

سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده چیست؟ این کلمه در بیان پیتر سنگه چیزی بیش از اطلاعات است. این مفهوم بیشتر درباره ایجاد و ساخت چیزی است که بر ظرفیت تاثیر می گذارد. بنابراین سازمانی که می تواند به صورتی فعال و خلاق فعالیت نموده و پیوسته بر ظرفیت خود تاثیر بگذارد در شرایط یادگیری است. سازمانی اینگونه، بایستی بر الگوی ذهنی گذشته " ناتوانی یادگیری" فائق آید و این دیدگاه را کنار بگذارد که: "من یعنی شغلم" و "دشمن جایی آن بیرون است". مطابق دیدگاه پیتر سنگه، سازمان جدید برعکس بایستی تعهد به پنج فرمان پایه را در خود ایجاد نماید تا تئوریها را به مجموعه تجارب خود بیافزاید.

یادگیری چیست؟

این سوال که چگونه سازمانها یاد می گیرند و یا در یادگیری شکست می خورند، موضوعی است که از اهمیت برخوردار است. این عنوان معمولا در حال حاضر به سازمانهایی اطلاق می شود که "به سرعت بر روی پای خود حرکت می کنند". ما می دانیم که دنیا بسیار متلاطم است و سازمانهایی با چندین لایه سازمانی نمی توانند خود را سریعاً با آن تطابق دهند و احتمالا به مدتی طولانی پایدار نخواهند بود. متأسفانه کلمه "یادگیری" در محاوره بسیاری از معانی خود را از دست داده است و معمولا معادل "گرفتن اطلاعات" تلقی می شود. ما معمولا می گوئیم: "من به کلاس رفته ام و حسابداری مالی برای مدیران را دیروز یاد گرفتم". اما واقعا ما چه می گوئیم؟ من پشت میز نشسته ام و مقداری اطلاعات را دریافت کرده ام و حالا می توانم آن را بازگو نمایم.

کلاس درس مثالی ایده آل برای دیدگاه یادگیری به مفهوم گرفتن اطلاعات است. بخش عمده تحصیلات رسمی این دیدگاه را تقویت می کند که: "اطلاعاتی وجود دارد که متخصصین دارند و آنگاه که ما توانستیم آن اطلاعات را به درستی تکرار کنیم، موضوع را یاد گرفته ایم". اما همه می دانیم که هیچکدام از ما راندن یک دوچرخه را این چنین یاد نگرفته ایم. راه رفتن، صحبت کردن یا بسیاری مطالب دیگر که به صورت طبیعی به آنها یادگیری اطلاق می شود. نیز از این گونه اند بنابراین یادگیری ارتباط کمی با گرفتن اطلاعات دارد.

بطور کلی، یادگیری به مفهوم تاثیرگذاری بر ظرفیت است. یادگیری درباره ایجاد ظرفیت برای خلق آنچه چیزی است که قبلا نمی توانستید خلق کنید. به عبارت دیگر یادگیری به فعالیت ارتباط دارد در صورتیکه گرفتن یا جذب اطلاعات این ویژگی را ندارد و یکی از دلایل آنکه یادگیری سنتی بسیار خسته کننده است، خسته کننده بودن جذب اطلاعات است چرا که این فرآیند بسیار انفعالی است.

بنابراین سازمانهای یادگیرنده، سازمانهایی هستند که پیوسته بر ظرفیت خلاقه خود تاثیر می گذارند. این مفهوم در سازمانهای یادگیرنده، همان تلقی است که از نوآوری در سازمانهای موفق داریم زیرا افراد بطور بالقوه در محیطی فعالیت می کنند که اساسا تقویت کننده منابع سازمانی و ایجاد کننده خلاقیت بیشتری است.

پیتر سنگه می گوید: "سازمانهای یادگیرنده پدیده ای پایدار و قابل درک هستند، لذا لازم نیست برای فایق آمدن بر تمایلات سنتی سازمانهای طرفدار قدرت متمرکز که روح کارکنان خود را ضایع می کنند، مجادله کنیم زیرا سازمانها عموماً به جای کنترل کننده، یادگیرنده خواهند شد. چرا؟ چون نحوه فکر کردن و تاثیر متقابل افراد در این سازمانها با دیگران متفاوت خواهد بود".

