

## MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ THUYẾT CƠ BẢN VỀ XÂY DỰNG TỔ CHỨC BIẾT HỌC HỎI

Nguyễn Thị Minh Nguyệt

*Khoa Quản lý giáo dục, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội*

**Tóm tắt.** Trong bối cảnh hội nhập, toàn cầu hóa và cạnh tranh trên mọi lĩnh vực, tất cả các tổ chức thuộc mọi loại hình khác nhau đều phải đặt vấn đề xây dựng và nâng cao sức cạnh tranh của tổ chức lên hàng đầu. Để nâng cao khả năng của tổ chức, xây dựng tổ chức biết học hỏi được xem là một giải pháp hiệu quả. Nghiên cứu tập trung vào ba vấn đề cơ bản để xây dựng tổ chức biết học hỏi, đó là: Khái niệm tổ chức biết học hỏi; đặc điểm của tổ chức biết học hỏi và một số biện pháp để xây dựng tổ chức thành tổ chức biết học hỏi.

**Từ khóa:** Tổ chức biết học hỏi, quản lý tổ chức, văn hóa tổ chức.

### 1. Mở đầu

Thế kỉ XXI là thế kỉ của hội nhập, khoa học và công nghệ, trong bối cảnh cạnh tranh diễn ra trên tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội và trên phạm vi toàn cầu, “tất cả các tổ chức thuộc mọi loại hình đều phải học tập không chỉ để tồn tại mà còn để phát triển mạnh mẽ” [9]. “Khả năng của tổ chức trong việc học hỏi và cải tiến nhanh hơn các đối thủ khác có thể là lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất trong thế giới kinh doanh thế kỉ XXI” [4]. Chính vì vậy, xây dựng tổ chức biết học hỏi được xem là một cách tiếp cận, một lý thuyết hiệu quả trong khoa học quản lý tổ chức hiện đại. Bài viết này đi vào tìm hiểu một số vấn đề khái quát nhất trên phương diện lý thuyết về xây dựng tổ chức biết học hỏi, bao gồm: Tổ chức biết học hỏi là gì? Tổ chức biết học hỏi có những đặc điểm nào? Và làm thế nào để xây dựng một tổ chức thành tổ chức biết học hỏi?

### 2. Nội dung nghiên cứu

#### 2.1. Khái niệm tổ chức biết học hỏi

Cho đến nay, khái niệm tổ chức biết học hỏi (learning organization) vẫn chưa có một định nghĩa chung thống nhất.

Argyris và Schon (1978) xác định tổ chức biết học hỏi là quá trình " phát hiện và sửa chữa sai sót " [1]. Theo quan điểm của hai tác giả này , việc học của tổ chức chỉ thông qua các cá nhân

---

Liên hệ: Nguyễn Thị Minh Nguyệt, e-mail: [nguyetnm@hnue.edu.vn](mailto:nguyetnm@hnue.edu.vn).

đại diện chứ không phải của toàn bộ tổ chức. Điều này chưa thể hiện được đặc trưng nổi bật của tổ chức biết học hỏi đó là việc học ở tất cả các cấp độ của tổ chức và học thông qua sự tương tác giữa các thành viên trong nhóm với nhau.

Peter Senge (1990) định nghĩa một tổ chức học tập là một nơi trong đó "mọi người đang liên tục học cách để tìm hiểu nhau" [14]. Senge, Kleiner, Roberts, Ross và Smith (1996) xem một tổ chức học tập như là một nơi mà mọi người liên tục mở rộng khả năng của họ để tạo ra các kết quả mà họ thực sự mong muốn, liên tục mở rộng khả năng trong việc tạo ra tương lai của tổ chức [15]. Định nghĩa của các tác giả này đã nhấn mạnh đến việc học tập của mọi thành viên trong tổ chức biết học hỏi và ý nghĩa của việc học tập đối với mỗi cá nhân và với cả tổ chức.

