

کاربرد گروه‌افزار در افزایش قابلیت‌های سازمانی (یادگیری سازمانی)

نوشته: لیندا ال. برنان و آلبرت ایچ. روبنشتاین^۱

برگردان: سید صدرمیرسلطانی



آشنایی بانویسنده
سیدصدرمیرسلطانی

دارای فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران و رئیس گروه دفتر برنامه‌ریزی مدیریت و ساختارها در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور می‌باشد، ایشان مدرس مرکز آموزش و دارای مقالات چندی در زمینه‌های مدیریت تطبیقی، تشکیلات و روشها و سیستمهای اداری می‌باشند.

چکیده

سه دهه پیش از این «سیرت» و «مارچ» (۱۹۶۳) برای اولین بار مفهوم سازمان را به سان سیستمی خردگرا و انطباق‌پذیر که از تجربه‌های گذشته می‌آموزد، به کار بردند. «دفت» و «لویسن» (۱۹۹۴) «سازمانهای یادگیرنده» را به سان سازمانهایی که به طور مداوم تغییر می‌کنند و از طریق فرایندهای خود سازماندهی به هم پیوسته و هماهنگ به حل مشکلات می‌پردازند، توصیف کردند.

دیدگاه رایج در مورد «سازمانهای یادگیرنده» برانطباق‌پذیری فزاینده آن به سان یکی از عاملهای اساسی موفقیت تأکید می‌کند (سنگه، ۱۹۹۰). به نقل از مجله فورچون: «موفقترین شرکت در دهه ۱۹۹۰ شرکتی است که سازمان یادگیرنده نامیده می‌شود و چنین شرکتی یک مؤسسه اقتصادی کاملاً انطباق‌پذیر است (دوماین،

۱۹۸۹). سازمان یادگیرنده سازمانی است که در تولید، دستیابی، به کارگیری و اشاعه اطلاعات موفق باشد. سازمانهای یادگیرنده در پنج فعالیت عمده مهارت دارند: حل مشکل به صورت نظام‌مند، آزمایشگری به روشهای جدید، آموختن از تجربه‌های خود و پیشینه‌های موجود، آموختن از تجربه‌ها و بهترین روشهای دیگران، انتقال سریع و کارای دانش در سراسر سازمان (کاروین، ۱۹۹۳؛ صفحه ۸۱).

به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در یادگیری سازمانی چست و چالاک است.

یادگیری سازمانی

انتشار هر گونه مطلب درباره یادگیری سازمانی، با تعریفی که کمی با این مفهوم تفاوت دارد آغاز می‌شود. طبقه‌بندی‌ای که «هوبر» ارائه کرد (۱۹۹۱) یکی از سودمندترین توصیفهاست. او در بازنگری خود در نوشتارهای مربوط به یادگیری سازمانی، این مفهوم را به‌سان آمیزه‌ای از چهار فرایند توصیف کرده است.

۱. کسب دانش فرایندی است که از طریق آن دانش کسب می‌شود؛
۲. توزیع اطلاعات فرایندی است که از طریق سهیم شدن در اطلاعات حاصل از منابع متفاوت انجام و بدین سان اطلاعات یا درک جدید حاصل می‌شود؛
۳. تفسیر اطلاعات فرایندی است که بدان وسیله اطلاعات توزیع شده مورد یک یا چند تفسیر قابل درک همگانی قرار می‌گیرد؛
۴. ثبت در حافظه سازمانی وسیله‌ای است که با استفاده از آن اطلاعات برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود و شیوه‌هایی است که اطلاعات ذخیره شده از طریق آن مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در صورتی که قرار باشد سازمانی این وظایف را به گونه‌ای اثربخش انجام دهد تا

سازمان یادگیرنده از کار درآید باید ابزارها و فنونی را بیابد که آن را در دستیابی به این مقصود یاری دهد. کوئین (۱۹۹۲، صفحه ۲۵۶) عقیده دارد که ساختاربندی یادگیری پیوسته و هدفدار را می‌توان یکی از پربازده‌ترین فعالیتهای مدیریت به حساب آورد. گروه افزار را می‌توان ابزاری برای فراهم آوردن این ساختار شمرد.

گروه افزار

گروه افزار را می‌توان به سان نرم‌افزاری کامپیوتری توصیف کرد که امکان همکاری گروهی، از قبیل پست الکترونیکی، تنظیم زمان انجام کارها، ویرایش گروهی، کنفرانس از راه دور و به کارگیری سیستمهای پشتیبان تصمیم را فراهم می‌آورد. (هاویند، ۱۹۹۰، صفحه ۶۹). شرایط مؤثر در پذیرش گسترده این فن‌آورها شامل:

● امکان محاسباتی آنقدر ارزان که برای همه اعضای برخی از گروهها دسترسپذیر باشد.

