

# سازمان یادگیرنده در سهای نو / تفکری برای مدیریت تغییر و توسعه مدیریتی<sup>۱</sup>

نوشته آدریان کار<sup>۲</sup>

ترجمه سیاوش مریدی  
مشاور ۳ گروه تحقیق سازمان مدیریت صنعتی

**چکیده:** در این مقاله مسئله تفکر استعاری در نظریه سازمان و توسعه مدیریتی مطرح و در این راه درباره خطرات تفکر در چارچوب استعاره هشدار داده می‌شود. مفهوم سازمان یادگیرنده در یک چنین بستری مطرح و برخی چالشها و الزامات برای توسعه مدیریتی بحث و بررسی می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** ۱. مدیریت تغییر ۲. سامان یادگیرنده ۳. توسعه مدیریتی ۴. استعاره ۵. تحول سازمانی.

خود با عنوان پندارهایی از سازمان، پیشنهاد می‌کند که یکی از استعاره‌هایی که می‌توانست به نحو سودمندی به کار گرفته شود، عبارت است از در نظر گرفتن سازمان به گونه‌ای که سازمان همچون مغز

1. Adrian Carr, "The Learning Organization New Lessons / thinking for the management of change and management development?" *MBC Journal of Management Development*, Vol 16, issue 4, 1997.

2. Adrian Carr, University of Wester Sydney (Nepean) Australia.

بحث را با نکته‌ای فلسفی درباره کاربرد زبان در نظریه سازمان و توسعه مدیریتی آغاز می‌کنم. ما در تلاش خود برای بیان چگونگی درک فرایندهای سازمانی و اقدامات مدیریتی از تمثیل، استعاره و دیگر اشکال گفتار استفاده می‌کنیم. در این اواخر به نحو گسترده‌ای از این موضوع حمایت شده است که ما استعاره را به عنوان ابزاری برای اکتشاف، درک، تغییر سازمان و فعالیتهای مدیریتی به کار می‌بریم. اثر مورگان [۵، ۴، ۳، ۲، ۱] به احتمال زیاد شناخته‌ترین متن در این زمینه است. وی در کتاب

است ما را به بیراهه بکشانند. به عنوان مثال، تسوکاس [۹] به ما یادآوری می‌کند که وقتی مارچ و اولسن از استعاره سطل آشغال برای تصمیم‌گیری سازمانی استفاده کردند، نمی‌خواستند بوی بد، آشغال یا مواد بی‌ارزش را تداعی کنند بلکه در واقع می‌خواستند این احساس را منتقل کنند که چگونه جلسات تصمیم‌گیری در گردهماییها به مکانی تبدیل می‌شوند که مشکلات، راه‌حلهای و مشارکت‌کنندگان در آن ریخته می‌شوند (و غالباً نتیجه آنها نیز ربط چندانی به موضوع اصلی ندارد). به این ترتیب، این پرسشها مطرح می‌شوند که تا چه اندازه می‌توان از استعاره‌ها استفاده کرد. و چه چیزی ما را متوجه این محدودیتها می‌کند؟ همین‌طور، به دلیل ظاهر جذابی که استعاره القا می‌کند، من معتقدم که ما خطر نادیده گرفتن یا کم‌اهمیت دادن به عناصری که استعاره در بر نگیرد و یا با آن در تضاد است را می‌پذیریم. به عنوان مثال، هنگام استفاده از استعاره موجود زنده، با توجه به سازگاری درونی سیستمها و زیرسیستمهای آن، ما واقعیت وجود تضاد و سیاست بازی و مانند آنها را نادیده می‌گیریم. پرسشی که پاسخ به آن ضرورت پیدا می‌کند این است که آیا فریبندگی پندار (حاصل از استعاره) تنها سرپوشی را تشکیل نمی‌دهد که به جای درکی ژرفتر از عوامل و فرایندهایی که احتمالاً دست‌اندرکار هستند، فقط برداشتی سطحی از آنها کسب کنیم؟ تا چه حد می‌توان فرض کرد که سازمانها از لحاظ ساختار و نقش هم شبیه موجودات زنده هستند و هم باید شبیه آنها باشند؟ ما در تمام اشکال ارتباطی از استعاره‌ها

