

# Hvordan få mest mulig ut av en Belbin teamrapport

Du kan bruke teamrapporten når du skal:

- Sette sammen og forme et nytt team
- Forstå hvorfor et team ikke presterer som forventet
- Bemanne et prosjekt
- Utvikle og styrke et team, en gruppe eller avdeling
- Se på behovet når et team skal suppleres med nye medlemmer
- Hjelp enkeltpersoner til å finne seg til rette og yte best mulig i teamet.

Denne guiden ser på hver delrapport i teamrapporten og hjelper deg til å bruke dem godt og fornuftig.

## Om rapporten

Uansett stilling eller funksjon, de færreste av oss jobber helt isolert. Den individuelle teamrollerapporten hjelper en person til å se sine roller og bidrag i samhandling med andre. Neste trinn er å ta denne kunnskapen i bruk i for teamet eller gruppen som helhet. Hva blir denne helheten og hvordan gjør vi det lett eller vanskelig for hverandre.

Teamrapporten er laget for å gi et så komplett bilde som mulig. Den består av en rekke delrapporter, som hver gir deg en bit av det samlede bildet. Når du veileder en prosess er det viktig at du bevisst velger hvilke delrapporter det er fornuftig å bruke. Avhengig av situasjon og mål med arbeidet kan du velge å hente frem enkelte perspektiver, mens du lar andre ligge, eller du velger å komme tilbake til det på et senere trinn i utviklingsarbeidet.

## Valg når du tar ut rapporter

### Størrelse

Tenk over hvem du skal inkludere. Meredith Belbin argumenterer for at ofte vil 4-7 personer være et godt antall for et produktivt team. Er det for mange blir det fort en gruppe ([les mer om team eller gruppe](#)). Rent praktisk er det slik at to av delrapportene bare kan benyttes

hvis antall medlemmer er mellom 3 og 15. Skal du benytte rapporten for en hel avdeling, bryt gjerne ned til arbeidsgrupper.

## Tillit og modenhet

Rapporten vil gi mest nytteverdi der medlemmene er åpne for å dele informasjon med hverandre. Rapporten bygger jo på de individuelle teamrollerrapportene så det er viktig at bruken hviler på aksept for deling. Bruk gjerne en [eksempelrapport](#) for å vise hvilken type informasjon som blir delt.

I denne sammenhengen er det viktig om rapportene kun bygger på egenvurdering eller om observatører er brukt. Mange vil oppfatte det siste som mer sensitivt. Verdien av rapportene øker hvis observatører inkluderes. Men jobb gjerne trinnvis. Særlig hvis tilliten mellom deltakerne lav kan det være fornuftig å gå langsomt fram. Begynn med egenvurdering, skap fortrolighet til begreper og konsept og bygg på med observatører på et senere tidspunkt.

## Hensikt og mål

Når du legger opp en prosess for tilbakemelding og læring er det viktig at du holder fast i og tydeliggjør teamets eller gruppen arbeidsmessige mål. Det gir liten mening å analysere teamets rollesammensetning uten at man har høy bevissthet på hva denne spesifikke rollesammensetningen egentlig skal få til eller skape. Nøkkelspørsmålet er om teamet har den rette sammensetning av kompetanse og kvaliteter for å få dette til. Det er ikke nødvendigvis slik at alle roller er verken er like viktige eller sågar nødvendige i forhold til teamets faktiske mål.

