أدوار الفريق عند بيلبن

لماذا تتجادل بعض الفرق الموهوبة أو تتشتت أو تفوتها المواعيد، بينما تنجز فرق أخرى بالموهبة نفسها؟ يرى الدكتور ميريديث بيلبن أن الفريق يحتاج إلى توازن من السلوكيات المفيدة، وأن شخصا واحدا لا يقدمها كلها. وفي هذا الفيديو تستخدم شهد، وهي تقود فريق منتج في شركة برمجيات، أدوار بيلبن التسعة، لتفهم لماذا لدى فريقها أفكار كثيرة وميزات قليلة مكتملة. وهذا الفيديو مادة تعليمية مساعدة، لذلك ينبغي التأكد من الحقائق في صفحات بيلبن نفسها.

1. تسعة أدوار في ثلاث مجموعات

دور الفريق عند بيلبن مجموعة من السلوكيات تساعد الفريق على الأداء. ويقيس بيلبن السلوك لا الشخصية، لأن السلوك يتغير بتغير العمل والزملاء والمكان. وتنقسم الأدوار التسعة إلى ثلاث مجموعات. ثلاثة أدوار تعمل مع الناس: المستكشف الذي يجلب الأفكار من خارج الفريق، والمتعاون الذي يساعد الفريق على الانسجام، والمنسق الذي يحدد الأهداف ويفوض العمل. وثلاثة أدوار تفكر: المبتكر الذي يحل المشكلات بطرق غير تقليدية، والمقيم الرصين الذي يوازن الخيارات بحياد، والمتخصص الذي يملك معرفة عميقة في مجال واحد. وثلاثة أدوار تنجز الأعمال: المحفز الذي يمنح الدفع، والمنفذ الذي يضع خطة عملية وينفذها، والمنجز الدقيق الذي يصقل العمل ويفحصه بحثا عن الأخطاء.

مثال: في شركة بناء صغيرة مهندس موقع يملك معرفة تقنية عميقة، ومشرف يخطط العمل اليومي، ومقدر تكاليف يراجع كل رقم مرتين. وهم متخصص ومنفذ ومنجز دقيق، مهما قالت مسمياتهم الوظيفية. وهذا هو معنى دور الفريق: سلوك لا مسمى وظيفي.

في العمل: يضم فريق شهد ستة أشخاص يبنون ميزة مصرفية: مصمم، ومطوران، ومحلل، ومختبر، ومالك المنتج. يعملون بجد، ومع ذلك تأخرت مواعيد الإطلاق الثلاثة الأخيرة. وفي اجتماع المراجعة يلوم بعضهم بعضا: الأفكار لا تتوقف، ولا أحد ينهي العمل. وهذا هو نوع الاختلال الذي يساعد نموذج بيلبن على تفسيره.

2. نقاط القوة والضعف المسموح بها

لكل دور نقاط قوة ونقاط ضعف مسموح بها كما يسميها بيلبن، وهي الوجه الآخر للقوة. فالمبتكر خلاق لكنه قد يغفل التفاصيل، والمقيم الرصين يوازن الخيارات بهدوء لكنه قد يفتقر إلى الحماس الذي يلهم الآخرين. والمحفز يبقي الفريق متحركا لكنه قد يجرح مشاعر الناس، والمتعاون يساعد الفريق على الانسجام لكنه قد يتجنب المواجهة. والمنفذ كفء لكنه قد يكون جامدا، والمنجز الدقيق يكتشف الأخطاء لكنه قد يقلق أكثر من اللازم. ومعنى مسموح به أن الفريق يقبل هذه العيوب ثمنا للقوة، ما دام يعرفها ويغطيها.

مثال: قائد برمجة محفز قوي يدفع الفريق إلى الوفاء بكل موعد. وينفذ دفعه إصدارا متأخرا، لكن زميلة هادئة تتوقف عن ذكر مخاوفها، لأن الإيقاع لا يترك لها مجالا، إلى أن يساعده الفريق على أن ينتبه. وهذا هو معنى الضعف المسموح به: الوجه الآخر لقوته.