● زیرساخت فن شناختی پشتیبان ارتباطات و هماهنگی؛

● آشنایی گسترش‌یابنده با مشارکت گروهی؛

● رشد قلمروهای کاربرد تک کاربری که طراحان را به جستجوی شیوه‌های

نوبه‌سازی و تنوع بخشیدن به محصولات سوق می‌دهد.

تأثیر بالقوه گروه‌افزار در هر سازمان ممکن است اهمیت داشته باشد. هوبر و مک‌دانیل (۱۹۸۶) عقیده دارند که رسانه‌های الکترونیکی، از قبیل گروه‌افزار، هماهنگی داخلی سازمان را به خوبی تأمین می‌کند و موجب آسانتر شدن استفاده از ساختارهای سازمانی کارتر می‌شود. به گفته دسانکتیس و پول (۱۹۹۴، صفحه ۳) این منابع جدید ساختاری که به صورت فن‌آوری و ساختارهای وظیفه‌ای و محیطی ظاهر می‌شود در دوره تعامل اجتماعی به کار گرفته می‌شود. آنها نظریه ساختاربندی انطباقپذیر را برای استدلال درباره اینکه فن‌آورهایی از قبیل گروه‌افزار، آغازگر فرایندهای ساختاربندی انطباقپذیر است که با گذشت زمان به دگرگونی‌هایی در قواعد و منابعی که سازمانها در

تعامل اجتماعی می‌انجامد به کار می‌برند: (صفحه ۱۴۲)

به عنوان مثال، اشکال سازمانی ممکن است پویاتر، سلسله مراتب تخت‌تر، دسترسی افراد به یکدیگر بیشتر و گروه‌های کاری مرزهای یکدیگر را در نوردند «اسپرول» و «کسلر» (۱۹۹۱) معتقدند که:

به خاطر دشواری تشخیص مراتب سازمانی افراد در پیام‌های الکترونیکی نسبت به سایر اشکال ارتباطات، افراد عالیمقام در گروه‌های ارتباطی الکترونیک به اندازه گروه‌های ارتباطی رودررو بحث و گفتگوها مسلط نیستند (صفحه ۶۱)... از طریق ارتباطات الکترونیکی می‌توان فرصتهای تازه‌ای برای ایجاد روابط درون سازمانی به منظور کاهش شکاف اطلاعاتی و افزایش تحرک کارکنان عادی فراهم آورد.

این گونه ساختارهای پویا و زنده نشانگر سازمانهای یادگیرنده است. به ورون، محدودیت تعریف نقشها و وجود روشهای معیارین برای عملیات از تغییر رفتار افراد در سازمانها در پاسخ به دانش نو جلوگیری می‌کند، از طریق گسترش ساختارهای قراردادی، گروه‌افزار می‌تواند در سازمانها انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری بیشتری پدید آورد. شرح مشخص این تواناییهای بالقوه برحسب چهار فرایند یادگیری سازمانی نقل شده از هوبر (۱۹۹۱)، پس از این خواهد آمد.

ژورنال کاربردهای انسانی و مطالعات فرهنگی
سال هفتم علوم انسانی

کسب دانش

کوئین (۱۹۹۲، صفحه ۲۶۰) اظهار کرده است که سیستمهای فن‌شناختی کسب‌کننده و بهنگام‌کننده یادگیری سازمانی، پایه برتری شکست‌ناپذیر رقابتی است. کسب دانش لازم برای یادگیری سازمانی اغلب به چگونگی نمایان ساختن بینشهای ضمنی و به شدت ذهنی کارکنان منفرد و قرار دادن این بینشها در اختیار کل وابسته است (نوناکا، ۱۹۹۱). همان گونه که مثالهای در پی آمده نشان می‌دهد، گروه‌افزار را می‌توان به‌سان افزاری شمرد که دانش فردی را به دانش سازمانی تبدیل کند.

کاربرد: ایجاد شبکه کارکنان

گروه‌افزار را می‌توان برای تعامل میان گروهی وسیع از کارکنان که به کسب دانش در خارج از سازمان می‌پردازند به کار برد. برای مثال، گروه پژوهش و برنامه‌ریزی شیکاگو، متشکل از یکصد و ده کارمند ارشد اطلاعاتی، گروه‌افزار را برای سهیم کردن اعضای خود در اطلاعات حرفه‌ای و فنی به کار می‌گیرد. (آپلی، ۱۹۹۴). آنگاه این اعضا می‌توانند اطلاعاتی را که به دست آورده‌اند به نفع کارفرمایانشان به کار برند.

