

TỔ CHỨC HỌC TẬP: KINH NGHIỆM CỦA CÁC TỔ CHỨC, DOANH NGHIỆP NƯỚC NGOÀI

● NGÔ THỊ MAI

TÓM TẮT:

Bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, xu hướng chuyển đổi số hay các yếu tố dịch bệnh đòi hỏi doanh nghiệp ngày càng nâng cao tính linh hoạt, khả năng thích ứng nhanh của tổ chức, của đội ngũ nhân lực. Ngày nay, để giải quyết các vấn đề mới, bài toán mới mà doanh nghiệp chưa từng gặp phải, đòi hỏi các doanh nghiệp càng phải quan tâm đào tạo và phát triển đội ngũ nhân lực. Hiện nay, xu hướng dịch chuyển từ đào tạo và phát triển nhân lực sang học tập và phát triển nhân lực ngày càng rõ rệt, đòi hỏi doanh nghiệp chuyển mình trở thành một tổ chức học tập, tạo môi trường để cá nhân, nhóm, tổ chức không ngừng học hỏi, không ngừng đổi mới. Bài viết tập trung nghiên cứu về bản chất của tổ chức học tập, tiến hành nghiên cứu kinh nghiệm thực tiễn tại Google và Cơ quan hàng không vũ trụ Mỹ (NASA), từ đó rút ra bài học kinh nghiệm trong xây dựng tổ chức học tập.

Từ khóa: tổ chức học tập, đào tạo và phát triển, kinh nghiệm, doanh nghiệp nước ngoài.

1. Đặt vấn đề

Học tập đã trở thành con đường quan trọng để hiểu và thích ứng với tốc độ thay đổi ngày càng tăng của môi trường (Michael J. Marquardt, 2002). Thực tế đã chứng minh, tổ chức học tập chính là chìa khóa để tồn tại trong môi trường cạnh tranh khắc nghiệt. Tổ chức học tập có thể thích ứng với những bất ổn của môi trường và học hỏi từ những sai lầm trong quá khứ nhanh hơn, từ đó thay đổi nhanh hơn.

Theo báo cáo của Navigos Group (2021), khi tiến hành khảo sát 225 doanh nghiệp thuộc các loại hình doanh nghiệp và lĩnh vực hoạt động cho thấy, 82% đánh giá vai trò quan trọng nhất của đào tạo

và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp là giúp nâng cao hiệu suất của đội ngũ nhân viên. Cùng với nhận định rằng 2 lý do khiến việc đào tạo ngày càng trở nên quan trọng, đó là bản chất công việc thay đổi do sự tác động của bối cảnh mới (37%) và môi trường đa dạng các thế hệ (24%). Theo đó, trong 5 năm tới, khuyến khích học tập suốt đời (48%) có vai trò vô cùng quan trọng. Navigos Group đề xuất đội ngũ lãnh đạo và quản lý cần xây dựng tổ chức học tập và học tập suốt đời trong nội bộ bằng cách làm gương, cũng như tạo động lực cho nhân viên để việc học tập này được triển khai nhân rộng trong doanh nghiệp.

Bài báo tập trung nghiên cứu về bản chất của

tổ chức học tập, tiến hành nghiên cứu kinh nghiệm thực tiễn tại Google và Cơ quan hàng không vũ trụ Mỹ (NASA), từ đó rút ra bài học kinh nghiệm trong xây dựng tổ chức học tập. Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả đã thu thập các dữ liệu thứ cấp thông qua các nguồn tài liệu như sách, bài báo, các số liệu thống kê đã được xuất bản, các báo cáo tổng hợp của các tổ chức, cơ quan quản lý có liên quan nhằm làm rõ thực tiễn tổ chức học tập tại một số tổ chức, doanh nghiệp nước ngoài.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm tổ chức học tập

Pedler và các cộng sự (1992) nhấn mạnh vào tính linh hoạt cho rằng 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”.

Hướng tới xây dựng một tầm nhìn chung, 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.

Nhấn mạnh vào vấn đề tìm kiếm, chuyển giao kiến thức, Nevis và cộng sự (1995) đã định nghĩa một tổ chức học tập “là một tổ chức có hiệu quả trong việc thu nhận, chia sẻ và sử dụng kiến thức”; Garvin, Edmondson và Gino (2008) nhận định tổ chức biết học hỏi là “một nơi mà nhân viên xuất sắc trong việc tạo ra, tiếp thu và chuyển giao kiến thức, đồng thời sửa đổi hành vi của mình để phản ánh kiến thức và hiểu biết mới”.

