Arbeidsbok for tettere kommunikasjon og samarbeid

Om arbeidsboka

Denne arbeidsboka er laget for team og grupper som vil ta egne grep for å bli bedre. For de aller fleste handler det om å rette blikket på to forhold:

- Har dere de menneskelige ressursene dere trenger?
- Evner dere å bruke de ressursene dere har?

Den er laget slik at dere kan håndtere prosessen på egen hånd når alle har hvert sitt eksemplar av arbeidsboka. Dere kan splitte opp prosessen i flere kortvarige arbeidsøkter slik det passer dere. Arbeidsboka hjelper dere å sette de rette temaene på dagsordenen. Tar dere prosessen på alvor kommer dere garantert styrket ut.

For et godt resultat trenger dere noen enkle rapporter fra Belbin som forteller hvilke ressurser den enkelte kan bringe inn i teamet. Ta kontakt med virksomhetens Belbinansvarlig hvis dere har et abonnement, eller send en e-post til post@belbin-norge.no

Lykke til

Belbin teamet

Innledning

Vi starter med noen fakta

Mennesker har ulike måter å være på og ulike måter å tenke på. Når vi skal inn i et samarbeid med andre har vi med oss ulike styrker og svakheter og stiller med ulike ressurser. Det er en fordel. Forskning viser at mangfold er en potensiell styrke. Men når vi møtes med våre ulikheter skapes det en dynamikk på godt og vondt samtidig som det aktiverer noen psykologiske mønstre som lett forkludrer. Det er slett ikke gitt at vi får brukt de ressursene vi til sammen har. Ulikhet kan utfylle hverandre, men det kan like gjerne gnisse og kollidere. Dette heftet handler om å smøre kontaktflatene slik at ulikhetene kommer helheten til gode.

Årsakene til at de samlede ressursene ikke så lett spiller sammen kan vi oppsummere under 3 overskrifter:

1 Manglende bevissthet om egne styrker og ressurser

De fleste av oss har ikke all verdens innsikt i egne styrker og svakheter. De færreste bruker mye tid på den refleksjonen som skal til, til tross for at de fleste er enige om at det er viktig. Noen har mer selvtillit enn kvaliteter å bidra med, andre er svært så usikre selv om alle rundt er enige om at bidraget til samarbeidet og fellesskapet er helt uvurderlig. Tett kommunikasjon og godt samarbeid hviler på åpen og tydelig dialog og forutsigbar adferd. Det å finne sin plass og bygge en god relasjon til de andre blir lettere når du har selvinnsikt og god bevissthet på hva du er og hva du ikke er, og evner å uttrykke det med trygghet overfor omgivelsene. Du yter best når du kan være deg selv.

2 Sosial tilpasning og psykologisk trygghet

Selv om vi nå skulle ha en rimelig godt bilde av hva vi er gode til og kanskje ikke så gode til, er det likevel ikke slik at vi alltid byr på det vi har og spiller det ut. Det er for eksempel helt normalt at vi forsøker å beskytte vårt eget selvbilde. Det gjør at vi ikke uten videre setter oss i en situasjon hvor vi tror vi kan risikere hoderysting, kritikk eller enda verre; tegn på sosial avvisning. Når vi går inn i et samarbeid med andre vil vi typisk se an situasjonen litt. De fleste vil nøle hvis man er usikker på om egne tanker og ideer er helt på tvers. Det tar ofte tid før

man har den trygghet og tillit som skal til for å utfordre, være uenig eller stille de vanskelige spørsmålene. Folks behov for å føle seg akseptert hindrer at folk tar i bruk hele sitt repertoar av erfaringer og kompetanse. Det begrenser gruppens ressurser.

Veven i et team består av relasjoner mellom par. Du knytter bånd til og har sympati eller antipati for personer, ikke for teamet som helhet. Du har tettere relasjon til noen enn andre, du er trygg på noen men ikke alle og det er gjerne de siste som preger adferden din når teamet er samlet. Mennesker har en tendens til å henge med de de allerede kjenner og er komfortable med, og mange har erfart hvordan et betent forhold mellom to kan sette hele teamet ut av spill. Dårlige tråder i veven reduserer teamets kapasitet. Alle parrelasjonene må kjennes trygge.

