

<<U型理论>>

图书基本信息

<<U型理论>>

前言

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)：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

<<U型理论>>

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

<<U型理论>>

内容概要

我们生活在一个体制化失败的时代，需要崭新的意识和集体领导能力。在这本开创性的著作中，奥托·夏莫邀请我们一起以全新的视角审视世界，探索一种革命性的领导方式。

关注的对象和关注的方式是创新的关键所在，而阻碍人们有效关注的原因，是我们没有完全理解关注和意图产生的内在场境，并与之建立连接。这就是夏莫所说的“盲点”。

穿过夏莫的U型过程，我们有意识地接近“盲点”，并学会了与“真实的大我”——知识与灵感最深层的源泉——建立连接。这就是“在当下（presencing）”，是夏莫结合了“当下”（presence）和“感知”（sensing）两个概念创造的一个术语。

在对150多名实践者和思想领袖长达10年的研究、行动学习和访谈的基础上，U型理论提供了丰富多彩、引人入胜的故事和例证，收录了许多练习和实践，帮助领导者以及整个组织转变意识，与未来最佳可能性建立连接，并获得创造未来的能力。

<<U型理论>>

作者简介

奥托·夏莫——麻省理工学院斯隆管理学院高级讲师，组织学习运动先驱，在当下研究所的创始主席。

同时也是赫尔辛基经济学院创新与知识研究中心客座教授。

他还是《第五项修炼?心灵篇》一书的合著者。

曾为戴姆勒、普华永道、富士通等公司合作设计并实施了一系列广受好评的领导力项目。

<<U型理论>>

书籍目录

引言 踏上发现之旅

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

第2章 “U”型之旅

第3章 学习和变革的四个层次

第4章 机构的盲点

第5章 社会的盲点

第6章 科学的哲学基础

第7章 跨越盲点的门槛

第二部分 进入U境

从本质上讲，U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

第9章 观察：暂悬判断，保持好奇

第10章 感知：转变认识，走出困境

第11章 在当下：与最大可能性相连接

第12章 晶透化：澄清愿景和意图

第13章 建立原型：探索未来的第一步

第14章 执行：日常实践中的配合

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，以及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

第16章 个人行动：防止离场

第17章 谈话行动：社会互动的重要起点

第18章 组织行动：鲜活的生命体

第19章 全球行动：集体制定全球协作机制/239

第20章 捕捉社会现实创造的火花

第21章 在当下的原则和实践

后记 建立全球学校，运用在当下的原则和实践

<<U型理论>>

章节摘录

版权页：插图：1609年，伽利略发明了用于观察木星卫星的望远镜。

他的观察为“异端”哥白尼太阳中心说提供了强有力的证据。

在此66年前，尼古拉·哥白尼发表的专著提出了革命性思想：太阳是宇宙的中心，而并非依照托勒密的观点所言，地球是宇宙的中心。

但是在专著发表后的半个世纪里，哥白尼的理论一直受到怀疑，尤其是天主教堂的怀疑。

当伽利略透过望远镜远眺时，他知道哥白尼是正确的。

但是当伽利略先是在私人交谈中、后又在著作中提出这一观点时，他和哥白尼一样，遇到了来自天主教堂强烈的反对，天主教堂声称他的观点是异端并传唤他进行审讯。

伽利略努力为自己的观点辩护，他鼓励对手们也通过望远镜看一下，用他们自己的眼睛证明事实。

虽然一些天主教领导支持伽利略的立场，但是教堂的主要领导还是拒绝这种令人望而生畏的远眺。

他们不敢超越经文中的教条。

虽然教堂在审讯中成功恐吓了70岁的伽利略（强迫他宣布放弃他的观点），但真正的胜利是属于他的，今天伽利略被认为是现代实验物理学之父。

伽利略推动了先锋现代科学，他没有后退而是使用望远镜、让观察到的数据说明是非。

400年后的今天，我们可能再次书写着另一段突破性的故事。

伽利略通过鼓励我们用眼睛、感官收集外部的数据改变了科学。

现在要求我们通过收集更加精细的内部数据和经验，来拓展和深化这种方法。

要做到这点，我们必须发明另一种类型的望远镜：不是帮助我们观察宇宙深处比如观察木星的卫星的望远镜，而是使我们能够观察到观察者的盲点的望远镜，把观察转移到观察的根源：正在进行科学活动的自我。

