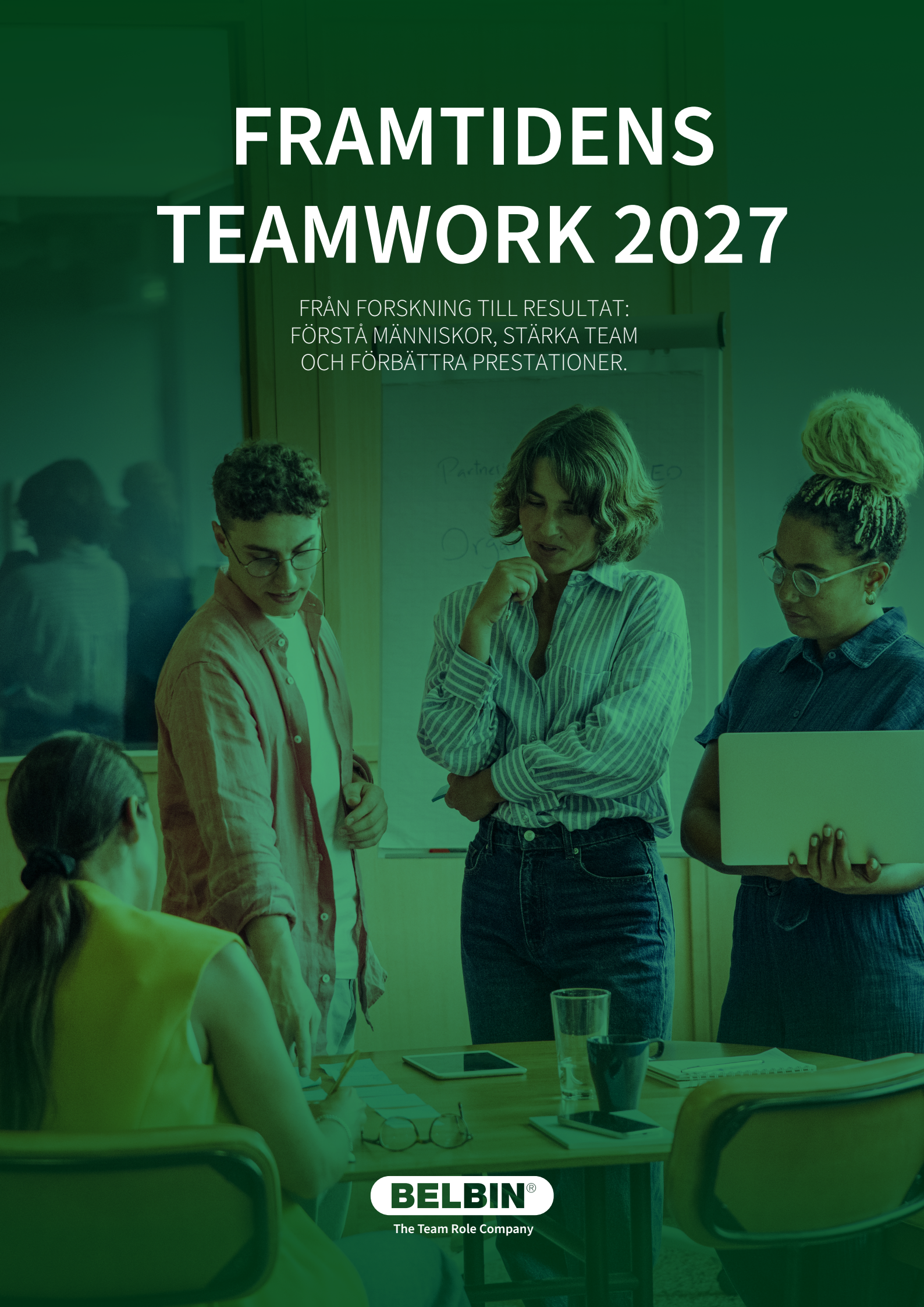
FRAMTIDENS TEAMWORK 2027

FRÅN FORSKNING TILL RESULTAT:
FÖRSTÅ MÄNNISKOR, STÄRKA TEAM
OCH FÖRBÄTTRA PRESTATIONER.



BELBIN®
The Team Role Company

Information om upphovsrätt, varumärken och företagsägd information

Detta dokument innehåller forskning, metoder, immateriella rättigheter, upphovsrättsskyddat material och registrerade varumärken som tillhör Belbin Ltd. Alla rättigheter förbehålls.

Dokumentet får laddas ner, kopieras och delas endast i sin fullständiga och ursprungliga form. Alla kopior, elektroniska såväl som tryckta, måste behålla samtliga upphovsrättsmeddelanden, varumärkesmeddelanden, erkännanden och andra rättighetsmarkeringar i originaldokumentet.

Inga ändringar, bearbetningar, anpassningar, översättningar eller härledda verk får göras utan föregående skriftligt tillstånd från Belbin Ltd.

Alla hänvisningar till, citat ur eller användning av material i dokumentet måste tydligt ange Belbin Ltd som källa och innehålla en länk till det originaldokument där materialet hämtades.

Otillåten reproduktion, spridning, ändring eller kommersiell användning av dokumentet eller någon del av dess innehåll är strängt förbjuden och kan utgöra intrång i upphovsrätt, varumärkesrätt eller andra immateriella rättigheter.

© Belbin Ltd. Alla rättigheter förbehålls. BELBIN® och tillhörande varumärken tillhör Belbin Ltd.

NÄR KOMPLEXITETEN ÖKAR, ÖKAR OCKSÅ BEHOVET AV TEAM. DÄR KOMMER BELBIN IN.



Från verkställande direktören

”Arbetet förändras. Ny teknik, förändrade arbetssätt och skiftande förväntningar omformar hur team samarbetar och levererar resultat. På Belbin har vi förmånen att ha tillgång till en unik källa till insikt om dessa förändringar. Genom vår globala plattform och fortlöpande forskning kan vi gå bortom åsikter och undersöka verkligheten i teamarbete med hjälp av belägg.

Resultaten i rapporten förstärker en tanke som har väglett Belbin i mer än fyra decennier: organisationers framgång beror inte enbart på expertis, struktur eller teknik, utan på hur människor arbetar tillsammans. Det handlar om människors bidrag och hur dessa kombineras för att skapa effektiva team. Team är fortfarande den plats där organisationens strategi blir verklighet. Där prövas idéer, genomförs beslut och levereras resultat.

När artificiell intelligens blir en del av vardagens arbete är organisationernas utmaning inte bara att införa nya verktyg, utan att förstå hur deras medarbetare kan arbeta mest effektivt tillsammans med dem. De organisationer som är bäst rustade för framtiden kommer att förstå styrkorna i sina team och skapa miljöer där människor kan anpassa sig, hantera osäkerhet och fortsätta prestera på bästa sätt.

Oavsett vilka förändringar som väntar kommer förmågan att bygga och stödja effektiva team att förbli grundläggande för organisationers framgång.”

Jo Keeler



Från chefen för forskning och utveckling

”På Belbin har forskning alltid varit kärnan i det vi gör. Årtionden av observationer, mätningar och analyser av människor i verkliga arbetsmiljöer har format vår förståelse av hur team presterar och lyckas.

Rapporten samlar insikter från vår senaste forskning och kombinerar storskaliga beteendedata med studier om självinsikt, team med flera generationer, artificiell intelligens, hybridarbete och teamrollstrender inom olika avdelningar och branscher.

Tillsammans ger resultaten en bredare bild av hur teamarbete förändras och var organisationer har störst möjligheter att förbättra prestationer. De ger en rikare förståelse av hur människors bidrag utvecklas, hur sammanhanget påverkar beteendet och hur teamarbete förändras.

Ett budskap återkommer konsekvent i materialet: hållbara teamprestationer bygger inte enbart på individuell förmåga, utan på att förstå, värdesätta och kombinera olika bidrag.”

Victoria Brown

 © BELBIN 2026

INLEDNING

Organisationer genomgår förändringar utan tidigare motsvarighet. Team arbetar nu över generationsgränser, geografiska platser och tekniker på sätt som hade varit otänkbara för bara ett årtionde sedan. När organisationer anpassar sig till hybridarbete, större mångfald bland medarbetarna och den snabba framväxten av artificiell intelligens blir en fråga allt viktigare: vad gör det möjligt för människor och team att prestera på bästa sätt och förbli effektiva och motståndskraftiga trots ständiga förändringar?

Rapporten samlar resultat från Belbins senaste forskningsprogram och kombinerar storskaliga beteendedata med riktade studier om självinsikt, ledarskap, team med flera generationer, hybridarbete, artificiell intelligens och branschspecifika trender.

Med internationella datamängder och riktade forskningsinsatser som grund ger den en samlad bild av hur människor bidrar till teamprestationer och hur bidragen utvecklas under karriären, i olika organisatoriska sammanhang och med förändrade arbetssätt. Den ger också insikt om beteendemässiga grunder för motståndskraft: hur självinsikt, beteendemässig mångfald och förståelse för individuella skillnader hjälper individer och team att möta utmaningar, osäkerhet och förändring.

Resultaten visar att beteendemässiga bidrag formas av ett komplext samspel mellan individuella och organisatoriska faktorer och omgivningsfaktorer.

Inom samtliga forskningsområden framträder ändå en slutsats: teamets effektivitet avgörs inte bara av förmåga, expertis eller struktur, utan av beteende. Hur människor bidrar och samarbetar påverkar prestationen direkt. Samtidigt förändras förutsättningarna för teamarbete i grunden. Att förstå sambandet mellan beteende och sammanhang har därför blivit avgörande för organisationer som vill bygga motståndskraftiga, högpresterande team.

Tre centrala insikter framträder i forskningen.

1 Självinsikt är grunden för effektiva bidrag

En minoritet visar en samstämmig beteendeprofil präglad av självinsikt. De flesta arbetar därför med endast en partiell förståelse av hur de bidrar och hur andra upplever bidraget. Att utveckla självinsikt är fortfarande en av de största möjligheterna att förbättra individers och teams effektivitet.

2 Bidraget utvecklas under karriären

Beteendemässiga styrkor tenderar att bli tydligare med erfarenhet, ålder och chefsansvar. Individer får ofta större tilltro till hur de bidrar, vilket ger mer konsekventa beteendemönster. Det kan förbättra effektiviteten men väcker också viktiga frågor om anpassningsförmåga, balans och värdet av olika perspektiv.

3 Förutsättningarna för teamarbete förändras

Hybridarbete och AI omformar hur människor skapar kontakt, kommunicerar och bidrar. Förändringarna skapar nya möjligheter till produktivitet och flexibilitet, men också nya utmaningar för sammanhållning, engagemang och gemensam prestation.

Sammantaget visar resultaten en växande spänning i organisationer. Produktiviteten och effektiviteten kan öka med stöd av ny teknik och flexiblare arbetssätt, samtidigt som det blir svårare att upprätthålla teamets samsyn, engagemang och sociala gemenskap. Dessa påfrestningar ställer större krav på motståndskraft: individer och team måste anpassa sig och samtidigt behålla prestation och sammanhållning.

De mest framgångsrika organisationerna kommer att balansera individuell självständighet med gemensam effektivitet. De kommer att investera i beteendeinsikt, utveckla självinsikt och forma team medvetet i stället för att låta slumpen avgöra. Då blir de bättre rustade både att prestera effektivt och att reagera och återhämta sig vid motgångar, störningar och osäkerhet.

Belbins modell erbjuder ett praktiskt sätt att uppnå denna balans. Genom att omsätta individuell insikt i gemensam förmåga hjälper den organisationer att förstå, värdesätta och använda olika bidrag och hjälper team att arbeta effektivare i ett alltmer komplext arbetsliv.

När arbetslivet fortsätter att förändras hoppas vi att rapporten bidrar till en djupare förståelse av faktorerna bakom effektiva prestationer hos individer och team. Framför allt hoppas vi att den inspirerar team och deras ledare att hantera förändring med större tillförsikt och tydlighet och bygga den motståndskraft som behövs för att lyckas i en alltmer osäker och snabbt föränderlig omvärld.

RAPPORTENS DELAR

Delrapport 1 – Självinsikt: sida 7
Delrapport 2 – Forskning om samarbete mellan generationer: sida 14
Delrapport 3 – AI och teamarbete: sida 25
Delrapport 4 – Distansarbete och hybridarbete: sida 38
Delrapport 5 – Teamrollstrender: sida 59

DELRAPPORT 1

Självinsikt

© BELBIN 2026

+44 (0)1223 264975 team@belbin.com www.belbin.com

VIKTIGA SLUTSATSER

- Självinsikt är avgörande för personlig utveckling, effektivt samarbete och varaktiga teamprestationer.

- Personlighetsmodeller beskriver främst fasta tendenser, medan team upplever beteenden i ett sammanhang. Med fokus på hur individer tenderar att bete sig i team erbjuder Belbin en praktisk, evidensbaserad modell för att utveckla beteendemässig självinsikt och omsätta den i förståelse som stärker teamets gemensamma förmåga.

- Meredith Belbin identifierade kategorier eller nivåer av samstämmighet: överensstämmelse mellan det inre perspektivet, självskattningen, och det yttre perspektivet, observatörernas bedömningar.

- Trots självinsiktens erkända betydelse för effektivitet, framgångsrikt ledarskap och teamprestationer visade vår forskning att endast 17,7 % av individerna har självinsikt.

- Team med självinsikt börjar med individer som har självinsikt. Högpresterande team behöver medlemmar som förstår hur de arbetar bäst, förutser var deras beteenden kan skapa svårigheter eller friktion och kommunicerar sina styrkor effektivt. Det minskar missförstånd och dubbelarbete.

- Individuell insikt kan bli gemensam förmåga. Belbin ger ett gemensamt språk för att beskriva och diskutera beteendemässiga bidrag. Det hjälper individer att uttrycka sina styrkor i teamet och hjälper team att omvandla möjlig friktion till konstruktiva samtal.

 © BELBIN 2026 +44 (0)1223 264975 | team@belbin.com | www.belbin.com



VÅRT UNDERLAG
78 000
PERSONER FRÅN
ÖVER 30 LÄNDER

SJÄLVINSIKTENS BETYDELSE FÖR TEAMPRESTATIONER

Varför självinsikt är viktig

Självinsikt är grunden för centrala teamprocesser: kommunikation, beslutsfattande, konflikthantering, samordning och lärande. Individer kan mer medvetet använda sina styrkor, söka kompletterande bidrag eller anpassa sitt arbetssätt för att hantera begränsningar.

Det minskar improduktiv friktion, gör att tillit byggs snabbare och förbättrar kvaliteten och hastigheten i gemensam problemlösning.

Självinsikt är inte heller statisk. Den kan utvecklas genom reflektion, återkoppling och medveten träning, särskilt med stöd av den tydliga, gemensamma beteendemodell som Belbin Teamroller erbjuder.

Varför personlighet inte räcker

Personlighetsmodeller beskriver stabila tendenser. Team upplever däremot beteenden i sitt sammanhang: vad människor gör, när, hur ofta och med vilka effekter. Det beror på följande:

• Återkoppling kräver observerbara beteenden. För att undvika antaganden, missuppfattningar eller fördomar är det viktigt att kollegor kommenterar vad de faktiskt ser på arbetsplatsen. Beteenden möjliggör specifik återkoppling som går att omsätta i handling.

• Förändring genomförs genom beteenden. Team kan inte be någon förändra ett personlighetsdrag, men kan be om ett annat beteende. Hållbar förändring är därför beteendemässig.

• Bidrag till team är situationsberoende. Värdet av ett beteende beror på uppgiften, tidpunkten och teamets sammansättning. Beteendemodeller kan lättare hantera denna variation än beskrivningar av personlighetsdrag.

SJÄLVINSIKT MED BELBINS BEGREPP

Självförståelsen är mest tillförlitlig när den egna insikten balanseras med meningsfull, trovärdig återkoppling från andra.

Belbins teamrollmodell innehåller samma dubbla perspektiv. Den kombinerar individens självskattning genom Self-Perception Inventory, SPI, med observatörsskattningar, alltså återkoppling från kollegor. Det skapar en mer fullständig och tillförlitlig bild av hur människor bidrar och beter sig i team.

I sin banbrytande bok Team Roles at Work identifierade dr Meredith Belbin tre kategorier eller nivåer av överensstämmelse mellan det inre perspektivet, självskattningen, och det yttre perspektivet, observatörernas bedömningar.

Nivåerna hjälper Belbinanvändare att identifiera samsyn och blinda fläckar och förstå vad dessa innebär för bidrag till teamet, utvecklingsbehov och beteendemässig flexibilitet.

”Självförståelsen är mest tillförlitlig när den egna insikten balanseras med meningsfull, trovärdig återkoppling från andra.”

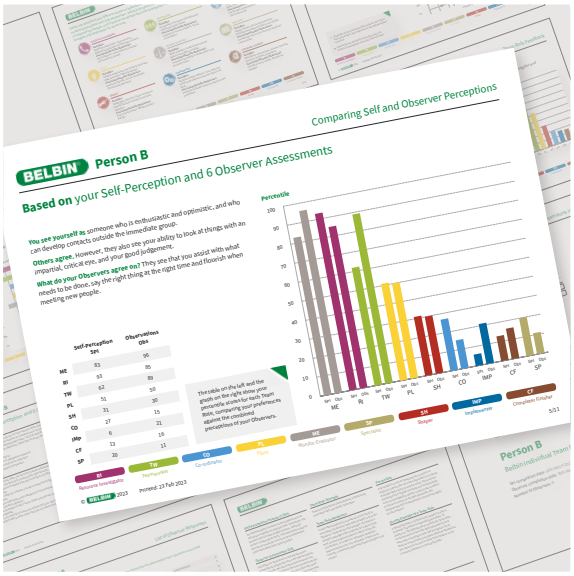
Samstämmig profil

En mycket effektiv individ förstår tydligt sina styrkor och uttrycker dem på sätt som andra kan se och ha nytta av.

Det finns god överensstämmelse mellan vad personen förväntar sig att bidra med och de beteenden kollegorna ser. Bidragen är därför både tydligt förstådda och tillförlitligt levererade.

Samstämmighet kräver inte exakt överensstämmelse mellan självskattningen och andras bild.

En viss flexibilitet kan tvärtom signalera stark emotionell intelligens: förmåga att anpassa beteenden till olika relationer och arbetsmiljöer. Överlag är bidragen ändå stabila.



Avvikande profil

Individens bild av sina styrkor skiljer sig tydligt från vad kollegorna ser.

Resultatet blir ofta bidrag som är mindre förutsägbara eller sämre överensstämmande med teamets förväntningar.

Skillnaderna kan uppstå när människor överskattar vissa styrkor och förbiser andra, eller när de ändrar sitt beteende mellan sammanhang på sätt som andra har svårt att tolka.

Då är det mindre säkert att avsikten ger den effekt personen hoppas på. För att bristande överensstämmelse inte ska skapa problem behöver gapet minska.

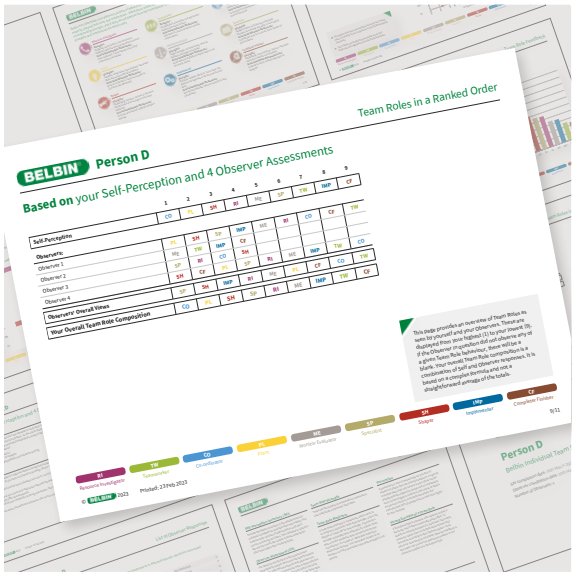


Otydlig profil

Varken individens självskattning eller återkopplingen från kollegor ger en samstämmig bild av personens beteendemässiga bidrag.

Motsägelsefulla observationer kan tyda på att beteendet varierar kraftigt mellan sammanhang eller att andra upplever personen på olika och inkonsekventa sätt som gör effekten svår att bedöma.

När inget stabilt mönster kan identifieras blir det svårt att skapa tillförlitliga förväntningar på personens bidrag. Avsaknaden av en tydlig beteendeprofil understryker vikten av fortlöpande observation, r strukturerad återkoppling och möjlighet till tydlighet om rollen för att stödja mer konsekventa och effektiva prestationer.



Med Belbins begrepp definierar vi självinsikt som att ha en samstämmig profil. När människor förstår både sina styrkor och hur deras bidrag påverkar andra skapar de förutsättningar för riktigare förväntningar och bättre samordnade bidrag.

Men hur övergår individuella insikter i teamdynamik? Nästa avsnitt utforskar hur självinsikt formar den personliga prestationen och påverkar gemensamma beteenden, teamets samstämmighet och övergripande effektivitet.

VÅRA RESULTAT

17,7 %
AV
INDIVIDERNA
BEDÖMS HA
SJÄLVINSIKT

Trots att självinsikt är central för personlig effektivitet, framgångsrikt ledarskap och teamprestationer visar forskningen konsekvent att verklig självinsikt är relativt sällsynt i befolkningen.

Dr Tasha Eurichs omfattande studie av 5 000 individer, citerad i Harvard Business Review, visar att bara en liten minoritet, cirka 10–15 %, kan anses ha tillräcklig självinsikt: en korrekt förståelse av sitt beteende, sina styrkor och sin påverkan.

När vi analyserade över 78 000 individuella Belbinprofiler från fler än 30 länder fann vi att 17,7 % hade en samstämmig profil och bedöms ha självinsikt.

Resultaten har viktiga konsekvenser för förståelsen av hur individer fungerar i team och organisationer.

Om de flesta från början har begränsad självinsikt är det osannolikt att team får gemensam klarhet om styrkor, risker och beteendemönster utan strukturerat stöd.

Många utmaningar i team – missförstånd i kommunikationen, olika förväntningar och friktion mellan arbetssätt – är inte bara mellanmänskliga problem, utan symtom på ett underliggande gap i förståelsen.

När individer saknar klarhet om sitt vanliga beteende, hur andra uppfattar dem eller hur vanorna påverkar gruppdynamiken kan även välmenande samarbete bli ineffektivt eller ansträngt. Det kan leda till onödiga konflikter, dubbelarbete eller att styrkor inte tas till vara.

Utan sätt att identifiera och förstå dessa gap arbetar team sannolikt med ofullständig information. Individer kan anta att det finns en gemensam förståelse när den saknas eller tolka andras beteenden utifrån felaktiga eller ofullständiga antaganden.

Insikten om hur vanlig låg självinsikt är understryker därför vikten av processer som hjälper individer att reflektera över beteenden, ta till sig återkoppling och utveckla en mer förankrad förståelse av sin påverkan.

Från individer till team

Varför team med självinsikt börjar med individer med självinsikt

Högpresterande team behöver medlemmar som:

• Förstår hur de arbetar bäst och under vilka förutsättningar de tillför störst värde.

• Förutser när deras beteenden kan skapa svårigheter eller spänningar i teamet och vidtar åtgärder för att minska dessa.

• Kommunicerar behov och gränser konstruktivt, vilket minskar missförstånd och omarbete.

Individer som kan uttrycka sina styrkor, söka kompletterande bidrag från andra och hantera risker tidigt gör det möjligt för teamet att organisera arbetet klokare och lösa spänningar innan de växer.

17,7 % av individerna bedöms ha självinsikt.

HUR INDIVIDUELL INSIKT BLIR GEMENSAM FÖRMÅGA

Självinsikt på teamnivå uppstår när individer:

• Delar sina teamrollprofiler och diskuterar betydelsen av dem. Styrkor blir synliga och de tillhörande svagheterna, styrkornas baksidor, blir erkända som naturliga och något man tar hänsyn till.

• Värdesätter olika bidrag. De inser att olika roller behövs i olika projektfaser och att konstruktiv konflikt kan vara nödvändig för att komma vidare.

• Skapar gemensamma överenskommelser om hur de ska arbeta tillsammans utifrån teamets beteendemässiga sammansättning.

• Följer dynamiken över tid. De upptäcker när dominerande roller påverkar kulturen alltför mycket, när underrepresenterade roller behöver utvecklas eller tillföras utifrån och när rotation av ansvar kan ge bättre resultat. När denna gemensamma förståelse växer blir behovet av ett gemensamt språk tydligare.

Utan ett sådant språk kan beteendepreferenser misstolkas, styrkor förbli outnyttjade och spänningar bli personliga i stället för produktiva.

Här spelar Belbins modell en betydelsefull roll

Genom gemensamma begrepp för att beskriva och diskutera beteendemässiga bidrag hjälper Belbin team att omvandla möjlig friktion till konstruktiva samtal om behov, styrkor och bidrag, snarare än om personligheter eller fasta egenskaper.

Modellen hjälper individer att uttrycka hur de tenderar att bete sig i team och hjälper kollegor att tolka beteendet korrekt. Det minskar oklarhet och stödjer psykologisk trygghet.

Genom det gemensamma språket kan individuell självinsikt lättare bli en evidensbaserad, gemensam förståelse av hur teamet fungerar.

Självinsikt är bron mellan individuell potential och gemensam prestation. I team är beteendet det centrala att mäta: vad andra upplever, vad man kan be om och vad som kan anpassas.

Belbins beteendeperspektiv, mätning ur flera perspektiv och gemensamma språk gör självinsikt praktisk, mätbar och utvecklande.

Om du vill ha ett högpresterande team med självinsikt, börja med att utveckla högpresterande individer med självinsikt. Lär dem sedan att förfina och samordna sina beteenden utifrån denna kunskap. Resultatet är ett team som kan använda sina styrkor klokt, hantera påfrestningar förebyggande och anpassa sina bidrag till arbetets krav.

 © BELBIN 2026

DELRAPPORT 2

Forskning om samarbete mellan generationer

© BELBIN 2026

+44 (0)1223 264975 team@belbin.com www.belbin.com

VIKTIGA SLUTSATSER

- Dagens arbetskraft omfattar flera generationer. Ohjälpsamma stereotyper kan hindra effektivt teamarbete och rikta uppmärksamheten mot skiljelinjer i stället för att hjälpa människor från olika generationer att samarbeta bättre.

- Belbins teamrollmodell är ett användbart perspektiv för att analysera generationsskillnader eftersom den fokuserar på styrkor som kan överbrygga dem.

- När vi blir äldre blir våra styrkor tydligare. Vi blir mer medvetna om våra svagheter och förstärker våra styrkor. Personer som kommer in i arbetslivet är i allmänhet mindre säkra på vad de bidrar med i ett team.

- Personer i chefsroller mitt i karriären använder sannolikt fler teamrollstyrkor än högre chefer och personer utan chefsansvar. Deras styrkor blir därmed mindre framträdande. Eftersom detta inte hänförs till låg självinsikt kan det möjligen tolkas som en strategi för att hantera relationer både uppåt och nedåt i organisationen.

- Vissa styrkor träder fram när vi går vidare i karriären. Beteenden som Co-ordinator och, i mindre utsträckning, Shaper är vanligare i äldre åldersgrupper.

- Den etablerade föreställningen är att yngre är mer kreativa och äldre mer strategiska. Våra data visade däremot fler och starkare analytiska tänkare bland yngre generationer. Även kreativa teamroller var proportionellt vanligare bland yngre, men äldre generationer bidrog effektivare i kreativa roller.

- För att lyckas i team med flera generationer behöver man se bortom generationsstereotyper och söka gemensamma beröringspunkter, exempelvis teamrollstyrkor.

- Eftersom vissa rollbeteenden kan vara mindre tillgängliga för yngre är det viktigt att överväga styrkebaserad personlig utveckling och mentorskap som stöd för personlig växt.

 © BELBIN 2026 +44 (0)1223 264975 | team@belbin.com | www.belbin.com

DAGENS ARBETSKRAFT BESTÅR AV FLERA GENERATIONER

VÅRT UNDERLAG
60 000
PERSONER FRÅN
ÖVER 30 LÄNDER

När åldersspridningen på arbetsplatser ökar blir generationsskillnaders påverkan på teamarbete alltmer intressant för organisationer som leder och utvecklar team.

Vi kan erkänna värdet av kompletterande perspektiv, arbetssätt och erfarenheter, men generationsskillnader kan också leda till kommunikationssvårigheter, missförstånd och motstridiga prioriteringar och värderingar.

Att ge team med flera generationer möjlighet att utvecklas

För en mer konstruktiv diskussion och för att använda mångfalden som en styrka behöver vi ett perspektiv som hjälper oss att förstå generationsmångfaldens påverkan och öka den ömsesidiga förståelsen i team.

