

总裁书香轩
2007年12月阅读报告

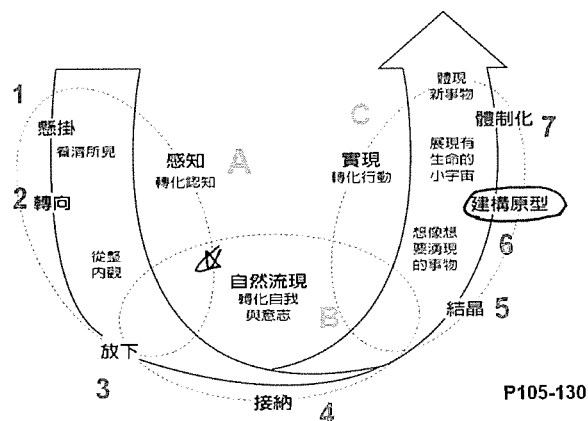
《修炼的轨迹》

作者：彼得·圣吉等人
(现场广播式集体对谈)

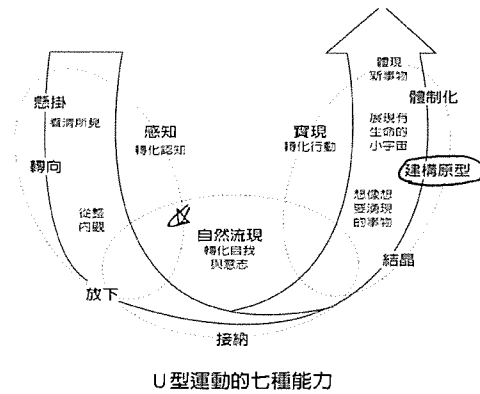
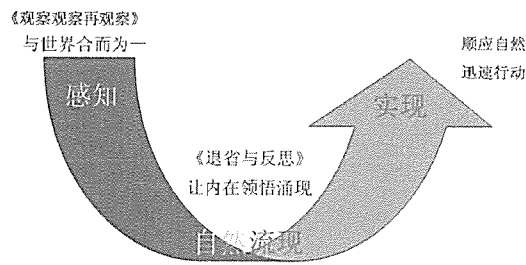
导读主席：张美香

■ 前言

人需要《觉知正在涌现的未来》，以因应经济科技化时日益科技化的挑战。经济学家（JOSEPH SCHUMPETER）所说的（创造性的破坏）。结构不断成形、组合、封闭、腐坏，这个过程很难预测，也很少重复，在一个大房间不断生产的制造业，越来越像（科技赌场）。在这种商业环境中，靠着过去形成的习惯作决定，不再是最适当、最明智的作法。就像比尔盖兹、贾伯斯、划顿等商界领袖，已在新的企业环境获得成功，因为他们知道“如何让自己与（问题）保持一段距离，以免对问题做出反射反应。”他们发展出一种能力，避免将旧架构套用于新现实。



探讨U型内部-心灵的体验



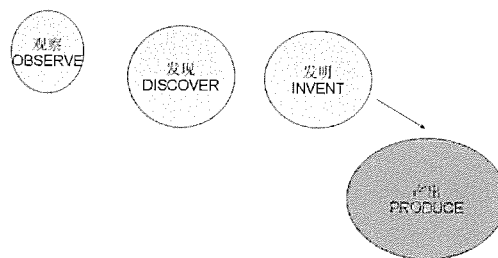
整個U型運動來自七種核心能力與它們開啓的活動。每一種能力都是通往下一個活動一扇門，例如「懸掛」讓我們能看清所見、建構原型的能力讓我們能展現有生命的小宇宙。但是，只有具備了七種能力，才能完成整個U型路線。

■ 奥图的故事——未来涌现。

在那一刻，时间慢了下来，达到彻底的静默。有一股力量牵引着我，要我走到超越肉身的地方，从那里观看此时此地的全貌。我的心扩展开来，觉知变得极为清明。（P116）读给你听，太多了。

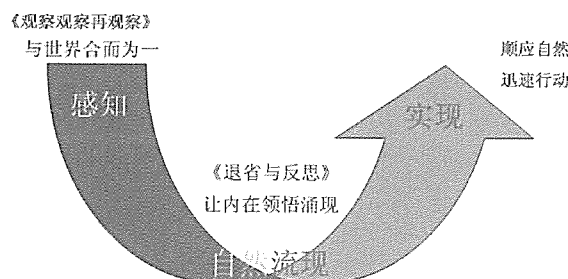
如何让自己与另一道时间之流连接？（STREAM OF TIME）是否一定要有一个大灾难，才能涌现那个连结点？

