



Review Article

Evaluating the Level of Application of the Learning Organization Model in Enterprises in Kon Tum Province

Phan Thi Thanh Truc*

*The University of Danang, Campus in Kontum,
704 Phan Dinh Phung, Kon Tum City, Kon Tum, Vietnam*

Received 4 June 2021

Revised 15 December 2021; Accepted 16 December 2021

Abstract: The learning organization aims to create an open cultural environment in which employees self-study to improve their abilities while also support other colleagues in their development. The article conducted a survey of 204 employees at businesses in Kon Tum province and the results showed that psychological safety, respect for differences, openness to new ideas, time for reflection, education and training, information exchange, leadership reinforcement learning all ranked in the lowest group when compared to the standards of Harvard University. Towards this model, the article proposes a few solutions such as creating an open cultural environment where all employees can express their views openly, and it is necessary to introduce many policies to motivate employees to take initiative.

Keywords: Learning organization, employees, Kon Tum, culture.

* Corresponding author.

E-mail address: ptttruc@kontum.udn.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4315>

Đánh giá mức độ áp dụng mô hình tổ chức học tập tại các doanh nghiệp trên địa bàn Kon Tum

Phan Thị Thanh Trúc*

Đại học Đà Nẵng, Phân hiệu tại Kon Tum, 704 Phan Đình Phùng, Thành phố Kon Tum, Tỉnh Kon Tum

Nhận ngày 4 tháng 6 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 15 tháng 12 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 16 tháng 12 năm 2021

Tóm tắt: Tổ chức học tập nhằm tạo lập môi trường văn hóa mở, nhân viên tự học hỏi để cải thiện những năng lực của mình cũng như hỗ trợ những đồng nghiệp khác cùng phát triển. Bài viết tiến hành khảo sát 204 nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Kon Tum, kết quả cho thấy các nhóm như an toàn tâm lý, tôn trọng sự khác biệt, cởi mở những ý tưởng mới, thời gian cho phản ánh, giáo dục và đào tạo, trao đổi thông tin, lãnh đạo cùng cố học tập đều xếp vào nhóm thấp nhất so với định chuẩn của đại học Harvard đưa ra. Để hướng tới mô hình này bài viết đề xuất một vài giải pháp như cần tạo lập môi trường văn hóa mở, nơi mà mọi nhân viên có thể trình bày quan điểm cởi mở, cần đưa ra nhiều chính sách thúc đẩy nhân viên đưa ra sáng kiến.

Từ khóa: Tổ chức học tập, nhân viên, Kon Tum, văn hóa,...

1. Mở đầu

Để thành công trong “thế giới phẳng” cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt, các tổ chức cần có nhân lực ở mọi cấp luôn chủ trương học hỏi, đổi mới và cải tiến liên tục. Thách thức sự thay đổi là sự chuyển đổi từ hệ thống giá trị, loại hình, trạng thái, phong cách sang một hệ thống khác so với trước. Do vậy, sẽ gặp vô vàn khó khăn và cản trở trong việc chuyển đổi hệ thống. Bởi mặc dù nhà lãnh đạo có một cảm giác tốt về phương hướng để đơn vị có thể đi theo nhưng các thành viên thì có những lý do khác nhau cho việc thực thi nên việc triển khai rất lè mè, chậm chạp, họ cảm thấy lo lắng và e ngại, họ quan ngại về những tổn thất đi cùng với quá trình ấy không biết sẽ đi về đâu. Một phần nào đó, khi tổ chức cần có sự chuyển đổi, nhân viên phần nào sẽ cảm thấy họ như rơi vào thế của người đi biển đang gặp bão giữa biển khơi, rất khó định hình đâu là đích đến cuối cùng.

Một trong những xu hướng trong xây dựng mô hình quản trị tại doanh nghiệp chính là theo đuổi mô hình “Tổ chức học tập”. Trong lý luận quản lý và tổ chức hiện đại, “tổ chức học tập” được xem là một triết lý, một thái độ, một cách tiếp cận mới đối với thực tiễn xây dựng và quản lý tổ chức.

Bài viết đo lường mức độ trở thành tổ chức học tập của các doanh nghiệp trên địa bàn Kon Tum, từ đó đề xuất những kiến nghị nhằm phát triển doanh nghiệp có những bước tiến vững chắc.