3 Se verdien av andres styrker

Men selv om vi skulle føle oss rimelige komfortable og trygge i teamet vil likevel ikke de sterke kvalitetene alltid spille seg ut fordi de dempes av omgivelsene.

Vi mennesker har en tendens til å legge mer merke til andres svakheter og feil, ikke minst der de tenker markert annerledes enn oss selv. Årsaken ligger i våre helt automatiske og intuitive reaksjoner for å beskytte vårt eget selvbilde når vi møter noe som bryter. Eksempel: Hvis du selv er en stødig person som liker å tenke deg grundig om, vil du som oftest tenke at det er rimelig dumt med kjappe lite gjennomtenkte beslutninger som antakelig gir halvgode løsninger og mye rot og rydding i etterkant. Din intuitive reaksjon vil være oppgitthet og frustrasjon og du vil kanskje til og med mene at vedkommende nå er litt dum. Neste gang vedkommende peiser på vil dine intuitive negative følelser vekkes og bli bekreftet. I psykologien snakker vi om attribusjoner – hvordan vi helt spontant tilskriver årsak og forklarer hverdagslige hendelser. Denne spontane automatiske reaksjonen kan motvirkes av bevisst refleksjon, det har vi imidlertid mindre kapasitet til og det skjer ikke uten videre. Du må tenke bevisst og rasjonelt for å innse for deg selv at vedkommende som kjører på bidrar med en fremdrift og en optimisme som neppe ville vært der hvis din tenking skulle råde grunnen alene. I praksis vil det si at vi reduserer hverandres potensiale.

Mål

Det er dette vi må få til

Gjennomgangen av fakta viser oss hva vi må få til:

Vi må:

- Øke bevisstheten om våre egne styrker og svakheter.
- Skape en trygghet som gjør at vi evner å ta i bruk de ressursene vi har.
- Lære oss å se og verdsette andres styrker og øke toleransen for deres svakheter.

Det skal vi få til ved en prosess hvor vi svarer på tre spørsmål i like mange trinn.

Trinn 1: Hva er dine ressurser inn i samarbeidet?

Trinn 2: Hvilke ressurser har de andre?

Trinn 3: Hvilke ressurser ser de andre særlig hos deg?

Dette er overskriftene i arbeidsboka. Men la oss først se kort på hva Belbin har å bidra med.

Fagstoff

Hva kan Belbin bidra med?

