联，正是本书的精髓与核心。在《大学》中，这一过程被描述为七个冥想的步骤或空间：(1) 知；(2) 止；(3) 定；(4) 静；(5) 安；(6) 虑；(7) 得。

在U型理论中，我以类似但不同的观点描述了这一深层次“在当下”的过程，我更关注其实践意义和集体层次的应用，即：团队、组织或更大的系统需要经历怎样的过程才能接近集体创造力的深层根源？

U型过程中发展有效领导力的七项能力和步骤如下：

1. **意识**：停止旧有的“下载”式思维习惯；
2. **观察**：停止习惯式的“下判断”，以新的视角观察；
3. **感知**：将注意力重新定位，从其他视角感知，从整体感知；
4. **在当下**：与沉静的根源以及涌现的未来建立连接；
5. **晶透化 (Crystallizing)**^①：澄清愿景和意图；
6. **建立原型**：连接头脑、心灵和双手，通过实践探索未来；
7. **执行**：连接微观、中观和宏观层面的领导力，维持和发展创新。

那么，在充满了复杂性、冲突以及快速创新的当今世界如何“格物致知”呢？这个过程和《大学》及南怀瑾大师的文章中描述的儒家思想的深层精髓是异曲同工的。

除了更为具体地描述“格物致知”的过程，本书还对以下方面进行了论述：

第一，在四个不同的系统层次（个人、团队、组织以及全球）上，“格物致知”的过程与深层次变革和进化是如何息息相关的；

第二，哪些社会技术（或实践工具）可以帮助领导者转变领导、团队、组织和系统运行的内在状态？

当我写作此序时，麻省理工学院基于U型理论的中国领导力发展项目的规划也进入了尾声。该项目将聚集来自政府、企业和社会各界的未来领导者，通过内在发现与协同创新之旅，激发和提升领导力。如果这一项目能如期启动，我期待着能多次前往中国，有机会与您和所有致力于携手互助、共建和谐社会的创新者进行交流。

最后，关于本书的阅读，我建议您先完成第1章和第2章，然后是后记，之后再进入您最感兴趣的章节。希望您能有所收获！

奥托·夏莫
美国，马萨诸塞州

^① 也可以译为“结晶”。——译者注

引言 踏上发现的旅程	/ 1
------------	-----

第一部分 发现思维的盲点

盲点出现在个人、团队、机构、社会和各种系统之中，它们以不同的形式在我们的理论和概念中展现自己。对于各种系统而言，盲点每天都会出现，但它们通常隐而不见。因此，关注这些盲点如何显现、把它们呈现出来并为我所用，是有效的领导者和创造者的任务。

第 1 章 面对大火	/ 19
第 2 章 “U” 型之旅	/ 21
第 3 章 学习和变革的四个层次	/ 36
第 4 章 机构的盲点	/ 42
第 5 章 社会的盲点	/ 58
第 6 章 科学的哲学基础	/ 74
第 7 章 跨越盲点的门槛	/ 78

第二部分 进入 U 境

从本质上讲，U 型理论描述了涌现的各个不同层次，也就是我们行动的不同质量。U 型理论建立在对社会现实或有机系统的观察基础上，这些系统能从多个内在场所运行。挑战在于我们未察觉这些内在场所，而不是不能激活它们。

第 8 章 下载：基于惯性思考与行动	/ 85
第 9 章 观察：暂悬判断，保持好奇	/ 92
第 10 章 感知：转变认识，走出困境	/ 103

第 11 章	在当下：与最大可能性相连接	/ 117
第 12 章	晶透化：澄清愿景和意图	/ 136
第 13 章	建立原型：探索未来的第一步	/ 145
第 14 章	执行：日常实践中的配合	/ 153

第三部分 引领深层次的创新与变革

社会场中的物质不是一样物品，而是主体和实体间的关系网，还有他们不同的思考方式、谈话方式和集体行动方式。社会场的容器是这些关系展开的情境，即支撑空间。而引起社会场从一种状态变化到另一种状态的机制是主体和实体互相联系的注意力根源的变化。也就是说，机制是个体和集体感知及行动发生的场所的迁移（根源的迁移）。

第 15 章	社会场理论的 21 个命题	/ 165
第 16 章	个人行动：防止离场	/ 187
第 17 章	谈话行动：社会互动的重要起点	/ 194
第 18 章	组织行动：鲜活的生命体	/ 215
第 19 章	全球行动：集体制定全球协作机制	/ 235
第 20 章	捕捉社会现实创造的火花	/ 254
第 21 章	在当下的原则和实践	/ 269
后记	建立全球学校，运用在当下的原则和实践	/ 312
译者后记		/ 325

踏上发现的旅程

我们生活在一个充满激烈冲突、机构失效的时代，一个充满了痛苦的结束和希望的开端的时代。这是一个好像某些深刻的东西正在转移和消逝，同时其他新生的东西正在试图崛起的时代，就像捷克斯洛伐克总统、剧作家瓦茨拉夫·哈维尔(Václav Havel)所说的：

“我认为有充足的理由让我们相信现代已经结束。今天，很多事情都表明我们正在穿越过渡期，好像某些东西正在出局而其他的東西正在痛苦中新生。好像某些东西正在崩溃、衰退和耗尽——同时其他还模糊不清的东西正从瓦砾中升起。”