2. Đặc điểm mô hình tổ chức học tập

2.1. Khái niệm về tổ chức học tập

“Tổ chức học tập” (Learning Organization) được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, nhưng về cơ bản, có thể thống nhất với định nghĩa sau: “Tổ chức học tập là tổ chức trong đó

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: ptttruc@kontum.udn.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4315>

mọi thành viên được huy động, lôi cuốn vào việc tìm kiếm, phát hiện và giải quyết vấn đề, vào việc làm cho tổ chức có khả năng thực nghiệm cách làm mới, để biến đổi, phát triển và cải tiến liên tục nhằm đẩy nhanh khả năng tăng trưởng của tổ chức, khiến tổ chức có thể đạt được mục tiêu của mình một cách tốt đẹp nhất”.

2.2. Vai trò của tổ chức học tập

Từ định nghĩa trên ta có thể thấy rõ những vai trò quan trọng của việc xây dựng một tổ chức học tập, đó là:

Thứ nhất, hình thành được “tư duy hệ thống” trong tổ chức. Tư duy hệ thống là nghệ thuật nhìn thế giới về tổng thể, và thực hành tập trung vào các mối quan hệ giữa các bộ phận của hệ thống. Bằng cách nhìn vào thực tế thông qua một hệ thống tư duy “ống kính”, các thành viên trong tổ chức có thể làm việc với một hệ thống thay vì chống lại nó, để tạo ra giải pháp lâu dài cho các vấn đề khó trong các vấn đề gặp phải của doanh nghiệp. Việc huy động và lôi cuốn các thành viên trong tổ chức vào việc phát hiện và giải quyết vấn đề chính là sự hình thành nên tư duy hệ thống, là nền tảng để xây dựng một văn hóa tổ chức mạnh.

Thứ hai, nâng cao khả năng thích ứng linh hoạt của tổ chức. Trong một môi trường đầy biến động và cạnh tranh, sự tồn tại của một công ty sẽ phụ thuộc vào sự phản ứng nhanh trước các rủi ro và cơ hội. Chỉ có khả năng học hỏi, tiếp thu nhanh, phát triển và cải tiến liên tục, doanh nghiệp mới đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Nếu đặc điểm của quản trị ngày nay coi sự thay đổi là tất yếu thì khả năng xây dựng một tổ chức học tập càng có vai trò quan trọng để biến thách thức của sự thay đổi trở thành một cơ hội cho tổ chức. Tư tưởng tập trung “giải quyết vấn đề” thay vì thực hiện một sứ mệnh định sẵn thể hiện rõ khả năng thích ứng nhanh của doanh nghiệp cho mọi hoàn cảnh.

Thứ ba, tổ chức học tập được xây dựng hiệu quả sẽ tăng khả năng cạnh tranh. Việc tìm kiếm, phát hiện và giải quyết vấn đề, làm cho tổ chức có khả năng thực nghiệm cách làm mới rõ ràng sẽ làm cho năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp tăng cao nhờ khả năng phát triển các phương

pháp làm việc và sản phẩm mới nhanh hơn, hiệu quả hơn, phù hợp với yêu cầu về thời gian của khách hàng.

Thứ tư, hình thành và phát huy nguồn lực tri thức của tổ chức. Tổ chức học tập xây dựng và duy trì thiết chế qua đó những tri thức được chia sẻ, hoàn thiện và phát huy hiệu ứng lan tỏa. Những tri thức này cũng được thanh lọc theo thời gian và những gì còn lại trở thành giá trị vô hình cho tổ chức. Các bí quyết, kinh nghiệm quý tích lũy trở thành nguồn lực chung cho các thành viên trong tổ chức và có thể mang lại kết quả tổng hợp cho doanh nghiệp.