Som Emma Waldman skriver i Harvard Business Review behöver vi utmana skadliga och begränsande stereotyper, kommunicera öppet och respektera gränser.

För att tillvarata de många fördelarna med effektivt samarbete mellan generationer behöver vi lämna en ”vi och de”-dynamik och utveckla ömsesidig respekt genom större uppskattning av varandras styrkor och perspektiv.

Underlag: 60 000 individer från fler än 30 länder.

Vi analyserade teamrollpoäng från självskattningen, SPI, mellan generationer för att se om poängmönstren förändrades och vad detta kunde visa om vår förståelse av styrkor när vi blir äldre.

VÅRA RESULTAT

Våra styrkor blir tydligare med åldern

Vi analyserade teamrollpoäng i olika åldersgrupper för att bedöma spridningen i teamrollstyrkor: avståndet mellan den högsta och lägsta teamrollpoängen.

Belbins Self-Perception Inventory, SPI, består av åtta avsnitt. Varje avsnitt beskriver en situation eller teamrelaterad aktivitet och innehåller tio påståenden. Individen ska fördela tio poäng mellan påståendena så att de bäst speglar hur personen anser sig bidra till teamet.

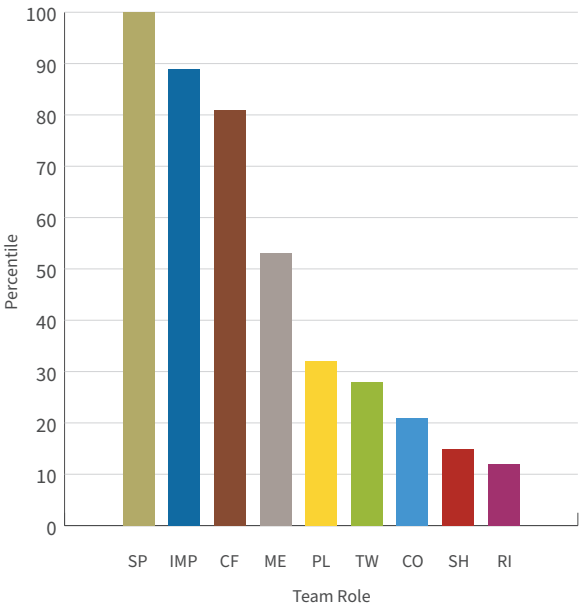
Fördelningen av poäng mellan påståendena påverkar formen på den teamrollprofil som framträder.

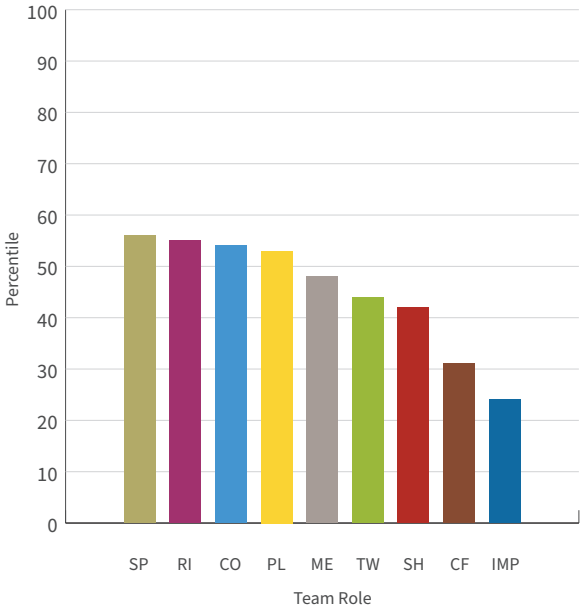
Vissa profiler visar mycket tydliga teamrollstyrkor. Andra är mindre tydliga, med poäng fördelade över många teamroller. Poängfördelningen i SPI kan ge en indikation på hur säker personen är på sin roll.

Vi analyserade teamrollpoäng från SPI mellan generationer för att se om poängmönstren förändrades och vad det kunde visa om vår förståelse av styrkor när vi blir äldre. Ett mönster framträdde.

När vi blir äldre och går vidare i karriären blir vi mer bestämda i hur vi anger våra teamrollstyrkor. Som väntat tenderar unga som kommer in i arbetslivet att ha flackare profiler: deras teamrollstyrkor är i genomsnitt mindre framträdande.

Det är rimligt att personer som är nya i arbetslivet och kanske har mindre erfarenhet av teamarbete än äldre kollegor är mindre säkra på sitt bidrag till ett team.

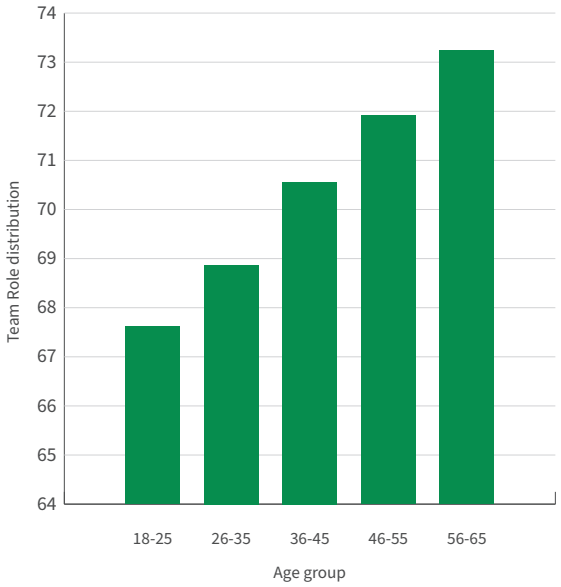




© BELBIN 2026

+44 (0)1223 264975 | team@belbin.com | www.belbin.com

I början av karriären är vi kanske mer formbara i de roller vi antar på arbetet. Vi är mer villiga och bättre rustade att prova olika roller, arbetssätt och beteenden för att se vad som passar. När karriären fortskrider söker vi arbete som låter oss använda och förfina våra styrkor, som blir alltmer etablerade över tid.

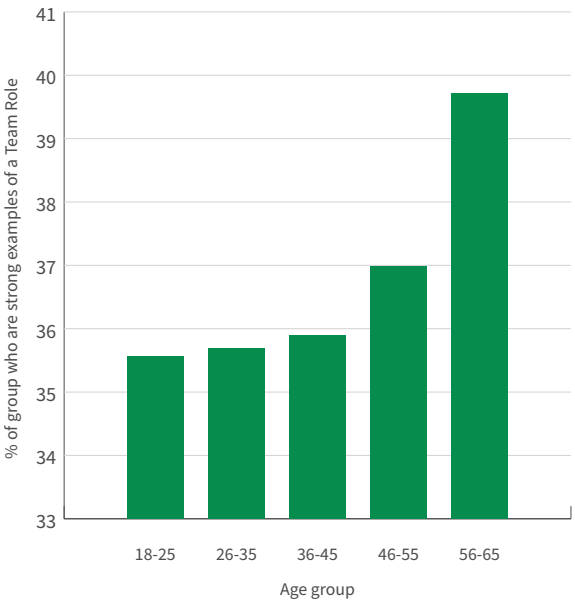


Våra styrkor förstärks med åldern

Utöver teamrollspridning analyserade vi även rollstyrka. Belbin mäter teamrollstyrka i percentiler: individens poäng i förhållande till övriga i vår databas.

En person i den 80:e percentilen för en viss teamroll visar styrkan mer än 80 % av populationen i databasen. Detta är vår gräns för att säga att någon är ett starkt exempel på en teamroll. Ett starkt exempel spelar rollen med särskilt god effekt, beskriver styrkan väl och visar den så att andra vet att de kan be personen om det beteendemässiga bidraget.

Om generation Z lägger mer tid på att prova eller utveckla olika styrkor är det rimligt att mindre energi går till att förfina några centrala styrkor.



Babyboomers kan däremot ha haft fler möjligheter att förfina sina styrkor och lägga mindre tid på att hantera svagheter. De kan ha befordrats till positioner där de friare kan uttrycka och visa sina styrkor, så att andra ser och förstår bidragen tydligare.

Detta kan visa på en värdefull möjlighet till mentorskap och coachning för unga, med fokus på att förfina centrala styrkor knutna till deras främsta teamroller.

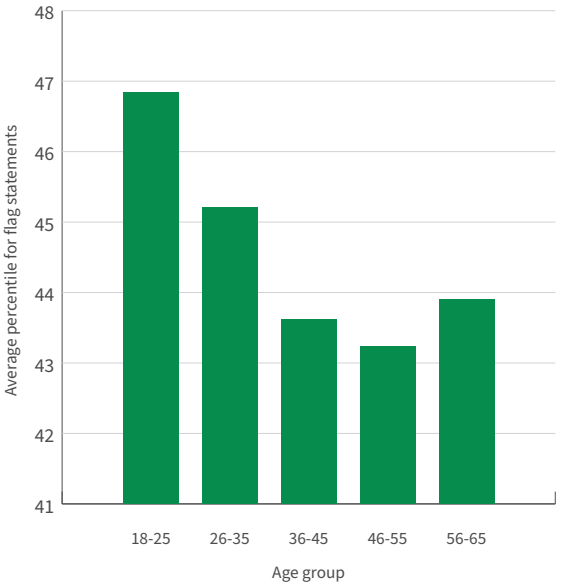
Även självförståelsen ökar med åldern

Utöver teamrollmätningen innehåller SPI områden som hjälper oss att uppmärksamma begränsningar i självkännedom och självförståelse.

Höga poäng inom dessa områden tyder på att individen kan vara osäker på vad personen bidrar med i teamet.

Medan spridningen i teamrollpoängen ökar med åldern tenderar vårt andra mått – svar på påståenden som signalerar låg självinsikt – att minska med stigande ålder.

Babyboomergruppen låg något högre än generation X, men överlag verkar ålder medföra större självinsikt.



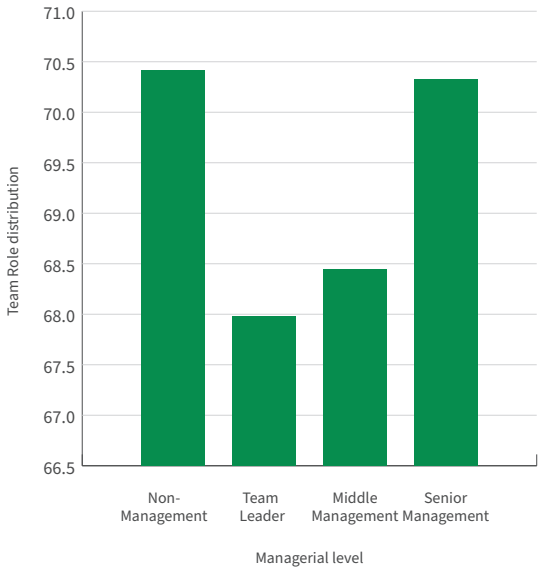
Detta stöder slutsatsen att unga har mindre teamrollspridning, alltså ett mindre gap mellan högsta och lägsta rollpoäng, eftersom de är osäkra på vad de ska bidra med, snarare än för att de medvetet spelar olika roller i olika situationer.

Chefer med självinsikt kan anpassa beteenden uppåt och nedåt

När vi analyserade data utifrån chefsnivå framträdde ett annat mönster. Teamledare och mellanchefer hade oftare jämnare profiler än personer utan chefsansvar och högre chefer, trots att de inte fick signifikant högre poäng på våra varnings• eller självinsiktspåståenden än de andra grupperna.

Om mellanchefernas jämnare teamrollfördelning inte kan förklaras av lägre självinsikt, som verkar vara fallet bland yngre, hur kan resultaten då tolkas?

En möjlig slutsats är att mellanchefer har en jämnare fördelning av teamroller därför att de strategiskt använder fler styrkor efter behov, exempelvis i relationer uppåt och nedåt. De kan behöva vara drivande Shaper när de leder sitt team och stödjande Teamworker eller praktisk Implementer när de svarar på sin egen chefs behov.



Olika teamrollbeteenden kan i detta fall vara en medveten strategi snarare än ett resultat av osäkerhet eller låg självinsikt.

 © BELBIN 2026

VISSA TEAMROLLSTYRKOR HAR SAMBAND MED ÅLDER

Vi ville undersöka om vissa teamrollstyrkor är vanligare i särskilda åldersgrupper.

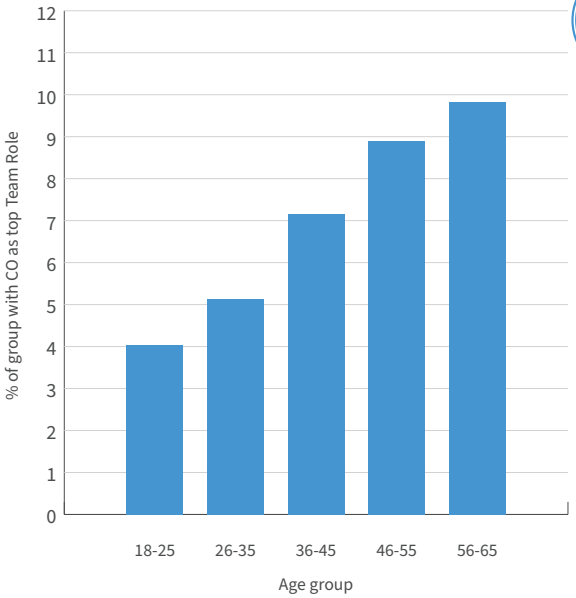
För Implementer, Specialist och Teamworker framträdde inget tydligt samband mellan ålder och förekomst i vår datamängd.

Co-ordinator

Co-ordinators är självsäkra, mogna teammedlemmar som är bra på att se helheten, få fram och använda teamets talanger och delegera effektivt för att nå gemensamma mål.

Dessa beteenden framträder oftare i befattningar som omfattar delegering, fördelning av arbete och mötesledning. Sådana befattningar är ofta inte tillgängliga tidigt i karriären. Därför är det kanske inte överraskande att förekomsten av Co-ordinator-beteenden ökar med åldern.

Vad betyder det för yngre Co-ordinators? Risken finns att yngre personer med dessa styrkor inte får möjlighet att utveckla rollen.



Organisationer som vill utveckla styrkorna hos medarbetare i generation Z kan ge unga Co-ordinators möjlighet att leda vissa möten eller få ledningsansvar i särskilda projekt. Då kan de förfina färdigheterna så långt hierarkin och befattningen medger.

Shaper

Shapers är utmanande, tävlingsinriktade och bestämda. De trivs under press och ger det driv som behövs för att teamet ska nå målen.

Även förekomsten av denna teamroll ökade med åldern, men mönstret var inte lika tydligt som för Co-ordinator.

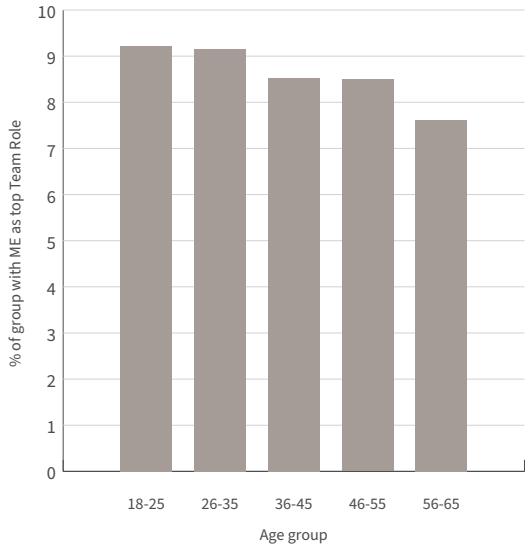
Att spela Shaper effektivt kan innebära att vid behov störa invanda mönster, säga ifrån och fatta svåra eller impopulära beslut. Yngre medarbetare har kanske mer sällan en hierarkisk position där sådana beteenden är lämpliga eller accepteras.

Även om möjligheterna att anta rollen kan vara färre tidigt i karriären, precis som för Co-ordinator, är mognad inget krav. Därför är mönstret mindre tydligt än för Co-ordinator.

Monitor Evaluator

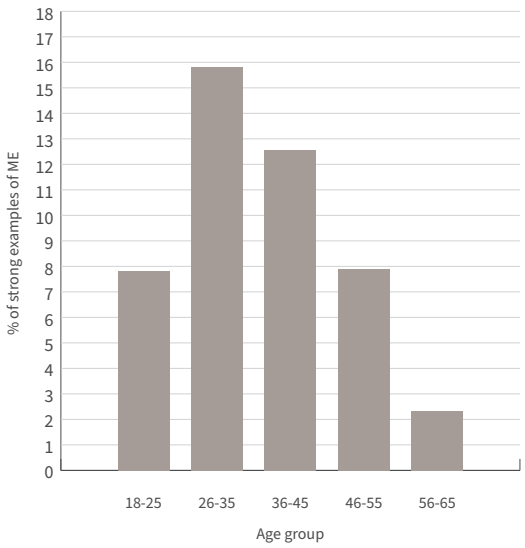
Tillsammans med Co-ordinator är Monitor Evaluator den andra teamroll som förknippas med klokhet och erfarenhet. Monitor Evaluators är logiska och opartiska. De tar ett strategiskt, analytiskt grepp om problemlösning, granskar idéer noggrant och väger alternativ innan de drar slutsatser.

Man skulle kunna anta att vi växer in också i denna roll, men data visade motsatsen. Förekomsten av Monitor Evaluator minskade något med tiden och även rollens genomsnittliga percentil sjönk.



Trots att babyboomers överlag var mer bestämda i sina svar fanns den högsta koncentrationen av starka exempel på Monitor Evaluator bland millennials.

Det utmanar föreställningen att yngre inte bör tillfrågas, eller bör lämna företräde åt äldre kollegor, i långsiktiga strategiska beslut. Enligt våra data representerar millennialmedarbetare detta beteende starkast och mest konsekvent.



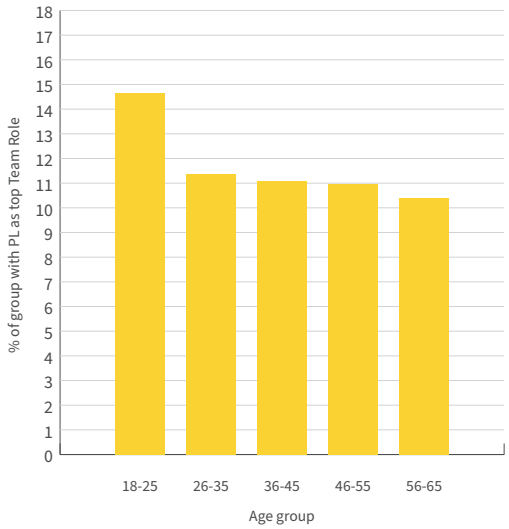
Plant och Resource Investigator

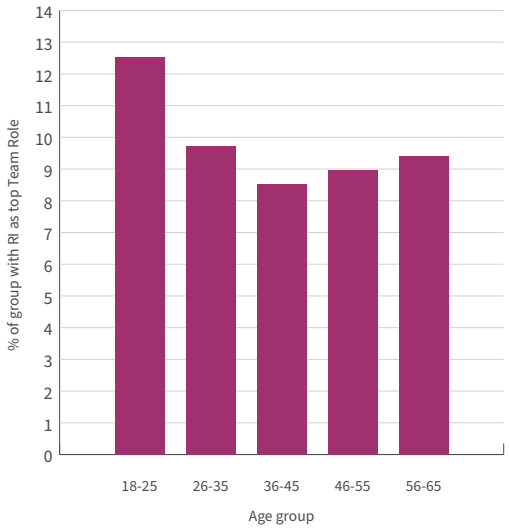
Båda rollerna arbetar med idéer men har olika angreppssätt. Plants tänker i nya banor och ger teamet originella, fantasifulla idéer. Resource Investigators undersöker möjligheter utanför teamet, knyter kontakter och tar med idéer från externa källor.

Båda rollerna var något vanligare bland yngre. Vid första anblick stöder resultaten Ng och Feldmans slutsatser om mer innovation bland yngre generationer.

Men i motsats till deras resultat visade analysen av genomsnittliga percentiler att rollstyrkan ökade betydligt med åldern.

För dessa roller kan vi därför dra slutsatsen att en allmän benägenhet till innovation är vanligare bland yngre, medan äldre medarbetare spelar rollerna effektivare. I praktiken kan det innebära att äldre Plants tar fram färre men värdefullare idéer som passar teamets behov och kommunicerar dem bättre.



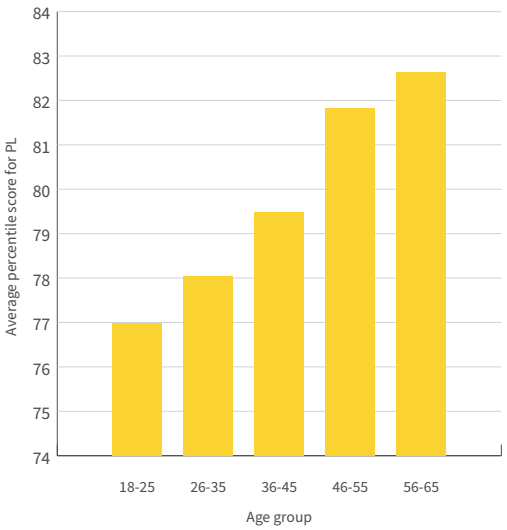


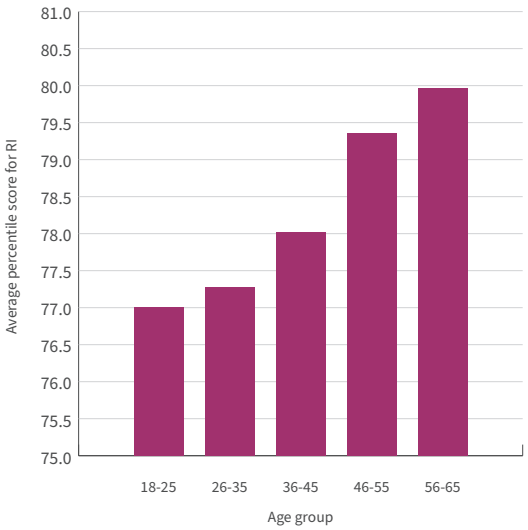
Personer med Resource Investigator-styrkor har sannolikt nytta av nätverk och kontakter som byggts upp under karriären och kan använda dem effektivare tack vare erfarenheten. Ökad självinsikt med åldern kan också förbättra förmågan att hantera rollens svagheter, exempelvis risken att Resource Investigators tappar intresset när den första entusiasmen har lagt sig.

Resultaten för Monitor Evaluator, Plant och Resource Investigator ifrågasätter stereotyper om kreativitet och strategiskt tänkande. De understryker också återkopplingens betydelse för att förstå våra bidrag till teamet.

Eftersom Belbin mäter beteende i arbetet, inte personlighet, kan teamrollstyrkor förändras under karriären. De formas av erfarenhet och förändringar i befattning och arbetsmiljö.

När självförståelsen är begränsad kan observatörsskattningar från kollegor, chefer och andra berörda fungera som en verklighetskontroll av styrkorna och hur beteendena påverkar andra i teamet. Återkopplingen är särskilt viktig för yngre kollegor som utforskar olika bidrag och vill utveckla styrkor utan att hamna i ett fack.





 © BELBIN 2026

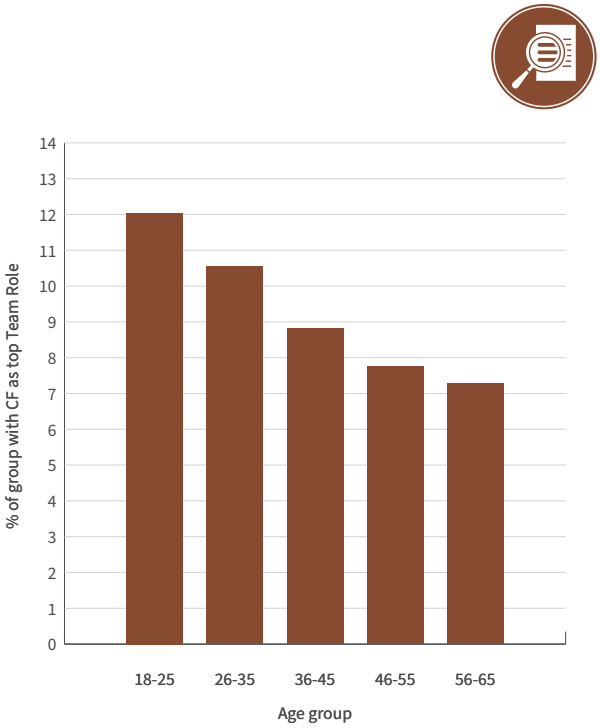
Completer Finisher

Completer Finisher behövs för att säkerställa noggrannhet och hög kvalitet i arbetet. Completer Finishers upptäcker fel och brister och hindrar dem från att förstöra ett projekt eller en produkt.

I motsats till Co-ordinator, som fokuserar på helheten, tycks Completer Finisher minska när vi blir äldre. Här finns däremot inget tydligt mönster för rollstyrkan.

Kanske kan vi oftare anta en Co-ordinator-roll när karriären fortskrider och lägga mer tid på övergripande strategiska frågor än på detaljer.

För yngre medarbetare spelar hierarkin återigen in. Finns ingen att delegera slutkontroller till ligger ansvaret kvar hos dem, och styrkan blir därmed mer framträdande.



Referenser

[1] ”Understanding Intergenerational Collaboration: Exploring Challenges and Collaboration Strategies in the Multigenerational Workforce” [Att förstå samarbete mellan generationer: utmaningar och samarbetsstrategier i arbetslivet], Adnan Iqbal, Journal of Economics, Business & Organization Research, 2024, vol. 6, nr 1, s. 15–43. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3816574

[2] ”The Double-Edged Sword of Diversity: How Diversity, Conflict, and Psychological Safety Impact Software Teams” [Mångfaldens tveeggade svärd: hur mångfald, konflikt och psykologisk trygghet påverkar programvaruteam], Christiaan Verwijs och Daniel Russo, november 2023. https://arxiv.org/pdf/2301.12954

[3] Ng, T. W. H. och Feldman, D. C. (2010). ”The relationships of age with job attitudes: A meta-analytic review” [Sambanden mellan ålder och attityder till arbetet: en metaanalytisk översikt]. Journal of Vocational Behavior, 77(2), 196–210. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.004

[4] https://hbr.org/2021/08/how-to-manage-a-multi-generational-team

[5] Källa: Pew Research Center.

 © BELBIN 2026

SLUTSATS

För att arbeta effektivt med allt fler generationer i arbetslivet behöver vi enligt resultaten se bortom generationsstereotyper och antaganden och finna gemensamma beröringspunkter där teammedlemmar i olika åldrar kan samarbeta bättre.

Ålder medför tydligt större självförståelse, tilltro till styrkor och förmåga att hantera sådant som inte faller sig naturligt.

Personer som kommer in i arbetslivet har förståeligt nog lägre självförståelse av sitt bidrag, men är möjligen mer formbara och villiga att utforska olika teamrollstyrkor.

Mellanchefer mitt i karriären kan dra nytta av ett mellanläge. De har tillräckligt mångsidiga styrkor och den självinsikt som behövs för att anpassa teamrollbeteenden efter situation eller relation.

I motsats till etablerade föreställningar visar våra data att äldre är starkare, men färre, i kreativa teamrollbidrag och att yngre kan vara starka analytiska tänkare.

En tendens till analytiskt tänkande kan dock finnas samtidigt som affärserfarenhet och affärsförståelse saknas. Andra roller, som Co-ordinator, kan först framträda när befordran eller förändringar i befattning eller hierarki ger den unga personen fler möjligheter.

När dessa styrkor identifieras kan det finnas en möjlighet till mentorskap i teamet eller organisationen. Det låter yngre förfina styrkorna under karriären och lära av äldre kollegor och bygger samtidigt starkare relationer mellan generationer.

Belbins modell kan hjälpa företag att hantera utmaningarna med team över generationsgränser och göra åldersmångfald till en styrka.



DELRAPPORT 3

AI och teamarbete

BELBIN® © BELBIN 2026

+44 (0)1223 264975 team@belbin.com www.belbin.com

VIKTIGA SLUTSATSER

- AI används brett och alltmer. När användningen ökar påverkas team. Samarbetsmönster kan förändras och vissa bidrag kan påverkas negativt medan andra förstärks.

- AI ger team nya möjligheter. De svarande lyfte effektivisering, automatiskt genererade insikter och idéutveckling som möjliga fördelar.

- Team har också tydliga farhågor. Vanliga farhågor är att den mänskliga dimensionen i HR och teamarbete går förlorad samt frågor om snedvridningar och rättvisa. Team vill använda AI för att tillföra värde utan att minska de mänskliga inslag som gör teamarbete meningsfullt.

- De flesta team befinner sig fortfarande tidigt i införandet. AI påverkar arbetsflöden och förväntningar men har liten till måttlig påverkan på de flesta team och omformar ännu inte teamstrukturer.