正视危机和时代的呼唤

由于秩序和稳定的薄层随时都有可能爆炸，现在是时候暂停下来了解瓦砾之中升起的新事物了。

当今时代的危机不仅仅是一位领导、一个组织、一个国家或者一场冲突的危机，而且体现了旧的社会结构和思考方式的消逝，体现了旧的集体社会形态制度化 and 颁布实施方式的消逝。

一线的实践者——经理、教师、护士、医生、工人、市长、企业家、农民、商界和政府领导，都看到了当今的现实，感觉到不断增长的工作负荷和提高工作效率的压力。很多人把这种状态描述成在跑步机上奔跑或在仓鼠轮上纺线。

最近我参加了一个领导力专题研讨会，与会的 100 位领导来自一个非常著名的财富 500 强公司。站在我面前的发言人开场白很精彩。他提醒大家，就在 20 年前我们

还在认真地讨论如何利用新通信技术赢得额外的闲暇时间。房间里爆发出了笑声，那是痛苦的笑声——因为眼前的现实截然相反。

在觉察到压力不断增加和自由日渐减少的同时，我们也就和系统的另一边交汇在一起了。在那边，几十亿人们都在与我们不同的环境中出生、成长，他们的环境永远不可能赋予他们机会，让他们以一种公平和有意义的方式参与全球社会经济系统。这里主要问题之一是现存的全球系统只为我们中相对少数的精英服务，而在世界的很多地方，该系统对于绝大多数人而言形同虚设。以下是大家熟知的基本事实和数字，足以证明这点：

- 虽然我们^①创造了欣欣向荣的全球经济，却有 85 亿人忍受着饥饿的煎熬，30 亿人生活在贫困之中（每天只有低于两美元的生活费）。大约占人类 80% 的世界贫困人口依靠国民生产总值的 15% 度日。
- 我们向农业和食品系统投入重大资源，结果却只是形成了劣质垃圾食品非持续性的大规模生产，伤害了我们的身体，污染了我们的环境，导致了相当于印度国土面积大小的表层土壤的退化（相当于目前世界可耕种面积的 21%）。
- 我们耗费了大量资源用于健康保健系统，它却仅仅应对症状，无法说清健康和疾病的根本原因。和很多花费较少的社会相比，我们的健康根本好不到哪儿去。
- 我们还斥巨资用于教育系统，但是我们的高等教育机构却没能开发人们感知和塑造未来的内在能力。我认为这点是 21 世纪知识经济和共创经济最重要的核心能力。
- 虽然科学和经验证据对日益加剧的气候变化做出了警示，作为一个全球系统，我们却依然在沿着过去的轨迹运转，好像什么都没有发生。
- 当今世界一半以上的儿童忍受着贫困、战争和艾滋病等问题的困扰，每天有 4 万儿童死于可预防的疾病。

① 以下所提到的“我们”是作者以美国人的角度表达的。——译者注

我们所有人集体创造了没有人想要的结果（包括副作用），而关键的决策制订者自认为还不能以一种有意义的方式重新引导事件的发展轨迹。他们觉得就像我们一样陷入了一场终极角逐。同样的问题导致了巨大的制度失败：我们没有学会塑造、调整和改变几个世纪以来思考、谈话和制度化的集体模式以适应当今的现实。

正在衰落和崩溃的地方、地区和全球的社会结构建立在两种不同的根源上：前现代传统的和现代的结构或思考和运行的形式。这两种结构过去曾经很成功，但在当今时代两者都已开始解体和崩溃。

西方国家和非西方国家基要主义运动的兴起是这种解体和深入转变过程的一个标志。基要主义者说：“看，现代西方唯物主义不起作用。它带走了我们的尊严、我们的生计和我们的灵魂，所以我们还是回到旧的秩序去吧。”

这种反应是可以理解的，因为它与当今社会衰退的两个关键的定义特征相关联，和平研究者约翰·加尔通（Johan Galtung）称之为失范（规范和价值的缺失）和失构（社会结构的崩溃）。随之而来的文化和结构的缺失导致了暴力、仇恨、恐怖主义和内战的爆发，以及南北半球由自己造成的自然灾害。正如瓦茨拉夫·哈维尔所述，好像某种事物正在自我消退和耗尽。

那么正在从瓦砾里升起的又是什么呢？我们如何才能应对这些变迁呢？我看到正在升起的是一种新形式的在当下和力量，这种在当下和力量自发地成长于小型团体或网络。这是一种另类质量的连接，一种相互之间的连接以及和将要涌现的新事物的连接。当一种真实的未来可能性开始运转时，这些团体就进入了一种不同于他们通常所经历的社会场境。这体现在思考、谈话和集体行动的质量的变化上。当这种变化发生时，人们就能够和创造力以及领悟的更深根源相连接并超越过去的模式，走进自己真实的力量，真我的力量。我称这种变化为社会领域的变迁，因为这个字眼指明了给定系统中连接的全体和类型，参与者借此联系、谈话、思考和行动。

一旦一个团体在这个领域运行成功，下一次的运行将会变得更加容易。这就好像生成了一条看不见的但持久共有的连接或纽带。当新成员加入团体时，该纽带依然平稳连贯。接下来的各章阐释了这种变迁出现时发生的一切以及变革是如何以截然不同的方式出现的。

社会领域的变迁不仅是值得纪念的运动，还会导致一系列结果，包括提高个人能力和认识、持续深化个体真实性和亲身在当下、澄清方向感以及创造重大的职业成就和个人成就。

当对危机的讨论和时代的呼唤开始展开时，可以听到三种截然不同的立场：