Thứ năm, xây dựng tổ chức học hỏi hiệu quả là điều kiện để hình thành và phát huy hiệu quả của các nhóm làm việc, hình thành tính liên kết, thống nhất cao trong tổ chức. Quá trình học hỏi, chia sẻ tri thức, cùng nhau tìm kiếm các phương pháp làm việc hay giải quyết các vấn đề gặp phải sẽ làm cho các thành viên trong tổ chức hình thành thói quen hợp tác, chia sẻ và hỗ trợ nhau cùng hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Thứ sáu, tổ chức học hỏi là môi trường tốt nhất để lãnh đạo doanh nghiệp chia sẻ tầm nhìn và thực hiện hiệu quả công tác lãnh đạo của mình. Chia sẻ tầm nhìn xuất hiện khi tất cả mọi người trong tổ chức hiểu được những gì mà tổ chức đang cố gắng để làm, có thật sự cam kết đạt được tầm nhìn đó, và hiểu rõ ràng vai trò của mình như thế nào trong tổ chức, có thể góp phần làm cho tầm nhìn thực tế hay không. Nhà lãnh đạo chỉ có thể chia sẻ tầm nhìn, lôi cuốn, định hướng, động viên,... đội ngũ của mình hiệu quả khi và chỉ khi tổ chức đó có cơ chế trao đổi thông tin thuận lợi, các thành viên luôn sẵn sàng và tích cực tham gia vào quá trình học hỏi của tổ chức.

Thứ bảy, trong mối tương quan với văn hóa tổ chức, tổ chức học tập phát triển văn hóa tổ chức. Chúng ta đều biết văn hóa của tổ chức là những giá trị, những niềm tin, sự hiểu biết, các chuẩn mực được các thành viên trong tổ chức chia sẻ.

Có thể khẳng định văn hóa là nền tảng của “tổ chức biết học tập”. Văn hóa của tổ chức biết học tập phải mạnh mẽ trong ba lĩnh vực sau: cái toàn thể là quan trọng hơn cái bộ phận, ranh giới

giữa các bộ phận phải giảm thiểu đến mức thấp nhất; Văn hóa tổ chức là bình đẳng với tất cả mọi thành viên; Các giá trị văn hóa phải được cải thiện và thích nghi.

Đến lượt mình, một tổ chức học tập hiệu quả là điều kiện để duy trì và phát triển văn hóa tổ chức. Văn hóa tổ chức không thể coi là “văn hóa mạnh” khi tổ chức không xây dựng được một tổ chức học hỏi hiệu quả.

Tóm lại, kiến thức của nhân lực ngày càng trở nên quan trọng và là một nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh. Xây dựng tổ chức học tập không những để quản lý hiệu quả nguồn lực tri thức chiến lược mà còn có vai trò quan trọng đảm bảo cho sự thành công cho tổ chức. Có thể nói rằng, bất kì nhà lãnh đạo nào muốn tổ chức của mình phát triển bền vững cũng cần quan tâm và dành nguồn lực thích đáng để xây dựng tổ chức của mình trở thành một tổ chức học hỏi.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Để tiến hành đo lường mức độ trở thành tổ chức học tập của doanh nghiệp, bài viết sử dụng bộ tiêu chí Harvard để khảo sát. Bộ công cụ này được David A. Garvin phát triển để chỉ ra những nơi mà tổ chức cần để thúc đẩy việc chia sẻ kiến thức, phát triển ý tưởng, học từ những sai lầm và

tư duy tổng thể với ba thành tố của tổ chức học tập:

Thành tố 1: một môi trường hỗ trợ việc học tập với bộ năm tiêu chí: an toàn về tâm lý, tôn trọng những khác biệt, cởi mở những ý tưởng mới, thời gian cho việc phản ánh.

Thành tố 2: những thực tiễn và các quá trình học tập cụ thể: thực nghiệm, thu thập thông tin, phân tích, giáo dục và đào tạo, truyền thông tin.

Thành tố 3: sự lãnh đạo củng cố học tập.

Sau đó, bảng hỏi được xây dựng trên thang đo Likert 7 điểm, được gửi đến từng cá nhân trong các doanh nghiệp bằng bảng in, sau đó tính điểm trung bình của họ. Bước tiếp đến là so sánh đánh giá của nhóm với điểm thực tiễn tốt nhất tổng quát từ nhóm so sánh nền tảng.

Nghiên cứu khảo sát với 50 doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Kon Tum, mỗi doanh nghiệp được gửi 5 phiếu. Kết quả thu về 204 phiếu/250 phiếu, đảm bảo độ tin cậy trong quá trình xử lý dữ liệu.

