

FETP 2013-2014

# Lãnh đạo Khu vực Công

Xây dựng Tổ chức Học tập  
07 / 08 / 2014



## Thay đổi Đòi hỏi

- Việc thay đổi với tốc độ ngày càng tăng của nền kinh tế, công nghệ, xã hội, và môi trường thách thức những người lãnh đạo và các thành viên tổ chức
- Chúng ta phải học tập về cách thức để thiết kế và quản lý các hệ thống phức tạp với vô số những ảnh hưởng phản hồi, những sự chậm trễ dài, và những phản ứng phi tuyến
- Chúng ta phải làm cho nhóm, tổ chức học tập để thích ứng với những thách thức đặt ra trong quá trình tồn tại và phát triển của mình

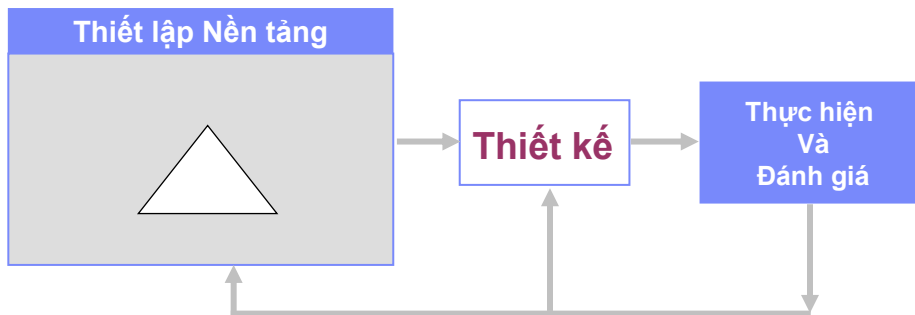
## Những Tổ chức Vượt trội

- Là những tổ chức gắn sự tích cực nhiệt tình và khả năng của người lao động
- Nhận ra rằng
- Không gì có thể so sánh với sự hào hứng, phấn khởi đến từ việc làm việc trong một tổ chức học tập.

## Các Tổ chức Tự Thiết kế

- Quá trình thay đổi hệ thống
- Quá trình là liên tục và không bao giờ kết thúc – thay đổi và hoàn thiện liên tục
- Học tập diễn ra
- Cần có sự hỗ trợ
- Tất cả các cấp bậc của tổ chức chấp nhận

## Chiến lược Tự Thiết kế



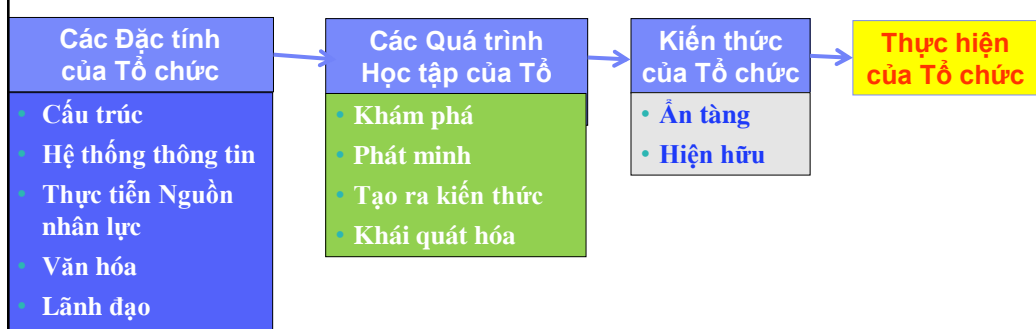
## Tổ chức Học tập & Quản lý Tri thức

- *Tổ chức Học tập* chú trọng vào những *điều kiện và những* *đề tạo khả năng và cho phép những người* *lao động và các đội học tập và chia sẻ kiến thức*
- *Học tập kiến thức* tập trung vào *những kiến thức mới* *mà* *nó làm cho tổ chức có khả năng tốt hơn trong việc thu thập, tổ* *chức và chuyển đổi những thông tin thành những kiến thức* *hữu dụng*

## Kiến thức của Tổ chức

- **Tạo ra kiến thức**
  - Nhận dạng những kiến thức
  - Phát triển các cách thức
- **Tổ chức các kiến thức**
  - Đặt kiến thức vào những dạng có thể sử dụng
  - Hệ thống hóa
- **Phân bổ và truyền bá kiến thức**
  - Làm cho kiến thức

## Tổ chức Học tập: Mô hình Tích hợp



## Học tập

- *“Kiến thức và học tập – quá trình theo đó con người tạo ra kiến thức – là những hệ thống sinh học được hình thành từ những mạng thường là vô hình (invisible networks) và những quan hệ qua lại giữa các cá nhân với nhau. Chúng có lẽ là những hệ thống sinh học phức tạp nhất.”*
- *“Tất cả những người học tạo dựng kiến thức từ những kết nối phức tạp chằng chịt bên trong của những kinh nghiệm cá nhân và xã hội, những cảm xúc và tình cảm, ý chí, những khả năng, năng khiếu, những giá trị, niềm tin, tự nhận thức, các mục đích, và nhiều hơn nữa.”*