Theo Pedler và các cộng sự của ông, tổ chức biết học hỏi là "nơi tạo điều kiện cho việc học tập của tất cả các thành viên và liên tục thay đổi, chuyển hóa chính bản thân nó" [11]. Quan niệm của Pedler bước đầu chú trọng đến khả năng thích nghi cao của tổ chức biết học hỏi bởi tính linh hoạt, liên tục thay đổi, cải tiến. Cùng quan điểm với Pedler, Dixon mở rộng định nghĩa về tổ chức biết học hỏi trong mối quan hệ của tổ chức với môi trường bên ngoài. Theo đó, tổ chức biết học hỏi "có ý sử dụng quá trình học tập của cá nhân, nhóm và các cấp độ của hệ thống để thay đổi tổ chức theo hướng ngày càng làm thỏa mãn các bên liên quan" [5]. Có thể nói định nghĩa của Dixon tương đối hoàn thiện khi đề cập đầy đủ đến các cấp độ của việc học và ý nghĩa của việc học với mỗi tổ chức.

Leithwood and Aitken (1995) định nghĩa, tổ chức biết học hỏi là một nhóm những người theo đuổi mục tiêu chung (cũng như mục tiêu của cá nhân) với cam kết của tập thể thường xuyên cân nhắc, coi trọng giá trị của những mục tiêu đó, thay đổi chúng khi cần thiết và phát triển để chúng thiết thực hiệu quả hơn, coi trọng những cách làm hiệu quả để đạt được mục tiêu đã đề ra [7]. Michael T Grill và các đồng sự cho rằng: "Một tổ chức học tập là một trong những nơi mà mọi thành viên tham gia trong việc tạo ra một tương lai tổ chức bằng cách chủ động tìm kiếm và làm chủ thay đổi" [8]. Định nghĩa của các tác giả trên nhấn mạnh đến vai trò của một tầm nhìn chung thống nhất trong tổ chức biết học hỏi. Định nghĩa của Garvin, Edmondson và Gino (2008) lại nhấn mạnh vào vấn đề tìm kiếm chuyển giao kiến thức, theo đó, tổ chức biết học hỏi là "một nơi mà nhân viên xuất sắc trong việc tạo ra, tiếp thu và chuyển giao kiến thức" [3]. Có thể thấy, các định nghĩa này tuy chưa đầy đủ nhưng đã khái quát được những khía cạnh nổi bật nhất làm nên một tổ chức biết học hỏi.

Như vậy, có thể hiểu, tổ chức biết học hỏi là một tổ chức thông qua việc học tập của các cá nhân, nhóm và mọi cấp độ trong hệ thống để liên tục thay đổi, chuyển hóa, mở rộng khả năng phát triển trong tương lai. Các thành viên trong tổ chức chủ động tìm kiếm và làm chủ thay đổi; tạo ra, tiếp thu và chuyển giao kiến thức, từ đó mở rộng khả năng của bản thân và mở rộng khả năng của tổ chức để đạt được mục tiêu mong muốn. Tổ chức nhờ vậy có khả năng thích nghi, giải quyết tốt các vấn đề nảy sinh và có sức cạnh tranh trong môi trường thay đổi.

## **2.2. Đặc điểm của tổ chức biết học hỏi**

Theo Ratner, nguồn gốc của "tổ chức biết học hỏi" cũng như "hợp tác học tập", "học tập tích cực" xuất phát từ những thay đổi trong tiếp cận về học tập cuối thế kỉ XX [12]:

**Bảng 1.**

| <b>Tiếp cận truyền thống</b>   | <b>Tiếp cận hiện đại</b>  |
|--|---|
| Kiến thức là cái gì đó có sẵn và được truyền từ người này sang người khác.           | Kiến thức là mối quan hệ giữa người biết và đã biết, kiến thức được tạo ra qua mối quan hệ này. |
| Kiến thức là khách quan và cố định   | Kiến thức là chủ quan và tạm thời   |
| Người học tiếp nhận kiến thức  | Người học tạo ra kiến thức  |
| Mọi người đều học theo cách giống nhau   | Có rất nhiều cách học khác nhau   |
| Kiến thức được tổ chức ổn định, cấu trúc thứ bậc có thể được xử lý độc lập với nhau. | Kiến thức được tổ chức kiểu "sinh thái;" nguyên tắc là tích hợp và tương tác.                   |
| Cách học tốt nhất là học một cách thụ động, bằng cách lắng nghe và xem.              | Cách học tốt nhất là học bằng cách tích cực làm và quản lý học tập của chính mình.              |
| Học một mình, với tâm trí của mình, dựa trên khả năng bẩm sinh của chính mình.       | Chúng ta học trong bối cảnh xã hội, thông qua tâm trí, cơ thể và cảm xúc.                       |
| Học trong chuỗi dự đoán từ đơn giản - "bộ phận" đến phức tạp - "tổng thể"            | Học trong tổng thể  |
| Trí thông minh dựa trên khả năng của mỗi người                                       | Trí thông minh dựa trên việc học hỏi của cộng đồng  |