3. Đánh giá mức độ đáp ứng theo mô hình tổ chức học tập của các doanh nghiệp

Sau khi tiến hành khảo sát, cỡ mẫu thu thập là 204, trong đó:

Bảng 1. Thống kê mẫu nghiên cứu

Biến quan sát	Tần suất	Tỷ lệ %	Biến quan sát	Tần suất	Tỷ lệ %
Giới tính			Mức thu nhập		
Nam	87	42,6%	< 5 triệu	42	20,6%
Nữ	117	57,4%	5-10 triệu	118	57,8%
Tuổi			>10 triệu	44	21,6%
20-30 tuổi	57	27,9%	Trình độ học vấn		
30-40 tuổi	103	50,5%	Đại học	182	89,2%
Trên 40 tuổi	44	21,6%	Thạc sỹ trở lên	22	10,8%

Nguồn: Dữ liệu khảo sát.

Kết quả khảo sát cho thấy, nữ giới chiếm tỷ lệ cao 57,4%; độ tuổi từ 30-40 tuổi chiếm 50,5%; 27,9% thuộc độ tuổi 20-30 tuổi; 20,6% có mức

thu nhập dao động dưới 5 triệu đồng, thu nhập từ 5-10 triệu có 57,8%; Và chỉ có 21,6% có mức thu nhập trên 10 triệu.

Bảng 2. Thống kê điểm của Doanh nghiệp

Các yếu tố cấu thành tổ chức học tập	Điểm Benchmark cho khảo sát Tổ chức học tập					Điểm Doanh nghiệp đạt được
	1/4 Thấp nhất	1/4 Thấp hơn	Trung vị	1/4 Cao hơn	1/4 Cao nhất	
Môi trường hỗ trợ học tập						
An toàn tâm lý	31-66	67-75	76	77-86	87-100	56
Tôn trọng những khác biệt	14-56	57-63	64	65-79	80-100	65
Cởi mở những ý tưởng mới	38-80	81-88	90	91-95	96-100	68
Thời gian cho phản ánh	14-35	36-49	50	51-64	65-100	66
Tổng hợp về môi trường học tập	31-61	62-70	71	72-79	80-90	64
Thực tiễn và quá trình học tập cụ thể						
Thực nghiệm	18-53	54-70	71	72-82	83-100	60
Thu thập thông tin	23-70	71-79	80	81-89	90-100	60
Phân tích	19-56	57-70	71	72-86	87-100	55
Giáo dục và đào tạo	26-68	69-79	80	81-89	90-100	68
Truyền thông tin	34-60	61-70	71	72-84	85-100	55
Tổng hợp về quá trình học tập	31-82	63-73	74	75-82	83-97	60
Sự lãnh đạo mà nó củng cố việc học tập						
Tổng hợp về lãnh đạo	33-66	67-75	76	77-82	83-100	66

Nguồn: Dữ liệu khảo sát.

Kết quả khảo sát, điểm doanh nghiệp đạt được thuộc vào 3 nhóm: thấp nhất, thấp hơn và 1 nhân tố cao nhất. Trong đó, nhóm có điểm số thấp nhất chiếm hơn 80% bao gồm an toàn tâm lý, cởi mở những ý tưởng mới, thu thập thông tin, phân tích, giáo dục, truyền thông tin, tổng hợp về lãnh đạo; nhóm có điểm thấp hơn bao gồm tôn trọng những khác biệt, thực nghiệm; thời gian cho phản ánh được xếp vào nhóm có điểm cao nhất.

Trong nhóm nhân tố “*an toàn về tâm lý*”, với câu hỏi “*trong đơn vị này dễ dàng nói ra những gì bạn nghĩ*” có 26,4% đồng ý rằng không dễ dàng để nói; 41,2% không ý kiến; 41,1% cho rằng chính xác là “*nếu bạn phạm lỗi thì nó thường được lưu lại để chống lại bạn*”; Và cũng chỉ có 29,4% đồng ý với quan điểm “*những người trong đơn vị này thoải mái để nói ra những vấn đề bất đồng*”. Điều này có thể nhận thấy được môi trường an toàn tâm lý trong việc trình bày những tâm tư và nguyện vọng còn khá hạn chế.