Peter Senge, “Schools That Learn”

## Tổ chức Học tập

### Là các tổ chức mà ở đó

- Mọi người thường xuyên, liên tục mở rộng các khả năng của họ để tạo ra những kết quả mà họ thực sự mong muốn
- Những phong cách tư duy
- Những khát vọng chung
- Mọi người thường xuyên, liên tục học tập

Peter Senge, 1990 “The Fifth Discipline”

## Tổ chức Học tập

*“Một tổ chức học tập là một tổ chức thành thạo trong việc tạo ra, đạt tới, diễn dịch, chuyển giao, và lưu trữ những kiến thức, và thay đổi một cách có mục đích hành vi của nó để phản ánh những hiểu biết và sáng tỏ mới.”*

David Garvin, (2000) *“Learning in Action”*

## Tổ chức Học tập

Tổ chức học tập là một tổ chức mà nó **liên kết những khả năng được phát triển liên tục** để học, để thích ứng và thay đổi những quá trình và văn hóa của nó.

Những giá trị, chính sách, thực tế, các hệ thống và các cấu trúc của tổ chức **hỗ trợ và tăng tốc việc học tập** cho tất cả các thành viên trong tổ chức đó.

## Thông qua Học tập, Chúng ta:

- Tái tạo bản thân mình
- Trở nên có khả năng để thực hiện
- Tái nhận thức thế giới và những quan hệ của chúng ta
- Mở rộng khả năng của chúng ta

## Tổ chức Học tập

- Học tập
- Không bao giờ đến đích
- Luôn trong tình trạng
- Trở nên tốt hơn

## Nguyên tắc của Tổ chức Học tập

- Tư duy hệ thống (Systems Thinking)
- Làm chủ bản thân (Personal Mastery)
- Những mô hình Tư duy (Mental Models)
- Tầm nhìn chung (Shared Vision)
- Học tập đồng đội (Team Learning)

## Nguyên tắc của Tổ chức Học tập

- Tư duy hệ thống (Systems Thinking)
  - Mốc khái niệm là nền tảng cho tất cả các nguyên tắc của tổ chức học tập
  - Một khuôn khổ cho việc hiểu biết các cấu trúc, các dạng mẫu, và các quan hệ mà những điều này giúp hiểu biết cách thức chúng ta tạo ra thực tế của mình
    - Nguyên tắc cho việc xem xét,
    - Hiểu biết và mô tả những cấu trúc
    - Hiểu biết những quan hệ tương tác qua lại
    - Hiểu biết các quá trình thay đổi
    - Từ đó cho phép chỉ ra những giải pháp
  - Tư duy hệ thống hội nhập các nguyên tắc khác với nhau



## Mô hình Tảng Băng Ngầm: Khuôn khổ cho Tư duy Hệ thống

**Bản chất của  
Hành vi**

**Các câu hỏi  
Quan trọng**

**Các bước**

**Phản ứng**

**NHỮNG HIỆN TƯỢNG**

**Tiên liệu và  
hành động  
trước**

**NHỮNG XU HƯỚNG,  
PHONG CÁCH,**

**Hiểu biết &  
Thiết kế**

**CẤU TRÚC**

## Nguyên tắc của Tổ chức Học tập

- **Làm chủ bản thân (Personal Mastery)**
  - Linh hồn của tổ chức học tập
    - Sự tận tâm, gắn liền với sự thuần thục, của các cá nhân
    - Các cá nhân liên tục, không ngừng làm rõ
    - Được đặt trên nền tảng
  - Các tổ chức chỉ học tập thông qua các cá nhân
    - Học tập của cá nhân không bảo đảm học tập của tổ chức, nhưng không có việc học tập của cá nhân thì việc học tập của tổ chức không thể diễn ra
  - Tạo ra những cảm giác, ý nghĩa của mục đích, quyền lực, giá trị bản thân, và Tầm nhìn của cá nhân

## Nguyên tắc của Tổ chức Học tập

### ▪ Những mô hình Tư duy (Mental Models)

- Những hình ảnh sâu thẳm trong nội tại của bản thân về cách thức thế giới vận hành, hoạt động hoặc tồn tại
- Những mô hình tư duy là những bản đồ nhận thức về thế giới mà con người có trong bộ nhớ dài hạn và những nhận thức ngắn hạn của cá nhân
  - Những thay đổi trong những mô hình tư duy trong ngắn hạn hàng ngày sẽ được tích lũy theo thời gian và dần dần dẫn tới những thay đổi
- Nguyên tắc cho việc định hình những mô hình tư duy và hiểu biết cách thức mà chúng ảnh hưởng tới hành động của cá nhân
  - Những mô hình tư duy là đầy quyền lực
  - Mô hình tư duy có thể được đánh giá và định hình một cách có ý thức

