

21 世紀人類文明社會傾向與正向迴路

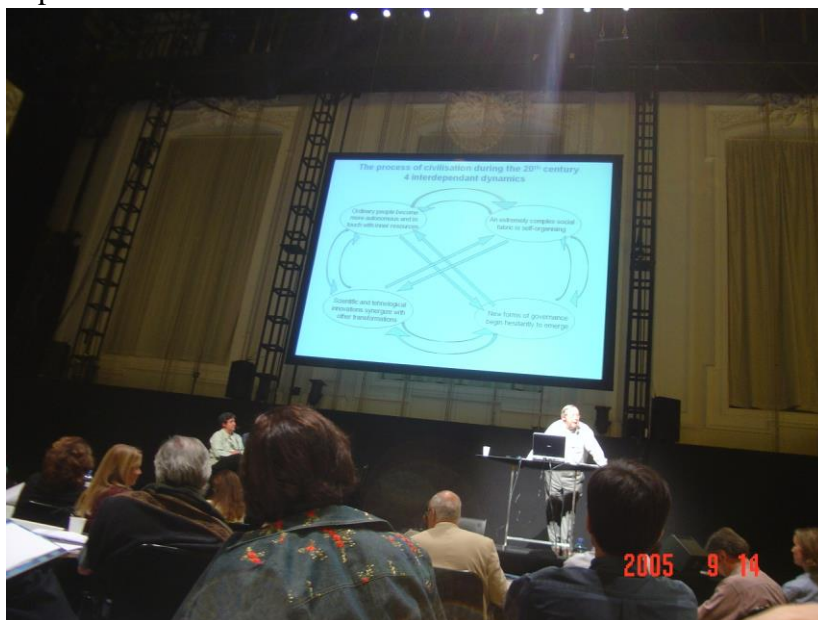
——傾聽一般人的聲音

Alain de Vulpian

朱瓊華中譯，黃荻昌初審

Alain de Vulpian, founder of Cofremca, Chairman of Sociovision, July 2005. Paper prepared for the Sol International Forum in Vienna. “Symphony of Innovations : leveraging complexity to create knowledge and confidence”.

September 13 – 16 2005



講座會場：（21 世紀階段，人類文明發展的生命脈動）

我們如何化融複雜及一起學習？—從聆聽一般人的演化開始

How Can We Leverage Complexity and Learn Together?

Listening to ordinary people

11:00 – 13:00 Wednesday, 14 September

Presenters: 主講人 **Alain de Vulpian** ; 評述人 Anne Murray Allen, Arie de Gues
AM11:00~PM13:00 13 September 2005 維也納 Museums Quarter (MQ) 美術館

審定者註：

台灣是學習華夏、歐美的全球化在地化相學習的演化島，本文引介歐美文化發展的趨向正面展現與可能隱憂，乃 2005 年 9 月組織學習維也納全球論壇的定調演說，足供關心社會發展與組織學習、生命教育者所體解；由本文可以反映新浮游時代是人類的喜樂與悲傷，要取其樂趣其悲，那麼我們東方家族觀念與改良是很寶貴重要性，由本文亦可明白組織學習確實對社會的正向發展有所助益，故樂於請專家中譯，以供國人在此渾沌之際研讀。

法國是全球社會科學的領航員，本文確實說出我們說不出來的組織學習意義，在今組織學習第三波前進的省思時期，關鍵乃在新典範的浮現與學習，舊的軀殼也就遠離，新的(組織)學習之心即將來到，政府部門昔前歷史積累的喜樂氛圍，也將因我們有新的(組織)學習系統的想望而漸漸復蘇與發揚光大，故謹譯出以為有心用心人士參考，唯因法式英文相當難譯，部分文辭尚待細修，但基於關鍵時刻時效所需應足夠使用故先行分享。

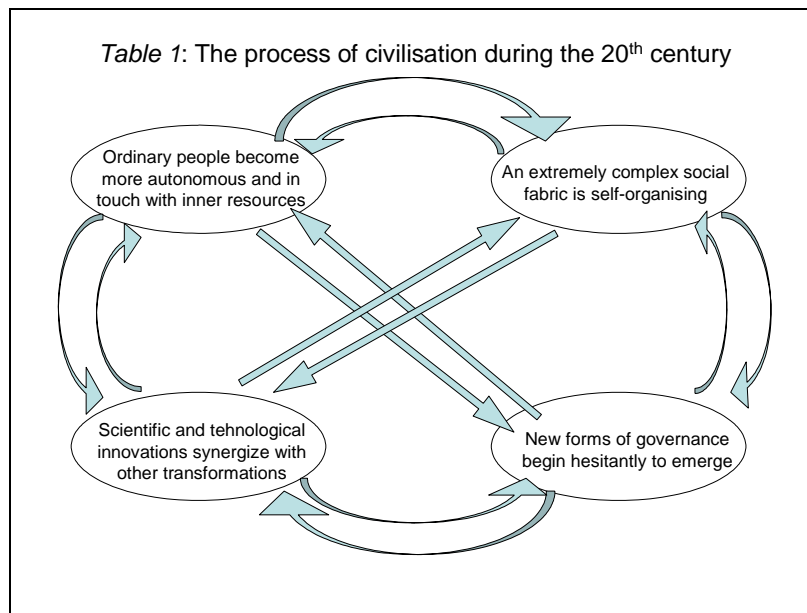
工作職場文明化的過程演化出超複雜的社會紋理，同時型塑出新的治理機制。

這篇文章在 Alain de Vulpian 的書中提及，他如何檢視人類逐漸型塑新文明的過程。

40 年代晚期在研究人類學的許多報導中，都談論歐洲與北美的民主運動形成的過程。這些著作都集中討論人們在日常生活中，如何與社會與經濟體系互動。這些研究學者中，有一位是美國社會學家 David Riesman。在我的五十年以上專業工作領域中，我曾參加這些研究的發展。現在當我離開了管理者的角色，我開始有時間重新分析這些堆積如山的資訊，以及檢視我們生長的社會環境演化的一些強大的社會力量。

我確信我們是在文明發展的核心之中，它將深度的西方文明轉化為世界文明。我所說的文明發展過程究竟怎麼解釋呢？Norbert Elias，是位偉大的德國社會學家，它的主題則是“回應鏈中的回應鏈”內容包括了掌權者、學院、各組織、溝通、一般人、禮儀、習俗、社會網路、科技技術等是如何建立起來的。它是一個文明轉化的過程，並提供一個新社會中的新生命。沒有任何人設計、渴望或是領導這個回應鏈。它是自然產生的，它仍在繼續發生，同時也在星球其他區域傳播開來。

這個過程是很複雜的。它影響了各階層的生活，從絕對的微觀(例如夫妻與家庭到朋友的網絡)到宏觀及更大的空間(如新組織的產生、公司與政府的生態，或世界上各種受控制的個體)。將所有的事件單純化，每個人將個人的自主性融入社會網絡中，產生了複雜的整合，其中有幾個機械的及科技的進步被選擇出來，這些選擇，鞏固了個人自主性及利用一些特殊的科技技術的進步，簡單化至最高境界，產生了複雜的互動；這些選擇促進了個人的自主性。這種互依性對生活帶來了新型的社會，它既選擇了新的管理者也被新管理者選擇。(如表一)



但是我們可以看到統治者爲了要跟進今天的社會科技網絡出現了很大的問題。這個結果造成了扭曲、空氣中的亂流、阻礙以及失去了生命力。

一、人正發生深層的改變

人們不斷地追求更現代化。這個轉化的過程從解放自我開始，從活動的型態到生存、從習慣、傳統、約定、權威、迅速地探索外面的世界形成了學習的過程形成了自我及往後自己的經驗皆完整地包被起來。這個雙重的動態使人們更加獨立及自發性，比他們的祖先更加地能幹因而以自己的方式形成自我的生活型態。這個改變非常地深沉，其產生的影響比價值觀及習俗更大。它影響了每一個人，個人的經濟狀況，身體組織以及腦袋的功能。

1. 解放的動能正前進中

這個動能具有深遠的根源，並可看到不同的化身在不同的時代以及不同背景活動的情形。

自從文藝復興以及後期的改革以來，更明顯的是啟蒙運動以及美國及法國大革命，強大的活力已經在工作中產生。西方人開始追求自我解放以及個人快樂。在歐洲人當中，人們從習慣、傳統、權威以及各種禁忌中解