توزیع اطلاعات

کسب دانش تنها جزئی از تکاپو در راستای یادگیری سازمانی است. طبیعی است که دشواریهای موجود در توزیع اطلاعات، از قبیل پالایش، تحریف و ظرفیت ناکافی مجاری موجب شود که کل (یعنی حافظه سازمانی) کمتر از مجموع اجزاء خود (یعنی دانش افراد) باشد (آگریس و شون، ۱۹۷۸). به هر حال، با کمک گروه‌افزار، «تقاضا و دستیابی به اطلاعات در گروه‌های ارتباط الکترونیکی و تبدیل تخصص فردی به دانش مشترک از لحاظ فنی آسان است.» (فینولت و اسپرول، ۱۹۹۰، صفحه ۴۶)، فن‌آوری، از طریق گسترش شبکه‌های ارتباطی غیررسمی توانایی برقراری تماس الکترونیکی با یکدیگر، به جای جابه‌جایی فیزیکی، را در کاربران پدید می‌آورد.

با استفاده از این فن‌آوری، پژوهشگران می‌توانند از جامعه علمی گسترده‌تر درخواست اطلاعات کنند. به عنوان مثال، این کار را از طریق مخابره یک پیام بر روی صفحه بولتن الکترونیک و، نه تنها دریافت پاسخ آن، از مرجعی ذیصلاح، بلکه همچنین آشنایی با سایر پژوهشگران، می‌توان انجام داد.

کاربرد: کنترل بازار

برای مثال، «بوستن چیکن»، رستورانی زنجیره‌ای در ایالات متحده که به سرعت در حال گسترش است، گروه‌افزار را برای مقصودهای درپی آمده به کار می‌رود:

... به پیش راندن اطلاعات و قدرت از طریق سازمان خود؛ به کارگیری شبکه‌سازی و نرم‌افزار... همکاری مدیران در هر رده در مورد پروژه‌های تیمی، مانند تغییر فهرست غذاهای موجود، حل مسایل توزیع و توسعه برنامه‌ریزی - به صورت پیوسته... تفحص در مورد ارقام فروش هفتگی، کاستن هزینه‌ها، و حتی شکایتها، را می‌توان بر مبنای منطقه وقوع و یا نوع آنها ذخیره کرد.

از طریق به کارگیری نرم‌افزار برای توزیع اطلاعات عینی و تفسیرهای ذهنی درباره شرایط بازار، کارکنان بوستن چیکن می‌توانند روندها را کشف کنند و سریعتر به نیازمندیهای مشتریان پاسخ دهند. از طریق ارتقای دانش کسب شده افراد به دانش سازمانی، گروه‌افزار آن را به سان بخشی از شبکه دانشی سازمان متبلور می‌سازد (نوناکا، ۱۹۹۴، صفحه ۱۷).

تفسیر اطلاعات

هر چند گروه‌افزار ممکن است به سان وسیله‌ای برای توزیع اطلاعات ارزشمند باشد، ارزش غایی آن در چگونگی آسان‌سازی تعامل بین افراد نهفته است.

دانش یکی از معدود سرمایه‌هایی است که در صورت مبادله اغلب به صورت نمایی رشد می‌یابد. زمانی که فرد همکاران و دیگر سازمانهای داخلی را در دانش خویش سهیم می‌کند، نه تنها این واحدها را به کسب اطلاعات (رشد خطی) وامی‌دارد بلکه موجب می‌شود آنها به صورت پسخورد سؤالهایی را پیش آورند و تغییرها و تقویتهایی را در خود ایجاد کنند که بی‌درنگ ارزش بیشتری برای فرد فرستنده فراهم می‌کند (کوئین ۱۹۹۲، صفحه ۲۵۴).

گروه‌افزار از طریق فراهم آوردن سلسله‌ای پیوسته از ارتباطات در بحثهای ویژه موردی تفسیر اطلاعات را اعتلا می‌بخشد. باکوس (۱۹۹۴) اظهار داشته است که مروری بر زنجیره کامل بحثها و بررسیها از ابتدا تا انتها نیز ممکن است به بینشهای جدیدی

منجر شود که امکان ظهور بلادرنگ آن وجود نداشته است.

با استفاده از گروه‌افزار می‌توان با کوتاه کردن چرخه‌های ارتباطات، تفسیر اطلاعات را ساده‌تر کرد. بدین وسیله می‌توان، از طریق برطرف کردن ضرورت انجام گفتگوهای مستقیم یا ملاقاتهای رودررو در بسیاری از موارد، اقدام بیهوده یادداشت کردن پیامهای تلفنی و یا تأخیرهای ناشی از پر بودن جدول زمانی کار را حذف کرد. این سخن بدین معنی نیست که گروه‌افزار مناسب برای برقراری هرگونه ارتباط است. گالاگر و کراوت (۱۹۹۴، صفحه ۱۱۳) در بررسیهای اخیرشان در مقایسه میان چگونگی برقراری ارتباطات و عملکرد پروژه پی بردند که:

نبود فعالیت متقابل مرتبط با ارتباطات کامپیوتری ممکن است ارتباطات متوالی مورد نیاز برای روشن ساختن آرای پیچیده را کاهش دهد. نبود فعالیت متقابل همچنین ممکن است به عدم ابهامهایی درباره فعالیت دیگران منجر شود. دوم اینکه ارتباطات کامپیوتری از رسایی پیامها می‌کاهد... [به هر حال] هر پروژه گسترده احتمالاً تعدادی از وظایف کاری را در برمی‌گیرد که ممکن است از لحاظ گستره ضرورت ارتباطات متقابل و رسا با یکدیگر متفاوت باشد.