杜威的学习过程

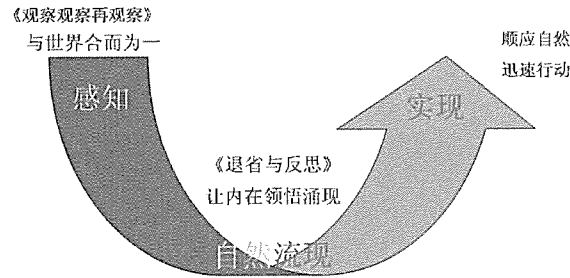


■ 第二种学习

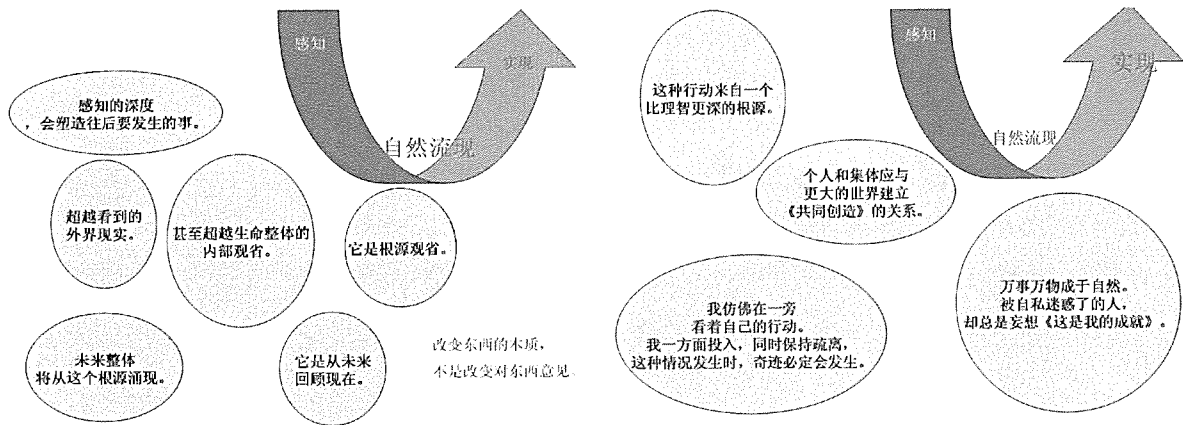
✦ 在新现实尚未涌现之前，去感知与启动它。U型表示认知现实的另一种深度，以及由认知而来的另一种行动层次。



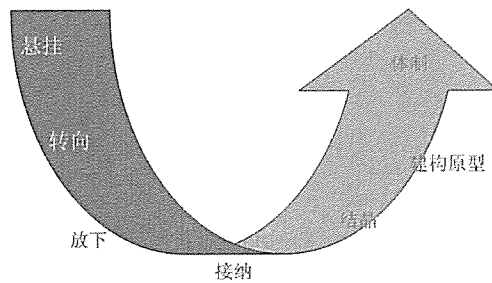
- ✦ 关注决策者的内在状态。自然流现不是因为它深奥难懂，而是因为这种经验是如此微妙而难以捉摸。而且情况可能不一样。



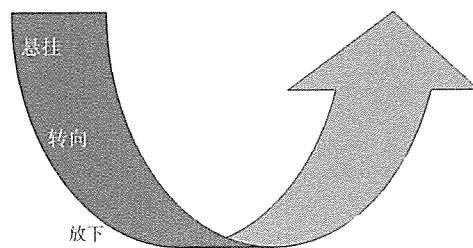
- ✦ 不要把过去建立的架构，加诸于眼前的事物，要沉浸于情境的真实情况，直到你“与情境合成而一体”。
- ✦ 可安言：只有你变成那个东西，你才会知道该做什么？



■ 探讨U型的外部——行为心理



■ 提升觉知的基本功



- ✦ 悬挂：能让我们更觉知自己惯常的想法。
- ✦ 转向：让我们超越了分隔我们与身边现实的主客二元论，开拓出新一层的知觉。
- ✦ 放下：让我们打开心灵，看清正在涌现的新事物，练习佛教与其他静坐传统所说的“无执着”。