Senge (2006) nhấn mạnh vào việc học tập của mọi thành viên trong tổ chức đã mô tả các tổ chức học tập là “nơi mọi người liên tục mở rộng khả năng của mình để tạo ra kết quả mà họ thực sự mong muốn, nơi nuôi dưỡng những người mới và mở rộng tư duy, nơi khát vọng tập thể được tự do và nơi mọi người liên tục học cách học” và khẳng định rằng “Các tổ chức thực sự xuất sắc trong

tương lai sẽ là các tổ chức phát hiện ra cách khai thác cam kết và năng lực học tập của mọi người ở mọi cấp độ”.

2.2. Tổ chức học tập so với tổ chức truyền thống

Senge (2006) đã mô tả 5 nguyên tắc cốt lõi của một tổ chức học tập bao gồm:

- Làm chủ cá nhân (Personal mastery) - các cá nhân học cách mở rộng năng lực cá nhân của chính mình để tạo ra kết quả mà họ mong muốn nhất. Tổ chức tạo ra một môi trường khuyến khích tất cả các nhân viên, đồng nghiệp phát triển bản thân hướng tới các mục tiêu và mục đích mà họ mong muốn.

- Mô hình tinh thần (Mental models) - mỗi cá nhân phản ánh, liên tục làm sáng tỏ và cải thiện bức tranh bên trong của họ về thế giới và cách họ định hình các hành động và quyết định cá nhân.

- Tầm nhìn chung (Shared Vision) - các cá nhân xây dựng ý thức cam kết trong các nhóm làm việc cụ thể, phát triển sự chia sẻ tầm nhìn về tương lai chung và những mong muốn của cá nhân, nhóm; cũng như các nguyên tắc và thực tiễn hướng dẫn để hỗ trợ hành trình đến tương lai.

- Học theo nhóm (Team learning) - nhóm chứ không phải cá nhân là đơn vị học tập cơ bản trong một tổ chức hiện đại. Nếu một nhóm học tập, nhóm đó sẽ trở thành một mô hình thu nhỏ cho việc học của tổ chức. Học nhóm giúp phát triển kỹ năng đối thoại, kỹ năng tư duy phù hợp cho phép các nhóm phát triển trí thông minh và khả năng lớn hơn tổng của từng thành viên.

- Tư duy hệ thống (System thinking) - tư duy hệ thống giúp nhìn thấy bức tranh toàn cảnh trong tổ chức và hiểu làm thế nào để thay đổi trong một bộ phận ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống và ngược lại, từ đó giúp các nhà quản lý cũng như nhân viên thấy được cách thay đổi hệ thống hiệu quả hơn và hành động phù hợp hơn với các quy trình lớn hơn.

Trong một tổ chức truyền thống, lãnh đạo cao nhất quản lý mọi thứ. Điều này bao gồm tầm nhìn chung và giải quyết xung đột. Khi trở thành một tổ chức học tập, doanh nghiệp áp dụng phương pháp

học tập hợp tác, phù hợp với các cá nhân đa dạng trong tổ chức. Ngoài ra, các ý tưởng được nuôi dưỡng và thực hiện ở tất cả các cấp tổ chức. Trong mô hình này, lãnh đạo cao nhất sẽ thu hút người lao động một cách sâu sắc. Chúng được coi là một phần trong tầm nhìn của công ty. Hitt W.D (1995) đã đưa ra 8 khía cạnh khác biệt giữa tổ chức học tập và tổ chức truyền thống. (Bảng 1)

làm việc tốt nhất của thế giới. Google là một tổ chức học tập với nền tảng văn hóa học tập mạnh mẽ đã giúp họ có động lực lớn hơn với một lực lượng lao động linh hoạt hơn, mọi người sáng tạo hơn, cải thiện tương tác xã hội, chia sẻ kiến thức, sự phụ thuộc lẫn nhau, phá bỏ rào cản giao tiếp truyền thống, quan hệ khách hàng, tài nguyên thông tin, đổi mới và sáng tạo.

