



## 世界工作在市政会议中：一个案例描述

庞克、商人、警察、居民、瘾君子和城市管理部门在瑞士苏黎士的公开讨论

麦克斯·舒巴赫博士

在下文蓝色部分中，您将读到关于艾米和阿诺德·敏戴尔的世界工作（Worldwork）理论的要点。它们解释了本案例描述中所用到的一些术语和概念。如果你对世界工作已经熟悉，或者对理论部分没有兴趣，请直接从下面的案例描述开始阅读。

### *世界工作 ( Worldwork ) 理论要点*

*下面是有关本理论和方法论的一些要点，会有助于您更好地理解下文中的案例描述。如果您希望更详细地了解这些术语和概念，请阅读介绍文章 [《世界工作 \( Worldwork \) ——改变机构、社区、企业和公共场所》](#)。*

根据世界工作的模型，一个机构或团体在不同的层面上运行，这些层面就好象平行的世界。一个层面是每天的现实，包括机构事实、人员、结构、目标、策略以及需要解决的问题。另一个层面是自我组织的，在这个层面上，一个团体由组织原则，或场，所架构。场把各种不同的倾向或立场在团体中进行分配。在自我组织的层面上，一些被认为是“问题”的问题实际上只是系统在试图进行自我平衡。许多这些自我平衡的趋势都与倾向有关，其中只有一面是直接可见的，而另一面则不属于团体中的局部存在。例如，当你听到领导说：“我们坚强无畏，并将一往无前！”你可以感觉到这话是针对想象中的反对者说的，那是团体中的怀疑者和怀疑倾向，他们认为我们没有希望，不想继续下去。作为协助者，为了使这些立场更加清晰并有机会进行互动，我们可以从这些立场中创造出角色来。这就好象一群人根据一

位隐形导演的剧本——类似一个较大范围的、非局部的团队思维——来演出一场戏一样。当你试图指挥一个团体时，你可能会感到有一只无形的手在与你作对，而事实上这只是自我组织的倾向在朝另一个不同的方向发挥作用。

**角色**可以进一步分为共识现实角色和幽灵角色。**共识现实角色**（又称 CR 角色，有时我会只用泛泛的称呼“角色”来指代它）是属于文化或团体中心信仰系统的立场，因而为团体所普遍接受。它们可以说出来而不会引起团体的强烈反应。与此相反，**幽灵角色**是我们所不能说出来的行为，因为它们在既定的组织文化中不被“接受”或不“理性”，或者被其认为处于“现实”之外。尽管幽灵角色并不清晰，每个人都能感到它们的存在并受其影响。幽灵角色还可以在无意识的沟通中体现出来。

CR 角色和幽灵角色就象在一起表演着皮影戏。设想在一个木偶戏院里，两个木偶正在对话，而在木偶戏院明亮的棉制屏幕后面，你可以看到第三个木偶的轮廓。前面的两个木偶正在谈话，但屏幕后面的木偶不时会插上一句。前面的木偶似乎并不知道屏幕后影子木偶的存在，还以为是另一个可以看见的木偶在说话。在木偶戏院里，这会引来可笑的误解。但这只是让观众感到可笑，那些木偶实际上苦恼极了。看不见影子木偶的苦恼木偶的层面就是共识现实层面，包括影子木偶在内的层面则是自我组织的层面，或者叫做梦的层面。

此外，上面例子中关于观众而不是木偶享受演出的表述也同样适用于团队程序。在很多的互动中，如果你代表其中一个倾向或角色，这个过程可能非常痛苦，但一旦你理解了其中的结构，讲出了纠纷后面的幽灵角色，那甚至可能让你的脸上挂上一丝笑容。

我们都知道这些动态因素。当我们谈论一个团体中“到底”发生了什么事时，与表面上所说的相反，我们其实置身于角色和幽灵角色的领域中。与特定的组织文化相符，角色说着恰如其分的话，使用着恰如其分的沟通方式，持有着恰如其分的观点，而我们却在暗示和隐含的上下文中听到幽灵角色在窃窃私语，那些闲言碎语，以及对于正在说着的某些事情的无动于衷。