حال بایستی کمی عمیق تر به این موضوع بپردازیم که چرا روشهای جدید فکر کردن و تاثیر متقابل مورد نیاز است.

ناتوانی یادگیری

"آیا سازمان شما ناتوان یادگیری دارد؟". دلیل ریشه ای آنکه یادگیری واقعی در سازمانها بوجود نمی آید در مثال "فروش نوشابه" (۱) وجود دارد. هنگامیکه شما در این سیستم قرار گیرید متوجه می شوید که بعد از زمان کوتاهی مدیریت خود را بر سیستم از دست می دهید چه یک خرده فروشی، عمده فروشی و یا تولید کننده نوشابه باشید و این اولین ناتوانی یادگیری است، "من شغلم هستم". این نحوه نگرش در سازمان پس از مدتی بر روی افراد این تاثیر را به جای می گذارد. "افراد چه هستند معادل است با آنکه چه کار می کنند".

شناسایی خود

این مشکل جدی شناسایی خود در مثالهای پیشماری وجود دارد. بارها شنیده شده است که افراد ما قابلیت یادگیری ندارند. دلیل آنست که اگر یک اپراتور، بیست سال بر روی ماشین تراش کار کرده باشد، در تصور خود همواره یک اپراتور ماشین تراش است. لذا تا وقتی افراد را به این درک برسانید که آنچه هستند از آنچه تاکنون کار کرده اند متفاوت است، قابلیت یادگیری بوجود نمی آید. بعلاوه متعاقب این نگرش نسبت به کار که موقعیت من قابل اندازه گیری و ارزشگذاری نیست حس کنجکاوی را محدود می نماید و از دیدگاه سیستم سبب آن می شود که کار خود را درست انجام دهم ولی کلیت سیستم را تحت فشار قرار دهم. همانطور که در مدل "فروش نوشابه" آمده است وقتی افراد به حل مسایل خود بدون توجه به محیط پیرامون می پردازند، هرگز نمی توانند تاثیر فعالیت خود را بر روی مسایل خودشان ببینند.

دشمن جایی آن بیرون است

این نحوه فعالیت، سازمانها را بدین سمت سوق می دهد که "دشمن جایی آن بیرون است". وقتی ما به خود فکر می کنیم و خود را در موقعیتی که در آن مشغول فعالیت هستیم ببینیم، اگر کارها به خوبی انجام نشود به این نتیجه می رسیم که "کسی دیگر آنجا است که مشکل می آفریند".

(۱) یک مدل فروش است که پروفسور فارستر در کتاب دینامیک صنعت ارایه داده است و در آن تاثیرات سیستم فروش تولید کننده، عمده فروشی و خرده فروشی را بر یکدیگر تحلیل کرده است.

وقتی که فرد محدوده وظیفه‌های او را تعریف می‌کند و احساس شناخت وی ریشه در جایگاه شغلی داشته باشد، بسیار طبیعی است که سایر افراد در خارج این دایره را در هنگام بروز مشکل دشمن تلقی کند. یکی از مهمترین مشکلات در سازمانها آنست که افراد معمولا با دیگر افراد سازمان بیشتر از رقبا دشمنی و عداوت دارند. این رفتار توالی طبیعی اینگونه شناسایی خود در سازمانها است.

عامل بودن

سومین ناتوانی یادگیری "افسانه عامل بودن (Myth of Proactiveness)" است. عامل بودن واژه‌ای است که این روزها از آن خیلی استفاده می‌کنیم اما معمولا بدین مفهوم است که "من می‌خواهم به شکلی فعالانه با دشمنانی که آنجا هستند نزاع کنم".

