

# U 型理

## U 型理论概述

奥图·夏默（Otto Scharmer）利用自己与多位世界上最有成就的领导者 and 改革者的合作经验，在自己的 U 型理论（Theory U）中展示出群体和组织如何发展出可以创造出你所希望的未来的七项领导才能。

### 开发我们的集体才能

我们生活在一个存在大量体制性失败（institutional failure）的时代，大家集体制造出没有任何人希望要的结果。气候变化、艾滋病、饥荒、贫穷、暴力、恐怖主义，公共群体、自然和个人生活遭到破坏，而这都是我们社会、经济、生态系统和精神健康的根基。这个时代呼唤新的意识和新的**集体**领导能力以一种更为自觉、更有意识和更战略化的方式来迎合这种挑战。这种能力的培养也能让我们创造出一个更具发展潜力的未来。

### 照亮盲点

为什么我们在应对这个时代所面临挑战的时候遭遇到如此多的挫败？为什么我们今天陷入到如此多的泥潭中不能自拔？我们遭遇集体性失败的原因就是我们在领导力和转型变革（transformational change）的更深入层次上存在盲点。这种“盲点”不仅仅存在于我们的集体性领导力方面还存在于我们每天的日常社会化相互作用方面。我们对有效领导力和社会行动形成的震源大小（source dimension）还存在盲点。

我们对领导者**做什么**和他们**如何做**了解很多，但是我们对更深入的层级，他们这样操作的**根源**还知之甚少，而这正是“U 型理论（Theory U）”所要尝试揭示的。

### U：一个过程，五个运动

当领导者培养这种能力而接近其根源的时候，他们就会体验到未来就像它“希望要成为的样子”——这是一种我们称之为“自然流现（presencing）”的体验。这种体验经常伴随着一种为了迎合挑战和为了实现要成为一种其他不可能未来的理念。U 型理论（Theory U）展示的是这种自然流现（Presencing）能力如何进行培养。

自然流现（Presencing）是一个拥有五个运动的旅程：



- 1、共同开始（co-initiating）：建构共同的意愿。停下来、聆听其他人的声音以及生命召唤你要去做什么。
- 2、共同感知（co-sensing）：观察、观察、再观察。走向最具潜力的地方，聆听自己头脑中的声音，并敞开胸怀。
- 3、自然流现（presencing）：与灵感和意愿的根源建立联系。到一个安静的地方，让自己内心的认知自然涌现。
- 4、共同创造（co-creating）：为新事物建构原型。通过做用鲜活的例子展示未来的样子。
- 5、共同进化（co-evolving）：在生态系统中具体展现新事物。方便从整体中观察和行动。

就像图表所展示的那样，我们从 U 型的一侧向下走（把我们与我们体制幻想之外的世界链接在一起），走到 U 型的底部（把我们与从内部出现的世界链接在一起），然后再沿着 U 型的另一侧向上攀升（让世界产生新的事物）。

这个旅途中，在 U 型的底部存在着一个内心的门，它要求我们要放下一切不必要的东西。这个放手（letting-go）过程（对我们的旧我和小我）和接纳（letting-come）过程（我们未来最高的可能性：我们的大我）在我们与认知的深层次更远之间建立了一个微妙的关系。自然流现（Presencing）的本质就是这两个自我——我们目前的自我和我们未来最佳的大我——在 U 型的底部会合，然后开始彼此倾听对方并产生共鸣。

一旦一个群体跨过了这道门槛，那么一切都将会发生变化。群体的个体成员以及作为一个整体的群体都将开始在一个更高能量水平和更高未来可能性感知水平上运行。然后他们经常开始作为即将实现未来的有意手段发挥作用。

## **U型理论领导的 7 项能力**

通过 U 型理论旅途可以培养 7 项根本的领导才能。

### **1、保留聆听的空间（Hold the space of listening）**

U 型的基本能力就是聆听。聆听其他人的声音，聆听自己的心声。聆听集体中发生了什么。有效地聆听要求创造一个开放的空间，这样其他人才能为整体贡献自己的力量。

### **2、观察（Observing）**

悬挂（suspend）“判断声音”的能力是从推测走向真正发现的关键。

### **3、感知（Sensing）**

为 U 型底部的自然流现（Presencing）体验所做的准备要求以下三个方面的和谐：开放的头脑、开放的心胸和开放的意愿。这个开放的过程并不是被动而是聚集在一起作为一个整体所进行的积极“感知(sensing)”。当一颗开放的心让我们从整体看待周围状况的时候，这种开放就会让我们开始与世界和二为一。

