

Kuidas...

Kasutada Belbini aruandeid

Eneseteadlikkuse ja isikliku efektiivsuse tõstmiseks



Kuidas... kasutada Belbini aruandeid Eneseteadlikkuse ja isikliku efektiivsuse tõstmiseks










Kõigil meeskonnaliikmetel on meeskonda millegagi panustada, mõned aga alustavad Belbini teekonda suurema eneseteadlikkuse ja –mõistmisega kui teised. Mõned inimesed on töökohal – või kindlas meeskonnas – pikka aega olnud, nad on hästi tuntud ja nende roll on väljakujunenud. Mõned tajuvad paremini enda käitumist ja seda, kuidas nende käitumist mõistetakse ning tajutakse teiste poolt. Antud juhend selgitab, kuidas Belbini aruande põhjal inimesele mistahes olukorras põhjalikku tagasisidet anda, et tema panust meeskonnas maksimeerida.

Belbin ei hõlma ainult meeskonnatööd, vaid aitab meil töötada võimalikult efektiivselt, suurendades mõistmist nii endast kui teistest inimestest. Belbin mõõdab käitumist, et me suudaksime ära tunda, kuidas oma tugevusi parimal moel esitleda ning leevendada potentsiaalseid puudujääke.

NB! Oleme selles aruandes läbivalt kasutanud erinevate inimeste Belbini aruandeid, et illustreerida konkreetseid peatükke.

Autoportree: alguspunkt

Belbini aruanded koostatakse kahe allika põhjal: inimese Enesehinnangu ja Kõrvaltvaatluste ehk Kõrvaltvaatajate hinnangute abil. **Teie meeskonnarollide eelistused** kasutab vaid Enesehinnangu andmeid, jagades rollid kolme kategooriasse. Eelistatud rollid (mida suudame ja peaksime etendama võimalikult tihti), Toimetuleku rollid (mida saab vastavalt vajadusele arendada) ja Vähim eelistatud rollid (mille peaksid võimalusel teised liikmed meeskonnas katma).

Vähim eelistatud rollid			Toimetuleku rollid				Eelistatud rollid				Meeskonnarollid	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-		Innovaator
-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-		Võimaluste otsija
-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-		Koordineerija
-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-		Kujundaja
-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-		Hindaja
-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-		Meeskonnatöötaja
X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		Teostaja
X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		Viimistleja
-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-		Asjatundja

Kasulik on veenduda, kas inimene nõustub antud aruandega. Juhul kui mitte – kas selleks on konkreetsed põhjused? Üheks põhjuseks võib olla see, et inimene soovis – alateadlikult või mitte – näidata end konkreetses valguses. Kui keegi tunneb, et aruanne ei peegelda talle omast käitumist, tasub seda olukorda lähemalt uurida.

Kuidas me käitume, mitte kes me oleme

Psühhomeetrilised testid mõõdavad iseloomu (kes me oleme), kuid Belbin mõõdab käitumist (mida me teeme). Kõrvaltvaatajate hinnangud on Belbini aruannete oluline osa, et kinnitada või kõrvutada inimese käitumise vastavust tema Enesehinnanguga. Ilma Kõrvaltvaatlusteta ei pruugi Belbini profiil tõeselt inimese käitumist peegeldada – see võib olla moonutatud tulenevalt tujust, piiratud eneseteadlikkusest, püüdlustest või koguni soovist tulemusi mõjutada. Kuigi inimene võib täielikult nõustuda enda antud hinnangute tulemustega, ei pruugi see aidata inimesel arendada enda käitumist seoses teistega.

Kõrvaltvaatajate hinnangud lisavad aruandele suurema täpsuse ning tõesuse – käitumusliku “tegelikkuse kontroll”. Need pakuvad reaalselt õppimisvõimalust, aitavad kindlaks teha enda ja kolleegide hinnangute lahknevusi või vastuolusid ja pakuvad head vestlustemat, mida isikliku arengu seisukohalt ette võtta.

Kas kõik on üksmeelel?

Mõne inimese puhul võib Enesehinnangu ning Kõrvaltvaatluste vahel esineda kooskõla, samal ajal kui teiste puhul ei pruugi pilt niivõrd selge olla. Kõrvaltvaatlused võivad Enesehinnangust suuresti erineda (*vastuoluline profiil*) või lisaks sellele võib olla suur lahknevus ka Kõrvaltvaatajate hinnangute vahel (*segadust tekitav profiil*). Kuna inimese eneseteadlikkuse tase võib olla seotud kooskõlaga üldise käitumusliku pildi vahel, on alluva otsesel juhul oluline hoolikaid samme astuda, kohandades enda lähenemist vastavalt kõnealusele inimesele, nii et ta omandaks pidepunktid arenguks ilma liigse töö alla mattumata või ilma et enesearendamise protsess teda heidutaks.

