

《老子》與創造力的關係

--以 Peter Senge 的 U 型理論為例

沈明昌¹（緒氣）

摘要

本文的研究動機在於以中國哲學的特質為基礎，探討《老子》一書的思想體系與創造力歷程的關係，以文獻內容分析為方法，老子思想與創造力的理念為內涵，Peter Senge 的 U 型理論為例證，分別以「道」、「自然無為」、「反」、「弱」等有關道的本體、性質、運作及實踐功夫來闡述個人的創造力歷程如何地「自然『流』現」，以別於西方機械式、預期性的動機與需求為主流的創造力理論。

關鍵詞：老子、創造力

¹ 現任台北縣初院駐院開導師，天人研究學院道學研究所研究生，台灣警察專科學校兼任講師，國立政治大學公共行政研究所、國立暨南國際大學公共行政暨政策研究所博士生。

《老子》與創造力的關係

--以 Peter Senge 的 U 型理論為例

沈明昌（緒氣）

壹、前言

西方的科學方法理論源自於西方文化的三大骨幹之一的希臘哲學，在西方文化的影響下所展現的科學精神講究的是分析的、分辨的、歸納的、個體化的、組織化的、應用權力的、自我中心的，且傾向將自己的意志加諸於他人（蕭武桐；2002：57-58）。西方人以本身具有的科學頭腦將智力用於開發自然資源、發明機械，以達到其所謂的「文明狀態」，然而西方文明發展到今天雖然呈現空前光輝璀璨，卻也潛伏著無比嚴重的危機，自然科學家卡普拉（Fritjof Capra）以東方文化中陰陽相對相生的觀念指出過去三、四百年來，西方社會由於強調「陽剛」特質造成單面向的支配，使西方文化隔離於「對極（陰極）」，已然造成深刻的「文化失衡」，這是西方當前的危機所在（蔡伸章譯，1986：27）。因此，越來越多的西方科學家，將研究希望轉向中國的傳統文化尋求，冀求能找出富有現代意義的內容，如耗散結構理論的創始人普里高津（Ilya Prigogine）指出：「我們相信我們正朝著一種新的綜合前進，朝著一種新的自然主義前進，也許我們最終能把西方傳統強調的分析、概念化，強調實證與量化，與中國傳統重視整體化、直觀、自發（spontaneous）與自組織（self-organizing）的世界觀結合起來」（吳瓊恩，1992：470）。

世界最大的商業組織國際威士達卡（VISA）的創辦人迪伊·霍克(Dee Hock)在 2005 年出版的《混序（Chaordic）》(One From Many: Visa and the Rise of Chaordic Organization) 書中，從頭到尾都在問三個問題：

- 一、政治、商業和社會的組織都越來越管不好自己？
- 二、為什麼個人和所屬的組織間，疏離與衝突日漸增加？
- 三、為何生物圈與人類社會都日益混亂？

他認為這三個問題的產生，最主要原因是西方的近代文明把機械式的設計導入人類組織生活中。因此，迪伊·霍克建議任何組織的管理者，都應該花 1/2 的時間「管理自己」，花 1/4 的時間「管理上司」，花 1/5 的時間「管理同儕」，然後剩下的時間才

是「管理下屬」，所以管理下屬的部份只有 5% 的時間。問題的關鍵當然仍在於把自己管好，能把自己管好確實不容易，否則世界怎麼會變成今天這樣子呢？「良善的自我管理（good governance of yourself）」才是通往組織成功的關鍵。

美國社會近年來為數越來越多的「創意階層（creative class）」，如：音樂家、科學家、藝術家、大學教授等約佔總人口數的 1/3，而創意階層交易的資產不再是原料、土地或機器，而是無形的資產：技術、判斷與洞察能力。知識經濟時代強調組織的生產過程中，無形資產的重要性，包括：組織的整合能力、人力資本與創新的能力等因素。組織的創新與整合能力，又與人力資本的創造力、創新息息相關。因此經濟成長、組織的存續在在都需要創新能力。創新能力與創造力已成為組織與個人生產過程中創造價值，提高生產力與競爭力的主要來源。

根據聯合國教科文組的統計，在世界文化名著中，譯成國外文字發行人數最大的是基督教「聖經」，其次就是老子「道德經」。老子的智慧歷久彌新，影響無遠弗屆，人們領悟韋伯（Max Weber）在「新教倫理與資本主義精神」中談論到「專家而無精神，嗜欲而無性靈，如此畏瑣卑微之徒，卻自負已登上人類空前未有的文明階段」的困窘。相反地，許多領導者卻發現，以老子所開創的中國道家哲學，發端於對人生真實價值的追求，這種追求透過每個人內在的超越而提昇其生命境界，由此而盡心體悟個體生命與天地萬物融為一體，生命由此而盎然活潑，人類的價值再受肯定。老子的智慧，不但幫助領導者有效管理組織、幫助決策、解決問題，也更使人獲得心靈上的滋潤成長。

本文的研究動機在於以中國哲學的特質為基礎，探討《老子》一書的思想體系與創造力歷程的關係，以文獻內容分析為方法，老子思想與創造力的理念為內涵，Peter Senge 的 U 型理論為例證，分別以「道」、「自然無為」、「反」、「弱」等有關道的本體、性質、運作及實踐功夫來闡述個人的創造力歷程如何地「自然流現（Presence）」，以別於西方機械式、預期性的動機與需求為主流的創造力理論。

貳、創造力的意涵

管理一詞按韋伯氏字典（Webster's Collegiate Dictionary）的闡述：「管理是使用明智而審慎的方法達到一定的目的；或對事物做技巧的處置」。彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）認為管理是一種功能，一種科學，一種要完成的使命。都是人類利用物資與才智，以建立並完成的任務或目標。在任何人類活動中，都可能發現某種程度的管理，包括：公司、學校、政府、或非營利組織等領域，依循合乎天理符合人性的自然法則，使用有效的工具與方法，並使成員的行為與生活入於常軌，對其業務或作業妥善的安