放出來。他們肯定了自己的權利去實踐心中所想要理想，從盛行的教條中獨立出來。

這個現象中的一個即為大型的反基督教活動。自從 18 世紀以來，在法國、義大利、西班牙甚至整個歐洲都掀起了一股熱潮，影響了清教徒以及天主教會。這個現象瓦解了原罪之說、性解放以及婦女生育率大量降低。

這個自我解放的戰爭是在社會的種種限制下掙扎出來，這也是個人內心的自我掙扎。個人從擁護過去、從內咎、自責中尋求自我解放。在 50 及 60 年代中的表徵看出我們這一方面是可以管理得很好的。但是一種新型的自由的以及更有彈性的個性將早期的型態給改變了。

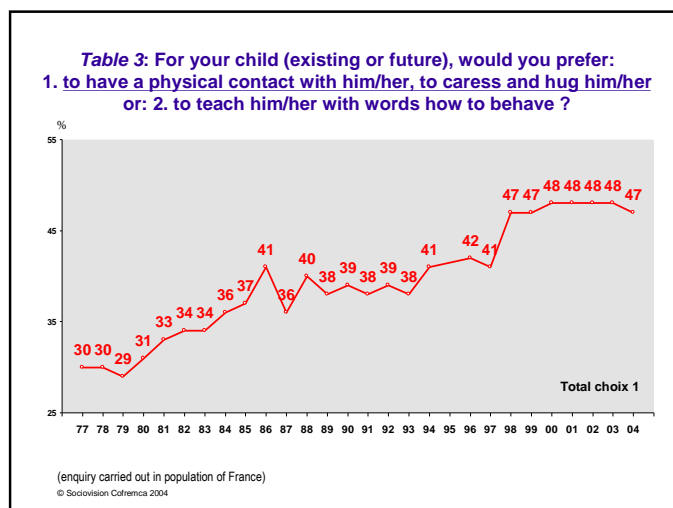
有些時候自我解放不光只將自己從早期的社會與道德中解放出來，它也是指自我逃避的一種現象。從 19 世紀的最後十年探討，這個動機鼓勵了社會改變：他養成了無產階級集中性的掙扎，然後越來越多人在現代化與消費群中參與工作。在 20 世紀過了三分之二後，許多歐洲人及美國人將其原有的習慣改變，而在現代化及社會地位佔有席之地。

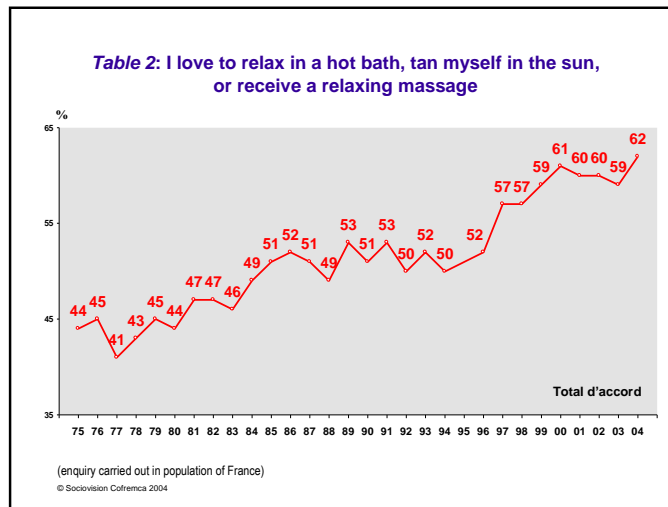
在 60 年代及 70 年代我們找到了發展的機會。在迷思的狂潮中，在美國的個人確認了擁有個人獨特的風格從個人桎梏中並且在一切反對聲中肯定自我。

2. 開放個人的感性與情緒

西方文化曾將感性與情緒放在一邊而集中在思考的清明。因此在教導學生時他們會著重在解釋視覺上的享受為通常接近獸性以及是原罪的起源。用音樂來表達文化，西方文化乃具代表性的清明、智慧型的以及理性的。

在瑞典的 1952 年，在法國 1954 年我們能有機會觀察在曾經莊嚴的建築中出現的裂縫。人們-特別是年輕人發現自己是現代化的-觸覺的、嗅覺的、味覺、聽覺以及感官的經驗充滿了驚奇與快樂，在他們用文字與觀念溝通的過程，譬如頭髮會豎起來，腸子會打結，臉色通紅 ... 他們在經驗中快樂地學習並找尋出使他們快樂的因子並加深強度。我們在強大的社會文化中迷失了，綜合肉體享樂主義的學說在西方人中普遍地傳開來。表二列出法國人在一次測試中對於綜合肉體享樂主義的反應。表三列出正面的肯定使此股潮流順利地傳播開來：我們可以看到父母教導子女的方式更是朝綜合肉體享樂的方式如此更培養了更多年輕的綜合肉體享樂主義者。媒體此時更在此時展露頭角並促成了這個研究。





這樣一般人在一年一年過去後，更了解及感知到引用越來越少的過慮器卻呈現越來越少的感性與情緒。他們也有些發現。以下是最常碰到的及最重要的幾點：

- 愛情的重要。沒有一樣事比我們這個時代的大部分人更能體會愛情，以及能溫暖人心的(父母、小孩、性伴侶、朋友)
- 微觀的幸福。從 30 年代到 60 年代每一個人都在找出一個偉大的愛，並參與這場人生的饗宴，偉大的革命...今天我們感到所謂微觀的快樂是精神與身體的最佳狀態這也是造就微觀快樂的真正原因。
- 半狂喜狀態。大部分人都經驗了大自然、宇宙、合一的感覺以及完美的事。他們重複這種經驗又發覺它。到 90 年代以及千禧年的第一個十年，大部份歐洲人都把這個當作是自然現象，屬於內在的，許多美國人把它看成是上帝的出現。
- 其他人也是人。其他的人也表現出像人的形象，像有血有肉的受造者，超越了肉體與感覺。與自我內心交流，自己可以感受到其他人，一個人可以更容易將自己放對地方，感覺它就像他在自我裡面-自己感覺自己與其他人的關係，也準備轉移情感。
- 活力。在我們研究的過程中，那些人們與自己的感性、情緒以及親密的衝動與自己的鎮定的活力。他們愛生命，感受到血液在動脈中傳開，“感受到他們可以處理”如同他們有個感覺他們可以自己面對任何情況，他們感受到他們以及周圍的環境是彼此深深的聯結在一起。我們的時代許多人感受到他們是具有豐富的生命感到他們在一個彼此緊密連結的環境中生活可以感受到舒適。

3. 聰明地領導個人的生活

在 60 年代及 70 年代西方人開始反對理性主義。譬如，80 年代時他們嘗試使用右腦有關的”創造性、空間性“，但同時亦發生大量消耗線性邏輯思考

左腦矛盾衝突非整體文明呈現的現象。時髦是來來去去的；但是無法用肉眼看見的更深的改變正在發生當中。越來越多人接受第二階及更高階的教育。面對他們的感性與情緒，許多人解決對他們更重要的複雜問題。他們被引介到一個生活的場域，鼓勵他們對於自我觀察能加強自覺能力。新的能力讓他們更懂得觀察及合理思考，不只是反映他們的想法、觀念、書籍以及意識型態，而是並反映在生活活生生的經驗上，在他們自己身上也在他們的生活中呈現。

在 70 年代，80 年代及 90 年代許多的歐洲人及美國人都很失望。為什麼我不能在我的目標上成功？為什麼我的另一半失望？為何我的孩子寧願做任何事也不願待在家中？為何這個採購或那個生命的改變應該是給我帶來幸福結果卻帶來失望？我是哪做錯了？我這樣做那個朋友怎麼想？這樣他們試著了解這個社會以及他們在那個社會中的功能什麼。譬如他們有能力去模仿比他們強的人(社會地位、富貴以及其他事情)或是服從階級禁止令並不是最重要作的事；他們開始懷疑，後來又變弱了他們的服從傾向。

他們的發現影響他們調整他們的行為。他們開始整合合理性及情緒。在我們的研究中人們常會如此回答“合理性與情緒，身體與靈魂，不能被反對，他們已是我生命中一部分”。這條路帶著每一個人一步一步地了解這個情形，也帶著他的生命邁向幸福，也維持了他們所看重的感情關係，避免緊張、壓力及衝突...