- Nästan hälften tror att AI kommer att förbättra samarbetet inom fem år. AI väntas skapa nya roller och bidrag, ersätta befintliga och förändra samarbetsmönster. Team behöver anpassa sig.

- AI väcker blandade känslor. Team rymmer sannolikt olika reaktioner, från entusiasm till försiktighet. Tillit och öppenhet blir avgörande för att medlemmarna ska kunna uttrycka osäkerhet och ställa frågor.

 © BELBIN 2026

ATT FÖRSTÅ PÅVERKAN OCH HANTERA FÖRÄNDRING MED BELBIN

Inledning

AI är inte längre ett abstrakt framtidsbegrepp utan formar redan teamens vardag. När organisationer inför nya verktyg och prövar AI-stödda arbetssätt behöver team anpassa sig under en period med både möjligheter och osäkerhet. Vissa processer blir snabbare, vissa uppgifter automatiseras och vissa bidrag förändras. Det kan skapa oklarhet: vem ansvarar för vad, och vad innebär ”bra teamarbete” när AI också bidrar?

Belbin erbjuder en modell med människan i centrum som hjälper team att förstå sina gemensamma styrkor och bidrag när tydlighet är särskilt viktig. Genom att synliggöra beteendedynamiken ger Belbin en grund för dialog, samsyn och motståndskraft när tekniken utvecklas.

Belbin har nyligen genomfört en undersökning av AI-användning inom HR och lärande och utveckling, L&D. Vi ville bättre förstå hur AI påverkar teamarbete och hur synen förändras när användningen blir vanligare.

Vi frågade 250 personer inom HR, L&D och organisationsutveckling, OD, om hur AI formar teamarbete. Här delar vi resultaten och rekommendationer för team som utforskar AI.

 © BELBIN 2026

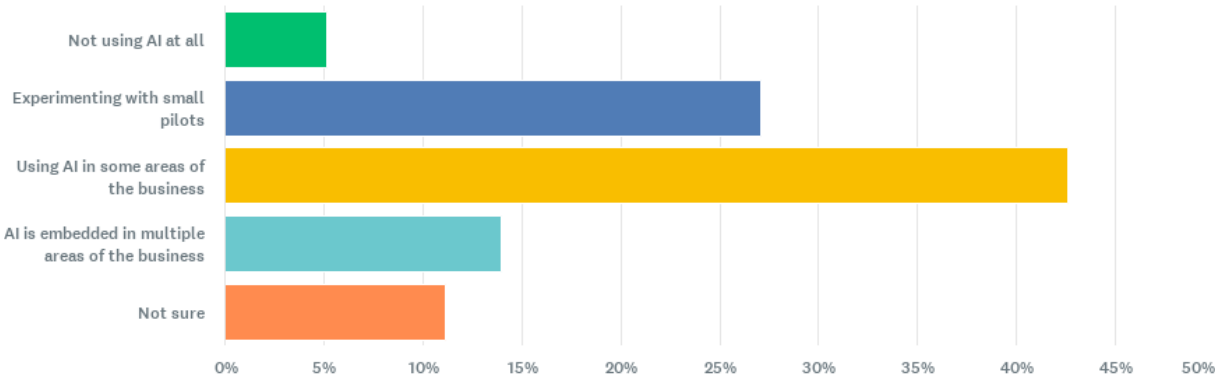
VÅRT UNDERLAG
250 PERSONER
INOM HR, L&D
OCH OD

1 AI används brett och alltmer

Underlag: 250 personer inom HR, L&D och OD.

Undersökningen visar att AI redan är en del av organisationers vanliga verksamhet.

Vi frågade: Hur skulle du beskriva organisationens nuvarande användning av AI?

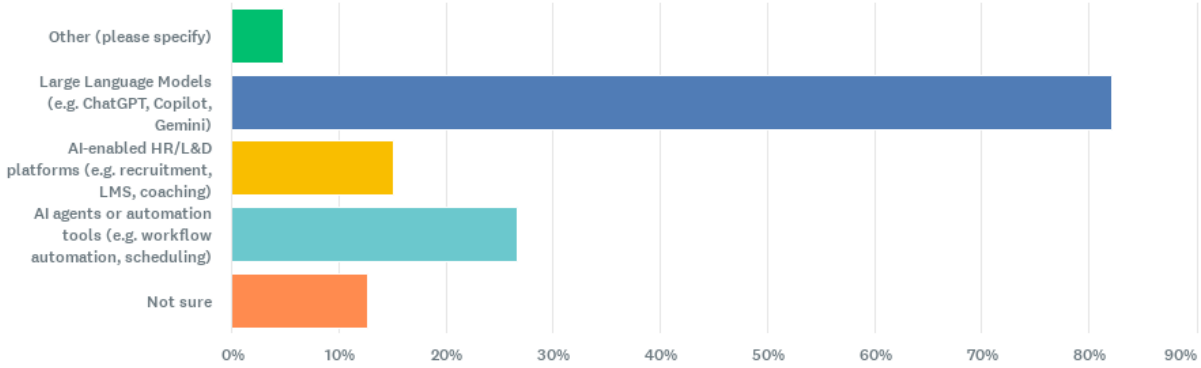


- 43 % säger att AI används inom vissa delar av verksamheten.
- 27 % uppger att de experimenterar med mindre pilotprojekt.
- Nästan ett av sex företag uppger att AI är integrerad inom flera verksamhetsområden.

Dessutom uppger 82 % att de använder stora språkmodeller som ChatGPT, Copilot eller Gemini på arbetsplatsen. Den utbredda användningen visar att AI har gått bortom enstaka försök och påverkar dagliga teamaktiviteter över branscher och funktioner.

Vilka AI-verktyg används

Vi frågade: Vilka AI-verktyg eller tillämpningar använder ni för närvarande i organisationen?



Vad betyder det för team

När AI blir en del av vardagens arbete märks påverkan tydligast på teamnivå:

• Bidragen kan bli ojämna när AI förstärker vissa roller medan andra påverkas mindre eller till och med negativt.

• Samarbetsmönster kan förändras när beslutsfattande, problemlösning och genomförande omfördelas i teamet.

• Gap kan uppstå mellan uppgifter som AI bäst hanterar och sådant som kräver mänskligt omdöme, kreativitet eller relationsbyggande.

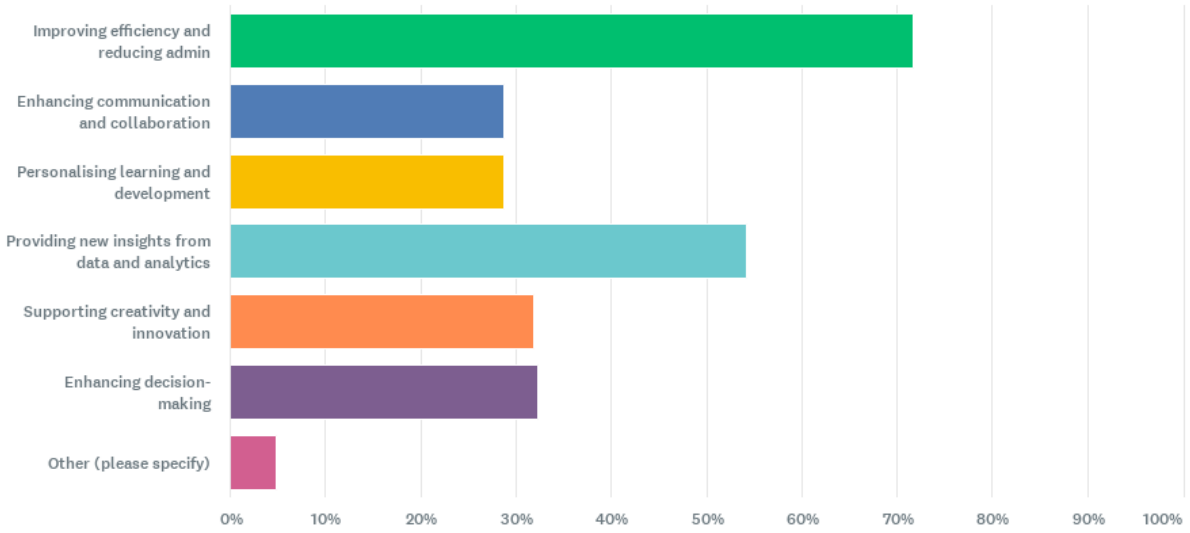
• Team kan få svårt att samordna insatserna om ansvar inte balanseras om för att spegla både mänskliga styrkor och AI-stöd.

Belbin hjälper team genom att tydliggöra individuella bidrag och visa hur arbetet kan formas kring människors och teknikens kompletterande styrkor, så att AI förbättrar teamprestationerna.

2 AI väcker entusiasm och ger team nya möjligheter

Undersökningen visade tydliga fördelar som de svarande förväntar sig av AI.

Vi frågade: Vad lockar dig mest med AI inom HR, L&D eller teamarbete?



- 72 % ser fram emot bättre effektivitet och mindre administration.
- 54 % ser fram emot nya insikter från data.
- 32 % vill stödja kreativitet och innovation med AI.

Vad betyder det för team

AI kan påtagligt förbättra teamets prestationer:

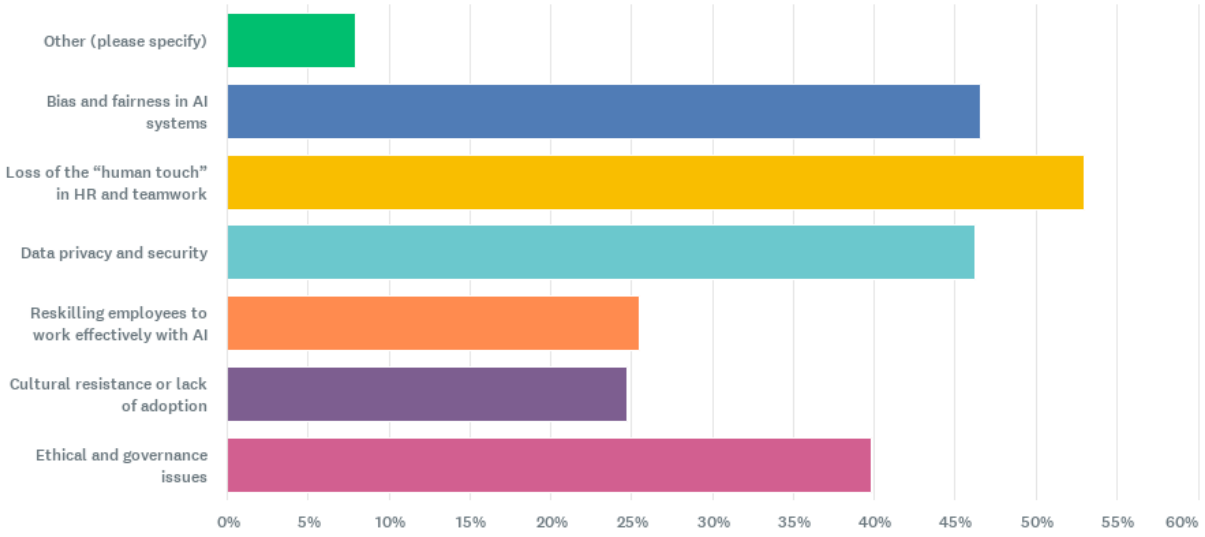
- Effektivisering kan frigöra tid för mer värdefullt samarbete och problemlösning.
- Automatiskt genererade insikter kan stödja bättre beslut och minska tiden för manuell analys.
- Idéutveckling kan gå snabbare när AI hjälper till med brainstorming eller prototyper.

Utmaningen är hur team tar vara på värdet utan att äventyra samsyn eller sammanhållning. Belbin hjälper medlemmarna att förstå sina bidrag så att möjligheterna fördelas rättvist och används effektivt.

3 Team har också tydliga farhågor

Entusiasmen åtföljs av betydande försiktighet.

Vi frågade: Vad oroar dig mest med AI inom HR, L&D eller teamarbete?



• Mer än hälften, 53 %, är rädda att den mänskliga dimensionen försvinner från HR och teamarbete.

• Nästan hälften, 47 %, oroar sig för snedvridningar och rättvisa.

• Nästan hälften, 46 %, oroar sig för dataskydd och säkerhet.

• 40 % lyfter etik och styrning som en källa till oro.

Övriga kommentarer gällde främst överdriven tillit och felaktigheter, särskilt att människor okritiskt skulle acceptera information och missa fel i AI-svar. Även oro för förlust av kreativt och strategiskt tänkande uttrycktes.

Vad betyder det för team

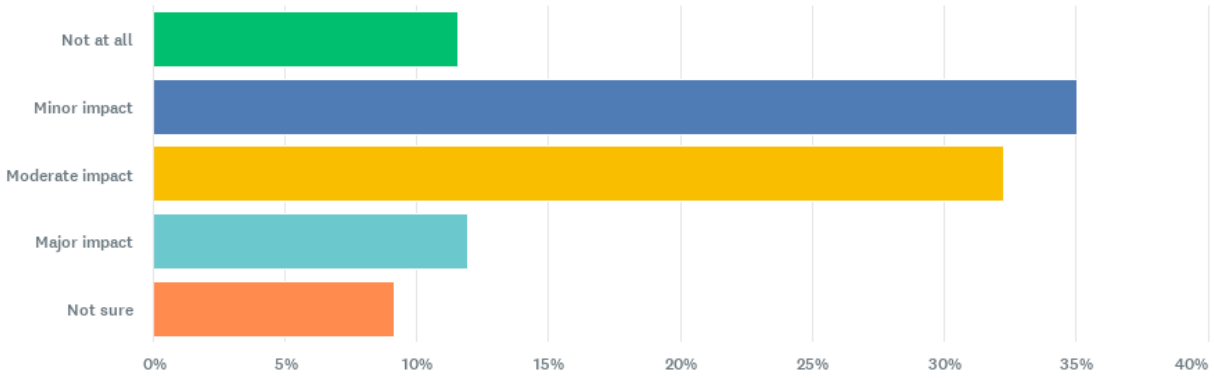
Team söker AI:s värde utan att förlora det som gör samarbete meningsfullt: tillit, goda relationer, kommunikation och ett gemensamt syfte. Oro för snedvridningar och rättvisa speglar medvetenheten om att AI-resultat kan medföra risker som team har svårt att upptäcka eller hantera själva.

Belbin ger ett sätt att samtala strukturerat om de viktigaste mänskliga delarna av arbetet. Det är särskilt viktigt när rädsla för att bli ersatt eller överflödig, i arbetsuppgifter eller mellanmänskliga bidrag, annars riskerar att förbli outtalad.

 © BELBIN 2026

4 De flesta team är fortfarande tidigt i införandet

Vi frågade: Hur påverkar AI för närvarande teamarbetet i organisationen, enligt din erfarenhet?



- 12 % uppger ingen påverkan.
- 35 % uppger liten påverkan.
- 32 % uppger måttlig påverkan.
- 12 % uppger stor påverkan.

Det tyder på att de flesta team fortfarande befinner sig tidigt i införandet, även om AI finns på plats. AI påverkar arbetsflöden och förväntningar men omformar ännu inte teamstrukturerna fullt ut.

Vad betyder det för team

I övergångsperioden kan team arbeta med föråldrade eller delvis uppdaterade processer och riktlinjer för AI. Nya normer för användningen kan växa fram utan att uttalas. Medlemmarna kan samtidigt känna press att öka produktiviteten medan rollerna blir mer oklara. Tilltro och färdighet i AI-användning kan vara ojämnt fördelade.

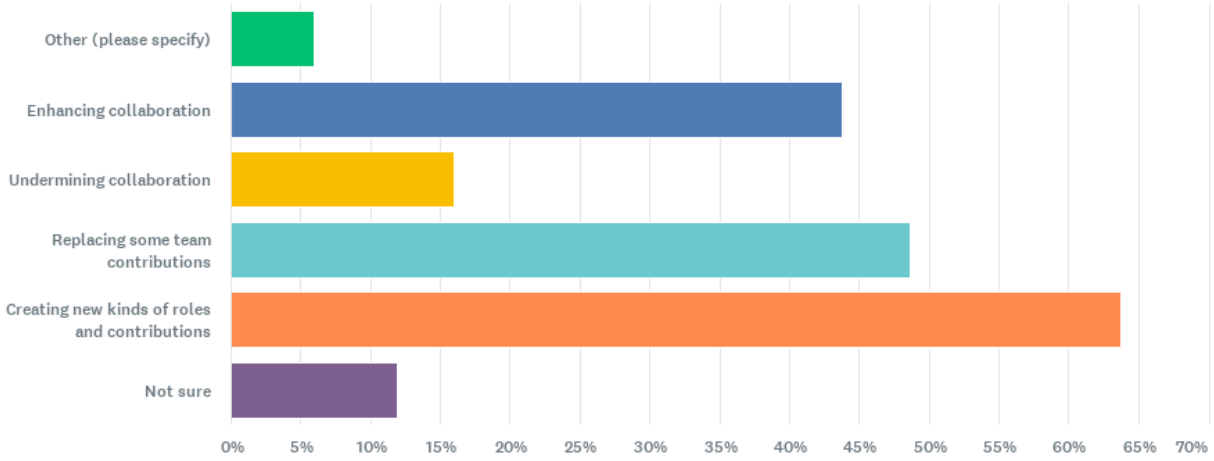
Belbin ger team ett sätt att regelbundet se över samarbete och ansvar så att införandet stärker teamarbetet.

 © BELBIN 2026

5 Nästan hälften tror att AI kommer att förbättra samarbetet

Undersökningen visar att människor väntar sig betydande förändringar på medellång sikt.

Vi frågade: Hur tror du att AI påverkar teamdynamiken under de kommande fem åren?



• Nästan två tredjedelar, 64 %, tror att AI skapar nya typer av roller och bidrag.

• Ungefär hälften, 49 %, väntar sig att vissa befintliga bidrag ersätts.

• Nästan hälften, 44 %, tror att AI förbättrar samarbetet.

Övriga kommentarer var också delade mellan positiva och negativa konsekvenser. Vissa nämnde försvagning av juniora förmågor och minskad kreativitet. Andra menade att AI kan stärka tilliten och låta individer fokusera på att bidra utifrån sina styrkor.

Vad betyder det för team

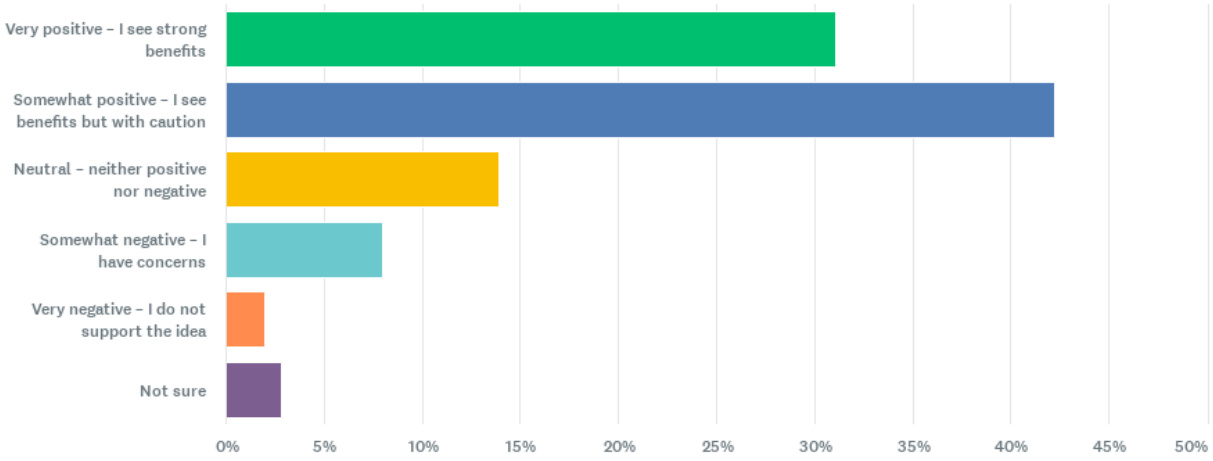
Förväntningarna signalerar en längre utvecklingsperiod. AI kan ta över vissa uppgifter, nya kan uppstå och samarbetsmönster förändras. Team behöver sätt att anpassa sig fortlöpande.

Belbin ger kontinuitet i förändringen: en stabil förankring som hjälper team att behålla identitet och effektivitet när de prövar nya verktyg och arbetssätt.

 © BELBIN 2026

6 AI väcker blandade känslor

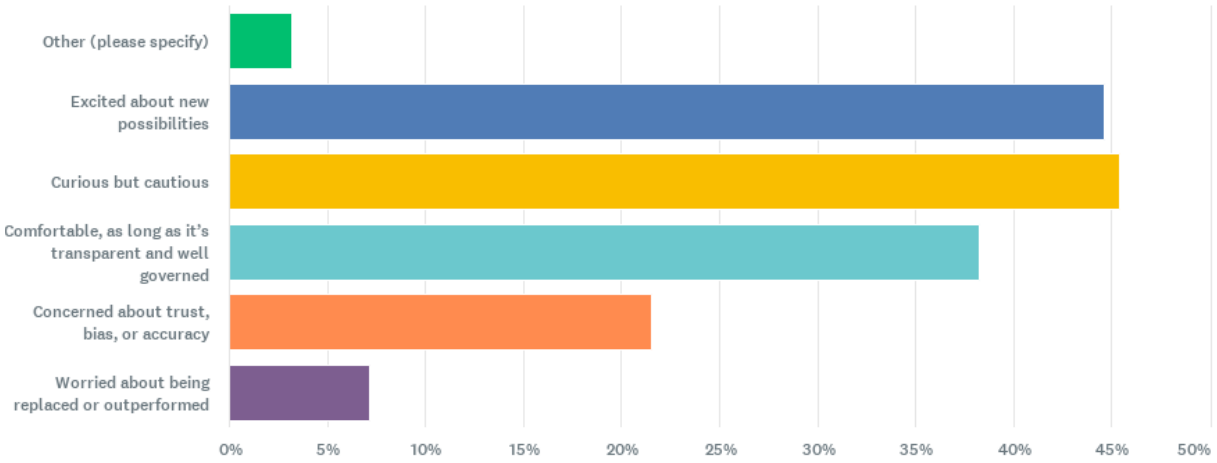
På frågan ”Hur känner du inför att arbeta tillsammans med AI, exempelvis AI-agenter eller AI-assistenter i team?” svarar 73 % att de är positiva, medan endast cirka 10 % uttrycker en negativ reaktion.



 © BELBIN 2026

Blandade känslor fortsättning

När vi frågade om den främsta känslomässiga reaktionen – ”Vilken är din huvudsakliga känsla när du tänker på att arbeta tillsammans med AI?” – var bilden mer blandad.



- 45 % är entusiastiska.
- 45 % är nyfikna men försiktiga.
- 38 % känner sig bekväma endast om styrningen är god.
- 22 % oroar sig för tillit, snedvridningar och riktighet.
- 7 % oroar sig för att bli överträffade.

Övriga kommentarer gällde oro för säkerhet och miljöpåverkan.

Vad betyder det för team

Spridningen i svaren tyder på att team sannolikt rymmer olika reaktioner, från entusiasm till försiktighet. Det påverkar hur gärna individer tar till sig nya verktyg, hur trygga de är i användningen och hur villiga de är att lyfta farhågor.

Belbin stödjer tillit och öppenhet genom samtal om styrkor, trygghet i användningen och arbetssätt. När team kan uttrycka osäkerhet och ställa frågor blir införandet mer hållbart.

BELBIN HJÄLPER TEAM GENOM AI-OMSTÄLLNINGEN

Belbin erbjuder ett strukturerat, styrkebaserat perspektiv för att hantera komplexiteten i AI-införandet och de mänskliga utmaningar som följer. Det ger ett praktiskt sätt att undersöka hur mänskliga bidrag, tillit och samarbete kan upprätthållas när tekniken omformar arbetet.

1 Belbin gör AI till en fråga om bidrag

Svaren visar viss oro och känsla av hot mot värde, relevans och kompetens när rutinuppgifter som tidigare var tydligt mänskliga allt oftare stöds eller genomförs av AI.

Belbin uppmuntrar team att se AI som ett verktyg för att förfina styrkor. Modellen fokuserar på hur individer genom sina beteenden bidrar till teamets framsteg, snarare än på de specifika uppgifterna i arbetsbeskrivningen. Det understryker att värdet ligger i tänkande, omdöme och samarbete, inte bara i ägandet av uppgifter.

Genom att tydliggöra sambandet mellan människor och arbete hjälper Belbin team att klargöra var AI kan stödja, förstärka eller förenkla aktiviteter och skapa tydliga förväntningar på ägarskap och ansvar. Gemensam förståelse minskar friktion och dubbelarbete och hjälper människor att se hur styrkorna fortsatt passar in i ett föränderligt arbetsliv.

2 Belbin hjälper team att placera AI klokt i arbetsflöden

AI kan skapa möjligheter, men team måste bestämma hur de används. Belbin erbjuder struktur för dessa beslut.

När rutinuppgifter automatiseras eller stöds av AI kan team omfördela insatserna efter styrkor. De som trivs med relationsbyggande kan lägga mer tid på mänsklig kontakt. De som gillar analys eller problemlösning kan använda AI för att bredda eller fördjupa tänkandet utan att lämna ifrån sig beslutsansvaret. Genom att delegera upprepande uppgifter eller arbete med lågt värde till AI kan team frigöra tid för kreativitet, strategi och samarbete.

Genom att visa gap och obalanser i bidragen hjälper Belbin team att identifiera var AI-stöd kan vara till nytta och var arbetet måste förbli mänskligt lett. Det svarar direkt mot oro för överbelastning, dubbelarbete och olämplig automatisering.

3 Belbin hjälper till att behålla psykologisk trygghet

Undersökningen visar oro för självförtroende, rädsla att blottas och ovilja att ifrågasätta AI-resultat.

Införandet kan få medlemmar att undra var deras värde, bidrag och ansvar ligger och hur rollen kan förändras.

Belbins modell stödjer öppen dialog om osäkerhet med ett neutralt språk som ger psykologisk trygghet i svåra frågor. Förståelse för varandras styrkor legitimerar olika reaktioner på förändring och gör det lättare att uppskatta varför någon är försiktig, nyfiken eller kluven.

 © BELBIN 2026

4 Belbin värnar olika bidrag när AI:s inflytande ökar

AI tenderar att gynna snabbhet, mängd, teknisk skicklighet och säkerhet i att arbeta med data. Utan medveten uppmärksamhet kan det snedvrida eller begränsa vilka bidrag som uppmärksammas och värdesätts.

Belbin återställer balansen genom att synliggöra fler bidrag, som relationshantering, reflekterande tänkande, riskmedvetenhet och kvalitetsfokus. I team som inför AI hindrar det ett fåtal röster eller beteenden från att dominera besluten och minskar beroendet av arbetssätt som naturligt passar AI.

Team kan då förbli balanserade och inriktade på sina mål i stället för att optimeras kring ett särskilt teknikdrivet arbetssätt.

5 Belbin möjliggör anpassning och reflektion för större motståndskraft

De team som anpassar sig effektivast när AI utvecklas brukar regelbundet reflektera över samarbetet, medvetet omforma ansvar när roller förändras och uppmärksamma var mänskliga bidrag ger störst värde.

Belbin uppmuntrar individer och team att fokusera på grundläggande bidrag snarare än specifika uppgifter. Det hjälper människor att se att deras värde för teamet finns kvar även om uppgifterna ändras och stödjer utveckling av roller utan förlust av självförtroende eller engagemang.

Genom reflektion och självinsikt främjar Belbin anpassningsförmåga, motståndskraft och ett utvecklingsinriktat förhållningssätt genom återkommande återkoppling. Det ger en grund för fortlöpande anpassningar när arbetet förändras.

Slutsats

Resultaten visar att AI används brett och alltmer. Det skapar entusiasm och möjligheter men också osäkerhet och många farhågor, främst förlusten av den mänskliga dimensionen i teamarbete.

Trots farhågorna finns betydande optimism om bättre samarbete och nya bidrag. AI kan omforma teamens arbete, men mänskliga styrkor, samarbete och tydlighet är fortsatt centrala. Införandet lyckas bäst när medlemmarna tydligt förstår sina styrkor, erkänner och värdesätter andras bidrag och känner tilltro till sin del i att nå teamets mål.

Belbin erbjuder mer än beskrivande insikt. Modellen ger ett gemensamt språk och ett strukturerat arbetssätt som hjälper team att tryggt hantera de tidiga stegen, förstå sina bidrag, samarbeta effektivt och anpassa sig till fortsatt förändring. Med Belbin som vägledning kan team använda AI för att förstärka det som gör teamarbete värdefullt.