团体之所以经常避免让无意识的沟通变得清晰或让幽灵角色表达意见，其中一个原因是害怕引起无法解决的冲突。从共识现实的角度来看，这是有道理的，因为我们知道如果某人说了“真话”，我们的冲突就可能无法解决，关系就可能受到永远的伤害。以世界工作的观点来看，这从另一个角度也是有道理的。角色和幽灵角色不是局部的，它们属于每个人。因此，对于幽灵角色的分析会使你意识到，你也很象那个你认为应该对所有难题负责任的人、角色或团体。这也正是为什么如果一个扮演了组织中不受欢迎角色的人离开后，其他人经常会接过这个同样的角色或其中一部分。虽然幽灵角色在其它团体中更容易突显出来，他们也同样存在于一个人自己所在的团体中，只不过他们处于边缘化的位置罢了。在案例描述中，你会看到所描述的两个小组是如何将其小组自身的特定行为投射到另一个小组身上的。

正是由于这些动态因素，所以经常需要经过激烈的碰撞才能彻底了解这些角色是如何存在于一个人自己所在的团体中的。这个了解自己本性的自我意识实现的过程很难在理性的线性层面上发生，因为正是这个层面包含着把团体所需要意识到的这个问题边缘化的信仰系统。由于这个反射过程，唯一的解决方法是增强我们即他人的意识，增强我们是导致最令自己沮丧的原因的一部分的意识。难怪我们总是避免直接冲突。

实现这种意识可能是个令人情绪非常激动的过程。它经常强迫我们跨越矛盾升级和直接冲突的阶段。如果我们能够做到这一点，同时*有意识地*跟从我们的全部体验，一步一步地，我们将最终认识到这些角色在整个系统中的存在。这些角色中所包含的所有信息或知识这时就会变得清晰，并能为整个团体有创意地加以利用。从这个角度看，干扰或问题都具有潜力，它们大叫着要求得到利用！协助者的任务就是为参与者创造一个安全的容器，并确保在团队过程结束后，冲突能够得到解决，每个人都能从新的视角看待所讨论的问题。参与者和客户不仅有权力、也有义务对结果表示怀疑和担心。协助者的工作就是要注意和理解这种恐惧，并确保每个人都得到保护。

可持续的协助基于发现和支持集体自我协助的基本倾向。所有团体其实都包含着实际上可以协助整个过程的角色，只不过团体自身并不总是能够发现或表达这些角

色。一个能说明这些角色的例子是长者地位。长者地位系基于一种热诚的客观，它懂得生活和人类是一个不断发展和解开的谜团，因此既尊重和支持每个人和每种倾向，又能以一种不唐突的方式建立边界。它植根于一个人对于生活的意义以及精神和自然所起作用的想法。这些看法不一定很清晰，经常只是一个人心里的感觉。长者始终处于他或她自己关于使大家共同生活在这个行星上成为可能的核心价值信仰的中心。但是他们并不把这些信仰强加于人，而是以一种示范的方式激励别人来跟随。长者地位与年龄无关，既可以表现在领导者和协助者身上，也经常表现在普通人身上。

## 案例描述

### 庞克、商人、警察、居民、瘾君子和城市管理部门在瑞士苏黎士的公开讨论

#### 背景：

Stadelhoferplatz——译成英语的意思是 Stadelhofen 广场——是瑞士苏黎士市中心的一个繁华购物区。这里是个热闹的公园，四周尽是饭馆和商店，有一个露天餐馆的长椅上夏天会坐满购物休息的人们。广场中央有鲜花和喷泉，不远处有个火车站，把大批乘客和步行者带到这个地区。