排與處理，以完成任務與使命。

創新的思維在現有競爭激烈的管理環境中，被視為人力甄選率先衡量的能力之一。如何發揮創新能力，是組織管理中化危機為轉機或尋求利基的重要途徑。然而創新不是腦筋急轉彎，除了原創性的創新(novel)之外，也必須有適切(appropriate)而有用的 (useful)，以及具有解決問題能力(problem-solving)的特質，是目前對於創造能力的普遍共識 (Tan,2007; Amabile,1983a,b,1996; Sternberg and Lubart,1999)。當代對於創造力的認知已經遠比 1950 年代還要來得多，Simonton 於 2000 年記錄心理學家所認為的創造性人格的特質包括：獨立、對新事物的開放性、具有廣泛的興趣、冒險性，以及明顯的行為與認知上的彈性，Sternberg and Lubart 則認為創造力具有理解能力、知識、思維方式、個人特質、動機與支持、獎酬的環境等 6 個來源。以上學者對於創造力均是以多元整合的途徑 (confluence approach) 認知創造力。而 Amabile (1983,1996,1998) 曾歸納 10 項有助創造力發展與 5 項有礙創造力發展的個人(或團隊)變項，正向特性分別為：(各種獨特的)人格特質、自我驅策力、認知能力、風險傾向、專業技能、團隊素質、經驗的多元程度、社交技巧、智慧及不墨守成規；負向特性則有：缺乏(內部)工作動機、專業技能不足、缺乏彈性、偏好外部誘因及缺乏社交技巧。並且將上述的特性歸納為個人成就創造力的三類來源稱為創造力成分模型(The Componential Model of Creativity)，包含三個要素分別為：

一、相關領域之技能 (domain-relevant skills)

主要包含個人基本知識、專業技術與專業知識。第一項為個人生活所必須之日常知識，後兩項則為特定領域所需具備之技術與知識，例如：化學家除了平日生活外(基本知識)，在實驗室中，須具備相關領域之化學知識(專業知識)與懂得如何操作實驗室內之儀器(專業技術)。另外，相關領域之技能亦包含個人面對問題之所有可能路徑解之來源，故可視此要素為個人解決問題或成就個人創造力的所有可能資源/集合。

二、與創造力相關之技能 (creativity-relevant skills)

主要包含認知風格與工作模式。前項泛指一切能利用上述相關領域之技能內的知識，而促成創造力產生的思考模式，例如面對問題能異中求同的概念化能力或同中生異的啟發能力，發展出新奇且有用的路徑解，這樣的路徑解即是一般通稱的「創意」；後者則指一種能助長創造力發生的工作模式，例如持續並專心地投入於一項任務中。此項要素則與人格特質(如：獨立、自我控制、不畏挫折等)、訓練及個人經驗有密切相關。

三、內部(工作)動機 (intrinsic task motivation)

包含個人對任務的基本態度(baseline attitude)與個人接受任務時的知覺(perception)。前者指個人對從事某一活動天生的偏好程度，此偏好程度與工作滿意度無關，特指個人天生「傾向」從事某種特質的活動而言；後者則主要由外在環境因素(社會、組織環境)所影響，當個人有受外界驅使或壓迫之知覺時(即個人感受到被控制)，常會使內部動機受到干擾，而減低創造力發生的可能；簡言之，即在一特定情況下，個人所知覺接受或執行任務的理由，會影響未來個人創造力發生的可能。

1990年代有關創造力的研究，隨著動機理論研究範疇的延展，由原本著重在創造性人格特質的探討，擴及個人以外環境(situation)的影響與特質、環境互動(interaction)對創造力的影響。其中，Csikszentmihalyi(1988)描述創造力的個人與社會環境的互動論，認為創造力在個人與社會文化的環境中形成，由於個人與社會環境、文化領域交相互動的開放領域中揀選，「flow(流)」即是個人投入創意工作的一種心理狀態。彼得·聖吉(Peter Senge)的「第五項修煉」著作論述組織的領導者應著力於建構一個學習型組織：追求自我超越、改善心智模式、建立共同願景、參與團隊學習與推動系統思考，其中的自我超越與心智模式的改善都是強調以人為中心，從意識層的心(conscious mind)，進到另一個容量、視野、願景都更高的心的層次，並將此潛意識(sub-conscious mind)的運用當成一種修煉來加以提昇。

2004年彼得·聖吉(Peter Senge)和奧圖·夏默(C. Otto Scharmer)等四位作家合作出版的新作「修煉的軌跡-引動潛能的U型理論(Presence-Human Purpose and the Field of the Future)」探討的焦點即是個人投入創意工作自然「流」現的有關創造力的論述。此一修煉過程包括三個主要階段：首先是觀察、觀察再觀察的感知階段，意在以物我合一的潛沉心境來觀察自我和世界，此階段位居U型理論的左上端。其次是退思反省，促動內在思潮、反覆思索、釐清、精進，導引內在潛能湧現的「自然流現」階段，此階段位在U型理論的底座。最後是獲得有用觀念、順乎自然、「迅速行動」的實現階段，此階段位在U型理論的右上端。

作者循此思路，提出操作性的思考歷程：(1)靜默：一種迅速排除雜念，收心聚焦的安靜思索狀態。(2)內觀：啟動思考的觸鬚，向期望的主題觀照探索細察。(3)自省：像無聲洗衣機一樣，匯合所有相關元素反覆撞擊、推敲、省思。(4)澄清：將不斷湧現的念頭，析辨、汰除、洗滌、澄清、萃取，漸生明朗。(5)轉向：在不斷澄清析述中，逐漸擺脫混雜思維，展現單一深化的思索方向。(6)新生：逐漸產生清晰可用的新觀念。(7)行動：化為行動，邁向期望的結果(Senge,2004:88；李錫津，2006)。