### **4、自然流现（Presencing）**

这项能力连接着自我的最深层根源，将会让未来从整体中出现而不是从某个较小的部分或者特殊的利益集团中出现。

### **5、结晶（Crystallizing）**

当一小群关键个人对一个项目的目标和结果贡献了自己力量的时候，他们意图的力量就创造了一个能够吸引让事情发生所需要人才、机会和资源的能量场。这个核心群体所发挥就是让整体走向清晰的作用。

### **6、建构原型（Prototyping）**

从 U 型的左侧向下走要求敞开胸怀，并解决思想、情绪和意愿上的阻力；从右侧向上攀升要求思想、感觉和在实践应用与通过做中学习背景下的意愿的整合。

### **7、表现（Performing）**

一位杰出的小提琴家曾经说过他无法在 Chartres 大教堂简单地演奏他的小提琴，为了公平地对待空间和音乐，他必须“演奏”整个空间，他称之为“宏小提琴（macro violin）”。同样地，组织为了能够在宏大层次上

表现：他们必须召集合适的演员（用同样价值链连接在一起的前台人员），并运用社会化技术让多个利益相关者聚集在一起从不断争论转向共同创造（co-creating）新事物。

## U 型理论-发现领导力中的盲点-1

我们生活在一个存在大量体制性失败（institutional failure）的时代，大家集体制造出没有任何人希望要的结果。气候变化、艾滋病、饥荒、贫穷、暴力、恐怖主义。我们社会、经济、生态环境和精神健康的基础都在遭受着很大的危险。

为什么我们在应对这个时代所面临挑战的时候遭遇到如此多的挫败？为什么我们今天陷入到如此多的泥潭中不能自拔？我们遭遇集体性失败的原因就是我们在领导力和转型变革

（transformational change）的更深入层次上存在盲点。这种“盲点”不仅仅存在于我们的集体性领导力方面还存在于我们每天的日常社会化相互作用方面。我们对有效领导力和社会行动形成的震源大小（source dimension）还存在盲点。

我们对领导者做什么和他们如何做了解很多，但是我们对更深入的层级，他们这样操作的根源还知之甚少。

成功的领导者依赖于他们面临任何状况时所具备注意力和意图的质量。两个身处同样环境的领导者即使做同样的事情也有可能产生出完全不同的结果，这取决于他们各自运营的时候内心存在的差异。Otto Scharmer 是从汉诺威保险公司（Hanover Insurance）首席执行官 Bill O'Brien 那里认识到这一点的。当 Otto Scharmer 让他总结一下在领导深刻变革过程中最重要的学习经验的时候，他回答说，“干预的成功依赖于干预者的内在状况。”领导者内心的性格类型对于我们来说是有些难以捉摸的。针对运动员在准备体育比赛时头脑中思想和想象的研究已经开始设计用以提高运动员的运动表现。顶级体育运动员都对专注力和心理意识有很深的认识。比如，NBA 历史上曾经最成功的篮球队波士顿凯尔特人（曾经在 13 年中赢得 11 次总冠军）的核心球员 Bill Russell 这样描述自己在赛季中的体验：

有时凯尔特人队的比赛会沸腾起来，这样比赛就不仅仅是一场体力甚至脑力的比赛，而更具有了迷人魅力。这种感受是很难去描述的，而且我肯定自己在比赛的时候从来没有谈到过。当这一切发生得时候，我可以感觉到自己的比赛水平提升到一个新的高度。这种时刻有时很难碰到，但是有时又会持续 5 分钟甚至整个赛季……

在这种特殊阶段，所有奇怪的事情都会发生：比赛已经达到了白热化的激烈程度，然而我却不知怎么地感觉不到竞争的存在，这本身就非常令人惊奇。我会拼尽自己所有的体力和努力，在跑动的时候有时会感觉自己都快把肺压瘪了，但是我从来不会感觉到疼痛。比赛会进行得非常快速，每次挡拆、传切都令人感到惊奇，然而，这从来都没有让我出乎意料。在我看来好像就是在以慢动作进行比赛。在这期间，我几乎可以感觉到下节比赛会如何进展以及下次会在哪里投篮……我的预测可以持续是正确的，我会总是感觉到自己不但对凯尔特人队在内心了如指掌，而且对对手球队的所有球员也是如此。[William F. Russell, 《Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man》, 1979]