بعنوان مثال در يك شرکت بیمه که در آن سیستمهای زیادی تعبیه شده بود، مشکل طرح شده از طرف قائم مقام در زمینه دعوای حقوقی شرکت به استراتژی عامل بودن منتهی شد. نکته آن بود که ۸۰ تا ۹۰ درصد دعوای حقوقی به قضاوت منجر نمی‌شد بلکه در خارج دادگاه تصفیه بعمل می‌آمد و دلیل آن بود که در عرض يك یا دو ماه اطلاعات و کلای شاکی بیشتر از شرکت بیمه بود. بنابراین قائم مقام در يك سخنرانی مطرح کرد که "ما می‌خواهیم عامل باشیم" و سیاست جدید را اعلام کرد تا کارکنان بخش حقوقی را تقویت کنند. تیم پروژه برنامه‌های کامپیوتری تهیه کرد که محاسبه هزینه - فایده توسط کارکنان انجام شود و احتمال شکست و پیروزی مورد محاسبه قرار گرفت. پس از مدتی این نتیجه حاصل شد که فرضیات تیمهای کاری در مورد ارجاع به دادگاه صحیح نبود و در اغلب مواردیکه فکر می‌شد از نظر مالی به نفع شرکت است که در دادگاه شرکت نمایند غلط از کار درآمد. دلیل چه بود؟ کیفیت تحقیقات انجام شده آنقدر بد بود که علیرغم آنکه تعداد کلای استخدامی زیاد شده بود شرکت بیمه موارد نادری را برای دفاع در دست داشت. عامل بودن در واقع يك وهم بود. عامل بودن در يك تفکر انفعالی تعریف شده بود. ریشه انفعال در روشی است که فکر می‌کنیم. اگر تفکر ما بگوید که دشمن "آنجاست" و ما "اینجا هستیم" در آنصورت عامل بودن در واقع انفعال با درجه‌ای بالاتر مثلا ۵۰۰ درصد است.

حساسیت به تهدید

ناتوانیهای دیگری نیز در یادگیری سازمانها وجود دارد که یکی از آنها "تمثیل جوشاندن قورباغه است". این تمثیل به این واقعیت بازمی‌گردد که ما نسبت به تهدیدهای لحظه‌ای برای بقای خود عکس العمل خوبی نشان می‌دهیم اما در مورد تهدیدات مرحله‌ای و آرام قدرت شناسایی ضعیفی داریم. این ویژگی به تمثیل قورباغه بسیار شبیه است چرا که اگر آن را در آب قرار داده و آرام بجوشانیم تا هنگام مرگ متوجه خطر نمی‌شود.

تجربه

یکی از مهمترین ناتوانیهای یادگیری "خیال یادگیری از تجربه" است. ما میدانیم که بسیاری از یادگیرنده‌های ما در زندگی از طریق تجربه بدست می‌آید. راه رفتن، دوچرخه سواری و حتی صحبت کردن را چگونه یاد گرفته‌اید؟ چیزی را انجام داده‌اید و نتیجه را مشاهده کرده‌اید، از دوچرخه پایین افتاده‌اید و دوباره سوار شده‌اید کمی رانده‌اید و دوباره فرو افتاده‌اید. بنابراین انسان از تجربه بسیار می‌آموزد اما نه همیشه. کلید مطالب آنست که ما موقعی یاد می‌گیریم که نتایج فعالیتهای ما سریعاً ظهور پیدا کند و مبهم نباشد. دلیل آنکه دوچرخه راندن مثال خوبی برای یادگیری از تجربه است به این نکته باز می‌گردد که سریعاً نتایج فعالیتهای مشخص می‌شود.

اما اگر یادگیرنده، چشمهای بسته داشته باشد آیا باز هم با افتادن و بلند شدن و فعالیت دوباره می‌تواند دوچرخه سواری را یاد بگیرد؟ اگر تغییر این تجربه و کشف نتایج آن به فاصله‌ای دورتر از نظر زمان و مکان بازگردد آیا یادگیری حاصل می‌شود؟ تجربه ارتباط افراد با یکدیگر و پاسخ رفتاری یک دوست در اثر ناراحت شدن از دوست خود در زمانی دیگر مثالی از این فاصله است. در این حالت معمولاً بیان می‌شود که "افراد به سختی درک می‌شوند".

دینامیک یادگیری در سازمانها بسیار پیچیده است. درباره تصمیمهای مهم خود فکر کنید. چه چیزی آن را مهم می‌کند. چه چیز آن را استراتژیک می‌کند. آیا این موضوع بروز نتایج آنها در آینده و یا در بخشهای مختلف سیستم نیست؟ لذا چون این تصمیمها محلی نیست، کاملاً روشن نبوده و مبهم هستند بنابراین یادگیری بسیار سخت است.

پتر سنگه می‌گوید: "من فکر نمی‌کنم سازمانها چیز زیادی از تجربه کسب کنند. بیست سال سابقه اکثر مدیران مانند یک سال است که بیست بار تکرار شده است". نکته اصلی آنست که ما از تجارب خوب یاد می‌گیریم و توالی فعالیتهای مهم خود را تجربه نمی‌کنیم.