本文仍要回歸到管理者的自我管理層面的創造力歷程，探求引動創造力的自然流現與老子融「宇宙境界」為個體創意的自然法則之關係。

參、中國哲學的方法與特質

一、中國哲學的方法

中國哲學是深奧而精微的，謝幼偉先生強調必須要從直覺去看中國哲學，才能見得其真，雖不否定陽剛的理性知識存在之必要性，但卻更強調陰柔的直觀智慧之重要。而管理者在複雜變遷，講求功利競爭而失調（deregulation）、失範（anomy）的社會環境中，要能不迷失自我而產生工作異化（work alienation）的疲痺亂象；相對地，反而能肯定生命存在的價值，覓見內在本尊、上師（Guru），其是否具備「同體共生」的精神則是其中之關鍵—尊重存在的價值，肯定自己也接納大眾，並於日常生活工作中當下體悟生命的價值，透發生命本體的曙光（蕭武桐，2002：293-4）。因此，研究中國最主要的方法就是直覺、直觀。直觀是人類的一種心理狀態，一種心靈活動，吾人可略以下列四種觀點描述之：

（一）不可言說性。「道可道，非常道；名可名，非常名」，即超乎言詞。從言詞文字去說明、去表現均不得其要。直覺即是直覺，既不可說，道出了，有名相，便不是直覺。

（二）直觀既是觀，即是一種見（seeing）。是一種特殊之見，每一個人雖有直觀的本能，卻不見得真能觀出。

（三）直覺既是直觀，即是直接之見。一望而知，不落思維、辯證、與推理的意識，也不能靠經驗的累積而得。

（四）直覺方法，不向外觀物，也不環繞事物推敲。環繞事物，可能落入瞎子摸象之窘境，不能得事物之全體，更不能體事物之精神。直覺可說是直入事物之內，與事物合而為一的觀照方法。（謝幼偉，1982：151-158）中國哲學的直觀證悟，一如孔子所謂「默而識之」（論語，述而篇），宋儒程明道謂：「無學雖有所接受，然天理二字卻是自家體貼出來」，這「默識」、「體貼」道破中國哲學的直覺、直觀契真如之精義。

二、中國哲學的特質

（一）重視智慧

西方哲學的知，都偏重於知識雖希臘文的「哲學」(Philien & Sophia)為愛知之意，但實際上是一種思索，一向外的探求；中國哲學上的知，則較偏重於智慧。《爾雅》稱為「智」，並非外在的知識。《尚書》〈皋陶謨〉：「知人則哲」，更說明中西哲學之不同旨趣。西方哲學重在知物，中國哲學重在知人，知人於相互主體性(intersubjective)，乃屬於智慧，即《老子》：「為道日損」〈四十八章〉，損即提煉，去蕪存菁，顯現智慧。故曰：「不出戶，知天下；不窺牖，見天道。其出彌遠，其智彌少」〈四十七章〉，生命的智慧，不向外馳求而是向內不斷探索的功夫。

(二) 重視證悟

中國的傳統思想認為宇宙是一個有生命的本體，而人的生命便是宇宙生命的具體而微，故曰「天為一大天，人為一小天」，吾人要使生命如活水泉源，則必須和宇宙合一，即道家「天下合一，物我同體」的思想。

佛家的禪定，便是以證悟的方法進入此一境界。以佛學來說，單就理論的解釋並無法鞭辟入裏，必須單刀直入的參悟，始能直達第一義，禪宗的「不立文字，教外別傳」，「以心傳心」，就是要當下「直指人心，見性成佛」，去除言、智、世俗經驗與分別心，用心觀照，以慧眼去透視生命。老子的「道」也是要用直觀的方法去領悟，「不出戶，知天下；不窺牖，見天道。其出彌遠，其知彌少」〈四十七章〉，可知老子不注重外在經驗，而重視內省的直觀。道雖超越一切，也內在於一切，「人在氣中，氣在人中」，則內觀返照，道自可見，自然了然。而「塞其兌，閉其門」〈五十六章〉，則是老子作為內觀的具體方法。

(三) 重視實踐

中國哲學家是「自家體貼出來」的哲學，並不重語言文字，而重躬行實踐。牟宗三先生：「中國哲學以生命為中心，儒道兩家是中國所固有的，後來加上佛教，亦還是如此」。又：「中國的哲人多不著意於理智的思辯，更無觀念或概念下定義的興趣。希臘哲學是重知解的，中國哲學則是重實踐的」(牟宗三，1980：6-10)。孔子主張不言之教：「天何言哉，四時行焉，百物生焉，天何言哉！」〈論語，陽貨篇〉又說「子欲無言」。老子更是極力主張實踐而不重視語言文字，「道可道，非常道」〈第一章〉最深奧玄微的道，一落言詮，差之毫厘，失之千里。故曰「言者不知」〈五十六章〉。

方東美先生曾言：「中國的哲學從春秋時代便集中在一個以生命為中心的哲學上，是一套生命哲學。」(李煥明編，1992：31)大致地說，談中國哲學的方法論

時，有兩種不同意涵。一是指研究中國哲學所用的方法問題及其解答，其二是對中國以往的哲學家自己建立理論時，對於所用的方法的了解與評估。本文所談的方法論問題，是指在中國哲學的層面之上，而非指方法的原始意義；研究方法則是勞先生所說的以生命為中心的體踐哲學。

肆、《老子》與創造力的自然流現

老子所處的是一動盪不安的年代，周王室衰微，朝綱不振，社會失據，倫理無存，情欲氾濫，其亂局不僅止於內亂，而且國與國相征伐，與西周時代以制度相衡，經濟鼎盛，社會井然，形成鮮明對比。社會知識份子對於統治階級的權力傾亂，骨肉相殘，社會核心道德價值遭到極大破壞，社會秩序失範（Anomy），均亟思致力於精神重建與道德重整的良方（蕭武桐，2002：67-68）。《老子》從最高的「道」去觀照、反思人間的紛芸；從天地變遷的至理，反映人們的無常。在老子看來人間不過是短暫的，一切有位的都不長久，老子以天地所以長久的道理反襯人間的得失、禍福，教人把握與效法天地的法則（魏元圭，1997：79）。