但是在管理领域和领导转型变革（transformational change）中，我们对这种内心的尺度还知之甚少，我们也很少会从内心向外地应用特别的技巧去提高管理表现。我们对这种知识的匮乏造成了我们在管理和领导方面存在着的盲点（图表 1）。



## U 型理论-发现领导力中的盲点-2

### 放慢脚步去认识

从核心上讲，领导就是对个人和群体如何参与到周边的环境并随后对它做出反应进行塑造和调整。但是绝大多数的领导者无法识别出在他们组织内使用的注意力结构性习惯，更别说到改变了。

学习在众多其他事情中识别在一个商业文化中所要求的注意力习惯，需要我们具备特别的聆听能力。通过对人们在组织内的相互作用超过十年的观察，Otto Scharmer 已经总结出著名

的四种不同的聆听类型：下载式聆听（downloading）、事实式聆听（factual listening）、移情式聆听（empathic listening）和创造性聆听（generative listening）。

### 聆听 1：下载式（Downloading）

“是的，我已经知道了。” Otto Scharmer 把这种聆听的类型称之为**下载式聆听（downloading）**——通过再次确认自己的习惯性判断进行聆听。当你听到的所有事情都印证了你所已经知道的，你就是在进行下载式聆听。

### 聆听 2：事实式聆听（Factual）

“噢，快看那！”这种聆听类型就是事实式的或者客观主导式的：通过关注事实、新奇或者不确定的数据进行聆听。你关闭了自己内心的判断声音，关注于与你已经知道的有什么不同。事实式聆听是好科学（good science）的基本模式。你让数据向你说话，你询问问题，然后对你所获得回应非常认真仔细。

### 聆听 3：移情式聆听（Empathic）

“噢，是的，我完全了解你的感受。”更深层次的聆听是移情式聆听。当我们参与到真正的交谈中并投入高度的专注力，我们会发现在我们聆听开始的地方发生了深刻的转变。我们从观察事物、数字和事实的客观世界（“它世界 it-world”）转向了聆听自我生命和进化发展（“你世界 you-world”）的故事。有时当我们说“我知道你的感受”的时候，我们强调是一种精神层面的知道或者抽象的知道。但是这要求一颗开放的心真正去**感受**其他人的感受。一颗开放的心给了我们与其他人**内心感受直接**联系的移情能力。当这一切发生得时候，我们就进入到关系的一个新领域，我们忘记了自己的议事日程，开始观察这个世界通过其他人的眼睛是什么样的。

### 聆听 4：创造式聆听（Generative）

“我无法用语言表达我体验到了什么。我的整个人都放慢了下来，我感觉到更为安静以及感觉到更为真实的自我。我感觉与比自我更大的某种事物联系在一起。”这种聆听类型把我们自己与更深层的涌现领域连接在一起。Otto Scharmer 称这个层次的聆听为“创造式聆听（generative listening）”或者从未来可能的涌现领域中聆听。这个层次的聆听要求我们用开放的**意图（will）**——我们的能力与会出现的未来最高的可能性联系起来。我们不再寻求什么外在的东西，我们不再对面前的某个人移情。“融洽”或者“优雅”是与这种体验感受最为接近的字眼。

当你从聆听 1（下载式聆听 **downloading**）开始的话，谈话再次确认的是你已经知道的事情。你再次确认了你的思想习惯：“他还是又走了”。当你从聆听 2（事实式聆听 **factual listening**）开始的话，你**不确定**你所知道的事情，并注意到还存在一些新的东西：“孩子，你今天看起来很与众不同！”当你从聆听 3（移情式聆听 **empathic listening**）开始的时候，你的想法已经**转向（redirect）**去通过别人的眼睛观察周围：“孩子，是的，现在我真的理解了你对它的感受，现在我可以感受它了。”最后，如果你从聆听 4（创造式聆听 **generative listening**）开始的话，你就经历了一次微妙而且深刻的变革，把你与任职的深层根源联系在一起，这包括有关你可能的最好未来和自我的知识。

### 深度注意力和知晓

为了成为一名有效的领导者，我们必须首先从我们正在运作的事务中认识这个领域或者它的内在。在 Otto Scharmer 所撰写的《Theory U: Leading from the future as it emerges》一书中，作者提出了四种“注意力场结构（**field structures of attention**）”，这将会导致我们四种不同的做事方式。这些不同的结构不仅仅会影响我们的聆听方式而且还会影响群体成员之间的沟通方式，以及制度如何形成它们的权力架构。