سازمانی که نیروی کاری را به حرکت در می‌آورد می‌تواند گروه‌افزار را به صورت آماده، به‌سان نوعی سیستم پشتیبانی برای هماهنگی گروه و کسب اطلاعات به کار گیرد. با گذر از مرزهای زمان و مکان و با برقراری ارتباطات گروهی الکترونیکی می‌توان مدیران را از توانایی نادیده گرفتن قیدهای جغرافیایی به کارگماری گروههای کار در پروژه‌ها و انتخاب بهترین افراد - به جای دم دست‌ترین آنها - برای کار در گروههای پروژه برخوردار ساخت هوبر (۱۹۹۰) معتقد است که به‌کارگیری فن‌آوری ارتباطات به کمک کامپیوتر به افزایش و تنوع افرادی که به‌سان منابع اطلاعات در تصمیم‌گیری مشارکت دارند، منجر می‌شود. در مورد نیروی کار، گروه‌افزار می‌تواند چنین روشهایی را از طریق در پی آمده ترویج کند؛

● حفظ ناهمگنیهای اعضا در مقابل تعاملهای گروه کار. اعضای گروه با استفاده از

فن‌آوری می‌توانند، همزمان با انجام وظیفه‌های گروهی خویش، فاصلهٔ اجتماعیشان را حفظ کنند.

● توانا ساختن نمایندگانی از مکانها و زمینه‌های کاری متفاوت به حفظ آرای برابر ارتباطات نیروی کار؛

● فراهم کردن قابلیت‌های توزیع اطلاعاتی که دانش کسب شده و نگه‌داشته شده در گروه را تقویت کند.

کاربرد مبادلهٔ تخصص‌ها

شرکت مشاوران آندرسن شرکتی چند ملیتی خدمات است که در زمینهٔ خدمات حرفه‌ای فعالیت می‌کند. این شرکت سیستمی گروه‌افزاری موسوم به مبادلهٔ تخصص‌ها را به کار می‌گیرد تا ارتباط کارکنان با یکدیگر را حفظ کند. این رشته پایگاه‌های داده‌های تعاملی تمایل مشتریان، تجربه‌های مشاوران و اطلاعات کلی دربارهٔ وضع بازار را ردگیری می‌کند (هنکفت، ۱۹۹۳، صفحهٔ ۸۴). شرکت مشاور دیگری به نام مک کنزی و شرکا نیز برای تسهیل یادگیری سازمانی از گروه‌افزار استفاده می‌کند. استال (۱۹۹۴) گزارش داده است که مشاوران شرکت مک کنزی، تا اندازه‌ای با توجه به اوقاتی که صرف قراردادان اطلاعات در اختیار دیگران می‌کنند مورد داوری قرار می‌گیرند.

کاربرد: طراحی نرم افزار

در مرکز مبارزه با سرطان دکتر آندرسن، واقع در هوستن، نوع خاصی از گروه‌افزار در فرایند طراحی نرم‌افزار به کار می‌رود که شناخت نیازمندیها را تسهیل می‌کند.

فن‌آوری اطلاعات به شکل «نشستهای دیدار الکترونیکی» به ده مدیر اجرایی کمک می‌کند تا اطلاعاتی را که بیش از همه برای ادارهٔ مرکز سرطان‌شناسی لازم است و چگونگی نمایش آن اطلاعات را تعیین کنند. آنان، در یک دیدار ۶ ساعته، پایانه‌های کامپیوتری و نرم‌افزارهای مخصوص را برای ثبت آرای خود

درباره موضوعهای مرتبط با مدیریت و طراحی سیستم به کار می‌برند. (گاردنر،

۱۹۹۳، صفحه ۳۱)

گروه‌افزار، گروه را از توانایی تمرکز بر مسائل، تبادل آرا و ردگیری نتایج حاصل از مباحثات الکترونیکی برخوردار می‌سازد. تیم طراحی نرم‌افزار می‌تواند این اطلاعات را تفسیر و ثبت و نتایج آن را به صورت مدل اولیه یکپارچه کند.

به حافظه سپاری سازمانی

حافظه سازمانی به اطلاعات ذخیره شده از پیشینه هر سازمان اشاره دارد که در اتخاذ تصمیمهای کنونی سازمان می‌توان از آن استفاده کرد (واش و اوانگ سن، ۱۹۹۱). زمانی که افراد سازمان یا واحدی فرعی از آن را ترک می‌گویند، اگر سازوکارهایی برای انتقال تجربه‌های شخصی میان تصمیم‌گیرندگان وجود نداشته باشد، درسهای تاریخی از دست می‌رود، دانش نابود می‌شود و اثربخشی و بهره‌وری سازمانی کاهش می‌یابد. (لویت و مارچ، ۱۹۸۸، کارلی، ۱۹۹۲) علاوه بر این، عدم پیش‌بینی نیازهای آینده درخصوص اطلاعات معین، به مقادیر بسیاری اطلاعات که نمی‌توان آن را ذخیره کرد یا در صورت ذخیره کردن به راحتی نمی‌توان آنها را بازیابی کرد، منجر می‌شود (هوبر، ۱۹۹۰).