有關老子的哲學內涵，將分別從道的本體、性質、運作及實踐說明：一、「道」；二、「自然、無為」；三、「反」；四、「弱」（守柔）等論之。

一、道

老子哲學從宇宙的本體探討形上的概念，用「道」字開展出來。「道」可說是老子所預設的，虛擬而實存的，是他在經驗世界中所領悟之理並予以托附，故「強名曰道」。老子以觀天之理，說出「道」的意義，一為宇宙生命之本體，即宇宙萬有生成的第一因；其次是宇宙自然運行的法則，認為人是宇宙中的一份子，也應當順應此宇宙的法則，自然的規律。因此，老子是以人生的立場作為出發點，從而探尋宇宙萬象的根源，觀透宇宙一切事物自然遵循之理，並藉此引領人生方向，指導人生的行事（胡楚生，1992：1），即是以天道觀指導人們如何管理事物的地道觀，與如何管理人與人互動的人道觀。

「道」是宇宙大生命之根源與本體，吾人進一步分析其本質與特性如下：

（一）萬物的根源

「無名天地之始，有名萬物之母」〈第一章〉，「道沖而用之，或不盈，淵兮似萬物之宗」〈第四章〉，「天下萬物生於有，有生於無」〈四十章〉，「道生一、一生二、二生

三、三生萬物。萬物負陰而抱陽，沖氣以為和」〈四十二章〉。「道」是宇宙萬物的根源，一切萬物存在皆由道而生；「道」具有無窮的創造力，萬物生長皆由道而生生不息，最後皆歸於道。是故，「道」是宇宙萬物生命的發生，也是生命的最終歸趨。

（二）呈現自然無為之性

「人法地，地法天，天法道，道法自然」〈二十五章〉，「道常無為而無不為」〈三十七章〉，宇宙本體是永恆不變的，是自然而生、自然變化，其間並無宰制之意志力量。自然即是自己存在，自己如此，就是道的本性，也是天、地、人的本性。天地人皆應本乎自然，則各自然其所然。自然無為的外在表現即是「生而不有，為而不恃，長而不宰」的玄德。「不有、不恃、不宰」才能無欲，自成其自己，私毫無意志力的侵擾。因此，宇宙萬物的道體是自然無為，天、地、人之道也應遵循此自然無為之理，以自化自定。

（三）恍惚的存在

「道之為物，為恍為惚，惚兮恍兮，其中有象；恍兮惚兮，其中有物；窈兮冥兮，其中有精；其精甚真，其中有言」〈二十一章〉。道呈恍惚無形之境，不能被感覺到，然而其中有象、有物、有精、有信，確實存在。

「視而不見，名曰夷；聽之不聞，名曰希；搏之不得，名曰微。此三者不可致詰，故混而為一。一者其上不皦，其下不昧，繩繩兮不可名，復歸於無物。」〈十四章〉道看不見、聽不到、抓不著，人類感官不易覺察出來，至高玄妙莫測不可明之，至下有形卻又可見。因此道既是恍惚，無法用言語稱說，也不能依知覺感官去驗證。個人的創造力的展現也是無以名狀，恍惚無形，真要詮釋創造力、創意為何物，在生理學、神經科學、心理學、行為科學等的定義，則莫衷一是，然卻又能真實表現在實際的藝術品（視）、音樂（聽）、美味佳餚(味)等作品上。

當吾人真正體道、法道、從道，「空性」的自然流轉，真誠的心充分滋長即像是擁有神力，創意的伸展自如，如莊子所言的「真人」、「神人」之境，體會道的整體是一種有生命、持續變化、相互依存、不可名狀，卻又能真實感受的形態場（morphic field），這樣的生命系統不需從顯微鏡般的細微層次研究，只要仰望星空，整個天空的光線呈現於瞳孔的狹小空間，宇宙萬物盡收眼底，如物理學家波托夫特（Henri Bortoft）所說萬物相互含藏（Everything is in everything）（Senge,2004:6），即是佛家所言的「一花一世界，一葉一如來」。

宇宙萬物的自然法則既與個人身心管理之道相通，猶如創意的產生雖來自於個人，也誠如 Csikszentmihalyi(1988)描述創造力的個人與社會環境的互動論，與外在環境系絡氣氣相通，息息相關，一如莊子之「通天下一氣」，改善彼得·聖吉所認為 20 世紀的物理學的限制：未能通透整體社會的基本世界觀。Capra 認為小從細胞的新陳代謝系統，大到人類的溝通網絡，整體的宇宙生命系統組成要素是如網絡般地相互連結，其範圍之廣遠超乎任何人的想像 (Senge,2004:193-194)。要能發會創意就必須改變以自我、人類思想為中心，與情感是獨立體的錯覺，拓展自我心胸，擁抱一切生物與美麗的大自然 (Senge,1990:170)。

二、自然無為

(一) 自然

我們每每提到「自然」時，有人會以印度哲學中的自然，或現代科學中物理世界的自然的觀念來對待。事實上，這些自然的名稱是今人在翻譯時借用《老子》的「道法自然」，而不是老子倒過頭來向今天現代科學與哲學學習「自然」。而且，即使在中國的歷史文化中，老子可說是創造「自然」一詞之先例。《老子》一書所講「自然」的意思：「人法地，地法天，天法道，道法自然。」〈二十五章〉「生而不有，為而不恃，長而不宰，是謂玄德。」〈五十一章〉「天地所以能長且久者，以其不自生，故能長生」〈第七章〉。

所謂「玄德」就是一種自然的規律與行為。自然表現在天道就是他生了萬世萬物後，並不佔有他們，也不成為他私有的部分，雖然長養萬物，但是也不要他們做什麼。換句話說，天對萬事萬物是沒有自私的目的，沒有對等條件的要求，也沒有利害與是非，只有施捨與給予，一如母親不要求回收、回報、回饋，所以人要學習天的這種自然規律。

「不自生」是生生不息之意，天之所以能長久的原因就是它的生生不息。換句話說，《老子》定義「自然」就是生生不息的自然規律，而且不自私、不佔有，甚至沒有要求，只有給予，是一種大公無私仁慈的精神。

