BELBIN® NORGE

Et fagkompendium om Belbin

Teamroller og teamutvikling

Hvorfor lykkes noen team og ikke andre?

Utvikling av mennesker og team

Mange har erfart hvor motiverende det er når vi samarbeider med andre og samspillet virkelig flyter. Hvordan vi sammen med andre kan skape resultater langt utover summen av enkeltindividers innsats. Like mange har antakelig opplevd møter som har vært et mareritt og samarbeid som ikke kommer av flekken fordi enkeltpersoner kjører sitt løp, lytting er fraværende og ulikhet oppfattes som en trussel.

Dette heftet handler om hva som skal til for at team skal lykkes og mennesker vokse på jobben. Det moderne arbeidslivet er sammensatt, tempoet er høyt og det er sjelden at enkeltmennesker har alle svarene. Utfordringene er krevende og gode resultater forutsetter at vi kan bygge på hverandre,

Heftet tar utgangspunkt i Dr. Meredith Belbins forskning. En av de forskerne som har betydd mest når det gjelder å forstå team og hva som skal til for å lykkes. Hans arbeider er internasjonalt anerkjent. Belbins modeller og hans analyseverktøy – Belbin Online - benyttes over hele verden.

Den viktigste grunnen til hans popularitet og utbredelse er hans praktiske og konkrete tilnærming når man skal arbeide med:

- Styrking av samspill i par og team
- Bevissthet om hvordan man utøver lederskap
- Komplementaritet og gjensidig støtte
- Evne til å forebygge konflikter
- Utvikling av den enkeltes ressurser

God fornøyelse

Belbin Norge AS
2017

Innhold

Utvikling av mennesker og team 1
Innhold 2
Begynnelsen 4
Hvorfor lykkes noen team og ikke andre? 4
Teamrollene kommer til syne 5
Hvorfor går vi inn i ulike teamroller? 5
Styrker og tillatte svakheter 6
Kunsten å sette sammen gode team 7
Team som feiler 8
Team som lykkes er gode til å: 9
De 9 teamrollene 10
Nyansering av rollene 17
Komplementaritet med en dominerende teamrolle 17
Rollemotsetninger 17
Når teamroller leder andre teamroller 19
Hvordan bruke rollekunnskapen? 20
Spille hverandre gode 20
En rolle har sin besøkelsestid 23
Teamroller og funksjonelle roller 24
Bruk de sterke rollene i den stillingen du har 24
Introduksjon til Belbin stillingsprofil 26
Jobbanalyse 26
Vurdering av kandidater 26
Veiledning 27
Utviklingsarbeid basert på Belbin 28
Vokse i og lykkes på jobben 29
Få fart på samarbeidet 30
Kartleggingen 31

Normering 31
Er målingene pålitelige? 32
Avviste poeng (Drop Score – (DR)) 33
Forskjellen på team og grupper 34
Komplementaritet 35
Det komplementære 35
Utfordringer 36
Komplementaritet som kreativ friksjon eller 37
energitappende konflikt 37
Virtuelle team 39
Nye arbeidsformer 39
Erfaringer fra multikulturelle organisasjoner 39
Teamrollene i kortversjon 41
Noen typiske utsagn fra rollene 42
Litt lesestoff 43
Bøker utgitt av Dr. Meredith Belbin 43
Noen relevante artikler 43

Begynnelsen

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.

Ved hjelp av teamroller kan vi beskrive og forstå 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.

Gjennom teamrollene gis det derfor 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?

Det hele startet med at Dr. Meredith Belbin stilte seg spørsmålet: Hvorfor lykkes noen team og ikke andre? Belbin er en britisk arbeidspsykolog, nå pensjonert, men som da jobbet ved Cambridge Universitet og Henley Management College. 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 et langvarig forskningsprosjekt. Over en periode på ni år, ble internasjonale ledergrupper studert. Deltakerne gjennomgikk en rekke psykometriske tester, slik at alle forhold som intelligens, personlighet og mental kapasitet kunne trekkes inn i vurderingen i forhold til å forstå hva som skjedde i den enkelte gruppen og hvilken effekt det hadde.

Noen ganger ble gruppene tilfeldig sammensatt, noen ganger av lederne selv, andre ganger av forskergruppen. En del av teamene ble sammensatt med det formål at de skulle mislykkes, eller for å teste ut spesielle hypoteser.

Teamene ble først og fremst prøvd i bedriftsspill med oppgaver som ble ansett å være en god målestokk for teamenes resultater, dvs. at de involverte aksepterte at det var de beste teamene som vant. Trente observatører satt inne hos de enkelte team og noterte i detalj hva som skjedde. Lister ble utarbeidet over forslag, kommentarer, opposisjon, støtte, informasjon, spørsmål og ledelse. Deretter ble datamengden vurdert og diskutert inntil hypotesene begynte å konkretisere seg. Disse hypotesene ble så testet på nytt, noen ble avvist, andre forandret og deretter undersøkt nok en gang.

Det ble antatt i starten at svaret kunne ligge i folks intelligens og personlighet. Ta med deg flinke sosiale folk og det kommer til å gå fint, var den allmenne antakelsen. 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. Til sist var forskningsgruppen med god presisjon i stand til å forutsi resultatet av de konkurrerende teamene ved at de kjente deltakernes typiske væremåte, det vil si det som etter hvert ble kalt teamroller.

Teamrollene kommer til syne

Forskerteamet identifiserte gradvis flere ulike sett av væremåter som hver på sin måte utgjorde et direkte bidrag til teamets produksjon. Et slikt sett av væremåter kalte forskerne en teamrolle. En teamrolle ble definert som: "En tendens til å oppføre seg, bidra og samhandle med andre på en bestemt måte" De fant at ulike individer tok ulike teamroller.

Det første rollen som ble identifisert var «Ideskaperen» eller «Plant» som den ble kalt på engelsk, fordi forskerne bevisst plantet mennesker med denne væremåten inn i ulike team for å studere effekten. En Ideskaper/Plant hadde en tendens til å være svært kreativ og flink til å løse problemer på ukonvensjonelle måter og viste seg svært nyttig i oppgavene teamene ble testet på.

En etter en, begynte også de andre teamroller å bli tydelige. Analytiker var nødvendig for å gi teamet et logisk blikk og bidra med gjør upartiske vurderinger eller veie ulike alternativer mot hverandre der det var nødvendig. Koordinatorer var vesentlige for å sikre at laget holdt fokus på målet og fordelte oppgaver på en god måte.

Når teamet sto i fare for å bli for selvopptatt og med for stort internt fokusert, var det viktig med en Ressursinnhenter som hadde informasjon om konkurrerende team og blikk for hvordan teamet ble sett utenfra. Iverksettere var nødvendig for å legge opp en praktisk og gjennomførbar tilnærming. Avsluttere hadde sin sentrale rolle mot slutten av en oppgave med å kvalitetssikre resultatet og luke ut feil og mangler. Lagspillere bandt teamet sammen og trådte til der det var behov. Personer med en utålmodig pågående stil som bidro til fremdrift og at farta ble holdt oppe, fikk navnet Pådrivere.

Den niende teamrollen, Spesialisten, ble funnet sist. Den første del av forskningen ble gjort med simuleringer og forretningsspill hvor det ikke var krav om noen bestemt faglig kompetanse. Men i den virkelige verden ble verdien av en person med inngående kjennskap til kjerneområdet for virksomheten tydelig for evnen til faktisk problemløsning i den bestemte settingen.

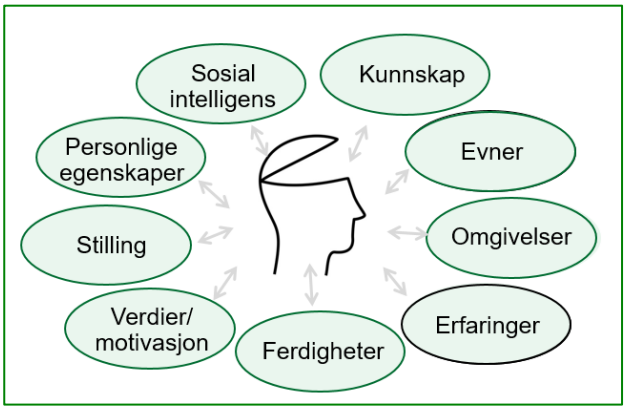
Vi deler gjerne de ni teamrollene inn i tre hovedkategorier

- Sosiale roller
- Tenkende eller reflekterende roller
- Handlende roller

Hvorfor går vi inn i ulike teamroller?

Teamrollene ble utviklet for å kunne oppnå en presis beskrivelse av atferd og typiske væremåter - hva vi gjør og måten vi gjør det på. Det er mange forhold som ligger bak hvorfor vi ter oss som vi gjør. Personlighet er en faktor, men i virkeligheten er det et helt knippe slike forhold. I figuren har vi pekt på mange av dem.

Vi gjør for eksempel gjerne det vi kan og har lært, vi ter oss også i tråd med våre verdier og vi retter oss ofte etter det som kreves i den stillingen vi har. Hva vi velger å gjøre påvirkes ikke minst av omgivelser og hva andre forventer. Forskerteamet var primært opptatt av å identifisere faktisk atferd og væremåte, ikke å forklare hvorfor den enkelte valgte slik eller så. Den rollen man faktisk tar der og da og hvordan det påvirker de andre, er det som skaper dynamikken og som avgjør om vi får til noe eller ei. Det er det strenge fokuset på atferd som gjør Belbin så konkret og praktisk.



De fleste mennesker har gjerne flere foretrukne teamroller eller væremåter de ofte og naturlig bruker. De har også noen roller de kan takle, det er roller som nok ikke er den mest naturlige væremåten for oss, men som vi kan ta hvis nødvendig, og kanskje representerer det noe vi ønsker å bli bedre på. Til slutt har vi de minst foretrukne rollene, de vi muligens ikke bør ta. Prøver vi, vil typisk innsatsen være stor og resultatet svakt. Hvis en oppgave eller fase i arbeidet fordrer et bidrag som ligger utenfor vår naturlige væremåte, er det bedre å finne noen som utfyller våre egne sterke sider. Siden folk har mer enn én foretrukken rolle, er det ikke uvanlig at et team på fire kan representere alle de ni teamrollene på en god måte.

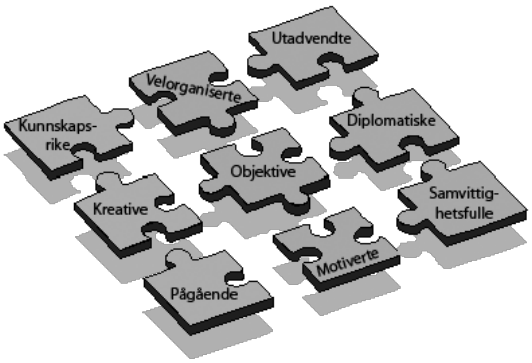
Styrker og tillatte svakheter

Belbin kom altså 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 sitt 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 dette legger vi grunnlaget for større toleranse for hverandres ulike sider.

Ved å lære våre teamroller å kjenne, kan vi sikre at vi bruker våre styrker på et effektivt vis og vi forvalter våre svakheter klokt. Belbins konsept handler om ta vare på og gjøre mest mulig ut av individuelle forskjeller. Kjernen er å spille hverandre gode.

Kunsten å sette sammen gode team

Teamrollene er byggesteinene i team og samspill. De representerer den atferden og de bidragene vi trenger for å lykkes. Utgangspunktet var spørsmålet: Hvorfor lykkes noen team og ikke andre?



Det enkle svaret er at team som lykkes evner å utnytte ulikhetene og ta i bruk alle medlemmenes egenskaper. Krevende oppgaver fordrer et bredt sett av egenskaper. Mange kjenner problemstillingen fra rekruttering. Når vi skal ha en ny nøkkelmedarbeider, for eksempel en leder, skal vedkommende helst ha alle gode egenskaper. Den perfekte kandidat finnes bare ikke. Mange gode egenskaper har preg av å være gjensidig utelukkende. Det er ikke enkelt å være både pågående og varsom, både dynamisk og tålmodig, både aggressiv og analytisk. En person har ikke alle kvaliteter, men et team kan ha det.

Et team som lykkes er komplementært, dvs de har gjensidig utfyllende kompetanser. Det er en bevisst sammensetning av ulikheter og god evne til å bruke dem. Ulikhet er en forretningskritisk ressurs hvor man utnytter hverandres styrker og lever med hverandres svakheter.

Belbin definerer et team som:

Et begrenset antall mennesker med komplementære kompetanser som er forpliktet på et felles formål og resultat, og med både individuelt og gjensidig ansvar.

Legg merke til de nøkkelpunktene som definisjonen inneholder:

- Et team har en begrenset størrelse. Blir det for mange vil det forme seg undergrupper og en finstemt bruk av ulikheter vil være vanskelig å få til. Skal et team lykkes må rollene få spillerom. Vi setter ingen absolutt grense for antall, men mye erfaring tyder på at passerer du 12 - 15 dannes det fort undergrupper og det tette samspillet man trenger blir vanskelig å oppnå.

- Et team har komplementære kvaliteter. Det vil si balanserte gjensidige utfyllende kompetanser og ressurser. I praksis betyr det en god porsjon ulikhet. Et godt team er satt sammen med de rollene som trengs for formålet, og folk er trent på å spille egen rolle best mulig og på å slippe til og ta i bruk sine kollegaer – omtrent som et velkomponert fotballag.

- Et team er tuftet på et felles mål og gjensidig ansvar. Det betyr at som medlem i et team har du et ansvar for nå teamets mål, ikke bare for ditt eget bidrag. Det vil si å bruke dine styrker, kunnskaper og erfaringer til slik at andres bidrag også gir resultater. Det handler ikke om å hjelpe hverandre, men om å ta ansvaret ditt. La oss ta et eksempel. Ofte anser vi at det er økonomisjefen som har ansvaret for at man har en god økonomirapport å jobbe med. I et team er du like ansvarlig. Er ikke rapporten egnet for deg som markedssjef, er det ditt ansvar å bidra til at den blir det ved å bruke dine ressurser til å sette økonomisjefen i stand til å lage den rapporten du trenger. Et team har et mål og skal nå noen resultater. Teamtrening er noe mer enn en generell innsats for å bedre

klimaet på laget, det handler om å bygge et lag som kan levere. Vet du ikke hva målet er kan det ene laget være like godt som det andre.