عمل می‌کند و ظرفیتی مشابه آن دارد. به این ترتیب فرد ممکن است به این نتیجه برسد که ساختارها و فرایندهای سازمانی چگونه طراحی شوند تا جریان گردآوری پیامها و اطلاعات به گونه‌ای باشد که تصمیم‌گیری را تقویت کند. همین‌طور، شاید، فرد در طراحی ساختارها و فرایندهای سازمانی، به این نتیجه برسد که چگونه می‌توان سازمان را برای فراگیری از تجربه گذشته خود و دیگران آسان و تقویت کرد. در تعمیم باز هم بیشتر استعاره، درک این نکته مشکل نیست که چرا فرد ممکن است ادعا کند که ما باید «برای درک فراگیری سازمانی به نظریه‌های یادگیری فردی» نگاه کنیم [۶، ص ۴۹]. اما، همان‌طور که در جایی دیگر [۷، ۸] خاطر نشان کرده‌ایم، ما هنگام استفاده از استعاره‌ها در پژوهشهای خود یا به منظور فراخواندن یک وظیفه یا هدف جدید، باید از محدودیتها و خطرات ذاتی آنها نیز آگاهی داشته باشیم.

در گذشته، برای درک یک ایده یا تصور، تحلیل سازمان و نظریه مدیریت شامل طیفی از استعاره‌ها بود. رواج این استعاره‌ها فراز و نشیب فراوانی داشته است - متداولترین آنها این بوده است که فعالیتهای سازمان و مدیریت را به صورت ماشین، موجود زنده یا بازار اقتصادی در نظر گرفته و از آن حمایت کرده‌اند. در استعاره موجود زنده در رشته ما تصورات و اصطلاحات زیست‌شناسی مانند «نیازها»، «تعادل»، «سازگاری»، «سلامتی»، «بیماری» و «محیط زیست» به کار رفته است. اکنون ما مفهوم «فراگیری» را هم اضافه کرده‌ایم. اما، اگر این اصطلاحات بدون تفکر به کار گرفته شوند، ممکن

استفاده می‌کنیم. ظاهراً ما در قالب استعاره فکر می‌کنیم و می‌اندیشیم و، اگر بعضی نظریات روان‌شناسی را بپذیریم، حتی در همین قالب هم خواب می‌بینیم. تجربه ما به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر از راه بینایی به دست می‌آید. می‌خواهم بگویم که «تصاویر ذهنی» ما پیش از هر چیزی دیگر روانی هستند - ولی ما به دلایل زیاد معانی را برای چیزهای مادی در نظر می‌گیریم. این یک گام کوتاه از طبیعت فیزیکی به ماوراءطبیعه به شمار می‌آید. ما نمی‌توانیم مانع تشکیل تصاویر بشویم، یا از نسبت دادن معانی جلوگیری کنیم. روشن است که کاربرد استعاره پدیده‌ای گسترده و بسیار جا افتاده در زندگی بشر است [۷]. بدین معنی که در کاربرد پندارهای حاصل از جهان مادی برای کمک به تفکر، ما باید همواره گوش به زنگ باشیم زیرا استعاره‌ها نمی‌توانند برای ما فکر کنند.

### پیدایش و رشد سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده، اگر بتوانیم بگوییم که یک عنصر یا مضمون اصلی دارد، سازمانی است که به پذیرش و تدارک بازخورد به عنوان اساس تغییر می‌پردازد. مفهوم تفکر سیستمی و بازخورد را می‌توان در اثر واینر ریشه‌یابی کرد [۱۰]. وی در دهه ۱۹۴۰ در یافته‌های خود در حوزه سبیرنتیک، از اصطلاح یونانی کوبرتس<sup>۱</sup> به معنای «سکان‌دار»<sup>۲</sup> استفاده کرد. سکان‌دار با استفاده از دانش خود برای تصحیح جهت کشتی آن را هدایت می‌کرد، مسیر جاری را «می‌خواند» و سکان را دقیقاً در جهت مخالف که خارج از مسیر بود نگه می‌داشت. از نظر واینر و دیگر اندیشمندانی همچون