 © BELBIN 2026

DELRAPPORT 4

Distansarbete och hybridarbete

© BELBIN 2026

+44 (0)1223 264975 team@belbin.com www.belbin.com

VIKTIGA SLUTSATSER

- Upplevelser av distansarbete och hybridarbete varierar med teamroll. Plants och Specialists uppskattar ostörd arbetstid, medan Shapers och Co-ordinators i allmänhet vill samla teamet på samma plats.

- Organisationens inställning påverkar direkt effektivitet och engagemang. Medarbetare i organisationer som såg positivt på distans• och hybridarbete var effektivare och mer engagerade både på distans och när de arbetade på samma plats.

- Det individuella engagemanget har ökat bland distansarbetare, men teamengagemanget minskar. Organisationer kan ha förbättrat det individuella engagemanget utan att uppmärksamma sammanhållningen i teamet.

- Kommunikationen är effektivare när team är samlade. Det fanns vissa variationer mellan teamroller, men överlag uppgavs kommunikationen vara effektivare på samma plats, särskilt för nya medlemmar i befintliga team.

- Upplevda fördelar och nackdelar varierar med teamroll. Uppgiftsorienterade roller framhåller ofta färre störningar, medan sociala roller främst nämner missförstånd och kommunikationsproblem som nackdelar.

- Typen av arbete påverkar synen på platsen. Många föredrog att göra koncentrerat enskilt arbete på distans och förlägga gemensamt arbete till kontoret.

 © BELBIN 2026

INLEDNING

Distansarbete och hybridarbete har omformat organisationers verksamhet

Distansarbete är inget nytt, men det breda införandet av strukturerat hybridarbete har förändrat hur team samarbetar. Hybridteam är i dag snarare regel än undantag. I en aktuell Belbinundersökning med 136 svarande beskrev 55 % sig som hybridarbetare som delar tiden mellan distans• och kontorsarbete. Ytterligare 28 % arbetade helt på distans och bara 15 % enbart på en arbetsplats. Resultaten speglar en bredare förändring i arbetsmönster och understryker vikten av att förstå hur team kan utvecklas i hybridmiljöer.

Effektiva hybridteam behöver mer än digitala verktyg och virtuella möten. För att prestera som bäst måste de utveckla engagemang, självinsikt och tillit, så att individer kan samarbeta med tydligt syfte och samtidigt större självständighet.

En bestående utmaning är att upprätthålla teamengagemang

Belbin har studerat virtuella team och hybridteam sedan covid-19-pandemins början och fortsätter följa utvecklingen av teamdynamiken.

Vår forskning 2020 visade att produktiviteten ökade under de första månaderna av distansarbete, men att individuellt engagemang minskade när gränserna mellan arbete och privatliv blev otydligare och utmattning vanligare.

Senare resultat ger en mer nyanserad bild. Det individuella engagemanget har återhämtat sig när människor har anpassat sig till hybridarbete. Teamengagemanget är däremot fortfarande relativt lågt, särskilt i nybildade team och team vars medlemmar aldrig har mötts fysiskt.

Hybridarbete kan alltså stödja individuell effektivitet, men stark sammanhållning och engagemang i teamet är fortsatt en betydande utmaning. Framgången beror inte bara på individers prestation utan på hur väl team skapar kontakt, samarbetar och bidrar tillsammans.

 © BELBIN 2026

VÅRT UNDERLAG
136 PERSONER

55 % HYBRID

15 % ENBART PÅ KONTORET

28 % HELT PÅ DISTANS

Upplevelser av distansarbete och arbete på samma plats efter teamroll

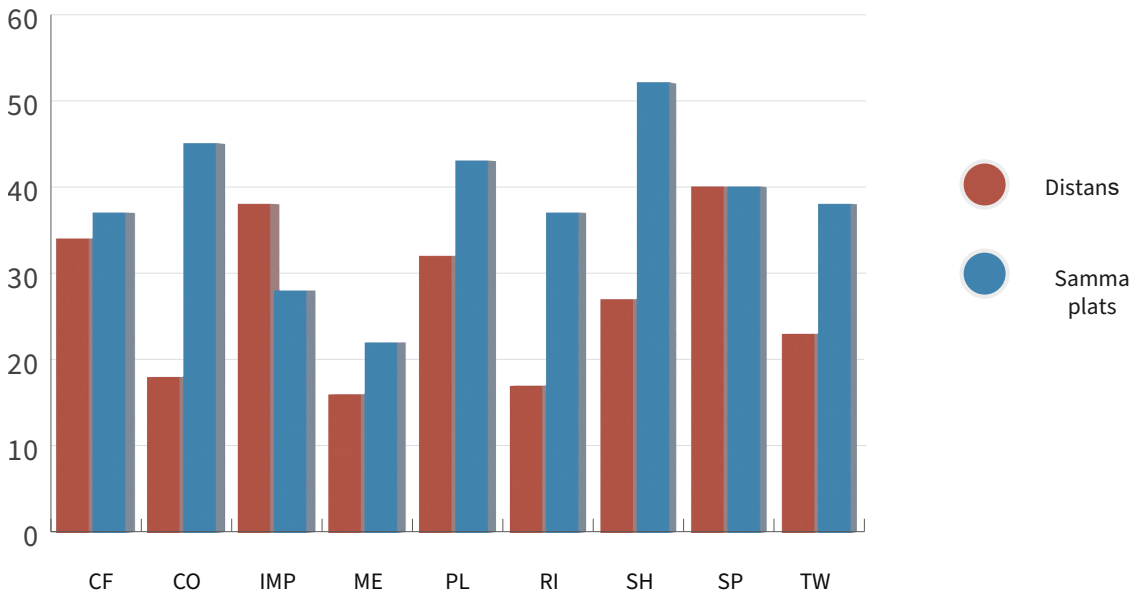
Underlag: 136 individer. 55 % hybridarbetare, 15 % enbart på arbetsplatsen och 28 % helt på distans.

När vi analyserade data utifrån främsta teamroll framträdde intressanta mönster.

Hybridarbete var standard för nästan 80 % av de tillfrågade Implementers och nästan 70 % av Monitor Evaluators.

De flesta hybridarbetare var nöjda med balansen mellan distansarbete och kontorsarbete, oavsett teamroll.

Vi frågade om erfarenheter av distansarbete och arbete på samma plats inom effektivitet, prestation, engagemang och kommunikation. Utifrån svaren beräknade vi ett mått på hur positiv eller negativ upplevelsen var.



Överlag föredrog Co-ordinators och Shapers tydligast att arbeta på samma plats.

Dessa roller ansvarar ofta för att samla människor: för att skapa samsyn och klargöra mål som Co-ordinator, eller driva teamet mot målen som Shaper. Distans• och hybridarbete kan till sin natur försvåra denna sammanhållning. Det är därför rimligt att personer med dessa främsta roller vill samla människor fysiskt för att nå sina syften.

Implementers och Specialists bedömde däremot sina upplevelser av distans• och hybridarbete högre än övriga teamroller.

Som forskningen 2020 visade värdesätter Implementers den ökade effektivitet och produktivitet som distansarbete erbjuder. Specialists kan uppleva att enskilt arbete låter dem fördjupa sig i ett ämne utan störningar.

 © BELBIN 2026

Olika betydelse för olika teamroller

Skillnaderna visar att det är viktigt att beakta vad distansarbete kan innebära för individer med olika teamrollstyrkor, både för dem själva och för teamet som helhet.

Redan före covid-19 var Resource Investigators, och är fortfarande, mer benägna än andra att dela tiden mellan arbetsplatsen och andra platser. De är utåtriktade och tycker om att utforska möjligheter och bygga nätverk.

För dem kan hybridarbete bli liktydigt med isolering, vilket sannolikt skapar tristess och frustration. Implementers och Specialists kan vara mer produktiva, men produktiviteten kan ha ett högt pris om kontakten med teamet försvinner. De kan då arbeta med sådant som är föråldrat eller i slutänden saknar värde för teamet. Vi återkommer till detta längre fram.

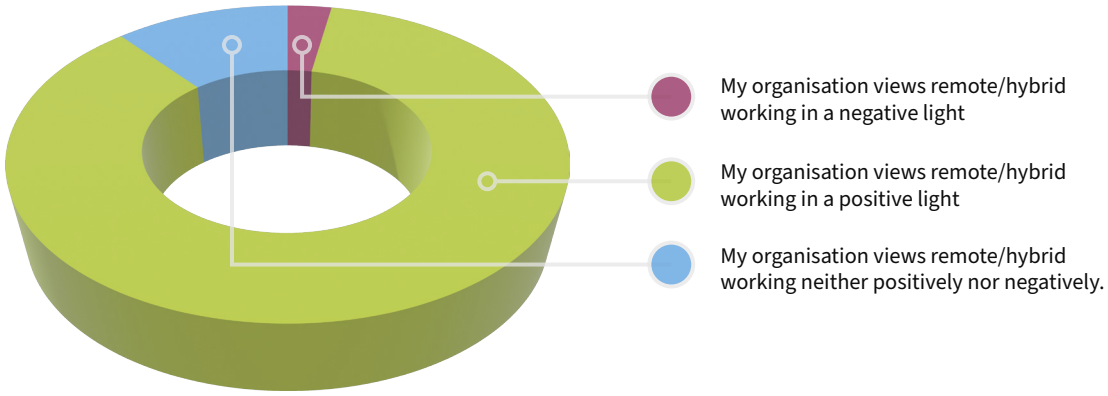
Organisationens syn på distansarbete

Vi frågade om organisationens syn på distans• och hybridarbete.

Inte överraskande påverkade inställningen hur många som använde hybridarbetssätt.

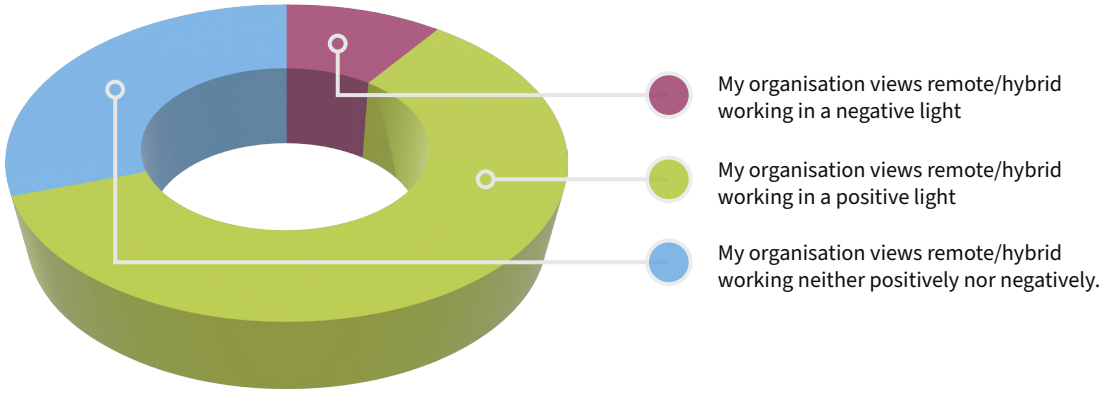
De som arbetade helt på distans uppgav starkast stöd från arbetsgivaren, medan de som arbetade på kontor eller annan arbetsplats beskrev mer negativa uppfattningar om distans• och hybridarbete.

Organisationens syn på distansarbete och hybridarbete: helt på distans

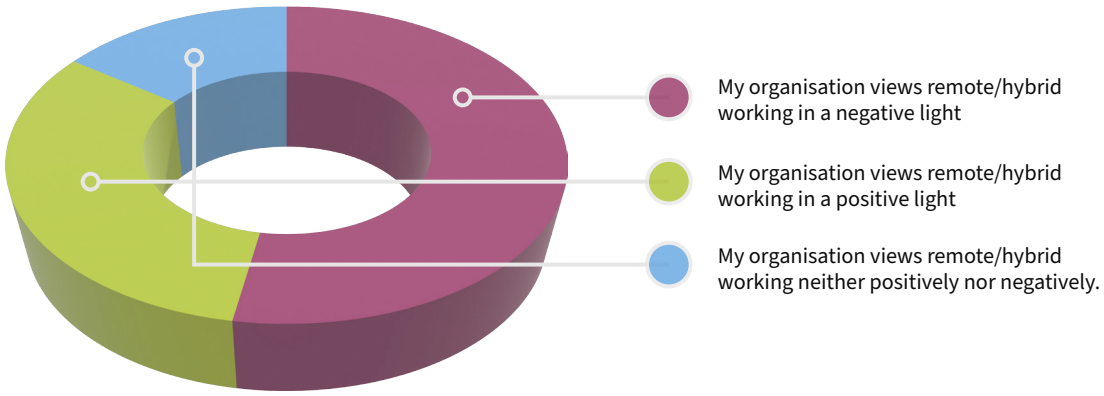


 © BELBIN 2026

Organisationens syn på distansarbete och hybridarbete: hybridarbete



Organisationens syn på distansarbete och hybridarbete: kontorsarbete

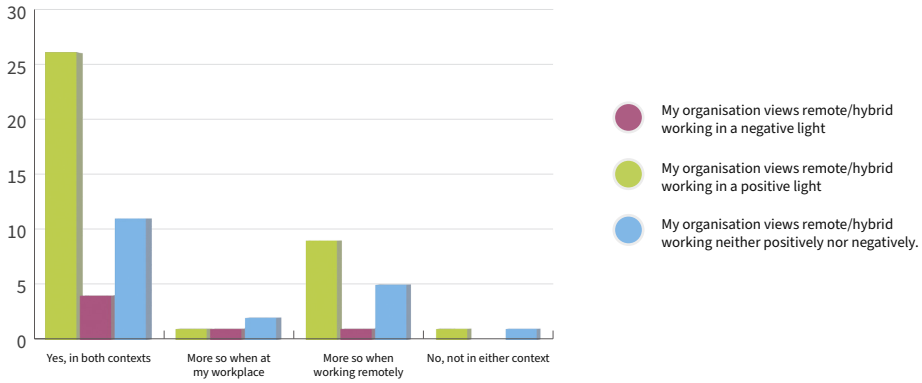


PRODUKTIVITET ENGAGEMANG OCH ORGANISATIONSKULTUR

Vi fann också att organisationens inställning direkt påverkade individens engagemang och effektivitet i rollen.

De vars organisationer såg positivt på distans• och hybridarbete var effektivare inte bara på distans utan i båda sammanhangen.

Jag är effektiv i min roll



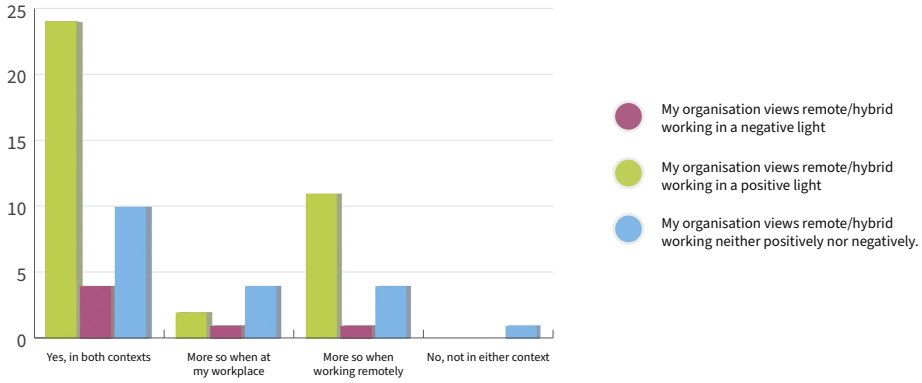
Det tyder på att organisationens förhållningssätt och medarbetarnas uppfattning om det direkt kan påverka prestationer.

Detsamma gällde individuellt engagemang.

Svarsalternativ i båda: ja, i båda sammanhangen; mer på arbetsplatsen; mer vid distansarbete; nej, inte i något av sammanhangen.

Teckenförklaring: organisationen ser negativt, positivt respektive varken positivt eller negativt på distans-/hybridarbete.

Jag är engagerad i mitt arbete



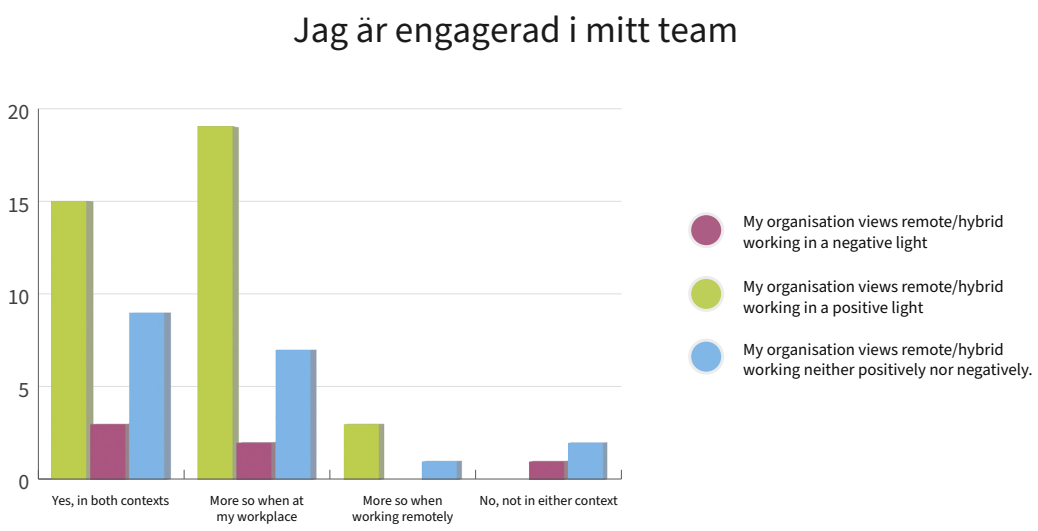
Mer än praktiska förutsättningar

Resultaten tyder på att mer än logistiska faktorer spelar in.

Organisationer med positiv syn på hybridarbete visar tillit till medarbetarna och utvecklar en självständig arbetskultur som möjliggör bättre balans mellan arbete och privatliv. Det leder i sin tur till högre effektivitet och engagemang i rollen.

Organisationer med negativ syn kan däremot brottas med andra kulturproblem, som detaljstyrning, brist på tillit och bristande psykologisk trygghet, vilka ofrånkomligen skadar prestation och engagemang.

Det fanns dock två områden där hybridarbetarna föredrog att arbeta på samma plats: teamengagemang, ”Jag är engagerad i mitt team”, och anknytning till organisationskulturen, ”Jag känner samhörighet med organisationens kultur”.



Även om positiva förhållningssätt till hybridarbete tenderar att ge högre teamengagemang föredras tydligt arbete på samma plats för att medlemmarna ska knyta an till varandra och samarbeta effektivare.

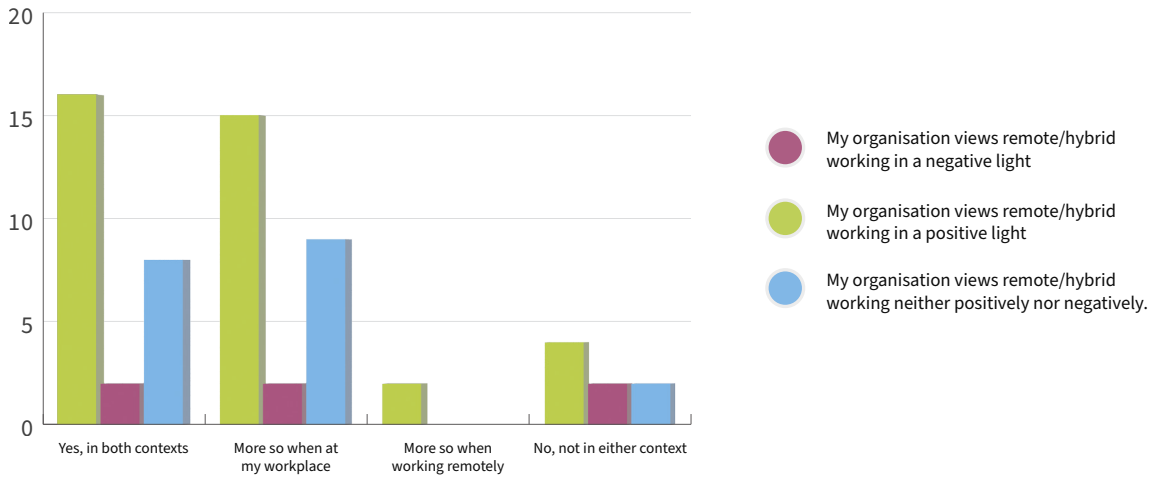
I studien 2020 föreslog vi att distansarbete generellt ökade produktiviteten men minskade individuellt engagemang. De senare resultaten skiljer däremot mellan individuellt engagemang och teamengagemang.

61 % är individuellt engagerade i arbetet i båda sammanhangen. För teamengagemang sjunker andelen till 43 %, och 45 % uppger större teamengagemang på arbetsplatsen.

Skillnaden för organisationskulturen var ännu tydligare: 43 % uppgav starkare anknytning på arbetsplatsen, jämfört med 39 % i båda sammanhangen. Endast 3 % kände större samhörighet med kulturen vid distansarbete.

 © BELBIN 2026

Jag känner samhörighet med organisationens kultur



Anknytning till organisationskulturen

En positiv syn på hybridarbete tycktes generellt signalera en sundare kultur med starkare samhörighet. Individens anknytning till kulturen var ändå betydligt starkare när personen arbetade fysiskt tillsammans med andra.

43 % av dem som kände stöd i hybridarbetet hade anknytning till företagskulturen oavsett sammanhang. 40 % av de hybridarbetare som kände stöd upplevde starkare anknytning när de arbetade fysiskt med andra.

En positiv företagsinställning kan alltså förbättra individuell effektivitet och engagemang oavsett sammanhang, men inte helt motverka hybridarbetets negativa effekter på teamengagemang. Många söker fortfarande gemenskap genom att arbeta på samma plats, även med stöd från arbetsgivaren för hybridarbete.

De påståenden där svaren föredrog arbete på samma plats gällde ett bredare sammanhang: teamet eller organisationen. Påståenden om individuell prestation eller effektivitet gav däremot oftast svar som gynnade hybridarbete.

Detta centrala resultat visar att organisationer kan hantera individuellt engagemang i distans• och hybridarbete men missa teamengagemanget.

Hybridarbete ger individer flera fördelar, men någon form av arbete på samma plats är nödvändig för sammanhållna, effektiva team och en kultur som stödjer höga prestationer.

Resultatet kan påverka strategin för hybridarbete. Människor vill ha tid och ostördhet för självständigt arbete och även tid att samarbeta effektivt med teamet.

Många kommentarer handlade om att rätt arbete inte fördelades till rätt personer i rätt sammanhang.

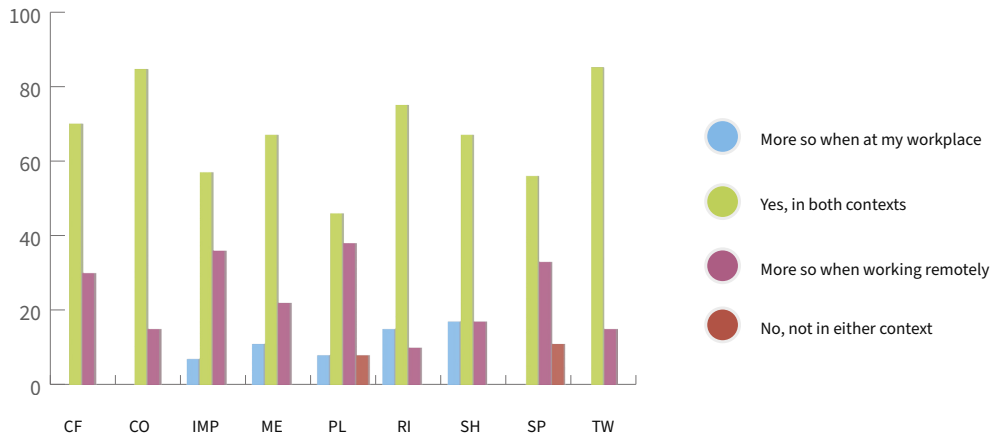
Vissa beskrev ”det tomma kontorets syndrom”: de pendlade till arbetet bara för att upptäcka att inga kollegor var där. Andra beskrev långa videosamtal för samarbete som kunde ha genomförts effektivare på plats. Detta slösar tid och resurser och urholkar välvilja och engagemang.

En positiv inställning räcker därför inte för att hybridarbete ska fungera. Organisationer behöver en genomtänkt, styrkebaserad strategi som tar hänsyn till vilka som behövs i varje projektfas, typen av arbete och lämpligaste sammanhanget.

EFFEKTIVITET ENGAGEMANG OCH KULTUR EFTER TEAMROLL

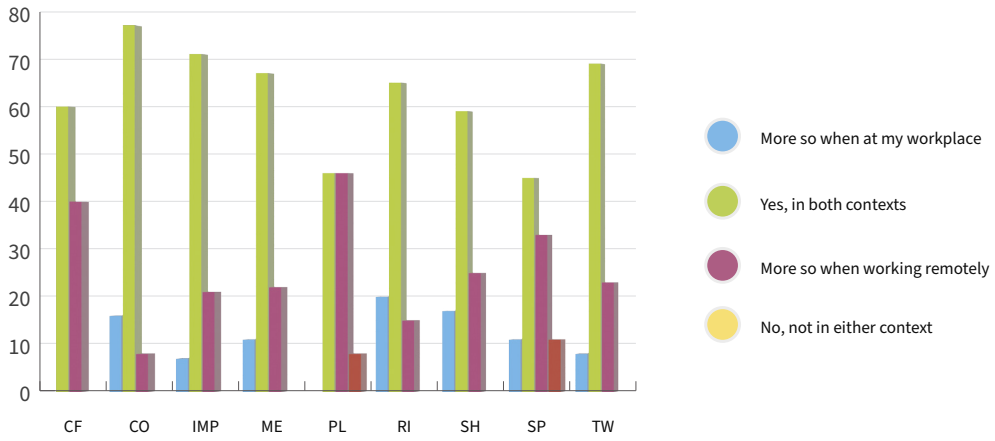
De flesta svarande ansåg sig effektiva i rollen oavsett sammanhang. Det fanns dock skillnader mellan teamroller.

Jag är effektiv i min roll



Plants och Specialists arbetar som nämnts ofta enskilt. Rollen kräver förstås att de kommunicerar idéer respektive forskning till andra, men det är knappast överraskande att de tycker sig använda sina särskilda styrkor effektivare utan störningar.

Jag är engagerad i mitt arbete

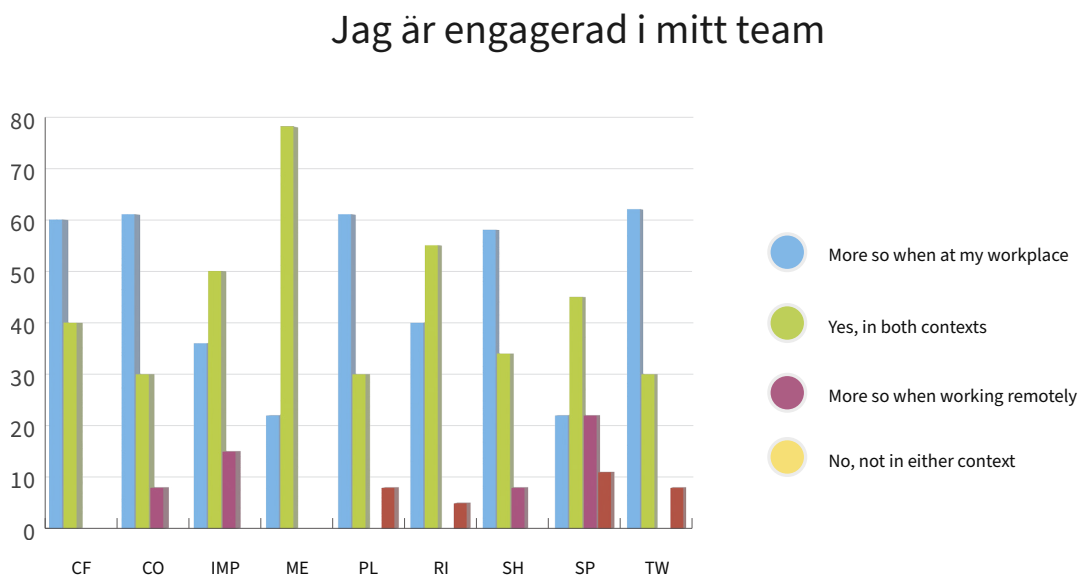


 © BELBIN 2026

Implementers och Completer Finishers bedömde också sin effektivitet högst på distans, kanske därför att de värdesätter högre produktivitet respektive möjlighet att fokusera på detaljer.

För individuellt engagemang hade Plants högst värden. Ändå var fördelningen jämn mellan dem som kände större engagemang på distans och dem som var engagerade i båda sammanhangen.

För teamengagemang fanns vissa särskilda teamrollstrender.