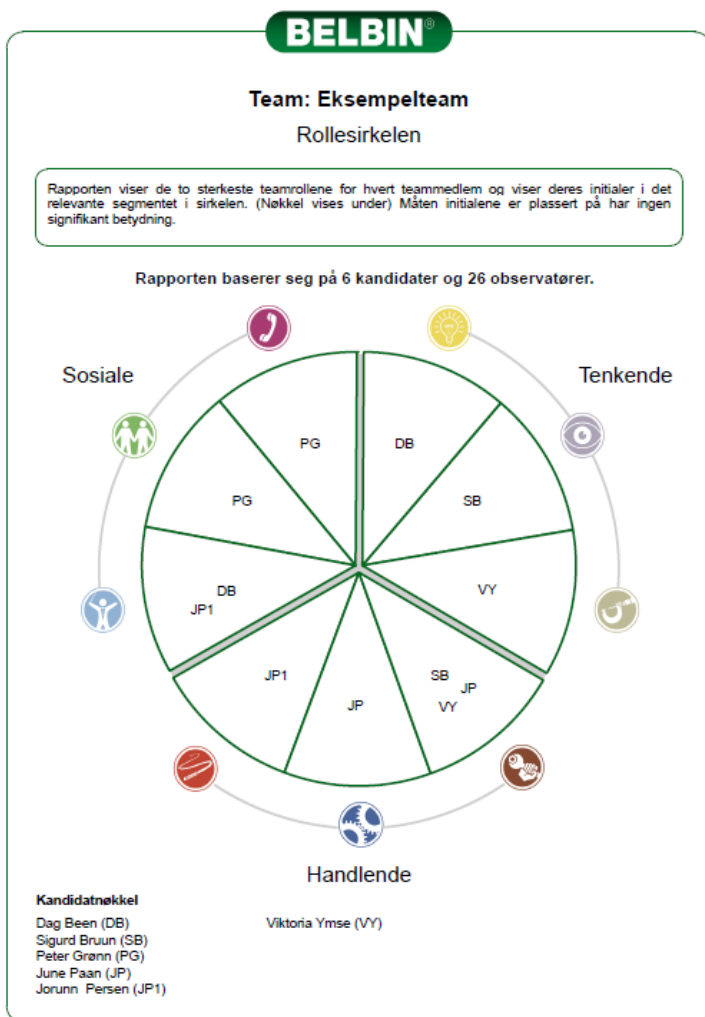
Hold likeledes fast i formålet med å ta Belbin i bruk. Er det å bygge felles forståelse og felles begrepsapparat eller løse opp i motsetninger? Velg de delrapportene som er mest hensiktsmessig i forhold til dette formålet.

## Forberedelser

Før du går i gang, sørg for at du fullt ut skjønner de delrapportene du velger å bruke. Mer generelt er det viktig å være trygg på prosentiler. Prosentiler brukes til å uttrykke styrken i en persons tendens til å spille ut den ene eller andre rollen. Person A kan for eksempel ha Avslutter som sin høyeste rolle og være i den 65. prosentilen. Person B kan ha Avslutter som den nest høyeste rollen, men den kan være i den 80. prosentilen. Person B kan forventes å være en tydeligere Avslutter enn person A, tross av at rollen bare er nest høyest.

## Delrapport: Rollesirkelen

I rapporten vises alle deltakerne med sine initialer for høyeste og nest høyeste rolle. I eksemplet er det en uvanlig god spredning av roller, ikke sjelden vil to eller tre segmenter være tomme. Det er viktig å ta diskusjonen om hvor avgjørende de tomme segmentene er for det arbeidet teamet skal gjøre.



© BELBIN NORGE

Side 3

Rapport skrevet ut 12-Apr-2016

Ha også i tankene at noen roller ofte gjør seg bedre i små doser. Se derfor grundig på segmenter hvor det kan virke litt overbefolket, det indikerer at folk gjerne vil bidra med det samme. Det er gjerne slik at med mange Ideskaper, vil for mange nye ideer eller forslag til alternative tilnærminger lett ta mye tid, uten at gevinsten står i forhold. For mange Pådrivere kan gi motsetninger som ikke er konstruktive. Er det flust av Analytikere kan det bli en tidkrevende øvelse.

Vi grupperer rollene i tre grupper: Sosiale, tenkende og handlende. Det vil ofte være viktig i det minste å sikre at alle disse er representert om ikke nødvendigvis hver og en rolle.