فن‌برتالانفی [۱۱] که در پی‌ریزی سبیرنتیک نقش داشتند، دستیابی به کنترل ایجاب می‌کرد که نظام فراگیرتر مربوطه، شامل نظام نیز فهمیده شود. جهان زیستی پر از نمونه‌های نظام (سیستم)‌هایی است که در آن موجودات زنده، از تک‌یاخته‌ها گرفته تا انواع حیوانات بزرگ، از طریق تبادل با محیط تلاش می‌کنند که وضعیت سازگار و ماندگاری پیدا کنند. خود تنظیمی این موجودات مستلزم انباشت شعور و گرفتن بازخورد به عنوان اساس این کنترل است. قرار بود این نوع «نظریه تفکر سیستمی» راه خود را به مجله‌های مدیریت باز کند. اما، در حوزه تغییر، شماری از نشانه‌های این نظریه به اثر لوین [۱۲، ۱۳] راه یافت. وی در چیزی که به تحلیل موانع نامرئی شهرت یافته است، می‌گفت که ما می‌توانیم تحول برنامه‌ریزی شده را برحسب رابطه‌ای پویا میان دو گروه از نیروها - یکی نیروی محرک و دیگری نیروی مقاومت - در نظر بگیریم. او رابطه میان این نیروها را به صورت «تعادل نیمه پایدار» توصیف کرد [۱۳] و به نظریه چیزی که برای تغییر لازم است استفاده از استراتژی‌هایی به منظور تغییر رابطه بین این نیروها به وضعیت جدیدی از تعادل نیمه‌پایدار است. الگوی ساده وی برای تحول برنامه‌ریزی شده شامل سه مرحله بود: برداشتن موانع و آماده شدن سیستم برای تغییر؛ ایجاد تغییر؛ انجماد دوباره یا تثبیت سیستم پس از ایجاد تغییر. لوین در جریان بررسی رابطه پویا بین نیروهای محرک و نیروهای مقاوم در تکامل استراتژیها برای تغییر، استدلال می‌کرد که بررسی

نکردنی است که مدبری از یک رشته مراحل بگذرد بدون آنکه به منظور تأیید صحت درستی مسیر فرایند دست به ارزیابی سازنده بزند. مدل تاج‌خروسی یادآور آن است که فرایند تغییر، به دلیل تغییر شرایط یا اطلاعات جدید جز آن، ممکن است در مراحل جلوتر نیاز به بازنگری داشته باشد. این الگو به طور آشکار و پنهان حلقه‌های تودرتوی بازخوردی را دربرمی‌گیرد که شامل انعطاف‌پذیری برای به جا آوردن «نهادهای» عاطفی است. استفاده از این حلقه‌ها و سازوکارهای بازخورد، را می‌توان کوششی برای آموختن عملی از یک فرایند تغییر به شمار آورد.

در متون مدیریت، آرگریس و شون [۱۷] اصطلاح «سازمان یادگیرنده» را در یک متن نظری درباره بازخورد سیستمی به کار بردند که بین مفاهیم یادگیرنده تک‌حلقه‌ای و یادگیرنده دو حلقه‌ای تمایز قابل بود. آنها معتقد بودند که فرایندهای اساسی شناسایی - و تصحیح که سیستم را به هماهنگی بازمی‌گرداند، همانند رویکردهای یادگیری سازش‌پذیر رفتارگرایان که در آزمایش انگیزه - پاسخ به کار می‌بردند، از یک یادگیرنده تک‌حلقه‌ای تشکیل شده است. از سوی دیگر یادگیری دو حلقه‌ای صرفاً به سازش‌پذیری نمی‌پردازد، بلکه «نگاهی مضاعف» به تصحیح اشتباهات دارد و این کار را به این طریق انجام می‌دهد که با ابراز تردید درباره مفروضات بدیهی، هنجارهای عملیاتی مهم و سیاستهای سازمان، تغییرات در یکپارچگی سیستم را دربرداشته باشد.