■ U型的底部藏着一扇内心的门

- ✦ 卸下人生旅程中一路携带的行李，就会在根源的深处，看到正在涌现的事物，我们接纳它，让它进入我们心灵。

■ 提升觉知的基本功——放下与接纳

萝许以智慧之心进行科学研究观点。高阶主管的工作，基本上与艺术家所做的事没有什么不同。伟大的艺术家会自然地从一个层次推动工作。另一个层次就是另一种领悟。

■ 领悟

✦ 分析性领悟ANALYTIC KNOWING

- 世界包含了许多分隔的事物和状态。
- 人类的心智是一台确定事物的机器。

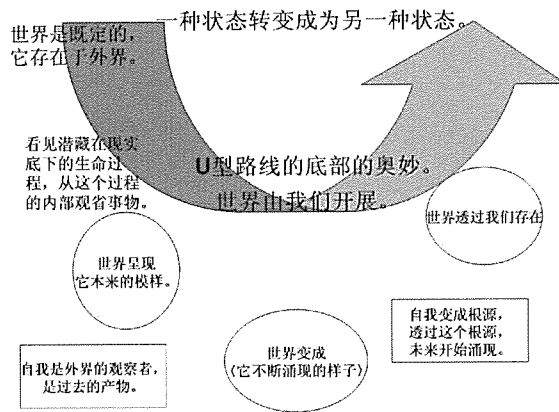
✦ 原初领悟/本性本源PRIMARY KNOWING

- 互相连结的整体而来。
- 它的领悟是固有的一部分。
- 超越时间概念、直接、自发、开放、慈悲心与无条件的价值。
- 进入内心领域。

当你和这种有智慧的生命（不断放下），体现自我的虚幻或短暂，具有这种能力的人在一起，你会受到影响。你会跟他发生共鸣，你会放松，这种生命让人愉快，有股喜悦。一个充分发展的人能不断地感受自然流现，活在当下。

■ 局部性自我逐渐消失

- ✦ 史丹福大学教授瑞伊认为：〈自我感的转变，是创造力的核心。〉
- ✦ 他相信借着提出两个问题，可以帮助人接触到他们内心深处的创造力源头。
- ✦ 我的“大我”（SELF）是谁？——你最高的未来潜力，也是你的神性。
- ✦ 我此生的事工（WORK）是什么？——你存在的目的是什么？你注定要完成什么任务？（朗读P145）



- ✦ 一个已经存在，同时也在等待着被创造的设计正在涌现，而你是其中的一部分。〈深深地开启心灵〉
- ✦ 这种行动成效惊人

■ 一本提出向未来学习的书——自然涌现

- ✦ 集体觉醒的刺激。（导论）
- ✦ 从1990年彼得·圣吉参加南非领导研讨会开时说起——
- ✦ 这是一本没有答案的书。（导论）
- ✦ 四位大师历时8年访谈了150多位杰出的科学家、企业和创值家。
- ✦ 四人深度会谈一年半，经过2年时间的整理，试图提出一套U型理论。
- ✦ 来说明一个如何转化个人、组织、社会，以创造人类未来场域的理论架构。
- ✦ 一个由整体观醒产生群体深层转化方面，首见之完整架构。
 - 彼得·圣吉：组织学习协会创立人之一。
 - 约瑟夫·贾沃斯基：一生致力于探索转型领导的深层面向。
 - 贝蒂苏·佛劳尔丝：诗人、编辑、企业顾问。
 - 奥图·夏默：他最近对150位科学、社会、企业家进行对话式访谈研究，这项研究导出了这本书的理论架构与实践方法——寻找新的思考方式。（提供了描述修行的语言。第十五章）

■ 人类消失以后，大猩猩还有希望吗？——美国作家昆恩。

- ✦ 大猩猩——以实马利。老师应征学生；条件：有决心拯救世界。开始了与另外一种物种的对话。我们无法看到的共同假设。

■ 完整呈现变革全貌

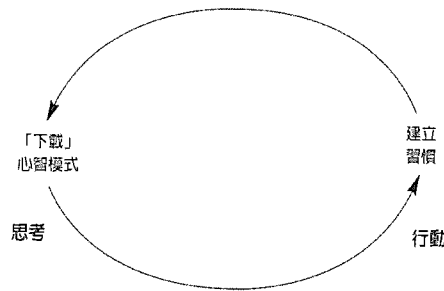
许多领导策略很少触及甚至没有触及这个层面——那就是，这与领导者做什么（WHAT），如何做（HOW）无关，而是跟WHO有关，我们究竟是什么样的人，以及我们采取个人或集体行动时的内在根源（导论）