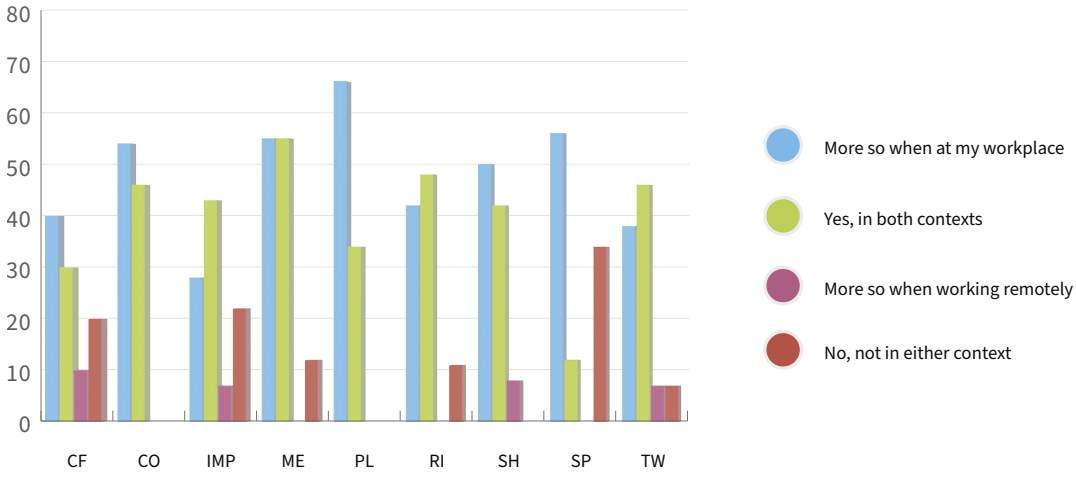
Shapers och Co-ordinators, som oftast beskrev positiva upplevelser av arbete på samma plats, var också mest benägna att säga att teamengagemanget var bättre på arbetsplatsen.

Monitor Evaluators och Resource Investigators angav oftast teamengagemang i båda sammanhangen.

Det är intressant eftersom båda kan arbeta på visst avstånd från teamet av olika skäl. Monitor Evaluators håller en viss distans för att behålla objektiviteten. Resource Investigators söker naturligt möjligheter utanför teamet och kan känna sig begränsade om de måste sitta vid ett skrivbord hela tiden.

De som naturligt håller större avstånd till teamet kan möjligen känna lika stort engagemang oavsett plats.

Jag känner samhörighet med organisationens kultur



Teamroller och anknytning till organisationskultur

För organisationskulturen är det Plants och Specialists, de som arbetar enskilt, som söker sig till arbetsplatsen för att känna starkare samhörighet.

Specialists var samtidigt den teamroll som oftast uppgav att de inte kände anknytning till kulturen i något sammanhang.

Resultaten visar att de flesta, oavsett teamrollstyrkor, känner starkare anknytning till kulturen när de arbetar på arbetsplatsen.

Samspelet mellan beteendeskillnader och arbetsplats kan påverka samhörigheten med organisationskulturen. Även personer som söker enskilt arbete värdesätter kontakt i ett större sammanhang, med teamet eller organisationen.



KOMMUNIKATION

Även svaren om effektiv kommunikation varierade med teamrollstyrkor. Generellt bedömdes kommunikationen som betydligt effektivare när man arbetade på samma plats än på distans.

Monitor Evaluators och Shapers uppgav oftast att kommunikationen var effektiv oavsett sammanhang.

Implementers och Specialists, som var bland de mest positiva till distansarbete generellt, bedömde distanskommunikation högre än andra.

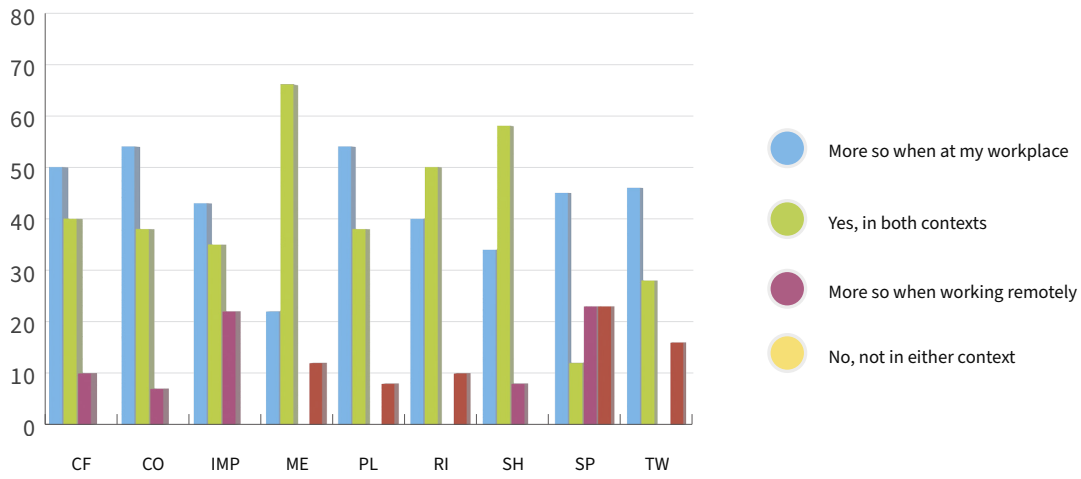
Uppfattningen om kommunikation och vad som gör den effektiv kan skilja sig. Digital kommunikation kan exempelvis passa för informationsspridning genom webbinarier och presentationer på ett sätt som tilltalar Specialists.

Monitor Evaluators kan bedöma kommunikationen som effektiv om diskussionen utforskar olika alternativ. Shapers kan snarare se den som effektiv om resultatet omfattar åtgärder, ett konkret mål och tidsgränser.

Definitionen av effektiv kommunikation, utifrån olika teamrollperspektiv, kan alltså påverka svaren.

Vid utveckling av kommunikationsstrategier för hybridteam är det avgörande att beakta beteendemässig mångfald.

Kommunikationen i mitt team är effektiv



 © BELBIN 2026

NYA OCH ETABLERADE TEAM

Undersökningen visade viktiga och intressanta skillnader i hur nya och etablerade team upplever hybridarbete.

Vi frågade om personen tillhörde ett nybildat team, var ny i ett befintligt team eller tillhörde ett etablerat team.

Återigen såg vi generellt ökad upplevd produktivitet vid distansarbete.

De flesta som upplevde sig effektiva och nöjda med prestationen kände så oavsett var de arbetade.

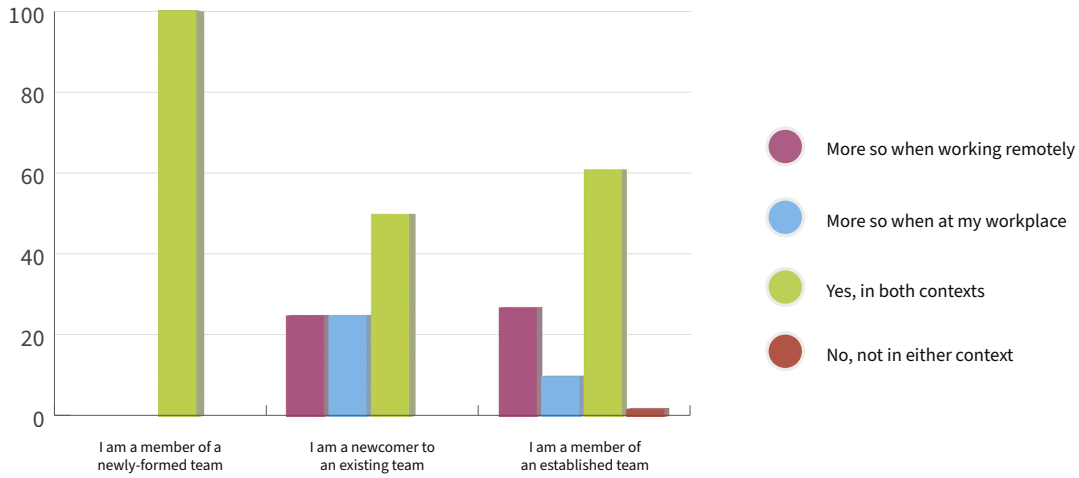
Engagemang

Studiet av individuellt engagemang och teamengagemang gav intressanta resultat.

Alla tillfrågade i nybildade team var engagerade i sin roll oavsett plats.

De flesta nya medlemmar i befintliga team var engagerade i båda sammanhangen. Övriga fördelades mellan distansarbete och arbete på samma plats. Medlemmar i etablerade team hade något högre individuellt engagemang på distans än nya medlemmar i befintliga team.

Individuellt engagemang i nya och etablerade hybridteam: ”Jag känner mig engagerad i mitt arbete.”

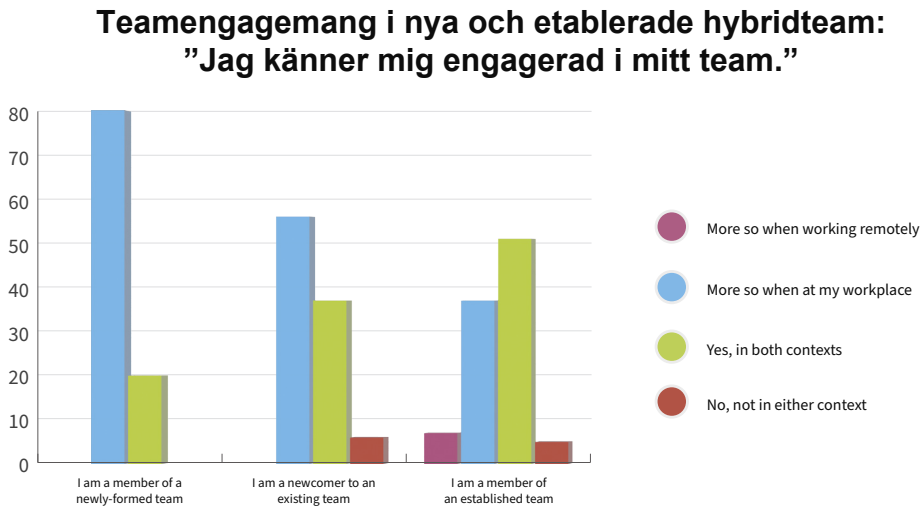


 © BELBIN 2026

Teamengagemang i nya och etablerade team

Teamengagemanget gav däremot en annan bild.

Nybildade team och nya medlemmar i befintliga team verkar behöva mer tid på arbetsplatsen för att utveckla teamengagemang. När teamen blir mer etablerade är behovet mindre uttalat.

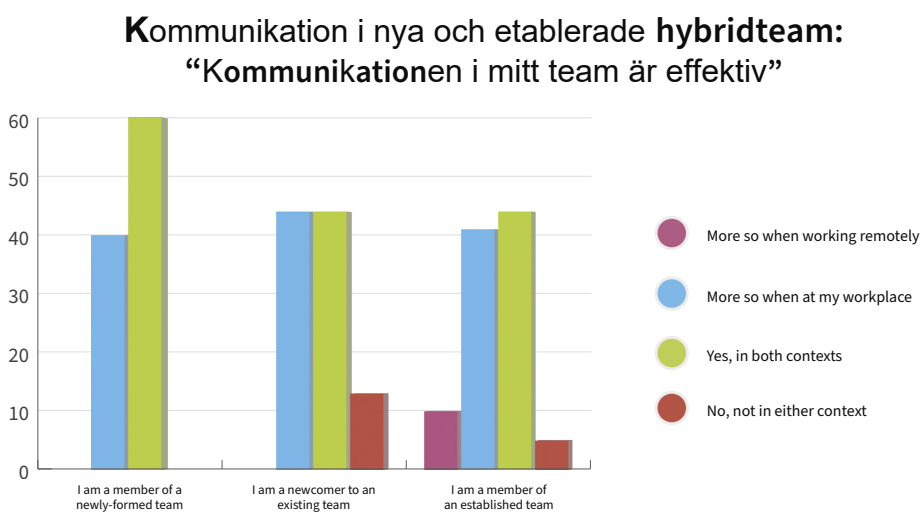


Kommunikation

Nya medlemmar i befintliga team var den grupp som oftast ansåg att kommunikationen förbättrades av arbete på samma plats.

I alla tre grupperna ansåg en betydande andel att kommunikationen var effektiv i båda sammanhangen, men andelen var lägre i befintliga och etablerade team. Det kan tyda på att kommunikationssvårigheter i distans• och hybridarbete ibland tar tid att identifiera och hantera.

Kategorier i båda: medlem i nybildat team; ny i befintligt team; medlem i etablerat team. Teckenförklaring: mer vid distansarbete; mer på arbetsplatsen; ja, i båda sammanhangen; nej, inte i något sammanhang.



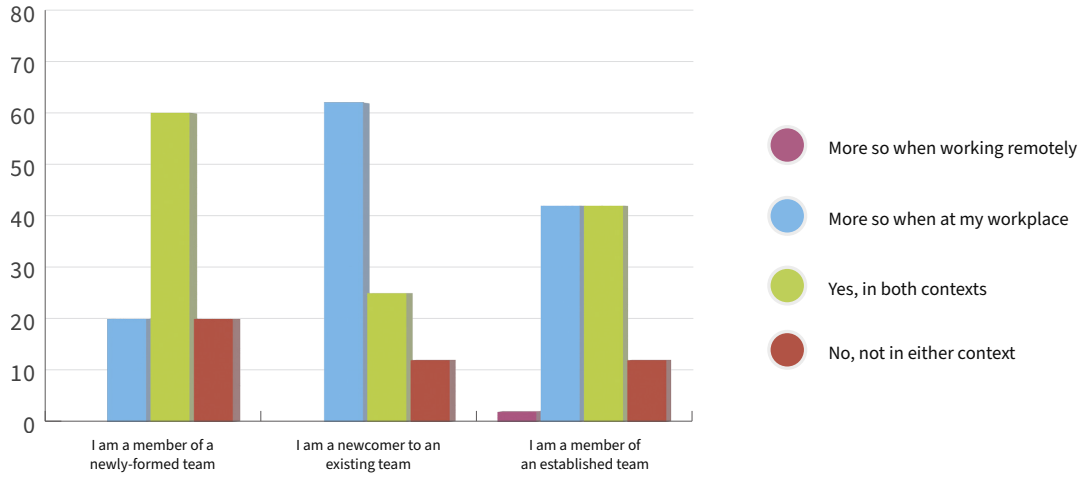
Organisationskultur

Nya medlemmar i befintliga team föredrog tydligt arbetsplatsen för anknytning till organisationskulturen jämfört med de andra grupperna.

Nybildade team kan lära känna kulturen tillsammans, men introduktionen av en ny medlem i ett befintligt team tycks kräva visst arbete på samma plats för att förankra personen i den nya kulturen.

Resultaten har betydelse för introduktion av nyanställda. Etablerade team kan kanske arbeta effektivt på distans, men fysisk samvaro verkar viktig för att integrera nya medlemmar, förbättra kommunikationen och underlätta förståelsen av teamets kultur och gemensamma överenskommelser.

Organisationskultur **i** nya och **etabl**erade **hybrid**a **team:**
“Jag känner samhörighet med min **organisations** kultur”



 © BELBIN 2026

FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED DISTANSARBETE OCH HYBRIDARBETE

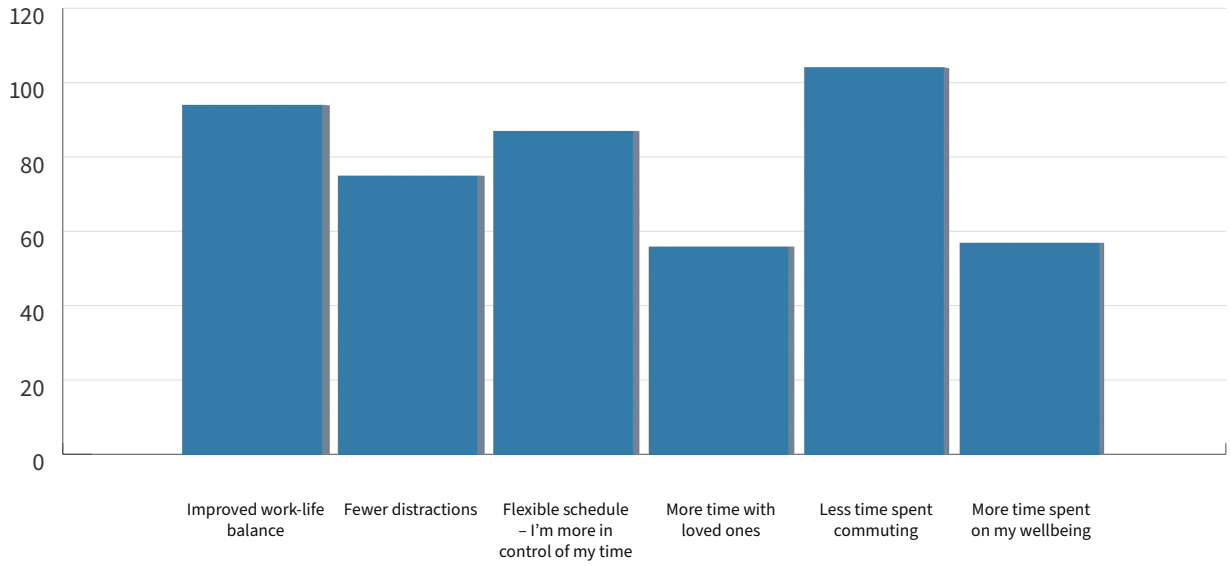
Vi frågade alla svarande, oavsett eget arbetssätt, om fördelar och nackdelar.

Fördelar

Precis som 2020 var mindre pendlingstid den vanligast uppgivna fördelen. De flesta övriga kommentarer gällde minskade kostnader och mindre miljöpåverkan när pendlingen minskar.

Bättre balans mellan arbete och privatliv och flexibla arbetstider var också viktiga.

Vi analyserade ”färre störningar” närmare utifrån teamroll.



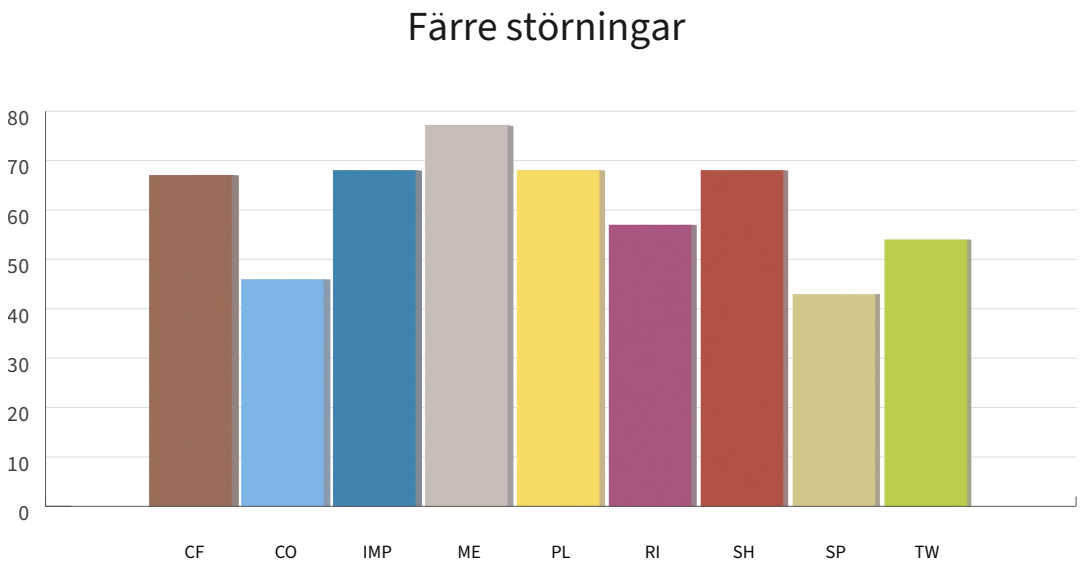
Uppgiftsorienterade roller, Completer Finisher, Implementer och Shaper, var proportionellt mer benägna att ange färre störningar som fördel.

Plants och Monitor Evaluators, som båda behöver tid att tänka, fick också höga värden.

Sociala roller, Co-ordinator, Resource Investigator och Teamworker, gav färre poäng till alternativet. De ser kanske inte lika ofta samspel på arbetsplatsen som störningar utan som en integrerad del av kommunikationen.

© BELBIN 2026

+44 (0)1223 264975 | team@belbin.com | www.belbin.com



Nackdelar med distansarbete

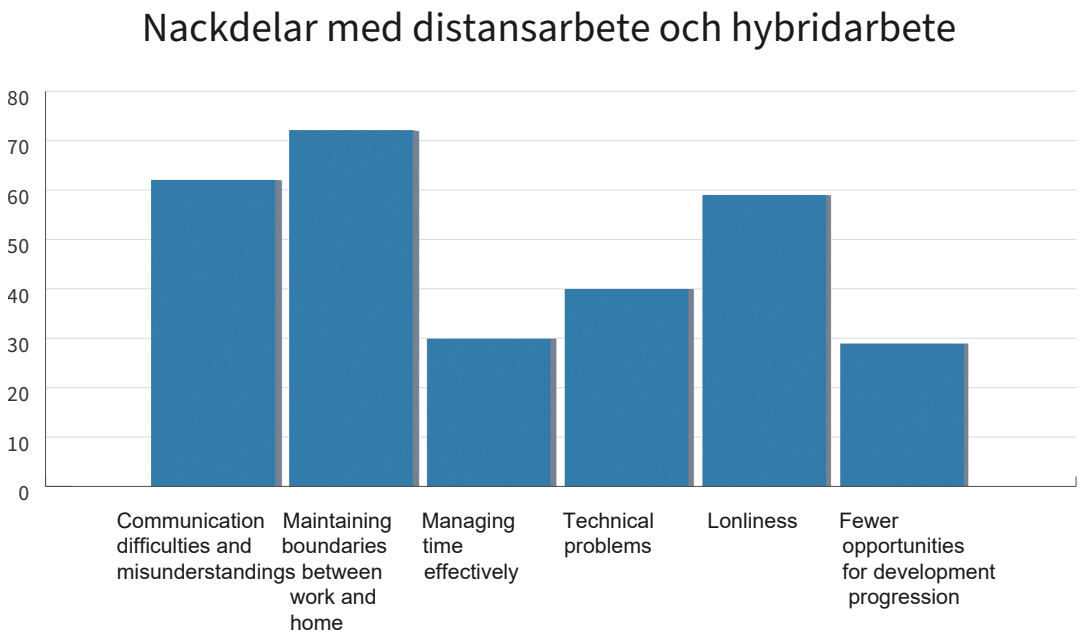
De svarande angav att gränserna mellan arbete och hem var den största utmaningen.

Det skiljer sig från resultaten 2020, då detta hörde till de minsta farhågorna.

Frågan tycks bli allt viktigare för distansarbetare och kan vara ett användbart område för framtida utbildning och utveckling.

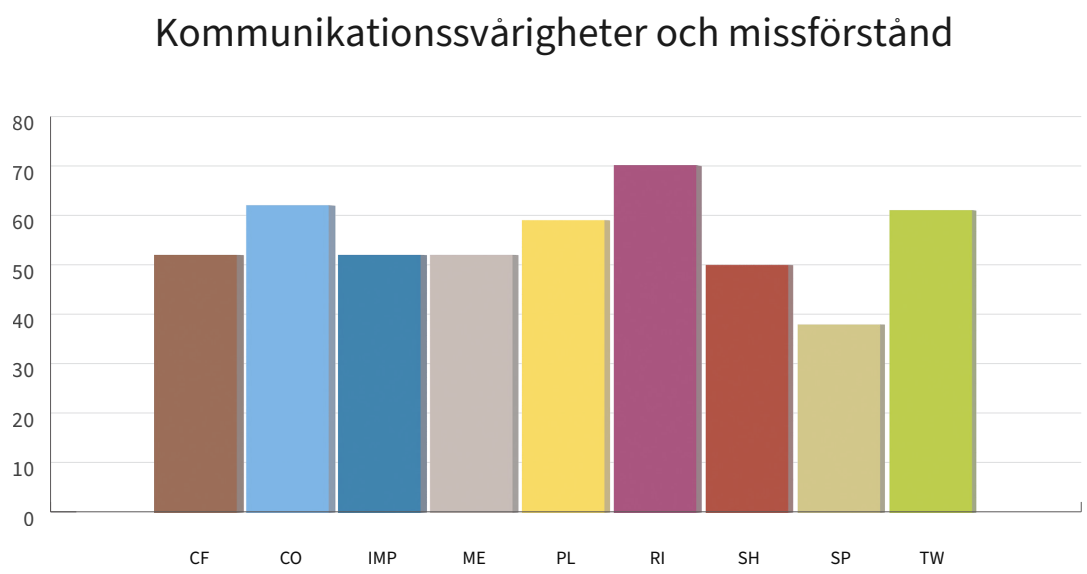
Även kommunikationssvårigheter och isolering eller ensamhet är mer framträdande än 2020.

När vi analyserade ”kommunikationssvårigheter och missförstånd” efter teamroll var sociala roller, Co-ordinator, Resource Investigator och Teamworker, mer benägna att identifiera detta som problem.



 © BELBIN 2026

Implementers var bland de minst oroade över att hantera tiden effektivt, kanske eftersom de anser sig tillhöra de mest produktiva.



ANALYS AV TRENDER

Vi bad om ytterligare kommentarer om distans• och hybridarbete och identifierade framträdande, återkommande teman.

Diskussionen om hybridarbete utvecklas och väcker känslor. Den berör många områden: avvägningen mellan arbetsgivares och medarbetares behov, prestation, tillit, engagemang och balans mellan arbete och privatliv.

Hybridarbetets fördelar

Många framhöll mindre pendling, mindre miljöpåverkan och bättre livskvalitet.

Vissa menade att företag måste erbjuda och stödja hybridarbete för att attrahera och behålla kompetenta människor, som annars söker fördelarna någon annanstans.

De som framgångsrikt anpassat sig beskrev ett mönster med samarbete på kontoret för att pröva idéer och få olika perspektiv och mer koncentrerat arbete hemma.

Andra lyfte fördelar för särskilda grupper, som föräldrar som balanserar arbete och familj och personer nära pensionsåldern som annars skulle ha gått i pension tidigare.

 © BELBIN 2026

Hybridarbete och kostnaden för företagen

Diskussionen om engagemang och produktivitet var vanlig, med oro för förlorad kollegial kontakt och gradvis minskat engagemang.

Som en svarande kort uttryckte det: ”Själva arbetet kan göras ganska bra, samtidigt som relationerna i teamet försämras.”

Flera oroade sig för förlusten av informella, spontana samtal som är viktiga för kunskapsdelning, relationsbyggande, mentorskap och utveckling av mindre erfarna medarbetare.

Ökad arbetsbelastning för chefer nämndes också, med gemensamma uppgifter, möten och ledighetsplanering att ta hänsyn till. En person nämnde att gemensamma platsbundna uppgifter automatiskt hamnar hos dem som är på kontoret.

Tillit

Många kommentarer gällde tillit. Vissa misstrodde medarbetare som kunde använda arbetstid till privata uppgifter och lättare dölja bristande mötesförberedelser.

Andra menade att chefer av den gamla skolan oftare hade svårt med tilliten och behövde mer utbildning för att leda effektivt och tryggt i hybridmiljö.

Har vi verkligen anpassat oss

Flera ifrågasatte hur långt organisationernas verkliga anpassning hade kommit.

”Hybridarbete är inte ’plug-and-play’”, påpekade en svarande.

Ledningen kan ha godkänt distansarbete utan att system, verktyg, stödjande förväntningar och samarbetsmöjligheter har anpassats för framgång. Resultatet blir samarbete på plats och isolerat arbete hemma.

Det tomma kontorets syndrom

Vissa påpekade att kontorsarbete inte nödvändigtvis innebär att arbeta tillsammans om ingen annan är där.

För den som söker liv och sammanhållning räcker det inte att gå till kontoret och sitta ensam. Strategi och uppmärksamhet behövs.

Att hitta det som fungerar

De mest positiva menade att experimenterande behövs för att hitta vad som fungerar i ett visst team eller en viss kultur.

”Arbeta på kontoret, hemma eller var som helst … Det handlar om att ange, hantera och överträffa förväntningar”, var ett svar.

”Gör rätt arbete, på rätt plats vid rätt tidpunkt, med rätt människor”, var ett annat.

SLUTSATSER

Distans• och hybridarbete är komplext och mångfacetterat. Det finns ingen lösning som passar alla.

Teamrollstyrkor kan tillsammans med andra faktorer påverka inställningen och arbetssättet. Chefer kan därför ha nytta av att beakta beteenden vid utveckling av strategier och riktlinjer.

Tidigare studier fokuserade på produktivitet kontra engagemang. Jämförelsen mellan 2020 och den senaste studien tyder på att företag satsat på individuellt engagemang inom hybridmodellen.