یکی از این نیروها کافی نیست بلکه هر دو نوع نیرو باید بررسی شوند - شاید به طور همزمان باید نیروهای مقاوم کنترل و نیروهای محرک تقویت شوند. چارچوب مفهومی لوین در ادبیات تحول بسیار مشهور است و بسیاری از نظریه‌پردازان مطالبی بر آن افزوده‌اند [۱۴، ۱۵، ۱۶]. این مطالب عمدتاً در جهت شرح و بسط این چارچوب و تأکید بر لزوم در نظر گرفتن نتایج تغییر به صورت حلقه بازخورد برای ایجاد فرایند تغییر جدید بوده است. در عمل بسیاری از ادبیات تغییر ابتدا در حوزه اداره امور آموزشی به کار رفته است. اندیشمندان مدیریت هنوز در پی کشف مرواریدهای تعقل از این حوزه هستند! در درس مدیریت تغییر، من دانشجویان را تشویق می‌کنم تا تغییر برنامه‌ریزی شده را به عنوان فرایندی در نظر بگیرند که بیشتر به تاج‌خروس<sup>۱</sup> شباهت دارد. این مدل تاج‌خروسی شامل یک رشته از مراحل است: «نیاز» برای تغییر - ناپایدار کردن نیروها و مشکلات؛ هدف از تغییر - آیا لازم است مردم تغییر کنند؟ مشاغل طراحی مجدد شوند؟ فرهنگ تغییر کند؟ و جز آنها؛ روش یا رویکرد تغییر - تحول منابع انسانی / سازمانی از زوایای ساختاری، فناوری، اجتماعی - فنی، اجتماعی - فرهنگی و سیاسی؛ استراتژیهای لازم برای ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده - برنامه عملیاتی برای تشخیص و بررسی منابع بالقوه مقاومت؛ تحقق و تثبیت تغییر؛ و ارزیابی تغییر - که بازخوردی به مرحله نخست است. به منظور درک رابطه میان این مراحل، من از دانشجویان خواستم تا در قالب «حرکت به جلو با نیم‌نگاهی به عقب» درباره آنها بیندیشند. برای نظریه‌پردازان تا اندازه‌ای باور

نکنم زیرا اثر «واقعیت نمایی»<sup>۲</sup> دارد. سوای گزینش شخصی، دستاوردهای بالقوه متفاوت تحول سازمان که از یادگیری تک‌حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای حاصل می‌شود، در واقع پیامد اساسی اثر آریگرس و شون است.

در ۱۹۹۰، سنگ نیز در کتابش با عنوان اصل پنجم مقوله سازمان یادگیرنده را مطرح می‌کند و پیشنهاد می‌کند که «یادگیری سازش‌پذیر» باید با «یادگیری خلاق» یعنی یادگیری که ظرفیت ما را برای خلاقیت تقویت می‌کند، گره زده شود» [۲۳]، ص ۱۴]. وی یک رشته متشکل از پنج اصل را مطرح می‌کند که به نظر وی به عنوان یک «کل» باید پروروراندده شود [۲۳]، ص ۱۲]. این اصول عبارت‌اند از: مهارت شخصی - خبرگی در تشریح و تعمیق دیدگاه خود شخص؛ الگوهای فکری - شیوه تفکر ما درباره بررسی دقیق اشیا را آشکار کند؛ ایجاد دیدگاه مشترک - نیاز به پی‌ریزی دیدگاه مشترک و از این طریق دستیابی به احساس تعهد به جای اطاعت؛ یادگیری گروهی - یادگیری با هم و افزایش گفتگوها موجب افزایش ظرفیت فردی برای یادگیری می‌شود؛ و اصل پنجم که عبارت است از تفکر سیستمی. از نظر سنگ، مسئولیت در بلکه مسئولیتی است که باید در سراسر سازمان پخش شود [۲۴] و در همین زمینه نقل‌قولی از ارشمیدوس می‌آورد که: «اهرمی به من بدهید که به اندازه کافی بلند باشد... [آنگاه] با یک دست می‌توانم جهان را تکان دهم» [۲۳]، ص ۱۳]. منشأ