Team bruker du derfor når oppgaven er sammensatt og kompleks. Det betyr når utfordringen forutsetter en koordinert bruk av et sammensatt sett av kvaliteter. Et individ kan ha mange gode kvaliteter, men ikke alle. Et team kan ha alle.

Vi kommer tilbake til mer om forskjellen mellom team og grupper.

Team som feiler

Team vekker engasjement og følelser. Enten blir det lovprist og oppskattet som en engasjerende og topp arbeidsform, eller team blir sterkt mislikt som en ineffektiv og frustrerende arbeidsform som tar uendelig med tid og favoriserer pratmakere og de som vil gjemme seg i en gruppe.

"The main thing is we got there as a team."

Forskning viser at et team kan levere prestasjoner og resultater som overgår andre organisasjonsformer, men også at mer enn halvparten feiler i praksis. De ender med svake resultater og desillusjonerte deltakere og blir lett utkonkurrert av mer tradisjonelle arbeidsformer basert på individuelt ansvar i en hierarkisk organisasjon. Samtidig bærer ordet team noe positivt og dynamisk i seg. Norsk arbeidsliv har et utall toppledelser som betegner seg selv som «lederteam», uten å ha mer en ordet til felles med et virkelig team når du ser fotarbeidet. Det todelte engasjementet synes å hvile på at noen tror på ideen om det tette samspillet og noen få har erfart at det virker, mange fler har erfart det motsatte. Hva er grunnen til at det går så galt med så mange?

Erfaring kan summeres opp under 5 overskrifter:

Man bruker team der team er uegnet. Et team egner seg for å nøste opp i komplekse problemstillinger eller løse sammensatte oppgaver. Er utfordringen mer enhetlig er det mye smartere å legge den til enkeltpersoner med riktig kompetanse. Er volumet stort bruker du en gruppe med mange av samme støpning.

Man kaller det team, men leder og styrer som om det er gruppe individer. Team lyder bra, men avdelingen blir ikke team av å bytte merkelapp. Et team er en tydelig enhet, bygget på at ulikheter utfyller hverandre og derfor har gjensidig avhengighet. Du bygger ikke det ved å opprettholde gammel ledelsespraksis og rapporteringslinjer, eller fordele skyld og ære for resultater på individuelt grunnlag.

I et team har man felles ansvar for teamets resultater, det kan føles tungt. Det er en bøyg å ta inn over seg reelt ansvar for andres bidrag. Når det røyner på skal det god teamspirit til for at man ikke blir seg selv nok, men holder blikket på helhet og ikke egne kjepphester. En slik innstilling får du ikke gratis.

Man driver morsom teambuilding for å sveise sammen, men utvikler ikke tydelige kjøreregler. Et team hviler på ulikhet i kompetanse og kvaliteter. Et team er et lag og vinner ikke spillet uten å drille reelt samspill for å utnytte ulikhetene. Det er noe annet enn morsomme øvelser med teambuilding, ofte på siden av enhver virkelighet.

I et forsøk på å bli dynamisk og teamorientert lemper man over bord alle vante strukturer. En styringsfri sone hvor alle skal ha samme innflytelse er hyggelig, men har lite med team å gjøre.

Team er et middel ikke et mål. De som orker å gå ut av det vante og lære seg grepene øker repertoaret og med det egne vinnersjanser.

Team som lykkes er gode til å:

- Tenke nytt, snu sannheter på hodet og få frem ideer
- Bruke et stort nettverk utenfor teamet, slik at de alltid vet hva som skjer ellers i organisasjonen og ute i markedet
- Slippe hverandre til og bruke hverandre, men samtidig holde blikket på målet
- Stille tydelige krav til hverandre og holde farta oppe
- Tenke skikkelig gjennom alternativer og valgmuligheter før de bestemmer seg
- Ta vare på hverandre
- Omsette beslutninger til praktisk handling og sette ting i system
- Jobbe nøyaktig, gjøre seg helt ferdig og alltid være litt urolig for om kvaliteten er god nok
- Ha solid fagkompetanse og passe på at det de gjør skjer med utgangspunkt i både faglig profesjonalitet og fagstolthet

De 9 teamrollene

IDESKAPER (Plant)

Tenker nytt, snur sannheter på hodet og får frem ideer

Ideskapere er de som innfører forandringer, finner på nye ting og kan være svært kreative. De fremmer nye idéer som kan føre til videreutvikling. Vanligvis foretrekker de å operere for seg selv på en viss avstand fra gruppen, slik at de kan bruke sin fantasi og arbeide på en uortodoks måte. De kan reagere sterkt både på kritikk og ros. Idéene kan ofte være radikale, men mangle praktiske anvendelsesmuligheter.De er selvstendige, dyktige og originale, men kan ha en svakhet når det gjelder å kommunisere med andre som ikke er på samme bølgelengde.

Den vesentligste funksjonen for en PL er å fremme nye forslag og løse komplekse problemer. Det er ofte bruk for dem i de innledende faser av et prosjekt eller når et prosjekt ikke har tilstrekkelig framdrift. Ideskapere har ofte gjort seg bemerket som grunnleggere av bedrifter eller for å ha introdusert nye produkter i markedet.

For mange PL i en gruppe kan være lite produktivt ettersom de har en tendens til å bruke mye tid på å fremme egne idéer og kjempe mot hverandres.

PL

Idérik
Oppfinnsom
Fantasirik
Uortodoks
Tenksom
Kan mangle bakkekontakt
Original

ANALYTIKER (Monitor Evaluator)

Tenker gjennom alternativer før man bestemmer seg

Analytikere er mer forsiktige personer med en innebygget immunitet mot å bli for entusiastiske. De foretrekker å tenke gjennom tingene før de tar en beslutning, og kan derfor være noe sene. Vanligvis har de evnen til kritisk tenkning. De er skarpe når det gjelder å bedømme ting, og tar alle faktorer med i beregningen. En god ME tar ikke ofte feil.

Analytikere er best egnet til å analysere problemer og evaluere idéer og forslag. De er svært gode til å veie for og imot. Noen kan oppleve ME som tørre, kjedelige og tilmed kritiske. Noen er overrasket over at de blir ledere. Imidlertid er det mange ME som innehar strategiske posisjoner og trives på et høyt nivå i bedriftene. I noen stillinger avgjøres suksess eller mislykkethet på et relativt lite knippe av nøkkelbeslutninger. Dette er det ideelle virkefelt for en ME; for den som sjeldnere tar feil er den som til sist kommer best ut.

Kan ha en negativ innflytelse på teammoralen ved at de oppleves negative eller kritiske på galt tidspunkt.

ME

Vurderende
Analyserende
Kritisk
Strategisk
Evaluerende
Tenkende
Langsom
God til å bedømme situasjoner

SPESIALIST (Specialist)

Passer på at det man gjør bygger på faglig profesjonalitet

Rollen gir et viktig bidrag når vi skal sikre kvalitet og faglighet innen viktige områder for virksomheten. Den konsentrer seg om å oppnå og opprettholde profesjonelle standarder og om å fremheve eget fagområde.

Det er få som har den målrettethet, eller den faglig skikkethet som skal til for å ta denne rollen på en førsteklasses måte. For å ta rollen må en kunne utvikle seg som en ekspert ved å begrense sin oppmerksomhet innenfor ett eller et fåtall fagområder.

De som kan ta denne rollen viser gjerne svært god evne til å oppnå faglige ferdigheter og spesialiserte kunnskaper ut over gjennomsnittet. Rollen oppleves som svært opptatt av eget fagområde og ofte med begrenset interesse for andres.

Det er en viktig rolle ettersom man gjerne har særlige kvalifikasjoner på de fagområder som ligger til grunn for virksomhetens service eller produkt. Svakheten er at en som oftest vegrer seg mot å bidra med tanker på andre fagområder.

SP

Profesjonell
Målrettet
Har spesialiserte kunnskaper
Har fagstolthet
Holder seg til sitt spesialfelt
Går i dybden
Reflektert
Selvmotiverende
Saksorientert

KOORDINATOR (Co-ordinator)

Slipper andre til, men glemmer ikke målet

Rollens viktige bidrag er å få tatt i bruk andres ressurser – roller og kunnskaper - mot felles mål. I mellommenneskelige forhold ser de lett talenter og bruker dem til det beste for gruppens mål. Rollen klargjør gruppens mål og setter dagsordenen.

De som kan ta denne rollen inngir lett tillit og fremstår med modenhet. De fremstår ofte som disiplinerte og vel-overveide. Denne rollen representerer et viktig bidrag for å få ut ressursene av en gruppe mennesker med ulike fagkunnskaper og personligheter.

Bidraget i starten av et arbeid tar trolig mer form av spørsmål enn påstander og forslag. De lytter, summerer opp og målbærer gruppens syn. Beslutninger fattes etter at flere har gitt uttrykk for sitt syn. De som er gode i denne rollen er ikke nødvendigvis de faglig dyktigste i gruppe, men de har gjerne god og bred oversikt, og nyter generell respekt.

CO

Inngir tillit
Rolig
Moden
Ivaretakende
Beholder oversikten
Ansvarsfull
Har evnen til å få andre til å jobbe mot felles mål
Oppdager talent

RESSURSINNHENTER (Resource Investigator)

Bruker nettverket aktivt, vet hva som foregår

Rollen er den beste til å etablere og utnytte eksterne kontakter og er derfor viktig for å hente informasjon, gi tilbakemelding på ideer, utviklingstrekk eller muligheter utenfor gruppen. Bidrar derfor ofte ved å skaffe informasjoner fra andre. Rollen bidrar også med å så ideer og plante informasjon i miljøer utenfor teamet. Dette er nyttig for å forankre teamets arbeid i eksterne miljøer

De som kan ta denne rollen viser entusiasme og utadvendthet. De kan kommunisere lett både med kjente og ukjente og er derfor gode til å undersøke nye muligheter og knytte nye kontakter. De behøver ikke være idérike selv, men er dyktige til å hente opp og utvikle andres ideer. Vanligvis er rollen godt likt av andre på grunn av sin utadvendte væremåte.

De som tar rollen liker bedre å bevege seg rundt i ulike miljøer enn å sitte alene på kontoret, trives bedre i telefonen enn med skriftlige fremstillinger. Rollen motvirker at teamet mister kontakten med realiteten utenfor teamet. Trenger stimulans fra omgivelsene. Kan glemme å følge opp oppgaver i øyeblikkets entusiasme.

RI

Entusiastisk
Utadvendt
Kontaktskapende
God til å forhandle
Finner muligheter
God til å fange opp andres idéer
Skaffer informasjon
Nysgjerrig

LAGSPILLER (Teamworker)

Hindrer motsetninger og smører samspillet

Denne rollen er viktig for å forhindre mellommenneskelige gnisninger, slik at alle teammedlemmene kan bidra effektivt. Den er en styrke mot splittelse og sammenbrudd. Rollen kan balansere motsetninger mellom andre roller.

De som kan ta denne rollen oppleves som vennlige, sosiale og opptatt av andre. De har evnen til fleksibilitet og til å kunne tilpasse seg forskjellige situasjoner og mennesker. De er diplomatiske, gode lyttere og vanligvis populære gruppemedlemmer. De vil primært støtte opp om det beste i en idé, heller enn å motarbeide den eller fremme en konkurrerende idé.

De som tar rollen hjelper og oppmuntrer gjerne også andre til å gjøre det samme. Det at de er ikke-konkurrerende og misliker at det oppstår friksjoner i teamet, kan føre til at de handler følelsesmessig i arbeidet og blir opplevd ubesluttsomme i pressede eller vanskelige situasjoner. Rollens bidrag er ikke alltid så synlig, men merkes tydelig hvis de ikke er der, spesielt når det oppstår stress og press i teamet.

TW

Støttende
Vennlig
Sosial
Fleksibel
Tilpasningsdyktig
Diplomatisk
God lytter
Empatisk
Ubesluttsom i pressete situasjoner
Demper konflikter
Bedrer samarbeidsklimaet

PÅDRIVER (Shaper)

Stiller tydelige krav til andre og holder farten oppe

Denne rollen genererer handling og drivkraft under press. Den er viktig når vi skal blåse liv i en gruppe, eller ved politiske komplikasjoner som kan ødelegge arbeidet. Rollen setter i verk nødvendige forandringer, og vegrer seg ikke mot å ta upopulære beslutninger.

De som kan ta denne rollen fremstår motiverte, med mye energi og et stort behov for å oppnå resultater. De oppleves som pågående, med stor drivkraft og opptatt av å vinne. De tar ledelse og presser på for at andre skal handle. Resultat er at de som tar rollen også kan oppleves som sta, og provoserende, særlig ved motstand eller frustrasjon.

Med denne rollen går en inn for oppgaven med en energi som kan grense til det rastløse. Rollen motiveres av resultater, drivkraften er derfor hele tiden rettet mot målene. En ønsker tempo, og det umiddelbart. De som tar rollen kan lett bli irriterte på personer som ikke uttrykker seg klart og konkret. Medlemmer i teamet som tar mer forsiktige roller kan av og til stå i fare for å bli overkjørt. Rollen kan mangle mellommenneskelig forståelse.

SH

Sta og påståelig
Målbevisst
Argumenterende
Konkurrerende
Motivert
Kan ta upopulære beslutninger
Har stor drivkraft
Utfordrende
Liker å lede
Presser andre til å handle
Igangsettende

IVERKSETTER (Implementer)

Omsetter beslutninger til praktisk handling

Rollen bidrar til at beslutninger og strategier blir omgjort til konkrete arbeidsoppgaver. Den klargjør hva som er mulig, og er et viktig bidrag for å omgjøre planer til handlinger. Rollen sikrer praktisk organisering av oppgavene.