في العمل: تطلب شهد من الجميع إكمال تقييم بيلبن، وتضع النتائج كلها على جدار واحد. المصمم وأحد المطورين مبتكران قويان، ومالك المنتج محفز. ولا أحد يفضل دور المنجز الدقيق أو المنفذ أو المنسق. وهذا يفسر النمط: أفكار كثيرة، ودفع قوي، ولا أحد مهمته الطبيعية الإنهاء والفحص.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. قراءة الفريق

ينظر بيلبن في الأدوار المفضلة، وهي التي تبدو طبيعية وتكون عادة اثنين أو ثلاثة، وفي الأدوار الممكنة التي يستطيع الشخص توليها عند الحاجة، وفي الأدوار الأقل تفضيلا التي يحسن أن يغطيها غيره. ونادرا ما يصير الدور المفضل أقل تفضيلا، بينما يمكن تنمية الأدوار الممكنة. ونرسم الفريق في جدول، نضع الأدوار التسعة في أعلاه، والأشخاص على جانبه. ثم نبحث عن ثلاثة أمور: الفجوات حيث لا أحد يفضل الدور، والتكرارات حيث يتنافس عدة أشخاص على الدور نفسه، والأحمال حيث يحمل شخص واحد أدوارا كثيرة. والفجوة لا تعني أن الفريق سيئ، بل تبين أين نستعير دورا أو نضيفه.

مثال: شركة ناشئة من خمسة مؤسسين كلهم محفزون أقوياء، وجدالهم لا ينتهي، لأن كلا منهم يريد أن يقود الشركة. فيظهر الجدول التكرار: خمسة أشخاص يتنافسون على دور واحد. ويصير أحدهم رئيسا للاجتماعات، فتنتهي النقاشات بقرارات. وهذا هو معنى قراءة الفريق: اكتشاف التكرارات والفجوات والأحمال.

في العمل: ترسم شهد الجدول فترى تكرارا في المبتكرين، ومحفزا واحدا، وفجوات في المنجز الدقيق والمنفذ والمنسق. ودور المنجز الدقيق ممكن عند المختبر، ودور المنفذ ممكن عند المحلل. وتدون من يستطيع سد كل فجوة في الربع القادم. وهكذا يحول الجدول قلقا غامضا إلى خطة.

4. حسن استخدام الجدول

الجدول أداة حوار لا تصنيف. ونسد الفجوة بثلاث طرق: أن نطلب من شخص تولي دور ممكن لفترة محددة، وأن نغير طريقة عمل الفريق، وأن نضيف شخصا يملك الدور الناقص. فبوابة الأفكار مثلا تتيح للمبتكرين طرح أفكارهم في وقت محدد، ثم يحول المنفذ والمنجز الدقيق الأفكار المختارة إلى خطط وفحوص. والسلوك يتغير بحسب الموقف، لذلك نعيد رسم الجدول حين يتغير الفريق أو المهمة.

مثال: يلحظ فريق قيادة مدرسة أن أعضاءه كلهم منسقون ومتعاونون، فلا أحد يعترض على القرارات. الاجتماعات ودية، لكن الخطط الضعيفة تمر دون سؤال صعب واحد. فيدعو نائبا يفضل دوري المقيم الرصين والمحفز. وهذا هو معنى حسن استخدام الجدول: سد الفجوة بإضافة الدور الناقص.

في العمل: تجري شهد ثلاثة تغييرات. يتولى المحلل دور المنفذ فيحول كل فكرة مختارة إلى قائمة مهام، ويتولى المختبر الفحوص الأخيرة دورا مسمى له وقت في الخطة. ويحصل المبتكرون على بوابة أفكار: ثلاثين دقيقة كل يوم اثنين، والفكرة التي تفوتها البوابة تنتظر الإصدار التالي. ويأتي الإطلاقان التاليان في موعديهما. وهذه النتائج مثال متخيل للتوضيح.

الخاتمة

يبين نموذج بيلبن أن الفريق يحتاج إلى توازن من تسعة أنواع من السلوك المفيد، وأن لكل قوة ضعفا مسموحا به. ورسم الأدوار المفضلة والممكنة والأقل تفضيلا يكشف الفجوات والتكرارات والأحمال، والجدول يحول اللوم إلى خطة. والأدوار سلوك لا صناديق، لذلك يجدد الرسم كلما تغيرت الأمور. والأمثلة هنا للتوضيح، لذلك ينبغي التأكد من الحقائق في صفحات بيلبن نفسها قبل استخدامها.

المصادر

• بيلبن: أدوار الفريق عند بيلبن (تسعة أدوار في ثلاث مجموعات، ونقاط القوة والضعف المسموح بها، والسلوك لا الشخصية، والأدوار المفضلة والممكنة) – https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles
• Belbin, R. M., Management Teams: Why They Succeed or Fail, Butterworth-Heinemann (1981).
• Belbin علامة تجارية لشركة Belbin Associates. هذا الفيديو مادة تدريبية مستقلة وغير تابع لبيلبن. شهد وفريقها وكل النتائج مختلقة للتوضيح.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)