

BELBIN®
NORGE

Belbin på 1·2·3



Belbin på 1-2-3

Hva er det, hva får du og hvordan bruker du det?

Belbin på 1 2 3 er skrevet for deg som vil ha en kort og nøktern introduksjon som svarer på: Hva er det, hva får du og hvordan bruker du det?

Ønsker du en grundigere gjennomgang av teorien og en bredere drøfting av teamrollene med flere nyanser, anbefaler vi vårt fagkompendium som du finner på våre websider.

Belbin er et robust verktøy som kan brukes med utbytte av den enkelte eller tas i bruk av et team eller en gruppe uten krav til sertifisering.

Verktøyet brukes også som hjelpemiddel i tyngre utviklingsprosesser som ledes av trente og sertifiserte veiledere.

Belbin er utviklet av dyktige fagfolk fra Universitetet i Cambridge og Henley Management Collage. Der ligger garantien for faglig og forskningsmessig soliditet. Vil du lese mer om det finner du et eget hefte om forskning og kvalitet på våre websider.

Belbin teamet
Belbin Norge AS

Innhold

1. Hva er Belbin?

- Bakgrunn og forskning
- Teamrollene

2. En kartlegging med rapporter å bli klok av

- Hvordan skjer kartleggingen
- Rapportene

3. Hvordan bruker du resultatene?

- Vokse og lykkes i jobben
- Få fart på samarbeidet

Hva er Belbin?

Mennesker har ulike måter å være på. Ulike kvaliteter og ulike styrker og svakheter. Disse ulikhetene drar vi med oss inn når vi skal jobbe sammen med andre. Det skaper en dynamikk på godt og vondt.

Teamroller er Belbins måte å sette navn på ulikhetene i trekk og væremåter. Ved hjelp av teamrollene kan vi identifisere hva som er typisk deg og meg og forstå den dynamikken som skapes når vi samhandler.

I praksis betyr det en mulighet til å få presise svar på spørsmål av typen:

- Hva er folk rundt deg gode til? Hvilke talent og styrker skjuler seg i gruppen? Hvordan kan styrkene mobiliseres?
- Hvordan nærmer folk seg oppgaver og utfordringer og hvordan forholder de seg til hverandre?
- Hvem drar godt i spann og hvor kan det bli spenninger?

«Ved hjelp av teamrollene kan vi identifisere hva som er typisk deg og meg og forstå den dynamikken som skapes når vi samhandler.»

Bakgrunnen for Belbin

Dr. Meredith Belbin er en britisk arbeidspsykolog som jobbet ved Cambridge Universitet og Henley Management Collage. Han stilte seg spørsmålet: Hvorfor lykkes noen team og ikke andre? Han hadde som mange andre registrert at noen ganger flyter samarbeidet som en drøm, mens det andre ganger skjærer seg og blir vanskelig. Hva er det som skjer?

«Hvorfor lykkes noen team og ikke andre?»

Dette enkle spørsmålet la grunnlaget for langvarig forskning. Han trodde i starten at svaret lå i folks intelligens og personlighet. Ta med deg flinke sosiale folk og det kommer til å gå

fint. Det viste seg å ikke stemme. Svaret lå derimot i folks atferd og væremåte. Ikke minst i den dynamikken de skapte seg imellom ved at de påvirker hverandre og gjør det lett eller vanskelig for hverandre.

«Svaret lå derimot i folks atferd og væremåte. Ikke minst i den dynamikken de skapte seg imellom ved at de påvirker hverandre og gjør det lett eller vanskelig for hverandre.»

Teamrollene

Teamrollene ble utviklet for å beskrive atferd og gjensidig påvirkning når mennesker møtes. Rollene er derfor en beskrivelse av atferd og typiske væremåter - hva vi gjør og måten vi gjør det på. Det handler ikke primært om personlighet, selv om personlighet også påvirker hvordan vi oppfører oss. Det er det imidlertid mange forhold som gjør.

I figuren til høyre har vi pekt på et knippe slike forhold. Vi gjør for eksempel det vi kan og har lært, vi ter oss i tråd med våre verdier og vi retter oss etter det som kreves i den stillingen vi har. Hva vi velger å gjøre påvirkes ikke minst av omgivelser og hva andre forventer. Belbin kartlegger den rollen jeg faktisk tar og hvordan det påvirker de andre. Det er det som skaper dynamikken og som avgjør om vi får til noe eller ei. En teamrolle er et sett av måter å bidra på i et samspill med andre mennesker. Det vil si at beslektede væremåter er slått sammen og gitt et rollenavn. Måten å være på bestemmer hva vi bidrar med i samhandlingen med andre.