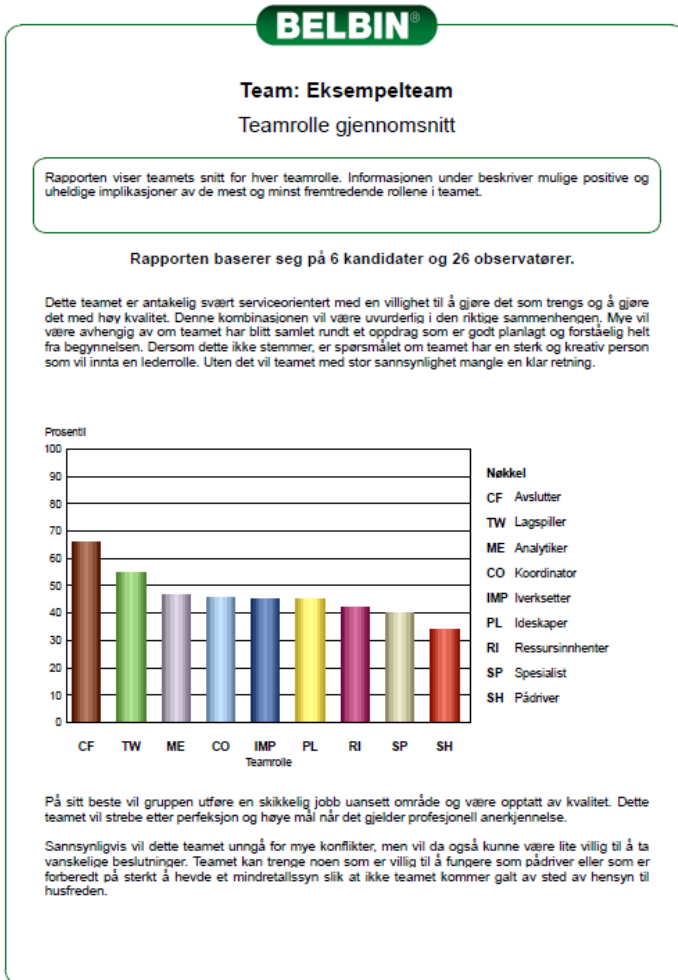
Hvis du skriver ut delrapporten eller viser den på skjerm, kan det gi en god diskusjon om du

også indikerer den laveste rollen. Du kan også vurdere om du bør legge på den tredje rollen. For noen vil annen og tredje rolle kunne være omtrent like sterke. Et alternativ til denne delrapporten er å bruke «Rollematrisen» eller «Teammapping» som støtteverktøy. Se [https://interplace.belbin-norge.no/Ressurser\\_77.asp](https://interplace.belbin-norge.no/Ressurser_77.asp).

Rapporten viser de to høyeste rollene for hver deltaker, uten å ta hensyn til hvor sterk rollen er. Som fasilitator kan det være smart å skjele til delrapport «Bidrag til et effektivt team», selv om du velger å ikke dele ut denne.

## Delrapport: Teamrolle gjennomsnitt

Delrapporten viser prosentilsnittet for hver rolle og gir med det et uttrykk for et mønster for hva som kan prege teamet. Snittet vil naturlig nok være lavere enn de individuelle skårene siden det inneholder alle, også de som skårer lavest.



© BELBIN NORGE

Side 4

Rapport skrevet ut 12-Apr-2016

Hensikten med rapporten er å vise de dominerende rollene og med det kanskje noe av det som preger teamet og teamkulturen på godt og vondt. I figuren er det Avslutter og Lagspiller som har høyeste snitt. Det er grunn til å tro at teamet i noen grad vil være preget av en CF/TW kultur. Det første avsnittet (før grafen) beskriver kort en kultur basert på de to høyeste snittene, det vil si hvordan den er preget av begge de to rollene i kombinasjon.

Avsnittene under grafen beskriver et «best case»/»worst case» scenario, avhengig av om teamet for god nytte av CF/TW styrkene eller om det i stor grad er svakhetene som slår gjennom.

Jo relativt høyere snitt det er på de to høyeste rollene, jo tydeligere vil denne kulturen kunne være. Det preget som beskrives kan i noen grad bli modifisert av sterke enkeltpersoner i viktige posisjoner som har sin høyeste rolle for eksempel i noen av mellomrollene.

## Delrapport: Oversikt over roller i teamet

**BELBIN®**

**Team: Eksempelteam**  
Oversikt over roller i teamet

Rapporten viser teamrollene i rekkefølge fra de sterkeste (kolonne 1) til svakeste (kolonne 9) for hver person i teamet. For hver; første linje viser egenvurdering, den andre observatørene samlet og den tredje linjen er den totale rangeringen.