ماهیت بسیاری از سیستمهای گروه‌افزار موجب می‌شود که کار بر آنها به راحتی بتوانند اطلاعات بدون ساختار (به عنوان مثال، کتابها، نمودارها، تصاویر) را به قالبهای متنوع الکترونیکی ذخیره و ثبت کنند. چنین سیستمهایی سازمانها را از توانایی کنترل هر آنچه باید کنترل شود برخوردار می‌سازد که در غیر این صورت به صورت فایل‌های ناکارآمد، از قبیل یادداشتهای دستنوشته، گزارشهای کامپیوتری، اشکال و مطالب چاپ شده در خارج از سیستم در می‌آید (بوختسکی، ۱۹۹۰). این سیستمها خود به سان سازوکاری مناسب برای ایجاد و استفاده از حافظه‌های سازمانی به کار می‌رود.

کاربرد: ثبت معامله‌های روزانه محصولی با علامت تجاری خاص

به عنوان مثال؛ یک تولیدکننده کالاهای مصرفی را در نظر بگیرید که درآمد مناسبی از فروش کالایی با علامت تجاری خاص دارد. گروه‌افزار را می‌توان برای ایجاد دفتر ثبت معامله‌های روزانه محصول خاص به کار برد که حاوی اطلاعات برنامه‌ای بازاریابی (به عنوان مثال، آگهی‌های اسکن شده)، اطلاعات عملکرد فروش (مثلاً به صورت صفحه گسترده)، ارتباطات گروه فعال در مورد محصولی با علامت تجاری خاص، اطلاعات رقابتی، اطلاعات قیمتگذاری و غیر آن است. کار سیستم گروه‌افزار، به سان وسیله گردآوری اطلاعات، ممکن است همچون شیوه‌ای برای هماهنگ کردن طرحها و فعالیتهای گروه کنونی ارزشمند باشد. اما، برای گروه بعدی دانستن جزئیات مربوط به چگونگی مدیریت محصولی با علامت تجاری خاص ممکن است ارزشمندتر نیز باشد. دفتر ثبت معامله‌های روزانه ممکن است موجب شود که آنها بتوانند موفقیت‌های گذشته را شالوده کار خود قرار دهند و از تکرار شکست‌های گذشته پرهیز کنند. «والش» و «اونگسون» (۱۹۹۱) عقیده دارند تصمیم‌هایی که با توجه دقیق به پیشینه سازمان و در انطباق با شرایط کنونی آن اتخاذ شود به احتمال زیاد اثربختر از تصمیم‌هایی است که در شرایط خلاء تاریخی گرفته شود.

«لوینتال» (۱۹۹۱، صفحه ۱۴۰) نیز براین عقیده است که «عناصر باقیمانده از راه‌حلهای قبلی انطباق هوشمندانه با شرایط کنونی را آسان می‌سازد، زیرا استنتاج‌هایی روشنتر درباره کارآمدی هرگونه تغییر سازمانی را میسر می‌کند؛ یعنی اینکه گروه‌افزار یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد.

کاربرد: فایل مشتریان

«کرک پاتریک» (۱۹۹۳) گزارش داد که اتحادیه بانکداران گروه‌افزار را برای تلفیق سوابق مشتریان در جهت حل مسائل به کار می‌برد:

در زمانهای گذشته، هنگامی که این مسئله پدید آمد، کارمندان دفتری شهر نیویورک اغلب جعبه‌های بزرگ کاغذ را یدک می‌کشیدند؛ در آنها به جستجو

می‌پردازند؛ با اداره‌های گوناگون مشورت می‌کردند و آن‌گاه مدارک مورد نظر را از طریق پست عادی یا دورنگار به مراکز خدمات اسناد ارسال کردند. در ناشویل به منظور واریسی مضاعف و تحقیق بیشتر... همه سوابق مربوط به هر مورد خاص را در پوشه‌ای از جنس کاغذ مانیلا نگهداری می‌کردند. معمولاً تکمیل هر برگ استعلام ۳ تا ۵ روز زمان می‌برد. اکنون بانک تضمین مشتریان را حداکثر در مدت ۳ روز و تکمیل برگ استعلام را در عرض یک روز انجام می‌دهد.

[گروه‌افزار] پرونده‌ها را با توجه به وضعیت استعلام مشتری، موقعیت آن در گردش کار، یا شخص مسئول تنظیم می‌کند. در صورت بیماری این شخص، دیگران می‌توانند کار او را انجام دهند (صفحه‌های ۱۰۱-۱۰۲).