De som kan ta denne rollen er opptatte av hvordan man skal få satt ting ut i livet. De er operativt orienterte med en god del selvkontroll og disiplin. De arbeider hardt, systematisk og metodisk, men kan være lite fleksible for innspill som kan forstyrre vedtatte planer. Pålitelighet og lojalitet til prosesser er som oftest viktigere enn egeninteresser og ubehagelige arbeidsoppgaver utsettes ikke.

Mange ledere behersker denne rollen. De viser da gode organisasjonsmessige ferdigheter og får utført de arbeidsoppgavene som er viktige. Det bidrar til struktur og at beslutninger blir til planer og handlinger. De som tar rollen har oppmerksomheten på det praktiske pågående arbeidet og vegrer seg ofte mot det som kan forstyrre dette. Som følge av denne tilnærmingen ser man gjerne klare tegn på konservatisme og tilsvarende lite spontanitet.

IMP

Systematisk
Pålitelig
Effektiv
Realistisk
Har selvkontroll
Disiplinert
Hardt arbeidende
Lojal
Tilpasningsdyktig
God organisator og administrator
Får ting gjort

AVSLUTTER (Completer Finisher)

Nøyaktig, fullfører og bekymrer seg for om kvaliteten er ok

Denne rollen bidrar til at saker føres helt frem til avslutning og med stor oppmerksomhet overfor detaljer. Det er lite trolig at de starter opp noe som de ikke kan avslutte.

De som kan ta denne rollen viser høy standard, presisjon, oppmerksomhet overfor detaljer og evnen til å følge en sak helt frem til avslutning. Rollen fremstår gjerne som noe tilbaketrukken, og krever lite stimulans eller oppmuntring. De drives i stor grad av uro – bekymring over hva som kan gå galt. De viser ofte liten toleranse overfor dem som tar lett på tingene. Derfor vil de som tar rollen oftest foretrekker å takle oppgavene selv fremfor å delegere.

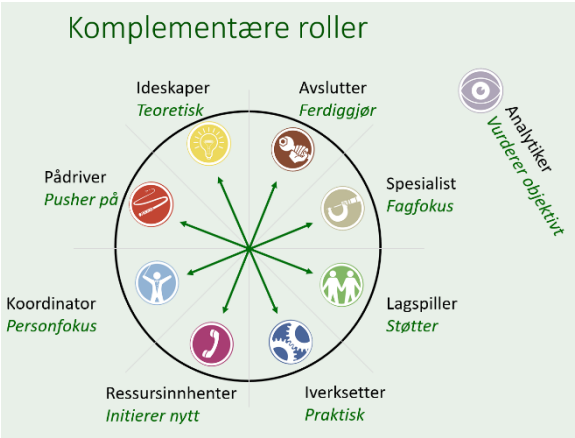
Rollen er avgjørende når en arbeidsoppgave krever stor konsentrasjon og oppmerksomhet overfor detaljer. Bidrar med orden og et skarpt blikk på tidsfrister og tidsplaner. De kan oppleves som for bekymret. Rollen representerer stahet når det gjelder å gjennomføre, og er derfor viktig for suksess i teamet.

CF

Seriøs
Konsentrert
Presis
Selvmotiverende
Dyktig til å se detaljer
Overholder tidsfrister
Har høye standarder
Kvalitetsbevisst
Gjennomfører arbeidet selv

Oppsummert

Rollene utfyller hverandre på ulike måter. En måte å fremstille essensen i det komplementære på er som vist i figuren:



- Der Ideskaper ikke alltid har realistiske ideer, sjekker Iverksetter hvordan det kan gjøres i praksis
- Mens Ressursinnhenter ser nye muligheter og kanskje løper videre, knytter Avslutter løse tråder og sikrer at det blir gjort ferdig
- Pådriver har det travelt og pusher på, mens Lagspiller viser omsorg og støtter
- Koordinator har blikket på mennesker, mens Spesialisten tenker sak og fag.
- Analytiker har den objektive vurderende avstanden.

Guide for å unngå sammenblanding av roller

Siden det er ni ulike teamroller og hver av oss normalt fyller flere enn én rolle, er det kanskje ikke så rart om noen av og til synes at rolletypene glir over i hverandre. De syv mest vanlige områdene hvor det kan oppstå forvirring drøftes nedenfor.

Ideskaper (PL) **eller** **Ressursinnhenter (RI)?**

Disse to rollene har en tendens til å skape forvirring fordi de begge sees på som "kreative". I praksis er forskjellen på dem viktig. PL er mest kreativ når de arbeider alene og uforstyrret, mens RI oppsøker og trenger stimulans fra andre. Det betyr at de trives under svært forskjellige omstendigheter. PL trenger en sympatisk og anerkjennende leder, en liberal atmosfære og en ustrukturert eller løst strukturert arbeidssituasjon. RI opererer godt under press og håndterer kriser og overraskelser på en god måte.

Plant (PL) **eller** **Analytiker(ME)?**

Dette er begge "reflekterende" roller, men de tenker på veldig ulikt vis. PL kjennetegnes mer av inspirasjon, kreativ intuisjon og danner gjerne et idémessig overblikk. ME er bedre på å diagnostisere problemer, evaluere situasjoner og velge mulig vei fremover. Eller kortere, PL arbeider med syntese (binde sammen til helhet), ME med analyse (dele opp i faktorer)

Ressursinnhenter (RI) **eller** **Koordinator (CO)?**

Begge disse rollene er gode på samspill, men igjen så operer de på forskjellig måte. RI liker det opplevelsesrike og muligheten for å etablere nye kontakter. CO foretrekker å trekke sammen ressurser og bidra til at de arbeider i harmoni mot et felles mål.

Koordinator (CO) **eller** **Pådriver (SH)?**

Begge kan ha en sterk lederskapsrolle, men de vil innta forskjellig stil. CO er bedre til å mobilisere folks ressurser og bruke deres talenter. SH forventer i større grad å bli fulgt i den retning som pekes ut og er en tydelig pådriver. CO og SH kan ha en tendens til å få gnisninger hvis de jobber ved siden av hverandre på samme nivå I organisasjonen.

Lagspiller(TW) **eller** **Koordinator (CO)?**

Begge søker og trives best med harmoni og enighet. TW´s strategi for å oppnå dette er å unngå gnisninger og konflikt og ved å bygge og utvikle en-til-en forhold. CO er bedre til å håndtere en gruppe, skape følelse av samhold og få aksept for retning. TW er gjerne god når det gjelder å kunne arbeide for vanskelige personer, CO bedre til å lede dem.

Iverksetter IMP) **eller** **Avslutter (CF)?**

Begge disse betraktes som handlingsorienterte roller, men de bruker ulike tilnærminger. IMP bygger strukturer og tar operative steg for å få ting til å skje. CF på den annen side har blikket først og fremst på den grundighet og nøyaktighet som legges inn I handlingene, de ser metoden som mindre viktig enn å nå

forventet resultat. CF er også mer egenmotiverte, og trenger få ytre insentiver. IMP verdsetter i stor grad organisasjonens anerkjennelse for den operative innsatsen.

Avslutter (CF) **eller** **Spesialist (SP)?**

Begge er opptatte av å nå eller etterleve høye kvalitetsstandarder I sitt arbeid. For CF er dette en generell tilnærming til alt vedkommende arbeider med. For SP er det avgjørende at fokuset er på eget fagområde, og profesjonalitet i forhold til dette er det avgjørende. SP trives ikke med for tett styring og oppfølging på sitt område, spesielt ikke av ikke-profesjonelle eller faglig utenforstående personer. CF på sin side aksepterer ulike typer lederskap og vil forhold seg til disses normer og forventninger med samme iver.

Nyansering av rollene

Det hender at folk med overflatisk kunnskap om Belbin kritiserer teorien for at den overforenkler virkeligheten. Kronargumentet er gjerne at menneskelig adferd er mer sammensatt enn 9 roller.

Svaret på det er at de 9 rollene representerer en pedagogisk rendyrking som gjør det mulig begrepsmessig å få en oversikt. I praksis er det slik at folk har flere enn én rolle. Vi har alle en miks hvor rollene påvirker hverandre. En Ideskaper med en god porsjon Pådriver vil arte seg forskjellig fra en Ideskaper med mye Avslutter. For å illustrere poenget kan vi derfor si at vi har åtte forskjellige ideskaper roller, avhengig av hvilken av de andre åtte rollene som er med og moderer. Rapportene tar hensyn til dette og beskriver forventet atferd basert på samvirke mellom flere roller. La oss se litt nærmere på nyansene.

En Ideskaper er nytenkende og kreativ. En analytiker er strukturert og analyserende i sin tilnærming. Hvis en person har begge roller høyt vil vedkommende nok fortsatt komme opp med nye tanker og ideer, men vi kan forvente at dette skjer mindre intuitivt og oftere som en følge av å se og endre mønstre som framkommer gjennom strukturert analyse. Vi vil også forvente at denne personens ideer er mer veloverveide og evaluerte enn det som gjelder Ideskapere flest, noe som mest sannsynlig vil innebære at den kreative prosessen tar tid fordi personen er rimelig selvsensurerende og kan lett bli sin egen verste kritiker.

Har personen derimot Pådriver som sterk rolle ved siden av Ideskaperen vil vi forvente noe annet. Selvsensurering vil vi finne lite av, det samme gjelder nøling fordi forslaget kanskje ikke er så populært. Vi kan i større grad se en som med større selvtillit kjører gjennom egne forslag tross motstand.

Bytter du ut Pådriver med Lagspiller endrer atferden seg også. En Ideskaper/Lagspiller vil nok gjerne nøle med å legge frem ideer og forslag som det ikke uttrykkelig er spurt etter, kontroversielle forslag vil være sjelden vare og du må belage deg på å nøde og oppmuntre for å få nytte av den kreative kapasiteten.

Har du behov for en Petter Smart som tenker i praktiske og operative løsninger kan en Ideskaper som også har Iverksetter som sterk rolle være den rette. En forskertype derimot vil oftere har Spesialistrollen som sterk, sammen med Ideskaperen.

Komplementaritet med en dominerende teamrolle

Da vi gjennomførte en Belbin kartlegging i forskings- og utviklingsavdelingen i en større teknologi-basert virksomhet, ble førsteinntrykket at det var tett med Spesialister og at et godt balansert team lå et stykke unna. En nærmere titt på dataene ga et mer nyansert bilde. De til sammen 16 personene som jobbet der viste en uensartet bukett spesialister. De hadde avgjort forskeren (Spesialist/Ideskaper), men for eksempel også tallknuseren (Spesialist/Analytiker), den faglige veilederen eller prosjektlederen (Spesialist/Koordinator), perfeksjonisten (Spesialist/Avslutter) og ikke minst primus motoren i flere faglige nettverk (Spesialist/Ressursinnhenter)

Rollemotsetninger

Når vi leser beskrivelsene av de ni rollene er det lett å se at de forskjellighetene de representerer lett kan gi gnisninger og problemer - noe vi ser rundt oss på en arbeidsplass hver dag.

Det første eksemplet ble tydelig for Belbin tidlig i forskningen. Det var viktig med én Ideskaper i teamet, men det ble ikke noe bedre med to eller flere, ofte var det motsatt. Folk identifiserer seg med sine ideer, flere kreative kan like lett lede til konkurranse som det kan lede til flere hestekrefter for å utvikle og forfine en tanke til noe som er nyttig.

Det samme kan vi se når for eksempel flere Analytikere kommer sammen. Om det ikke blir gnisninger, kan det i det minste gi svært mye diskusjon, flisespikking og gjensidig utfordring av hverandre for om argumentasjon holder mål. Andre roller som til eksempel Pådriver vil lett kunne miste tålmodigheten og blåse ut litt.

For en Iverksetter kan en Ressursinnhenter være en pest og en plage. Ikke før har man fått struktur på ting og kanskje satt i verk noe, før Ressursinnhenter kommer med nye forslag

En Pådriver kan være en plage for en Lagspiller og omvendt. Pådriver forstår ikke hvorfor ikke Lagspiller kan bestemme seg, mens Lagspiller blir fortørnet over Pådrivers manglende blikk for frustrasjon og mistrivsel.

Samtidig er det slik at der det kan bli konflikt og gnisninger ligger også kimen til komplementær styrke. Irritasjonen og energitapet mellom Pådriver og Lagspiller kan snus til noe positivt hvis de begge har toleranse for den andres særtrekk og er bevisst egne styrker. Pådriver holder trykket og tempo og vet at Lagspiller smører ved å glatte litt over og se, støtte og backe sine kolleger. Der Koordinator har fokus på folk og det overordnede målet, kompenserer Spesialisten med detaljert fagkunnskap. Mens Ressursinnhenter ser nye muligheter og kanskje løper videre, knytter Avslutter løse tråder og sikrer at ting blir gjort ferdig.

Når teamroller leder andre teamroller

Meredith Belbin var ikke minst opptatt av lederteam. Dette er typisk team som i stor grad har varierte, sammensatte og til dels lite oversiktlige oppgaver. I et slik team er det viktig med en god balanse mellom roller. Hans forskning viser at roller som Koordinator og Pådriver kan være egnet til å lede slike team, men de betyr ikke at alle ledere må være CO eller SH. I praksis vil man finne alle roller blant mennesker med lederansvar, de gode vil bare bruke ulike virkemidler for å sikre den styring og fremdrift de trenger.

Ideskaper (PL)

En PL kan som eksempel være en meget god leder for Iverksettere som vil kunne bidra til å sette nye ideer ut i livet. Motsatt kan både CO og TW gjøre en god jobb som ledere for en Ideskaper fordi de gjerne vil ha en stil som oppmuntrer og stimulerer, mens for eksempel SH kan være for pågående og krevende til å få det beste ut av kreativiteten.