同樣地，自 80 年代開始，越來越多人對生命的意義開始疑問。在他們的生命當中，在他們的工作上在他們的家庭與休閒生活中，他們得到感官及無意義的印象，想想他們的一切。檢查他們的生命經驗，他們奇怪這個工作有任何意義？或是他們度個假？與伴侶吵架？他們試著了解什麼對我重要，我們是爲了人道主義。這樣他們建造了道德從高處往下看，但是每個人也從自己的經驗中獨立的判斷。

今天統治的動力有個強大的社會背景，用自己的方法來創造自己的生活。真正適合的生活，也就是說包括愛，微觀的幸福以及有錢的感受，實現的時刻以及大部分人最實在的需求。早期的動機來自於責任、祖國、宗教、革命、職涯、社會地位、消費行為已不再出現或是有其他出處。

這些成爲他們的生活重心的方法是特別的。我們 1984 年時有幸在法國敘述這件事，我們正在年輕人中試著探索發展。我們發展策略性的機會，同時也是我們給我們的英國及美國的適性的導航。在後來的 20 年中，這個策略已在我們的人群中廣大的流傳開來。這個情況決定了之前的目標；它使得大部分的機會發生，根據他們所碰到的抗拒與困難，重新發展他們的目標。原本的發展計畫越來越含糊不清了。每一個人有他們自己未來的想法，但是每一個人走自己的路。我們這個時代的感性激起了機會與威脅，為了避免轉化後面可能發生的威脅而利用前面的機會。他們感到不會因為宿命或所有有勢力的人。他們開拓他們的自主權但不會考慮他們的私利，或是對外部環境的敏感的演員同時也轉化它；他們看待自己如同他們自己的環境，也轉化他們或被其他人轉化。對的路從環境的反應漸漸發展成個人衝動。

對這些探索者而言，在他們周圍的人可以察覺到。他們在社會上遊走較容易瞭解社會動態。他們比較能感受到能做的以及他們應該做的以便能觸及渴望的及可能的。他們已經習慣了社會上的複雜(我們在後續的幾頁中

可了解細節)。對他們而言，他們在**所**經歷的生活中細緻直覺的感知生活的滲透作用；他們從各種事件中學習如何理性地成為系統機制的一部分。在 20 年內，根據所獲得的知識，許多人都造就了很大的進步——一個發展過程的感知。

二、自發性組織的新社會紋理

當他們改變後，人們構築一套新社會**紋理**的自動組織使他們更鞏固了他們的轉化。經歷了半個世紀，我們從一個由大家共同型塑的社會，轉化向一個複雜交織成的生動的自我結構的組織。這個組織也可說是一組未成**型**的組織彈性的、包容的社會，而且也是由大家所共同型塑的。

我們可以將這個轉化以下列數點來說明：

1. 墊著腳尖走出來了

人們在現代化的過程中發現他們在層級社會中以及加之的限制中，因為放逸而生病了。從 60 年代中期，現代化的過程中人們放棄了過去的社會，有時只以深刻的暴怒方式，就像 1968 年的時代，但大部分是靜悄悄地。這些不連續的存在使傳統、禁忌、慣例、儀式、掌權者、正式家庭、階級、教堂、政黨及教條逐漸瓦解。社會變得嬌縱的而非規範性的。它逐漸變得傾向地不再會有可讓人尊敬的法則，而且是逐漸修正曾建立的結構。

在 70 年代開始時刻，一群社會文化觀察者在歐洲及北美每年聚會一次，非常嚴肅關切地找出是否我們是已進入創造性的社會狀態，一種非社會性的或是一種新社會紋理正在浮現的過程？它很快地發現第二個假設是對的。

2. 持續連結、遠避以及彼此依賴關係的浮游生物群

現代人並不會從社會中尋求獨立。他們有對愛、關係以及參與的需求。他們連續地做出與人們連結，連結人們與團體或自行形成各種不同形狀或規模的團體。

成千上萬的連結及破壞將新的社會紋理交織成一個零散的社會。零散之意表示既存在一個最小的規模的社會，也存在一個較大規模的社會中。這個社會包括性愛生物導向化的家庭，由愛情結合的小型家庭，其源頭乃希望天天的喜樂。一個人當缺乏愛情時，情緒的潮浪與光環，鼓動了希望重新組織家庭的想法，從有限的團體範圍甚至整個星球；人們網路、與其他人連結而形成連鎖的情愛網絡或是分享興趣，型態包括如：如**友愛**人們，引起正向共鳴；活動運動，一個人與一群人一起活動；孤立行動，採取防衛行動的一群人，等等的各種網絡。

這些的社會型態有一些共同點。

(1) 各種規模的連結：

情緒的波動為主要的建構連結。情緒的分享交換鼓勵小型的連結（我與親近的朋友及親戚）以及非常大的連結（人類、需要的人...），非常大的連結鼓勵了文明社會的傳播。

(2) 軟體連結與浮動狀態：

這些社會的型態不需要法律上的定義；他們住在一個地方；他們傾向於不穩定；他們的疆界及他們的密度隨著跳動的情緒與興趣改變；他們中許多人是永久都在重組組織中。

(3) 交織性的連結：

所有的連結都因為人們的密切地接觸及關係互相交織在一起。因此每個人都選擇自己的朋友，他們自己的核心興趣等等。A 與 B 也許會有許多完全相反的連接物，但也**有**很多可以互相分享而將他們拉在一起的連接物。因此就自然形成了一個結構，當這些結構一直成等比級數發展下去，我們會發現成為群組的一些東西有時也會有衝突。這個過程是一主導性的現象，透過被孤立群體、封閉社群、街頭團體的組構所形成。

(4) 功能性的社會系統：

我們觀察人們的家庭及其他社交網的生活中，我們開始了解人們的生活過程讓他們造就了這複雜的社會。如果人們在他們中間維持聯繫，他們彼此都需要調整。他們也會為了與團體保持聯繫而調整自己，團體與團體之間也因接納新人而連在一起。所謂聯繫網絡乃因為彼此緊密相連，因此只要不是彼此適應就會將橫在中間的橋拆掉。結果是彼此互依的關係確保了團隊中的成員，大型團體的成員一部份成為系統中一份子，也有部分因為在各階層中彼此連結，從小規模發展成大的型態。這些結構不但是自發性的，他們也有與生俱來的凝聚性、慣性及動力學，確保他們在肯定與否定自我中自我約束。

3. 一個很多很多個體故事的社會

我們正處於一個由金字塔、階級性的社會所主導的社會來到一個很多很多個體故事的社會。

40 年至 50 年前我們在一個階級分明的社會中生活，而且大部份的生活都可被人家看得一清二楚。這是一個功能齊全的傾向：大部分的人自動地尊敬在階級中的種種禁令，同時塑造自己成為那樣的人。這是一個組織及社會大部分人都由上級命令及控制領導。

今天人們變得更自主同時也成為自己的主人；結果是如果人們真正喜歡一定要得到才會感到舒適。人們從任何地方建立形象，皆可自我塑造(這樣他們覺得比較接近)...。但這並不表示到處沒有了掌權的人。相反的，在特殊情形下，權力單位仍然是有效的。領導者在一個背景中發現他們在這個團體中對別人產生影響，造就了特別的結果。但這種領導並未完成；它被視為環境的變遷，它在變動的環境中流通，一個個領導者接著替換。在這個社會中決定一個人是否為領袖不是由社會階級決定(社會的認同與肯定)，他人眼中的氣質，最後他將自己的先見之明的個性適應於某種情境中。有效的領導與了解個人的潛在因素以及自然的動力肯定地催化他們。

有些發生在家庭的事既是我們所處的社會主幹，也是這場安靜的革命的實例。這個家庭在過去 150 年中經歷一場奇妙的轉化。

在傳統及經濟的社會組成加上階級、社交圈以及周圍環境以及社會地位，婚姻都是由家庭及道德權威安排。家庭由父親領導，是由主要行為傳輸至孩子並塑造他們的思想類型。

在 30 年代、40 年代及 50 年代，因愛情而結合的婚姻要求彼此的接納。彼此選擇伴侶的方式更加獨立，但仍須將自己交付於生活。

今天許多家庭都是生物與環保的中心。他們用愛與情將彼此緊密地結合在一起。他們是快樂的主要來源以及專注於情緒的平衡。人們希望他們能證明自己是可靠的也盡一切力量維持，但是在他們除非在彼此中間有柔情不然是不可能持久的。如果缺乏這個元素，新家庭又建立起來。這些家庭若無父母的個性**作榜樣**將無法成為子女成長的寫照以及轉化成傳播的種子。