تیم یادگیری

یکی دیگر از ناتوانیهای یادگیری "افسانه تیم مدیریتی" است. ایده‌ای که ارتباطات پیچیده کاری و پویایی با بهره‌گیری از یک گروه افراد که پیشینه متفاوت و نگرشی گوناگون دارند حاصل می‌شود. واقعیت آنست که در اغلب اوقات روش تیمهای مدیریتی کار نمی‌کند.

آنها با ایده ذهنی همراهی یکی برای همه می‌کنند و در هنگامیکه فشار واقعی بوجود آید از هم متفرق می‌شوند. جمع IQ این تیمها نصف ضعیف ترین عضو تیم است. برای مشکلات پیچیده، راه‌های بسیار خلاقانه‌تری حاصل می‌شود اگر یک یا دو نفر از اعضا خارج شده و به مشکلات حاشیه‌ای بپردازند تا آنکه بر روی اجماع تیم بر راه‌ها موافقت نمایند.

یکی از دلایل آنست که تیمها پاسخهای برنامه‌ریزی شده برای حمایت از خود و یکدیگر و در مقابل تهدیدها دارند. نتیجه چه خواهد بود: "بی‌کفایتی ماهرانه". که در آن اعضا به نحوی ماهرانه خود را از تهدیدها حمایت می‌کنند و در نتیجه خود را از یادگیری دور می‌کنند.

مجموعه موارد فوق ناتوانیهای یادگیری است که به منظور جلب توجه آمده است تا پایه ای برای بحث سازماندهی باشد و این ایده را مطرح نماید که می توان سازمانی دیگر ایجاد نمود. این نگرش نیازمند انتخاب استراتژی جدیدی است: "تعهد به فرمهای پایه که چگونگی تفکر و تاثیر متقابل ما را شکل می دهد".

مبانی تفکر جدید

لغت دیسپلین (Discipline) چندین معنی دارد. یکی از معانی آنست که در مورد اطفال اطلاق می شود و آن "تربیت خوب" است. اما معنی دیگر آن "انضباط روحی" یا "انضباط هنری" است. آنچه در این گفتار می آید به فرمان تعبیر می شود و آن تئوری است که بر زندگی حاکم است. در واقع شما بر فرمان هرگز حاکم نمی شوید. بلکه هر چقدر آن را یاد بگیرید متوجه خواهید شد که چه میزان دیگری بایستی آن را یاد بگیرید.

ایجاد بینش مشترك

فرمان اول ایجاد يك بينش مشترك است. اولین سوال مرتبط این است. "داشتن بینش چه معنی دارد؟" و سوال دوم: "مشترك بودن آن به چه معنی است؟" ایده ایجاد بینش مشترك بر این نکته تاکید می کند که شما هرگز آن را به پایان نخواهید رساند زیرا این فرآیندی در جریان است. بنابراین اگر گروهی تصویری روشن از آینده داشته باشند و آن را با دقت عمیقی دنبال کنند، هنوز برخی آن را با وضوح کمتری می بینند و یا هنوز قانع نشده اند و یا نمی دانند که این تصویر چگونه به آنها و شغل آنها مرتبط است. امروزه بسیاری از مدیران می خواهند که "این موارد مرتبط با بینش" را انجام داده و به کناری بگذارند تا بتوانند به سرکار خود برگردند. به همین دلیل است که جمله "بیاید بینش خود را بنویسیم" يك موج زودگذر است که این روزه شایع شده است.

آنها به این نکته توجه ندارند که "موارد مرتبط با بینش" کار آنها است. آن رهبرانی که تفاوت بینش به عنوان يك مجموعه کلمات و بینش بعنوان يك نیروی زندگی در قلبها و ذهن را درك کنند آنها هستند که می دانند چگونه این اثرات بوجود آمده است و چگونه کارکنان واقعا می خواهند که خلاقیت داشته باشند.