近年来，Stadelhoferplatz 成了来自欧洲各地的庞克聚集地。他们与其它边缘团体混在一起，比如无家可归的“酒鬼”，这个俚语指那些在广场周围晃悠并且经常喝酒的酗酒者。还有许多人有嗜毒癖，这是一个拉丁词，指那些对诸如海洛因、可卡因和安非他命之类影响神智的各种毒品有嗜好的人。场面有时会失控。这些边缘团体的成员不时会发生争执，经常导致暴力冲突，或者他们会把手提录音机放到最大音量。有时候，那些庞克的乞讨会带有挑衅性，住在该地区或从那里经过的各种主流团体都抱怨说曾经受到挑衅性乞讨方式、庞克的吓人表情以及他们那些在公园里乱窜的同样吓人的大狗的威胁。反过来，庞克们也抱怨说曾经遭到行人的各种侮辱。

站在更广阔的文化角度看，苏黎士在一夜间成了一个拥有多元文化的城市。10年前，它的多元化仅限于来自欧洲邻国（希腊、西班牙、意大利、土耳其）的团体，而现在，来自全世界各地的人群都成了苏黎世生活的一部分。对很多瑞士人来说，

这种改变很艰难。而另一方面，无数的新移民不得不承受他们称之为种族主义和狭隘主义所带来的痛苦。一些人要求在不同的文化和次文化间建立更加宽容的关系，另一些人则要求政府和警察行动起来，让一切“秩序井然，就象传统的瑞士一样”。

在这种背景下，Stadelhofen 广场的情形随时有发生激变的可能。苏黎世市政府派出警察去维持秩序，但这本身就有问题。一般说来，警察工作只对犯罪或那些想要保持主流生活、不愿自找麻烦的人才有效力，可是，庞克和边缘团体并不属于这两类。通常他们不付小额罚款，因为他们没有钱甚至没有任何可以从他们身边拿走的东西。把他们从当地赶走也不能解决问题，因为他们马上还会回来。

### 市政会议：

在这动荡的局势下，来自苏黎世 SIP——苏黎世社会部的一个特别行动小组——的卢卡斯·荷勒和我计划组织一次市政会议，帮助各种团体就这些问题进行讨论。卢卡斯设法说服主要团体的代表——当地商会、警察局长、市政府和庞克——冒险坐到一起，就他们的难点公开进行讨论。在公开讨论前两天，卢卡斯和我分别与所有希望解决问题的团体开会，听取他们的意见和对于会议的担忧。每个人都对可能的结果表示高度怀疑。尽管如此，当我们在帐篷里看到相关各方都有哪些人到场时，还是禁不住对我们联络的结果感到振奋。共有约一百人出席了会议，这当中有警察局长和他的助手，许多社区里的商人，七名市管理委员会成员中的一名，住在公园里的无家可归者，公园里到处都是的“酒鬼”，带着狗的庞克，附近高中的学生，住在当地公寓里的居民，还有许多其他感兴趣的人。

开始，各方在 3 分钟陈述中表明了各自的立场，包括商人、庞克、警察以及附近一所苏黎世最大的高中之一的学生，那里的学生经常会到公园来。下面总结了其中一些立场：

商人：边缘团体不利于我们做生意，他们把人们吓跑，我们的收入下降了。我们觉得人们在这里购物时不应该受到辱骂。他们使用如此具有挑衅性的乞讨方式，我们的员工害怕得不敢来上班，这一切都让我们痛恨。

警察：每个人都批评我们。商业团体说我们太马虎，边缘团体管我们叫法西斯。如果出了事，媒体会指责我们失控，但是一旦我们干预，他们又说我们蛮横管制。

庞克：没有人想要我们，每个人都羞辱我们。我们有不同的生活方式和价值观，一个自由的社会应该允许我们过自己想过的生活。你们认为我们具有挑衅性，我们则认为主流社会标榜和坚持利润驱动的生活方式才真正具有挑衅性。