Rapporten baserer seg på 6 kandidater og 26 observatører.

Navn	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Been, Dag</b>									
Egenvurdering utført 18/03/2016									
Egenvurdering	PL	CF	ME	CO	TW	SH	SP	RI	IMP
Observasjoner (4)	CO	PL	IMP	SH	CF	ME	TW	SP	RI
Samlet	CO	PL	CF	SH	ME	TW	SP	IMP	RI
<b>Bruun, Sigurd</b>									
Egenvurdering utført 18/03/2016									
Egenvurdering	ME	CF	PL	TW	IMP	SP	RI	SH	CO
Observasjoner (4)	ME	CF	PL	TW	SP	IMP	RI	CO	SH
Samlet	ME	CF	PL	TW	SP	IMP	RI	CO	SH
<b>Grønn, Peter</b>									
Egenvurdering utført 18/03/2016									
Egenvurdering	CF	TW	RI	SP	PL	ME	IMP	SH	CO
Observasjoner (4)	TW	RI	CF	CO	PL	IMP	ME	SP	SH
Samlet	TW	RI	CF	PL	CO	SP	ME	IMP	SH
<b>Paan, June</b>									
Egenvurdering utført 18/03/2016									
Egenvurdering	IMP	TW	CF	CO	SP	ME	PL	RI	SH
Observasjoner (4)	CF	IMP	TW	CO	ME	SP	PL	RI	SH
Samlet	CF	IMP	TW	CO	ME	SP	PL	RI	SH
<b>Persen, Jorunn</b>									
Egenvurdering utført 18/03/2016									
Egenvurdering	SH	CO	RI	IMP	PL	TW	CF	ME	SP
Observasjoner (6)	CO	SH	RI	TW	PL	IMP	ME	CF	SP
Samlet	CO	SH	RI	PL	TW	IMP	CF	ME	SP
<b>Ymse, Viktoria</b>									
Egenvurdering utført 18/03/2016									
Egenvurdering	SP	CF	IMP	ME	SH	PL	CO	TW	RI
Observasjoner (4)	SP	PL	SH	ME	CF	RI	IMP	TW	CO
Samlet	SP	CF	ME	PL	SH	IMP	RI	TW	CO

Denne delrapporten gir en oversikt over alle personer i teamet med rollene i rangert rekkefølge fra høyest til lavest. Med ett blick ser du dominerende og mulige manglende roller i teamet.

For hver person får du egenvurderingen, summen av observatørene og totalskår (egen-observatørvurdering slått sammen). Det viser hvor observatørene ser det samme som kandidaten og hvor egen- og observatørvurdering spriker.

Flere av de andre delrapportene fokuserer primært på de sterkeste rollene. Her kan du danne deg et bilde av det samlede mønsteret. Blant annet for å identifisere roller som kan takles der det er behov for å styrke enkelte av rollene for å oppnå ønsket balanse.

Vær våken på at rapporten bare gir deg rangeringen for hver person, ikke

den relative styrken av rollen. Den forteller for eksempel ikke hvem som har den tydeligste RI, er det Jorunn eller Peter? Den sier heller ikke noe mer om forskjellen mellom rollene utover rangering. For enkelte kan det være markert forskjell mellom de to sterkeste, for andre er disse så godt som like sterke.



## Delrapport: Bidrag til et effektivt team - hvem kan bidra med hva?

Delrapporten viser hvordan den enkeltes potensial kan bringes inn for å bidra til å gjøre teamet best mulig.

**BELBIN**  
**Team: Eksempelteam**  
Bidrag til et effektivt team

Enkelt personer må trekkes inn i arbeidet til rett tid basert på rolleprofil og bidragsevne, hvis teamet skal være effektivt. Rapporten anbefaler hvem som bør trekkes inn for hvilke utfordringer. For noen oppgaver kan flere personer brukes og noen personer kan brukes til mer enn en oppgave.

Rapporten baserer seg på 6 kandidater og 26 observatører.