在西方國家中有一批人本來都將父親看作是家中的老闆，在過去 30 年中已漸漸沒落。在法國，1974 時仍有 60% 的人認為如此，1984 年時有 41% 的人認為如此；1999 年時只有 29% 認為如此。從人們的意見及價值觀看來，這個現象影響了家庭功能及行為模式。一個研究案例顯示 Sociovision Cofremcay 在 1995 年的法國，只剩 15 到 20% 還相信階級性家庭。其中一半是父系的，一半是母系的。這個演化已在每一個地方連續地移動，到 2000 年時**階級式**的結構已由一個國家傳至另一個國家：瑞典有 10% 的人認為父親應是家中的老闆，德國有 20% 認為如此，英國、法國及義大利有 30% 認為如此。在西班牙仍有 40% 認為如此，美國有 45%，巴西有 74% 認為如此。

從階級性的家庭至平權式家庭在社會中將是一個轉戾點。根據研究，在我們四周生活的**親人**中、以及猴仔們比較中，幫助我們看到這個改變，其關鍵乃幫助我們看到這個改變的重要。動物行為學家告訴我們猴仔們基本上是父系的：每一種動物都是這樣看待比他高等的同類，模仿他們**必須**尋求核准，公的要統治母的，但是也有範例乃是由團體中功能產生**不同型態**的。人類應該有**可能**具有遺傳學的特徵。看來我們正在由第一走入第二階段，除非我們可在兩者中取得平衡。

4. 一個非出於強制性而是來自自動動機的社會

創造生命的方法乃提供所有的愛情、財富，成就以及一個人所尋找的，人們往往改變了身邊的社會也改變了自己。他們學習瞭解自己也知道自己，也在自己身上及動機上作工。同時他們在社會中工作，他們已在日常的聯繫之中。這些人不會認為自己被動地服從與接受

他們看待此事是受限於權威者，會迷信地信仰或遵守許多規矩，但也是將社會使命或社會加給都列入考慮。他們看待自己是可選擇的價值觀而非絕對價值觀、看待自己是需評估受限制的點，若是方便則可略過考量或是忽視該限制性。在方便的情形下，也可指導他們的工作、或是可重新自我解釋如何生活的點滴；他們也可重新感受到生活應該如此。

5. 滲透到整個經濟世界的新社會經濟

新的有機體正在發展，一腳踏在經濟世界中另一腳卻踏在社交世界中。新的公司、新的企業及執行者的網路，當他們在全球化中成就自己，變成 NGO。人們在這些活動的中心乃將企業**造就**成社會主義，並在多元化的網路中，型塑一個個當代的創業家及具有技巧的領航者。(網絡成為最有效的工具)。

這些創業家及他們的組織有許多的共同特質。以下是一些特性：

- 他們的原始動機不是賺錢而是去購買一個享受的現成的生活並**賦予**生活的意義。如果其中有錢可賺就更好！
- 有機體像魚在水中游，在複雜的及自我規範的社會中接受新資訊及溝通技術是他們的依靠，他們的發展也因他們的出現受到鼓勵。
- 因為他們無法在組織嚴密的經濟及財務工業，或是代表性的外交及關鍵性的機構發展，這些有機體不被現有的社會經濟結構所歡迎。有些新的有機體將死於“抗拒的組織”之中。但許多人可以在**世上**成功。
- 在社會經濟學中，耐久的活力從綜效會議及互依的行為中產生，從參與互動的網路的產生。這些網路可能界定為地理區域區塊或是從當地或全球電信網路接觸中所激盪而成的虛擬社群。

工業及企業及強大的官僚組織，乃由分享的同情或興趣而轉化，並在組織架構及組織中同時發展。其他的網路也同時在企業及他們的環境或他們的市場中發展。內部的及外部的網路常產生綜效由此有機體**地**發展出來；例如**對**客戶群貢獻及調整，或是管理的創新，或是減輕員工的挫折感。但有時它卻是全然領先的；具有影響力的一群組因許多人的投入將可能被牽絆，實在的踏在企業生命之中，並避免新組織的架構化；往往社交的危機破壞了組織的形象以及產品的銷售。對主要的公司以及經濟及財務生活的冠軍者而言，是不能忽視他們社會構面的策略，而新的社會構面正與他們在各階層處於互動中。

6. 一個充滿生命的世界,但也是容易患上生命失調的社會

就像任何有生命的生物中的一些細胞，我們的社會可能是健康或是生病，是否有足夠的元氣或是貧血的。社會網路可能遭受一些障礙，自我規範可能無法運作必須經由治療才能完成耐久地運行。此外協會、政黨、地區、國家、文化可能產生阻礙。現今的文明演化過程可能無法帶到一個完整的社會有機體。

各種形式的社會病理治療**發現**是個性的原因；有些人無法管理那些可使他們滿足的以及和諧的社交生活的友愛的環境。親戚的死亡以及疏離的環境使年長的人完全被孤立。人們因為不想懷孕破壞了他們的生活。收入極少的單親媽媽在奴隸中生活。從父親到兒子的失業，年青人長期的失業造成

了社會的精神錯亂。缺乏調適的教育經驗與實踐產生無彈性及可憐的連結或是不與外界接觸的個性。在許多國家中越來越多人感受到他們是被社會統治者孤立的一群人。

例如工作是一個問題。一個人與他的生活之間的關係究竟為何？許多人努力地找工作，他們的互動是和諧的，可以給他們的生命有意義的或是不太與個人生活產生關係的。許多人在這方面是成功的，有些時候是離開一家大公司或是公眾服務機構才能做到。但是如果無法找到適合他們的工作，他們就會感到生命是可恨的，最後產生破壞性或是革命性的態度。在許多方面我們現今的社會需要重新塑造，它提供工作機會或是工作的種類。

其他的例子：無法忍受的地理限制無法讓人們繼續互依。除了發展彼此的了解，他們也加強了反對的意識。幫派、孤立者、貧民窟以及具有敵意的社區形式，轉化了現今溫和的個性而成受挫折的鬥士。在一些國家中福利狀態使人們無法呈現他們自己承擔責任。

人們對於世界的現狀非常震驚，因此向救世者求救。當人們無法從已知世界得到幫助就轉向未知的世界求助，或是因為敵意的態度鼓勵基本教義派或是魅力的群組(傳道者、猶太人、伊斯蘭人)，並傾向於在現今發展過程中分歧出來。

但是社會正孕育了自體免疫力或是修護系統，或是人們組成自發性團體。現今有一大批人正在內心深處有一股渴望要關心人-或是他們覺得親近的人-或是修護由病理學家所造成的傷害。成為新公民的方法是讓人們因為協助協會及網路而產生了希望。夫婦的互相關心：從關心的孩子們身上看到他們的父母從治療專家的協助恢復而不會忽略家庭計畫。電腦化系統幫助他們拒絕被孤立或是促成其約會。幫助他們度過種種困難：抗拒酒精，體重控制、網路協助脫線的人們及出獄者回到現實社會中，協助他們拒絕同性戀、種族歧視以及結合個人權利，孩童的保護，等等。對於大自然的保護，社會政治的思考爐，還有其他的幾點。

不論如何，許多國家級大型的企業並未充分了解它們具有潛力的活動而且對於學習過程所參與的並未充分準備。與任何組織溝通的介面，面對的環境不是肯定的竟是否定的經驗，一些負面的學習。

三、科技陪伴人與社會紋理的改變,並產生加速進行的綜效

科學的與技術的進步在文明社會中繼續不斷的演進中佔據了一個重要的地位。

過去半世紀以來，科學暨技術的進步扮演了非常重要的角色，使他們與人們的轉化及社會網路的接觸產生了綜效，以及治理的制度。他們建立了社會遠景名為社會科技吸引創造者，他們就像是空氣中重要的氣流，鼓勵了新的發現並且讓人們(他們)往前推進。

這些因個人與社會改變而產生的綜效的互依性以及技術的領先在西方國家中形成以下的面貌：

- 人們及其他社會網路的轉化開始及具有落實的機會
- 當人們達到了一個規模，科技便會在技術的發展中吸引/刺激/聚集而滋潤了人文與科技它的生長
- 正面肯定的回饋在社會人類及科技世界中建立起來，擴大了及確認了主流的意識；創新行為被引導關心人們的個性，或是他們的習慣及社會網路上做事的方法或是以上的治理的制度。