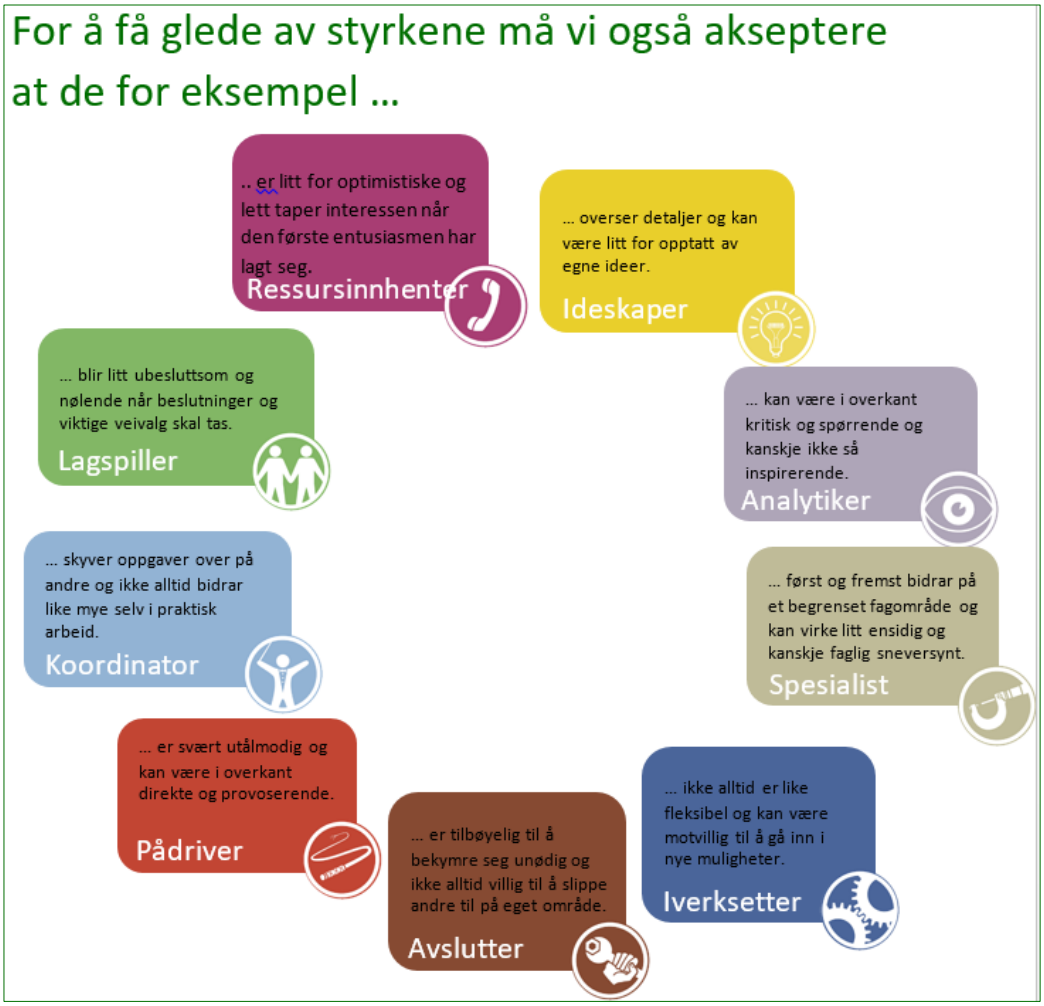
Vi har slått fast at mennesker har ulike måter å være på. Ulike kvaliteter og ulike styrker og svakheter. Teamroller er Belbins måte å sette navn på våre ulikheter i trekk og væremåte. Ved hjelp av teamroller kan vi identifisere hva som er typisk deg og meg

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

Dette enkle spørsmålet la grunnlaget for langvarig forskning. Han trodde i starten at svaret lå i folks intelligens og personlighet. Ta med deg flinke sosiale folk og det kommer til å gå fint. Det viste seg å ikke stemme. Team som lykkes har folk med seg som kan bidra med det mangfold av adferd teamet trenger og som skaper en sunn dynamikk dem imellom. Teamrollene ble utviklet for å beskrive den bredden i atferd teamet trenger og måten vi påvirker hverandre på. Vi kan se på den adferden folk bringer med inn i teamet som en ressurs for teamet.

Belbin kom fram til at det var 9 teamroller, det vil si 9 primære måter å bidra på som teamet trenger for å lykkes.

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. Det kan være en styrke å være tålmodig, forståelsesfull og lyttende, svakheten er at det kan ta tid, det stopper litt opp og nødvendige beslutninger blir kanskje ikke tatt. Grunnen til at de kalles tillat er at skal du ha glede av en styrke, må du akseptere at den kan ha sitt motstykke. Det beskrev han slik:



Teamrollene gir oss kunnskap om:

- Hvilke ressurser et godt team trenger for å lykkes
- Hvilke ressurser den enkelte har å bidra med
- Hvordan egen adferd påvirke de andres og omvendt?

Vi skal bruke det til å få bedre grep om våre egne og andres ressurser.

Trinn 1: Hva er dine ressurser inn i samarbeidet?

For å svare godt på dette trenger du en rolleprofil fra Belbin. Når du mottar den, ikke les den som en endelig konklusjon, men bruk den som et grunnlag for refleksjon og diskusjon med kollegaer. Som vi fortalte i forrige kapittel påvirkes vår adferd av flere forhold, ikke minst av den situasjonen du er i og hvem du jobber sammen med. Egen adferd er ikke statisk, vi kan alle hente fram litt ulike sider. Poenget nå er å tenke grundig gjennom hva du er god til der du er, til glede for deg selv og til nytte for de andre.