-  Når det er viktig med alternative tilnærminger og ideer kan det være lurt å trekke inn Dag Been.
-  Når teamet må finne og utnytte nye muligheter, slipp til Peter Grønn, og Jorunn Persen.
-  Når det er behov for noen som kan lede og styre en felles og koordinert innsats, snakk med Jorunn Persen. Involver også Dag Been.
-  Når det er behov for økt tempo og raske beslutninger gjør bruk av Jorunn Persen.
-  Når det er nødvendig med en kritisk og god vurdering av alternativer, få hjelp av Sigurd Bruun.
-  I situasjoner hvor det er viktig å arbeide med eller ta vare på klimaet og den gode stemningen, er det viktig å støtte og følge opp bidrag fra Peter Grønn, og June Paan.
-  Når beslutninger og ideer skal omsettes i praksis og settes ut i livet, bruk June Paan.
-  Når det er avgjørende at planer gjennomføres til punkt og prikke vil en viktig rolle kunne spilles av Peter Grønn, og June Paan. Involver også Sigurd Bruun, og Viktoria Ymse.
-  Når teamet trenger noen til å borre dypt inn i et tema og få tilgang til den ekspertise som trengs, forsøk Viktoria Ymse.

© BELBIN NORGE Side 6 Rapport skrevet ut 12-Apr-2016

Alle rollene er listet opp. Den personen som skårer høyest (prosentilen) nevnes først.

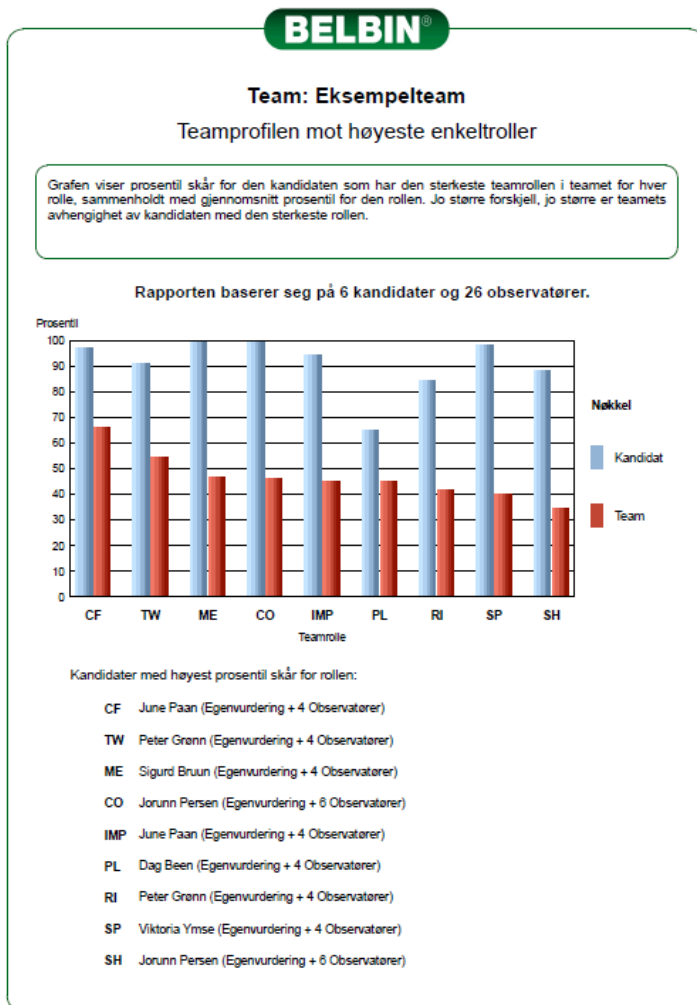
For noen teamroller kan det være flere som nevnes. Hvis teamet ikke har noen som kan ta rollen med en viss styrke, blir det angitt for den rollen. Litt avhengig av de mål og oppgaver teamet har, kan det være at enkelte roller er mindre viktig enn andre. Det er derfor ikke nødvendigvis et problem hvis ingen foretrekker rollen, men det er avgjort viktig å sjekke grundig. Er oppdraget å legge opp prosessen for fremstilling av en ny produktvariant, er det ikke sikkert ldeskaper er avgjørende. Tvert om det kan hende vedkommende har mer blick på enda nye varianter, mer enn leveransen av det som er besluttet.