「人法地，地法天，天法道，道法自然」的基本解釋，則是一層一層往上推，「先學習地，再學習天，再學習自然」而不是「人學習地，地學習天，天學習道，道學習自然」。「自」是天道的本體，「然」是天道本體當然的一種規律，「自然」就是天到本體當然的一種規律，這種規律就是「生生不息」的一種規律，「自然」的原來面貌就是「渾沌」。

(二)「無為」

「道常無為而無不為」〈三十七章〉，「我無為而民自化，我好靜而民自正，我無事而民自富，我無欲而民自樸」〈五十七章〉，「為無為，則無不治」〈第三章〉。道是一個和諧秩序的一種規律，這個規律沒有自己的意思在裡面，一切都根據自然的規律在發展，所以稱為無為，因為沒有自己意志的作用，所以稱「道常無為」，但它（道）也無不為，所謂無不為就是「生生不息」的過程。

「為無為，則無不治」，凡是本身沒有自我的意志、自我希望達到的目的，完全沒有需求與自私自利，一定可以達到目的。由於「無為」、「無事」、「無欲」而達到「自化」、「自正」、「自富」、「自樸」的地步，「無為」是一種「無為為知，無欲為正」當人無欲時，人就會自然有好的變化。

英國李約瑟先生說：「無為，在中國原始道家是指避免違反自然的行為，避免拂逆自然的本性。」換句話說，凡是違反自然的本性，都是從有為開始，因此「無為」本性就是「保持自然本質」，《老子》一書所講的「無為」不是「凝止不動」，也不是「無所作為，不聞不問，自生自滅的等待死亡」，因為在「無為」之下還有一句「無不為」，由於「無不為」才有「無為」的動力，這是「生生不息」的過程。很多人講管理，卻總以為該如何費盡心思去組織、如何絞盡腦汁去控制與領導，但老子卻認為，愈是掌握、控制，就會扼殺了生機，愈會阻礙創造性的自由與諸多可能的潛力。所以他主張簡樸、自然，尊重、相信組織成員；用自然的方式，使組織成員自我激發潛力，而不是一味地濫用各種法令加以束縛。

彼得聖吉 U 型理論的最底部也是自然流現的，從最深的根源觀省，成為這個根源的器皿。當我們懸掛、轉向，新的見解會從整體的生命過程裡慢慢的浮現，自然的流現，新的見解會進一步發展，從未來最高的可能性裡湧現。而未來最高的可能性連結了自我與整體，就在那一刻，不需有任何價值判斷，放下生命旅途中不斷積累的包袱，隨它去 (letting go)；自然醒覺，體察另一個「我」的存在，讓內心自然地湧現 (letting come)。這與天帝教的昊天心法，涵靜老人一再苦口婆心說「直修」的下手功夫：「心無所住，一切放下，放下一切；心無所注，一切不想，不想一切，重點在不用絲毫人為的力量與意識」不謀而合，「也就是道家『虛極靜篤』的說法，……，要靜到極點，才能進入化境」(涵靜老人，1992，56-58)。

這谷底最重要的是讓它自然地靜默，而與情境合一的清明狀態，則如人飲水，冷暖自知，且不足為外人道矣。自然流現是從根源觀省，在 U 的底部，會發現自己的真

正面貌，知道自己是個僕人或管家，為了世界的需要而存在，這就是「內在領悟」。一旦你看到自己需要做什麼，你就會自動自發，採取行動，如中國人說的順天應人的天命思想。體認天命，認識自己是宇宙的一部份，察覺自己與人、群體、一切動植物、大自然之運行息息相關，意念帶動行為，自然順者整體利益採取行動（陳怡蓁，2006：16-17）。這是中國儒家天命思想的最高表現，個人意識進到宇宙意識，則創意自然而然源源不絕，由自然無為而返回「道」體。兩千年前的印度「薄伽梵歌（The Bhagavad Gita or "the Lord's song"）」也曾描述「萬事萬物成於自然，卻總是被自私迷惑了的人妄想『這是我的成就』。」（Senge,2004:92）

然而要如何找到自己，成為自然的一部份，整體的僕人，並循此而行動，「成為整體自發性的產物」？彼得聖吉引用老子「天下神器，不可為也，不可執也」〈二十五章〉與「為學日益，為道日損，損之又損，以至於無為，無為而無不為」〈四十八章〉，以及奧地利哲學家布伯（Buber）的著作：「真正自由的人不以自己的自由為意志，……，他相信天命，…….然而他不知道到哪裡找到天命，不過他知道要以全部的生命追尋，…….他必須犧牲他渺小的意志而不自由、受事務與本能控制的意志，以便讓為給偉大的意志，這個偉大的意志不再受限於命定的生命」（Senge,2004：142-144）。進入神馳狀態就是進入天命的核心，從事任何研究、組織、安排、暖身等與天命相關的活動，或因此沮喪、失望與力不從心，都算不上是天命的本質；而是在心、手合一，活在當下，以最佳狀態發揮所長的時刻，呼吸方式改變，身心融合，對時空的感受更加流暢時（肯·羅賓森，2009：120-128），這樣的從自然無為的發現真我到將真我交付給一個偉大的意志，如中國人講的「天」，或如彼得·聖吉在書中所談的遇見真實的整體（encountering the authentic whole）之關鍵在於「反」。

三、反

「反者道之動」〈四十章〉。「反」是大道運行的規律，當然也是宇宙萬物變化的法則。「反」字的意義有三：（一）相反相成（二）反向運動（三）循環反覆。

（一）相反相成

老子認為宇宙一切現象，都是由相反對立的型態所構成，卻也相輔而相成，所謂「有無相生，難易相成，長短相形，高下相傾，音聲相和，前後相隨。」〈二章〉「善人者，不善人之師；不善人者，善人之成」〈二十七章〉。

