

Slik sikrer du deg god kontroll på Belbin prosessen

Mange synes det er krevende å kjøre tilbakemelding til et team når de har inkludert både egen- og observatørvurderinger. Som fasilitator er det lett å miste følelsen av å ha kontroll, fordi det innebærer å legge mye ulik informasjon på bordet på en gang. Som deltaker kan det også bli mye å forholde seg til og vanskelig å henge med, noe som kan hemme læringseffekten. For enkelte kan det også bidra til avvisning av resultatet fordi de ikke umiddelbart kjenner seg igjen og det krever litt innsats å tolke rapportene. Det kan også utløse spørsmål som det kan være krevende å svare på.

For bedre kontroll og enklere prosess, bruk gjerne en mer trinnvis tilnærming slik som beskrevet nedenfor. I beskrivelsen har vi lagt vekt på å gi tips som forebygger vanlige misforståelser og øker sjansen for positiv læring og innsikt.

Du kan stoppe etter hvert trinn, men gjennomfører du alle er du helt trygg på at du oppnår:

- a. Å gi den enkelte økt trygghet og bevissthet på egne kvaliteter og hvordan man bruker disse på ulikt vis i ulike sammenhenger. Inkludert økt innsikt i og varhet for at omgivelsene kan oppleve det annerledes enn tenkt
- b. Å øke deltakernes evne til å anvende denne bevisstheten og innsikten til beste for teamet

En trinnvis tilnærming

1. Introduksjon til Belbins teamroller

I tillegg til å presentere rollenes trekk og kvaliteter er det avgjørende å få fram hva rollene er. Vektlegg at det er en beskrivelse av væremåter og adferd, ikke personlighet. Personlighet handler om vår typiske måte å tenke, føle og reagere på. Innenfor rammen av personligheten har vi et repertoar av måter å være på i ulike situasjoner. Hvis folk mer eller mindre ubevisst tenker at nå får jeg en profil som sier noe om HVEM jeg er, kan rapportene bli forvirrende. Hvis for eksempel ulike observatører mener veldig forskjellige ting om HVEM man er, kan det bli vanskelig å forholde seg til og profilen avvises. Belbin konsentrerer seg om hvilke væremåter man foretrekker og bruker. Det vil si HVA man gjør og HVORDAN i bestemte situasjoner. Væremåter og adferd er en ressurs. Belbin hjelper oss til å forstå, forvalte og utvikle denne ressursen. Personligheten er rimelig fast og stabil. Væremåte og adferd er dynamisk og påvirkes av situasjon. Med økt bevissthet og trygghet på egen væremåte, hva man er god til og mindre god til, kan man bli bedre til forvalte denne ressursen til beste for seg selv og teamet.

Presenter hvordan kartleggingen skjer i praksis og vær veldig tydelig på hvilken situasjon deltakerne skal tenke på når de besvarer. Er det et konkret team du jobber med, be deltakerne om å ha dette teamet i tankene når de besvarer.

2. Kjør den første kartlegging kun basert på egenvurdering.

Når du setter opp invitasjonen, bruk feltet for personlig meldingstekst i e-posten til å gjenta hva de skal ha i tankene når de besvarer.

Når du kjører tilbakemelding og samtale om resultatene, hold fast i at fokus er adferden. Poenget nå er å skape bevissthet om hvilken væremåte folk foretrekker og hvilke kvaliteter de tar fram i samhandling med andre. Unngå stemplende utsagn av typen: Du er en typisk Avslutter. Vri det mot: I denne sammenhengen ser det ut til at du foretrekker væremåter som ligger tett på den rollen vi kaller Avslutter, hva tenker du om det? Er det typisk deg eller er det noe ved oppgaver, ansvar og denne konteksten som særlig bidrar? Hvordan opplever du responsen fra de andre på at du vektlegger denne måten å bidra på? Føler du at du får bidratt slik du gjerne vil? Er det noe du kan vektlegge mer, som vil gjøre at du blir enda bedre i en slik rolle, slik at teamet får mer nytte av den? Profilen summerer opp hva du sier du foretrekker eller pleier å gjøre i teamet, er det dette du faktisk gjør? Hva tror du de andre særlig legger merke til hos deg?

3. Gjør en første analyse av teamet, kun basert på egenvurderingen.

I et godt og balansert team er det behov folk som kan bidra med væremåter og kvaliteter fra alle rollene. Hvordan ser dette teamet ut basert på hva folk sier de foretrekker?

- Er det mange som gjerne vil bidra med mer eller mindre det samme - blir det litt folksomt i noen roller?
- Er det andre områder hvor ingen synes å foretrekke å bidra - er det litt tomt andre roller?

Plukk opp igjen spørsmålene fra punkt 2: Vi har folk som tar disse rollene, får teamet det ut av det som dere trenger? Hvordan skal dere sikre at dere blir bedre på det som ingen synes å foretrekke? Er dette bidrag dere fra tid til annen trenger? Hvorfor er det ingen/få som foretrekker dette? Føler dere at dere ikke er så gode på dette, eller gir det ingen status? Er det noen som kunne tenke seg å gjøre mer av det til glede for hele teamet?