Kommer man til at rollen kan gi viktige bidrag som trengs, blir vurderingen hvordan skal teamet skaffe seg det? Kan noen utvikle den kvaliteten eller kan vi hente den utenfor teamet?

Alle deltakere i teamet vil være nevnt, men det kan være at noen kommer oftere og tydeligere frem enn andre. Hvis dette kan være følsomt i et litt umodent team, kan det være en idé å ikke dele ut rapporten, men bruke den som grunnlag for spørsmål. For eksempel: Hvem burde vi særlig trekke på når det er et behov for å sikre kvalitet og unngå feil? Diskusjonen kan legges opp i tilknytning til arbeidet med rollesirkelen.

## Delrapport: Teamprofilen mot høyeste enkeltroller

Denne delrapporten forteller deg hvem som har den høyeste prosentilskåren for hver rolle (blå bar) ved siden av snittet for rollen (rød bar). Under grafen finner du en liste med navnet til den som skårer høyest for hver rolle.



Der du har en blå bar som er vesentlig høyere enn den røde har du en indikator for at teamet er rimelig avhengig av denne personen, for eksempel av Viktoria Ymse i rollen som Spesialist. Hvis Viktoria forlater teamet, vil nok Spesialistrollen være underrepresentert i teamet.

Det vil også typisk være eksempler der den høyeste individuelle skåren, ikke er spesielt høy. Ideskaperrollen i figuren er et eksempel. Det bør utløse en diskusjon av om Dag Been er villig til å fokusere mer på denne rollen. Like viktig vil det være hva de øvrige i teamet kan gjøre for å hjelpe Dag og gjøre det lettere for ham å ta på seg rolleansvaret.

Det kan være verd å merke seg at grafen bare viser den høyeste skåren for hver rolle. Det kan bety at noen personer ikke nevnes i denne rapporten. Når man for eksempel leter etter noen som kan øke fokuset sitt på en rolle kan det være at det er annen person som skårer nesten like høyt, som kanskje er mer villig og derfor et bedre valg.

## Delrapport: Forekomster av tydelige teamroller


Her får du i klartekst hvem av deltakerne som er det vi kaller tydelige eksempler på teamrollene. En person har en tydelig teamrolle når vedkommende selv har tydelige

  
**Team: Eksempelteam**  
Forekomster av tydelige teamroller

Rapporten viser tydelige eksempler på teamroller i teamet i alfabetisk orden. Et tydelig eksempel på en teamrolle er en som har en klar oppfatning av egne preferanser, har godt sammenfall mellom egne vurderinger og tilbakemelding fra observatørene (hvis relevant) og har en klar overvekt av styrker sammenholdt med tillatte svakheter for rollen.

Rapporten baserer seg på 6 kandidater og 26 observatører.

Det er følgende forekomster av tydelige teamroller i teamet:

-  **Ressursinnhenter:**  
Peter Grønn  
Jorunn Persen
-  **Koordinator:**  
Jorunn Persen
-  **Pådriver:**  
Jorunn Persen
-  **Analytiker:**  
Sigurd Bruun
-  **Lagspiller:**  
Peter Grønn  
June Paan
-  **Iverksetter :**  
June Paan
-  **Avslutter:**  
Peter Grønn  
June Paan
-  **Spesialist:**  
Viktoria Ymse

*Rapporten fortsetter på neste side.*

preferanser og viser og praktiserer disse på en så klar måte at også observatører er enige om at denne rollen preger vedkommende i praksis med en klar overvekt av positive trekk og begrenset utslag på de negative. Personer som listes opp under hver rolle er listet alfabetisk og ikke etter rolleskår.

De rollene hvor teamet ikke har noen deltakere med tydelig rolle vises til slutt i rapporten.


Rapporten representerer supplerende informasjon til de tidligere delrapportene. For eksempel hvis det er flere som har Iverksetter som sterkeste rolle, kan det likevel være at bare en får den som en tydelig

rolle. Det kan være vedkommende i så fall er det beste valget for denne rollen.



## Delrapport: Observasjoner totalt i rangert rekkefølge

Denne delrapporten gir også et godt innspill til å snakke team kultur. Rapporten slår sammen skår fra observatørene. Ord fra lista A vises i normal tekst, ord fra liste B i kursiv.