高中学生：我希望每个人都能对别人更宽容些。岁数大些的人们经常辱骂我们年轻人。

刚开始，一个名叫阿西的庞克妇女开始讲话，另一个庞克冲进会议室打断了她，大叫着说她是叛徒，指责她和其他坐在帐篷里的庞克背叛，因为他们跟其他人坐在一起，想要一起寻找解决办法。“庞克不谈判！”他大叫着跑了出去。人们受到了震动。一些商人一定对她所面临的问题感同身受，因为他们团体中也有一些人反对这次讨论；他们认为这会给酒鬼和庞克太多合法的地位。他们甚至还写信给警察和政治家们，设法使讨论会不能召开。不过，苏黎世市政府投票决定应该进行对话，并说明他们相信一个简单的方案现在已经不能够持久，相反，应该考虑很多意见。因此，下一个是苏黎世市政府的立场，它宣称我们大家应该学习在一起生活，如果社区不能解决彼此的分歧，仅仅有法律依据的方案并不能真正解决问题。

*分析：这里有很多角色和幽灵角色。双方离表面最近的角色都在说：“不要跟另一方谈，这只会抬举它，因为那意味着你必须放弃自己的立场。”苏黎世市政府扮演的是长者角色，并从一开始就推动着整个过程。*

### **第一次互动：**

接下来是关于乞讨的热烈讨论：主流社会说不有多难，乞讨者挣到足够的钱有多难。在来回讨论的过程中，我的协助者同事指出其实双方有共同点。双方似乎都在抱怨谋生有多难，并为此指责另一方。令每个人大吃一惊的是，双方都接受这一点并表示同意。商人说租金和费用有多高，警察说总是被批评并要独自面对工作有多难，庞克说每个人都恨他们，瞧不起他们。

*分析：这里缺少的是可以倾听所有抱怨的长者角色。每个人都觉得自己受到压榨，没有人倾听他们的难处。这就是为什么大家对于参加讨论如此不积极：所有各方对于会有人倾听他们的困难都不抱希望。*

在这次讨论中，有许多令人惊异的时刻，并且发生了自动的角色转换。例如，商人们宣布他们不喜欢宠克随地小便。对此一些宠克表示同意并道歉，表示他们以后会留意那些这么做的人。虽然一些宠克的语气充满了不可置信，仿佛不能理解为什么会有人在意这么小的问题，一个宠克却站起来感谢市政府在公园里放了一个移动厕所。不过他接着又建议市政府应该找人定期清洁厕所，批评政府没有让厕所保持干净，以至于许多宠克决定在厕所外面解决问题，因为那里更干净。我评论说所有瑞士人，无论其所在团体是居于中心还是边缘，在爱干净这一点上都完全相同，这得到了每个人的认可并引起哄堂大笑。

随着谈话继续就各种不同的问题进行，双方成员都表示能够在一起进行讨论真好。然后一名店主问在场的宠克如果他们再看到其他宠克让商人或员工难堪，他们是否会挺身而出进行干预，“会的，”一直沉默的一个宠克说，“我会。现在我们在一起这样进行讨论，把彼此当人看，我对一切的感觉都不同了。”一些商业团体的成员看上去很感动。在协助者的帮助下，宠克们反问道：“如果你们看到一个主流社会的成员羞辱我们的成员，你们也会干预吗？”商人们被推到了边缘，他们不想公开说会。宠克们显然被这犹豫刺伤了。他们开始升级，一个宠克威胁说他们也可以回到从前“去你妈的”的状态。我们协助者为正在发生的情况搭起框架，指出这是一个重要的时刻。双方必须看到他们每方都有能力让另一方的生活更复杂。这是一个与双方全部力量遭遇的时刻。走到一起不是出于软弱或恐惧，而是希望找到解决办法和建立更好的关系。

*分析：框架——我们为双方的优势和力量搭起框架。这是一个重要的时刻。因为害怕被压倒或操纵，最初的边缘表现为对于对话的紧张，只有当所有各方都意识到他们都有能力使其它方的生活无法进行下去，真正的对话才能开始。你希望充满自信地走到一起，并能为你是谁而受到尊重。站在这个立场上，你就能够倾听和理解另一方了。*