Bảng 1. So sánh các tổ chức truyền thống và tổ chức học tập

Yếu tố	Tổ chức truyền thống	Tổ chức học tập
Giá trị được chia sẻ	Hiệu quả	Xuất sắc Đổi mới tổ chức
Phong cách quản lý	Điều khiển	Người hướng dẫn Người huấn luyện
Chiến lược/Kế hoạch hành động	Cách tiếp cận từ trên xuống Bản đồ đường đi	Mọi người được tư vấn Bản đồ học tập
Cấu trúc tổ chức	Hệ thống cấp bậc	Cấu trúc bằng phẳng Mạng lưới động
Đặc điểm nhân viên	Những người hiểu biết (chuyên gia) Kiến thức là sức mạnh	Những người học hỏi Sai lầm được chấp nhận như một phần của quá trình học tập
Kỹ năng đặc biệt của nhân viên	Học tập thích ứng	Học tập sản sinh
Hệ thống đo lường	Các biện pháp tài chính	Cả các biện pháp tài chính và phi tài chính
Đội	Các nhóm làm việc Ranh giới bộ phận	Các đội chức năng chéo

Nguồn: Hitt W.D (1995)

3. Kinh nghiệm xây dựng tổ chức học tập của tổ chức, doanh nghiệp nước ngoài

3.1. Google

Google được thành lập năm 1998, là công ty chuyên cung cấp sản phẩm, dịch vụ liên quan Internet. Năm 2021, Google được vinh danh “Văn hóa toàn cầu tốt nhất năm 2021”, “Địa điểm tốt nhất để làm việc ở Los Angeles 2021” do Comparably bình chọn. Google cũng luôn đứng trong danh sách các công ty tốt nhất để làm việc của Fortune và nằm trong danh sách những nơi

- Về làm chủ cá nhân:

Google tạo điều kiện cho nhân viên khám phá cách họ muốn làm việc và cho họ quyền tự do để tiếp cận công việc theo cách phù hợp với cá nhân họ. Google khuyến khích tinh thần tự giác của nhân viên, họ có thể làm việc ở bất kỳ chỗ nào họ thích và cho phép nhân viên đăng ký lịch trình làm việc linh hoạt. Mỗi tuần, Google cho phép nhân viên có thể dành tối đa một ngày để tham gia các dự án đặc biệt hoặc công việc sáng tạo riêng của mình.

- Về tầm nhìn chung:

Google đã xây dựng một môi trường làm việc mà ở đó mọi cá nhân đều thấy rằng họ đóng góp cho mục tiêu chung và tạo ra sự thay đổi. Google có cơ cấu tổ chức phẳng nhằm khuyến khích tất cả nhân viên chia sẻ ý kiến, suy nghĩ với lãnh đạo ở bất kỳ cấp bậc nào. Nhân viên có thể chia sẻ trực tiếp mối quan tâm của họ với Giám đốc điều hành mà không chịu bất kỳ sự phản đối nào từ người quản lý trực tiếp của họ. Nhân viên được tự do thể hiện sự sáng tạo của mình, có thể đưa ra các giải pháp mới cho cùng một vấn đề... Google liên tục tổ chức các cuộc họp và nói chuyện ngắn nhằm khuyến khích suy nghĩ sáng tạo và đưa ra các ý tưởng mới. Google đánh giá cao sự đóng góp của mỗi nhân viên và chấp nhận rủi ro, kể cả thất bại và học hỏi từ đó.

- Về học theo nhóm và tư duy hệ thống:

Google khuyến khích một nền văn hóa học hỏi và chia sẻ kiến thức thông qua mạng dạy học G2G (Googler to Googler), trong đó các đồng nghiệp có thể trực tiếp trao đổi kiến thức, dạy cho nhau các kỹ năng chuyên môn (lãnh đạo, thuyết trình trước đám đông hay đàm phán), cung cấp các cuộc tư vấn 1:1 và chuẩn bị tài liệu học tập. Kiến thức có thể truyền đạt giữa các cá nhân, giữa các nhóm hoặc giữa các trụ sở trên nền tảng kiến thức được xây dựng một cách hệ thống và được quy trình hóa rõ ràng. Chương trình này đã tạo ra một môi

trường học tập và chia sẻ mạnh mẽ ngay trong công ty.