Analytiker (ME)

Analytikeren har nok sin styrke mer på strategisk enn operativt lederskap. For mange like roller (for eksempel ME og PL) under en ME er sjelden vellykket, fordi det lett blir for mye oppmerksomhet på analyse og tilsvarende mindre på konklusjoner og fremdrift.

Spesialist (SP)

Spesialistrollen kan fungere svært bra som leder når faglig profesjonalitet er avgjørende. De vil for eksempel på en god måte kunne lede både andre Spesialister og TW og IMP.

Koordinator (CO)

Koordinatorer vil ofte være gode ledere, særlig der det er mer behov for tilrettelegging og stimulans enn for dirigering og ordre. CO kan ha en tendens til å komme på kant med SH, fordi de har en så ulik arbeids- og lederstil.

Ressursinnhneter (RI)

En RI vil kunne være en utmerket leder for CF, fordi CF vil utfylle på en god måte gjennom å holde tak i detaljer og passe på at innspill og entusiasme kanaliseres mot resultater. En RI vil lettere kunne arbeide godt under en SH fordi han/hun i motsetning til PL bedre tåler trykket og forventningspresset.

Lagspiller (TW)

Lagspilleren kan gjøre det bra når det gjelder å lede i sensitive situasjoner hvor diplomati er viktig. En lagspiller-rolle trives ikke ofte med å lede spesialister og tunge fagfolk.

Pådriver (SH)

Pådriverens lederstyrke er å bidra til handling og drivkraft, men vil sjeldnere framstå som gode der det er viktig å ha oppmerksomheten på de sosiale relasjonene. En SH, vil kunne jobbe bra under en ME fordi han/hun vil kunne angi gode retninger.

Iverksetter (IMP)

Iverksettere kan være gode operative ledere og administratorer. De vil ofte arbeide bra under både SH og CO, men også under CF som vil bidra med det konkrete perspektivet Iverksetteren synes er så viktig.

Avslutter (CF)

Avsluttere kan gjøre en god lederjobb der kravet til standarder, presisjon og kvalitet er viktig. De vil ofte vise seg å være bedre til å lede Iverksettere enn for eksempel RI.

Hvordan bruke rollekunnskapen?

For å lykkes på jobben er det viktig å forstå hvilken rolle man bør ta i ulike situasjoner. For å trives og bidra må man ha en rolle som stemmer med egne sterke sider.

Når du er sammen med andre har du alltid en rolle – enten du er det bevisst eller ikke. Du kan være den som står litt på siden og ser på, den som tar styringen eller den som ofte er litt uenig. Rollen din er et resultat av hva du gjør, hva du sier og hvordan du reagerer på andre i situasjonen. Rollen er et resultat av egne valg – du tar en rolle. Men også av andres valg – du blir tildelt en rolle gjennom måten andre er på overfor deg. Hva de forventer, hva de sier og hva de ikke sier. Egne valg og andres tildeling er sjelden veldig bevisst. Du tar rollen fordi det bare blir slik, fordi det er det du er god til, det er det som føles naturlig eller det er det du er vant til. De andre forventer det de er vant til, det de før har sett fra en i din stilling, eller fra andre med din posisjon, utdanning, kjønn og rykte. Deretter har det en tendens til å forsterke seg.

Nøkkelen er bevissthet om egne styrker og svakheter og rom til å snakke om og interessere seg for egne og andres rolle og bidrag. Hva er du god til, hva er du slett ikke så god til. Hva liker du, hva liker du ikke, hva er andre gode til og hva liker de?

Når teamrollene kartlegges presenteres de ofte i en tredeling:

- Foretrukne roller eller sterke roller
- Roller vi kan takle
- Minst foretrukne roller, eller svake roller.

Minst foretrukne roller	Roller vi kan takle	Foretrukne eller sterke roller
Viktig å finne noen som kan utfylle deg selv.	Roller vi kan ta, men ofte kan andre bidra bedre. De kan være viktig å utvikle for kunne å trå til når det er behov.	Det er viktig å utvikle disse rollene for å ta ut eget potensial og kunne spille rollene på en måte som gjør andre gode i sine roller.

For å bli en god spiller må de foretrukne rollene utvikles og perfeksjoneres. I Belbin er budskapet først og fremst å ta i bruk og utvikle sterke sider, ikke å ta seg sammen på det man ikke får til. Det betyr ikke å se bort fra rollene som skårer midt i laget, roller man kan takle. Det kan ligge styrker her som man ikke har fått vist frem og som både en selv og omgivelsene fortjener at løftes. Samtidig er det slik at repertoar øker beredskapen. For de minst foretrukne rollene kan det viktigste være å søke allianser, det er sjelden selv trening gjør deg drivende god.

Spille hverandre gode

Formålet med teamrollene er innsikt. Begrepene gir mulighet for å beskrive en virkelighet og et språk å snakke om den på, som kan bidra til felles forståelse. Skal vi kunne spille hverandre gode må vi ha en noenlunde felles oppfatning av situasjonen og hva vi har å gå på med. I praksis vil det handle om:

Hvordan spiller vi opp til hverandre? Tenk samarbeidet som et pasningsspill: Hvordan liker medspiller å få ballen, på hodet eller på høyrefoten i medløp. Hvordan tar vi imot innspill og bidrag? Bruker vi egen styrke til å spille videre der den andre slapp, eller bruker vi kreftene på å avvise fordi innspillet ikke er helt slik vi vil ha det, gjerne slik vi ville gjort det selv.

Erkjenne forskjellighet og akseptere at 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. Da kompenserer vi for hverandres svake sider.

Det handler om å spille egen rolle best mulig, gi rom og slippe til komplementære kvaliteter og gjøre ditt for at oppspillet er lett å ta ned.

Råd for å spille rollen best mulig

PL	Det er forventet at du skal komme opp med ideer og forslag til løsninger. Unngå å ta en for tilbaketrukket rolle, det er lettere å så ideer når man jobber tett i lag. Det er fort gjort å bli glad i sine egne ideer, aksepter at ikke alle forslag vinner gehør, men ta det som en oppfordring til å lete etter nye innfallsvinkler.
RI	Bruk optimisme din til å skape entusiasme hos andre. Se etter mulighetene i ideer fra Ideskaper og hent inspirasjon utenfor teamet, men ta også ansvar for å følge opp det teamet går for, ikke bare løp videre til neste blomst. Vær selv våken på om du av og til er i overkant dominerende og snakkesalig, gjør avtale på at andre kan si fra.
CO	Det er ditt ansvar å se til at teamet ikke mister målet av synet. Det er lettere for alle å bidra når de vet hvor de skal. Pass på at du ikke blir så god til å trekke inn andre at du selv står uten praktiske oppgaver. Det mobiliserer at alle tar et praktisk tak, også du.
SH	Som Pådriver må du gjerne vise at du er utålmodig, men unngå å la frustrasjonen går ut over andre. Legg vekt på å synliggjøre hva som faktisk er gjort. Det er lov å mase, men ikke grettent.
ME	Legg vekt på det balanserte og nøkterne i egne vurderinger og forklar hvordan du tenker. Bruk evnene til å nyansere og berike andres tanker, ikke til å kritisere, det er lov for andre å legge frem ting uten at alt er like gjennomtenkt.
TW	Ta initiativ til ting som kan skape en hyggelig atmosfære. Bruk evnen din til å se andre og til å lytte, megle hvis det er uenigheter som kan virke ødeleggende. Unngå å gå med på beslutninger eller veivalg bare for å tilfredsstille andre.
IMP	Bruk sansen for å strukturere og skape orden i måten oppgaver løses på. Vær åpen for, og se etter, forbedringer og hva som rent praktisk må til for å implementere dem.
CF	Kvalitet og detaljer er viktige. Bruk evnene dine til å hjelpe andre med å unngå at ting oversees. Bruk bekymringene til å være i forkant. Husk at kvalitet er viktig, men det er også noe som heter nok er nok.
SP	Du som er Spesialist; hold fast ved profesjonaliteten, men bruk også lærelysten til å åpne opp for andre fagfelter. Del av kompetanse din, men unngå å lukke øynene for andre fag og tilnærminger.

Råd til kollegaene for å gjøre det lettere å spille rollen godt

PL	Ikke forvent at de skal tilpasse og innordne seg for eksempel en streng dagsorden eller faste rutiner. Vær litt varsom med å kritisere ideer og forslag selv om de ikke har noen umiddelbar nytteverdi. Legg heller vekt på stille nye og andre spørsmål og oppmuntre til videre tenking.
RI	Unngå å kreve for mye detaljer og presisjon. Ikke regn med at de alltid sitter på plassen sin eller kommer tidsnok. De vil sjelden gjøre alt de lover. Fyr heller opp under entusiasmen, aksepter nysgjerrigheten og gi anledning til å være litt på farten
CO	Be gjerne om klargjøring av mål og hensikt. Legg vekt på å levere det dere har avtalt. Unngå å gå inn i diskusjoner med en skult agenda. Aksepter at de av og til kan delegere litt i meste laget.
SH	Legg vekt på å gi så rask respons du kan. Ta høyde for at det kan bli en liten utblåsning i kampens hete, det er ikke sikkert det er så galt ment.
ME	Vær varsom med å overkjøre vurderingene deres gjennom rent gruppepress eller øyeblikkets entusiasme. Ikke kalkuler med å få en kjapp beslutninger. Legg vekt på å utfordre med spørsmål og la de få tid når det kreves.
TW	Vær litt forsiktig med å forlange at de skal ta stilling. Ikke legg til grunn at de er enige i sak selv om de gir støtte. Vær åpen for hjelp og la de få lov til å bruke litt runde diplomatiske vendinger når det er behov for å søke etter felles grunn.
IMP	Ikke forvent at de skal bidra i faser hvor løse ideer fremkastes. Legg vekt på å klargjøre informasjon eller beslutninger og å presentere ting på en systematisk måte. La de få rom til å lage en struktur og/eller komme opp med en plan.
CF	Ikke sett for snaue tidsfrister og hold irritasjonen i sjakk for tendensen til bekymring for at ting kan gå galt eller ikke være bra nok. Legg vekt på tydelige prioriteringer og la de få ansvar for ulike typer kontroll.
SP	Aksepter at de ikke alltid involverer seg i helt allmenne diskusjoner utenfor eget fagfelt og at de kanskje er litt tilbakeholdene sosialt sett. La de få slippe til med eget fag og ta med godt humør at det av og til kan bli litt mye fagdetaljer. Gi honnør for vilje til å fordype seg og dele kunnskap

En rolle har sin besøkelsestid

I et team må du ha folk med de roller og kvalitetene du trenger og rollene må få spillerom. Når begrepet team brukes er det mange som ser for seg en gruppe mennesker rundt et bord, oppgaven er tildelt og alle er tilstede hele tiden. Det stemmer sjelden med virkeligheten. For å få gjort en jobb må de fleste være aktive på mange arenaer. Et team trenger verken å være samlet hele tiden eller å ha alle rollene hele tiden, for å være et balansert komplementært team. En god leder håndterer teamet sitt omtrent som instruktører benytter skuespillere. I første akt setter noen scenen, i neste drives kanskje prosessen videre av dels nye og dels gamle. Det er kontinuitet og skifter, tilpasset den utfordringen som finnes.

Et prosjekt kan være et godt gjenkjennelig eksempel. Et prosjekt går typisk gjennom noen faser. På samme måte har teamrollene sine ulike besøkelsestider i ulike faser.

- Både Pådrivere og Koordinatorer er våken på mål, behov og resultater og har derfor en misjon i starten for å klargjøre mål og sikre energi til å komme i gang.
- Den gode angrepsvinkelen vil kunne tjene mye på noen friske ideer og nye tilnærminger brakt til torgs av både Ideskaper og Ressursinnhenter.
- Friske ideer dør imidlertid fort om de ikke oversettes til en skarpsindig plan for Implementering som Analytikeren er god til. God struktur blir lite verd om ikke det faglige innholdet også holder mål, så bruk spesialisten også i denne fasen.
- En plan må selges og forankres hos andre, få er bedre til det enn en Ressursinnhenter med sin entusiasme. Samtidig vet vi at det nye ofte kolliderer med det etablerte og en Lagspiller som kan sikre at man lytter og tar folk på alvor vil vær mye verd for å sikre eksternt eierskap.
- Med planer akseptert må det begynne å skje noe. Koordinator sikrer at de rette kvalitetene slipper til og Iverksetter at oppgavene er definert og strukturert.
- Pådriver holder fart og Analytiker passer på at man går i riktig retning.
- Iverksetter sørger for at ikke rutiner og prosedyrer svikter i gjennomføringen og Avslutter sikrer kvalitet og at detaljene er på plass.

Teamroller og funksjonelle roller

En persons teamroller beskriver personens typiske atferd og kvaliteter i samhandling med andre. Med funksjonell rolle derimot tenker vi på den stillingen eller funksjonen en person har i organisasjonen. Stillingen din er med på å påvirke dine teamroller og omvendt.

Stilling og funksjon bestemmer hvilke scener du får lov å spille på og de influerer hvilken makt og autoritet som ligger bak utsagn og atferd, ikke minst påvirker de egne og andres forventninger til hva som er «riktig» atferd. De fleste har noen forestillinger om hvordan en toppleder, en lege eller en formann skal te seg. Det kan påvirke hva omgivelsene forventer og hva den som har stillingen prøver å leve opp til.

Det er også slik at noen stillinger kan gi bedre mulighet enn andre for å spille ut og få anerkjennelse for bestemte trekk fra forskjellige teamroller. Det kan for eksempel være lettere å få full uttelling for sine Pådriver eller Koordinator kvaliteter i en lederrolle, enn i en underordnet støtterolle. På den måten vil stilling og funksjon virke som en forsterker eller demper på teamrollen. Har man Pådriver i sitt typiske repertoar, vil den makt og autoritet som følger med en lederrolle virke som en forsterker; utålmodig irritasjon hos en toppleder oppleves sterkere enn samme atferd hos kollega. På samme måte vil gjerne en ivaretakende og omsorgsfull atferd (Lagspiller) fra en toppleder kanskje også bli lagt bedre merke til. Dette har betydning når observatører gir sin tilbakemelding.