■ 看这本书的两个语言观念突破

- ✦ 集体与部分
- ✦ 学习的形式

■ 特别提醒的两个名词

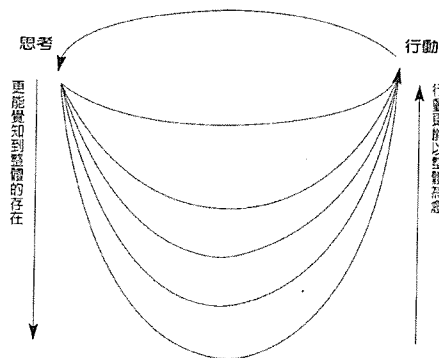
- ✦ 它们不仅是自身各部分的集合，还会跟组成自己的原素一起成长，一起改变。——歌德。
- ✦ 部分与整体



反應式學習

所有的學習都結合了思考與行動。在反應式學習中，思考為既成的心智模式所支配，行動則被既成的慣性行動所支配。

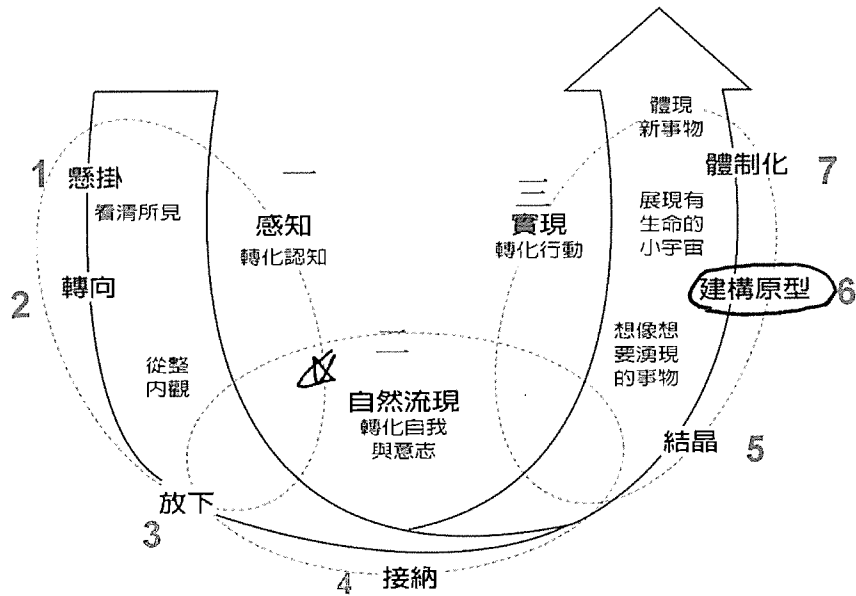
在反应式学习中，我们受惯性思考支配，我们在自己熟知的范围内认知这个世界。我们的行动反映的其实是自己的习惯。我们只能把自己已经在做的事，做得更好一点。我们彻底与外界隔绝。（导论）



深層學習

更深層次的學習讓個體與組織更能覺知到，有個更大的整體不但存在，而且在不斷地發展演變。同時，行動也逐漸成為創造另一種未來的一部分。

我们的觉知的深度，以及觉知带来的行动为根源。觉知力如果无法超越事件与现有环境，行动就只是惯性反应。若我们能深入，看到更大的整体，领悟到整体如何创造了现况，领悟到我们与整体的关联，行为的根源与成效就能大幅改变。



U型運動的七種能力

整個U型運動來自七種核心能力與它們開啓的活動。每一種能力都是通往下一個活動一扇門，例如「懸掛」讓我們能看清所見、建構原型的能力讓我們能展現有生命的小宇宙。但是，只有具備了七種能力，才能完成整個U型路線。