Trong nhóm thuộc về “*tôn trọng khác biệt*”, 44,2% nhân viên đồng ý với quan điểm “*những khác biệt về ý kiến được hoan nghênh trong đơn*

vị này”; 61,7% cho rằng chính xác với ý kiến “*nếu một ý kiến không thống nhất với điều mà hầu hết mọi người trong đơn vị thì không được coi trọng*”; 41,2% cho rằng chính xác và hoàn toàn chính xác với “*đơn vị này có xu hướng giải quyết với những sự khác biệt trong ý kiến một cách riêng tư hơn là xử lý nó một cách trực tiếp trong nhóm*”; 67,6% đồng ý rằng “*trong đơn vị này, mọi người cởi mở với những cách thức khác nhau để làm cho công việc được thực hiện*”.

Nhóm về “*Cởi mở những ý tưởng mới*” được đánh giá khá tốt; 79,4% nhân viên đồng ý với quan điểm mọi nhân viên đều coi trọng ý tưởng mới; 76,5% đồng ý mọi người quan tâm tới những cách thức tốt hơn để giải quyết công việc; tuy nhiên 23,5% cho rằng những thử nghiệm mới thường bị chống lại. Điều này đang là rào cản những ý tưởng mới được triển khai.

Nhóm nhân tố “*thời gian cho phản ánh*”, được xếp vào nhóm có tỷ lệ chấp nhận cao nhất. 61,7% đồng ý “*dù khối lượng công việc lớn, mọi người trong đơn vị tìm ra những thời gian để xem xét đánh giá cách thức công việc được tiến triển*”; 82,7% cho rằng “*áp lực về lịch trình gắn liền với việc thực hiện tốt công việc*” là chính

xác; 49,9% đồng ý “*đơn vị có thời gian để phản ánh*” việc thực hiện công việc.

Nhóm nhân tố “*thử nghiệm*” có 70,6% nhân viên đồng ý rằng “*đơn vị này thử nghiệm thường xuyên những cách làm việc mới*”; nhưng chỉ có 32,3% đồng ý “*đơn vị thử nghiệm bằng cách đưa ra những sản phẩm mới và thử nghiệm có phương pháp*”; điều này có thể được lý giải do trong môi trường trên địa bàn tỉnh Kon Tum khá ổn định nên mức độ thử nghiệm không cao.

Nhóm “*thu thập thông tin*” có điểm trung bình xếp vào nhóm thấp. Bởi doanh nghiệp thường không thu thập có hệ thống và so sánh thực trạng doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh khác hay thông tin khách hàng, tình hình kinh tế xã hội địa phương.

Nhóm nhân tố “*Phân tích*” chủ yếu đánh giá về cách thức các quan điểm trái ngược trong quá trình thảo luận được đánh giá như thế nào; 35,3% nhân viên đồng ý với quan điểm “*đơn vị gắn bó với những tranh cãi và xung đột có ích trong quá trình thảo luận*”; 26,4% đồng ý “*đơn vị này tìm kiếm những quan điểm trái ngược trong quá trình thảo luận*”; hay chỉ có 29,4% nhân viên đồng ý “*đơn vị không bao giờ thay đổi những viễn cảnh đã được thiết lập vững chắc trong quá trình thảo luận*”. Điều này cho thấy việc tìm kiếm những quan điểm trái ngược không được khuyến khích nhiều tại các doanh nghiệp hiện nay.

Nhóm “*giáo dục và đào tạo*” đánh giá không cao, việc đào tạo chủ yếu dành cho nhân viên mới được tuyển; chỉ có 44,1% đồng ý “*nhân viên lâu năm được đào tạo khi luân chuyển vị trí*”; 29,4% đồng ý “*nhân viên được đào tạo khi có những khởi xướng mới được tiến hành*”.