این اقدام مستلزم تکامل خودآگاهی در درون سازمان است. بیتسون در ۱۹۷۲ اصطلاح «یادگیری دوباره»<sup>۱</sup> وضع کرد تا تکامل ظرفیت مشابهی را برای سازمانها بیان کند تا بتوانند یاد بگیرند که یاد بگیرند و فراموش کنند: «این‌گونه یادگیری صرفاً شامل عادت به انباشت سطحی اطلاعات و رویدادها نیست، بلکه توان تجدید بنای موقعیتها و پیدا کردن الگوها و مفاهیمی که پیشتر نادیده گرفته را نیز شامل می‌شود» [۱۸، ۱۹]. آرگیریس و شون در اثر اولیه خود استدلال می‌کردند که یادگیری تک‌حلقه‌ای در عمل موجب شده است تا امکان یادگیری دو حلقه‌ای از نظرها پنهان بماند و در این زمینه اثری پنهانی و محافظه‌کارانه داشته است [۲۰، ص ۳]. این را می‌توان نکته جالبی دانست زیرا در سالهای اخیر شماری از اندیشمندان بر پایه محافظه‌گرایی مستتر در یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای برای تغییر سازمان، بین اصطلاحات «سازمان یادگیرنده» و «یادگیری سازمانی» تمایز قایل شده‌اند. گروهی از اندیشمندان اصطلاح سازمان یادگیرنده را برای بیان رویکردی تحولی به تغییر که حاصل یادگیری دو حلقه‌ای است، به کار برده‌اند. از سوی دیگر همان نویسندگان اصطلاح یادگیری سازمانی را با تغییرات تدریجی یا سازگاری از طریق فرایندهایی همچون مدیریت کیفیت جامع که حاصل یادگیری تک‌حلقه‌ای است، پیوند می‌زنند [۲۱]. در واقع، در بسیاری از متون این تمایز دیده نمی‌شود و این اصطلاحات را به جای یکدیگر به کار می‌برند [۲۲]. من ترجیح می‌دهم که از اصطلاح یادگیری سازمانی استفاده

1. deuterio-learning

2. reification

و فعالیتهای نظارتی، و مزیت سلسله‌مراتب در طراحی و وظایف سازمانی است. ساختارهای سازمانی، فرایندها و توزیع قدرت جدیدی لازم است تا با ارزشها و گرایشهای مختلف زیر هماهنگی و سازگاری داشته باشد: تأکید بر اهمیت فعال بودن در برابر منفعل بودن، استقلال در برابر وابستگی، انعطاف در برابر جزمیت، همکاری در برابر رقابت، صراحت در برابر پرده‌پوشی و رسیدگی دموکراتیک در برابر اعتقاد آمرانه - هماهنگی بیشتری داشته باشد [۴، ص ۱۰۹]. بنیان مهارتی مدیران نمای دیگرگونه‌ای را طلب خواهد کرد و تخصصی مورد نیاز خواهد بود تا تصویر روشتری از این نما تشکیل دهد.

اصلاحاتی که به طور تلویحی به آنها اشاره کردم همچنین این پرسش را مطرح می‌کند که چگونه یک فرد می‌تواند راههای قدیمی را فراموش کند و شخصیت خصلت ریشه‌دار سازمان خود را متحول سازد [۲۵، ۲۶] و این کار را به گونه‌ای انجام دهد که آسیبهای عاطفی و لطمه‌های روانی به ویژه در شرایطی که شماری از این گرایشها و ارزشها در نقطه مقابل گرایشها و ارزشهای جاری هستند به حداقل برسند. در جریان تحول فرهنگ سازمان هرگاه بخواهیم از آسیبهای بزرگ عاطفی در میان مدیران پرهیز کنیم، باید با احتیاط عمل کنیم. همین‌طور، اگر قرار باشد به قلمرو مسائل احساسی و عاطفی توجه بیشتری داشته باشیم، باید مهارت را در میان خود مدیران ارتقا دهیم. این مدیران در تلاش خود برای ساختن محیطی که در آن مسائل و اشتباهات آشکارا مطرح شوند و انتقاد از خود تشویق شود، باید بتوانند این کار را به گونه‌ای انجام دهند که