（二）反向運動

宇宙萬物既相反對立，故老子特別重視負面的、反面的價值。「曲則全，枉則直。窪則盈，敝則新。」〈二十二章〉曲、枉、窪、蔽雖是人人討厭的，然而全、直、盈、新，就在其中，只是一般不知道罷了，誠如王弼注老子三十九章：「高以下為基，貴以賤為本，有以無為用」。所以「後其身而身先，外其身而身存」〈七章〉、「既已為人己愈有；既已與人己愈多」〈八十一章〉，謙讓退後，反而能得到推載；捨己為人，反而能身受其益，這與《書經》〈大禹謨〉：「滿招損，謙受益」是同一道理。因此，老子的守柔、居下、無知、抱樸，都是居於反面看待其中的正面意義。明瞭此道理，就知道老子何以說「弱者道之用」。

（三）循環反覆

「相反相成」、「反向運動」，固然是宇宙萬物變化的法則，但這個法則的極致仍在於「循環反覆」。因為「道」體的運動是反覆不已的。「有物混成，生天地生。……無不知其名，字之曰道，強為之名曰大。大曰逝，逝曰遠，遠曰反。」〈二十五章〉正因為道周流不息，才能成就綿延不盡的生命，才能成為萬物依循的常軌。而宇宙萬物由道創生，最後也要返回他們的本源：「道」。「夫物芸芸，各復歸其根；歸根曰靜，是謂復命。復命曰常。」〈十六章〉

道的本體虛無寂靜，萬物出而生動，入而寂靜。所以萬物歸根，就是歸於寂靜。道生萬物，是由無而有；復歸於道，是有歸於無。所以「歸根」也可以說萬物復歸於本性，正是道體運行的常軌，也是萬物共同遵守的法則。「循環反覆」既是一種自然律，萬物共同的法則，人世間的一切，當然也不能例外。這種將萬物演變過程的循環起落或非線性的過程(nonlinear processes)加以動態平衡的體悟，即為「生態體悟」(ecological awareness)，不同於理性思考(rational thinking)線性發展過程。生態體悟結合理性知識與直觀智慧，是傳統中國非言傳文化(nonliterate culture)的主要特徵(Capra, 1982: 41-2)。由此可見，從中國哲學是可以開創管理學的新觀點，創造力可謂取之不盡而用之不竭。

另一方面，老子也很重視負面的批評，「受國之垢，是謂社稷主；受國不祥，是為天下王。」的「正言若反」精神〈七十八章〉。松下幸之助的胸襟與老子之意頗能相通：「當顧客買下我們的產品，順口稱讚了幾句，我們聽了當然很高興。可是，如果所有的顧客都是這樣的話，非但無益，反而有害。因為，顧客的縱容，會使我們懈怠，沒有挑剔的顧客，哪有更精良的產品。所以，面對挑剔的顧客，縱使內心厭煩到了極點，仍然要回露笑容，虛心請教，這樣才不會喪失進步的機會。」(郭泰，1996: 154)不論是公司或是個人身心出現管理問題，老子一定主張恢復常道，從根本來分析問題，

只有回歸根本、培元固本，恢復健康生命與正常體質，才能正常營運，「歸根曰靜，靜曰復命，復命曰常。」〈十六章〉

就個人創造力歷程的研究而言，實用主義者 Edward De Bono 提出 PMI (pluses, minuses and interesting) 理論，以「po (破)」的字眼逆向思考，鼓勵任何假設、可能的概念，破除人的執著與獨斷，而多從討論與靈感激發來解決問題；Osborne 倡導腦力激盪的方法以尋求更多具創意與可能性的方案解決問題；Oech 則認為人們必須具備探索、藝術、戰士與判斷的質素，才能擁有創意的產出。國內提出「習慣領域」假設的行為學家游伯龍從腦神經科學家、心理學家的研究，整理出大腦與心意的運作的八個主要思路：同類互比、印象概推 (halo effect)、投射效應等通性，並提出三種工具箱以突破與擴展習慣領域，開發自己無限的潛能，讓自己更其有能力和信心，遠離陰暗痛苦而邁向光明、輝煌。總結其工具箱的各種方法，即是瞭解生命的本來面目，及時轉念，虛心以對。以上都是蘊含著「反者，道之動」的精神，既代表返本，也代表逆向思考去激發創意，正反利弊同時分析，從而採取最適決策。

彼得聖吉認為在創造力的修煉上，即是看到創造性的過程與根源，注意力不是轉向目標、對象，而是「返回」問題的根源，「反」的第一個基本功是「懸掛 (suspension)」，「轉向 (redirection)」才是第二項基本功。猶如儒家「知止而後有定，定而後能靜」的功夫，或如佛家的「止觀」；而轉向的直指根源，則是所謂「直指人心」，「看者」與「所看者」的界限消弭，關聯加深，主客交融，自己也在此不斷變易的創生過程當中。個體如此，組織的內觀亦如是，即是要感知、關注自己生活於其中的文化，並培養對此文化好奇心，如組織文化學者雪恩 (Edgar Schin) 所說：「想瞭解一個組織的文化，參加會議就知道了」，從會議中觀出哪些人用心、心不在焉或沈默不語，那些問題可直接討論或只能旁敲側擊，這些都需要一顆敏銳的心，既從整體觀點而又能從組織內部透視的能力，這些能力就是轉向的內在修為能力。第一層次是專注，止念；接著是一種開放且不帶批判地活在當下的穿透性覺知，穿透、超越所處場域的表相-正念 (mindfulness)。學會懸掛、止觀，接著將自己往下拋至 U 型底部，退省與反思 (retreat and reflect) 在在都是藉由「反」-反向、逆反，而返回，歸根、回「復」到問題的根源、生「命」的本源處-渾沌、恍惚的「道」體。超越主客二元解於問題的心智狀態，而是物我合一的創生與靈活變革 (Senge, 2004:42-48)。

四、弱

「弱者道之用」〈四十章〉，「柔弱者生之繼」〈七十六章〉，「窪則盈，蔽則新；少則得，多則惑」〈二十二章〉，「曲則全，枉則直」〈四十二章〉，「守柔曰強」〈五十二章〉；