Sett gjerne noen mål for hva som bør prege teamet fremover. Legg vekt på å finne hva de andre må gjøre for å gjøre det lettere for de som skal ta på seg bidrag utenfor det de helst foretrekker.

4. Skjøt på med observatører.

Hvor lang tid det bør gå mellom 3 og 4 avhenger av om teamet i forrige trinn satte noen utviklingsmål for seg selv. Gi i så fall tid til å jobbe med dette. I ny kartlegging bør alle observere alle de andre.

På dette trinnet bør deltakerne ha fått en viss trygghet på hvilken væremåte og stil de fortrinnsvis tar i bruk i dette teamet. Fokus i tilbakemelding og samtale nå blir: Er det det samme de andre også legger merke til, eller ser de trekk av andre kvaliteter? Tilbakemeldingene fra observatør sier ingenting om HVEM man er, men om HVA de særlig legger merke til at man gjør i større grad enn folk flest. Det er ikke uvanlig at folk oppleves på en litt annen måte enn tenkt. Samtalen bør preges av nysgjerrighet. Det er helt uproblematisk at observatørene ser andre kvaliteter enn personen selv mener å bruke, vekten legges på hva er de legger merke til og hvorfor.

Observatørene er heller ikke alltid enige seg imellom. Det er ikke underlig, de vil ha ulike stillinger og kanskje ha ulik nærhet til personen de observerer. Ikke minst har observatørene også forskjellige roller de spiller og vil derfor ofte legge merke til ulike ting. Hensikten er ikke å komme fram til en fasit av typen: Du er og blir en Avslutter. Hensikten er å bygge innsikt i hvordan man oppfattes og kanskje særlig hvordan man oppfattes ulikt i ulike øyne. Den innsikten kan brukes til å justere, forsterke eller legge mindre vekt på de kvaliteter man har. På den måten kan man bruke kvalitetene bedre og til større nytte for seg selv og teamet. Bare det å forstå mer av hvordan man oppfattes, utvikler en trygghet og tydelighet i rollen som gjerne gjør det enklere for omgivelsene. Da blir det mindre misforståelser og bedre samspill.

Gjør diskusjonen målrettet mot en eller flere av følgende punkter:

- Fordeling der mange fortrekker de samme rollene. Det handler om å redusere «konkurransen» og øke spillerommet for den som kanskje kan ta rollen med størst styrke og best resultater.
- Hvordan styrke roller som teamet i større eller mindre grad mangler?
- Måten den enkelte bruker sine sterke roller på. Kan det gjøres justeringer eller jobbes med spilleregler slik at teamet som helhet får mer ut av kvaliteten?
- Hvordan spille hverandre gode? Det handler om å bruke styrkene sine til å spille opp til styrkene til de andre. Det handler også om å øke toleransen for hverandres tillatte svakheter.

5. Gjør en fornyet kartlegging x måneder senere

Under punkt 4 bør teamet ha satt seg noen mål. Kjør en fornyet kartlegging når det er rimelig å forvente at man er på god vei, slik at forbedringsarbeidet kan styrkes. Be deltakerne ha de siste måneder/uker i tankene når de svarer.

Tilbakemelding og samtalen etter kartlegging følger mye av mønsteret fra forrige runde, men er vekten særlig på hva man nå gjør annerledes. Legg gjerne inn spørsmål om hva endringene skyldes. Hvor mye skyldes det at dere nå ser og opplever hverandre på en ny måte og hvor mye handler det om at dere nå faktisk har endret adferd?

6. Kartlegg deltakerne i en annen rolle

Hvis du virkelig skal trene deltakerne i bevissthet på egen form og evne til å bruke egne kvaliteter på en god måte, anbefaler vi at du også vurderer å kjøre en kartlegging der deltakerne er i en annen kontekst enn den du har jobbet med så langt. Har du jobbet med et lederteam er det en god idé å kjøre en kartlegging på den enkeltes rolle i den gruppen/avdelingen den enkelte leder til daglig. Du kan også bruke deltakelse i prosjekter, sågar velge å trekke inn fritidsroller. Det er nå helt avgjørende at du instruerer deltakerne godt (både de som kartlegges og de som nå skal være observatører) når det gjelder hvilken situasjon de skal ha i tankene når de fyller ut.

Ta med deg resultatene inn i det teamet du har holdt på med og la hver og en reflektere over forskjellen mellom rolle og adferd i teamet og i den «nye rollen».

- Hva er forskjellen?
- Hvorfor er det en forskjell?
- Kan teamet hente nye styrker basert på de nye kvalitetene enkelte nå viser fram?

Sluttord

Hele poenget med prosessen er å bygge bevissthet på egen form og med det øke evnen til å bruke seg selv og egne ressurser på en god måte basert på innsikt og trygghet. Det gir troverdighet i rollen og bygger autentiske ledere.