目錄

中文版序	彼得·聖吉 等人	1	第三部 成為大自然的一股力量	163
導讀	一路走來，始終如一	楊碩英	9 夢的走廊	165
序	「第六項修練」 從腦到心的U修練	陳怡蓁	10 偉大的意志	181
導論		21	11 與宇宙對話	197
第一部 學習觀省		41	12 實現與體制化的方法	219
1 安魂曲情境		43	第四部 遇見我們的未來	235
2 看清所見		51	13 領導：成爲一個真正的人	237
3 從整體內觀		71	14 用智慧之心推動的科學	251
4 用心去看		85	15 自然流現	287
第二部 進入靜默		103	結語 人類消失了以後，大猩猩還有希望嗎？	317
5 創造性的時刻		105	謝辭	335
6 湧現的領悟：U型理論		119	作者簡介	339
7 駱駝穿過針眼：放下與接納		135	關於SoL及GLI	345
8 婚禮		151	讀者迴響	347
			重要名詞對照	353

☰ / ☱ ☲ ☳

自由分享

过往经验的累积，会提升思考的层次，会让人有更多机会接触到未来涌现。但同时人的信仰、知识、观念等，都可能会捆绑住自己，让人看不清真相。

在你的既定思维模式中，改变一下思考的方向，就会有全新的认知。

■ 沈世信：

- ✦ 人往往会有成见，会不自觉地突大自我，看事情就会出现盲点。

■ 冯国才：

- ✦ 我们通常是采用平面思维，我们需要一个立体突破，用一个整体观（helicopter view）来看事情。
- ✦ 但U型理论和一般的整体观不同。整体观通常是从上往下看，而U型理论是让问题下滑，沉下心去思考，而不再是固定地从上看到下。

■ 张美香：

- ✦ 只有当问题能够由公司、顾客、社会共同解决时才能有所发展。如果公司的问题只有一个人解决、决定，那么这个公司本身必然存在问题。
- ✦ 每个人都像海面上的一朵浪花，当我们沉到海底往上看时，对事情会有全新的看法。
- ✦ 采用情境管理，学会换位思考。将客户的价值观、需求放进经营体制；把客户、社会、职员都放进你的运作里面，因为他们是共同完成一次服务的整体。
- ✦ 关于相信就是怀疑。相信你的人格，但有时并不完全相信你的判断力。
- ✦ 团队中有不同的价值观和需求，静下心来才会更深入了解，因为人性都是共通的。从小事开始运用U型理论，从聆听开始，了解你的职员。知道不代表懂，提升自己的聆听能力，才可以了解客户的需求。
- ✦ 三字真言：知、止、定。一个公司随时都是处于变化中的。哪怕一个人的加入，都会改变公司的状态。当所有人都在动的时候，只有定下来才能有所得。我们要争取做到“静中求、动中悟”。
- ✦ 人不是不应该有欲望，而是要知道自己的欲望，这样才是健康的欲望。

■ 玉华：

- ✦ 很多问题我们仅凭认知判断，都只是表象/假象，需深入到内部检讨问题时才能知道问题是否出自于自身。
- ✦ 在一个公司中，许多创意都被批判或不同的声音所掩盖，作为管理者，需要深入发掘。

■ 鸿杰：

- ✦ 作为管理者，不需要去解决所有问题，而是选择性地彻底解决几个问题。例如用世界咖啡馆的形式让每个人都参与进来，比用教条式的方式去宣布决定更有效率。
- ✦ 见山是山、见山非山、见山还是山。

■ 庞琳：

- ✦ 相信就是怀疑。知之易，行之难。要重复修行、晋升才能深入了解自己的内力，否则想要做，却总是做不到。
- ✦ （关于知、止、定）身体是感知的工具。如果太注重工具，就无法展现内在的智慧。关键是一定要知道自己所需要的是什么，要只才能止，才能进而思。
- ✦ 伟大的领导者最重要的是要自然涌现。这与孔子的“六十耳顺，七十不逾矩”有异曲同工之妙。随心所欲，而不受外界影响。

■ 卓绵：

- ✦ 学会怎样沉静下来思考是很重要的一个阶段。

■ 宇超：

- ✦ 自然涌现是一种自我的修行：体悟自己的问题，寻求解决之道。

■ 建彬（宝兴代讲）：

- ✦ 修炼会有两个结果：让你变得更固执，或让你变得更有智慧。孰是孰非，就要看自己的造化了。

导读总结：张美香

在生活中不要坚持己见，就可以发现生活的本相。领导人不等于生意人。生意人只有变成领导人才能赚取更多金钱。未来的领导人将不会再是个人，而是整个团队。

从聆听开始，从现在开始，实行U型理论，迎接自然涌现。