

گروه ما

این شماره: چارچوب ذهنی

سیدعلیر ضاکاشی زاد پژوهشگر یادگیری سازمانی

بدبینی نسبت به یکدیگر چیز خوبی نیست؛ این را یکی از بچه‌های واحد بازاریابی می‌گوید. فضای جلسه تعریف کردنی هست و نیست! اما نکته‌های آموزنده‌ای دارد. بگذارید داستان را بگویم.

این گروه از من می‌خواهد به عنوان شنونده در یکی از جلسات ایشان حضور داشته باشم. پس من عضو گروه ما نیستم اما با ایشان همکاری می‌کنم. اگر می‌خواهید من را بشناسید، عجله نکنید! چرا که در داستان‌های این ستون، با گروه‌های گوناگونی آشنا خواهیم شد که من برای جلسه یا جلساتی میهمان ایشان هستم. بازگردیم به گروه ما:

ساعت از ۱۶ گذشته است که وارد اتاق تیم برنامه‌نویسی می‌شوم. تأخیر داشتیم. جلسه در یک روز نسبتاً تعطیل برگزار می‌شود. تهران، میزبان شانزدهمین اجلاس جنبش عدم تعهد است. محدودیت‌های ترافیکی و نابلدی راه، در این تأخیر موثر بود. هنگام ورود به جلسه حس می‌کنم که جلسه تنش دارد و در حالت طبیعی نیست! انگاری این ضربان، ناچور می‌زند.

می‌گویم: «تأخیر من را ببخشید، بالا شهر کار می‌کنید و ما نابلد راه!»، یکی از بچه‌ها لبخند تلخی می‌زند و می‌گوید: «ای کاش از این تواضع‌ها بعضی‌ها یاد بگیرند!»، دیگر باخبر می‌شوم که جدی جدی جلسه در پیچ و تاب است! می‌گویم: «بعضی‌ها! یعنی می‌شناسیم آن‌ها را؟!»، سری تکان می‌دهد و شروع می‌کند به تایپ کردن. نمایشگر رایانه‌اش را نمی‌بینم که چه چیزی می‌نویسد. در این میان، مدیر پروژه هم وارد اتاق می‌شود.

در اتاقی نشستیم که چهار میز را دو به دو و پشت به پشت هم گذاشته‌اند، این‌جا، دفتر کار چهار نفر از اعضای گروه است. سه نفر برنامه‌نویس و یک نفر از اعضای واحد بازاریابی! با حضور مدیر پروژه جلسه رسمی می‌شود. از آن جایی که فضای

ابتدایی جلسه را طبیعی ندیدم، مقدمه‌ای گفتم و پاس دادم به مدیر پروژه. با مدیر پروژه تجربه‌ی همکاری داشته‌ام، روحیاتش را کم و بیش می‌دانم. مقدمه‌ام چیزی شبیه بخشی از یک کتاب بود به زبانی ساده‌تر: «اگر ما در یک تیم، نگاه‌های همدیگر را بدانیم، فعالیت‌های تیمی هم سامان می‌یابد و...» وقتی داشتیم در مورد نگاه‌های یکدیگر توضیح می‌دادم، حرکت چشم‌های افراد جلسه نسبت به هم معنا دار بود! منظور من از نگاه‌های یکدیگر، مدل ذهنی افراد بود. شنیده‌ها و دیده‌ها، محرکی هستند برای راه افتادن این ذهن‌های ما! خروجی ذهنی افراد، گاهی در کسری از ثانیه، قابل مشاهده است. و گاهی مدت‌ها طول می‌کشد تا رمزگشایی شود!

پس از مقدمه‌ی کوتاه من و صحبت‌های مدیر پروژه، آن‌چه در جلسه پیش از حضور من رخ داده بود بالاخره سر باز کرد. ماجرا از این قرار بود که مدیر پروژه وظیفه‌ای را برای تیم برنامه‌نویسی تخصیص داده بود. این وظیفه، آماده‌سازی بسترهای فنی توسعه‌ی یک محصول جدید در مجموعه بود. تیم بازاریابی هم خبرهای محصول جدید را شنیده بود. در ادامه‌ی

گفت‌وگوها مشخص شد که کانال شنیدن این خبر از طریق یکی از اعضای گروه تحقیق و توسعه مجموعه بوده است. در این میان تیم بازاریابی به صورت مستقل تصمیم گرفته بود در فرآیند جذب مشتری خود، رونمایی این محصول در آینده نزدیک را اطلاع‌رسانی کند.

اما مسأله چه بود؟ این که پیش‌فرض ذهنی یکی

از برنامه‌نویس‌ها این بوده که اطلاعات خاص گروه برنامه‌نویسی درباره توسعه محصول جدید، مورد سوء استفاده قرار گرفته است. و این سوء استفاده توسط عضوی از واحد بازاریابی بوده! و دقیقاً همان عضوی که در چند ماه اخیر به صورت موقت در اتاق کار گروه برنامه‌نویسی مستقر شده است. نسبت خانوادگی یکی از اعضای تیم برنامه‌نویسی با بازاریاب نامبرده را هم به این ماجرا اضافه کنید که به پیچیده شدن ارتباط سازمانی در این مسأله‌ی ساده دامن زده بود! همچنین با انتقال این ذهنیت به برنامه‌نویس دیگر، حالا دو نفر برنامه‌نویس داشتیم که ذهنیت خاصی نسبت به دوست خود پیدا کرده بودند! این ذهنیت چیزی نبود

جز وجود یک مانع در روشن شدن واقعیت. واقعیتی که ذهن آن‌ها می‌گفت: بازاریابی که آن سوی میز می‌نشیند و فامیل رفیق ماست، آدم درستی نیست! و در کارهای ما سرک می‌کشد و...

با گفت‌وگوهایی که در جلسه داشتیم، واقعیت آرام آرام روشن شد. درست است که به موضوع اصلی جلسه نرسیدیم و بحث اصلی به زمان دیگری موکول شد، اما شکل‌گیری بستری برای بیان ناگفته‌ها

مفید بود. ناگفته‌هایی که ساخته‌ی شنیده‌ها و دیده‌ها بود. و پیش‌فرض‌های ذهنی هم شفاف شد. پیش‌فرض‌هایی که بر تصمیمات و تعاملات اعضای گروه بازاریابی و برنامه‌نویسی نسبت به یکدیگر تأثیر داشت. در پایان جلسه مدیر پروژه گفت: «خبر توسعه محصول جدید را با مجوز شفاهی به سرپرست تیم بازاریابی داده بودم!»

۹۹ **با گفت‌وگوهایی که در جلسه داشتیم، واقعیت آرام آرام روشن شد. درست است که به موضوع اصلی جلسه نرسیدیم و بحث اصلی به زمان دیگری موکول شد، اما شکل‌گیری بستری برای بیان ناگفته‌ها مفید بود.**