Forskningen visar däremot att många organisationer kan förbise modellens påverkan på teamengagemang och organisationskultur. Det behöver mer uppmärksamhet både i forskning och praktik.

Hybridarbete ger framför allt inte samma teamengagemang som arbete på samma plats. Resultaten visar också en svagare koppling till organisationskulturen bland hybridteam.

När teamen möts fysiskt måste tiden användas effektivt för sammanhållning och samsyn om målen och därigenom bättre prestationer.

Olika styrkor påverkar viljan till och upplevelsen av distansarbete, liksom typen av arbete och var det görs.

För att attrahera och behålla kompetens och skapa högpresterande team måste en framgångsrik hybridstrategi sätta teamengagemang i centrum tillsammans med individuell prestation och engagemang.

Strategierna bör bygga på styrkebaserade arbetssätt för att fungera för olika individer och team.

Här kommer Belbins teamrollmodell in

Belbin är ett teamverktyg som utgör en kvalitetsstandard. Dess särdrag är att utgå från teamet och identifiera och placera individuella bidrag i helheten så att styrkorna överensstämmer med teamets mål.

Det sätter sammanhållning och engagemang i centrum och utvecklar samtidigt styrkor på sätt som gynnar individ och team tillsammans.

 © BELBIN 2026

DELRAPPORT 5

Teamrollstrender

BELBIN® © BELBIN 2026

+44 (0)1223 264975 team@belbin.com www.belbin.com

BELBINS TEAMROLLSTRENDER MELLAN AVDELNINGAR

Vi undersökte teamrollstrender för olika avdelningar och arbetsfunktioner.

Här följer en översikt över teamrollprofilen för individer på varje avdelning och en förklaring av hur styrkorna kan påverka det aktuella arbetet.

© BELBIN 2026

+44 (0)1223 264975 | team@belbin.com | www.belbin.com

ATT FÖRSTÅ ANALYSEN IDENTIFIERA TRENDER OCH UTFORSKA MÖJLIGHETER

VÅRT UNDERLAG
ÖVER 20 000 SVAR

ÖVER 100 LÄNDER

22 BRANSCHER

17 FUNKTIONER
(AVDELNINGAR)

Underlag: över 20 000 svar, fler än 100 länder, 22 branscher och 17 arbetsfunktioner, alltså avdelningar.

Nästa analyssteg undersöker mönster i teamrollpreferenser mellan avdelningar, arbetsfunktioner och branscher.

Resultaten beskriver trender, inte målbilder. De speglar genomsnittliga beteendemönster inom grupper och ger insikt om hur människor tenderar att bidra i olika sammanhang. De definierar ingen ”idealisk” profil och innebär inte att vissa teamroller är mer värdefulla än andra.

En styrka i Belbins modell är just erkännandet att effektiva team gynnas av olika bidrag. Även när vissa mönster är vanligare i vissa funktioner eller sektorer finns individer med andra styrkor och perspektiv.

Skillnaderna kan vara särskilt värdefulla. En redovisningsekonom som förenar Monitor Evaluators noggrannhet med Plants kreativitet kan skapa innovativa lösningar på ekonomiska utmaningar. En Co-ordinator som leder ingenjörer kan stärka samarbete, engagemang och gemensamt ansvar vid sidan av teknisk expertis. Personer vars profiler avviker från etablerade mönster ger ofta nya tankar som kompletterar teamkulturen och breddar förmågan.

Analysen är därför ett verktyg för förståelse, inte en föreskrift. Den gör det möjligt att reflektera över beteendekulturen i en avdelning, profession eller bransch och samtidigt erkänna att framgångsrika team sällan består av människor som tänker och arbetar exakt lika.

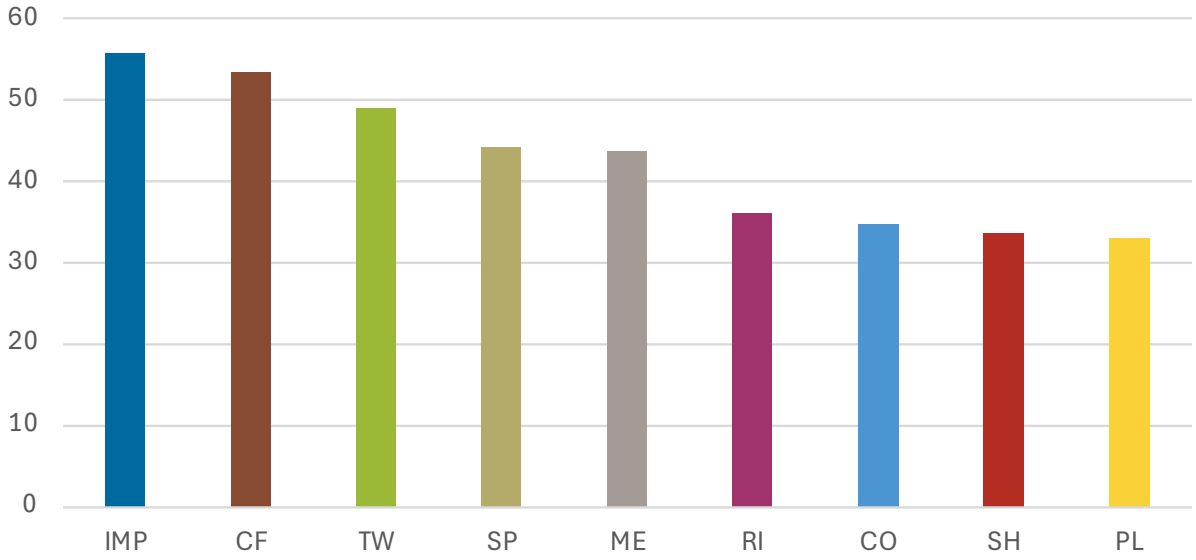
Att identifiera teamrollstrender kan samtidigt vara mycket informativt. Förståelse för vanliga styrkor i olika roller och miljöer hjälper organisationer att bedöma hur arbete angrips, beslut fattas och team samarbetar. Det kan också visa möjligheter att stärka effektiviteten genom en balanserad representation av bidrag.

Analysen visar alltså vad som brukar finnas, inte vad som borde finnas. Den hjälper organisationer att förstå styrkorna bakom prestationer och möjligheterna med beteendemässig mångfald.

Följande avsnitt beskriver teamrollprofilen för varje avdelning och hur styrkorna kan stödja framgång i arbetet.

 © BELBIN 2026

AVDELNING REDOVISNING



n=533

Teamrollprofil

Genomsnittsprofilen på redovisningsavdelningar var Implementer–Completer Finisher.

Det tyder på en uppgiftsorienterad individ som arbetar effektivt och noggrant och fullgör ansvaret omsorgsfullt, med balans mellan att få arbetet gjort och att få det rätt.

Personen ställer sannolikt höga krav på både produktivitet och kvalitet och söker fel och brister. Det kan vara avgörande vid bokföringsavstämning och spara arbete senare.

Rollerna passar väl för arbete som kräver efterlevnad av regler och finansiella standarder. Med denna kombination vid rodret är uppgifterna sannolikt korrekta och precisa och viktig dokumentation omsorgsfullt upprättad enligt etablerade rutiner.

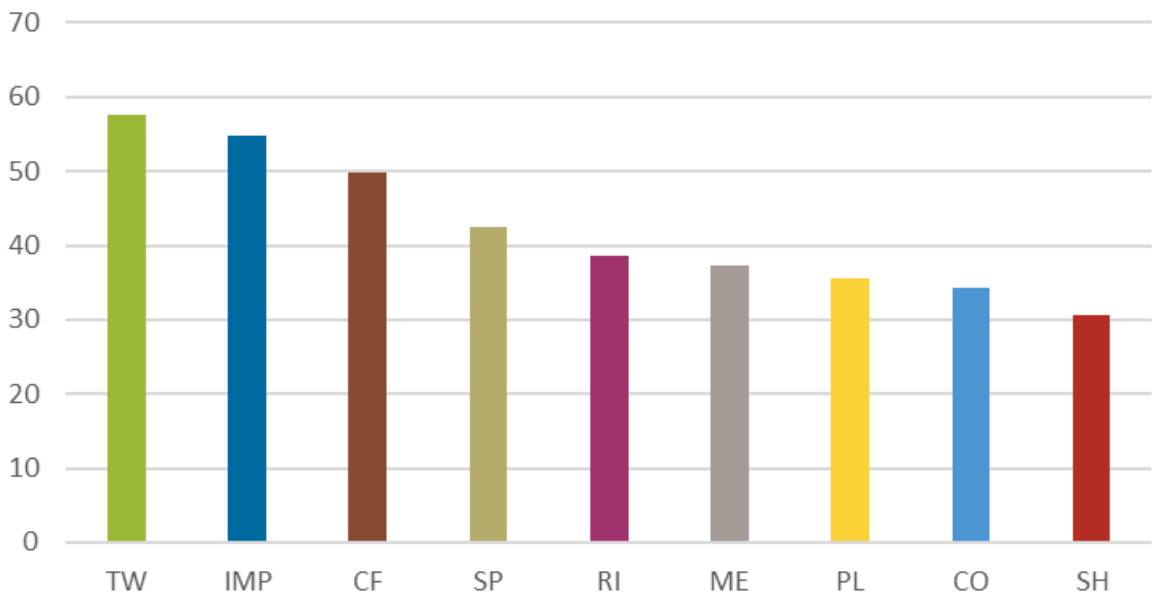
I gengäld behöver personen väl definierat arbete med tydliga mål och ansvar. Förändringar uppskattas sannolikt inte om de hindrar effektiviteten. Det är viktigt att personen inte tar på sig för mycket, eftersom ovilja att delegera kan leda till överbelastning.

Teamworker i kombinationen tyder på förmåga att bygga starka teamrelationer, samarbeta och ge stöd för bästa resultat. Personen prioriterar det arbete som behöver göras, även sådant som annars faller mellan stolarna, framför det personen helst vill göra.

Plant är lägst, vilket tyder på att nya idéer vanligen inte krävs i arbetet. Det verkar rimligt men kan påverka samspelet med andra avdelningar. Tillsammans med hög Implementer kan det innebära envishet och motstånd mot processer eller arbetssätt som vore gynnsamma på sikt.

 © BELBIN 2026

AVDELNING ADMINISTRATION



n=1137

Teamrollprofil

Genomsnittsadministratörens främsta roller är Teamworker, Implementer och Completer Finisher.

Profilen tyder på en pålitlig person som gärna stödjer andra och säkerställer att organisationen fungerar smidigt. Personen tar sig an nödvändigt arbete för teamets och organisationens bästa och ser till att kvaliteten är hög.

Teamworker-inslaget tyder på en vänlig, tillgänglig person som bygger goda relationer. Med lyhördhet och diskretion kan personen hantera känsliga frågor och förutse behov.

Implementer och Completer Finisher innebär att administrativa uppgifter organiseras och utförs effektivt och noggrant med hänsyn till människor och processer.

Personen kan effektivt överväga och balansera individers, teamets och organisationens behov och samordna tidsplaner och logistik med precision.

Styrkorna kommer sannolikt bäst till sin rätt i en lugn, strukturerad miljö med tydliga förväntningar och jämn arbetstakt. Där gör personen det lilla extra, visar lojalitet med organisationen och omsorg om kollegorna.

Med Co-ordinator och Shaper lägst är personen sannolikt inte den som dominerar eller leder från fronten.

 © BELBIN 2026

AVDELNING AFFÄRSANALYS OCH BESLUTSSTÖD



n=358

Teamrollprofil

De vanligaste främsta teamrollerna inom Business Intelligence var Plant, Monitor Evaluator och Resource Investigator.

Kombinationen tyder på kreativitet och uppfinningsrikedom förenade med eftertanke och förmåga att använda historiska data för att förutse framtida trender.

En affärsanalytiker samlar data, analyserar dem för meningsfulla insikter och rekommenderar åtgärder som stödjer välgrundade, datadrivna beslut.

Plant och Monitor Evaluator tillsammans innebär god förmåga till både kreativt och analytiskt tänkande. Personen kan använda nya sätt att analysera data och lösa problem, utmana invanda metoder och se mönster andra missar, samtidigt som arbetssättet förblir objektivt hållbart och tål granskning.

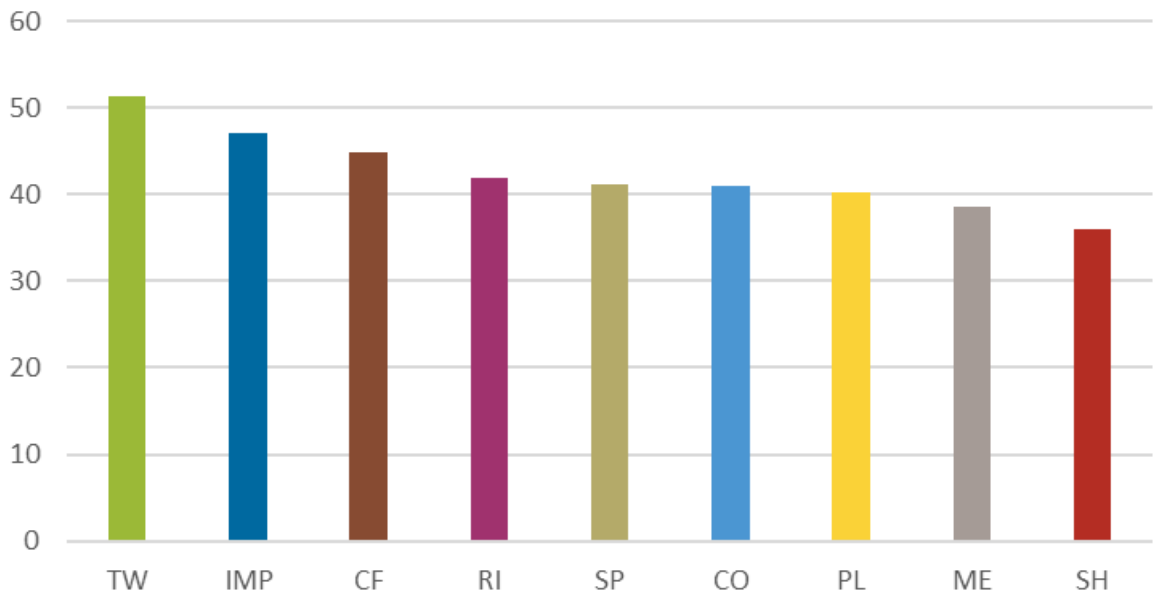
Personen kan sannolikt identifiera relevant data och dra slutsatser utifrån dem, bedöma tillförlitligheten och ge balanserade, genomtänkta insikter för välgrundade beslut.

Resource Investigator tillför förmåga att hämta data från många externa källor och ständigt söka nya intäktsmöjligheter i marknadstrender och ny teknik.

Personen är också skicklig på att förmedla resultat till centrala intressenter och samarbeta med olika avdelningar för att förstå verksamhetens behov.

När tidiga projektroller dominerar och Co-ordinator och Shaper ligger lägst kan avdelningen ha svårt att gå från idéer och analys till organisering och målformulering. Ledare med dessa kompletterande roller kan tillföra värde.

AVDELNING KUNDSERVICE



n=644

Teamrollprofil

Den genomsnittliga kundservicemedarbetaren har Teamworker, Implementer och Completer Finisher främst.

Det tyder på en person som gör det lilla extra för kunder, beaktar teamets och organisationens bästa och håller hög standard.

Teamworker ger ett kundcentrerat arbetssätt: lyssna, förstå problem, skapa tillit och god kontakt och dämpa konflikter. Personen är väl rustad för klagomål och för att få kunden att känna sig hörd och förstådd. En kollegial miljö med ömsesidigt stöd passar sannolikt bäst.

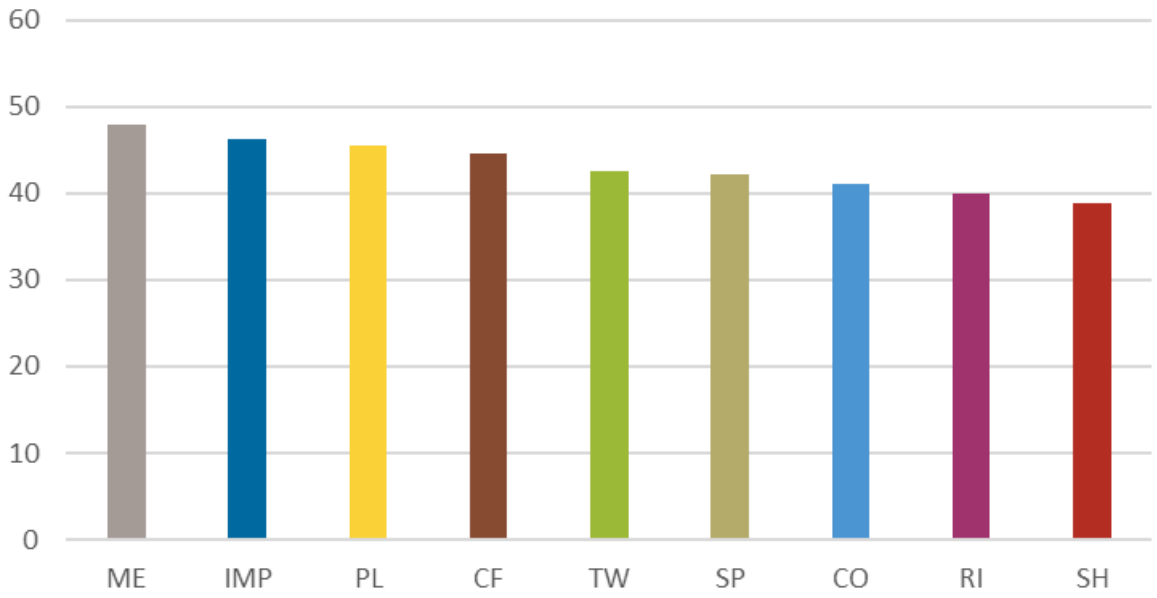
Implementer hjälper personen att följa etablerade rutiner och lösa problem effektivt. En strukturerad miljö med tydliga förväntningar gör det möjligt att leverera.

Completer Finisher gör personen mycket stark i uppgiftsfokus. Pålitlig och grundlig kan personen ta ansvar för ett problem, agera effektivt och följa det till lösning. Kvalitetsfokus innebär här god kundvård: alla frågor behandlas fullt ut och löses till kundens belåtenhet, med svar och uppföljning i rätt tid.

Shaper är lägst. Eftersom Shapers kan bli otåliga i sin iver att nå mål är det kanske lämpligt att rollen inte är framträdande.

 © BELBIN 2026

AVDELNING INGENJÖRSARBETE



n=1247

Teamrollprofil

Genomsnittsingenjörens främsta roller är Monitor Evaluator, Implementer och Plant.

Det tyder på förmåga att tänka kreativt och analytiskt, skapa innovativa lösningar, analysera idéernas genomförbarhet och genomföra praktiska planer.

Monitor Evaluator står för kritiskt tänkande, objektivitet och beslut efter grundlig analys av risker och fördelar. Det är värdefullt inom ingenjörsarbete, där komplexa problem och lösningar behöver granskas öppet och beslutens långsiktiga konsekvenser beaktas.

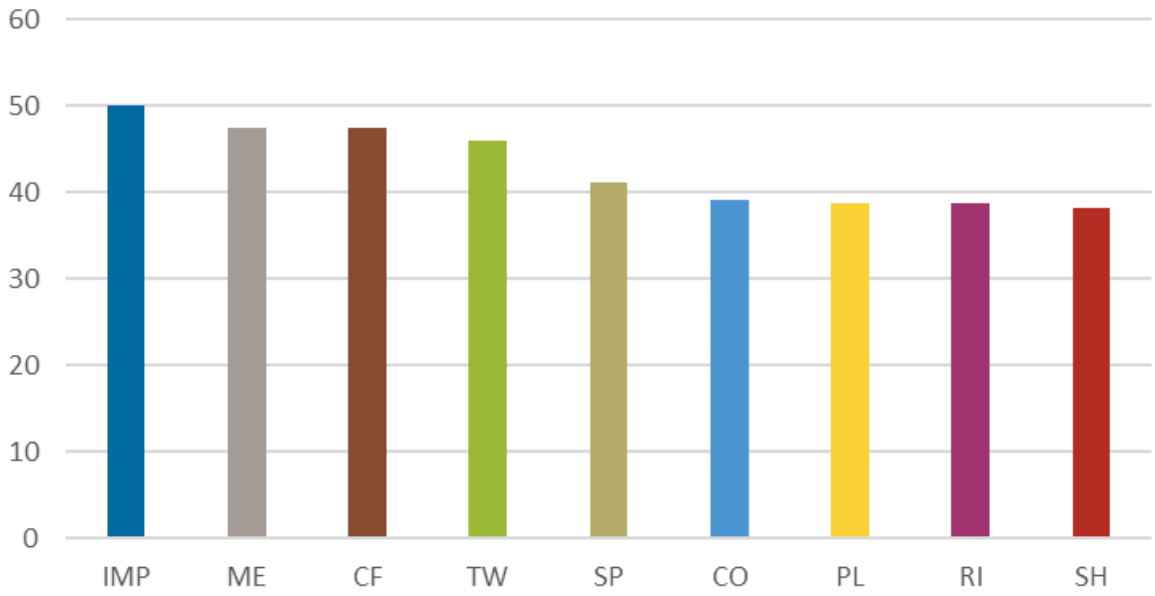
Implementer tillför planering, förståelse för praktiska konsekvenser och riskhantering i varje fas. De två främsta styrkorna förenar effektivitet med försiktighet: lösningar levereras utan att hastas fram.

Monitor Evaluators är omsorgsfulla och Implementers effektiva, medan Plants gärna angriper problem okonventionellt och skapar banbrytande lösningar som tidigare inte övervägts inom området.

De tre rollerna är en ovanlig kombination: personen kan skapa egna idéer, objektivt bedöma dem och förkasta vid behov och sedan själv planera och genomföra lösningen.

Shaper är lägst. Med höga Plant• och Monitor Evaluator-värden finns risk att avdelningen fastnar i idé- och planeringsfasen. Någon med starka Shaper-beteenden kan behövas för tidsgränser och färdiga produkter.

AVDELNING FINANS OCH EKONOMI



n=1098

Teamrollprofil

Genomsnittsmedarbetarens två främsta roller är Implementer och Monitor Evaluator.

Det tyder på en person som trivs med struktur och kan hantera både praktiska rutiner och övergripande strategi och beslut.

Implementers är organiserade och omsätter planer och strategier i handling. Inom finans kan det innebära smidigt genomförande av ekonomiska uppgifter och processer, regelefterlevnad och effektiv hantering av ekonomisk verksamhet.

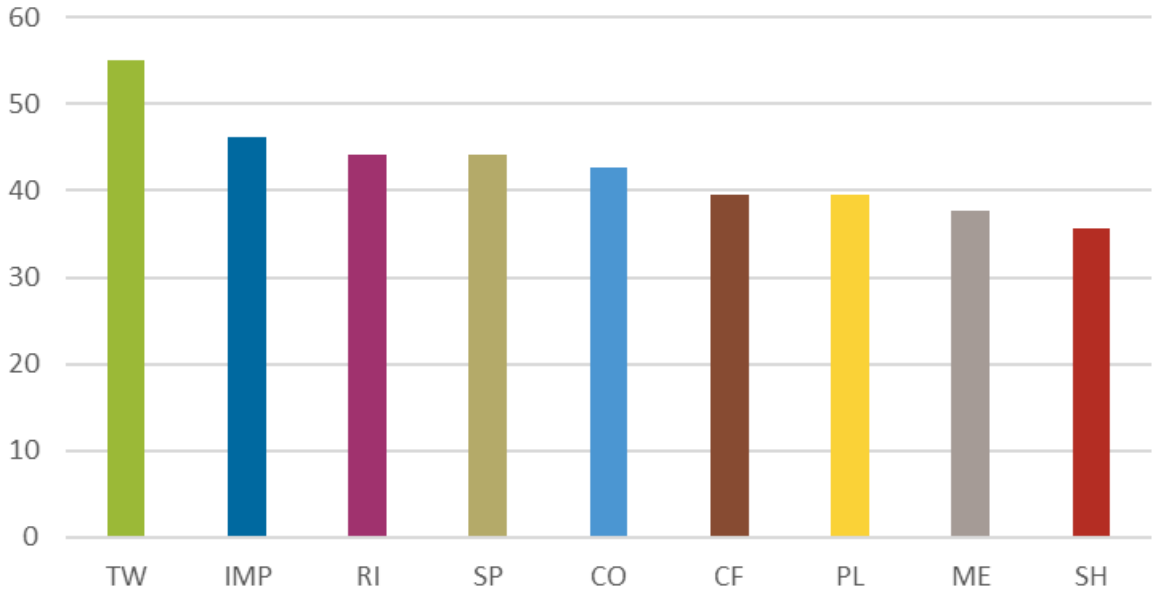
Monitor Evaluator tillför skarpsinne, omdöme och kritiskt tänkande: objektiv analys av finansiella data och välgrundade, rationella beslut. Styrkan passar särskilt väl för riskhantering och bedömning av strategiers och investeringars genomförbarhet.

Monitor Evaluator ger ett övergripande perspektiv. Tredjerollen Completer Finisher ger detaljfokus, exempelvis korrekt rapportering och förhindrande av fel som stör verksamheten.

Båda tar tid för att säkerställa riktigheten, så låg Shaper är kanske väntad. Personen bör inte stressas till förhastade beslut eller slarviga rapporter, men avdelningen behöver någon som säkerställer att tidsgränser hålls och arbetet når avsedda mål.

 © BELBIN 2026

AVDELNING HR



n=1672

Teamrollprofil

Genomsnittsprofilen inom HR har Teamworker, Implementer och Resource Investigator främst.

Det tyder på en person som sätter teamets och organisationens behov först och gör det som behövs: en människoorienterad person som bygger starka relationer både internt och externt.

Personen är sannolikt omtyckt och uppskattad för sitt arbete.

Teamworkers är empatiska, tillgängliga och diskreta, vilket passar för medarbetarfrågor och konflikter. Genom tillhörighet och stöd skapar de en positiv arbetsmiljö där de själva trivs.

HR kräver både empati och diskretion och att centrala processer följs, vilket är Implementers styrka. Med effektivitet och metodik hanteras administration systematiskt enligt riktlinjer och regler.

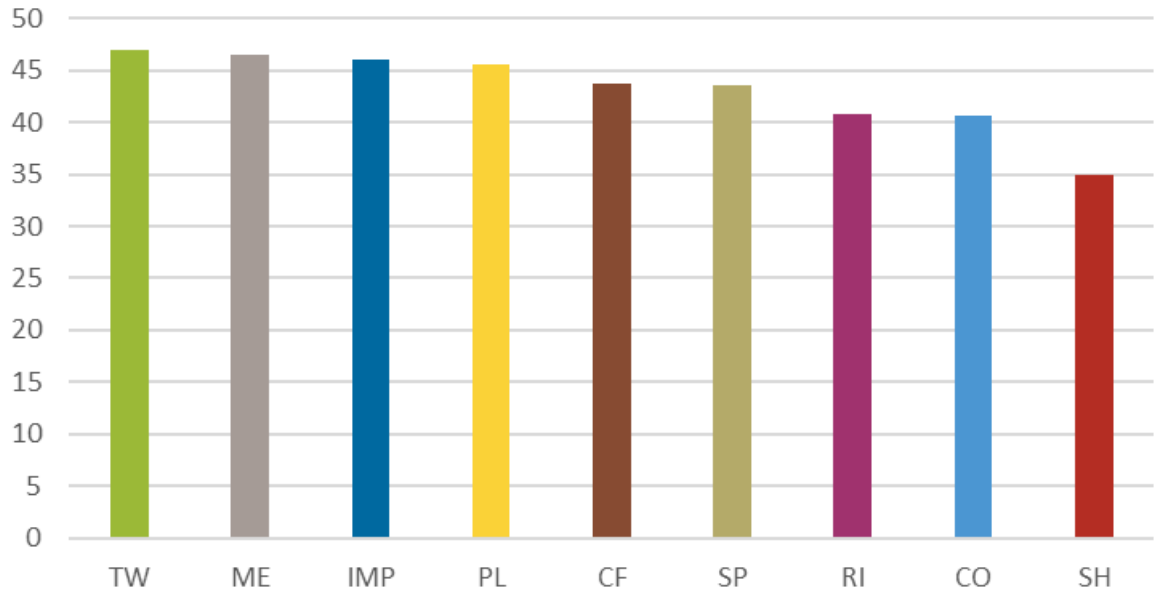
Resource Investigator tillför vilja att söka inspiration utanför organisationen, exempelvis på nätverksträffar och konferenser. Det håller organisationen uppdaterad om trender och aktuella HR-frågor.