قدرت حاصل از اهرم مردم است در صورتی که به جای اجزا کل را ببینند و ببینند که چگونه مسائل به هم مربوط هستند. اگر اهمیت این نکته را درک کنیم آنگاه تهیه ابزار لازم برای نگاشت این روابط درونی اهمیت حیاتی پیدا می‌کند. در این زمینه است که سبک تفکر سیستمی را اصلی می‌داند که دیگر اصلاها را به یکدیگر پیوند می‌زند. دیدگاه سبک و برخی از گونه‌های آن مورد بحث قرار گرفته است... و به نظر می‌رسد که اصلاح «سازمان یادگیرنده» صرفاً یک شعار جدید نیست بلکه در صورت اجرا، چالشهای جدیدی را برای توسعه مدیریت مطرح می‌کند... من به سهم خود در ابتدای این مقاله یک رشته پرسشهای مربوط به کاربرد عام استعاره‌ها را مطرح کردم که مستلزم یک بررسی عمیق هستند، و علاوه بر آن مایل‌ام چیزهایی را که می‌توان پیامد اساسی «سازمان یادگیرنده» تلقی کرد مورد توجه قرار دهم.

## درسهای / تفکر جدید برای مدیریت تغییرت و توسعه مدیریت

در مفهوم سازمان یادگیرنده این نکته نهفته است که بنا به فرض، هر مدیر همراه با دیگر مدیران و در حقیقت با دیگر کارکنان در یادگیری «مشارکت» خواهند کرد. کمترین دستاورد یادگیری با دیگر کارکنان جو اعتماد و گفتگوی شفاف است [۲۳، ص ۶۹-۲۳۳]. چنین جوی ممکن است این احساس را به نیروی کار بدهد که دارای اختیارات بیشتری است. این موضوع پیامدهای پراهمیتی برای توسعه مدیریت دارد زیرا تاریخ آموزش مدیریت مملو از مواردی چون روان‌شناسی کنترل بر کارگران با تأکید بر طراحی شغل، ارزیابی عملکرد

سازوکارهای روان‌شناختی دفاعی نیمه‌آگاه و ناخودآگاه قابل درک است. ترک وضعیت راحتی که در مدیریتهای گذشته شکل گرفته و به جا مانده است می‌تواند یک برخورد عاطفی تلقی شود. ممکن است چنین باشد که تدوین استراتژی‌هایی که به این نوع جنبه‌های روان‌شناختی می‌پردازند در واقع فراتر از قلمرو توسعه مدیریت است و مستلزم دراز کردن دست یاری به سوی آن چیزی است که نوشتارهای گذشته عامل تحول لقب گرفته است [۲۸] (یعنی متخصصی که زمینه کارش اساساً علوم اجتماعی و رفتاری است). این مسئله‌ای است که رشته مدیریت باید به آن پردازد و برای مجهز کردن سازمان به یک فرهنگ یادگیرنده آن را به کار ببرد.