در نتیجه، سازمان می‌تواند خدمات دقیقتر و به‌موقعتر را برای مشتریان انجام دهد و خود را هر چه سریعتر با خواسته‌های مشتریان انطباق دهد.

پیش‌بینی‌های احتیاطی و ملاحظات

هر چند که گروه‌افزار ممکن است برای پشتیبانی سازمانهای یادگیرنده بسیار مناسب به نظر برسد، اما به‌سان شمشیری دولبه است. تجربه صنایع نشان داده است که در به‌کارگیری گروه‌افزار باید از افتادن در چند دامچاله، از جمله افزایش سریع اطلاعات، به هم ریختگی مجاری اطلاعات، و آوا جگگیری بازتابها و بی‌توجهی به خصیصه‌ها، پرهیز کرد.

افزایش سریع اطلاعات

فهرست توزیع الکترونیک را می‌توان برای ارسال پیام به افراد بسیار، به‌راحتی ارسال آن برای یک نفر، به کار برد. فرستنده ملزم به مشخص کردن یا حتی دانستن نامها و نشانیهای اعضای گروه به منظور رساندن پیام به آنها نیست. از این رو پست الکترونیکی (ای میل) (و سایر انواع گروه‌افزارها) امکان برقراری ارتباطات سریع و ناهمزمان گروهی و همچنین ارتباط فرد به فرد را فراهم می‌کند. (اسپرول و کیزلر،

۱۹۹۱) بجز در موارد استفاده خردمندانانه از آن، فهرست توزیع ممکن است به سبب ایجاد سهولت بیش از اندازه در توزیع اطلاعات در سازمان نتیجه وارون به بار آورد و برای برخی از افراد، بیشتر افراد یا حتی همه افراد دریافت‌کننده، ارزش و سودمندی کمی داشته باشد. نتیجه این وضعیت زیادبودن بار اطلاعات، دشواری یافتن و پاسخ دادن به اطلاعات بجا در سازمان یادگیرنده است. شاید در دسر بیشتر آن نسبت به پست عادی این باشد که ارتباطات الکترونیکی ممکن است به راحتی اطلاعاتی نادرست را در اختیار بسیاری از افراد قرار دهد (قینولت و اسپرول، ۱۹۹۰، صفحه ۶۰).

این در دسر سرچشمه گرفته از زیاد بودن بار اطلاعات با انتشار بعدی آن افزونتر می‌شود. هر پیام ممکن است ده پاسخ را در برداشته باشد. چون ممکن است اطلاعات جدید هنوز به «رأس انبارة الکترونیک» نرسیده باشد، ممکن است تصمیمها براساس اطلاعات قدیمی اتخاذ شوند که در این صورت لازم است اطلاعات قدیمی نادیده گرفته شود.

کندی «اشاعه نیافتن اطلاعات» نقطه ضعف عمده بسیاری از سازمانهاست که از طریق انتشار آسان و سریع اطلاعات گروه‌افزار شدت می‌یابد. یادگیری شامل فهم دانش نو و بی‌توجهی به اطلاعات کهنه و دانش گمراه‌کننده است (هدبرگ، ۱۹۸۱).

به هم ریختگی مجاری ارتباطات

پیچیدگی محیط و به کارگیری نابخردانه فن‌آوری اطلاعات منجر به ایجاد جامعه‌ای انباشته از اطلاعات شده است که هم افراد و هم سازمانها را به افزایش افزون بر ظرفیت بار پردازش اطلاعات خود تهدید می‌کند. مفهوم «به هم ریختگی مجاری اطلاعات» که افراد برپایه آن می‌کوشند مجاری متفاوت اطلاعات و ارتباطات موجود را اداره و بر آنها نظارت کنند، به زیادی بار اطلاعات که در آن است مربوط می‌شود.

در تلاش برای مشخص کردن ویژگیهای مجاری ارتباطی گوناگون زمود، لیند و یانگ (۱۹۹۴) شرکت تولیدی بزرگی را بررسی کردند و ۱۴ مجرای ارتباطی جداگانه را در آن شناسایی کردند که به مدت دست کم ۳ سال در سازمان وجود داشت: مشاوره یک به

یک، پیچیده‌های دوستانه دو نفره، برگزاری نشست‌های گروهی، برگزاری همایش‌های گروهی، مبادله یادداشتهای دستنویس، مبادله یادداشتهای یا نامه‌های تایپ شده، مبادله اسناد یا گزارشها، نمودارها و گرافها، گزارشهای کامپیوتری، تلفن، کنفرانس صوتی، پست تصویری، پست الکترونیکی، پست صوتی.