Med empati och stöd i fokus är det inte överraskande att Shaper är lägst. Utan rollen och med två sociala roller dominerande finns dock risk för ”mycket prat och lite verkstad”. Någon behöver driva strategin och sätta centrala mål.

BELBIN® © BELBIN 2026

+44 (0)1223 264975 | team@belbin.com | www.belbin.com

AVDELNING IT



n=1620

Teamrollprofil

Genomsnittsprofilen inom IT har styrkorna Teamworker, Monitor Evaluator och Implementer.

Det beskriver förmåga att kommunicera och samarbeta, analysera problem och planera och genomföra praktiska lösningar.

Hög Teamworker innebär god kommunikation med kollegor, intressenter och slutanvändare. Personen tar sannolikt tid för kundorienterat IT-stöd, lyssnar på utmaningar och behov och levererar tjänster som motsvarar kraven.

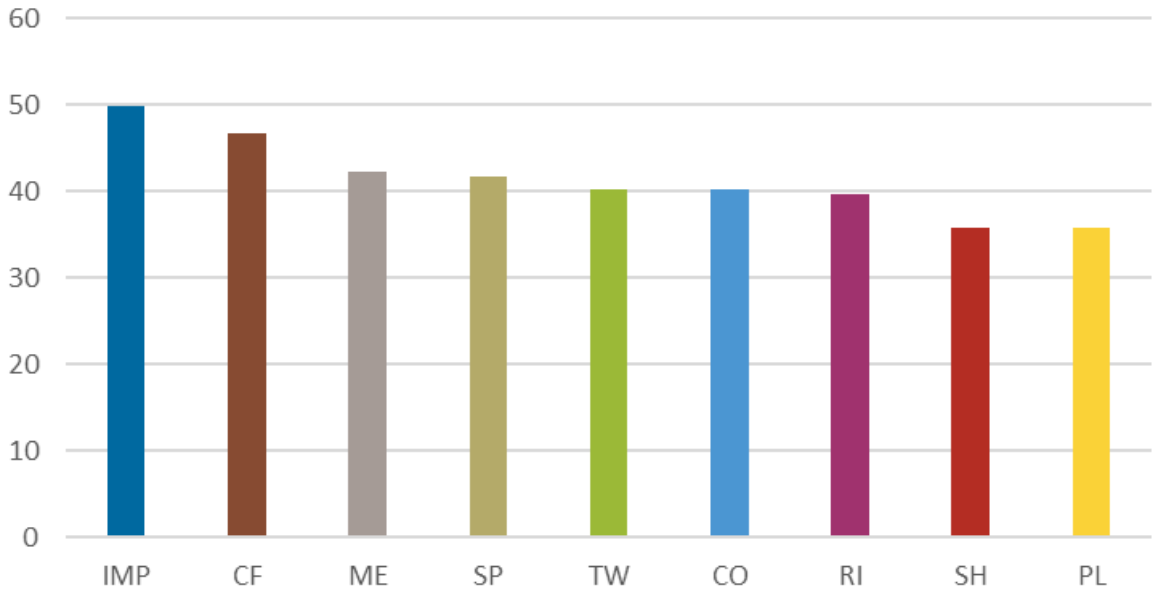
Teamworker ger empati, medan Monitor Evaluator balanserar med objektivitet, lugn undersökning och klar analys. Profilen tyder på förmåga att identifiera och bedöma risker och sårbarheter i processer och system.

Implementer ger möjlighet att planera och genomföra strategier, kanske tillsammans med andra, för komplexa problem. Praktiska lösningar utvecklas och bedöms objektivt före införandet.

Shaper är lägst. De två främsta rollerna kan innebära risk för obeslutsamhet och passivitet. Någon på avdelningen behöver skapa känsla av angelägenhet och sätta mål och tidsgränser när det behövs.

 © BELBIN 2026

AVDELNING JURIDIK



n=292

Teamrollprofil

Den vanligaste kombinationen är Implementer, Completer Finisher och Monitor Evaluator.

Det tyder på pålitlighet, omsorg och grundlighet: juridiska dokument organiseras och upprättas precist och processer är effektiva och fria från stora och små fel.

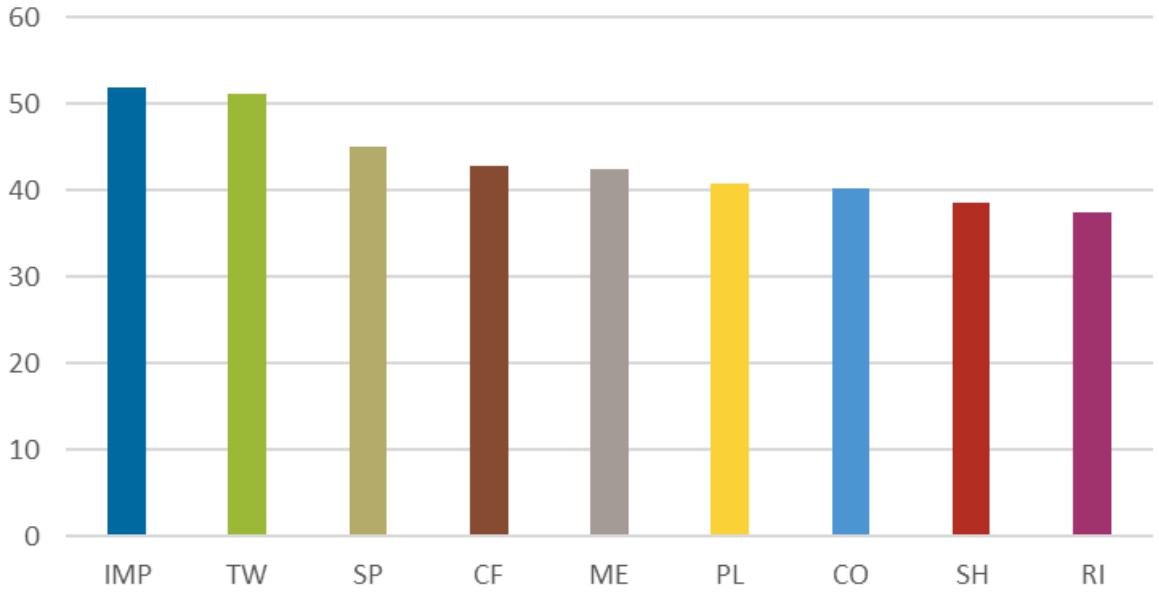
Implementers är praktiska och effektiva. Personen är sannolikt välorganiserad och planerar och slutför arbete enligt etablerade rutiner.

Completer Finisher säkerställer hög noggrannhet utöver effektivitet, vilket är avgörande i juridiskt arbete. Personen är stolt över hög kvalitet, granskar avtal omsorgsfullt och ser till att fel och brister saknas.

Monitor Evaluator tillför kritiskt tänkande, analys och objektiva beslut. Personen bedömer juridiska situationer och ger balanserade, genomtänkta omdömen, särskilt i riskhantering och vid utveckling och bedömning av juridiska strategier.

Plant är lägst. Det antyder mindre behov av idéer och kreativitet när analys, rutiner och detaljer står i centrum. Men kombinationen kan medföra att föråldrade eller ohjälpsamma rutiner följs eftersom man alltid har gjort så. Det är därför värdefullt att förstå Plant-rollens bidrag och söka det vid behov.

AVDELNING TILLVERKNING



n=289

Teamrollprofil

Genomsnittsprofilen har Implementer, Teamworker och Specialist främst.

Det tyder på en engagerad, organiserad yrkesperson som arbetar effektivt, samarbetar och använder teknisk expertis för smidiga processer.

Implementers är praktiska och systematiska och säkerställer välorganiserade tillverkningsprocesser. De löser problem pragmatiskt, hanterar frågor när de uppstår, planerar och organiserar resurser effektivt, följer standardrutiner och mäter produktiviteten.

Teamworker innebär att personen gör det teamet och organisationen behöver snarare än bara det egna önskearbetet. Fokus ligger på positiv arbetsmiljö och effektivt samarbete för att få arbetet gjort.

Specialists tillför expertis inom ett specifikt område: en process, utrustning eller material. De är de experter man söker för detaljerade tekniska problem och felsökning. Tillsammans med Implementer kan de förbättra arbetssätt och öka produktivitet och effektivitet.

Resource Investigator är lägst. Rollen har svårt med rutinarbete och skulle kanske inte bli långvarig på en tillverkningsavdelning! Ändå behöver medarbetarna förstå rollens betydelse och se till att teamet inte blir alltför inåtvänt eller obenäget till förändring.

 © BELBIN 2026

AVDELNING MARKNADSFÖRING



n=1512

Teamrollprofil

Genomsnittsprofilen är Plant, Teamworker och Resource Investigator.

Marknadsföraren förenar kreativitet, innovation och uppfinningsrikedom med förmåga att bygga positiva relationer inom och utanför teamet.

Personen kan sannolikt utveckla kreativa, övertygande kampanjer och initiativ och tillföra nya idéer och perspektiv både från eget skapande och genom nätverk och lyssnande till marknaden.

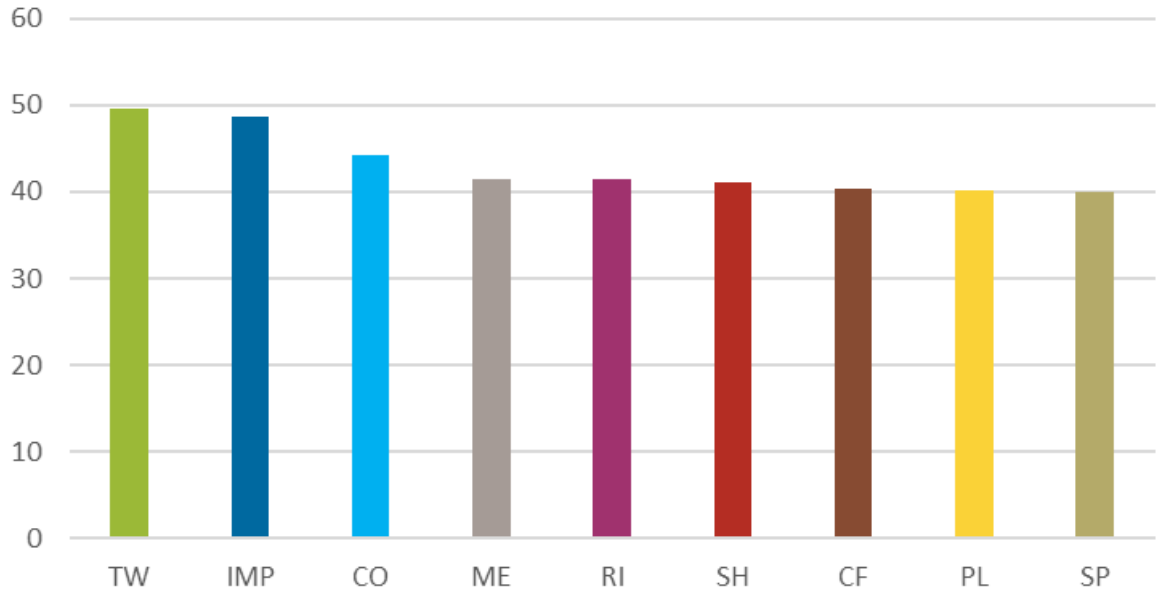
Nyfikenhet och problemlösningsförmåga förenas med social skicklighet och naturlig kontakt med andra, så att idéer kan förmedlas på sätt som tas väl emot.

Profilen ger sannolikt god förmåga att undersöka branschtrender, konsumentbeteenden och konkurrentstrategier för mer välgrundade beslut om marknadsstrategi.

Shaper är lägst. Där denna profil dominerar behöver man överväga vem som driver teamet framåt och ser till att idéer och samtal blir konkret handling.

 © BELBIN 2026

AVDELNING OPERATIV VERKSAMHET



n=1812

Teamrollprofil

Genomsnittsprofilen inom Operations är Teamworker, Implementer och Co-ordinator.

Medarbetarna ansvarar för organisationens dagliga verksamhet: att utforma, införa och leda operativa processer.

Här framträder Implementers genom planering och genomförande för högsta operativa effektivitet. Praktiskt och systematiskt ser de till att projekt planeras, genomförs och slutförs i tid.

Teamworker och Implementer tillsammans tyder på vilja att göra det som behövs för teamets respektive organisationens bästa. Personen uppskattas sannolikt för hårt arbete och för att bygga stöd hos andra.

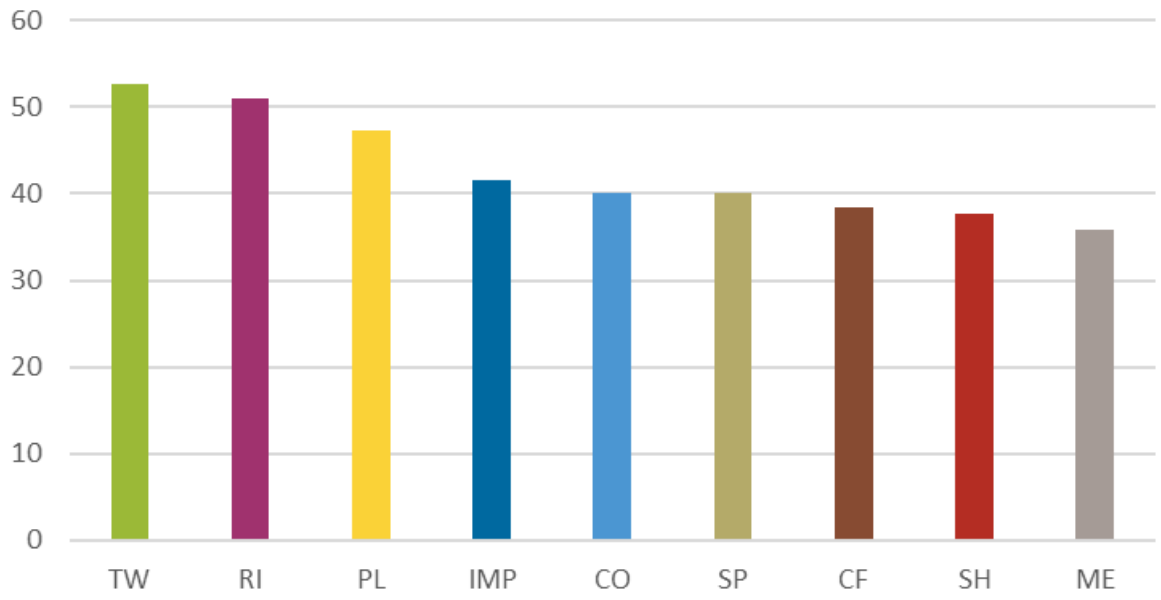
Implementers organiserar uppgifter; Co-ordinators organiserar människor. Med Co-ordinator-styrkor kan personen övervaka logistiken, fördela resurser effektivt och se till att alla vet vad de ska göra och känner sig värdesatta.

Med två kommunikationsroller bland de tre främsta kan personen hålla verksamheten igång genom god kommunikation och välfungerande informationsflöden.

Specialist är lägst. Inlärning och spridning av specialiserad kunskap behövs kanske mindre ofta, men man behöver beakta när den behövs och känna till Specialists utanför teamet som kan bidra.

 © BELBIN 2026

AVDELNING PR



n=261

Teamrollprofil

Genomsnittsprofilen består av Teamworker, Resource Investigator och Plant.

PR-medarbetare utforskar ofta möjligheter, bygger relationer internt och externt och skapar innovativa sätt att framställa varumärket positivt.

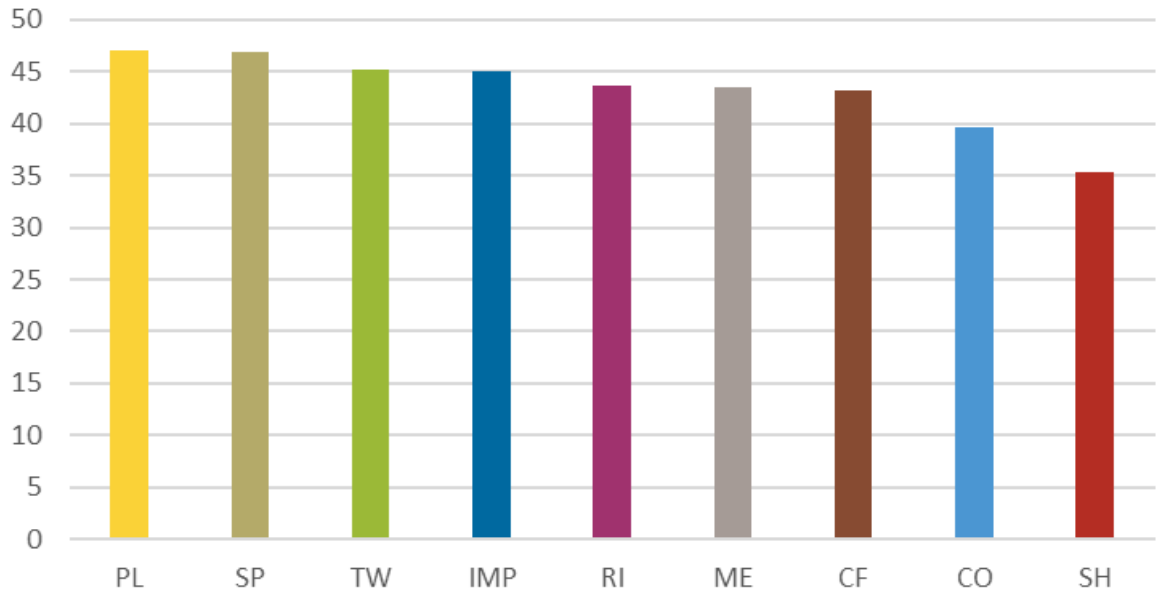
Teamworkers skapar en positiv, inkluderande miljö. Tillsammans med två kreativa roller kan det innebära samarbete om idéer och starka relationer som stärker kreativiteten. Utanför teamet hjälper rollen till att vårda relationer med kunder, partners och intressenter så att alla är nöjda med process och resultat.

Resource Investigators bygger nätverk och kontakter med medier, sociala kanaler, publikationer, opinionsbildare och andra intressenter. Relationerna leder till positiv publicitet och PR-möjligheter. Snabbt tänkande gör dem väl rustade för kriser och för att prata sig ur problem!

Plants skapar nya PR-strategier, originella berättelser om varumärket och kampanjer som berör. Innovationsviljan kan även omfatta nya verktyg, metoder och tekniker i PR-arbetet.

Monitor Evaluator är lägst. Rollen behövs kanske inte under idéskapandet, men någon behöver ge ett objektivt perspektiv och sålla bort ohållbara idéer innan mycket tid och pengar investeras.

AVDELNING FORSKNING OCH UTVECKLING



n=950

Teamrollprofil

Genomsnittsprofilen inom R&D förenar två tänkande roller: Plant och Specialist.

Det tyder på en kreativ person med omfattande sakkunskap som är bra på nya idéer och originella koncept.

Plants tillför den kreativa gnistan. Deras särskilda perspektiv och problemlösningsförmåga utmanar invanda arbetssätt, möter komplexa problem och skapar idéer som kan ge genombrott i forsknings• och utvecklingsprojekt.

Specialists är skickliga på att undersöka, analysera och förstå komplexa tekniska begrepp. De bidrar med värdefulla insikter och expertis i forskning och dataanalys och ser till att produkter kan dra nytta av ny teknik och aktuella branschtrender.

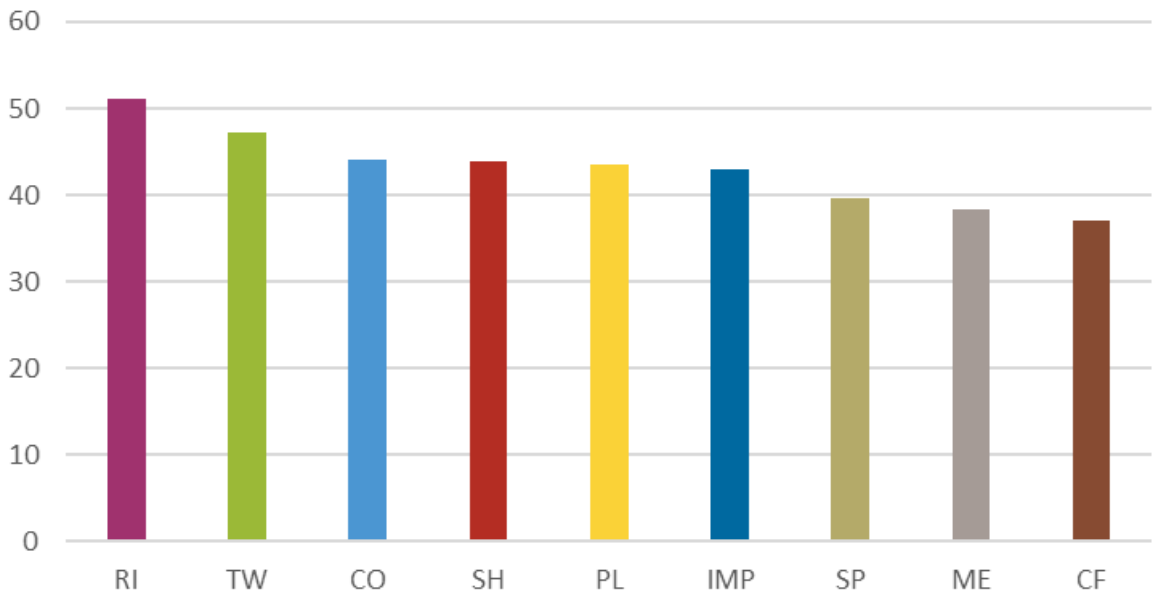
Tillsammans ger styrkorna förmåga att identifiera och analysera komplexa utmaningar, utveckla hypoteser och skapa innovativa lösningar i linje med forskningsmålen.

Tredjerollen Teamworker tyder på entusiasm för gemensamt lärande som kan skapa en kultur av kunskapsdelning.

Med Shaper lägst finns risk att idéerna inte går vidare från första utforskningen eller forskningsfasen. Någon behöver följa framstegen och säkerställa tydliga mål och hållna tidsgränser.

 © BELBIN 2026

AVDELNING FÖRSÄLJNING



n=1103

Teamrollprofil

Genomsnittsprofilen för säljare handlar om kommunikation: de tre sociala rollerna kommer främst.

Säljaren är sannolikt skicklig på relationer och god kontakt. Entusiastiska och övertygande Resource Investigators är naturliga säljare. Nyfikenheten hjälper dem att upptäcka kundbehov och anpassa presentationen, samtidigt som de etablerar viktiga kontakter.

Hög Teamworker ger kundfokus, aktivt lyssnande, förståelse för farhågor och beredskap att stödja affären, ta fram information och hantera svårigheter. Det bygger tillit och underlättar försäljningen.

Resource Investigators hittar också potentiella affärskontakter. Med Co-ordinator som tredje roll kan säljaren prioritera de mest lovande, förstå och värdesätta olika perspektiv och skapa verklig dialog där kunden får tillräckligt utrymme utan påträngande försäljning.

Starka Co-ordinators kan hantera komplexa försäljningsprocesser, samordna intressenter och skapa samsyn i säljteam.

Med Completer Finisher lägst och den motsatta Resource Investigator högst finns risk att viktiga kontakter inte följs upp eftersom nästa affär fångat intresset. Kollegor med Completer Finisher-styrkor behöver då finnas till hands för kundresans nästa steg.

 © BELBIN 2026

BELBINS TEAMROLLSTRENDER MELLAN BRANSCHER

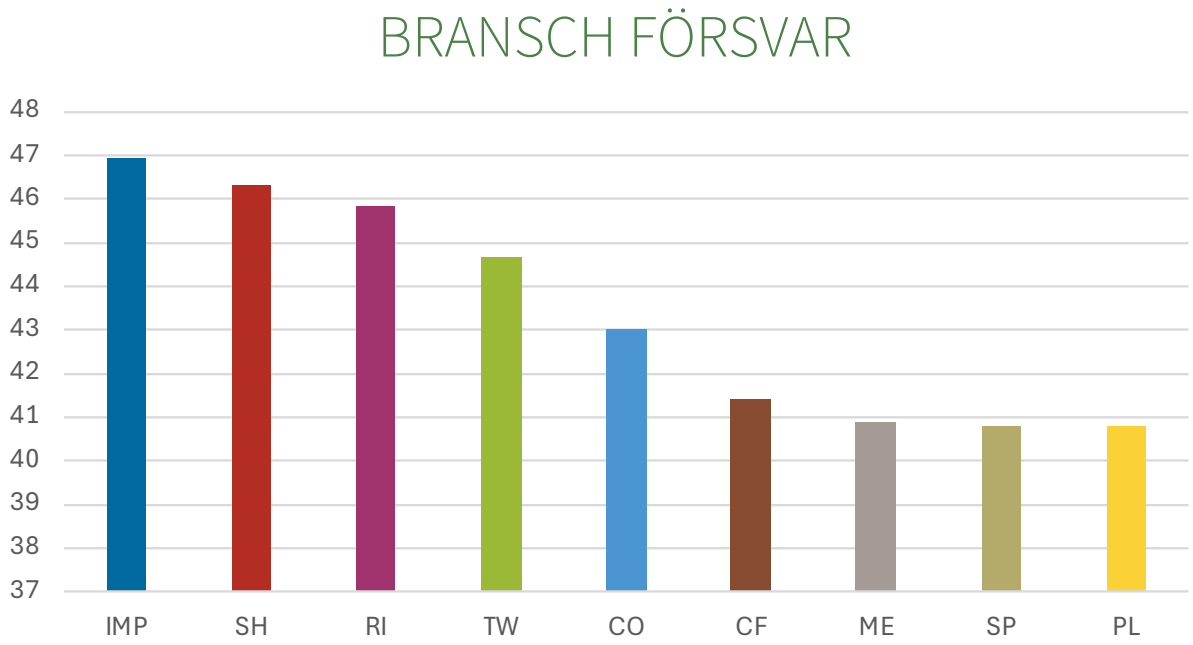
Analysen av branscher visade betydligt större balans mellan teamroller och mindre variation än mellan avdelningar.

Implementer och Teamworker hörde till de mest representerade i flertalet branscher.

Det kan bero på att dessa beteenden är allmänt tillgängliga och behövs i större mängd i team och organisationer än exempelvis Shaper eller Plant. Här följer resultat för ett urval branscher.

© BELBIN 2026

+44 (0)1223 264975 | team@belbin.com | www.belbin.com



Teamrollprofil

Struktur, disciplin och pålitlighet är avgörande i försvarsindustrin. Arbetet bygger på tydliga processer, strikt regelefterlevnad och exakt genomförande, ofta med stora insatser och allvarliga konsekvenser av fel. Implementers trivs här genom sin praktiska, organiserade och metodiska läggning. De gör idéer till genomförbara steg och slutför uppgifter effektivt enligt rutinerna. Stabilitet och konsekvens passar sektorns behov av operativ kontroll och tillförlitliga leveranser. Rollen blir en hörnsten där precision och ansvar behövs.

Shapers tillför driv, beslutsamhet och motståndskraft i en pressad, prestationsorienterad miljö. De fokuserar på resultat och trivs med utmaningar och mål.

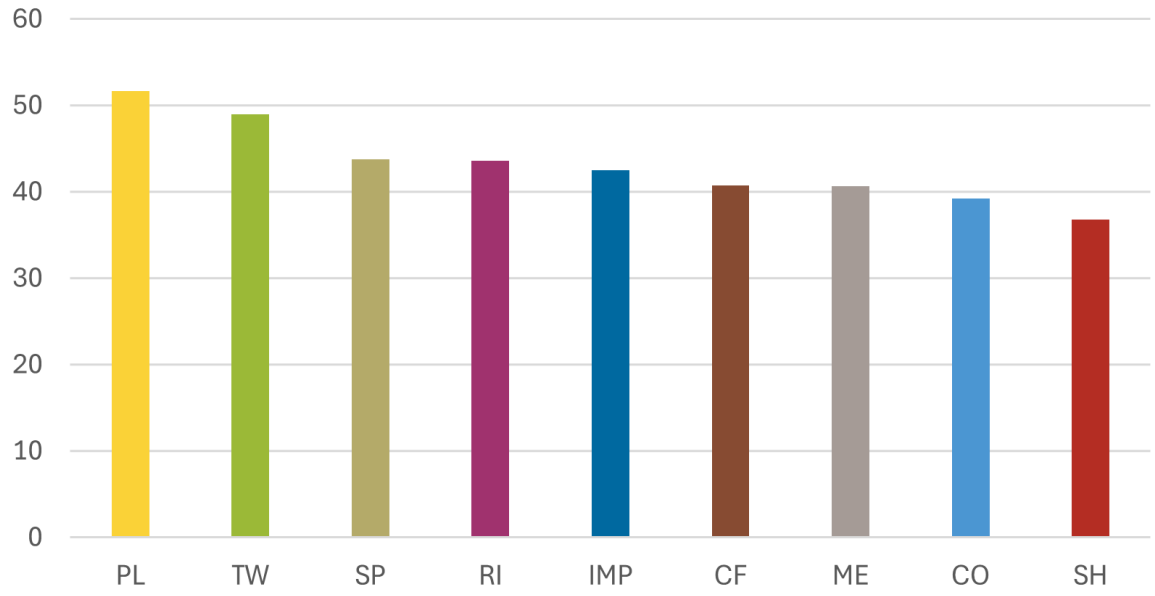
Snäva tidsgränser och krävande villkor kräver personer som håller tempot och driver andra till prestation. Shapers skapar energi och angelägenhet, säkerställer måluppfyllelse och motverkar självtillräcklighet. Deras bestämda, konkurrensinriktade natur passar kulturen av framgångsrika uppdrag och beredskap, där fokus och beslutsamhet under press är centrala.