图表 2 中的四列描绘了人们通常认识社会领域的四种基本的**元过程（meta-processes）**：

Field	Micro:	Meso:	Macro:	Mundo:
<b>Structure of Attention</b>	THINKING (individual)	CONVERSING (group)	STRUCTURING (institutions)	ECOSYSTEM COORDINATING (global systems)
<b>Field 1:</b> Operating from the old me-world	<b>Listening 1:</b> Downloading habits of thought	<b>Downloading:</b> Talking nice, politeness rule-reenacting	<b>Centralized:</b> Machine bureaucracy	<b>Hierarchy:</b> Central plan
<b>Field 2:</b> Operating from the current it-world	<b>Listening 2:</b> Factual, object-focused	<b>Debate:</b> Talking tough rule-revealing	<b>Decentralized:</b> Divisionalized	<b>Market:</b> Competition
<b>Field 3:</b> Operating from current you-world	<b>Listening 3:</b> Empathic listening	<b>Dialogue:</b> Inquiry rule-reflecting	<b>Networked:</b> Relational	<b>Dialogue:</b> Mutual adjustment
<b>Field 4:</b> Operating from the highest future possibility that is wanting to emerge	<b>Listening 4:</b> Generative listening	<b>Presencing:</b> Collective creativity, flow rule-generating	<b>Ecosystem:</b> Ba (the Japanese word for place.)	<b>Collective Presence:</b> Seeing from the emerging Whole

FIGURE 2. HOW THE STRUCTURE OF ATTENTION [FIELDS 1-4] DETERMINES THE PATH OF SOCIAL EMERGENCE

- 思考（个人）
- 交谈（群体）

- 结构化（制度）
- 生态系统和諧（全球系统）

阿尔伯特·爱因斯坦（**Albert Einstein**）就是以擅长解决那些不能用制造出难题同样水平的观念去解决的难题而闻名世界的。如果我们利用最能反映 19 世纪和 20 世纪（领域 1 和领域 2）现实的头脑去解决我们 21 世纪所面临的挑战的话，我们只会不断遭受挫败、愤世嫉俗和恼怒。

我们个人和集体关注外在状况的方式决定了系统的走向以及系统出现的方式。在个人、群体、制度化和全球化所有四个层次上，从在症状层面（领域 1 和领域 2）上的反应式反应和快速修复到解决系统性根本问题（领域 3 和领域 4）的创造性反应（**generative responses**）是我们这个时代所面临的最大的一个重要的领导挑战。（本文讨论的主要是个人的领导力，如果要了解更多的与 U 型理论相关的群体和制度化领导，还需要参阅《U 型理论》一书。）

### **U：一个过程，三个运动**

为了从反应式的领域 1 或者领域 2 转向创造式的领域 3 或者领域 4，我们必须开始一个旅程。几年前，**Otto Scharmer** 在一次设计用以推动深刻创新和变革的访谈项目中听到很多实践者和有思想的领导者描述了这个旅程的核心元素。圣塔菲研究所（**Santa Fe Institute**）经济学领域的创办人布莱恩·阿瑟（**Brian Arthur**）向 **Otto Scharmer** 和他的同事 **Joseph Jaworski** 说，对他来说，认知有两个截然不同的根源。一个是对现有框架（下载式 **downloading**）的应用，另外一个是通过一个人的内在知识。所有在科学、商业和社会方面的真正创新都是以后者为基础的，而不是以“下载（**downloading**）”为基础的。于是 **Otto Scharmer** 问他，“你是如何做到的？如果我希望作为一个组织或者作为一个个人去学习，我必须去做什么？”在 **Brian Arthur** 对 **Otto Scharmer** 的回答中给我们提供了三个运动。

第一个运动他称之为“观察、观察、再观察（**observe, observe, observe**）”。意思是停止下载开始聆听。意思是在我们应对周边状况最有潜力的地方放弃我们习以为常的运作和投入自己的方式。

**Arthur** 指出第二个运动是“退省和反思（**retreat and reflect**）：让内在认知涌现”。这要求我们要让内心实现宁静，只有这样认知才会浮出表面。我们聆听在“观察”的时候所学习到的所有东西，我们听取什么会涌现。我们对自己的角色和旅程投入特别的注意力。



Brian Arthur 说第三项运动是“立即行动（acting in an instance）”。这意味着为了通过做的方式揭示未来的模样我们要对新事物塑造原型，创建一条允许我们实际进行测试和试验未来的小型降落跑道。