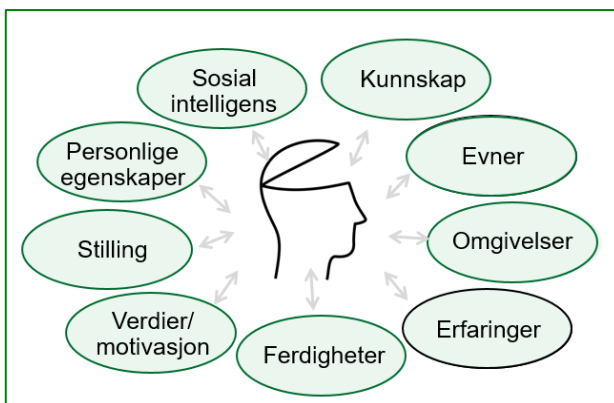


Fig. 1 Forhold som er med å påvirke vår atferd

«En teamrolle er derfor et sett av måter å bidra på i et samspill med andre mennesker.»

Belbin kom fram til at det var 9 teamroller, det vil si 9 primære måter å bidra på. Bidraget kan være positivt eller mindre positivt. Vi sier at hver rolle har noe styrker, dvs. gode måter å bidra på, men en styrke har også gjerne sitt motstykke. Det kaller Belbin for tillatte svakheter. Grunnen til at de kalles tillat er at skal du ha glede av en styrke, må du akseptere

at den kan ha et motstykke. La oss ta et eksempel: Av og til har vi behov for at noen bidrar med utålmodighet, setter litt fart og kanskje maser litt. Det er en styrke å kunne gjøre det, men da er det ikke lett å samtidig være forsiktig, varsom og lyttende. Ved å akseptere det legger vi grunnlaget for større toleranse for hverandres ulike sider.

«En styrke har også sitt motstykke – det Belbin kaller tillatte svakheter. Grunnen til at de kalles tillat er at skal du ha glede av styrken, må du akseptere og leve med svakheten.»

Nedenfor finner du de 9 teamrollene, alle med sine styrker og tillatte svakheter.



Utadvendt, entusiastisk, kommuniserende. Undersøker muligheter og utvikler kontakter. Overoptimistisk, mister interessen så snart den første entusiasmen har lagt seg.



Samarbeidsvillig, mild, empatisk og diplomatisk. Lytter, bygger opp, avverger friksjoner i gruppen. Ubesluttosom når avgjørelser skal tas.



Moden, trygg, en god møteleder. Fokuserer på mål og beslutninger, er god til å delegere. Kan oppfattes som manipulerende. Dytter oppgaver over på andre.



Kreativ, fantasirik, ukonvensjonell. Løser vanskelige problemer. Overser detaljer. For opptatt av egne idéer til å kunne kommunisere effektivt.



Sindig, strategisk og skarpsindig. Ser alle valgmuligheter. Bedømmer nøyaktig. Mangler drivkraft og evne til å inspirere andre.



Fagorientert, egenmotivert og opptatt av arbeidet sitt. Representerer fagstolthet og profesjonalitet på eget felt. Bidrar på et begrenset fagområde. Dveler ved detaljer.



Utfordrende, dynamisk, trives under press. Har drivkraft og mot til å overvinne vanskeligheter. Tilbøyelig til å provosere. Sårer andre.



Disiplinert, pålitelig, konservativ og effektiv. Omsetter idéer til praktisk handling. Lite fleksibel. Reagerer tregt på nye muligheter.



Samvittighetsfull, nøyaktig. Finner feil og mangler. Overholder tidsfrister. Tilbøyelig til å bekymre seg. Motvillig til å delegere.

En kartlegging med rapporter til å bli klok av

Hvordan skjer kartleggingen?

En standard kartlegging skjer ved at man får tilsendt en link på e-post, klikker inn, registrerer seg og besvarer et spørreskjema. I skjemaet blir man bedt om å ta stilling til hva man typisk gjør i ulike samarbeidssituasjoner. Et enkelt poengsystem gjør det mulig å gi flere svar. Det tar om lag 15 minutter å besvare skjemaet.

En utvidet kartlegging skjøter på med tilbakemelding fra andre. I praksis skjer det ved at man i tillegg til å besvare spørreskjemaet får anledning til å invitere andre til å gi sin tilbakemelding. Vi kaller det å invitere observatører.