Với quan niệm về kiến thức và học tập như trên, các tổ chức hiện đại muốn phát triển bền vững và có sức mạnh cạnh tranh bắt buộc phải coi trọng việc “học hỏi của cộng đồng”, coi trọng việc liên tục tạo ra, tiếp thu và chuyển giao kiến thức. Một tổ chức như vậy theo Senge (1990) phải tuân thủ 5 nguyên tắc:

- *Làm chủ bản thân*: “Tổ chức học tập khi mọi cá nhân trong tổ chức học tập” Vì vậy, các cá nhân phải có khả năng học tập và học tập suốt đời để không ngừng cải thiện, mở rộng khả năng của bản thân. Thực hiện nguyên tắc này cần tạo ra một môi trường khuyến khích phát triển và hiện thực hóa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức trong quan hệ đối tác.

- *Mô hình tinh thần*: Mô hình tinh thần là giả định ăn sâu trong tiềm thức, mang tính khái quát và ảnh hưởng đến cách nhìn nhận về thế giới cũng như ảnh hưởng đến các hành động cụ thể. Nó được xem như hình ảnh của một người “nội bộ” định hình các quyết định và hành vi của mọi người trong tổ chức. Ví dụ, khi người giáo viên quan niệm dạy học là khó khăn thì việc giúp đỡ hay nhận sự giúp đỡ của người khác không phải là vấn đề về năng lực cá nhân mà là một phần của sự tìm kiếm và cải tiến liên tục.

- *Học nhóm*: Đây là một nguyên tắc quan trọng bởi vì “nhóm chứ không phải cá nhân là những đơn vị học tập cơ bản trong một tổ chức hiện đại”. Senge lập luận rằng nếu một nhóm học tập, nhóm đó sẽ trở thành một mô hình thu nhỏ cho việc học của tổ chức. Việc học nhóm giúp phát triển các kỹ năng đối thoại và tư duy tập thể, nhờ đó trí thông minh và khả năng của một nhóm sẽ lớn hơn tổng của tất cả các thành viên cộng lại.

- *Chia sẻ tầm nhìn*: Việc chia sẻ tầm nhìn xuất phát từ những người thực sự quan tâm đến công việc của họ, những người có một ý thức mạnh mẽ về tầm nhìn cá nhân và nhìn thấy tầm nhìn chung có thể bao gồm tầm nhìn cá nhân của tất cả mọi người. Thông qua chia sẻ tầm nhìn sẽ xây dựng ý thức tập thể, cùng cam kết hướng đến hình ảnh trong tương lai.

- *Tư duy hệ thống*: Theo Senge, đây là sự tích hợp của 4 nguyên tắc nói trên. Tư duy hệ

thống giúp nhìn thấy "bức tranh lớn" trong một tổ chức và hiểu làm thế nào thay đổi trong một bộ phận ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống.

Mohanty và các cộng sự khi nghiên cứu đã tổng hợp nghiên cứu của Senge và đưa ra các đặc điểm của tổ chức biết học hỏi đó là:

- Tồn tại một tầm nhìn chung mà tất cả mọi người đều đồng ý.
- Mọi người loại bỏ cách nghĩ cũ và những thói quen đã thành chuẩn mực để giải quyết vấn đề.
- Tất cả các thành viên nghĩ về các quá trình, chức năng, hoạt động, tương tác với môi trường của tổ chức như là một phần của hệ thống.
- Mọi người công khai, thoải mái trong giao tiếp mà không sợ bị chỉ trích hay trừng phạt.
- Mọi người chế ngự lợi ích cá nhân và lợi ích của các bộ phận để làm việc cùng nhau và đạt đến mục tiêu chung [10].