این مجاری قابل‌گزینش معمولاً در سازمان وجود دارد. فن‌آوریهای گروه‌افزاری (علاوه بر پست الکترونیک) مجاری باز هم بیشتری را فراهم می‌کند که افراد می‌توانند از آنها استفاده و بر آنها نظارت کنند. کاربران می‌توانند آنقدر وقت صرف کنترل مجاری ارتباطی خود کنند که فرصتی برای انجام کارهای دیگر نداشته باشند. مبادله اطلاعات نیز ممکن است از طریق استفاده ناهماهنگ ارتباطی دستخوش پراکندگی از مجاری شود یا از بین برود.

اوجگیری بازتابها

رفتاری گستاخانه و ناگهانی که به گونه‌ای هیجانزده بروز می‌کند در ارتباطات الکترونیکی بیش از سایر شکل‌های ارتباطات معمول است (اسپرول و کیزلر، ۱۹۹۱). فاصله‌ای اجتماعی که مارکوس (۱۹۹۲) توصیف کرده است ممکن است افراد را از جسارتی برخوردار سازد که به پیامهای ارسال شده به صورت الکترونیکی واکنش هیجان‌آمیزی نشان دهند. به نظر می‌رسد که چنین حالتی به سبب نبود اشاره‌های غیرکلامی (به عنوان مثال زبان اشاره) در پیغامها که موجب می‌شود نتوان آنها را به خوبی تفسیر کرد تشدید شود. علاوه بر این سرعتی که انتقال در آن اتفاق می‌افتد سبب می‌شود که پاسخها بدون تفکر کافی مبادله شود.

بی‌توجهی به خصیصه‌ها

اغلب سازمانها امکان کارآموزی کافی برای مکانیکهای سیستم کامپیوتر خود فراهم نمی‌کنند. گروه‌افزار نیز از این شرح مستثنی نیست برنان و روبشتاین (۱۹۹۴) دریافتند که یکی از عوامل ناکارایی و نااثربخشی پست الکترونیکی (به سان گروه‌افزار)، ناآشنایی کاربران با ویژگیهای این سیستم است. مکی و الام (۱۹۹۲) در بررسیشان درباره‌ی کاربران

صفحه گسترده دریافتند که نداشتن تخصص در کاربرد نرم‌افزار مانع به کارگیری دانش در زمینه عملی است؛ و علاوه بر این، افراد نیازمند دستیابی به سطحی معین از تخصص در استفاده از سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری‌اند، پیش از اینکه بتوانند دانش خود را در زمینه عملی برای حل مسئله موجود به کار برند.

برای پیشگیری از ناآشنایی با خصیصه‌ها و اجتناب از دامچاله‌های دیگر، بدیهی است که سازمان باید پیش، همزمان و پس از استقرار گروه‌افزار بر کارآموزی افراد تأکید کنند. کارآموزی «پیشین» باید انتظارات را تعیین و آگاهی از دامچاله‌های موجود را میان افراد پدید آورد. اینکه کاربران بفهمند پایگاه اطلاعاتی داخل سیستم گروه‌افزار باید نگهداری و تعمیر شود؛ همان‌طور که کازیه‌ها، میزهای تحریر و پرونده‌ها باید به صورت ادواری تمیز شود و آنالوگهای الکترونیک گروه‌افزار را نیز باید به تناوب تمیز کرد. تقویت این پیام به صورت مستمر می‌تواند به انتشار اطلاعات و ارتقای یادگیری سازمانی کمک نماید.

هنگام به کارگیری گروه‌افزار رهنمودهای کلی ارتباطی باید مورد تأکید قرار گیرد. بخصوص بر به کارگیری خردمندانه فهرستهای توزیع - و پرهیز از به کارگیری پست الکترونیک نامرغوب باید تأکید شود. به‌طور کلی، استفاده کارا و اثربخش از فن‌آوری و موضوع برانگیختن و سمت و سو دادن کاربران به توجه به خصیصه‌های سیستم باید شرح داده شود.

پس از اجرای موفقیت‌آمیز سیستم گروه‌افزار، تداوم تقویت کارآموزی به منظور ترویج به کارگیری مناسب آن و فراهم کردن امکان تشکیل میزگردی برای تبادل آرا و مسائلی که کاربران با آن مواجه‌اند، یعنی ارتقای یادگیری سازمانی اهمیت دارد.

نکته‌های مهم

مدیران به گونه‌ای فزاینده این عقیده را می‌پذیرند که یادگیری سازمانی برای حفظ قابلیت رقابت سازمانشان اهمیت حیاتی دارد. ویک و لئون (۱۹۹۳) اظهار داشتند که چگونگی یادگرفتن مناسب شرکت، به دلایل در پی آمده، اهمیت دارد.

● یادگیری را می‌توان تفاوت میان پذیرش بهبود یا به دست آوردن سریع سهم بازار شمرد؛

● یادگیری شرکت را از توانایی رویارویی با تغییرهای وضعیت بازار و تهدیدهای رقیبان و به کارگیری فن‌آوری جدید برخوردار می‌کند؛

● هرگاه یادگیری با جهتگیری درست استراتژیک و منابع انسانی آمیخته شود، به رشد شرکت می‌انجامد.