De kalles observatører fordi de ikke blir bedt om å si hva de synes eller liker, de skal gi uttrykk for hva som preger atferden til personen, hva de har sett. Det skjer ved at de velger de adjektiver de synes er mest beskrivende. Dermed blir det en verdinøytral og konkret tilbakemelding, basert på hva folk har sett og observert, ikke hva de liker og føler. Det tar mellom 5 og 10 minutter å besvare. En utvidet kartlegging kan settes opp som en komplett 360 graders evaluering.

Rollenavn

For å holde et felles internasjonalt språk har alle rollene engelske forkortelser

	Ideskaper	PL - Plant
	Ressursinnhenter	RI - Resource Investigator
	Koordinator	CO - Co-ordinator
	Pådriver	SH - Shaper
	Analytiker	ME - Monitor Evaluator
	Lagspiller	TW - Teamworker
	Iverksetter	IMP - Implementer
	Avslutter	CF - Completer Finisher
	Spesialist	SP - Specialist

Fig. 2: Teamrollene med forkortelser

Rapporter

Belbin gir deg rapporter å bli klok av. Du får rapporter om enkeltpersoner som gir en beskrivelse av styrker, tillatte svakheter og en diskusjon av typiske situasjoner og utfordringer vedkommende vil trives med, og yte godt i. Dette kalles en rolleprofil. Se eksempel i fig. 3 og 4

Du får også rapport om gruppen eller teamet som helhet. Den gir en beskrivelse av hva som preger teamet og hva som mangler for at teamet skal være komplett og balansert. Dette kalles en teamprofil. Se fig. 5

Det er mulig å ta ut en spesialvariant av teamprofilen som diskuterer samspill i par. Det gir en beskrivelse av hva som sannsynligvis vil skje når to bestemte personer skal løse en oppgave sammen.

Det er også mulig å lage en stillingsprofil og deretter ta ut en rapport som drøfter i hvilken grad en person egner seg for en bestemt stilling.

Rolleprofil

Hensikten med en rolleprofil er å bevisstgjøre og stimulere til refleksjon om egne og andres måter å være på. Rapporten er konkret og handlingsrettet.



Fig. 3: Utdrag fra en rolleprofil

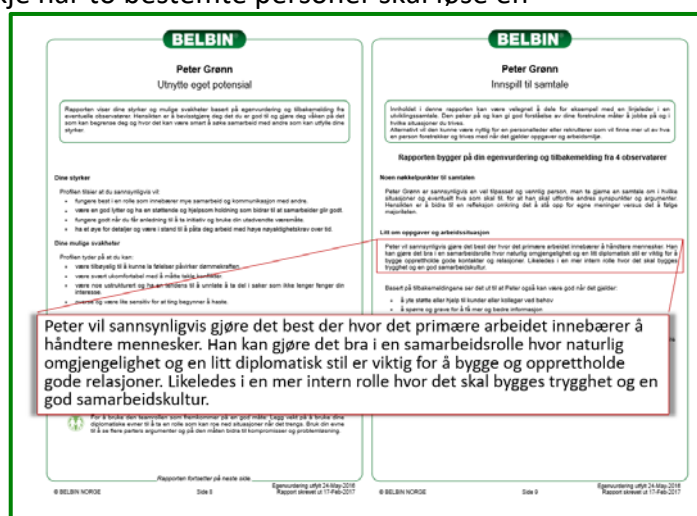


Fig. 4: Utdrag fra en rolleprofil

Den består av flere delrapporter som på ulikt viser kaster lys og stiller spørsmål til ettertanke. Se eksempler i fig. 3 og 4

Teamprofil

Teamprofilen ser på dynamikken som oppstår når flere rolleprofiler settes sammen og gis en oppgave. Har de til sammen de egenskaper som trengs? Hva vil de være gode til og hvor ligger utfordringene? Se eksempel i fig. 5

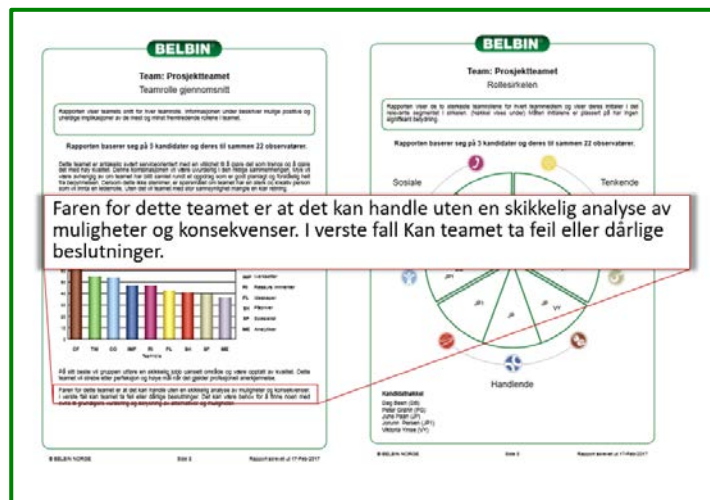


Fig. 5: Utdrag fra en teamprofil

«Rapportene er konkrete i sin beskrivelse av personen og stiller gode spørsmål til ettertanke.»