Trong nghiên cứu năm 1995, Keating chỉ rằng: Các yếu tố phổ biến nhất được đề cập trong một tổ chức học tập có thể được tóm tắt như: nỗ lực phối hợp hướng tới mục tiêu chung; cam kết hoạt động để cải tiến liên tục và phổ biến những cách làm tốt nhất trong tổ chức; mạng thông tin tổ chức theo chiều ngang để cùng nhau chia sẻ chuyên môn và mở rộng liên kết với thế giới bên ngoài; khả năng hiểu, phân tích và sử dụng hệ thống năng động mà chính họ đang hoạt động trong đó [6]. Các đặc điểm của một tổ chức biết học hỏi theo Yuraporn Sudharatna và Laubie Li chính là các giá trị văn hóa của tổ chức đó. Các giá trị này được tích lũy để nâng cao năng lực của tổ chức trở thành tổ chức biết học hỏi, từ đó có thể quản lý tốt sự thay đổi [17].

Grill và các cộng sự của ông đã tổng kết được 4 đặc điểm cơ bản của tổ chức biết học hỏi:

- *Thứ nhất*, tổ chức đó luôn có những cá nhân liên tục tìm kiếm kiến thức mới và sẵn sàng chia sẻ những kiến thức của mình với tổ chức.

- *Thứ hai*, học nhóm là điều bắt buộc bởi nhóm chính là con đường để kiến thức của mỗi cá nhân được chuyển thành kiến thức của cả tổ chức. Các kỹ năng cần thiết cho học nhóm bao gồm: Thông tin trung thực và cởi mở giữa các thành viên nhóm nghiên cứu, sử dụng các kỹ năng lắng nghe tích cực và phản hồi hiệu quả, cởi mở với những ý tưởng sáng tạo, và cho phép tất cả các bên trong tổ chức để thể hiện ý tưởng của mình một cách thẳng thắn.

- *Thứ ba*, tổ chức có mạng lưới thông tin truyền thông cho phép kiến thức lây lan một cách nhanh chóng và hiệu quả. Tổ chức biết học hỏi là một quá trình chuyển đổi không ngừng mà hầu hết nhân viên không thấy thoải mái trong suốt thời gian của quá trình chuyển đổi, vì vậy việc thông tin vô cùng cần thiết. Thông tin liên lạc từ dưới lên có thể quan trọng hơn từ trên xuống ở chỗ nó có thể loại bỏ sai sót nhỏ trong giao tiếp - mà điều này lại có thể biến thành một cuộc khủng hoảng lớn. Hơn nữa, trong khi tổ chức chuyển đổi, thông tin cần được cung cấp thường xuyên hơn so với bình thường, giảm thiểu sự sợ hãi và sự lây lan của thông tin sai lệch.

- *Thứ tư*, chia sẻ tầm nhìn- đó là một sự hội nhập của tầm nhìn cá nhân của mỗi cá nhân với hình ảnh tổ chức trong tương lai. Mỗi nhân viên phải hiểu, đóng góp và chia sẻ tầm nhìn của tổ chức nếu không, tầm nhìn đó sẽ không trở thành hiện thực [8].

Từ những nghiên cứu lí thuyết nói trên, những đặc điểm chung nhất của một tổ chức biết học hỏi có thể rút ra đó là:

- Tầm nhìn chung được chia sẻ và đồng thuận. Lợi ích cá nhân và lợi ích bộ phận được chế ngự để đạt đến mục tiêu chung.
- Các vấn đề, các quá trình luôn được xem xét trong mối quan hệ tổng thể.
- Thông tin minh bạch và được chia sẻ, có mạng lưới thông tin thông suốt tạo điều kiện cho việc chuyển giao kiến thức.
- Việc học được coi trọng và ưu tiên, trong đó học nhóm là mấu chốt đồng thời mọi người dự kiến học tập liên tục; có những cá nhân xuất sắc trong việc tìm kiếm và chuyển giao kiến thức.
- Sai lầm hay thất bại không bị trừng phạt; cởi mở với cái mới, sẵn sàng thử nghiệm và coi trọng những quan điểm thiểu số, ý kiến trái chiều.