当协助者为现场搭起这个框架后，场面改变了。一个在当地经营一家较大商店的商人站出来说是是的，她会干预并保护庞克。屋里一片安静。“你真的会这么做吗？”一个庞克很显然受到了互动的感染，不敢相信地问。“是的，我会的，”那个商人说。

*分析：那些说他们会保护另一团体不受主流社会攻击的在场的人形成了一个局部的社区。他们不再是主流社会的一部分，因为他们现在不再相同，他们属于一个“我们一起对话”的文化。这与主流社会正相反，它要通过持续投射到“另一方”才能运行。正是这一时刻为未来持续的对话奠定了基础。在结构层面上，要保护“另一方”不受外人侮辱中的这个外人也是团体中的一个幽灵角色。从这个角度看，每个团体中要保护另一方的承诺也可以被看作是对于未来该团体内进行对话的承诺。*

这时，一直保持沉默的另一名商业团体成员说他觉得讨论会参加者现在应该停止使用“他们”这个词，而应改说“我们”，因为他们共享着同一片空间。这引起了每个人的掌声。一个庞克沿着同一个思路提了个建议。我记得他是这样说的：“我们都以为这不会有什么结果。现在我们意识到各方都软化了，我们靠得更近了。这远远超过我们任何人的想象。也许到了应该和解的时候，让我们每个人都努力好好地干三个月，然后再看是不是解决了问题。如果任何一方有人发疯，”他建议说，“另一方不能把这作为重新拾起他们个人偏见的借口，而应该记住今晚的感受。三个月后，每个人都应该再聚到一起，回顾所发生的一切。”

一个协助者问如果一个人忘了那种感觉，谁会提醒他，许多手都举了起来。

讨论结束了。所有各方都感谢彼此的参与，并一起鼓掌。帐篷里几乎有一种节日的气氛。就连先前被指责蛮横管制的警察也因其参与得到了热烈的掌声。在先前的互动中，一名社会活动小组的成员曾经叫他们法西斯，说他们过度使用暴力。我记得警察局长回答说他们尽了最大的努力，但他们并不总是完美的。警察工作可能很艰苦，他现在补充道，并举例说他们曾经要逮捕一个激怒了乘客的人，没想到那人是职业拳击手，结果把警察打了一顿。在场的两名警察队长都承认被人叫做法西斯是非常让人难受的。庞克们安静地听着，然后点着头。

**结束语：**



感谢卢卡斯的精彩协助、了不起的团队合作和贯穿整个过程的愉快情绪，感谢 SIP 小组（安全——干预——预防，苏黎世市政府的难题解决小组）的工作。苏黎世的媒体欢呼这一事件是一大突破。卢卡斯继续与各团体工作，他们决定每月召开一次圆桌会议。这些圆桌会议从 2003 年夏天一直在持续进行，为城市生活创造了一个新模式。这些会议对任何人都开放，警察、地方政府、商业社区和边缘团体通常至少有一名成员与会。Stadelhofenplatz 周围的气氛和问题得到了显著的改善。还要感谢苏黎世市政府的渐进式管理，特别是市管理委员会的莫尼卡·斯托克对本项目的支持和开放的态度。

下面是几张快照和一些剪报，可以让你对整个过程中有所了解。



苏黎士的公开讨论，参加者来自各种背景



市政会议后的阿西和麦克斯：讨论期间，阿西是充满口才的庞克主要发言人



负责组织会议的 SIP“扩大”小组会后在当地酒吧进行总结 ( 从左到右是 Bivoldzic Ibrahim、Gabriela Merlini dos Santos、卢卡斯·荷勒、Michael Herzig、Christian Fischer和麦克斯·舒巴赫)



剪报：《20分钟》，一家瑞士报纸

Translated by: Yi Wang  
翻译：王奕

w\_e\_2000@yahoo.com