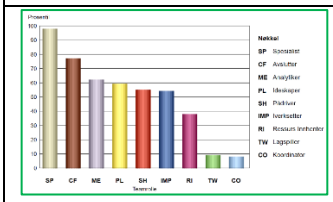
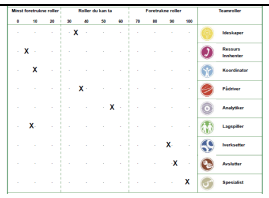
Dersom virksomheten ikke har en egen abonnementsavtale kan du kjøpe din profil direkte fra Belbin Norge. www.belbin-norge.no.

I Belbin kan man velge mellom en standard profil bestående av egenvurdering og en utvidet profil som også inneholder observatørvurderinger. I denne arbeidsboka bruker vi kun standardprofilen. Profilen vil du få på e-post som en pdf fil.

Din teamrolleprofil

Den profilen du motta er bygget opp med en delrapport på hver side. Les først de tre første delrapportene og gjør deg dine notater.

Dette er de tre første delrapportene:

1	2	3
Oversikt over teamrollene En grafisk fremstilling av rollene fra høy mot lav.	Dine foretrukne teamroller Rollene gruppert i tre: Den (de) du fortrekker og som kanskje er mest deg. Roller du kan ta, men som du ikke tar så ofte. Til sist; roller du sjelden tar.	Veiledende rapport En kort beskrivelse basert på skår. Det er de sterkeste rollene som danner grunnlaget. Siste avsnitt minner om mulig effekt av rollen som skårer lavt.
		

1. Hvilke roller skårer høyest (lengst til høyre på Dine foretrukne teamroller) Hvordan stemmer det bildet med hva du på forhånd trodde ville bli dine typiske roller?

2. Er dette noe folk rundt deg alltid vil se, eller er det knyttet til bestemte sammenhenger?

3. Er det miljøer/situasjoner hvor du tror andre roller blir mer fremtredende eller kommer enda mer i bakgrunnen?

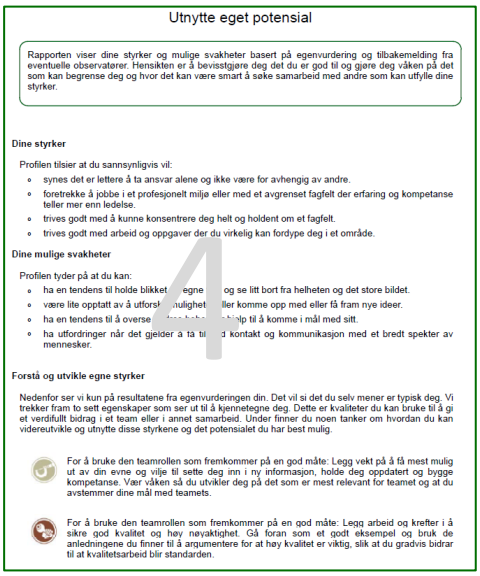
4. Hva innebærer denne rollefordelingen i forhold til dine viktigste arbeidsoppgaver? Hvilke oppgaver gir deg mye energi?

5. Er det roller du skulle ønske du kunne bruke mer enn du får anledning til i dag?

6. Se på de minst foretrukne rollene. Er du av og til i situasjoner hvor dette er viktige roller for deg? Hvem kunne du samarbeide mer med for å dekke dette bedre?

Hvordan utnytte eget potensial – om styrker og tillatte svakheter

Se på den siste delen av profilen; «Utnytte eget potensial».



Utnytte eget potensial

Rapporten viser dine styrker og mulige svakheter basert på egenvurdering og tilbakemelding fra eventuelle observatører. Hensikten er å bevisstgjøre deg det du er god til og gjøre deg våken på det som kan begrense deg og hvor det kan være smart å søke samarbeid med andre som kan utfylle dine styrker.

Dine styrker

Profilen tilsier at du sannsynligvis vil:

- synes det er lettere å ta ansvar alene og ikke være for avhengig av andre.
- foretrekke å jobbe i et profesjonelt miljø eller med et avgrenset fagfelt der erfaring og kompetanse teller mer enn ledelse.
- trives godt med å kunne konsentrere deg helt og holdent om et fagfelt.
- trives godt med arbeid og oppgaver der du virkelig kan fordype deg i et område.