Nhóm “*trao đổi thông tin*” được đánh giá vào nhóm thấp nhất. Bởi hiện Doanh nghiệp chưa tổ chức các diễn đàn để gặp gỡ và học hỏi từ những chuyên gia bên ngoài, bên trong nội bộ. Chỉ có 35,2% đồng ý “*đơn vị này thường chia sẻ thông tin qua mạng nội bộ với chuyên gia nội bộ*”; 38,2% đồng ý “*đơn vị có thể truyền đạt một cách nhanh chóng và chính xác những thông tin mới tới những người đưa ra các quyết định quan trọng*”. Điều này cho thấy hiện còn khá nhiều

nhân viên không hài lòng với truyền thông của đơn vị.

Nhóm “*lãnh đạo củng cố học tập*” đạt 66 điểm, được xếp vào nhóm thấp, cho thấy lãnh đạo củng cố việc học tập còn khá hạn chế; 47,1% đồng ý “*lãnh đạo của tôi chỉ hỏi những câu hỏi thăm dò*”, bởi việc hỏi những câu hỏi này sẽ thúc đẩy nhân viên sáng tạo và đưa ra nhiều ý kiến mới; 55,8% đồng ý với quan điểm “*lãnh đạo của tôi khuyến khích những quan điểm phức tạp*”; 23,6% nhân viên đồng ý “*lãnh đạo của tôi chỉ trích những quan điểm trái ngược với quan điểm của họ*”. Điều này là một trong những rào cản để nhân viên có thể đóng góp nhiều ý kiến trong việc xây dựng và phát triển tại doanh nghiệp.

4. Giải pháp phát triển doanh nghiệp theo mô hình tổ chức học tập

Tổ chức học tập nhằm tạo lập môi trường văn hóa mở, nhân viên tự học hỏi để cải thiện những năng lực của mình cũng như hỗ trợ những đồng nghiệp khác cùng phát triển. Để hướng tới mô hình này, doanh nghiệp đang vấp phải khá nhiều rào cản. Để cởi bỏ những nút thắt đó, các doanh nghiệp trên địa bàn cần tập trung vào nhóm giải pháp sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần tạo lập môi trường an toàn về tâm lý trong quá trình trao đổi thông tin giữa cấp quản lý và nhân viên sao cho bản thân nhân viên có thể trình bày những quan điểm, chính kiến của họ mà không lo sợ bị trừ dập hay lấy điều đó làm cơ sở chống lại sự phát triển bản thân của chính nhân viên đó trong doanh nghiệp. Bằng cách ghi nhận những thông tin không hài lòng của nhân viên về các chính sách một cách cởi mở hơn.

Thứ hai, cần tôn trọng sự khác biệt giữa các ý kiến khi có những quan điểm bất đồng. Các cuộc họp nên được tổ chức triển khai theo các phương pháp tập kích não nhằm tìm kiếm những ý tưởng sáng tạo mới của nhân viên.

Thứ ba, thay đổi luôn khiến con người đưa ra những cách thức khác nhau để chống lại, do vậy, cần đưa ra nhiều phương pháp, chính sách thúc đẩy nhân viên có nhiều sáng kiến hỗ trợ cho doanh nghiệp.

Thứ tư, để nhân viên ý thức hơn về sự cạnh tranh thì doanh nghiệp nên thường xuyên cập nhật những đặc điểm mới, xu hướng mới, lợi thế cạnh tranh đối thủ trên thị trường nhằm giới thiệu cho nhân viên, điều này giúp nhân viên luôn nỗ lực nâng cấp giá trị của mình.

Thứ năm, lãnh đạo cần cởi mở hơn trong việc củng cố học tập như kêu gọi nhiều hơn đóng góp từ mọi người trong các cuộc thảo luận, lắng nghe chủ động nhân viên trong các cuộc họp, khuyến khích những quan điểm phức tạp, cung cấp thời gian cho phản ánh những sự kiện đã qua,

hay không chỉ trích những quan điểm trái ngược với họ.

Tài liệu tham khảo

- [1] D. A. Garvin, Building a Learning Organization, Harvard Business Review, 1993, pp. 78-91.
- [2] D. A. Garvin, A. C. Edmondson, and Francesca Gino, is Yours a Learning Organization?, Harvard Business Review, Vol 86, No. 3, 2008, pp. 109-116.
- [3] P. Senge, The Leader's New Work: Building Learning Organizations, Sloan Management Review, Vol. 7, 1990, pp 7-23.