Trots associationen till struktur och hierarki behöver försvarsindustrin även innovation, samarbete och anpassningsförmåga. Resource Investigators tillför detta med utåtriktning, nyfikenhet och goda nätverk. De utforskar möjligheter och hämtar nya idéer utifrån.

När sektorn knyts närmare teknikpartners, forskningsinstitutioner och internationella allierade blir relationsbyggande och upptäckt av möjligheter avgörande. Resource Investigators håller organisationerna utåtblickande och rörliga inför ny teknik, marknadsutveckling och strategiska partnerskap. Entusiasm och öppenhet balanserar mer processdrivna roller och stödjer framsteg i en traditionellt strukturerad miljö.

 © BELBIN 2026

BRANSCH UNDERHÅLLNING



n=117

Teamrollprofil

Kreativitet och originalitet värdesätts högt, vilket gör Plant särskilt viktig. Plants är fantasifulla tänkare som skapar nya idéer och utmanar konventioner, centrala egenskaper i en bransch som lever av innovation och nya perspektiv.

De skapar gnistan bakom konstnärliga och konceptuella genombrott och inspirerar andra att utforska oprövade riktningar. I ständig förnyelse och konkurrens om publikens uppmärksamhet hjälper deras problemlösning organisationer att behålla särprägel och relevans.

Teamworkers är centrala i samarbetet mellan kreativa och tekniska discipliner. Där resultat beror på samarbete och ömsesidigt stöd bygger de harmoni och samverkan.

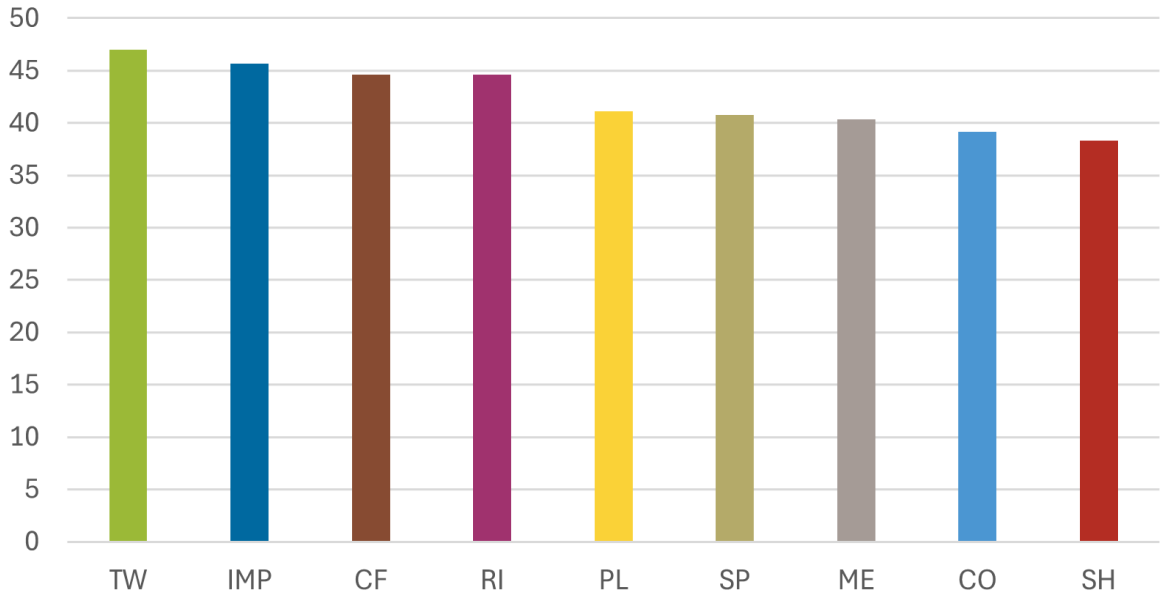
De uppfattar andras behov och mildrar spänningar i pressade projekt med snäva tidsgränser. Empati och diplomati upprätthåller arbetslust och sammanhållning. I en relationsberoende bransch är de kittet som håller kreativa verksamheter samman.

Specialists är också vanliga. Djup expertis i ett hantverk eller ämne kan vara avgörande för kvalitet och framgång.

De är stolta över tekniskt mästerskap och vill leverera förstklassigt inom sitt område. När precision och konstnärlighet måste samverka säkerställer deras fokuserade kunskap att kreativa visioner förverkligas professionellt och med finess.

 © BELBIN 2026

BRANSCH HOTELL RESTAURANG OCH BESÖKSNÄRING



n=377

Teamrollprofil

Kundupplevelsen bygger på mänsklig kontakt, vilket gör Teamworker oumbärlig. Samarbetsvilja, lyhördhet och stöd skapar den varma, välkomnande atmosfär som kännetecknar god service.

Teamworkers bygger kontakt och harmoni i snabba, ofta pressade miljöer. Genom lyssnande, empati och hjälp där det behövs ser de till att team fungerar och kunder blir omhändertagna. Rollen uttrycker den serviceanda som håller verksamheten igång och får kunder att återvända.

Implementers är grunden för operativ tillförlitlighet. I schemaläggning och service ger de ordning, effektivitet och disciplin och omsätter planer i handling.

De skapar struktur och rutiner i rörelse och oförutsägbarhet. Praktisk förmåga och pålitlighet stödjer kundupplevelsen och säkerställer att detaljer följer planen. Där konsekvens och professionalism avgör rykte och framgång är förmågan att hålla löften ovärderlig.

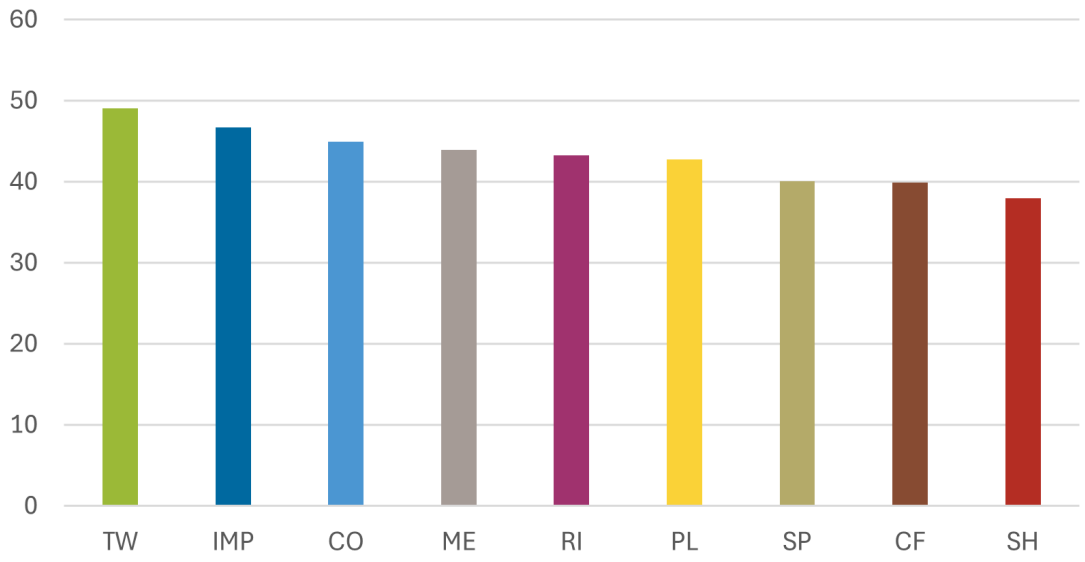
Completer Finishers passar strävan efter förstklassig kvalitet, där detaljer och kvalitetssäkring skiljer en bra upplevelse från en utmärkt.

De fulländar slutresultatet och håller hög standard. Samvetsgrannhet och detaljseende förebygger fel som kan skada service eller varumärke.

I en bransch byggd på omdömen, rekommendationer och återkommande kunder upprätthåller de kvalitet och omsorg som skapar tillit. Genom de sista detaljerna ser de till att gäster lämnar med ett varaktigt positivt intryck.

 © BELBIN 2026

BRANSCH LÄKEMEDEL



n=617

Teamrollprofil

Effektivt samarbete är avgörande för att omsätta forskning i säkra, tillförlitliga produkter. Teamworkers främjar samverkan mellan forskare, regulatoriska experter, produktionspersonal och kvalitetsspecialister. Empati, diplomati och uppmärksamhet upprätthåller kommunikation och minskar friktion i komplexa projekt.

Genom stöd och samarbetsvilja skapar de en miljö där idéer delas öppet och problem löses effektivt. När precision, regelefterlevnad och gemensamma insatser är avgörande hjälper de projekt att gå smidigt från laboratorium till marknad.

Implementers ger struktur och pålitlighet där protokoll och regler måste följas. Forskningsplaner och krav blir praktiska processer för korrekt och konsekvent produktion, provning och efterlevnad. Metodiken stödjer både säkerhet och produktivitet och minskar risk i komplexa produkter.

Co-ordinators är särskilt värdefulla genom projektens komplexitet och ömsesidiga beroenden. De klargör mål, fördelar ansvar och hanterar resurser så att team arbetar effektivt mot gemensamma mål.

Genom samarbete och genom att få fram individers bästa bidrag balanserar de forskning, regelkrav och produktionsplaner. De samordnar expertis och insatser så att projekt behåller relevans och målfokus. Där samordningen mellan specialiserade funktioner avgör framgång eller försening ger de ledarskap och tydlighet i komplexa arbeten med stora insatser.

 © BELBIN 2026

SLUTSATS

Teamrollstrenderna mellan branscher och arbetsroller ger en intressant ögonblicksbild av dagens beteendemönster i arbetslivet.

Trenderna är dock inte föreskrifter. De definierar varken idealiska team eller en perfekt profil för en roll, utan speglar nuläget: mönster som uppstår när individer söker sig till eller lyckas i vissa miljöer.

Det finns flera sätt att prestera effektivt inom en roll eller bransch. Beteendemässig mångfald är fortsatt en viktig drivkraft bakom teamframgång.

Organisationer kan använda Belbin Teamroller för att förstå sin kultur och sina medarbetare djupare.

Med tillräckliga data kan den interna fördelningen visa styrkor, gap och utvecklingsområden. En koncentration av roller inom ett beteendeområde kan visa överberoende av vissa arbetssätt. Underrepresenterade roller kan visa möjligheter till balans och kompletterande bidrag.

Analysen hjälper ledare att fatta välgrundade beslut om teamsammansättning, rekrytering och utveckling och skapa en miljö där olika styrkor erkänns och används effektivt.

Värdet ligger inte i att skapa en framgångsmall utan i ett beteendeperspektiv på hur människor arbetar tillsammans, möjliga flaskhalsar och förbättring av samarbete. Reflektion ger mer balanserade, motståndskraftiga och högpresterande team anpassade till organisationens mål, utmaningar och kultur.

Att förstå mönster i sitt sammanhang

Här tillför Belbins modell värde. Trenderna kan visa intressanta mönster, men Belbin sätter dem i sammanhang. I stället för att använda vanliga profiler som mall hjälper modellen oss förstå befintliga och underrepresenterade beteenden och hur bidragen tillsammans stödjer effektivitet. Organisationer kan då uppskatta kulturen utan att bara återskapa den, med balanserade team, olika perspektiv och mer välgrundade beslut om människor.

 © BELBIN 2026

SAMLAD SLUTSATS

Rapportens resultat förstärker en grundprincip: teknik, arbetssätt och strukturer förändras, men mänskligt beteende förblir kärnan i effektivt teamarbete.

Oavsett om vi undersöker självinsikt, generationsskillnader, AI, hybridarbete eller bransch• och avdelningstrender återkommer ett tema. Framgång beror inte bara på vad människor vet utan på hur de bidrar, samspelar och anpassar sig mot gemensamma mål. Beteendemässiga styrkor formar kommunikation, beslut, innovation, problemlösning och ytterst organisationens prestation.

En av dagens största utmaningar är att hjälpa individer förstå dessa bidrag tydligare.

Självinsikt är fortsatt grunden för effektivt samarbete.

När människor känner sina naturliga styrkor, förstår påverkan på andra och uppskattar kompletterande bidrag blir de bättre rustade att arbeta produktivt i team. Lika viktigt är att känna begränsningar och behov av stöd. Högpresterande team definieras sällan bara av individuell skicklighet, utan av medvetenhet om hur styrkor kombineras för gemensam framgång. Det stödjer också motståndskraft: att använda styrkor, söka rätt stöd och konstruktivt möta press, bakslag och förändring.

Principen blir viktigare i alltmer mångfacetterade arbetsstyrkor med flera generationer.

Generationer kan ha olika förväntningar, erfarenheter och arbetssätt, men beteendemässig mångfald finns inom varje åldersgrupp. Organisationer gynnas av att se individers olika bidrag och hur de förändras under karriären. Team som använder flera perspektiv är ofta bättre rustade för innovation, anpassning och förändring.

Gemensam anpassningsförmåga är en central del av organisationens motståndskraft och hjälper team att förbli effektiva under osäkra, föränderliga villkor.

AI:s snabba framväxt tillför ytterligare en dimension.

När rutinuppgifter automatiseras blir unikt mänskliga bidrag sannolikt mer värdefulla.

Beteendemässiga styrkor är avgörande för omdöme, kreativitet, relationsbyggande, samarbete, anpassning och strategiskt tänkande. Framtidens arbetsplats kommer att definieras av förmågan att kombinera teknisk kapacitet med olika mänskliga bidrag. Att förstå hur individer naturligt bidrar hjälper organisationer att använda båda resursslagen effektivare.

Den fortsatta ökningen av hybrida och flexibla arbetsmodeller ställer på samma sätt större krav på genomtänkt samarbete.

”Sammantaget visar resultaten att förståelse för beteende inte enbart är individuell utveckling; det är en strategisk förmåga.”

 © BELBIN 2026

När kollegor inte längre regelbundet arbetar på samma plats blir beteendeförståelse allt viktigare. Team behöver arbeta mer med tillit, kommunikation och att låta olika perspektiv höras. Att känna människors sannolika bidrag hjälper team att behålla sammanhållning, fördela ansvar och undvika missförstånd när samspelet är mer sällan eller på distans.

Avdelnings• och branschtrenderna visar också värdet av beteendeinsikt. De synliggör kulturer som kan utvecklas i olika miljöer och ger grund för reflektion om vanliga arbetssätt. Samtidigt kan några av de största möjligheterna till innovation och tillväxt komma från dem vars bidrag avviker från normerna.

Mångfald i tänkande och beteende är fortsatt en avgörande ingrediens i effektiva team.

Sammantaget visar resultaten att beteendeförståelse är en strategisk förmåga och inte bara individuell utveckling.

Organisationer som förstår människors bidrag kan bättre bygga balanserade team, hantera förändring, utveckla kompetens och skapa miljöer där individer och team kan blomstra.

Oavsett teamutvecklingens fokus ger Belbin ett praktiskt perspektiv på utmaningar och möjligheter.

Genom att identifiera bidragsmönster, synliggöra styrkor och ge ett gemensamt språk för teamdynamik hjälper Belbin organisationer att gå bortom antaganden och stereotyper och förstå framgångens förutsättningar djupare.

I en komplex, snabbt föränderlig värld kommer de framgångsrikaste organisationerna att inse att prestation inte enbart drivs av kvalifikationer, erfarenhet eller teknik, utan av effektiv kombination av mänskliga styrkor. Belbin ger en modell för att förstå styrkorna, värdesätta beteendemässig mångfald och rusta individer och team för framtiden.

Genom starkare självinsikt och bättre samarbete utvecklar organisationer också den motståndskraft som behövs för varaktiga prestationer under ständig förändring.



 © BELBIN 2026

BILAGA 1 FORSKNINGSMETODIK

Forskningsansats

Rapporten sammanför flera fristående Belbinstudier och kombinerar storskaliga beteendedata med riktade enkäter om aktuella arbetslivsfrågor.

Studierna bygger på både Belbins egna beteendedata och enkätsvar från yrkesverksamma i olika branscher, sektorer och organisatoriska sammanhang. Tillsammans visar de hur beteendemässiga bidrag påverkar teameffektivitet och formas av erfarenhet, chefsansvar, hybridarbete och ny teknik.

Där det är relevant används data från Belbins onlineplattform, som förenar självskattning och kollegors observatörsskattningar för en rikare förståelse av beteenden i arbetslivet.

Belbins beteendemätning

Flera studier använder data från Belbins teamrollmetodik.

Self-Perception Inventory SPI

SPI är Belbins beteendefrågeformulär för att identifiera individens teamrollbidrag. Deltagarna fördelar poäng mellan påståenden om beteenden i arbetet. Profilen visar de teamroller individen anser sig bidra med oftast i team.

Observer Assessment OA

Observatörsskattningar fylls i av kollegor som känner individen och har arbetat nära personen. De ger externa perspektiv på bidragen och möjliggör jämförelse mellan självbilden och hur andra upplever beteendet.

Samstämmig profil och självinsikt

Belbins forskning om självinsikt fokuserar på sambandet mellan självskattning och observatörers återkoppling. Individer vars självbild och återkoppling visar ett konsekvent bidragsmönster bedöms ha en samstämmig profil. Samstämmighet används här som indikator på beteendemässig självinsikt.

 © BELBIN 2026

Studie 1 självinsikt och beteendemässig samstämmighet

Syfte

Att undersöka förekomsten av beteendemässig självinsikt och sambandet mellan självskattning och observerade bidrag.

Datamängd

Analysen omfattade över 78 000 individuella Belbinprofiler från fler än 30 länder. Profilerna innehöll både SPI• och OA-data, vilket möjliggjorde jämförelse mellan egen uppfattning om bidraget och andras uppfattning.

Centralt mått

Beteendemässig samstämmighet: graden av överensstämmelse mellan självskattningen och observatörernas återkoppling.

Studie 2 team över generationsgränser och beteende i arbetslivet

Syfte

Att undersöka hur beteendemässiga bidrag varierar mellan åldersgrupper, karriärfaser och chefsnivåer.

Datamängd

Över 60 000 slutförda självskattningar från fler än 30 länder och 22 branscher. Data analyserades efter ålder och chefsnivå för att identifiera trender kopplade till erfarenhet och karriärutveckling.

Undersökta mått

- Fördelning av teamrollpoäng.
- Styrka i teamrollbidrag.
- Svar knutna till säkerhet i beteenden och självförståelse.
- Skillnader mellan chefsnivåer.
- Förekomst av teamrollstyrkor i ålderskategorier.

Mål

Att identifiera mönster knutna till ålder och erfarenhet utan antaganden enbart grundade på generationsstereotyper.

Studie 3 AI och teamarbete

Syfte

Att undersöka hur artificiell intelligens påverkar teamarbete, samarbete och uppfattningar om bidrag i organisationer.

Datamängd

Enkäten samlade svar från 250 yrkesverksamma inom HR, lärande och utveckling samt organisationsutveckling.

Undersökta områden

- Organisationens införande av AI.
- Nuvarande användning av AI-verktyg.
- Möjligheter och fördelar.
- Farhågor och upplevda risker.
- Påverkan på teamarbete.
- Framtidsförväntningar på AI och samarbete.
- Känslomässiga reaktioner på att arbeta tillsammans med AI.

Mål

Att förstå påverkan på teamdynamik och identifiera praktiska överväganden för organisationer som inför AI-stödda arbetssätt.

Studie 4 distansarbete och hybridarbete

Syfte

Att undersöka konsekvenser för produktivitet, engagemang, kommunikation och organisationskultur.

Datamängd

136 individer svarade. Enkäten undersökte arbetsmönster under de sex månaderna före datainsamlingen samt SPI• och OA-svar. Deltagarna omfattade helt distansarbetande, hybridarbetare och personer som främst arbetade på en arbetsplats.

Undersökta områden

- Produktivitet och effektivitet.
- Individuellt engagemang.
- Teamengagemang.
- Organisationskultur.
- Effektivitet i kommunikationen.
- Distansarbete jämfört med arbete på samma plats.
- Upplevelser mellan Belbins teamroller.
- Upplevelser i nya och etablerade team.

Mål

Att förstå hur arbetsformer påverkar både individuell prestation och teamets gemensamma effektivitet.

Studie 5 teamrollstrender mellan sektorer och funktioner

Syfte

Att undersöka variationer i beteendemässiga bidrag mellan professionella funktioner, sektorer och organisatoriska sammanhang.

Datamängd

Över 20 000 svar och trender från fler än 100 länder, 22 branscher och 17 arbetsfunktioner, alltså avdelningar.

Undersökta mått

- Teamrollfördelning mellan funktioner och sektorer.
- Beteendetrender knutna till olika arbetstyper.
- Likheter och skillnader mellan avdelningar.
- Bidragsmönster knutna till särskilda sektorer.

Mål

Att identifiera hur organisatoriska miljöer formar bidrag och förstå värdet av beteendemässig mångfald över sektorer och funktioner.

Begränsningar

Som i all beteendeforskning bör resultaten tolkas som indikatorer på breda mönster snarare än förutsägelser om vad som säkert kommer att ske.

Studierna varierar i metod, urvalsstorlek och syfte. Vissa bygger främst på Belbins beteendedata; andra på enkätsvar som speglar deltagarnas uppfattningar och erfarenheter. Enkätresultaten återger de svarandes syn vid datainsamlingen.

Trots begränsningarna ger datamängdernas storlek och mångfald ett värdefullt empiriskt underlag för förståelsen av beteendemässiga bidrag i dagens organisationer.

 © BELBIN 2026

BILAGA 2 FRÅN INSIKT TILL RESULTAT

En tydlig bild framträder i rapporten. De flesta saknar hög beteendemässig självinsikt. Styrkor och bidragsmönster utvecklas under karriären. Hybridarbete och AI omformar samarbetet. Branscher och funktioner utvecklar särskilda beteendekulturer. Ändå återkommer en slutsats: teameffektivitet formas av beteende.

Team som förstår och använder styrkor är ofta bättre rustade att anpassa sig, möta förändring och behålla prestation under press.

Det innebär både möjlighet och utmaning. Förståelse för människors bidrag är ovärderlig. Varaktigt värde skapas när den blir bättre beslut, starkare samarbete och högre prestation.

Belbin utvecklades för att överbrygga detta gap och omsätta beteendeinsikt i praktisk handling för individ, team och organisation.

Stärka självinsikten

Endast 17,7 % hade en samstämmig beteendeprofil med självinsikt.

Utan tydlig förståelse av sitt bidrag och hur andra upplever det blir det svårare att bygga på styrkor, hantera begränsningar och anpassa beteendet till teamets behov.

Belbin förenar självskattning med kollegors återkoppling för fullständigare förståelse av bidrag och påverkan. Det ger en grund för effektivare utveckling, coachning, prestationssamtal och karriärutveckling.

Stödja samarbete mellan generationer

Styrkor blir ofta tydligare med ålder och erfarenhet, medan yngre fortfarande kan utforska och utveckla sina bidrag.

Organisationer kan nå bättre resultat genom att förstå individuella styrkor och deras utveckling över tid än genom att fokusera på generationsstereotyper.

Belbins gemensamma språk hjälper team att bygga generationsöverskridande relationer, främja mentorskap och kunskapsdelning, uppskatta olika perspektiv och arbetssätt och skapa inkluderande miljöer.

När bidragen förstås blir ålder en källa till kompletterande styrkor snarare än en skiljelinje.

Hantera AI-stött teamarbete

AI blir ett viktigt inslag i organisationer och skapar både möjligheter och osäkerhet.

När rutinaktiviteter automatiseras framträder vikten av unikt mänskliga bidrag. Omdöme, kreativitet, relationsbyggande, påverkan och samarbete är fortsatt centrala.

Belbin hjälper organisationer att fokusera på dessa bidrag genom samtal om omformning av roller, personalplanering, ledarförmåga, samarbete mellan människor och AI samt förändrat ansvar i team.

Med tydliga styrkor kan organisationer säkerställa att tekniken förstärker bidragen i stället för att dölja dem.

När AI och automatisering fortsätter omforma arbetet blir förståelsen av särskilt mänskliga styrkor allt viktigare för anpassningsförmåga och motståndskraft.

Belbin erbjuder en praktisk modell som hjälper team att förstå kompletterande styrkor, identifiera gap och överlappningar, förbättra samarbete, minska onödig konflikt och anpassa bidrag till teamets mål.

När bidrag blir synliga och förstådda kan individuell insikt omvandlas till gemensam förmåga.

Framåtblick

Arbetsplatsen fortsätter att utvecklas. Ny teknik och nya arbetssätt kommer. Organisationer behöver bli mer produktiva, innovativa och anpassningsbara.

Människors betydelse kommer sannolikt att bestå.

Rapporten tyder på att organisationer presterar bäst när de förstår individers bidrag, hur team kombinerar styrkor och hur beteende påverkar gemensamma prestationer.

Belbins roll är att göra bidragen synliga och möjliga att omsätta i handling, för starkare individer, effektivare team och hållbarare prestationer.

När motståndskraft blir en strategisk förmåga får beteendeinsikt en central roll i att hjälpa människor, team och ledare utvecklas under förändring och osäkerhet.

Belbin ger den vetenskapliga grunden för högpresterande team.

Mer information om produkter och tjänster: www.belbin.com samt www.belbin.se

 © BELBIN 2026

BILAGA 3 REFERENSER

Bibliografiska originaltitlar behålls för att underlätta sökning. Svensk titelöversättning anges inom hakparentes.

Barrero, José María, Nicholas Bloom och Steven J. Davis (2023). The Evolution of Work from Home [Utvecklingen av arbete hemifrån]. Journal of Economic Perspectives 37(4): 23–50.

Belbin, R. M. (2010). Management teams: Why they succeed or fail [Ledningsteam: varför de lyckas eller misslyckas], 3:e upplagan. Butterworth-Heinemann.

Belbin, R. M. och Brown, V. (2023). Team roles at work [Teamroller i arbetslivet], 3:e upplagan. Routledge.

Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth [Den orädda organisationen: att skapa psykologisk trygghet för lärande, innovation och tillväxt]. Wiley.

Eurich, T. (4 januari 2018). What self-awareness really is (and how to cultivate it) [Vad självinsikt egentligen är och hur den utvecklas]. Harvard Business Review.

Iqbal, A. (2024). Understanding intergenerational collaboration: Exploring challenges and collaboration strategies in the multigenerational workforce [Att förstå generationsöverskridande samarbete: utmaningar och strategier i en arbetsstyrka med flera generationer]. Journal of Economics, Business & Organization Research, 6(1), 15–43.

Katzenbach, J. R. och Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization [Teamens klokhet: att skapa den högpresterande organisationen]. Harvard Business School Press.

Luft, J. och Ingham, H. (1955). The Johari Window: A graphic model of interpersonal awareness [Joharifönstret: en grafisk modell för mellanmänsklig medvetenhet]. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development.

Ng, T. W. H. och Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis [Sambanden mellan ålder och attityder till arbetet: en metaanalys]. Personnel Psychology, 63(3), 677–718.

Pew Research Center (utan datum). Generational definitions used in research and analysis [Generationsdefinitioner i forskning och analys].

Verwijs, C. och Russo, D. (2023). The double-edged sword of diversity: How diversity, conflict, and psychological safety impact software teams [Mångfaldens tveeggade svärd: hur mångfald, konflikt och psykologisk trygghet påverkar programvaruteam]. arXiv.

Waldman, E. (31 augusti 2021). How to manage a multi-generational team [Att leda ett team med flera generationer]. Harvard Business Review.

 © BELBIN 2026

BELBIN®

The Team Role Company

Förbättra teamprestationer genom evidensbaserad beteendeinsikt.

Den vetenskapliga grunden för högpresterande team.

Belbin är en forskningsbaserad teamrollmodell som används av organisationer världen över för att förbättra samarbete och prestation.

Med utgångspunkt i beteenden i arbetet, inte personlighetstyper, hjälper vi team att frigöra sitt värde och skapa verksamhetsresultat.

Vi har arbetat med team i över 40 år. Det är det vi gör.

Kontakta oss för att få veta hur Belbin kan hjälpa era team och er organisation.

team@belbin.com | +44 (0)1223 264975 | belbin.com