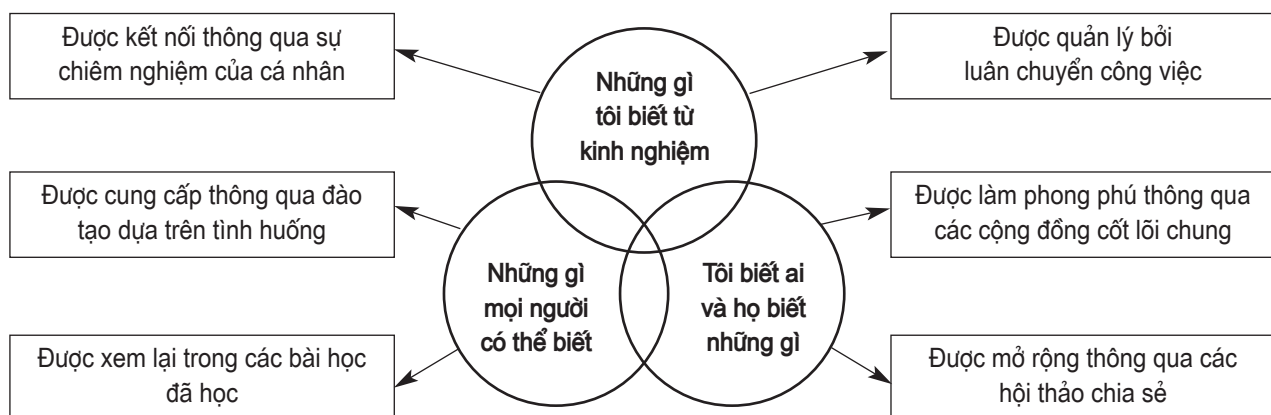
Mọi quyết định của Google được đưa ra đều dựa trên dữ liệu thực nhằm đảm bảo mọi quy tắc và quy trình trở nên hợp lý nhất có thể. Ví dụ như việc xếp hàng chờ bữa trưa, dựa trên dữ liệu nhân viên sẽ sẵn sàng chờ đợi trong bao lâu, Google sắp xếp mọi thứ để đảm bảo nhân viên của họ không phải phiền lòng vì mỗi lần xếp hàng.

3.2. NASA

Được thành lập năm 1958, Cơ quan Hàng không vũ trụ Mỹ (NASA - National Aeronautics and Space Administration) có nhiệm vụ thăm dò, khám phá và tiến hành nghiên cứu không gian, vũ trụ. Năm 2003, tai nạn tàu con thoi xảy ra, NASA đã dừng các chuyến bay của tàu con thoi trong hơn 2 năm để điều tra nguyên nhân thảm họa. Cũng chính khi này NASA nhận thấy hạn chế trong việc truyền đạt thông tin an toàn trong tổ chức và tuyên bố NASA phải trở thành một tổ chức học tập (Anne Luttrell, 2014).

NASA đã áp dụng một hệ thống học tập nhằm giải quyết vấn đề bằng việc cải thiện kỹ năng và tập trung vào kiến thức (Hình 1). Hệ thống học tập bao gồm: học từ kinh nghiệm bản thân, học từ mạng lưới mối quan hệ cá nhân và học từ người có thể biết dựa trên hệ thống lưu trữ tài liệu của tổ chức. Hệ thống học tập này hoạt động một cách liên mạch, hàng ngày và hỗ trợ nhau (Edward Rogers,

Hình 1: Ba lĩnh vực học tập của Nasa



Nguồn: Edward Rogers, Mike Ryschewitsch (2008)

Mike Ryschkewitsch, 2008) giúp kiến thức được lưu trữ và tái áp dụng liên tục. Trong đó, sự hòa trộn và kết hợp liên tục các kinh nghiệm từ công việc này sang công việc khác của cá nhân, nhóm giúp hình thành tư duy mới, kiến thức mới áp dụng cho các tình huống mới. Ngoài ra, mạng lưới mối quan hệ cá nhân là nguồn học tập, tham khảo nhanh chóng, đáng tin cậy cho các câu hỏi, vấn đề cụ thể. Bên cạnh đó, họ cũng có thể tìm kiếm câu trả lời trong một hệ thống được lưu trữ để tìm ai đó biết điều gì đó về chủ đề họ đang học hỏi.

Khi triển khai hệ thống học tập này, NASA đã thực hiện 6 điểm can thiệp chính bao gồm luân chuyển công việc, chiêm nghiệm cá nhân, diễn đàn chia sẻ kiến thức, cộng đồng cốt lõi chung, đào tạo dựa trên tình huống, bài học kinh nghiệm.