قابلیت فرد

فرمان دوم تسلط بر قابلیت فرد است. انتهای خط بینش مشترك آن است که افراد بایستی به صورتی مستقل بینش مخصوص به خود را قبل از آنکه بینش مشترك بوجود آید، داشته باشند. اگر افراد حس واقعی آنچه بر ای آنها اهمیت دارد را نداشته باشند بهترین کاری که می توانند انجام دهند دنباله روی از بینش دیگری است. این نکته تفاوت بین تعهد و تطبیق دادن است. آنچه بایستی توجه شود آنست که این رفتار دقیقا همان چیزی است که در سازمانهای سنتی مورد پذیرش است. و نتیجه این رفتار، "تطابق با اهداف رییس"، کار با احساس انجام دادن "کار يك فرد در سازمان" و سپس تبدیل شدن به يك نیروی کار بعنوان "يك عامل تولید" مشابه دیدگاه موجود راجع به مواد و ماشین آلات وجود دارد.

برای تبدیل این مجموعه رفتارها، ریشه‌های ترین اقدامی که بایستی انجام شود در توسعه ظرفیت افراد است. تسلط بر قابلیت فرد نه تنها در بینش تأثیر می‌گذارد بلکه تصویر صحیحی از وضعیت جاری را ایجاد نموده و سبب ایجاد پدیده‌های می‌گردد بنام "تنش خلاقیت". کارکنان با این ویژگی تحمل زیادتری برای زندگی تحت "تنش خلاقیت" دارند. در این محیط افراد می‌توانند تفاوت بین "تنش خلاقیت" و "تنش روانی" که ناشی از تفاوت بین وضعیت فعلی و آنچه می‌خواهیم باشیم است - را درک کنند و این تنش روحی خود نیروی برای تنش خلاقیت می‌شود.

مدل ذهنی

تصویر صحیح از وضعیت جاری چیست؟ پاسخ آنچنان که فکر می‌کنیم ساده نیست. از این محل است که بینش ما به فرمان سوم یا "مدل ذهنی" ارتباط پیدا می‌کند. مدل ذهنی آنچیزی است که هر یک از افراد در زندگی خود برای تغییر و احساس دنیا از طریق ایجاد تصاویر پدید می‌آورند.

ایده‌آنها تصاویر درونی را بوجود می‌آورند به روانشناسی بازمی‌گردد. اما از دیدگاه مدیریت و سازمان نکته در تفاوت تصاویر کارکنان از مفهوم کار خوب و کار بد است و در این جا است که ممکن است کارهای بسیار خوبی را در شغل خود انجام دهیم که با دیدگاه دیگری متفاوت است.

کلید اصلی در کار کردن با مدل ذهنی در ایجاد توازن بین سوال با دفاع و تحقیق با طرفداری است. در بسیاری از سازمانها مدیران برای دفاع آموزش می‌بینند. آنها آموزش دیده‌اند که قوی باشند و برای ابراز دیدگاه خود سخنران خوبی باشند. سازمانهای بسیار کمی هستند که به پرسشها پاداش دهند؟ آیا زمانی را بیاد دارید که بخاطر پرسش محکم یکی از کارکنان که منجر به ایجاد سیاستها و تجارب جدیدی شده است، عمل تشویقی انجام داده باشید؟

نکته مهمی که پیش روی مدیران ارشد در سازمانها قرار دارد آنست که هر روز با مسایل جدیدی روبرو می‌شوند که نیاز به بررسی آنها از جوانب مختلف وجود دارد و در حالیکه بایستی نسبت به کشف خطا در نتایج قبلی هوشیار باشند بایستی پاسخهایی را انتخاب نمایند. و جالب آنست که تنها افرادی که برای طبقه بندی این موارد بدانها تکیه می‌کنیم، آلهای هستند که تمام زندگی حرفه‌ای را در تدافعی محکم و استوار می‌گذرانند. جوانب مختلفی در کار با مدل‌های ذهنی وجود دارد. یکی از موارد بحرانی "به سطح انتزاع" بازمی‌گردد. از آنجا که ذهن ما بسیار سریع است لذا معمولاً بین آنچه واقعاً می‌بینیم و آنچه ذهن ما تصویر می‌کند را اشتباه می‌کنیم. از همین جا است که معمای پایه در ترجمه فرضیات افراد درباره دنیا برای استفاده در مدل ذهنی مشترک بهبود پدید می‌آید. این وضعیت را در تدوین استراتژی مشاهده می‌کنیم. هر استراتژی یک مدل ذهنی است. ما می‌توانیم با هم بر سر استراتژی جدال کنیم اما بدون انتقال فرضیات اولیه حاکم بر استراتژی مجادله بی معنی است چرا که راهی برای رسیدن عمیق تر به شناخت مشترك نداریم.