Otto Scharmer 把观察与观察、通向你的宁静和认知根源、立即行动整个过程称之为 **U 过程**，因为整个过程可以被描绘和理解成为一个 U 型的旅程。

## U 型理论-发现领导力中的盲点-3

### 一项新的社会技术：7 项领导能力

但是为什么 U 型旅途很少在制度内通行呢？因为它要求一个内心的旅程和艰苦的工作。一个团体、组织或系统能够顺利通过整个 U 过程需要具备一项新的社会技术。就像在图表 3 中所显示那样，这项社会技术以核心群体必须培养的 7 项必备领导能力为基础。

- 保留空间（Holding the space）
- 观察（Oberving）
- 感知（Sensing）
- 自然流现（Presencing）
- 结晶（Crystallizing）
- 建构原型（Prototyping）

## ● 表现 (Performing)



FIGURE 3. SEVEN LEADERSHIP CAPACITIES

### 1、保留空间：聆听生命召唤你去做什么

领导者必须创造或者“保留”一个能够邀请其他人进入的空间。关键是要保留一个聆听的空间：给你自己（声明召唤你去做）、给其他人（特别是那些与生命的召唤相关的其他人）以及给你所召集起来的集体中所涌现的。但是它还要求很多的意图。你必须把你的注意力集中在群体的最高可能性未来上。

### 2、观察：利用你开放的头脑

你在用开放的头脑（**open mind**）进行观察的时候还要悬挂起你的判断声音（**voice of judgment**，简称 **VOJ**）。悬挂你的判断声音 **VOJ** 意味着要放弃根据以往的经验进行判断的习惯。悬挂你的判断声音 **VOJ** 意味着要为探究和疑惑开辟新的空间。如果没有悬挂判断声音的话，尝试走进最有潜力的地方是无用的。

例证：1981年，来自福特汽车公司的一个工程师团队参观了一个运转着“精益（**lean**）”丰田生产系统的丰田的工厂。虽然这些福特工程师直接接触到丰田革新性的新生产系统，但是他们无法“看清”或者分辨摆在他们面前的是什么，于是断言他们自己看到的是一场生产表演，因为他们看不到任何库存，他们猜想自己没有看到一个“真正的”工厂。这些工程师的反应让我们明白了想把头脑中已有的理念和想法抛弃掉是多么的困难。

### 3、感知：与你的心相关联

敞开你的心胸（**opening your heart**）就可以与变革的深层力量建立联系。Scharmer 曾经在诺基亚公司询问过一位成功的高层管理者，想分享她最重要的领导实践。她的团队可以一

一次又一次地预见到科技和背景方面的变革，他们可以一次又一次走到变化的前面。那么她的答案是什么？“我使开放的过程变得更为容易。”这就是从 U 型左侧向下走的本质——使开放的过程变得容易。这个过程包含三个元素的协调：开放的头脑、开放的心和开放的意愿。开放的头脑对我们绝大多数人是比较熟悉的，其他的两个能力是我们比较陌生的领域。

为了更多地了解这些陌生的领域，Scharmer 拜访了美国伯克利加州大学（University of California）的心理学家 Eleanor Rosch，她通过比较这两种类型的认知解释它们之间的不同。第一个就是所有常规认知科学的基础分析性知识。另一种知识是与开放的心和开放的意愿相关的，是“开放的，而不是有局限的；一种无条件价值的感觉，而不是有条件的无用，是知识本身的内在部分。”Rosch 说从这种知晓类型得到的行动结果，“需要是自发无意识的，而不是决策制定的结果；由于它是以被自身更大的整体为基础的，所以它是慈悲的；它还可以具有令人惊奇的效力。”

#### **4、自然流现：与你的自我和意愿的最深根源相关联**

一颗开放的心可以让我们从整体看待周围的状况，而开放的意愿则可以让我们开始**从即将出现的整体展开行动**。

丹麦雕塑家和管理咨询顾问 Erik Lemcke 向 Scharmer 描述了他对这个过程的体验：“在与一名知名雕塑家合作了一段时间后，当事情发生变化时来到了一个特别的时刻。当变化的时刻到来的时候，不再仅仅是我自己在进行创作。我感到自己与内心很深的某种东西连接在一起，我的手与这个力量一起在进行共同创作。与此同时，随着我的感知力在扩展，我感到自己充满了爱和关怀。我在用一种不同的方式感知事物。我直觉地知道自己必须去做什么，我的双手知道形状该如何塑造。跟随这个指引我可以很容易地进行创作。在这些时刻，我充满了强烈的感激和谦逊的感觉。”