把观察折回观察根源需要使用的工具不仅包括开放的思维，标准方式的调查研究，还包括开放的心灵和开前的意志。

下面将对观察和领悟的这几个微妙侧面进行更详细的讨论。

<<U型理论>>

后记

痛并快乐着 每一次翻译都是一次既痛苦又欣喜的经历。

痛苦的是，为了达到翻译的“信雅达”，既要深入理解原作者的本意，又要选择恰当的字词句来表达；既要有两方面的语言功底，更要有足够的学术积累；有时候仅仅为了确定一两个术语的译法，就得揣摩良久，而落在纸上的，可能只是一两个词组，着实令人颇费心思。

但面对一本好书，我却总有抑制不住把它翻译出来与大家共享的冲动，因为我从1996年开始学习、研究“组织学习”（学习型组织），并始终致力于推动组织学习与知识管理在中国的研究与实践，希望能为企业家、实践者、研究者提供有价值的信息，并能从中体会到翻译的快乐。

翻译本身就是一种深度学习，对我来说，这一过程蕴藏着巨大的喜悦。

确实，为了交出高质量的翻译稿，译者必须亲身经历深度学习之旅：不仅要把本书阅读好几遍，还得就其中的一些焦点问题进行深入思考，广泛阅读相关书籍或论文，与工作团队一起讨论，或求教于各方面的专家。

在这个过程中，可以比读者更早、更系统地得到更多的信息，让自己在这个领域的知识又有了补充、延展、连接，经常不期而遇的是一些新的见解涌现出来，让自己享受体悟新知的愉悦。

《U型理论》一书的翻译更是如此。

一方面，本书翻译难度很大，主要原因包括：(1)u型理论揭示的是人类深层次学习与创造的过程，非常微妙；(2)作者涉猎广泛，论述涉及东西方的宗教、社会学、心理学等多个领域；(3)有些词语涉及个人的独特体验，是原创的，如何准确或传神地翻译出来，确实值得揣摩。

另一方面，完全领悟了U型理论，就如同洞悉了我们人类的思维，揭示了深层次的生成过程，个中的喜悦自不用赘述。

与《U型理论》的渊源 我第一次接触到“u型理论”是在2005年，时年9月，我应国际组织学习协会(Society for Organizational Learning)的邀请，赴奥地利首都维也纳参加第二届“组织学习全球论坛”(Sol.

Global Forum)，在开幕式上，奥托·夏莫通过一段视频介绍了“u型理论”。

那时，U型理论的专著还没有出版，但作为一个理论框架，以此为理论核心的彼得·圣吉和奥托等人合著的新书《第五项修炼·心灵篇》(Presence)刚刚出版，视频中黑板上一个大大的“U”和奥托的讲解，依然让人印象深刻。

回国之后，我找到了奥托关于“u型理论”的论文，仔细揣摩，感觉这个理论确实不简单。

我当时有三个明显的感觉：第一，作者这一理论的提出，是基于一项长达十年的创新研究，访谈对象超过150位，不仅包括像经济学家布瑞恩·阿瑟、认知科学家弗朗西斯科·瓦雷拉这样的科学家，也包括企业家、政治家、社会活动家，以及中国禅学大师南怀瑾等，可谓博采全球大师智慧。

第二，它的结论非常契合中国古代关于认知、创造与学习的分析，让我们感觉既亲切又深刻。

例如，作者认为深层次的学习与创造必须经历一个深入浅出的U型过程，包括七个阶段，这和孔子在《大学》中所称的“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得”的过程有异曲同工之妙，但奥托的研究融合了当今时代最新的社会心理学、认知科学、系统科学等研究成果，使其更为结构化、体系化，并将其放在个人、团队、企业与社会等宏观组织四个背景下来研究，恰如孔子所说的修身、齐家、治国、平天下。

第三，作者的研究切入点很独特，也使我很感兴趣：他关注的是影响庄稼产量的土壤，是孕育创造过程的内在状况，是一位伟大的艺术家站在空白的画布前，而他的脑中、心中、意识里正在经历的过程，超越了单环学习、双环学习抑或适应性学习、创造性学习，这恰恰如作者所言是现代社会学、管理学研究的“盲点”，是组织学习研究领域的“处女地”与新成果。

于是，我内心就萌生了把它翻译过来，与大家分享组织学习领域新进展的想法，并于2006年在《经济界》杂志发表“组织学习研究领域的新进展——U型理论”一文，据初步检索得知这是国内最早介绍U型理论的论文。