**Team: Eksempelteam**

Observasjoner totalt i rangert rekkefølge

Når observatørene fyller ut sitt observatørskjema, kan de gi et enkelt eller et dobbelt kryss for adjektiver de mener er beskrivende for en kandidat. Rapporten viser det akkumulerte antall kryss for hvert adjektiv i synkende orden. Adjektiv som er knyttet til negative eller kritiske trekk ved rollen vises i kursiv.

**Rapporten baserer seg på 26 observatørvurderinger**  
Hvis observatørvurderingen ble fyllt ut på et annet språk enn brukt i rapporten, brukes det tilsvarende ordet.

omsorgsfull	23	overtalende	6
hjelpsom	20	svært glad i faget sitt	6
oppmuntrer andre	19	oppfinnsom	5
nøyaktig	18	initiativrik	5
rolig og trygg	18	motiveres av læring	4
konsulterer andre	15	ekoentrikk	4
retter opp feil	14	<i>distré</i>	4
perfeksjonist	13	grundig	4
spørrelysten	13	<i>impulsiv</i>	4
har oversikt	13	<i>redd for å gjøre feil</i>	3
logisk	13	<i>manipulerende</i>	3
faglig ambisios	11	<i>forsvarer alltid eget fag</i>	3
realistisk	11	pliktoppfyllede	3
oppmerksom på andre	11	<i>skyver oppgavene på andre</i>	3
praktisk orientert	11	<i>motvillig til forandring</i>	3
evner å prioritere	11	<i>skravlete</i>	2
effektiv	11	<i>skeptisk</i>	2
pålitelig	11	<i>overfølsom</i>	2
sterk pådriver	10	<i>lite fleksibel</i>	2
frittalende	10	<i>konfronterende</i>	2
utadvendt	10	<i>inkonsekvent</i>	2
ser problemer fra nye vinkler	10	<i>uvillig til å delegerere</i>	2
konkurransorientert	10	<i>uten entusiasme</i>	2
deler kunnskap	10	<i>svært pågående</i>	2
kreativ	9	<i>utålmodig</i>	2
griper muligheter	9	<i>uinteressert i detaljer</i>	2
utfordrende	9	<i>viker ikke lett for motstand</i>	1
diplomatisk	9	<i>faglig ensopret</i>	1
analytisk	9	<i>pirkete</i>	1
disiplinert	8	<i>konfliktky</i>	1
metodisk	8	<i>ensrer ikke omgivelsene</i>	1
idenk	7	<i>tar ikke sjanser</i>	1
skarpsindig	7	<i>nøler og vegrer seg</i>	1
nytenkende	6	<i>ensidig oppslukt av eget fag</i>	1
upartisk	6	<i>tilpasser seg</i>	0
faglig selvstendig og trygg	6	<i>ubeoluttsom</i>	0

Ord som listes på toppen som hyppigst brukt, kan sies å kjennetegne mye av adferd og væremåte i teamet, og kan være et bra utgangspunkt for en samtale om kultur og verdier.

Hvis ord i kursiv er tydelig tilstede høyt på lista, kan det være et grunnlag for en samtale om hvordan teamet håndterer motsatsen til rollenes styrker. Hva skal til for å komme frem til en mer positiv kultur hvor teamet får mer glede av rollenes styrker?

Vær varsom med å bruke denne rapporten hvis ikke alle deltakerne har observatører, eller hvis noen har vesentlig flere observatører enn de andre.

## Sluttord

Hensikten med teamrapporten er å vise ulike sider ved sammensetning, styrker og mulige svakheter og med det stimulere til læring, refleksjon og utvikling. Den representerer forslag og ulike perspektiver, ingen fasit. Et team er dynamisk, når medlemmene gradvis får større egeninnsikt og forståelse for kolleger vil også samhandlingsmønsteret i teamet påvirkes.

Velger du å vise en bestemt delrapport, ha en klar intensjon om hva du vil bruke den til og hvilken refleksjon og læring du vil stimulere til. Vær våken på at enkelte delrapporter kan være litt sensitive ved at noen føler seg ekskludert.