#### **5、结晶：通向意图的力量**

成功项目和令人鼓舞项目背后的故事，无论规模大小，经常都有一个相似的故事线索——少数几个关键人物致力于项目的目标和结果。这些全身心投入的核心群体然后带着项目的意图走向世界，创造出一个能量场去吸引那些足以让目标结果实现的人才、机会和资源。这样发展的势头就建立起来了。这个核心群体扮演的就是让整体去实现目标的推动力。

曾经创办过 6 家非常成功公司的 Nick Hanauer 在一次访谈中曾经告诉 Joseph Jaworski 和 Otto Scharmer：“我最喜欢的一句格言是玛格丽特·米德（Margaret Meda）所说的‘永远不要怀疑一小群有思想的、有奉献精神的人士能够改变世界的说法。’如果只有一个人，是

有些困难，但是如果你再给这个人配上 4 到 5 个人，或者更多人，你就有了与世界抗争的力量。突如其来，你就具有了让内在的人和东西都变成现实的动能。”

## 6、建构原型：整合头脑、心和双手

学习整合头脑、心和双手的建构原型技巧。为了帮助一位找不到挥杆感觉的高夫球选手，小说和电影《The legend of bagger vance》中的大师级教练建议，“用你的双手去寻找——不要只是去想和感受。手中的智慧要比头脑中的智慧更伟大永远是正确的。”

这个建议传达了一条如何在 U 型右侧运作的原则。从 U 型的左侧向下走是要开放，解决思想、情感和意愿所带来的阻力；而从 U 型的右侧向上攀升则是有意重新整合头脑、心和双手的智慧。就像在 U 型左侧向下走的过程中会遇到诸如判断的声音（voice of judgment，简称 VOJ）、嘲笑挖苦的声音（voice of cynicism，简称 VOC）和恐惧的声音（voice of fear，简称 VOF）的内在敌人，从 U 型右侧向上攀升的过程中所遇到的敌人是三种运作的旧模式：没有即兴创作和留心的执行（反应式行动）；没有意愿去行动的无休止反思（分析麻痹）；以及没有来源和行动的谈话（废话-废话-废话）。这三个敌人具有相同的结构特征，不是平衡头脑、心和双手的智慧，而是三个中一个占据首要地位——无心行动中的双手、无休止反思中的头脑、无休止联网的心。

把一个人最佳可能的未来与创造强大的突破连接起来要求学习使用心和双手的智慧，而不仅仅是头脑的智慧。

## 7、表现：演奏宏提琴

当 Otto Scharmer 让小提琴家 Miha Pogacnik 描述一下自己音乐体验中重要时刻的时候，他向 Scharmer 讲述了他在 Chartres 大教堂举办的第一次音乐会。“我感到大教堂几乎要把我踢出去了，她向我喊道，‘出去！’由于我当时很年轻，我所要做的就是我一直在做的事情：仅仅在演奏我手中的那把小提琴，但是随后我意识到在 Chartres 大教堂内我就不能仅仅只是在演奏我的那把小提琴了，我必须演奏‘宏提琴（macro violin）’。小提琴是你手中的乐器，而宏提琴是围绕在你身边的大教堂。Chartres 大教堂完全是按照音乐的原则建造的，演奏宏提琴要求你从另外一个地方、从外缘去聆听和演奏。你必须从内心超越你自己去聆听和演奏。”

今天绝大多数系统、组织和社会缺乏两个能够让我们演奏宏提琴的必要元素：（1）能够召集合适演员（通过相同价值链彼此联系在一起的前台人员）组合的领导者，（2）能够让多个利益相关者聚集在一起从争论转变为共同创造新事物的社会技巧。

总的来说，U型理论（Theory U）描绘的是领导力的隐含尺度——领导者运作的内心。今天发生的深刻变革不仅仅要求心智模式的转变，而且还要求意愿的转变和心的转变。Otto Scharmer 已经把这种深度的转变称之为“自然流现（presencing）”，自然流现 presencing 一词是“presence（出现）”和“sensing（感知）”的组合词，指的是注意力的高度专注意度，能够让个人和群体从他们感觉希望要出现的可能未来空间开始操作，能够让转变这种今天领导的本质变得更为容易。

文章来源于 [http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_552912ef01009znq.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_552912ef01009znq.html) 雨林茶