后来，湛庐文化的副总经理张晓卿女士邀请我评估该书，我做出了积极推荐的建议，随后又义不容辞地接手该书的翻译工作。

<<U型理论>>

告别下载，进入深层次的生成场 2010年6月，《哈佛商业评论》原执行主编尼古拉斯·卡尔在其新著《浅薄》(TheShallows)中警告人们：互联网造成的各种刺激性杂音，既造成了有意识思维的短路，也造成了潜意识思维的短路，因而既阻碍我们进行深入思考，也阻碍我们进行创造性思考。

其实，不只是互联网，当今无所不在的信息传播手段、四通八达的商业经济也让我们变得“浅薄”而“浮躁”。

我记得几年前，我和台湾中央大学宋铠教授曾谈论过一个有趣的话题：为什么中国历史上一些经典可以传承数千年至今仍然闪烁着智慧光芒、直指人心，而近现代却很少再出现类似的作品？

宋教授笑称，其中一个可能的原因是：随着人类获取和传播信息的技术日益发达，我们的思维接收到的信息越多，思维的深度却越浅，因为信息的泛滥让我们一刻不停地被禁锢在“下载”模式之中，而奥托在本书中告诉我们：要想激发深入而持久的创新与变革，必须超越传统的下载模式，并具备开放的思维、开放的心灵和开放的意志。

于我心有戚戚焉。

我相信，通读本书，细细揣摩、领悟并践行之，必将提升读者的深层次创造与学习力，不论是在个人层面上，还是在集体层次上。

当然，如上所述，本书阅读起来可能不难，但要想深入理解并行动起来，其实并不容易。

致谢 首先感谢本书的合译者南开大学旅游与服务学院王庆娟博士，她不仅有深厚的管理学功底，而且在国外生活、学习数年，且治学严谨，承担了本书第1~15章的翻译和修改工作；感谢南开大学商学院硕士研究生瞿皎皎和杨臻两位女士，她们提供了第16~21章的初稿，王庆娟博士、北京学而管理咨询有限公司崔玲女士协助进行了部分章节的校对、修改。

我拟定了术语表、对16~21章进行了修改、审校，并负责全书的统稿工作，在此过程中，王庆娟博士也深入参与了术语讨论、审校和统稿工作，感谢她们的大力协助。

其次，感谢湛庐文化的副总经理张晓卿、编辑董寰、周博、白桂珍，她们的耐心、支持和严谨的态度时常让我感受到浓浓的友情和无声的鞭策。

感谢中国社会科学院哲学研究所金吾伦教授：台湾中央大学的宋铠教授、美国生成创造领导力研究中心孟庆俊先生、中国企业家调查系统秘书长李兰女士，我曾与他们探讨过U型理论相关的内容，受益匪浅；他们对一些核心术语的译法提出了见地深刻的建议。

感谢国际组织学习协会的彼得·圣吉博士、本书作者麻省理工学院斯隆管理学院奥托·夏莫博士，能当面聆听他们睿智而深刻的见解、与他们探讨组织学习相关问题，我一直深感荣幸。

尽管每一章节都经过几个人数次审校，我们也秉承严格认真的态度，但由于学识水平、时间、精力的限制，本书不可避免地存在错误或疏漏，对此我愿意承担所有责任，也欢迎有志之士对书中的错误或疏漏提出批评指正意见。

最后，衷心希望本书能够给大家带来一些启发，促进深层次学习、创新与变革的发生。

邱昭良 2011年5月

<<U型理论>>

媒体关注与评论

夏莫提出的关于如何开启思维、情感和意志以及通向发现和相互理解的U型理论模型意义非凡,正是这个时代所迫切需要的。

——埃德加·沙因,麻省理工大学斯隆管理学院管理学教授尽管很多人都赞同爱因斯坦的观点:“问题不能在其所产生的意识层面上得到解决”,但是核心问题是如何转变这一观点。

U型理论结合实践提供了一个独特的整合视角,来解决当今世界所面临的诸多议题。

——杰克·贾科迈迪,壳牌国际天然气有限公司全球“天然气合成油”(GTL)开发副总裁奥托·夏莫掀开了当今领导力智慧的面纱,邀你探索最强大的领导工具:自我。

——拉尔夫·施耐德,普华永道全球人才管理总监这本书是一个灵感。它解读了创新过程的奥秘。

——艾琳·费舍尔,艾琳·费舍尔公司总裁兼首席创意官

<<U型理论>>

编辑推荐

<<U型理论>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>