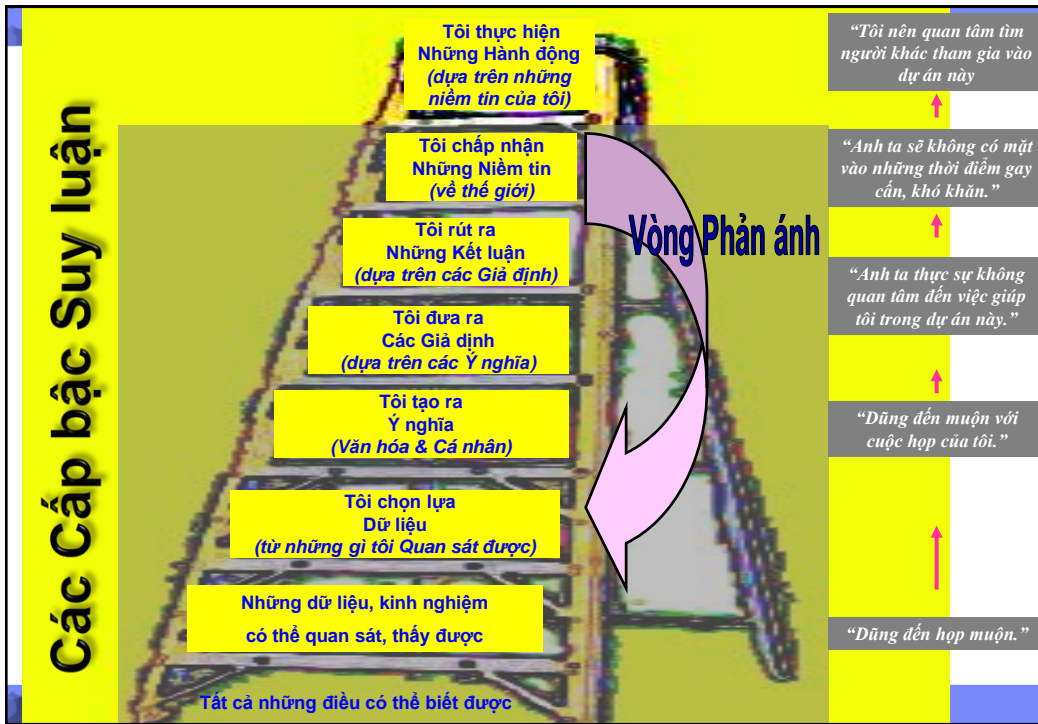
## Học tập

### Học tập Vòng Đơn

Con người phản ứng với những thay đổi trong môi trường tổ chức của họ bằng việc tìm ra những lỗi, sai hỏng, và sửa chữa nó để duy trì tình trạng mong đợi hiện tại. Không có sự phản ánh hoặc khám phá để tái định hình tình huống.

### Học tập Vòng Kép

Bao gồm việc xem xét tình huống và thách thức những chuẩn mực và giả định sâu thẳm được ẩn giấu của tổ chức mà những điều này có thể dẫn tới việc tái định nghĩa vấn đề.



## Nguyên tắc của Tổ chức Học tập

### ▪ Tầm nhìn chung (Shared Vision)

- Một tầm nhìn chung là một tầm nhìn mà nhiều thành viên trong tổ chức thực sự tận tâm với
  - Những quan tâm và lợi ích chung
  - Phản ánh nhu cầu được kết nối và trở thành một phần trong việc theo đuổi một mục đích to lớn hơn gắn liền với các hoạt động của tổ chức
- Tầm nhìn chung giúp thiết lập những mục tiêu
  - Tạo ra sự tận tâm bằng sự tự nguyện
  - Cung cấp những chỉ dẫn
- Nguyên tắc này đòi hỏi một năng lực để duy trì một bức tranh chung về tương lai
  - Hoạch định bối cảnh:

## Nguyên tắc của Tổ chức Học tập

### ▪ Học tập đồng đội (Team Learning)

- Học tập đồng đội là quá trình gắn kết và phát triển các khả năng của đội
- Đội là đơn vị
- Bắt đầu với việc thành thạo trong đối thoại, thảo luận
  - Thành thạo trong thảo luận:
    - Đối thoại:
- Nguyên tắc học tập đồng đội đòi hỏi việc bố trí, sắp xếp các suy nghĩ, ý tưởng của các thành viên và đạt tới những kết quả mong đợi
  - Bố trí, sắp xếp các thành viên vào đội

## Tổ Chức Học tập: Các Năng lực Cốt lõi

1. Các kỹ năng phân tích, Giải quyết vấn đề, Ra quyết định
2. Các kỹ năng truyền đạt
3. Sáng tạo và Đổi mới
4. Các kiến thức và tài năng chuyên môn
5. Linh hoạt và thích ứng cao
6. Các kỹ năng làm việc nhóm và quan hệ qua lại giữa các cá nhân
7. Lãnh đạo
8. Hiểu biết tổ chức và tư duy toàn cục, toàn cầu
9. Sở hữu, trách nhiệm và đáng tin cậy
10. Các kỹ năng hoạch định và tổ chức
11. Năng lực quản lý nguồn lực
12. Thái độ phục vụ và thỏa mãn khách hàng