### **2.3. Xây dựng một tổ chức thành tổ chức biết học hỏi**

Đề xây dựng tổ chức biết học hỏi, vai trò quan trọng nhất thuộc về người lãnh đạo. Senge (2000) cho rằng, mọi người có thể học bởi vì người lãnh đạo trong tổ chức biết học hỏi vừa là người thiết kế, vừa là giáo viên, vừa là người quản lí sẽ dẫn dắt mọi người trong tổ chức [16]. Bản thân người lãnh đạo “là những người tạo ra giao tiếp cởi mở và thẳng thắn trong toàn tổ chức về tương lai cụ thể của tổ chức mong muốn hướng tới” và phải “chứng tỏ một cam kết cá nhân để trở thành người học suốt đời” (Grill) [8].

Theo William J. Rothwell, để xây dựng tổ chức biết học hỏi quan trọng nhất là phải tạo ra được bầu không khí học tập trong tổ chức [13]. Một môi trường làm việc “chỉ thuận lợi khi nhân viên được giao việc cụ thể, có các bước kế hoạch cẩn thận để đảm bảo chắc chắn cho việc học của họ”. Để tạo ra môi trường như vậy, Rothwell cho rằng lãnh đạo công ti đầu tiên phải cam kết đủ nguồn lực tài chính và thời gian cho việc học tập tại nơi làm việc. Tiếp theo, người quản lí phải chia sẻ một tầm nhìn chung về những kết quả hy vọng sẽ đạt được thông qua học tập tại nơi làm việc. Đồng thời, công ti phải truyền cảm hứng cho nhân viên để họ tin tưởng và sẵn sàng vượt qua những khó khăn để tham gia vào việc học tại nơi làm việc. Ngoài ra, nhân viên cần được khuyến khích bằng những lợi ích cụ thể để học tập.

Theo Garvin, để xây dựng tổ chức biết học hỏi cần chú ý đến năm hoạt động chủ chốt: 1) Giải quyết vấn đề một cách có hệ thống. 2) Thử nghiệm: Có hệ thống tìm kiếm và kiểm tra kiến thức mới. 3) Học từ những kinh nghiệm đã qua: Xem xét những thành công và thất bại của bạn, xác định các bài học kinh nghiệm, và ghi lại những bài học đó. 4) Học từ những người khác: Các công ti khác; Khách hàng,... 5) Chuyển giao kiến thức: Kiến thức mới cần được chia sẻ rộng rãi; nhanh chóng và hiệu quả trong tổ chức [2].

Nghiên cứu sau đó, Garvin và cộng sự của ông chỉ ra rằng: Các nghiên cứu đề cập đến 3 vấn đề quan trọng nhất để xây dựng tổ chức học tập và tăng khả năng thích ứng của tổ chức đó là: một môi trường hỗ trợ cho việc học tập; quá trình học tập cụ thể và thực tiễn; các hành vi củng cố, tăng cường của lãnh đạo. Tác giả gọi đây là 3 khối cần xây dựng trong một tổ chức học tập, chúng có mối quan hệ chặt chẽ với tổng thể nhưng có tính độc lập tương đối, có thể đánh giá được [3].

**Bảng 2.**

| <b>3 khối xây dựng</b>   | <b>Đặc điểm phân biệt</b>   |
|--------------------------|---|
| Một môi trường hỗ trợ    | <p><i>Nhân viên:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cảm thấy an toàn khi không đồng ý với người khác, đặt câu hỏi ngay thơ, mắc sai lầm hoặc trình bày những quan điểm thiếu sót.</li> <li>- Công nhận giá trị của những ý tưởng đối lập.</li> <li>- Chấp nhận rủi ro và khám phá những điều chưa biết.</li> <li>- Dành thời gian để xem xét lại quy trình của tổ chức.</li> </ul>                |
| Quá trình học tập cụ thể | <p><i>Một nhóm hoặc công ti có quy trình chính thức để:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phát hiện, thu thập, giải thích và phổ biến thông tin.</li> <li>- Thử nghiệm sản phẩm mới.</li> <li>- Thu thập thông tin tình báo về đối thủ cạnh tranh, khách hàng và xu hướng công nghệ.</li> <li>- Phát hiện và giải quyết vấn đề.</li> <li>- Phát triển các kĩ năng cho người lao động.</li> </ul> |
| Lãnh đạo củng cố học tập | <p><i>Các nhà lãnh đạo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thể hiện sự sẵn sàng đón nhận những quan điểm khác.</li> <li>- Tín hiệu về tầm quan trọng về việc dành thời gian cho phát hiện vấn đề, chuyển giao kiến thức và sự phản hồi.</li> <li>- Tham gia vào đặt câu hỏi và lắng nghe tích cực.</li> </ul>   |