Bruk de sterke rollene i den stillingen du har

Din teamrolleprofil sier noe om din måte å ivareta stillingen på. Det kan være mange måter å fylle en stilling på. Man kan være en god HR konsulent, dyktig sekretær og vellykket leder på mange ulike måter. Det sentrale spørsmålet er hvordan stillingen kan skjøttes best mulig med egne fortrukne roller eller spurt på annen måte; hvordan kan du bruke de sterke teamrollene dine best mulig i den stillingsfunksjonen du har?

Det oppstår utfordringer når stillingen rent faktisk krever helt andre kvaliteter enn teamrollen viser, men også når egne og andres tradisjonelle forventninger til stillingen eller funksjonen tilsier en helt bestemt atferd.

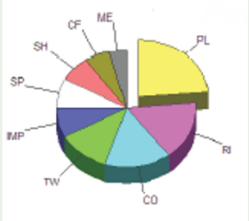
Vi har mange eksempler på at når folk tvinges til å ta roller som er unaturlige, leder det til stress og utbrenthet i tillegg til svakere prestasjoner. Vi ser også at når folk føler de må leve opp til forventninger om en væremåte som ligger utenfor det de er naturlig gode på, vil det gjerne være de tillatte svakhetene som kommer særlig tydelig frem. Ofte i så stor grad at de går over fra å være tillatte til å bli det vi kaller ikke tillatte svakheter.

Erfaring viser samtidig at du finner folk med svært ulike teamroller i alle typer stillinger. Man kan selvsagt være en utmerket toppleder med Ideskaper, Avslutter eller Lagspiller som foretrukne teamroller, men de vil sette sitt preg på kommunikasjons- og arbeidsformer. For noen støttefunksjoner kan det nettopp være egenskapene som Pådriver og Ressursinnhenter som gjør innehaver til en uvurderlige støttespiller.

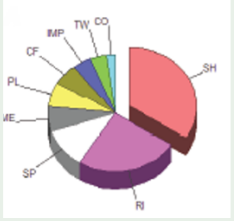
Vurdert i to ulike roller

Figuren viser et eksempel på hvordan samme person blir vurdert ulikt i ulike miljøer. Det venstre kakediagrammet viser hvordan personen blir vurdert av lederkollegaer som medlem i topplederteamet. Til høyre ser du vurderingen av samme person i rollen som avdelingsleder, nå vurdert av sine underordnede. Lederkollegaene ser én type atferd, mens de underordnede ser noe annet. Kunnskap om disse forskjellene i ulike miljøer, kan gi mer målrettet bruk av hverandres ressurser.

Vurdert av kollegaer i topplederteamet



Vurdert av underordnede i egen avdeling



Når personer med ulike teamroller møtes kan det gi opphav til berikelse og god synergi, men også til motsetninger hvis ikke personene er bevisst på rollene og hvordan de skal bruke egne og andres styrker best mulig – og være villige til å leve med hverandres tillatte svakheter. Dette blir enda tydeligere når vi tar hensyn til ulikhet i stilling og funksjon. Hva skjer for eksempel når en uerfaren avdelingsleder med for eksempel en Koordinator og Avslutter rolle skal arbeide tett med en underordnet, men erfaren Pådriver og Ressursinnhenter? Det kan kreve både modenhet og god kunnskap om samspill mellom roller for å få det beste ut av begges kvaliteter. For en veileder er det viktig å være våken på den dynamikken som kan oppstå og unngå at for eksempel Pådriver-rollen i dette tilfellet går over fra å være en positiv drivkraft til å ta ut frustrasjon med provokasjoner og utidig opposisjon.

Ikke minst en persons egne forventninger til hvordan stillingen skal fylles, for eksempel inspirert av gode rollemodeller, kan gi utfordringer. Det er lett å glemme at gode rollemodeller kan ha hatt andre kvaliteter. Det kan bidra til at en person låser seg i en tilpasset atferd på tvers av egne fortrinn.

Det kan være mer konstruktivt å ta utgangspunkt i egen teamrolleprofil, sette blikket på det sterkeste teamrollene og spørre:

- Hvordan vil en utvikling og foredling av egne sterke teamroller kunne gjøre en forskjell i nåværende stilling?
- Er det oppgaver som må delegeres eller omfordeles for å få det bedre til? Kan oppgaver byttes?
- Blir det lettere hvis vi utvikler nye og andre møtepunkter eller arenaer med kollegaer eller medarbeidere?
- Hva må kommuniseres til omgivelsene for å få det til å gli?

En teamrolleprofil inneholder også noen roller som nok ikke er de sterkeste, men som godt kan takles. Se godt på disse i teamrollerapporten og spør:

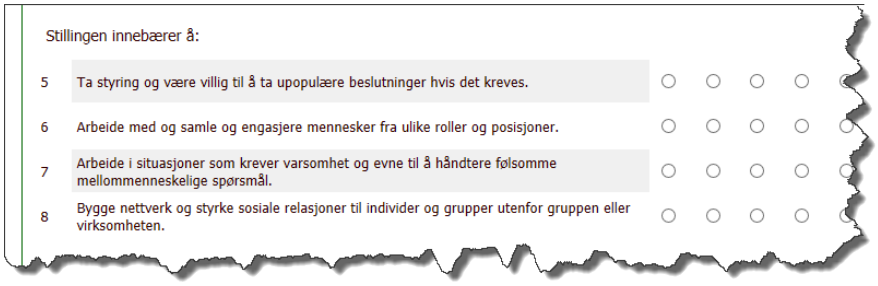
- Er det slik at det nettopp er noen av disse kvalitetene som stillingen krever at må mobiliseres?
- Hva må kommuniseres til omgivelser og medarbeidere slik at du utløser «riktige» forventninger? Samspill handler mye om avstemming av forventninger, klar felles forståelse og tydelig kommunikasjon.
- Er det nå behov for en omfordeling av oppgaver og ansvar?
- Bruk kunnskap om teamrollene til å aksle stillingen på din egen måte – du gjør en bedre jobb hvis du er det beste av deg selv.

Introduksjon til Belbin stillingsprofil

Belbins forskning ga svar på hvorfor noen team lykkes ved å beskrive den adferd som medlemmene til sammen må evne å få til. Et enkeltindivid kan ikke ha alle kvaliteter, men et team kan ha det ved at medlemmene utfyller hverandre. Det er dette forskningsgrunnlaget som brukes i stillingsprofiler.

I en stillingsprofil angir du hvilke sett av kvaliteter som er viktige og mindre viktig i en spesifikk stilling. Hva må innehaver være god til? Hvilke sterke sider må til og hvilke svake kan aksepteres?

Normalt vil basiskravene angis av stillingseier. Under ser du et utdrag av kravskjemaet:



I tillegg til å angi egne krav, kan stillingseier invitere folk som enten er avhengig av stillingsinnehaver eller som vil ha mye med vedkommende å gjøre, til å gi uttrykk for hvilke kvaliteter de ser som særlig viktige. De kalles stillingsobservatører.

Resultatet blir en stillingsprofil uttrykt som hvilke teamroller stillingsinnehaver må vær god til. Det konkrete adferds-orienterte språket som brukes på teamprofiler er overført til stillingskrav.

Det er særlig på tre områder stillingsprofilen har vist sin nytteverdi:

- Jobbanalyse
- Vurdering av kandidater
- Veiledning

Jobbanalyse

En grundig jobbanalyse er en avgjørende, men ofte forsømt del av rekrutteringsprosessen. Den skal lede til en presis stillings- og kravbeskrivelse som er god å navigere etter i resten av prosessen. Uten denne vet man ikke hva man skal ha og enhver kandidat vil passe. Beskrivelsen skal inkludere stillingens oppgaver og ansvar - det går gjerne greit, men også kandidatens personlige kvaliteter - det er ofte vanskeligere. Her kan Belbin være et godt svar: Ved hjelp av stillingsprofilen får du tydeliggjort hva kandidaten må være dyktig til. Hva må prege kandidatens måte å nærme seg oppgaver og utfordringer på? Hvordan bør han/hun forholde seg til andre?

Vurdering av kandidater

Med en god spesifikasjon av stillingen er utfordringen å finne en kandidat som både er kvalifisert og egnet. Dessverre er ikke de to nødvendigvis overlappende. Kvalifisert handler om fortid og hva kandidaten vet og har gjort, dvs utdanning, erfaring, kunnskaper, ferdigheter og skussmål. Egnethet handler mer om

hvem kandidaten er, dvs kandidatens måter å være på, talent, evner, allsidighet og om vedkommende matcher og utfyller fremtidige kollegaer. At man er kvalifisert er ingen garanti for at man er egnet og egnethet kan være viktigere enn kvalifikasjoner. Er man godt egnet er det mulig å skjøte på med kunnskap og bygge erfaring. Er man lite egnet blir det problemer uavhengig av kvalifikasjoner.

Stillingsprofilen forteller deg hvilke kvaliteter du skal se etter og hva du må snakke med referansene om.

Veiledning

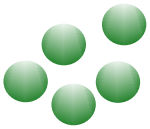
En stillingsprofil kan automatisk matches mot en teamrolleprofil, det betyr at du kan få informasjon som forteller hvordan en persons kvaliteter stemmer med de krav som er satt for stillingen. Det er avgjørende og nyttig informasjon når:

- En ny person skal aksle en stillingen. Det handler om å tydeliggjøre forventninger fra stillingseiere og omgivelser slik at personen vet hva som skal til. Både for å utvikle og ta i bruk det beste av egne kvaliteter, men også for å jobbe med hvordan vedkommende må bruke og samarbeide med folk rundt seg.
- Prestasjoner og trivsel ikke blir helt som forventet. Hvordan kan stillingen tilpasses personen eller arbeid og ansvar fordeles på nye måter? Det kan være flere veier til målet. Det å åpne for nye arbeidsformer og andre måter å gjøre ting på kan gi rom for andre kvaliteter enn det som tradisjonelt forbindes med stillingen og også stimulere til nye måter å samarbeide på.

Utviklingsarbeid basert på Belbin

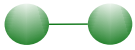
Ved å bli kjent med egne teamroller kan man være tydeligere på egne styrker og mer bevisst på oppgaver som kan dekkes bedre av kolleger. I enkelte tilfeller bør man kanskje ha lederskapet i en prosjektgruppe, i andre muligens bare delta i faser av arbeidet. Det er ikke sikkert bidraget er like verdifullt under hele prosjektets forløp. Når utfordringer kommer kjenner man egne styrker, men også behovet for bistand.

Felles kunnskap om roller gir felles språk om den ressurs hver og en representerer. Her ligger grunnlaget for å øke effektiviteten i samspillet. I praksis brukes Belbins teamrollemodell til å drive utviklingsarbeid på mange nivåer:



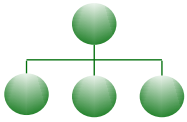
Personlig utvikling

Kjernen her er bevissthet om egne ressurser og mulighet til systematisk å bruke eget repertoar. Belbin bidrar både med å styrke virksomhetens kompetanse og gjør det enklere å ta i bruk de ressurser man faktisk har.



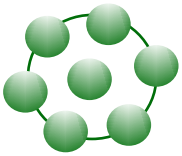
Samspill i par

Dette er den minste byggesteinen i virksomhetens samspillskjede. Det er krevende å få teamet perfekt hvis relasjonen mellom to og to halter. Belbin bidrar med å forebygge stil-konflikter og gi leder grunnlag for å sette sammen de gode radarparene.



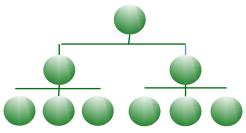
Styrke avdelingen

I en avdeling er det avgjørende at ansvarlig leder kan styre og bruke kompetansen på beste måte. Belbin gir kunnskap om viktige kvaliteter slik at man får utnyttet de egenskaper man disponerer, samtidig som leder får grunnlag for målrettet veiledning og oppfølging av egne medarbeidere.



Teamutvikling

Det gode teamet er balansert sammensatt for å løse oppgaven. Belbin gir grunnlag for å vurdere om man samlet sett har de egenskaper som kreves. Som på idrettsbanen handler det om å gjøre hverandre gode – rollemodellen lager oppskriften på hvordan treningsarbeidet må foregå.



Virksomheten som helhet

Organisasjonens kultur tar farge av dominerende roller. Gjennom Belbins modell er det mulig å se noen av de mønstre som er med å prege samspill og arbeidsformer, avgjørende når verdier og kultur formes.

Vokse i og lykkes på 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.

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. 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.

Se og ta i bruk eget potensial

Anita hadde 20 års erfaring fra regnskapsavdelingen. Hun var kjent for sin vennlige væremåte og for pinlig nøyaktighet på eget arbeid. Hennes rapporter var alltid korrekte og mottok hun en reiseregning med en feil, kan du være sikker på at hun fanget det. Tross dette, etter en outspourcing prosess ble hun tvunget til å se seg rundt. Vi hadde en prat og tok en teamrolleprofil. Den viste en meget konsistent Avslutter/Spesialist/Lagspiller profil. Hun hadde praktisert og forsterket sine styrker gjennom mange år. Dessverre viste markedet seg å være begrenset for en med lav formell utdannelse, tross hennes kvaliteter og erfaring.

Vi endret tilnærming og inviterte flere observatører fra andre miljøer utenfor arbeidsstedet. Hun hadde en mange år vært kasserer i idrettslaget og for et år tilbake hadde hun vært frivillig tilknyttet et flyktningemottak. Tanken var at hvis personer fra disse miljøene hadde sett andre sider ville det innebære at hunne hadde andre kvaliteter vi kunne bygge på og presentere. To nye roller kom tydelig til syne, Iverksetter og Koordinator. Denne tilbakemeldingen ga henne mot til å søke bredere og en tydelig og god måte å kunne presentere og snakke om egne styrker på. Hun har i dag ansvaret for resepsjonen på et hotell.

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.

