第一图书网, tushu007.com

<<冰山的一角>>

图书基本信息

书名：<<冰山的一角>>

13位ISBN编号：9787506017909

10位ISBN编号：7506017903

出版时间：2004-1

出版时间：东方出版社

作者：大卫·哈彻斯

页数：124

译者：包蔚然

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

当我们分享故事的时候，就是在学习（中文版序）　　通过故事进行学习的方法简单而历久常新。
不过，在现代组织中，这种方法已经大多被遗忘了。
人们总问我，是什么赋予我灵感让我选择用写童话书的方法，去阐述像“学习型组织”这类高深玄妙的理论。
我知道人们这样问是出于好奇。
乍看起来，这种搭配是有些不同寻常。
然而，在使用这种方法工作了几年之后，我的看法却并非如此：真正不同寻常的是这种方法为什么没有得到更加广泛的应用。
我想不到有更自然的方法能够比通过故事来学习，或者来与他人分享你的见解更好。
我很荣幸能将《第五项修炼·寓言集》这套图书呈现给中国的读者。
同时，我更加盼望您能够从故事中得到启示，自我反思那些真实的学习体验，并能够与他人分享。
如果您想要开始组织学习的旅程，最好的方法就是现在就采取行动。
大卫·哈彻斯　　2003年9月，美国田纳西州纳西维里

内容概要

一群有事业心和冒险精神的企鹅与一些海象就捕捞味道鲜美的蛤蜊一事达成协义，这些蛤蜊似乎是一种捕捞不尽的资源。
这个好消息吸引了冰山各处其他的企鹅和海象，它们也一起投入了愉快的捕捞工作。
但是，在建造一个蛤蜊爱好者天堂的过程中，出现了边界冲突，笨拙的海象压扁了企鹅，冰山上一片混乱……

作者简介

大卫·哈彻斯，热衷于研究组织中各种新的可能性以及组织中的人，作为Iconoclast传播公司的主管，他的著作和演讲内容主要在组织学习和组织变革等领域。
同时，他还从事这个领域中的商业咨询。
目前，他与妻子和女儿居住在田纳西州。

书籍目录

当我们分享故事的时候，就是在学习(中文版序)　　大卫·哈彻斯第一章　一连串神秘事件第二章　企鹅和海象之间的协议第三章　不要生在福中不知福第四章　理想乐园和领地之争第五章　系统与措施第六章　我们的讨论冰山的故事详解系统的世界系统基础从线性思考到系统思考系统的构成双重循环下一步：系统原型成为一个系统思考者小组讨论问题

章节摘录

冰山的故事详解　　现在轮到你了：让我们静静地思考一下周遭的世界。
什么是客观存在而你又未能看到的？
人、事物、事件、思想中的哪些隐性关联将会影响到你的世界？
好像温妮蓓一样，你可能已经注意到了这个问题本身就有矛盾——如果你根本看不到的话，怎么会知道有什么你看不到？
没错。
这就是这个故事的寓意所在。
《冰山的一角》是一则寓言（一个充满了象征和比喻，却也阐释了一定的现实的故事）。
它就是要启迪人们新的思维方式，这种思维方式将帮助我们看到一些隐藏的关联及其影响。
尽管这是一则寓言故事，但如果说我们和企鹅之间没有什么很大的不同也很恰当。
他们面　　临的挑战也就是我们每天遇到的挑战。
也许你都能感受到当企鹅们被无法看到或者无法理解的事物所困扰时的那种挫败感。
甚至你也能够体会到，当他们试图改变现状却徒劳无获甚至让事情变得更糟时的那种困惑。
系统存在于更大的系统之中。
每个子系统在保持自己的目的的同时，还与其他系统共同服　　务于一个更大的目标。
拿汽车的点火系统打个比方，它是汽车这个更大的系统中的一部分。
点　　火系统的目的是要引发一系列复杂的机械和电子程序，启动汽车引擎。
汽车这个系统的目的则　　是将乘车人（你）从一个地方带到另外一个地方。
你可以看到点火系统的目的是如何服务于汽车　　的整体目的的。
事实上，没有一个系统可以独立于其他事物而存在。
每个系统都与一个更大的　　系统保持着和谐统一的关系。
这种关系可能非常复杂。
你自己就是一个系统，对吗？
你存在于家庭这个系统之中，家庭存在于社区系统中，社区存在于社会系统中，社会存在于人类系统中，而人类则存在于地球生态系统之中。
这些系统中的任何一个发生的变化都将产生波纹式的效应，影响到更大或者更小的其他系统，可能在每一个与之相关联的系统中引起变化。
是的，事件A影响着事件B。
不过，正如朱诺修改后的图表中显示的那样，事件B也同样影　　响着事件A，更不要说事件X、事件Y和事件Z。
这么看来，狂躁的饶舌音乐是否真的宣扬了街道　　暴力？
乔的狂热工作是否真的导致了他与简的离婚？
市长的政策是否真的有助于降低失业率？
可能是的。
甚至可能只是也许。
不过，在以上这些事例中，一个系统思考者将会考虑，在以上　　这些事例中，其他的复杂因素也发挥着作用。
如果我们专注于一点而不顾其他，就可能会对现实的理解发生偏差，导致我们做出无效——甚至灾难性——的举动。
在我们的故事中，海象的行动导致了蛤蜊的大量供应。
蛤蜊的大量供应增强了冰山的吸引　　力，因此，越来越多的企鹅和海象都来到冰山上。
同时，企鹅和海象的总数影响到了冰山的水平面，并随后导致了他们之间爆发的争斗。
争斗让冰山失去了吸引力，使得企鹅和海象们不再前来。
除此以外，还有很多其他的关联我们没有发现。
最后，所有这些关联和行动又反过来对企鹅和海象造成深远的影响。