### 3. Kết luận

Tổ chức biết học hỏi là xu thế tất yếu của các tổ chức hiện đại, khuyến khích việc học tập của các cá nhân cũng như mọi cấp độ trong tổ chức nhằm phát huy trí thông minh tập thể tạo ra sự thay đổi liên tục và mở rộng khả năng phát triển của tổ chức để tăng sức cạnh tranh và thích nghi với những thay đổi liên tục. Tổ chức biết học hỏi có những đặc điểm nổi bật về tầm nhìn chung, tính hệ thống, việc học của mỗi cá nhân và học nhóm cũng như những giả định ngầm ảnh hưởng đến hành vi của các thành viên trong tổ chức. Xây dựng môi trường hỗ trợ cho việc học tập; quan tâm đến quá trình học tập cụ thể trong tổ chức; củng cố việc học tập bằng những hành động và cam kết cụ thể chính là những chìa khóa quan trọng để các nhà lãnh đạo xây dựng tổ chức của mình thành tổ chức biết học hỏi.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Argyris, C., Schon, D., 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- [2] David A. Garvin, 1993. *Building a Learning Organization*. Harvard business review; July-August 1993
- [3] David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino, 2008. *Is yours learning organization?* Harvard Business Review, Product no. R0803H
- [4] Deane, R. H., T. B. Clark, et al., 1997. *Creating a Learning Project Environment: Aligning Project Outcomes with Customer Needs*. Information Systems Management: 4-10
- [5] Dixon, N., 1994. *Organizational Learning Cycles*. McGraw-Hill, New York, NY.

- [6] Keating, D., 1995. *The learning society in the information age*. Toronto: Canadian Institute for Advanced Research Program in Human Development, Working Paper No.2.
- [7] Leithwood, K., Leonard, L. and Sharratt, L., 1998. *Conditions Fostering Organizational Learning in Schools*. Educational Administration Quarterly. 34(2), 243-276.
- [8] Michael T. Grill, Captain/Paramedic, Sierra Vista Fire Department, Sierra Vista, Arizona, 2000. *Improving organizational learning at the sierra vista fire department, An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program*.
- [9] Michael Pearn, 1994. *Tools for a Learning Organization*. Management Development Review, Vol. 7 Iss: 4, pp. 9-13.
- [10] Mohanty, R. P. and S. G. Deshmukh, 1999. *Evaluating manufacturing strategy for a learning organization*. International Journal of Operations & Production Management 19(3): 308.
- [11] Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T., 1992. *The Learning Company*, McGraw-Hill, New York.
- [12] Ratner, S., 1997. *Emerging Issues in Learning Communities*. St. Albans, Vermont, Yellow Wood Associates, Inc.: 1-34.
- [13] Rothwell, W. J., 2002. *The Workplace Learner: How to Align Training Initiatives with Individual Learning Competencies*. New York, AMACOM
- [14] Senge, P., 1990. *The Fifth Dimension: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York.
- [15] Senge PM, Kliener A, Roberts C, Ross RB & Smith BJ., 1996, *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and tools for a learning Organization*. London. Nicholas Brealey Publishing
- [16] Senge, P., Cambron-McCabe, N. Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. and Kleiner, A., 2000. *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. New York: Doubleday/Currency
- [17] Yuraporn Sudharatna, Laubie Li, 2004. *Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change. A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry, Managing Global Transitions*, Vol. 2, No. 2, Fall 2004, p. 163-178.

## ABSTRACT

### **Some basic problems in building a learning organization**

A learning organization is an organization that is continually expanding its capacity to create its future. A learning organization can be identified by its five characteristics: personal mastery; mental model; team learning; vision sharing and systemic thinking. The leader has the most important role to play in building a learning organization. Some ways to build a learning organization include: 1) A supportive learning environment; 2) Concrete learning processes and practices; and 3) Leadership that reinforces learning.