反之，「物壯則老」〈三十章〉，「強梁者不得其死」、「堅強者死之徒」〈七十六章〉。正反固然互變，禍福固然無常，但在無常變化中，道自然無為，以柔弱、處下的方式輔助萬物生長，為道者虛心、弱志，法道而行，「不自見」、「不自貴」〈七十二章〉，以柔弱、處下之方式處世，「不敢為天下先」〈六十七章〉，萬物因而「自化」、「自定」〈三十七章〉。（余培林，1990：13-14）

知「道」化育萬物，無為自然，柔弱處下不為主宰，芸芸並作。所以，萬物依柔弱之道而行，與道之脈動冥合，呈顯「生」意，為「生之徒」；若依「強壯之道」而行，恃其剛強，將折而成為「死之徒」。所以「持而盈之，不如其已；揣而銳之，不可長保；金玉滿堂，莫之能守；富貴而驕，自遺其咎；功遂身退，天之道」〈第九章〉。

老子重視「上善若水」的道理，松下幸之助也有同樣的領悟：「率直的心胸，像水一樣具有五大特性：1.本質不變，而又能隨外務而調整；2.阻力越大，其勢力也越增強；3.本身永保純潔，而又能洗滌污垢，氣化成為雲霧，凝固則成為雪霜，但其本質不變；4.從高處向低窪處流，永不休止，因此，有率直心胸的人，有具有水的特性，勇於追求事情的真相，且具很大的通融性，可隨不同的情況而自我調整，因此，將會產生巨大力量。」因此他自己是採用清晨祈禱、白天拼命、晚上反省的方式來進行內省。清晨起床，先祈禱以穩定情緒、消除迷惘，最後達到「寧靜」之境界後，帶著一顆真誠的心熱誠、拼命的工作，並從工作中得到樂趣。到晚上就寢之前，好好反省一下這天有無失誤，是否遵照大自然的法則，是否順應社會大眾的需要，是否接納員工們的意見，是否公正無私坦承等，最後感謝上蒼的照顧後，才可安然入睡。這與老子「虛靜」的功夫也是相通的（郭泰，1996：36）。

創造力的困難在於源頭是熱情澎湃，而表現是冷靜地有條不紊。莫札特說：「當我徹底獨處的時候，心情不錯，就像一人坐馬車，或者享受一頓美食之後出去散步，或者深夜無法入眠，就是在這種時候，心中的創意最容易大量湧出」，只有在懂得守柔、守弱，在各種時空限制的情境下，找出屬於自我的沈靜、定靜方式，創意才會湧現，而與構想、事物匯入、聚合（賴聲川，2006：307-312）。「多言數窮，不如守中」〈第五章〉，「治人事天莫若嗇。夫唯嗇，是謂早服。……。是謂深根固柢，長生久視之道。」〈第五十九章〉心神收斂，一切逐物喪真之為不敢妄動，以清靜恬淡的心涵養自我，則能量積累，則可使生命長久。彼得聖吉的放下（letting go）與接納（letting come）這些覺知的轉變，與幾千年來世界各地靈修傳統的觀念不謀而合，例如：基督宗教的「恩典」、「啟示」與「聖靈充滿」，回教的「開啟心靈」，道家的「煉心」、「煉精化氣、煉氣化神、煉神還虛，還虛合道」，佛家的「止觀」、「明心見性」，甚或世界各地原住民文化都把大地宇宙、大自然視為最高導師（Senge,2004:13-15），都是以若水的柔弱、謙

卑、處下精神，願為大自然、大宇宙動態場（dynamism）的僕人，創意巧思自然源源不絕，這即是中國儒、道家的「內聖外王」與「天人合一」精神的充分展現。

伍、結論

老子主張「道」是宇宙萬有化生的本源，「有物混成，生天地生」〈二十五章〉，而萬有演化的結果，乃將復歸其本源，「萬物並作，吾以觀復」〈十六章〉。萬物回歸道，才能生生不已，而「歸根」、「復命」的作用，均出自「道法自然」。道本身的生化形態則可歸結為「反者道之動，弱者道之用」：反者，循環反復，相反相成，反向運動；弱者，不為柔弱，更廣義包含虛、靜、損、卑、下、曲、枉、窪、敝、少、雌、鼻、谷、賤、嗇、退、復等散佈於一書，因為此均為《老子》的「自然」之道，無為而無不為。

「道」的創生理論，以「反者道之動，弱者道之用」《四十章》之說最具代表性。「反」是促成道之動的原動力，由「道」而「器」的主要關鍵；也是「道」之成「物」必經的「自然」規則；道之用則是由「弱」的原則，施行於人生，即是「不爭」、「謙下」、「守柔」等「無為」德行。老子「無為自然」思想的理論基礎，是奠定於「道」的創生理論。

老子玄思冥索的用心處就在挽救人生的毫無創造力與生機。他觀察人事的變化，自然界萬物的消長盛衰，體悟到自然而然的，自己如此的「道」：宇宙萬物皆依著「道」之自然而然的運行來生長化育，能得其性所以免於危殆，「夫物云云，各復歸其根」〈第十六章〉，這就是「道」的「無為自然」。

彼得聖吉的 U 型理論表示認知現實的另一種深度，以及由認知而來的另一種行動層次：「觀察、觀察、再觀察」，與世界合而為一，即是道的特質；「反省與反思」，讓內在領悟湧現，是「反者道之動，弱者道之用」的具體表現；「順應自然，迅速行動」更是創造力自然無為的流現與實現。倡導人性需求理論的心理學家瑪斯洛（A.H. Maslow）於 1943 年提出的人類需求層級與動機理論，成為 20 世紀人類科學及管理學行為學派的立論基礎，也是 1950 年代之後創造力的主流理論的立論基礎，強調動機是創造力的來源。殊不知 Maslow 認為：無意識的動機比有意識的動機來得重要，有意識的、具體性的動機不如基本的、無意識性的動機更具有根本性的意義