這些創新的吸引力非常巨大，但是有些人在過去 50 年中扮演重要的角色，而且在現今的發展中努力地貢獻。我將簡短地舉例如下：

1. 在感性情緒以及音樂的聲色進展產生的綜效

每個人更與他們的感情與情緒直接接觸，而且他們的自由的享樂主義引發了對音樂的渴求，特別是對於年輕人非常創新的音樂型態以及生產音樂所使用的多功能的技術設備，音樂的重製以及音樂的分離音域。

從最早的音樂帶(78 轉，45 轉，33 轉)以及 HiFi，電阻，電子音樂，擴大器（充滿了聽力的神經，產生了肌肉的反應以及促進了中心網狀組織因此廣大的群眾可以被感動），CD，隨身聽，電子音樂在網路上可以下載，以及 iPod...生產這些先進設備及音樂的出產使得感性與情緒得到滋養。在 60 年代吸引者成為強有力的裝配者而今天仍然繼續成為創新的來源。先是年輕族群，接著就是所有的人與音樂或其他的聲音常在耳朵中繚繞。我們的文明世界已變得視覺及智慧較少而音樂及感性/情緒的東西越來越多。音樂不落形式又再形成而且繼續形成，並繼續轉化成社會網路。

2. 自主獨立及電腦化的綜效

在 80 年代吸引者發展到極致。在那個時代自發性員工及經理雖然受到 IT 及 IBM 資深經理的影響仍逐漸增加桌上型電腦。下一個階段即為家庭電腦。桌上型電腦及連接資料庫使得用戶增加使用的選擇及決定，自發性團體的成長、對於社會開放行為的類型、社會的制度使得個人及被充份通知。我們從社會的層級、到掌權者的短暫掌握的選擇顯出它的優勢，而逐漸朝向自發的團體及自我約束中，整個局面逐漸清楚其漸進式的變化。

3. 與距離遙遠的人進行遠距離的溝通所產生的情緒綜效

現代人因為原先不知道而發生在其他人身上的事件，但如今可落實到擁有長距離情緒交流管道。因此促使他們生活在世界的另一端擁有不同的宗教信仰或是與其他的膚色人種相處，在大眾交通工具、電視以及電信的

進展，而且管理階層股利財務的全球化下，皆可在世界經濟全球化以及文明世界的延伸之中產生了綜效。

4. 在選定的連接及技術進展方面，藉由細膩溝通而產生綜效

電話的改善、傳真、桌上型電腦的網路化，網際網路、手機等，自從 80 年代末以來，**兩個團體雙方**選擇的連接器與網路社會網絡發展，一方面是小眾聯繫技術的進步，一方面是互依的**及**互相滋養的比率爆炸性成長。實體與虛擬的網路等比成長及延伸，變得越來越緊密及越來越活絡。例如：家庭與朋友網路用手機即可連絡而且即時可以在網內互打收到訊息。電子化企業如網路中非商業的交換行為是一種爆炸性發展狀態。部落格在許多國家已有許多人參加。

除了西方國家之外，新科技在現代化的過程中假設一個不同的面貌。所有的技術制度已進入人們生活中，唯仍受制於大型會議或權威者或是大型企業，但新科技仍強而有利地促使人們的生活改變型態。

四、新的治理方法漸漸開始嶄露頭角

有效的治理的方法，將影響事件在選擇的方向，並對中長期或短期事情的發生將有所影響。

一個好的治理方法是一個人對於組織貢獻，使得週遭的環境是舒適的及具有活力的。

新的治理方式可以適應存在社會中的各個階層，它可以有效地影響事件的發生並可以改善社會的舒適與活力使社會組織嶄露頭角。

治理方法的形成以及文明的進步而且總是互依性的。

讓我們看以下大綱。

在我們存在的社會中，治理方法的改善以及使用科技的形式是可以互選的。

-權威式的治理方式在階層式的組織中(渴望結合權力與服從的傾向)**對**權力的運用，以及短暫的自願行為，如今在複雜的社會體系中由自發性的人將減少其功能。權威性的資深經理仍在他們的崗位上認為自己知道正確答案(對於技術專家、政治論者或是理想主義者)，並將他們的強大的力量緊密地結合在一起，且系統化地運用權威。在這種情形下，他們製造了不安、衝突以及反對的聲浪。中長期看來，他們無法完成他們的目標。發展的過程想把他們**淘汰**。在組織生活中強調舊期系統的混亂無能，這些制度進步的可能性乃從舊式混亂局面調適轉成新制度，在此文明發展過程中已是必然現象。

-其他人不論是權威人士或是新產生的影響群眾，發現更進步的治理方式，乃可將自己調適並適應新環境。他們知道他們的權利受限制而且是分享的。他們依據知識或直覺的行為、自發性團體或是自我約束的團體成為所有親密事件的基礎。他們有效地貢獻並影響大局產生合諧與活力，之後就以肯定的態度選擇了彼此。

從階層式社會轉化成平民化或是趨向要修正影響因子的影響，亦即在真實的治理中進行平權導向的社會實踐。將也因而影響組織的成長，一旦當有些人擁有權威消失後，他們需學習到如何在治理機制中適應這個情況。可以做的治理方法，乃使得有效的方法在社會系統中可以運作並成為合作的活動，以及影響各種執行的參與程度；在這種情況下一般人並不再是屬於較低職位的情境，而是處於較平等的對待。

不管人們是否知道未來發展，他們都感到對任何事情都要負責任，需要經歷新世界的學習過程，一個新的讓人感到舒適的治理方式就這樣誕生了。這個傳統的權威就如同家庭中的父親，企業或政府的主管們成為新興的權力擁有者。真實的進步誕生但是並不平均。家庭在新興的社會經濟中向前跨進一大步，但是大部分的進步仍侷限在當地，並存在於他們的大企業中。到現在為止我們距離廣大的群眾仍差一大截。

1. 家庭

家庭結構也產生的深沉的改變。我們看見在 1995 年，約 2/3 的家庭全然解構。父親已不再設立家規，每個人都用自己的方法討論，根據現況運用影響力在家庭中佔有優勢。法國在歐洲已成為最進步的家庭轉化組織。

約在 1930 年，治理妥當的家庭以父親為首的現象是眾人皆知的(或是由夫妻同意的，妻子多半處於次要的地位)。家庭已將社會的份量轉嫁於受過良好教育的孩子身上，他們曾經是建構於尊敬與服從父母的基礎上。

1995 年家庭中有 7%仍為由父權組成的階層式組織，但大部份的人仍繼續不斷地有爭執並認為不快樂。許多家庭無法順利地適應複雜的現代化社會。

2005 年治理好的家庭是自動治理好的。領導者具有彈性而有效率的特質；決策是在群眾中根據個人現況及能力完成的接力賽。權威已很少使用取而代之的用顧問式的領導方式。家庭成員在家庭中發展自己的個性相對地比較快樂多。危機很快就得到解決。如果學生開始產生怪異行為，家庭關係就會變得緊張，這種家庭會尋求協助治療而非用權威方式解決問題。

到了 80 年代，Rober Bellah 指出在美國家庭中採用治療法取代權威來解決問題。這種治療法有時專業的有時適時的。毫無例外的，和好的父母彼此幫助成長，孩子較易成功。

在自我治理的家庭中，父親已不再擁有權威，如果他是很夠感性的他在家庭中仍有很大的影響力。他必須學習了解事情發生的真正意義，了解潛在因素及動力，自我發展的組織，在正確的時刻利用機會發展它。父親仍可看到哪些地方是機會，哪些是時機尚未到。這些是我們看到人們決定如何自己創造一個可以維生的生活。在這種情形下經過積極的思考了解現在有的是什麼而非用理論或教條式的管理方式，家庭治理已進入這種模式。

2. 國家與政府

廣泛地說，有四種交叉現象可顯示國家與政府正在解構中。第一個現象是一般人已逐漸體認人們對於標榜為民主化卻有後盾支持的特權現狀不滿意，尤其用控制的手法。同樣的由上而下的社會紋理，它的複雜性逐漸增加與擴大。經濟先進的全球化使得政府組織的重要性消失了，他們的權威也不再存在。最後蘇聯政治的解體又製造了冷戰而造成跨地域的政治遊戲成為浮游式。

由這個案例看來政府在自己的領域中享有主權。這個主權可被減少成兩個特性：

1) 在他們的領土中譴責暴力因此可以約束人民，那些人是最忠誠的；他們與其他政府的關係是建立在經濟或軍隊力量，在暴力使用前後帶來真實的戰爭、合併或分離。這個系統漸漸解體而且轉化到另一個系統中，本地的、國家的、以及全球的治理已改為實踐者參與，從公眾的權威到一般人民。但是我們仍在這個自然現象中奮鬥。