Dine mulige svakheter

Profilen tyder på at du kan:

- ha en tendens til holde blikket egne og se litt bort fra helheten og det store bildet.
- være lite opptatt av å utforsk mulighet ller komme opp med eller få fram nye ideer.
- ha en tendens til å overse lp til å komme i mål med sitt.
- ha utfordringer når det gjelder å ta ti d kontakt og kommunikasjon med et bredt spekter av mennesker.

Forstå og utvikle egne styrker

Nedenfor ser vi kun på resultatene fra egenvurderingen din. Det vil si det du selv mener er typisk deg. Vi trekker fram to sett egenskaper som ser ut til å kjennetegne deg. Dette er kvaliteter du kan bruke til å gi et verdifullt bidrag i et team eller i annet samarbeid. Under finner du noen tanker om hvordan du kan videreutvikle og utnytte disse styrkene og det potensialet du har best mulig.

For å bruke den teamrollen som fremkommer på en god måte: Legg vekt på å få mest mulig ut av din evne og vilje til sette deg inn i ny informasjon, holde deg oppdatert og bygge kompetanse. Vær våken så du utvikler deg på det som er mest relevant for teamet og at du avstemmer dine mål med teamets.

For å bruke den teamrollen som fremkommer på en god måte: Legg arbeid og krefter i å sikre god kvalitet og høy nøyaktighet. Gå foran som et godt eksempel og bruk de anledningene du finner til å argumentere for at høy kvalitet er viktig, slik at du gradvis bidrar til at kvalitetsarbeid blir standarden.

Roller handler om hva vi bidrar med i samhandling med andre. Det handler om hvordan vi utnytter styrkene våre og håndterer våre svakheter.

Hensikten med denne delen av profilen er å tenke gjennom dette.

Er det du har skrevet på forrige side i tråd med innspillene herfra? Er det ytterligere ting du kan gjøre for å utvikle egen væremåte?

Hvis du skulle nevne én ting du kunne gjøre mer av for bidra enda bedre innen teamet eller gruppen – hva ville du da nevne?

Er det noe som andre kan gjøre for å hjelpe deg til å få dette til i praksis? Hvordan skulle du påvirke dem slik at de gjør nettopp det.

Oppsummering – hva er nå egentlig dine typiske trekk?

Prøv å beskrive det i form av styrker og tillatte svakheter. Skriv det ned slik du selv vil formulere dem. Når du i det videre arbeidet skal dele noe av dette med andre er det viktig at du har satt dine egne ord på trekkene.

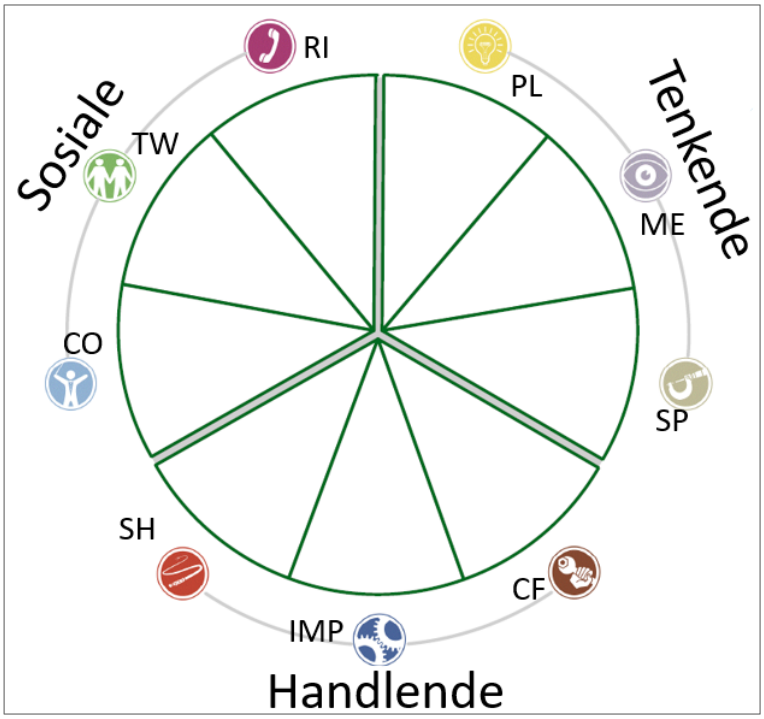
Trinn 2: Hvilke ressurser har de andre?