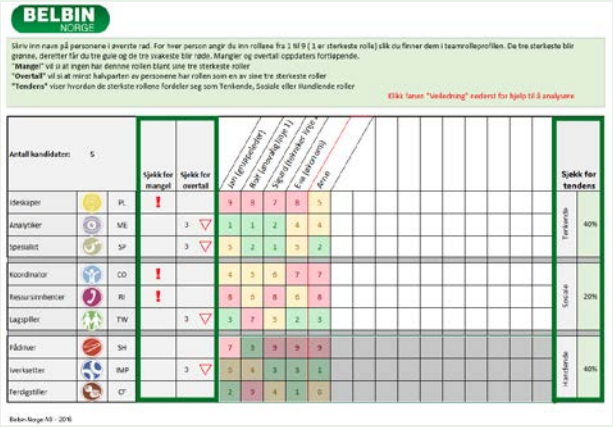
Alt samarbeid starter med å snakke om og interessere seg for egne og andres rolle og bidrag. Det er det som skaper forventningene, gjennom samtalene blir roller og bidrag tydelige. Belbin setter fart på denne prosessen ved et tydelig og konkret språk og ved å gi den enkelte kunnskap og klarhet i hvilket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

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

Team kart

Teamrollene er byggesteinene i et team. Team-kart er et hjelpemiddel for å analysere hvordan sammensetning av roller påvirker teamets evne til å prestere. Når personer med ulike roller møtes i samhandling skapes det en dynamikk. Med et team-kart er det lettere å forstå hvilke grep som trengs for å få til den dynamikken som sikrer det beste resultatet.



Tendens Er det noen av gruppene som dominerer eller er nær fraværende? Er det for eksempel få sosiale roller kan det lede til at beslutninger og tiltak ikke tar hensyn til at iverksettelse ofte handler om mennesker.

Mangler Er det noen kvaliteter som mangler? Det vil si at få eller ingen har dette som et sterkt og typisk atferds trekk.

- Er det for eksempel noen som kritisk vurderer om løsningene man kommer frem til holder, eller hender det at de i ettertid fremstår som for lite gjennomtenkt? (ME mangler)
- Har noen blikket på hvordan dere skal få ting til i praksis, eller blir det ofte tomme beslutninger? Man bestemmer hva man skal gjøre, men ikke hvordan og lite skjer. (IMP mangler)
- Tar noen til ordet for en ekstra kontroll og gjennomgang, eller hender det at resultater og forslag skjemmes av feil og mangler som kunne vært rettet? (CF mangler)
- Brukes hele teamet eller er det en kjerne som dominerer uten at riktige personer alltid trekkes inn? (CO mangler)

Overtall Når mange har den samme rollen som sterk og foretrukken er det fare for at det blir trangt. Det kan gi konkurranse om rollen eller at noen trekk totalt overskygger andre som ikke får spillerom.

- Mange mål og ulike visjoner blir ofte resultatet når mange Koordinatorer konkurrerer om å sette retning
- Endeløse diskusjoner, argumentering og stadig nye mer detaljerte vurderinger preger gjerne arbeidet der Analytikerne dominerer.
- Utsatte beslutninger og uinteressante tannløse forslag er ikke uvanlig hvis Lagspillere setter preget
- Høyrøstet konflikt og interne maktkamper kan stoppe fremdriften der flere Pådrivere vil hver sin vei.

Kartleggingen

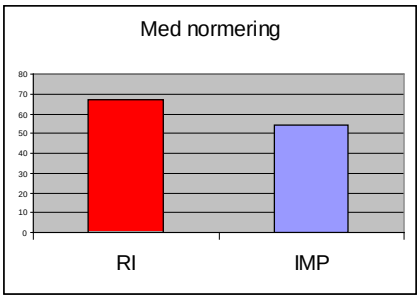
Kartleggingen i Belbin skjer ved at personene besvarer et spørreskjema. I skjemaet blir man bedt om å ta stilling til hva man typisk gjør i ulike samarbeidssituasjoner. Et poengsystem gjør det mulig å gi flere svar. Det tar om lag 15 minutter å besvare skjemaet. Dette kaller vi en egenvurdering.

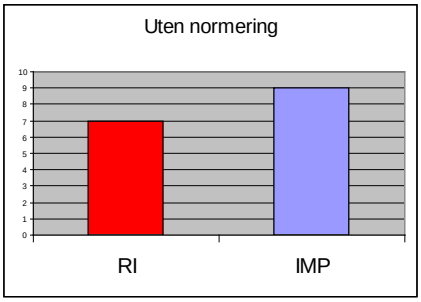
Det er ikke alltid vår egen oppfatning stemmer med andres bilde, derfor er det mulig med en utvidet kartlegging hvor vi skjøter på med tilbakemelding fra omgivelsene. Vi kaller det å invitere observatører. De blir ikke bedt om å si hva de synes eller liker, de skal gi uttrykk for hva som preger atferden 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.

Normering

Når en kandidat fyller ut egenvurderingen tildeles poeng til ulike utsagn. For å kunne tolke en bestemt kandidats poengfordeling trenger vi noe å sammenlikne med. Hva som er mange poeng og få poeng må avgjøres gjennom en slik sammenlikning.

Sammenlikningsgrunnlaget er det vi kaller normeringen. Uten normering kan det lett gå galt, som vist i figuren til høyre.





Til grunn for normering antas det at Belbins teamroller har en fordeling som er tilnærmet normalfordelt. I praksis består normeringen i å beregne prosentilene som gir oss anledning til å si hvilken skår har en bestemt andel av utvalget under seg. 50-prosentilen er lik medianen og har halvparten over og halvparten under skåren. Den norske databasen i dag består av over 8000 profiler.

Etter en grundig analyse av landforskjeller i Nord-Europa og intra-nasjonale spredninger, har vi valgt å benytte en felles normeringsdatabase både i den engelske og norske versjonen. Det ble beregnet effektstørrelser (Effect sizes – ES) for gjennomsnittsverdien for hvert land for hver rolle som igjen ble sammenholdt med det største enkeltlandet (UK). Dette, sammenhold spredningen innen hvert land, som var til dels større en spredningsmålet på tvers, gjorde at man valgte en slik løsning fordi det gir betydelige praktiske fordeler.[1] Eksempelvis vil i en internasjonalisert verden team på tvers av landegrenser produsert på både norsk og engelsk gir samme resultat. Normbasen inkluderer 9500 kandidater for egenvurderingsnormen og 14000 observatører for observatørnormen.

[1] "If within-country variance is high, we think this offsets, or at least reduces the need for different country norms because variations within a country seem much greater than variations between countries." Stephen Swailes, 2013

Er målingene pålitelige?[2]

Dette handler om en vurdering av instrumentets reliabilitet og validitet. Reliabilitet er et mål på konsistens, dvs. i hvilken grad man får samme resultat ved måling av samme fenomen flere ganger. Validitet går på i hvilken grad man faktisk måler det man setter seg fore å måle.

Konsistensen er gjerne høy der elementer i testen gjentas. Mange tester legger derfor vekt på å nærme seg samme forhold ved nær beslektede spørsmål. I Belbin har det imidlertid vært viktigere å finne nyttige og anvendbare "klynger" av beslektet adferd. For eksempel relateres Pådrivers atferd seg til en person som er utfordrende, energisk og direkte. Det betyr imidlertid ikke at enhver som er energisk også er direkte.

Validiteten har med tolkningen av data å gjøre, ikke selve dataene. I forhold til Belbin blir nøkkelspørsmålet om hans teamroller finnes i den virkelige verden som et fenomen og om hans begrepssett og modell gjenspeiler dette på en god nok måte. Det er flere måter å analysere dette på. Det som kalles konvergerende og diskriminerende validitet er viktig for å kunne ha tillit til konstruksjonen eller modellen. Hvis den konvergerende validiteten er høy vil vi forvente at resultatene fra Belbin vil være tilsvarende som andre undersøkelser som foregir å måle tilsvarende fenomener. Vi vil også forvente at et spørsmål som for eksempel måler én rolle, har høyere korrelasjon seg i, enn det settet av spørsmål som måler en annen rolle. Det vil si at det er en demonstrert diskriminering mellom elementene i modellen eller den samlede konstruksjonen.

De fleste psykometriske tester bygger på egenvurdering. Den atferd man kan forvente å finne ut fra dette, stemmer imidlertid ikke alltid med det andre kan observere. Belbins styrke ligger i validiteten ved at den er designet for å fange de fellestrekk ulike personer faktisk observerer. Der personlighetstester søker å forutsi atferd basert på egenrapportering, gjør Belbin dette ved å bygge på folks observasjoner av tidligere atferd. I Belbins modell er det valgt å ikke nytte et tvunget antall svar, men la det være opp til folk å velge de alternativer de føler stemmer. Det gir ofte mer genuin og verdifull informasjon, men gjør det vanskelig å beregne sammenhenger. Ulikheter i oppfatning mellom en egenvurdering og andres observasjoner er ikke uvanlig og danner ofte et godt grunnlag for tiltak.

Belbin er nøye ettergått i sømmene av andre forskere. Du kan lese mer om disse resultatene i heftet forsking og kvalitet som du finner på websidene til Belbin Norge. I denne sammenheng nøyer vi oss med å vise til studiene av Dr Stephan Swailes[3]. Han gjennomførte en større undersøkelse for å ettergå reliabiliteten av Belbins modell. Et mål på reliabilitet (nøyaktigheten i målingen) er Cronbachs alfa[4]. Dr. Swailes resultater viser en meget tilfredsstillende nøyaktighet. Det er senere gjennomført ytterligere kvalitetsforbedringer av instrumentet og en fornyet reliabilitetstest ble gjort av Dr. Swailes i 2012. Resultatene ser du her:

Team roller	CF	CO	IMP	ME	PL	RI	SH	SP	TW
Cronbach α (2002)	.67	.79	.56	.60	.72	.78	.68	.65	.76
Cronbach α (2012)	.77	.75	.80	.77	.84	.71	.77	.67	.72

[2] En grundigere gjennomgang av pålitelighet finnes i heftet «Forskning og kvalitet» som du finner på våre websider.
[3] Dr Stephan Swailes[3] (2002) ("The Belbin team role inventory: reinterpreting reliability estimates", Journal of Managerial Psychology 2002)
[4] Normalt regnes 0,65 og høyere som et tilfredsstillende resultat

Avviste poeng (Drop Score – (DR))

I skjemaet for egenvurdering er det lagt inn kontrollspørsmål som måler hvordan kandidaten besvarer spørreskjemaet. Disse spørsmålene inneholder påstander som primært handler om personen selv, mer enn om bidrag. Får du spørsmål om hva du bidrar med og svarer med hvem du er, indikerer det på at du har et litt uklart forhold til hva du egentlig gjør for å bidra. Poeng gitt til disse spørsmålene (som ellers ville bli avgitt til spørsmålene relatert til de 9 teamrollene) blir summert og kalkulert og gir en prosentil for kandidaten.

En høy prosentilverdi for avviste poeng vil være > 90. Når en slik høy verdi registreres vil det I noen rapporter generere kommentarer knyttet til personens besvarelse. Ved høy prosentil for avviste poeng kan det være behov for tilbakemelding til kandidaten om dette.

En kandidat kan ha et høyt antall avviste poeng av ulike grunner:

- **Uklar forståelse av egen rolle og adferd**. Personer med noe manglende selvinnsikt kan ha en tendens til å gi flere poeng til disse spørsmålene enn andre.
- **Nylig byttet stilling eller rolle.** Personer som er ny i stilling eller som er ny på arbeidsplassen har kanskje ikke nok erfaring med sitt bidrag til teamet når skjemaet besvares. Når vedkommende har opparbeidet noen måneders erfaring i roller vil man kunne forvente en tydelig definert profil.
- **Forsøker å imponere**. Siden spørsmålene knyttet til avviste poeng peker på relativt attraktive trekk vil det være en sjanse for at noen, bevisst eller ei, vil velge disse for å imponere. Dette er spesielt relevant i situasjoner hvor egenvurdering brukes i rekruttering eller annen utvelgelsesprosess.
- **Travelhet**. Personer som legger lite arbeid i skjemaet vil kunne ha en tendens til i farten å gi relativt flere poeng til disse spørsmålene.

Forskjellen på team og grupper

Jo enklere oppgave jo bedre gjør homogene grupper det, men jo mer heterogene gruppene er, jo dårligere blir resultatet hvis oppgaven er enkel. Omvendt hvis oppgaven er komplisert og krevende. Derfor er det å sikre komplementære teamroller viktig når vi sammen skal løse komplekse oppgaver som krever ulike bidrag.

Forskjellene på gruppe og team handler om rolle, ansvar og ledelse. Effektive grupper (tenk avdelinger, kontorer eller arbeidsgrupper) er avgjørende i de fleste organisasjoner og krever tydelige ansvarsforhold og god styring. I en gruppe er individuelt ansvar det dominerende. Det betyr ikke at man arbeider isolert, man møtes for å dele informasjon, diskutere, sjekke status og bli enige om neste skritt, men fokus er at den enkelte har sitt område og sitt ansvar.

	Team	Gruppe
Stil & preg	▪ Gjensidig avhengighet og komplementær kompetanse ▪ Rolleulikhet og koordinering ▪ Dynamisk samspill	▪ Fokus på lederskap og styring ▪ Press mot enhet og konformitet ▪ Samvær og sanksjonering av opponenter
Lederskap	▪ Avgrenset rolle, utstrakt delegering. Rollene veksler på å ha en dominerende plass ▪ Bygger på ulikhet ▪ Søker selvstendige talenter ▪ Utvikler kollegaer ▪ Skaper felles målforståelse	▪ Dominerende rolle, griper inn ▪ Strever for enhet og konformitet ▪ Søker medhjelpere, assistenter ▪ Styrer underordnede ▪ Har mål og tildeler oppgaver
Størrelse	▪ Begrenset	▪ Ikke avgjørende, kan være stor

I et team derimot har vi både individuelt og felles ansvar. For at et team skal kunne fungere som et team forutsetter det at det finnes et felles produkt eller resultat som er tydeliggjort som teamets produkt. Dette produktet kan ikke fremskaffes om ikke to eller flere bidrar samtidig. Det holder ikke at hver og en har gjort sin jobb. Et team er mer enn summen av delene. i en (arbeids)gruppe tar den enkelte ansvar for sitt resultat, man hjelper hverandre, men er ikke ansvarlig for de andres resultat. Syretesten for et team er å legge egen skjebne i andres hender og samtidig ta ansvar for deres.