یادگیری تیم

فرمان چهارم یا یادگیری تیم پاسخی به این مشکل است. مدلهای ذهنی از آنجا اهمیت دارند که مدل ذهنی مشترک در سازمان هستند و فرضیات پایه درباره دنیا در آن وجود دارد. لذا یادگیری فردی علیرغم عمق احتمالی آنها به سازمان ارتباطی ندارند چرا که واقعا تصمیمات مهم در گروهها بوجود می آید و واحد یادگیری در سازمان تیمها هستند یعنی گروهی از افراد که به یکدیگر برای انجام کار احتیاج دارند. برای تشویق یادگیری تیمی جا دارد که تفاوت بین مذاکره و مباحثه با گفتگو تشریح شود. در مذاکره مباحث هدف تاثیرگذاری دیدگاه يك طرف به طرف دیگر است، بازی که يك نفر بازنده و دیگری برنده است. در صورتیکه در گفتگو، مفاهیم از طریق گروه بدست می آید بنابراین در این حالت تفکرات يك نفر حاکم نیست و تفکر برنده - برنده حاکم است.

پنجمین فرمان

فرمان پنجم که این مجموعه را به هم مرتبط می کند "تفکر سیستمی" است. همه می دانند که جهان هر روز پیچیده تر می شود و تغییر شتابان به پیش می راند و به تعبیری "تغییر خود تغییر کرده است". بنابراین بایستی روش تفکر برای شناخت و مدیریت جهان که همه روزه به هم وابسته تر می شود را تغییر داد. روش تفکر سیستمی بر پایه اصول بررسی فرآیندهای بهم وابسته و تحلیل بازخورها می تواند مسایل مرتبط با سازمان، اجتماع و نیروی انسانی را تحلیل کند. تفکر سیستمی يك فلسفه پایه و مجموعه ای از اصول را فراهم می کند تا فرمانهای یادگیری را یکپارچه سازیم و از ارایه يك مجموعه ایده های جذاب و تکنیکهای هوشمندانه پافراتر کنیم. (رجوع کنید به جدول شماره ۱) بهترین تعبیری را که برای تفکر سیستمی می توان ارایه داد عبارتست از: "شناخت آنکه چگونه فعالیتهای ما واقعیت پیرامون را شکل می دهند".

لذا اگر هر فرد باور داشته باشد که وضعیت جاری من توسط دیگری و یا نیروی خارج از کنترل من ایجاد شده است "چگونه می توان يك بینش داشت؟" بنابراین پیش فرض اساسی داشتن يك بینش آنست که "من می توانم آینده خود را شکل دهم".

تفکر سیستمی به ما کمک می کند تا ببینیم چگونه فعالیتهای ما وضعیت جاری را شکل داده اند و این اطمینان را بوجود می آورد که ما می توانیم واقعیتی متفاوت در آینده ایجاد نماییم.

قوانین پنجمین فرمان :

- مسایل امروز ناشی از راه حل‌های دیروز است.
- هر چه با زور بیشتر چیزی را به جلو برانید، با فشار بیشتری برگشت به عقب بوجود می آید.
- رفتارها و نتایج خوب مقطعی، نتایج بدی را دنبال خواهند داشت.
- راه حل‌های ساده انگارانه معمولاً راه به جایی نمی برند.
- درمان می تواند از بیماری بدتر باشد.
- جبار در رشد سریعتر نتیجه معکوس و رشدی کندتر بیمار می آورد.
- علت و معلول به لحاظ زمانی و مکانی الزاماً نزدیک بهم نیستند.
- تغییرات کوچک نتایج بزرگی می توانند ایجاد کنند ولی معمولاً نقطه اهرمی در آن بدیهی نیست.
- شما می توانید کیکی مخصوص به خود داشته باشید و آن را بخورید ولی نه در یکزمان.
- تقسیم یک فیل بزرگ به دو قسمت، دو فیل کوچک بوجود نمی آورد.
- هرگز شرایط محیطی را نباید سرزنش کرد.

منابع :

1_ The New Paradigm in Bussiness , Micheal Ray & Alan Rinzler

۲_ کتاب پنجمین فرمان — پیتر سنگه — ترجمه حافظ کمال هدایت _ محمد روشن