La oss løfte blikket litt og se på hverandre. Vi gjør det ved først å sjekke ut de som likner litt på deg selv. Deretter ved å gå tettere på de som er mer ulike din egen stil.

Start med å tegne opp figuren under på en tavle, en flip-over eller et ark på bordet.

I figuren finner du rollene delt i tre hovedgrupper:

- Sosiale
- Tenkende
- Handlende



Sett inn initialene dine i sektoren ved den rollen du skårer høyest på. Sett deretter inn initialene for den nest høyeste rollen. Sett de siste i parentes slik at du skiller de to.

Be de andre i gruppen gjøre det samme.

Nå kan dere danne smågrupper ved å sette dere sammen med de andre som har sin høyeste skår i en av de tre rollene i samme hovedgruppe hvor du skårer høyest. Hvis ingen andre skårer på noen av rollene i din hovedgruppe, sett deg sammen med gruppen hvor du har nest høyest skår. Har du begge de to sterkeste rollene dine i en hovedgruppe ingen andre skårer høyt på, prøver du å svare på spørsmålet nedenfor alene.

Oss og «de andre»

De du kommer sammen med i smågrupper har antakelig noen trekk som minner om dine egne. Ta en kort samtale om:

1. Hva kjennetegner oss i denne gruppen?
2. Har vi noen fellestrekk vi kjenner igjen fra hverdagen.
3. Hva er det som skiller oss fra de andre smågruppene?

Bli bedre kjent med «de andre»

Sosialpsykologisk forskning viser at vår trygghet og evne til å åpne opp og by på det vi har, reduseres når vi er sammen med folk vi kjenner lite eller overflatisk. Den viser også at terskelen for kjennskap og tillit øker når vi registrerer at folk tenker og handler annerledes enn vi selv gjør. Det siste vil gjerne være tilfelle for folk som har sine høyeste skår i andre hovedgrupper enn deg selv. Når du kjenner folk godt har du typisk høyere toleranse for at de er ulike deg selv. Kjenner du de ikke vil ulikhetene gjerne få større plass.

Se deg rundt i de andre smågruppene. Hvem er det du kjenner minst på det litt personlige planet? Velg deg ut én eller to. Be de andre om å gjøre det samme. Notér valgene på en tavle. Ofte er det mange gjensidige valg, men kjør gjerne et par samtalerunder for å dekke så mange relasjoner som mulig.

Sett deg sammen med en av de du har valgt. Snakk dere gjennom punktene under. Begge spør og forteller på hvert spørsmål

Samtaleguide

1. Bruk fire minutter på å fortelle samtalepartneren livshistorien din så detaljert som mulig gitt tiden. (Ta tiden)
2. Når du tenker tilbake, nevn en episode eller periode som du tenker tilbake på med en spesiell glede.
3. Hvis du kunne velge mellom alle mennesker i Norge, hvem ville du helst ha bedt med ut på middag og hvorfor?
4. Huset ditt, med alt du eier, brenner opp. Etter å ha reddet dine kjære og husdyret ditt, hva er den siste gjenstanden du ville valgt å redde hvis du bare kunne velge en?
5. Finnes det noe som du lenge har drømt om å gjøre?