Xét theo các nguyên tắc của Senge (2006), NASA đã xây dựng một tổ chức học tập với các biểu hiện cụ thể như sau: (Bảng 2)

- *Về làm chủ cá nhân*: Tại NASA, nhân viên được luân chuyển liên tục. Điều này khiến họ áp

dụng lại kinh nghiệm trong quá khứ và sự thông thái của NASA vào các nhiệm vụ mới. Vì rất nhiều nhiệm vụ NASA làm là những gì họ đã từng làm trước đây, nên thu thập kinh nghiệm, kết hợp chúng vào các bài học và phát triển một phương pháp để truyền đạt tới từng cá nhân trong tổ chức là điều cần thiết. Một trong những phương pháp đó là kể chuyện và phản ánh. Tại NASA, những câu chuyện tạo nên sự bền vững của tổ chức - sự phát triển các kỹ năng của nhân viên thông qua việc phổ biến kiến thức và kinh nghiệm thu được từ các dự án và chương trình. Đây là cách NASA học hỏi. Trong một tổ chức phức tạp, nơi có nhiều quan điểm khác nhau từ nhiều nền văn hóa khác nhau với nhận thức khác nhau, kể chuyện là một chiến lược để định hình các nhà lãnh đạo có thể giao tiếp hiệu quả và cởi mở với các quan điểm khác nhau.

- *Về tầm nhìn chung*: NASA lưu giữ thông tin trong các lĩnh vực tri thức của mình, bao gồm cả sách hướng dẫn và tệp chính sách. Đây được coi là

Bảng 2. Mô hình tổ chức học tập của NASA với 6 điểm can thiệp

Điểm can thiệp	Sự miêu tả
Luân chuyển công việc hiệu quả	Việc luân chuyển công việc được quản lý cẩn thận để mang lại cho mọi người thử thách và kinh nghiệm cần thiết nhằm mục đích phát triển cá nhân
Sự chiêm nghiệm cá nhân	Sự kết nối thông qua chiêm nghiệm giúp cho các cá nhân và nhóm làm việc đạt được 2 điều: - Nhóm có thể xử lý kinh nghiệm của họ thành những hiểu biết và bài học rõ ràng hơn; và - Các cá nhân sẽ có được kiến thức và kinh nghiệm bằng cách chia sẻ những hiểu biết sâu sắc với những người mà họ đã làm việc chặt chẽ trong khi làm việc trong nhóm.
Diễn đàn chia sẻ kiến thức	Các hội thảo, hội thảo và sự kiện chia sẻ kiến thức tương tác được sử dụng để tập hợp mọi người từ các nhóm khác nhau lại để chia sẻ các bài học và kinh nghiệm.
Cộng đồng cốt lõi chung	Những "cộng đồng cốt lõi chung" này tăng cường mạng lưới cá nhân và mở rộng việc áp dụng lại kiến thức thông qua các cộng đồng chuyên gia thường nằm ngoài các dòng chính thức của cơ cấu tổ chức.
Đào tạo dựa trên tình huống	Đào tạo dựa trên tình huống đưa các học viên tiếp xúc cụ thể với những người khác để thảo luận về kinh nghiệm, hiểu biết sâu sắc và bài học của họ.
Bài học kinh nghiệm	Các bài học được tài liệu hóa và được liên kết với các chính sách, sổ tay và tiêu chuẩn để bối cảnh của bài học rõ ràng và ứng dụng có liên quan.

Nguồn: Edward Rogers, Mike Ryschkewitsch (2008)

kiến thức chung, có hiệu quả bằng cách kết hợp nó với kiến thức mạng/cá nhân. Phương pháp liên kết tài liệu dẫn đến định nghĩa các dịch vụ tri thức được lặp đi lặp lại và được ghi lại trên bản đồ tri thức của NASA. Tại NASA, các dịch vụ tri thức là sự trao đổi tích cực của trí tuệ và các bài học kinh nghiệm thông qua việc tiếp cận với cả con người và công nghệ. Mặc dù thường có một cuộc cạnh tranh giữa công nghệ và con người, NASA tin rằng sự cân bằng tối ưu của cả hai là cần thiết để sứ mệnh thành công.