如果我们知道系统是如何工作的，我们就不会仅仅忙于应付系统产生的“事件”——冰山上可看得见的部分（“嘿，捕捞蛤蜊改善了我们的生活！那么，让我们捕捞更多的蛤蜊吧。”）系统思考将帮助我们看到事件背后的“模式”——在一段时间里反复出现的事情（“我认为企鹅们被压扁的事故决不是偶然！”）。当我们注意到了事件发生的模式之后，就更加能够发现驱动模式的隐性结构（“冰山在下沉！”）然后，我们就可以采取更加有效的行动，或者重新设计我们所处的系统，或者建立一个新的系统，从而获得我们想实现的结果。

系统的世界　　现在，让我们谈点稍微技术点儿的话题。事实上，有关蛤蜊、企鹅以及事物间隐性关联的讨论已经为我们打开了一条通道，通向一种叫做“系统思考”的玄妙思维方式。

系统思考为我们提供了一种观察世界的全新方法，帮助我们了解这个世界上复杂的因与果　　之间的关系规律。它帮助我们理解事物、人以及事件之间的相互关联。对于组织来说，系统思考方法具有巨大的价值。它能够帮助我们预测我们的行动将导致哪些意料不到的后果，找到利用自身精力和资源的最佳平衡点，发现驱使我们以及其他人行为的潜在动机，以及更好地进行决策。从战略的角度看，系统思考能够帮助我们更好地了解我们是什么（我们的现状），从而制订出更明智的策略，以期达到我们能做什么（我们期望的未来）。

那么，系统思考到底是什么呢？这里有一个定义：系统是由一组相互作用、相互关联、而又相互依赖的局部所组成的，具有特定目的、复杂而统一的整体。需要记住的最重要的概念就是，组成系统的各个部分之间在相互作用。如果各部分之间没有相互作用，那么它就不是一个系统，而是一群事物或者一堆部件而已。

现在，让我们观察一下右侧的循环。随着“企鹅和海象数量”的增加，他们的总重量将逼近冰山“可承受的重量”极限。重量导致冰山开始下沉，冰山上的“可用空间”缩小。由于大家的“可用空间”缩小了，“领土之争”的次数也就增加了，从而降低了“冰山对于其他企鹅和海象的吸引力。”　　最后，让我们再次回到左侧的循环中完成整个过程。随着“冰山的吸引力”降低，“企鹅和海象的数量”开始减少。结果，由于捕捉蛤蜊的海象少了，“可享用的蛤蜊数量”也减少了。这又进一步降低了冰山的吸引力，依此类推。冰山的增长停止了。这时候，增强环路就不再是—个良性循环。

你看明白是怎么回事了吗？企鹅们进入了一个增强环路。他们不断促进系统的发展，错误地相信他们远远达不到系统的容量极限。但是，当他们接近系统的真正极限时（当时他们并没有看到这一点），系统拒绝进一步发展。

正如企鹅们学习到的那样，如果我们不了解系统，就可能会被困在系统中。而我们对系统的内在结构了解得越多，就能掌握更多的解决问题的杠杆点。正如系统理论家丹尼尔·金所说，我们必须学会运作在系统之上，而不是陷入系统中换一种说法，丹尼尔问，我们如何成为更好的系统设计师，而不仅仅是系统的工作人员？

成为一个系统思考者　　如果系统力量如此顽固，难以把握，那么是否我们就没有任何方法改变呢？

幸运的是，作为人类，我们具有反思和学习的能力。
我们具有能力——有特权去改变现状，获得我们需要的结果。
当我们开始用系统思考这一修炼之后，就开始用全新的视角看世界了。
我们只需要不断加 强对系统的理解，就可以从只对事件进行反应的被动思维方式，转向一个积极、有创造力的思维方式。
——并用这种新的思维方式，在我们的组织中设计系统，产生可持续的业绩。
如同所有技能一样，系统思考需要不断修炼才能达到熟练的程度。
你可以开始在自己的商 业范畴内应用这些概念，练习系统思考能力。
当你开始思考从何处入手时，以下几点可以考虑： 假设你目前的经验或者业绩是多种因素——而不是某一个最明显的因素——所造成的。
找一些小问题，作为练习系统思考的机会，并实现最好绩效。
与那些在系统思考领域经验丰富的人，或者有兴趣采用系统思考方法解决顽固问题的人结成合作伙伴。
从系统的不同部分寻找答案。
例如，培养并练习与不同部门的人深度汇谈，以更加完整地了解问题。
问“五个为什么”。
也就是说，当你寻找某个事件的成因时，问“这件事为什么会发生？
”，找到其成因之后，问“这件事为什么会发生？
”。
重复这个过程五次，越来越深入地挖掘事件的根本成因。
从定义变量的过程开始。
不要动不动就要使用因果环路图。
你现在画出的图表只反映出你当前理解的状态，而不是最终的结果。
对于快速的解决方案保持怀疑。
将重点放在优化整体，而不是局部的解决方案。
例如，不要问“我们怎么才能解决销售部门的人员问题？
”，考虑一下整个组织的情况。
然后，再看看销售部门与整个组织之间的关系。
对于找到的解决方案，请考虑它们可能产生的副作用。
不要想一口吃成个胖子。
而应着眼于在一段时间内解决几个关键问题。
整个变化的过程是需要时间的，对于解决长期的顽固的问题，只用系统思考，成效不是立杆见影。
……

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com