Det følger av det vi nå har sagt at team ikke er bedre enn en gruppe, bare bedre i noen situasjoner. Dette er viktig, fordi det i mange kretser nok er slik at team høres bedre ut – team er mer dynamisk og i tråd med moderne verdier, gruppe er litt mer kjedelig. Problemet er at man blir ikke et godt team bare ved å få navnet.

Dette språklige urene farvannet har nok gjort teamtrening og utvikling vanskeligere enn det behøver å være. Dels er det ofte uklart hva man prøver å oppnå, for eksempel å gå på med teamtrening der god kommunikasjon mellom individuelle ansvarsroller likevel er best. Dels blir teamtrening redusert til å handle om verdibaserte generaliteter som god kommunikasjon, nærhet, toleranse, god stemning og det å lære hverandre bedre å kjenne. Gode teamverdier gjelder ikke bare for team, samtidig som det heller ikke i seg selv er nok til å skape et team.

Komplementaritet

Det er godt dokumentert at gjensidig utfyllende kompetanser kan være en ubestridt styrke, særlig i lederteam, men også i arbeidsgrupper og prosjekter. Eksemplene og anekdotene fra litteraturen er mange.

Kong Agamemnon beskrives som en stor konge i Helles. Han vant over Troja med krigskunst og list, men hadde kanskje ikke gjort det uten å gi plass til Akilles - krigeren, Odyssevs – strategen og Nestor – rådgiveren som også kunne megle mellom Agamemnon og Akilles, begge med sitt betydelige ego skal vi tro legenden.

Kanskje ikke like legendarisk, men mer holdbart er kanskje det komplementære forholdet mellom den visjonære teknologen Bill Gates og hans nærmeste medarbeider siden studiedagene, selgeren Steve Ballmer.

Coca Cola er hyppig referert i management-litteraturen. Fremgangen på 90-tallet blir bl.a forklart med rollefordelingen mellom toppsjefen, den utadvendte diplomaten Roberto Goizueta med sans for de store linjene, og den aggressive driftssjefen Douglas Ivester. På samme måte ble senere problemer forklart med at Ivester, når han rykker opp til toppen, bevisst unngår å skaffe seg komplementære støttespillere, men fortsetter sin pågående detaljkontroll.

På 1980-tallet beviser Dr. Meredith Belbin at anekdotene holder vann. Bredt sammensatte leder-team er mer effektive og bedre problemløsere enn team bestående av folk med samme kompetanse og stil. Senere forskning har bekreftet og nyansert dette. Komplementære team er best når oppgaven er komplisert og sammensatt. Er utfordringen oversiktlig og enkel kommer du derimot fortere i mål med en homogent sammensatt gruppe. Det er neppe å ta for hardt i å påstå at både i markedet og for offentlig sektor er det en klar tendens at utfordringene øker i kompleksitet, samtidig som tiden du har til å løse dem minsker. Derfor øker behovet for å lykkes med komplementære team.

Det komplementære

Det komplementære vinner fordi mangfold og forskjellighet øker sannsynligheten for gode beslutninger, og fordi man rår over egnede virkemidler for å møte ulikeartede problemer. Det komplementære kan samtidig tape når forskjelligheten kolliderer.

Utfyllende kompetanser kan skapes på flere måter eller langs flere dimensjoner.

Vanligst, men ikke uinteressant er arbeidsdeling, dvs funksjonell komplementaritet. Arbeidsoppgaver har en tendens til å styre oppmerksomhet og påvirke hva som er interessant informasjon. Ikke minst lederoppgaver har en tendens til å omfatte svært ulikeartede og komplekse oppgaver. Å splitte toppledelse i en eksternt strategisk orientert del og en internt fokusert oppfølgende og kontrollerende del ser ut til å bli stadig vanligere.

Nært opp til dette har vi det vi kan kalle ekspertise komplementaritet. På veien mot lederansvaret har de fleste fått det meste av sin erfaring i en eller et fåtall funksjoner, det være seg produksjon, forskning, finans eller salg. Selv med gradvis mer breddekompetanse vil denne spisskompetansen være med å prege orientering og tilnærming og kan danne godt grunnlag for komplementære bidrag i et lederteam.

En tredje dimensjon er hva vi kan kalle kognitiv komplementaritet. Det vil si utfyllende måter å nærme seg og forstå informasjon på. Noen er gode på intuitiv tilnærming og til å forstå det store bildet, mens andre er utpreget strukturerte og analytiske.

Lett å gjenkjenne er den sosiale komplementariteten. I et lederskap er det behov for et mangfold av sosiale roller. Men det er slett ikke like lett for en og samme person å spille alle. For eksempel både å fremstå diplomatisk og krevende tydelig, eller både boblende utadvendt og sindig reflektert.

De fire dimensjonene henger sammen og er i praksis ofte gjensidig styrkende og bekreftende. Kognitiv orientering påvirker hvilke jobber du tiltrekkes av og dermed hvor du bygger opp din ekspertise. Personlighet og sosial stil preger ditt forhold til andre, hva du lykkes med og hva andre forventer av deg. Styrken ved Dr. Belbins rollemodell er at den fanger disse dimensjonene i et og samme begrepsapparat og en modell som beskriver de ni komplementære rollene. Til sammen gir de et godt grunnlag både for å bevisst konstruere den komplementaritet som er nødvendig, men også å forstå hvorfor team ikke leverer som forventet.

Utfordringer

Komplementaritet er ikke gratis. Mange har erfart at forskjellighet kan koste dyrt. Rivninger knyttet til retning og prioriteringer har lammet både lederteam og bedriftsstyrer. Lenge nektet Akilles å sloss for Agamemnon og krigen gikk dårlig for grekerne. Hvordan skal man unngå at noe som på papiret ser elegant komplementært ut, ikke ender i ødeleggende friksjoner fordi alle vil ulik vei på ulik måte?

I tillegg til konflikter skaper også komplementaritet forvirring, både for folk utenfor teamet og av og til innenfor teamet. Det kan også åpne for ødeleggende spill og smarte manøvrer. Vi forventer gjerne at en toppledelse skal fremstå helhetlig og samlet. Et komplementært lederpar bestående av en sindig diplomat og en pågående kontrollfreak, kan lett sende forvirrende signaler. Samtidig blir det neppe tilfeldig hvem av disse du går til med hvilket spørsmål.

Det komplementære peker på det forskjellige, men samtidig vil det eksistere overlappende likhet. Tenk deg to med samme teknologiske spisskompetanse og erfaring, men med ulik kognitiv og sosial stil. Faglig konkurranse forsterket av at de ikke helt skjønner hverandres tilnærming og tenkemåte, kan være like sannsynlig som synergi og berikelse.

For å gjøre det enda mer utfordrende: En ting er den faktiske forskjelligheten, en annen er den antatte forskjelligheten, den folk tror er der. Forskning har vist at konflikter i team i større grad styres av antatte forskjeller enn av faktiske ulikheter. I en studie som undersøkte topplederes verdier og prioriteringer fant man for eksempel at i mer enn halvparten av tilfellene opplevde ledere at forskjellen mellom eget verdisyn og toppleders verdisyn var større en det faktisk var. Der man oppfattet at forskjellen var liten, var det samtidig også færre konflikter enn man skulle tro basert på den faktiske forskjellen. (Perception is reality).

Utfordringen er å velge mellom eller balansere to syn. Det ene vil hevde at ledere med samme bakgrunn, verdier og tilnærminger lettere vil bli enige om mål og retning. Enighet vil i sin tur lette samspill og kommunikasjon og redusere bortkastet tid på endeløse diskusjoner og møtetid, samtidig som det styrker følelse av identitet og fellesskap. Det motsatte synet hevder at ulikheter vil gi økt kreativitet, bedre beslutninger og gode løsninger på komplekse problemer. Forskning tyder på at det siste er sant – forutsatt at man bruker ulikhet til å fylle hverandre ut, ikke kollidere.

Komplementaritet som kreativ friksjon eller energitappende konflikt

Det er nyttig å skille mellom to typer konflikter basert på forskjellighet. Det ene er hva vi kan kalle sakskonflikt. Det vil si ulike synspunkter på et saklig forhold. Denne motsetninger er ofte nyttig fordi den sikrer at flere vinkler og mulige løsninger eller forklaringer bringes til torgs. Ideer kan bli stresstestet før ressursene renner ut. På den annen side kan vi snakke om relasjonskonflikter. Her snakker vi om motsetninger på det individuelle og personlige plan. Motsetningen rører mindre hva du mener og mer hvem du er. Her ligger kimen til skadeverket. I relasjonskonflikt vil kommunikasjon gå i stå, misforståelser florere, meninger tilskrives og tillit rives ned.

De to konflikttypene henger sammen. Folk identifiserer seg med sine saklige synspunkter. Når to meninger står mot hverandre og en beslutning fattes, må det være slik at én av dem ikke tas til følge. En taper. Oppfattes det som tap skal det lite til at konflikten flyttes fra det saklige over til det relasjonelle. Da skal det lite til at en ond sirkel starter: Tapet kan tilskrives egen og andres personlige trekk, skjulte agendaer og de reelle forskjeller gjøres større enn de er. Forsvarsverket er oppe til neste møtepunkt.

De beste virksomhetene lykkes med komplementaritet, men det er ikke uten risiko. Man kan satse på flaks eller jobbe med forebygging. Det siste er bedre og billigere enn organisatorisk reparasjonsarbeid. All vår erfaring viser at kunsten med å få det beste ut av komplementaritet ligger i å få på plass tre pilarer.

De to første er grunnleggende forutsetninger som må pleies, den tredje en kontinuerlig prosess.

Den første forutsetningen handler om å få på plass felles visjon og mål for virksomheten. Uten det vil hver og en forme sin egen retning. Er forskjelligheten der, er sannsynligheten for at det hver og en skaper seg skulle peke i samme retning begrenset. Løse forestillinger om retning vil danne grunnlag for og forsterkes gjennom den enkeltes daglige handlinger og valg. Sannsynligheten er stor for at spriket øker. Felles visjon skal i tillegg danne en utenforliggende referanse som gjør at blikket kan festes på bidraget og summen av innsats, ikke forskjellen. Forutsetning nummer to er felles belønninger. Det betyr ikke nødvendigvis å belønnes med det samme (folk verdsetter ulike ting), men for det samme (det man sammen skal få til). Det virker dårlig å belønne noen for topplinje og andre for bunnlinje. Det er ikke det samme å belønne folk for å ha kompetanse som å belønne de for å dele den.

Med forutsetningene på plass er det mulig å jobbe med det vi kaller tillitsskapende kommunikasjon. Det handler bl.a om å flytte fokus fra enkeltpersoner til relasjoner. Tradisjonelt har ledelse handlet om utvikle og mobilisere medarbeideres innsats. I et komplementært arbeidsfellesskap må mer av oppmerksomheten ligge på relasjonen mellom mennesker. Uansett dyktighet og innsats hos enkeltpersoner vil suksessen i kompliserte organisasjoner ligge i linken mellom dem. Det holder ikke bare å hente fram det beste bidraget fra en og en, det blir like viktig å influere hvordan det oppfattes av og spilles videre med fra de andre. Verdien av å ha tatt ombord en kreativ og visjonær strateg materialiseres først når det operasjonaliseres, settes på skinner og følges opp av en praktisk iverksetter som bryter ting opp i gjørbare biter som kan gjennomføres i praksis. Denne øvelsen forutsetter at både prosessen og selve forskjelligheten synliggjøres og tydeliggjøres. I vår forretningskultur har blikket særlig vært på resultat og beslutninger, ikke på prosess. Det er bl.a derfor følelsen av tap lett inntrer når eget synspunkt ikke slo

gjennom. God ledelse i et komplementært fellesskap vil sørge for at oppfatninger av typen ”Hans uenighet gjorde beslutningen sterkere” får rotfeste. Den dyktige vinner ikke diskusjonen, men bidrar i prosessen.

Det er skrevet mye om det å vise følelser i arbeidslivet. Budskapet er ofte at det lønner seg å snakke ut. Som arbeidsforsker Tian Sørhaug har sagt: ”Noen steder er det så mye usagt at jeg skjønner ikke at de får gjort noe i det hele tatt”. Det er når det usagte blir liggende som slagg i relasjonen mellom komplementære talenter at man beveger seg fra saksmotsetning til relasjonskonflikt – fra kreativ friksjon til energitappende motsetning. Tenk deg et team på åtte personer. Kunsten er ikke å veilede å stimulere den ene til å komme med de mest talentfulle bidrag og synspunkter, men å få de syv andre til å ta i mot innspillet og kryste hver dråpe verdi ut av det i videre samspill.

Det er unikt lettere å lykkes med dette dersom de komplementære roller er kjente. Verdien av Dr. Belbins rollemodell ligger i at det er et felles språk for komplementaritet. Forskjelligheten er ikke bare kjent, den er forventet. I stedet for at kollegaens detaljrike motforestillinger til ditt impulsive og kreative forslag skaper irritasjon og etterlater en følelse av å bli utfordret og nedvurdert, blir det forventet og styrbart.

Som toppleder kan du kan være heldig å ha et supertalent til disposisjon som gir deg de løsningene som vinner i markedet. Er du usikker på om så er tilfelle, sats heller på å bygge et team hvor medlemmene er mestre i å kryste verdiene ut av kollegaenes normalt kompetente, men komplementære innspill.