（Maslow, 1943, PP360-396）。因此虛極靜篤、返本還原，歸根復命，方為無意識創造力的活水源頭。

從個人的創造力歷程來看，老子的哲學並不是逃遁世間的思想，而是注重如何與

有機體的形成場、存在境域²恰當與適切地互動、產生關聯，而讓生命能得以休息、安頓、生長。在實務上，則著重於如何「以生長替代競爭」、「以自發替代控制」、「以可能性替代必然性」，從而指向「無計畫的計畫、無組織的組織、無控制的控制、無領導的領導」的可能。這樣的創造力哲學是在天地自然機制中調節養護，無為而無不為，強調「天地反復」、「相反相成」、「逆向思維」與「自然循環」之理；也重守柔、持弱、若水、不有、不恃、不長、功成不居的精神，亦即是「有為而無為」、「為道日損」、「致虛極」、「守靜篤」的「道」理。人若能依此法則寡欲、知足、守中、守齋，懸掛、轉念、放下、接納，創造力則能自然流現，進而結晶、建構，展現新事物，體現新生命，此即為易經的「生生不息」之道。

面對西方文明已然成為普世的價值觀是頗令人共同深思的，美國從工業革命後民主開放逐步帶動各國的「美國夢」，也讓西方文明位居於主導地位，其背後的個人主義價值觀與自由市場機制等都對人類文明演進造成極大影響。另一方面，全球化市場的生產組合與供應鏈，各國競爭搶攻世界的經濟大餅，過度泛濫的商業化機制，開始對人類文明產生衝擊，如今西方文化與價值觀已不適宜再擴張。前商業週刊執行長金惟純強調：「人類要生存，重要的是要找出生命最大的價值與意義。二十一世紀是一個心靈的世紀，著重從物質的層面變成精神層面，全世界的問題已不是生產的問題，因為生產狀況早就過於飽和，人們的心念才最重要。整個人類的文明要從物的角度轉移到心的角度，這才是大家要關心的真正趨勢³」。《世界又熱、又平、又擠》的湯馬士·佛里曼（Thomas L. Friedman）說：「這世界變得又熱、又平、又擠。為這樣的世界找出解決之道，是個為大的機會，也需要創新。沒有任何一個國家比台灣站在更好的位置上，成為綠能的領導者」（高希均，2010），他鼓勵台灣從資訊科技（IT：Information Technology）的重要輸出國，努力轉變為能源科技（ET：Energy Technology）的輸出國。吾人身處台灣，心心念念為「節能減碳，維護自然生態」祈禱⁴，從台灣看本身的定位點與優勢，整體層次上在於民主發展過程中又保有完整、深遠與高水平的中華文化，以及人類生存環境永續發展的高尖端科技，這是其他國家所不能及的；個人層面則需要從「心」出發，為學日益，為道日損，結合老祖宗的智慧與現有的核心價值，積極提升更具創新、創意，結合科學與人文的高水平文化。

² 彼得聖吉在「修煉的軌跡」書中，引用生物學家謝瑞克（Rupert Sheldrake）的理論，將大宇宙的生命系統視為自組織系統（self-organizing systems），具有整體性，部分與整體之間無法分割，且這樣的自組織系統會拓展到其他環境，將自身與所處環境連結起來，這樣的自組織的生命系統又稱為有機體的形成場（formative field），參見peter,2004,P6-7。

³ http://www.nccu.edu.tw/news/detail.php?news_id=992，擷取日期 2010.1.1。

⁴ 本教於民國 99 年中元、下元龍華法會加強祈禱迴向文。

參考書目

- 牟宗三（1980）政道與治道，台北：台灣學生書局。
- 余培林詮譯（1990）老子讀本，台北市：三民書局。
- 吳瓊恩（1992）行政學的範圍與方法，台北：三民書局。
- 李煥明編（1992）方東美先生哲學嘉言，台北：文史哲出版社。
- 李錫津（2006）在修練中成長，台北 e 大鮮活管理報 102 期，台北市政府工務人員訓練發展中心。
- 彼得·杜拉克 Peter F. Drucker 著，侯家駒譯（1974）管理學，台北：聯經出版公司。
- 肯·羅賓森 Ken Robinson & Lou Aronica 著，謝凱蒂譯（2009），讓天賦自由，台北：天下遠見出版公司。
- 胡楚生(1992)老莊研究，台北：台灣學生書局。
- 高希均，（2010.1.9）台灣把握住這個機會：迎普立茲獎得主佛里曼來台演講，聯合報 A4 版。
- 涵靜老人（1992）宇宙應元妙法至寶，台北：帝教出版社。
- 郭泰（1996）道：松下幸之助奮鬥史，台北：遠流出版社。
- 陳怡蓁（2006）第六項修練-從腦到心的修練，修練的軌跡，台北：天下文化出版社。
- 游伯羅（2009）HD：習慣領域-影響一生成敗的人性軟體，台北：時報文化出版社。
- 蕭武桐（2002）公務倫理，台北：智勝文化。
- 賴聲川（2009）賴聲川的創意學，台北：天下雜誌。
- 謝幼偉（1982）哲學講話，台北：中國文化大學華岡出版部。
- 魏元圭（1997）老子思想體系探索，台北：新文豐出版社。
- Amabile, T. M. 1983. The Social Psychology of Creativity. New York: Springer-Verlag New York Inc.
- Amabile, T. M. 1996. Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity. Oxford: Westview Press, Inc.
- Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. Harvard Business Review, Sep/Oct, 77-87
- Capra, F. 1982. The Turning Point: Science, Society and the Rising Culture, New York: Simon and Schuster.
- Csikszentmihalyi, M. 1988. Society, culture, and person: a systems view of creativity, In R. J. Sternberg(Ed.), The nature of creativity(pp.325-339). New York: Cambridge University Press.
- Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation, Psychological Review 50, July, PP370-396.
- Senge, P. M.(1990) The fifth discipline : the art and practice of the learning organization, New

York : Doubleday.

Senge, P. M.(2004) Presence: Human Purpose and the Field of the Future, New York :
Doubleday.