

《第五项修炼》

第五项修炼的思想，是一种系统思考问题的模式，即：始终专注于探究复杂问题更整体而持久的根本解决之道。这种思想也是建立学习型组织的基础。

一、 组织的七项学习智障

局限思考：

当组织中的人只专注于自身职务上，他们便不会对所有职务互动所产生的结果有责任感。

现代组织功能导向的设计，将组织依功能切割分工，更加深了这种学习智障。

归罪于外：

归罪于外是局限思考的副产品，看不见自身的行动的影响到底怎样延伸到职务范围以外。

“内”和“外”总是相对的，当我们扩大“系统”的范围时，原先的“外”就成了“内”。

归罪于外，将“系统”切割，因而永远无法认清那些存在于“内”与“外”互动关系中的许多问题及其解决之道。

缺乏整体思考的主动积极真正具有前瞻性的积极行动，除了正面的想法之外，还必须以整体思考的方法与工具深思熟虑，细密量化，模拟我们立意极佳的构想，可能会造成那些我们及其不易察觉的后果。专注于个别事件专注于个别事件，分散了我们的注意力，使我们不能以较长远的眼光来看事件背后变化的形态，了解产生这些形态的原因。

今天对我们组织和社会生存的主要威胁，并非出自突发的事件，而是由缓慢、渐进、无法察觉的过程所形成。

专注于事件，最多只能在事件发生之前加以预测，做出最佳反应，而仍然无法学会如何创造。

创造性的学习在这样的组织中难以持续。

煮青蛙的故事：

在系统研究中，我们发觉导致许多公司失败的原因，常常是对于缓缓而来的致命威胁习而不察。

除非我们学习放慢速度，察觉构成最大威胁的渐进过程，否则无法避免被煮青蛙的命运。

从经验学习的错觉：

从经验学习有其时空极限，因为任何行动在时空上都有其有效范围，在此范围内，我们得以评估行动是否有效；当我们行动的后果超出了这个时空的范围，就不可能直接从经验中学习。

传统组织按各个机能设立的层级结构，正日渐成为各部门之间无法跨越的鸿沟。

管理团体的迷思：

“管理团体”，通常是指由不同部门的一群有智慧、经验和专业能力的人所组成的团体。

管理团体常在争权夺利，或避免使自己失去颜面，佯装一个组织团结和谐的外貌。

当遭遇到使人感到威胁和困窘的复杂问题时，大部分管理团体会在压力之下出现故障。

“熟练的无能”——团体中充满了许多擅于避免真正学习的人，他们害怕质

疑求真所带来的威胁。

二、学习型组织的五项修炼

第一项修炼：自我超越（Personal Mastery）——学习型组织的精神基础；

第二项修炼：改善心智模式（Improving Mental Models）——学习型组织的行为基础；

第三项修炼：建立共同愿景（Building Shared Vision）——学习型组织的凝聚力量；

第四项修炼：团体学习（Team Learning）——学习型组织的成长动力；

第五项修炼：系统思考（System Thinking）——学习型组织的核心，强化整合各项修炼；

这五项就是研究人的本质，探索如何建立这种像有机体一样的学习型组织。

核心修炼之一——自我超越

“自我超越”的修炼是学习不断理清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。自我超越的精义便是学习如何在生命中产生和延续创造性张力；其中，学习是指培养如何实现生命中真正想要达成的结果的能力。

自我超越的修炼需要通过建立发乎于心的个人“愿景”，保持创造性张力；同时需要看清“结构性冲突”——它是一个各方力量相互冲突的结构，同时把我们拉向和拉离所想要的；并运用潜意识，悟出生命的终极目标。

应用到企业当中，需要企业的每一名员工都能够自我超越，保持积极进取的斗志。只有这样，才能实现企业的共同进步，协同发展。企业要想有最好的战斗力就是要企业的每一个人都是优秀的。

核心修炼之二——心智模式

“心智模式”是根深蒂固于心中，影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见，或甚至图像、印象。简言之，心智模式影响我们认知的方式。“心智模式”的修炼，首先，必须把隐藏在重要问题背后的假设找出来；其次，发展面对面的学习技能很重要。要使组织产生创造性的学习，管理者必须运用反思和探询的技术。

这一项修炼要求我们能够善于打破常规，跳出习惯性思维模式。很多时候，问题的答案并不在经验的框架之中，因此，我们必须能够要实现创造性学习，实现持续改进。

核心修炼之三——建立共同愿景

“建立共同愿景”的修炼主要表现在：（1）鼓励个人愿景——共同愿景根植于个人愿景，但能产生远高于个人愿景所能产生的创造力。（2）塑造整体图像——由于共同的愿景，组织中的每个人都有完整的组织图像，都对整体承担责任。（3）决非官方说法——官方愿景治标不治本，并非源自个人愿景。

（4）愿景不是问题的解答，否则将会随问题解决而消失。（5）学习聆听——共同愿景是由个人愿景互动成长而形成的。真正共有的愿景需要经过不断的交谈，用心聆听。

核心修炼之四——团体学习

“团体学习”是发展团体成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。“团体学习”建立在“自我超越”和发展“共同愿景”的修炼上。团体学习的修炼必须精于运用“深度会谈”与“讨论”。“深度会谈”是自由和有创造性地探究复杂而重要的议题，彼此用心聆听。“讨论”则是提出不同的看法，并加以辩护。另外，我们需要降

低“习惯性防卫”，削弱症状解，增强根本解。“习惯性防卫”是根深蒂固的习性，用来保护自己或他人免于因为我们说出真正的想法而受窘，或感到威胁。

核心修炼之五——系统思考

企业和人类其他活动，都是一种“系统”，也都受到细微且息息相关的行动所牵连，彼此影响着，这种影响往往要一段时间后才完全展现出来。唯有对系统整体、而不是对任何单独部分深入地加以思考，才能够了解系统。系统思考是“看见整体”的一项修炼。