موجب نشود کارگران احساس نگرانی کنند و به خود شک کنند. در این محیط جدید به ویژه در گامهای آغازین آن، مدیران همچنین باید کارکنانی را که سرخوردگی و ناامیدی حاصل از نبود اعتماد به نفس را به مدیر نسبت می‌دهند به خوبی درک کنند و واکنش مناسبی در برابر آنها داشته باشند [۲۷]. در واقع، در بسیاری از نوشته‌ها به کرات مطرح شده است که تنها حوزه‌ای که ما در این محیط یادگیری باید مورد توجه خاص قرار دهیم عبارت است از خرد و آگاهی. غفلت از حوزه عاطفی و ناآگاهی تا آنجا می‌تواند سهو تلقی شود که بدانیم مقاومت در برابر تغییر از «قانون منطقی» پیروی نمی‌کند بلکه تنها به عنوان مجموعه‌ای از

## مرجعها

1. Morgan, G., "Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 4, 1980, pp. 605-22.
2. Morgan, G., "The schematic metaphor and its implications for organizational analysis", *Organization Studies*, No. 2, 1981, pp. 23-44.
3. Morgan, G., "More on metaphor: why we cannot control tropes in administrative science", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 4, 1980, pp. 601-7.
4. Morgan, G., *Images of Organization*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1986.
5. Morgan, G., *Imaginization: The Art of Creative Management*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1993.
6. Kumra, S., "The organization as a human entity", in Oswick, C. and Grand, D. (Eds.), *Organization Development: Metaphorical Explorations*, Pitman, London, 1996, pp. 35-53.
7. Carr, A. and Leivesley, R., "Metaphors in organization studies: a retreat to obscurantism or ideology in 'drag'?", *Administrative Theory & Praxis*, Vol. 17, No. 1, 1995, pp. 55-66.
8. Hocking, J. and Carr, A., "Culture: the search for a better organizational metaphor", in Oswick, C. and Grant, D. (Eds.), *Organization Development: Metaphorical Explorations*, Pitman, London, 1996, pp. 73-89.
9. Alvesson, M., *Cultural Perspectives on*



- Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1993.
10. Wiener, N., *Cybernetics*, MIT Press, Cambridge, MA, 1948.
  11. Bertalanffy, L. von, "General systems theory", *General Systems*, Vol. 1, 1956, pp. 1-10.
  12. Lewin, K., *The Conceptual Representation and the Measure of Psychological Forces*, Duke University Press, Durham, NC, 1938.
  13. Lewin, K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York, NY, 1951.
  14. Duncan, W., *Organizational Behavior*, 2nd ed., Houghton Mifflin, Boston, MA, 1981.
  15. Dessler, G., *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.
  16. Connor, P. and Lake, L., *Managing Organizational Change*, Praeger Publishers, New York, NY, 1988.
  17. Argyris, C. and Schon, D., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.
  18. Bateson, G., *Steps Toward an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, Chandler, New York, NY, 1972.
  19. Schon, D., "Deutero-learning in organizations: learning for increased effectiveness", *Organization Dynamics*, Vol. 4, No. 1, 1975, pp. 2-16.
  20. Miner, A. and Mezias, S., *Learning about Learning: Reflections on 'Chris Argyris' Essay 'Unrecognized defenses of scholars: impact on theory and research'*, Management Paper 94:26, Leonard N. Stern School of Business, New York University, June 1994.
  21. Hoffmann, T., "Will the 'learning organization' house the human spirit?", *HRMonthly*, July 1995, pp. 34-6.
  22. *The Iconoclast*, "Who learns what in the learning organization?", *HRMonthly*, April 1996, pp. 36-7.
  23. Senge, P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York, NY, 1990.
  24. Meen, D. and Keough, M., "Creating the learning organization: an interview with Peter M. Senge", *The McKinsey Quarterly*, No. 1, 1992, pp. 58-77.
  25. Carr, A., "The psychostructure of work: Bend me, shape me anyway you want me as long as you love me it's alright", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 8, No. 6, 1993, pp. 2-6 (reprinted in *Employee Counselling Today*, Vol. 6, No. 3, 1994, pp. 7-10).
  26. Carr, A., "For self or others? The quest for narcissism and the ego-ideal in work organizations", *Administrative Theory & Praxis*, Vol. 16, No. 2, 1994, pp. 208-22.
  27. Diamond, M., "Resistance to change: a psychoanalytic critique of Argyris and Schon's contributions to organization theory and intervention", *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 5, 1986, pp. 543-62.
  28. Havelock, R., *The Change Agent's Guide to Innovation in Education*, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, NJ, 1973.