- *Về học tập theo nhóm và tư duy hệ thống:* Nếu nhân viên không biết phải làm gì, họ có thể học hỏi từ những người khác trong mạng lưới của NASA. Điều này làm tăng khả năng giải quyết vấn đề của họ, đồng thời gia tăng sự gắn kết giữa các cá nhân. Sau tai nạn Columbia, NASA nhận ra rằng để trở thành một tổ chức học tập, việc nắm bắt và chia sẻ kiến thức phải được gắn vào tổ chức - mọi người phải hiểu họ có trách nhiệm chia sẻ những gì đã học và trải nghiệm với toàn bộ tổ chức. NASA đã tăng cường hỗ trợ các nhóm dự án

tìm kiếm những cách thức mới để giải quyết vấn đề liên lạc, học tập trong tổ chức và sự xuất sắc về kỹ thuật. Mỗi dự án và chương trình của NASA đều có sự tham gia của nhóm nhân lực của NASA và các đối tác trong ngành. Nhóm nhân lực của NASA chịu trách nhiệm mang lại những bài học kinh nghiệm và kiến thức cho NASA, nhưng cũng có trách nhiệm chia sẻ những bài học kinh nghiệm từ các dự án và chương trình trước đó với các đối tác trong ngành, nhằm chống lại những thất bại tốn kém và thảm họa có thể xảy ra.

4. Kết luận

Các tổ chức, doanh nghiệp trên đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc triển khai một mô hình học tập phù hợp ở nhiều cấp độ khác nhau từ cá nhân đến nhóm, đến các đơn vị trong tổ chức, doanh nghiệp. Mô hình này cần được vận hành một cách hệ thống, thuận tiện, thông suốt và liên tục. Mặt khác, việc không ngừng nỗ lực xây dựng và phát triển một nền văn hóa học tập và chia sẻ sẽ giúp tổ chức, doanh nghiệp chuyển mình để trở thành một tổ chức học tập ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Anne Luttrell (2014). NASA's PMO: Building and Sustaining a Learning Organization, *Project Management Institute*.
2. Diana du Plessis, Michael du Plessis, Bruce Millett (1999). Developing a learning organization: A case study, *Journal of Management practice*, Volume 2, No 4, 1999.
3. Edward Rogers and Mike Ryschewitsch (2008). *Knowledge Reapplication: Enhancing Organization Learning at NASA*, Internal NASA Discussion Paper.
4. Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*, (July-August).
5. Garvin DA, Edmondson AM, and Gino F (2008). Is yours learning organization?, *Harvard Business Review*, Product no. R0803H.
6. Hitt, W.D (1995). The learning organization: Some reflections on organizational renewal, *Leadership & Organisation Development Journal*, Vol. 16, No. 8.
7. Leithwood, K. , & Aitken, R. (1995). Making schools smarter, Thousand Oaks, CA: Corwin.
8. Marquardt, M (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for Corporate learning*, Davies-Black Publishing.
9. Navigos Group (2021). *Báo cáo đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp: Thực trạng và xu hướng trong thời kỳ chuyển đổi số*.
10. Nevis, E.C. et al. (1995). Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review*, Winter.

11. Owen, H. (1991). *Riding the tiger: Doing business in a transforming world*, Potomac, MD: Abbott.
12. Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. (1992). *The Learning Company*, McGraw-Hill, New York.
13. Senge (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.

Ngày nhận bài: 6/11/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/12/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 18/12/2022

Thông tin tác giả:

ThS. NGÔ THỊ MAI

Khoa Quản trị nhân lực

Trường Đại học Thương mại

LEARNING ORGANIZATION: LESSONS FROM FOREIGN ENTERPRISES

● Master. **NGO THI MAI**

Faculty of Human Resource Management
Thuongmai University

ABSTRACT:

In the context of the Fourth Industrial Revolution, the digital transformation trend and factors associated with the COVID-19 pandemic, businesses are required to increase the flexibility and adaptability of their human resources and organizations. To solve unprecedented problems, businesses have to pay more attention to train and develop human resources. Currently, businesses are shifting from training and developing to learning and developing human resources. It requires businesses to become learning organizations, and create a favourable environment for individuals, groups and the whole organization to constantly learn and innovate. This paper studies the nature of learning organization, and presents the practical lessons about learning organization development of Google LLC and the National Aeronautics and Space Administration (NASA).

Keywords: learning organization, training and development, experience, foreign enterprise.