6. Anta at jeg ikke vet noe om arbeidshverdagen din. Bruk tre minutter på å beskrive den for meg. (Ta tiden)
7. Når du tenker på den tiden du har vært i stillingen, nevn en situasjon eller hendelse som du tenker tilbake på med spesiell glede.
8. Hvis en krystallkule kunne fortalt deg sannheten om framtiden eller hva som helst annet i forhold til jobben, hva ville du ha ønsket å vite?
9. For at jeg skal føle at jeg skjønner hvordan arbeidshverdagen er for deg vil jeg gjerne at du forteller mer om…….. (sett inn de som slår deg som du gjerne vil høre mer om)

10. Den gruppen/det teamet vi begge er en del av, hvor viktig er den for deg i den jobben du har?
11. Er det noe du helst skulle sett at jeg gjorde mer av eller annerledes for å gjøre gruppen/teamet bedre eller mer nyttig sett fra din side?
12. I følge teamrollerapporten fra Belbin har vi to helt ulike roller som våre styrker. Hvordan tror du at vi kunne utfylle hverandre? Har vi noen situasjoner hvor det kunne vært spesielt nyttig?
13. Hva tenker du vi burde legge vekt på eller prøve å huske fremover for å få mest mulig ut av hverandres likheter og forskjeller?

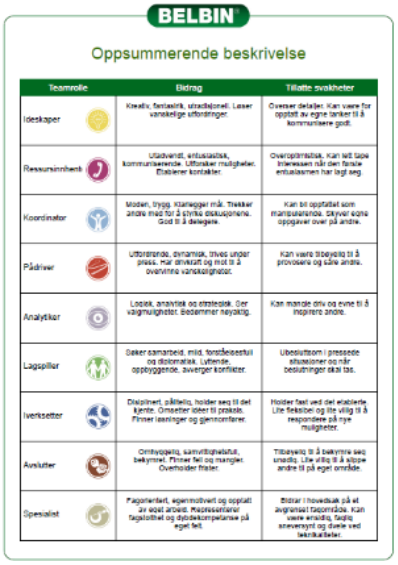
Belbin har også en rapport som heter «Samspill i par» som kan bestilles i tillegg hvis dere har tatt en teamrolleprofil. Den sier noe om hvordan to personer antakelig vil samspille basert på rolleprofilen.

Trinn 3: Hvilke ressurser ser de andre hos deg?

Dann smågrupper på tre til fire deltakere i så stor grad som mulig på tvers av hovedgruppene i sirkelen over. Vi kaller deltakerne A, B, C (og evt D). Så gjennomfører dere en samtalerunde som foregår slik:

- A tar frem oppsummeringen sin fra Teamrolleprofilen og beskriver sine typiske trekk og mest markerte roller. Deretter setter A seg tilbake og lytter og noterer

- B, C (og evt D) samtaler seg imellom. Alle spør og svarer og prøver å grave litt i hvilken adferd A typisk viser frem og hvordan dette oppleves av dere andre. Konsentrer dere om disse spørsmålene:
  - Stemmer det A fortalte med slik vi typiske ser og møter A i samarbeidet?
  - Hender det vi ser andre sider – i hvilke situasjoner kan det være?
  - Belbin snakker om «tillatte svakheter», hvis vi ser på side to i Teamrolleprofilen (se figur), hvilke tillatte svakheter nevner han knyttet til A sine sterke roller? (Les høyt)
  - Kjenner vi igjen dette? Hvordan arter det seg i praksis? Hender det at noen reagerer negativt på dette, hva med oss selv? Når vi ser litt nøkternt på det; er det en helt Ok pris å betale for at samarbeidet skal kunne dra full nytte av A´s sterke sider?



- Deretter bytter man på rollene til alle har blitt vurdert av sine kollegaer og gjort sine notater.

Trening

Hensikten med arbeidsheftet har vært å stimulere til refleksjon og bidra til å bryte noen eksisterende mønstre for kommunikasjon og måten vi tenker på.

Vi håper heftet har fungert etter hensikten for dere. Gi oss gjerne en tilbakemelding på post@belbin-norge.no

Som med alt annet vi gjerne vil være gode på, så må det trenes litt. Det er en god vane å sette av noen få minutter av og til hvor dere som samlet gruppe utfordrer hverandre om dere tar hensyn til og etterlever det dere har diskutert.

En måte å holde treningen vedlike på er at dere etter noen måneder tar en ny profil som også inneholder observatørvurderinger. Da vil dere få vite mer om hvordan dere oppfatter hverandre og antakelig oppdage nye ressurser hos hverandre. Ta gjerne kontakt med oss i Belbin Norge for råd.