دست‌کم این نکته واضح به نظر می‌رسد که یادگیری سازمانی برای اجتناب از تکرار اشتباهها و استفاده از تجربه‌های گذشته، و لذا اجتناب از اتلاف وقت و کوشش بیهوده به سازمانها کمک می‌کند.

از طریق مشخص کردن مقاصد کلی و کاربردهای خاص گروه‌افزار در زمینه یادگیری سازمانی، این گزارش را می‌توان نقطه آغازی برای کمک به سازمانها در بهبود اثربخشی خویش به حساب آورد. به هر حال، برای درک توانایی بالقوه این فن‌آوری، به پژوهشهای بیشتری در این زمینه نیازمندیم.

فرصتهای پژوهشی

به ویژه باید، با شرح نتایج تجربی، به سودمندیهای مورد انتظار کاربردهای گروه‌افزار اعتبار بخشید. بررسیهای انجام شده درباره به کارگیری گروه‌افزار را باید با توجه به یادگیری و اثربخشی سازمانی تحلیل کرد.

این‌گونه بررسی نشان می‌دهد که استقرار هر سیستم گروه‌افزار به تنهایی، به خلق سازمانی پویا و یادگیرنده نمی‌انجامد. اوریکوسکی (۱۹۹۲) در بررسی خود درباره به کارگیری گروه‌افزار به مقیاس وسیع دریافت که هرگاه مسائل اساسی فن‌آوری گروه‌افزار (تشریک مساعی، همکاری و تعاون) در تقابل فرهنگی با ویژگیهای ساختاری سازمان (به عنوان مثال، فرهنگ رقابتی و فردگرایانه، سلسله مراتب خشک و غیر آن) است، چنین احتمالی ضعیف است که فن‌آوری به کارگیری مشارکت ارزشهای جمعی را تسهیل کند. استال (۱۹۹۴، صفحه ۵۲) عقیده دارد که بزرگترین مانع استفاده از گروه‌افزار، مانع

فنی نیست، بلکه قانع کردن کاربران به سهیم شدن در اطلاعات است. با وجود این پژوهش‌های بیشتری دربارهٔ موانع و عوامل تسهیل‌کنندهٔ استفاده از گروه‌افزار مورد نیاز است.

به‌طور کلی، پژوهش در این زمینه را می‌توان با روش‌های خاصی برای ارزیابی تأثیر فن‌آوری اطلاعات بهبود بخشید. اسپرول و کیزلر (۱۹۹۱) دربارهٔ تأثیرهای فن‌آوری ارتباطات دیدگاه مفیدی را ترسیم کرده‌اند:

پیش‌بینی تبعات بالقوهٔ هر فن‌آوری جدید مسئله‌ای بی‌نهایت بغرنج است. حتی پیش‌بینی صرف هزینه‌های مستقیم هر فن‌آوری جدید نیز ممکن است دشوار باشد و این ساده‌ترین گام‌هاست. درک چگونگی تعامل فن‌آوری با روش‌ها و خط‌مشی‌های یکنواخت مداوم از این دشوارتر است. دیدگاهی دوسطحی دربارهٔ تغییر فن‌آوری به پیش‌بینی تبعات بالقوهٔ این تغییر کمک می‌کند.

دیدگاه دوسطحی بر این موضوع تأکید دارد که فن‌آوری هم در کارایی و هم در نظام اجتماعی مؤثر است... بیشتر مخترعین و استفاده‌کنندگان آغازین فن‌آوری به اثرهای آن در کارایی بازدهٔ سطح نخست اثرهای فن‌آوری می‌اندیشند. اثرهای فن‌آوری در نظام اجتماعی، اثرهای ردهٔ دوم (تغییرهای اجتماعی و سازمانی) شاید برای سازمانها اهمیت بیشتری داشته باشد.

به هر حال، برای تجزیه و تحلیل اثرهای ردهٔ دوم به صورت نظام‌مند بسیار کم‌کاری شده است. شیوهٔ مطلوب آرمانی این تحلیل، انجام ارزیابی قبل و بعد از استقرار گروه‌افزار در انواع متعددی از سازمانهاست.

برای اینکه ارزیابی این اثرها در اعتباربخشیدن به کاربردهای شرح داده شده در این مطلب مفید واقع شود، شاخصهای معناداری از یادگیری سازمانی را که باید طراحی شود در اینجا پیشنهاد کرده‌ایم. در چارچوبی که هوبر (۱۹۹۰)، والش و اونگسون (۱۹۹۱) ارائه داده‌اند پیشنهاد‌های خاصی در مورد بررسی حافظه سازمانی، به‌سان نقطهٔ شروع، عرضه شده است. سیستم گروه‌افزار به خودی خود می‌تواند عملیاتی‌سازیهای لازم و نیز انگیزهٔ لازم برای یادگیری سازمانی را فراهم کند. [۱]