Hvordan bruker du resultatene?

Som andre solide verktøy kan Belbin brukes både til de mer enkle, men også til de mer utfordrende og krevende utviklingsprosesser. La meg gi noen eksempler

Vokse og lykkes i jobben

Vi vil alle gjerne lykkes på jobben og en leder har like stor interesse av det som den enkelte medarbeider. Men vi får det ikke alltid til likevel. Hva skal til?

For å få en god start hjelper det godt med god bevissthet på hvem du er og hva du er god til. Vi snakker ikke primært om ren faglighet, verden er full av faglig flinke folk som roter det til for seg selv og andre. Det handler om å finne sin plass og bygge arbeidsrelasjoner som virker. Vi snakker om måte kommunisere på, reagere på og gå løs på oppgaver på. Trygghet på eget potensial og hva man kan bidra med på en god måte, gir tydelig kommunikasjon. Det handler mye om å skape de forventninger som best kan innfris.

«...,verden er full av faglig flinke folk som roter det til for seg selv og andre..»

Like viktig er det å skjønne situasjonen og sine kollegaer. Siden ikke alle er like, er utfordringen å bruke ulikheter som utfyller hverandre og ikke konkurrerer eller ødelegger for hverandre. På de fleste arbeidsplasser finner man ut av det, men ikke sjelden til høye kostnader. Det kommer til syne som konflikter, frustrasjon, misforståelser, feil og dårlig bruk av folks ressurser med mistrivsel og energitap som resultat.

«Ingenting gir mer trygghet enn at du vet hva folk forventer
- og du vet du mestrer det.»

Ingenting gir mer trygghet enn at du vet hva folk forventer og du vet du mestrer det. Med din egen Belbinprofil stiller du sterkere og kan ta medansvar for raskere å forme den rollen som gir både deg og kollegaer det løftet som gir flyt og skaper mening. Enda lettere blir det hvis også dine kollegaer har sin profil, derfor velger noen virksomheter helt rutinemessig å starte introduksjonen av nyansatte med en Belbin rolleprofil. Det gir personlig innsikt, felles språk og kickstart på å få rett person på rett plass.

Fordelen ved å arbeide med egne teamroller er du utvikler væremåter som utnytter og spiller på lag med dine styrker. Du øker evnen til å bruke dine naturlige kvaliteter på en effektiv måte.

Få fart på samarbeidet

Du vil aldri få til et samarbeid uten tillit i bunn. Belbin bygger tillit. Tillit handler om en positiv forventning til at de andre innfrir det som er avtalt og gjør det som forventes, gang på gang. Tillit bygges opp gjennom repeterende handlinger som innfrir. Nytteverdien går begge veier og balanserer over tid.

«Du vil aldri få til et samarbeid uten tillit i bunn.
Belbin bygger tillit.»

Alt samarbeid starter med å snakke om og interessere seg for egne og andres rolle og bidrag. Det er det som skaper forventningene, gjennom samtalene blir roller og bidrag tydelige. Belbin setter fart på denne prosessen ved et tydelig og konkret språk og ved å gi den enkelte kunnskap og klarhet i hvilket bidrag en selv kan stille opp med. Trygghet på eget og andres bidrag er det som skal til.

Felles innsikt i at alle styrker har sine mulige svakheter, øker toleransen for at vi er forskjellige. Skal vi få glede av styrken må vi leve med svakheten. Når min svakhet er din styrke bygger vi lag. Begge vet når det er best at den andre slipper til og begge har tillit til at det skjer.

«Når min svakhet er din styrke bygger vi lag.»

Belbin beskriver og illustrerer din og andres styrker og hvordan du skal få tak i synergien.

Din egen rolleprofil

Du kan gjennomføre en kartlegging av din egen rolleprofil på nettet. Gå til belbin-norge.no og klikk Bestill Belbin, der kan du lese mer om mulighetene. En rolleprofil vil gi deg:

- Kunnskap om egen samarbeidsstil og væremåte
- Tips til hvordan du kan utnytte eget potensial bedre
- Tips til hvordan du i jobbintervjuet kan kommunisere tydelig og reflektert om hva som er dine sterke og svake sider