政治治理已轉化至自動自發的人民手上以及更複雜與跨地域的社會結構中。

在最民主的國家中的自動自發的人民，當有些他們關心的議題產生時並未適當地被運用這種轉化。選舉他們的代表時對於個人仍有許多的保護，但是這些政府治理方式仍為從上至下，採用科技與政黨的理性處理，大部分的法律仍針對少數人。但是從各方面而言人民建立文明政府，建立文明社會，政府仍具有重要性與影響力。影響力需要做調整，以下是一些例子。

-政府與 NGO 受人民影響，國家的與地區的權威賦予複雜的任務，廢除他們正式的結構，從優越的地位到他們所想要的組織中。NGO 滲透了國際組織。

我們看到 NGO 網絡與人民在網絡結合起來，並迫使跨國際組織，政府或網路有所立場。

- 科技軍備發展使全球的網路對政府產生威脅，現在已用來做為防禦武器。
- 個人權力比政府權力更大，它正式地成為控制的力量。國際法庭使公民也可在法庭中控告及讓他們的政府被詛咒。人道主義提出了問題，以前的獨裁者在法庭前被審判。
- 在以前二十年一些權威者在未流血情形下被罷免。
- 公眾的權威與個人自由和好並對少數弱勢者增加更多保護方案(如墮胎自由化、開放禁藥使用、安樂死、協助自殺、接受同性戀、協助弱勢團體的肯定行動被一些似是而非的要求說爲了增加秩序與安全測量(如禁止吸煙、汽車駕駛人的自我約束，對戀童患者的監視、恐怖份子及激進份子，等等)
- 西方國家對於組織結構認為不應從上面操縱太多而應該漸漸地步入民主。這種企圖心是膽小而粗造的。但是這個議題的結果是很重要的。
- 有些政府卻又從傳統的科技及政黨執行走回頭路而比以往尋求更多的治療方法。他們將其看作是社會病態，所以他們並不會減少個人的社會及個人興趣。

雖然如此政府的大多數人在現代化的國家中尚未想到如何去想像、設計及引進方便的行政制度並且可以與社會中一般人建立象徵性的關係。許多人失去了治理的能力。譬如美國政府說他們要培養一個全球的領導者；它的努力卻破壞了國家的形象並且削減同情的資金。同樣地法國政府左翼及右翼同時都說要盡全力消除失業率；失業情形長期及不停地持續地進行。好像在這些國家中在政府機關及行政體系中尚未瞭解如何治理一個現代化的社會。他們沒有一幅眼鏡能用瞭解及用知識去執行。其中是有誰創造的及誰做學徒的問題。

政府之間權力與暴力的平衡可進化成一個現代化的文明系統

文明系統的過程讓新的執行者來做，我們可以從各方面來看。它可以減少有效率的活動以及暴力的合法化。在 90 年代系統承襲了 Westphalia(1648) 的理論，許多和平的執行家在歐洲具權威的政府及社區中產生影響力。

- 本地及區域性的權力。在 90 年中本地比國家區域更重要。國家意識型態就這樣消失了，小的群眾反而能直接關心朋友在複雜的社會中形成了新的形式。最偉大的貢獻造成了社會與經濟的活力。用學院派的治理方式調節後形成分權主義。

- 國際貿易。在現今的全球化中政府將自己國家內的恐怖分子抓起來失去了與其他國家進行貿易的機會。
- 全球化的文明社會。協會、慈善機構以及人們的情緒波動，海外猶太人宗教界以及政治的活動(伊斯蘭教派、基礎教義派、反以色列者、以及遭遇恐怖分子打擊這個區域。

-政府間的網路連結。政府的複雜的網路在衝突中永遠的改革與改變，傾向於將他們的權力變成一個制度。它取代了冷戰。彈性而互動的國家團體逐漸形成。每一個政府在技巧性的成就中不再看重單一的權利，受限制的機曾與威脅相互影響。有些國家仍反對這個趨勢。反對最激烈的是美國。但是 Joseph Nye 曾明白地指出即使在這個地球上經濟上及軍事力量最強大的國家也不是全能的。布希的伊拉克戰爭之錯誤的處理方式很清楚地說明了這一點。

- 超過半世紀以來，歐洲正在組織它自己的樣子。這個過程表示沒有一個人或是團體是被激勵的，但缺有一些人是具影影響力的。在前進與後退之間雖有分歧卻繼續進行著。有些人曾經想過是否美國要在歐洲建立一個超越國家的能量(另一個帝國)。現在我們發現在大自然的原始系統中譬如超國家、後國家主義、後國家治理已漸漸結束。

21 世紀以來，人性由許多對生命的威脅而造成的。譬如健康、財富、氣候的警惕、恐怖主義、各種災難例如傳染病，等等。這種挑戰只能在星球系統的超大的系統中運作才有辦法治理。文明世界正推著我們到那裡，但是我們仍有很長的一段路要走。我們可能無法及時到站。

3. 早期的大企業的形成

在 19 與 20 世紀，指揮鏈從上到下統治及組織，標準化、重複、官僚體系、預估及計劃、勞工的分配、傳播行銷、帝國打造、機械化的思考、態度已變成跛腳。今天的企業不管是大或小，又面臨遭受質疑(尤其是)為何他們不清楚地面對？所面臨的挑戰是發明或發現他們自己的形式，對於社會紋理的改變以及對思考與行動開放其領域。現代化的流程正在轉化他們解釋何謂資本主義。

70 年代的十年間企業正在尋找如何將現代化產生綜效。但這努力只是一餐中的一個小點，對於公司而言卻受到很大的阻礙。自 1990 年以來許多公司仍不知道如何由新的現代化中找出最有潛力的人。全球化以及激烈的競爭讓彼此緊密地結合在一起而付出努力來增加利潤。他們只是深深地將他們與社會分割。

(1) 70 年代至 80 年代：光明的直覺洞察及其延伸的應用實踐

有一些公司走在其他公司的前面。他們對於改變的過程具有直覺的能力而對其中一部份回應。我將談談有幸碰到以下的三個例子。

從 70 年代一開始在 André Bénard 及 Pierre Wack, Royal Dutch Shell 的推動之下發展了一套以假設方案為主的策略性規劃。Pierre Wack 預言世界以現今發展的越來越複雜的情況看來，傳統的預算方式已失去了他們的影響力而應該由多元化的方案取代。同時他用非常古老的方式發展這些方案；想像不同的未來卻可以理性分析無限的可能性，他用他的人脈來找出轉化過程的方法，想像在真實生活中如何使用這些方法。他已開啟了系統化的未來。他相信負責任的資深經理運用這些方案可以改變世界的心理地圖。

Pierre Wack 的嶄新的教育理念在緩慢地進展。

同時在 Volvo 汽車的年輕老闆 Per Gyllenhammar 的推動之下，人們了解瑞典人的工人越來越以自發性的精神工作，接著他們可能不願在生產線上工作。在 1974 年 Volvo 汽車因為這股創新風氣使公司，原有的組合生產線瓦解，而由自發性的團隊取而代之。

François Dalle, L'oréal 總裁開始調查他所說的“平行的階級”。他把組織看成是一個有機體，在管理階層與工會階層的聯絡網絡中自然產生他們的領導者。他發現資深的主管可以融入這些網絡並且充分利用它。

在 70 至 80 年代開始了解文明的過程並且是文明過程必經之路。公司的主管開始談人力資源而不談人事，造成人們的一些刻板印象在人們內在的資源上有許多未使用之處，也許它是可以被發掘並對企業及個人都有好處。目標管理成為現今的管理模式，品質團隊逐漸發芽成長，企圖減少階級化的影響取而代之的是責任與領先的做事態度。在同一時期微觀的電信業開始改變以往從上而下的金字塔式的報告系統取而代之由彼此間對話。

但是在對話中可能只取得了部分的回答則是全球的一大挑戰。員工配合公司進步的速度讓自己現代化，有時比公司腳步更快。在 80 年代快要結束時發現雇主與員工的距離以具體的縮短了。雖然運用良好的人事中的人力資源仍無法有具體的進步。在 1975 年法國的大部分員工希望在他们的工作中得到成就感，許多人希望在其他地方工作保留一些自己可以運用的時間。