Virtuelle team

Det er ikke lenger slik at det typiske teamet er en oversiktlig gruppe mennesker som regelmessig møtes ansikt til ansikt. Globalisering og komplekse organisasjoner innebærer at medarbeidere spredt over store avstander settes til samarbeid og oppgaveløsing i like tett fellesskap som om de satt i samme rom. IKT har gjort ethvert punkt på kloden til et like naturlig sentrum som et hvilket som helst annet. Virtuelle team reiser nye utfordringer. Det denne artikkelen tar opp er om det fortsatt er drahjelp å hente fra Dr. Belbin.

Nye arbeidsformer

Enhver kollega, uavhengig av avdeling og geografisk lokasjon er bare et tastetrykk unna. Oppdrag, retningslinjer, notater og resultater ligger på serveren og er like lett tilgjengelig, uavhengig av hvem som laget det. Teknisk er det uproblematisk å kommunisere med og dele kompetanse og ideer uavhengig av arbeidssted. I praksis har mange erfart at det slett ikke er lett. Utveksling av informasjon og dokumenter går kanskje greit, men kreativ problemløsende kommunikasjon sitter lenger inne. Det er vanskelig nok over bordet. Det virtuelle teamet har tilleggsutfordringer både praktisk og relasjonelt. Det åpenbare knytter seg til tidssoner, språkutfordringer og kulturelle ulikheter. I tillegg ligger det i kommunikasjonskanalens natur at det er vanskelig å utvikle den type av samholdsfølelse og personlig kjemi som ofte forbindes med velfungerende team. Det intuitive svaret er derfor å investere tid og penger i ulike former for bli-kjent-samlinger og møtepunkter slik at folk kan styrke de personlige båndene og ha et ansikt bak e-postene og telefonstemmene når arbeidet tar til.

Erfaringer fra multikulturelle organisasjoner

Egen erfaring etter noen år i globale og multikulturelle organisasjoner er at denne strategien som oftest virker mot sin hensikt. Erfaringen støttes av senere forskning. For å forstå dette er det viktig å huske hvor vare de fleste mennesker er for sosiale skiller og hvor fort det blir ”vi” og ”dem”. I virtuelle team vil det typiske være at noen slike skiller er særlig tydelige, for eksempel knyttet til nasjonalitet, språk, kulturell tilhørighet, landsdel, funksjonstilhørighet etc.. Det som skjer på kick-off og innledende sosiale samlinger er at dette ytterligere synliggjøres og forsterkes. Kløften for å kommunisere med ”de andre” øker. Mens det blir enda lettere å kommunisere ”oss i mellom”.

Man kan godt tenke seg tilsvarende mønstre også blant team som etableres på en geografisk arbeidsplass, i praksis er det imidlertid sjelden. For å illustrere: Tenk deg et team bestående av tre kvinner over femti alle med topputdanning i kjemi og fire menn alle under 30 med nylig eksamen fra BI, men hvor ingen kjente hverandre fra før. Det er neppe sannsynlig at å starte med en kveld på byen vil styrke mulighetene for kreativ kommunikasjon mellom kjemi- og finanskompetansen. Rådet er å gjøre nøyaktig det motsatte: Hold blikket strengt på hensikt, sak og oppgave. Det er ved å bli kjent med hverandres funksjonelle bidrag at man kan bygge de bruer som nyttes til å krysse sosiale skiller. Det betyr imidlertid at sannsynligheten for at du får himmelstormende nytenking på tvers av verdier og grunnleggende forskjellige kompetanser er begrenset i en tidlig fase av et virtuelt team. Med litt tålmodighet og en god teamstrategi er det likevel mulig å oppnå.

Råd basert på erfaring med virtuelle team

Tidlig

I de innledende faser sørg for å ha pådrivere og iverksettere (SH og IMP) i ledelsen. Disse rollene vil vektlegge mål, sørge for struktur og følge opp faglige bidrag. Teamet kan komme på skinner og lære at virtuell produksjon er mulig. Ikke forvent at det blir uvanlig spennende og nyskapende, men at det blir nyttig produksjon

Deretter

Ha en liten gruppe Ressusinnhentere (RI) å trekke på. Gi disse som oppdrag å bygge nettverk på tvers i teamet. Antallet avhenger av hvor mange som er involvert. De skal jobbe i to trinn: Først egen nettverksbygging, deretter skape det vi kaller "arve-nettverk". Det er systematisk å introdusere og selge enkeltpersoner og undergrupper på tvers. Dette er en drømmejobb for en målrettet RI. Du vil erfare mye god produksjonsoppfølging og revitalisering i denne fasen hvis det begynner å gå trådt.

Senere

Bytt ut pådriverrollen (SH) i ledelsen med en koordinator (CO), eller følg opp at teamleder skifter stil hvis kapasiteten er der. Kall inn til kick-off, tegn overbevisende visjoner og skryt av det man har fått til så langt.

Løpende

Dryss ut et fåtall ideskapere (PL). Utfordre alle til å spinne videre på disses, egne og andres innspill, forslag og arbeid. Hent fram en telefonglad TW-rolle som i direkte kommunikasjon tar den sosiale temperaturen.

Virtuelle team vil typisk være "underledet". Det vil si at det pådriv, og den motivasjon og stimulans en god leder kan få til i nærmiljøet er vanskeligere her. Min erfaring er derfor at det derfor er smart å bruke frivillig påmelding så langt råd er. Tenk gjerne i termer av "Jesus-prinsippet"; et lite mirakel eller to blant et fåtall trekker mange interesserte. Virtuelle team kan lett bli tungt eller virke som et slag i luften, min erfaring er at med litt anvendt Belbin-kompetanse kan det bli skikkelig moro.

Teamrollene i kortversjon

Belbin beskriver alle roller med noen typiske positive bidrag, men også ved at rollene har det vi kaller "tillatte svakheter". Disse må tolereres for å kunne gjøre seg nytte av de styrker som henger sammen med dem. Rollene kan grupperes i tre hovedgrupper: 1) Reflekterende roller, 2) Sosiale roller og 3) Handlende roller.

Teamrolle		Styrke og viktig bidrag	Tillatte svakheter
Reflekterende roller			
Ideskaper (Plant)	PL	Kreativ, fantasirik, og utradisjonell. Nytenkende og finner løsninger	Overser detaljer. Kan være for opptatt av egne idéer og tanker til å kommunisere godt.
Analytiker (Monitor Evaluator)	ME	Logisk, analytisk og strategisk. Ser valgmuligheter. Bedømmer nøyaktig.	Kan være i overkant kritisk og mangle driv og evne til å inspirere andre.
Spesialist (Specialist)	SP	Fagorientert, egenmotivert og opptatt av eget arbeid. Stolt av faget og representerer profesjonalitet og dybde-kompetanse på eget felt.	Bidrar i hovedsak på et begrenset fagområde. Kan være ensidig, faglig sneversynt og dvele ved detaljer.
Sosiale roller			
Koordinator (Co-ordinator)	CO	Framstår moden og trygg. Klarlegger mål, prioriterer og trekker andre inn i diskusjoner. God til å delegere.	Skyver egne oppgaver over på andre Kan oppfattes som litt manipulerende.
Ressurs-Innhenter (Resource Investigator)	RI	Utadvendt, entusiastisk og kommuniserende. Finner og utforsker muligheter. Skaper og utvikler kontakter.	Overoptimistisk. Kan lett tape interessen så snart den første entusiasmen har lagt seg.
Lagspiller (Teamworker)	TW	Søker samarbeid, mild, forståelsesfull og diplomatisk. Lyttende, støttende og tar tak der det trengs.	Ubesluttsom i pressede situasjoner og når avgjørelser skal tas
Handlende roller			
Pådriver (Shaper)	SH	Utfordrende, dynamisk og trives under press. Sier ifra. Har drivkraft og mot til å overvinne vanskeligheter.	Utålmodig. Kan være tilbøyelig til å provosere og såre andre.
Iverksetter (Implementer)	IMP	Disiplinert, pålitelig og holder seg til det kjente. Omsetter idéer til praktisk handling. Planlegger og gjennomfører.	Holder fast ved det etablerte. Lite fleksibel og kan være motvillig til å gå inn i nye muligheter.
Avslutter (Completer Finisher)	CF	Omhyggelig, nøyaktig og samvittighetsfull. Finner feil og mangler. Overholder frister.	Tilbøyelig til å bekymre seg unødig. Lite villig til å slippe andre til på eget område.

Noen typiske utsagn fra rollene

Alle rollene har sin spesielle væremåte. Ikke sjelden kommer denne til uttrykk gjennom typiske utsagn. Nedenfor finner du et lite knippe.

Ideskaper

Forstyrr ikke, geniet arbeider.
Jo større problem, jo større utfordring.
Hva andre synes betyr ikke så mye.
La oss se på det fra en annen vinkel.
Ideer starter med å drømme.

Analytiker

Har vi undersøkt alle muligheter?
En sak har minst to sider.
Jeg tror det er nødvendig å lese mellom linjene her.
Man skal skynde seg langsomt.
Det må jeg tenke over.
Det høres ikke logisk ut.

Spesialist

Du blir aldri utlært i denne bransjen.
Vi må opprettholde vårt profesjonelle nivå.
Mitt arbeid er så fascinerende.
Jo mer du lærer om dette, jo mer interessant blir det.
Det er bedre å vite alt om lite, enn lite om alt.

Koordinator

La oss holde kursen.
Er den noen andre som har innspill på dette?
Jeg forstår hva du mener.
Vi prøver først å bli enige.
Ledelse er kunsten å få andre til å gjøre jobben.
La oss gi han en sjanse.

Ressursinnhenter

Jeg ringer og finner ut av det.
Noen andre må ha støtt på dette problemet.
La oss finne noen som kan hjelpe oss.
Det er lov å la seg inspirere.
Vi behøver ikke finne opp hjulet på nytt.

Lagspiller

Litt vennlighet koster lite.
Hastverk er lastverk.
Hun har nå mange gode sider også.
Det har vært en trivelig samling.
Jeg synes det var viktige argumenter du kom med.
Det er mye bra hos begge parter.

Pådriver

Sett i gang.
Noen trenger en opp-strammer.
Hvis du sier "Ja, det ordner jeg, så forventer jeg at det blir gjort.
Hva mener du; ja eller nei?
Vi skulle helst vært ferdige i går.

Iverksetter

Det krevende ordnes umiddelbart, miraklene tar bare litt lenger tid.
Hardt arbeid har aldri skadet noen.
Handling betyr mer enn all verdens teori.
Det gjelder å ha system på ting.
Det viktigste er "Hvordan".

Avslutter

Det lønnes seg å lese det som står med små skrift. Det perfekte er bare av og til godt nok.
Hvis noe kan gå galt vil det gjøre det – og på verst tenkelige tidspunkt.
Vi har ikke gjort det vi ble enige om sist.
Er vi sikre på detaljene?

Litt lesestoff

Bøker utgitt av Dr. Meredith Belbin

Management Teams – Why They Succeed or Fail, Butterworth Heinemann (1981, 2. utg 2003)

Team Roles at Work, Butterworth Heinemann (1993)

The Coming Shape of Organization, Butterworth Heinemann, (1996)

Changing the Way We Work, Butterworth Heinemann (1997)

Beyond The Team, Butterworth Heinemann (2000)

Managing without Power, Gender Relationships in the Story of Human Evolution Butterworth Heinemann, (2001)

The Evolution of Human Behaviour and its Bearing on the Future, Belbin Associates, (2005)

Managing Genetic Diversity, Belbin 2011

The Belbin Guide to Succeeding at Work, Belbin (2008)

The Long Road to Civilisation, Belbin 2016

Noen relevante artikler

Aritzeta, Ayestaran & Swailes, *Team Role Preference and Conflict Management Styles* (2005)

Aritzeta, Senior & Swailes, *Belbin Team Role Preference and Cognitive Styles: A Convergent Validity Study* (2004)

Aritzeta, Senior & Swailes, *Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building* (2007)

Aritzeta, Swailes & McIntyre-Bhatty, *Further Evidence on the Validity of the Belbin Team Role Self Perception Inventory and the Observer's Assessment Sheet* (2004)

Aritzeta, Swailes & Senior, *Team Roles: Psychometric Evidence, Construct Validity and Team Building* (2005)

Beck, Fisch & Bergander, Functional *Roles in Work Groups – An Empirical Approach to the Study of Group Role Diversity* (1999)

Dulewicz V, (1995) "A validation of Belbin's team roles from 16PF and OPQ using bosses' ratings of competence", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 68, pp. 81-99

Keith Macrosson, S. Fisher, T.A. Hunter, "A validation study of Belbin team roles", European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001

Malcom Higgs, Ulrich Plewnia, Jorg Ploch, "Influence of team composition and task complexity on team performance", Team Performance Management, 2005

Mazhil Rajendram, “Analysis of team effectiveness in software development teams working on hardware and software environments using Belbin Self-perception Inventory”, Journal of Management Development, 2005

McIntyre-Bhatty & Swailes, *The Reliability of the (Belbin) Team Role Self-Perception Inventory: Cronbach’s alpha and ipsative scales* (2000)

Morison, Chris, *An Investigation of Belbin Team Roles as a Measure of Business Culture* (2008)

Swailes, Stephan The Belbin team role inventory: reinterpreting reliability estimates, Journal of Managerial Psychology 2002

Swailes & Aritzeta, *Scale Properties of the Team Role Self-Perception Inventory* (2006)

Swailes & McIntyre-Bhatty, *Uses and Abuses of Reliability Estimates: The Case of the Belbin TRSPI* (2001)

Stephan Swailes, Tim McIntyre-Bhatty “Scale structure of the Team Role Self Perception Inventory”, Journal of Occupational and Organizational Psychology 2003

Swailes & Aritzeta, *Scale Properties of the Team Role Self-Perception Inventory* (2006)

Swailes & McIntyre-Bhatty, *Uses and Abuses of Reliability Estimates: The Case of the Belbin TRSPI* (2001)

van Dierendonck & Groen, *Belbin Revisited: The Construct Validity of the Interplace II Team Role Instrument* (2008)