行銷雖然現代化但並未徹底地改變自己。在 70 及 80 年代，要尋找公司的領導者或是要尋找敢將企業不同消費者或是運用他們的敏感度產生綜效的行銷主管並不是特別的事。他們企圖完成這個目標，有些企業主管脫離自己由抽象的名詞，譬如“我的市場”，“消費者”或是“50 歲以下的消費者”抽離而將自己投入複雜的人群中。有些人改變以往與有潛力的客戶用影響或是操縱的溝通方式取而代之以深度談話來溝通。原有的量化及社會學與心理學相關的市場行銷工具造成大量的需求。企業試圖在具有潛在發展性及持續進行的社會發展活動找出可以運用的因子而不致在複雜的社會中迷失。有些公司學習在發表新產品時如何用敏感度扭轉時局。

這當然也可解釋為進步。但也不得不承認在 80 年代晚期人們在小眾的市場行銷中，願意為了在文明的過程中可以經過參與這些消費的活動及受益，但以往卻未被發現。大部分企業不知如何與消費者共生。觀察家形容消費者的疲勞來自於行銷人員試圖用廣告壓力挑起價格戰，消費行為在一些現代化的國家中被餵飽，廣告人在新興國家中尋求消費競爭活動的機會，而各種階層的消費者仍被大眾市場的行銷行為左右。

大部分西方國家資深主管在 80 年代晚期，看到人們對於消費行為的期待正在改變。人們發現主要的財務及交易行為中越來越多是建立在關係的、社會的、生態的。雖然如此，大部分的企業仍無法回答由一、兩個的需求轉化成與廣大的群眾的溝通。

(2) 傳統的大型企業與一般常人生活的分離

在 80 年代晚期及 90 年代開始，快速的經濟全球化與爆炸性的溝通網絡密集的造成各種競爭。很巧合地經理的重要性逐漸與股東的重要性連結在一起。有一個新鮮的而誇張的資本主義正在萌芽，將一些公立的公司建立在股東價值觀上。企業所關心的重點是每季或每天變動的股價；當然這也因為媒體所做的報導以及對利潤的預估使企業成為短期對媒體宣傳的希望及恐懼的奴隸。

有些公司開始超越現代化及投資於真實的學習過程中，像以往一樣在壓力下產生了緊急的結果，但卻找不到可以最佳化的運用在員工與消費客戶的潛力，因此就轉向他們熟悉的領域去發展。他們在機械化的改善與其組織中及策略性的組織中打賭，提出降低內部氣候及他們的社會生態之間的關係而付出的代價。

他們給予更有效的組織更多配備，將所有的事物都連在一起，要求更快速及有效率的工作，通常是經過運用新科技來完成。這些理性的及管理的行為沒有考慮到當地人們的狀況往往造成很大的壓力。人們也鼓勵短期的人力運用及發展。這種情形只需要較少的員工在生產線工作，因此必須裁掉大部分的工人。員工需求的彈性工作時間，特別是女性有此需求，由彈性的轉化與上述的控制方法達到。對於電腦的使用率的增加不光是增加了個人的自由也產生規律與促進合作。他們用電腦化管理客戶關係，電話系統電腦化使口語的溝通近乎苛刻地及不人性地進行著。

在 90 年代晚期外包的工作正大量進行著。公司尋求在經濟規模及將其周圍環境理性化。各種小碎塊到處被切割。複雜的企業組織被切割成許多小塊。在不知不覺中現存的文化被迫將許多被併購的團隊再組合起來。許多企業沒有在具備社會文化或人性的基礎下就被成立。對於公司的歷史經驗及累積的知識及集合的智慧都被忽略了。

這些努力帶來了豐碩的果實：在 1982 及 2000 年，這些公司都能有四倍成長。但是也有要付出的代價。股東的利益與很大一個比例的公司結合成一個緊密的財務宇宙，被周圍的社會及人力現實環境包圍。使企業體脫離超越現代化的過程，忽視了人的成就感、永續的活力、環境的保護以及人生的意義。

將大型企業由一般人生活中分離開來產生巨大的影響。公司與人事的功能分野更明顯。大型公司道德的墮落與對抗者對立的情形越演越烈。最後自我領導及生存的能力卻喪失了。

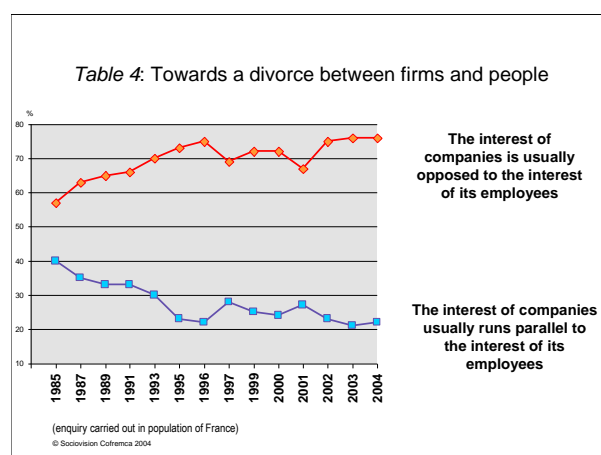
在90年代晚期在改變的過程中觀察家發現在先進國家中人們在大型公司與行政體系中工作及實踐發生巨大的壓力。人們感受到不合理的程度的壓力使有些人的工作變得毫無意義。我們可以看到在他們中間工作產生的關係但是對公司產生危險的行為的發展趨勢：彼此的保護以及工作越少越好，在組織中對抗改變的潛在危機影響了個人生活品質，年輕人或具有技術頭腦的員工從大型公司中及公共行政體系中抽離，期待著提早退休“以便可以獨立做有興趣的工作”。

在歐洲的一些公司中越來越多的員工認為他們的興趣與他們的工作是分裂而不相連的。在初階與中階主管中都有此感覺，這裡我們可以看到股東與企業領導人在一邊，而公司員工在另一邊。

在上一世紀的最後十年大型公司開始沉淪。當企業從名聲敗壞的官僚體系的行政作業中獲利，當企業與更希望自由的人性化世界聯合時，這個形象其實已有改善。但蜜月期並未結束，這個大型企業很快即腐化，當大眾的感覺是肯定的，而小型的企業則持保留的態度。這個道德的損失在許多步向現代化的國家中被觀察；尤其是在美國是非常明顯的，在德國形成了一個有利的形式。在所有西方國家中一半以上接近四分之三的人口認為大型組織無法符合大眾利益。

每一個地方的民意都已知道傳統的企業與員工的不和諧。在法國自1985年以來有許多人越來越多人了解企業的利益通常與員工的利益是相衝突的。

有許多的抱怨。大部分的人發現財務的遊戲在企業中並無意義，從這邊賣一些再從那邊取一些，將勞力滿載結果明顯地在內部失去了和諧或是員工也失去了生活品質。大企業在開發中國家利用孩童工作、在動物身上實驗、污染了空氣、讓我們的食物中毒，當企業產生利潤的同時，毫不關心社區與地方發展的合諧，輕視消費者以及不重視品質或服務。公司盡其努力說服員工及環境藉著實體的特權提供某些特定價值的支援及被看作是受權力支配的做作及企圖。民意測驗顯示有些努力顯示負面效果比正面效果更強，除了股東之外。上一世紀的最後十年犯罪的案例的增加使具有影響力的企業中及政治領導人物間的距離越來越大。



反企業的說客大部分都很年輕。他們知道如何煽動與催化不滿的浪潮。具有魅力的領導者常常容易出頭，他們運用直覺的知識使用媒體及小眾團體使他們在令人敬畏的值得大眾同情的潮流中支持弱小的與強大的對抗，本地的與一般的對抗，社會的與財務的對抗。

傳統的企業在爭取生存的能力值得懷疑。人們及社會網絡都在改變而變得複雜化，這些企業不發展領先的技術或是情境式的治理。他們的主管及經理發現他們的能力正逐漸被侵蝕，從上面組織及影響事物的造成原因。他們被自己建立的命令體系疲勞轟炸，人們想要自己做決定參與並履行應有的權利，他們想要操縱男人及女人本來只做想要作的事。他們的不適當的處理方式產生反常的或是想像不到的結果。消費者脫離他們的掌握或是在獲得產品後價格變得很昂貴。

大型公司以及財務的及經濟的成果對於不舒服的及衝突的事件毫無反應，如果他們無法成功的找到答案，抗議就會變得惡意的，企業與一般人間擴大的距離會冒險做破壞性的兩極化的分離。壓力及衝突將更擴大。當大型公司裁員時，新的社會經濟在個人優先使用及非正式的過程中將發展及發覺其中的領域。人們一般性的反應將在傳統管理的企業中經由去功能化及增加嚴重的社會危機因而造成破壞性發展。這種社會的不平衡不是不可能繼續好幾十年。

前幾個世紀的發展。19世紀的工業發展造就了革命性的無產階級。這個成為政治的基礎在自由的市場企業中成為充滿敵意的攻擊，鼓勵積極的參與工會及罷工活動。在一些國家中極權主義的興起造就了集中主義的經濟。經過一世紀的工會活動福特主義及勝利的消費族群重新結合無產階級而成為社會的新興統治力量。沒有理由猜測歷史將不會重導而轉向他處。

(3) 找到新的眼鏡

從我們的觀察看來，許多資深經理都會被心理上的態度及世界地圖阻礙了發展。他們是自己受教育的成果，以及他們之前的專業經驗。我們需要足夠的經理取得新眼鏡，然後大型企業就可以參加發現之旅以及學徒之旅。這情形可充實所缺乏的知識然後促使大型公司在現代化的社會經濟中聰明的治理。

新的與舊的典範 (中英對照)

項目	舊的	新的
1	感到有力量，尊貴的在世界的核心中 Feel powerful, sovereign, at the centre of the world, be able to impose one's will	感覺自己是生態中一份子，自己的未來可以影響到 to impose one's will whose future one can (perhaps) influence, be on the look-out for windows of opportunity, accompany the processes of surrounding life
2	治理者就在那兒治理 Governors are there to govern	治理者確認企業是可以自我管理的 Governors are there to ensure that the enterprise is

		effectively self-governing
3	看世界是一個機械體、技師、專家、法律專家 See the world as a mechanic, a technician, an expert, a legal advisor	從園丁或是治療專家的角度看世界 See the world through the eyes of a gardener or a therapeutic specialist, as a living system with which one interacts
4	學習、知道、決定、計畫 Study, know, decide, plan	聽著、調整、綜效與診斷，感受自己的道路 Listen, be on the lookout for adjustments, synergies and dialogues. Feel one's way
5	主管告訴部屬他們知道作什麼事是有意義的 Effective action is what is decided by the director who knows where he wants to go	反思性的活動乃透過是由親近的知識感動而來，自己與其他人的關係是一個生活系統 Reflective action is what is inspired by an intimate knowledge of the living processes that underlie the course of events
6	我經常向其他人展示他們所做是有意義的 Show others that what they do is meaningful	給其他人可發展的機會，去發現他們工作的意義 Give others the opportunity to discover the meaning of what they do
7	尋找曾經證明過可應用的處方以及它的價值 Look for generally applicable Recipes that have proved their worth	知道人們經常面臨特定的問題，故需要特別的診斷及對待 Know that one is always facing a particular case that requires specific particular case that requires specific
8	狹窄的策略場域(工業、經濟、財務) A narrow strategic field (industrial, economic, financial)	一個更寬廣的策略場域(包括社會、社群的及生態的) A broader strategic field (including social, societal and ecological dimensions)

(4). 新社會經濟的演員

在法國及紐約我們已觀察新企業的領導及員工開始在 90 年代展開協會及網絡的活動。我們在他們還沒有承受財務、經濟及學院和政治環境的壓力前就有能力及早觀察他們必須從事的活動。在 20 世紀末社會演進至現代化的同時，人們自我管理的能力具有相同數目的特質吸引我們的力量以及形成創業家生活的寫照。大部分公司皆知道生物擬態 (biomimetism) 可以在此找到靈感。

在我們所觀察的企業探索，人們具有明顯的創業家精神。

但是不像古典的創業家形象，他們陷入不賺錢的活動，反而購買真正適合他們的生活，給他們生活帶來意義，並使他們的生活具備活力；如果這裡面有錢當然越多越好。

許多人開始發起創新的活動，但事後觀察仍形成距離與理想發生落差。

為人們尋找具有意義的活動，這個活動對於像他們一樣的人成為合作夥伴。在這種情形下人們把潛在活力集中在一起，他們成為“活動的製造者”，“信徒的散播”，這種人的周圍環境加上意義則為原始的附加價值。

在這些有機體中，階級式組織並未定義清楚。領先者及即興創作者在每一種階層都有。某些具魅力的領導者比依賴結構化的階層式領導更能產生強大的影響力，企業可看出他是一個具有強大的影響力的領導者。

這些新組織中具有生氣的人，做的遠比在從下而上的組織多，聽他們的合作夥伴或內部顧客的時候更多。當我們與他們面談時，我們看到他們不像是彎下來傾聽的主人，反而像是在複雜的系統中嘗試最有利的活動。他們調整談話的態度以及彼此互動的方式。他們覺得體會別人比較容易，不論是員工或是客戶，因為他們常常在外觀現代化的過程中彼此模仿。這些人在社會的網絡中調整自我，找到靈感或支持它。他們同時在小眾溝通中運用此技術創造調整方法，而不是用減少自由聯繫的控制方式管理。

有結果的有機體適應不斷改變的世界。人們的多元化在他們的團隊中多半是最具有挑戰性。這使每一個人在多元的事件中尋求肯定的互動。雖然每個人都有他的差異，團員有感覺想要在團結的公司團隊中結合在一起。這整體的合一與多元化增加了他們想要在突變的環境中好好表現的機會。

他們在這些有機體中，智慧集中的嘗試發展是很完整地進行著的。對未來長遠的遠景與所有的員工分享。幾乎是整個團隊在流動的環境中站在觀察站眺望，而尋求正確的調整。集體式調整的體會以及在進步中去綜效地組織起來是被鼓勵的，觀察者在同儕中以及他們的環境中，策略性的調整即時的功能系統。

其他的在同一市場或同一宇宙中操作的執行者，並非系統化地意識到像敵人一樣，而是非競爭者或是像夥伴關係的情形。

我們在人類及社會演化的新時代中生活嗎？

人類社群在有機體自然及權威中形成組織。我們的漁獵聚集之祖先在小型的平等主義中組織已有 100,000 年歷史，其成員中權威及社會地位並沒有什麼區別。然後在 10000 或 12000 年之前，這些團體越來越大，農業發展及母牛飼養成爲固定型態時，權威漸漸強大，以本地爲中心建立，王權開始奠定基礎。

人類不只一次創立政府；我們知道的最古老的只不過是 5000 年至 6000 年前的事。Norbet Elias 表示在中古時代的末期，西方文明社會發展使得政府的興起就像專制的統治者在他們的領土中有暴力行爲發生。從這個西方風潮的帶動將世界分成了各個國家，每一個國家都由政府的機制統治。在 20 世紀有些國家-政府仍在體系中提出命令及控制。

但是其他的動力仍在工作中存在；我們調查了最近的情況。自從文藝復興時期及革命時期，也就是 18 世紀(光明世代)以來，美國人及法國革命

家以及西方人尋求個人解放與個人快樂。他們將自己從一個嚴苛的權威及無彈性的禁忌中解放自己。進展中一部份的民主不知不覺地在我們的政治圈及社交圈中誕生。我說“一部份的民主”因為乃選舉出來的政府及經濟活動的首腦依照指派的權責繼續治理國事。

今天事情的發展並非如此。在人口增加速度中，社會紋理變得更活絡，中央集權的權威失去了他的精確性。也許我們正在深沉的後國家及後政府形成民主及或社會結構找出採取決定性的動作，我們只能對於現場投以一撇，自我組織及自我規範擴大的成果，個人自發性活動所產生的利潤越來越多。尊貴的政府在每一個層級中大眾力量給于每一個階層一種公眾力量，包括合作夥伴及無政府組織。因為技術迅速在小眾社會中發展，有效率的及本地化地自我規範成為想像力地，可能達到的狀態。

因為人類進步使我們可以推動生產是一個機會。但是很清楚的是沒有一件事是絕對可以獲得的。我們所處的複雜的及生活化的社會像其他生物一樣，在病理學發展過程中佔有一席之地。治療的流程、規範者以及免疫系統在同一時期發展並非真的有效，正因為許多政府及舊式仍具有力量的企業並未在社會中扮演正向角色。他們展示意識形態的分裂主義，階層式的或是掠奪性的態度而非治療式的、互動的反而是累積的錯誤及錯的適應產生反常的效果的表現。參與適應性的規矩好像將油澆在火上並加強亂流。在假設的（因為沒有測量過）亂流中整體的社會學的發展使災難的方向分岔。