Teie meeskonnarollide profiili aruanne pakub kasulikku informatsiooni.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mati Soomuk Enesehinnang	VO	IN	KU	KO	HI	MT	AT	TE	VI
Kõrvaltvaatajad:									
Kõrvaltvaataja 1	IN	VO	KO	KU	TE	MT	VI	HI	AT
Kõrvaltvaataja 2	VO	KU	IN	KO	AT	VI	HI	TE	MT
Kõrvaltvaataja 3	KU	AT	VI	VO	MT	HI	IN	KO	TE
Kõrvaltvaataja 4	VO	MT	IN	KU	AT	VI	KO	HI	TE
Kõrvaltvaataja 5	VO	MT	KU	KO	AT	VI	TE	IN	HI
Kõrvaltvaataja 6	VO	KU	IN	AT	TE	HI	MT	KO	VI
Kõrvaltvaataja 7	HI	KO	VO	IN	MT	KU	VI	TE	AT
Kõrvaltvaataja 8	IN	HI	MT	TE	AT	KU	KO	VO	VI
Kõrvaltvaatajate kokkuvõte	VO	IN	KU	KO	MT	AT	HI	TE	VI
Meeskonnarollide lõplik järjestus	VO	IN	KU	KO	MT	HI	AT	TE	VI

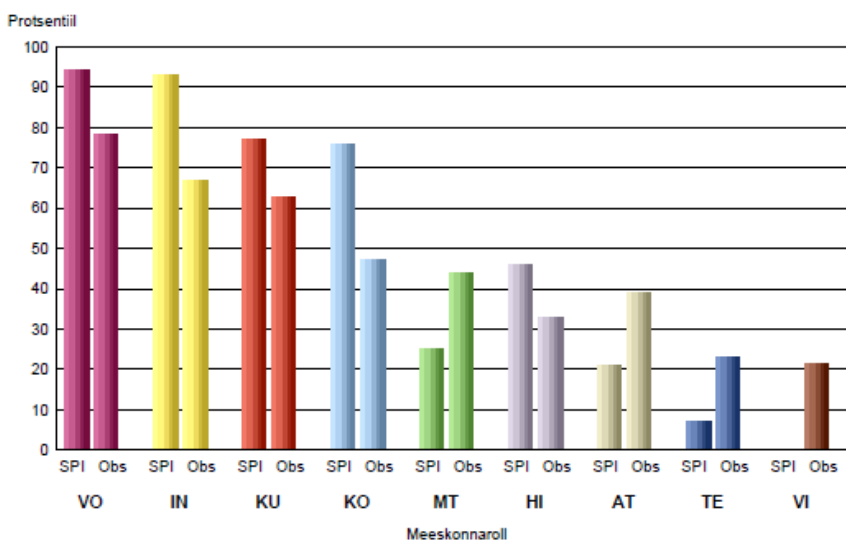


Võimalusel on parem Kõrvaltvaatajate nimesid kuvada, et inimene saaks vastavatest töösuhetest teistega rääkida ning uurida, millest erinevused võivad tekkinud olla. Antud näite puhul kipuvad Kõrvaltvaatajad kahte gruppi jagunema: ühed, kes näevad Mati Kujundaja-Innovaatorina, ning teised, kes näevad teda Võimaluste otsija-Koordineerijana. Võimalik, et Mati töötab kahes erinevas meeskonnas või kontekstis ning kohandab oma käitumist vastavalt olukorrale. Antud näite puhul on võimalik, et Mati käitub juhina kui Kujundaja-Innovaator, tulles välja uute ideedega ning tõugates teisi tagant neid ellu viima. Juhul kui Mati on teiste juhtide seas, võib ta võtta rohkem toetava rolli ning käituda Võimaluste otsija-Koordineerijana, uurides võimalusi väljaspool meeskonda ning selgitades teistele üldisi eesmärgi.

Märkus: kui Teil on terviklik Belbini Online konto, võite Kõrvaltvaatajad jagada gruppideks ja vastavalt sellele luua kaks erinevat aruannet. See võimaldab hinnataval oma efektiivsust mõlemas grupis suurendada. Tervikaruande (kaasab Kõrvaltvaatajate tagasisidet) loomiseks on vaja minimaalselt 4 Kõrvaltvaatlust.

Olukorras, kus Kõrvaltvaatluste vahel erineb suuri lahknevusi (*segadust tekitav profiil*), on kasulik lähemalt uurida, miks inimeses on nähtud erinevat käitumist. Kas inimene on töökohal uus või on ta üleminekul uude funktsionaalsesse rolli? Kas probleeme on oma loomupärase meeskonnarolli väljendamisega või tegemist on sooviga erinevates olukordades kõikide meelega järele olla?

Enesehinnangu ja Kõrvaltvaatajate hinnangute võrdluse aruanne annab ülevaate sarnasustest ning erinevustest, kõrvutades Enesehinnangut ja Kõrvaltvaatajate hinnanguid.



Te peaksite arutama, milliste meeskonnarollide puhul on erinevus Enesehinnangu ning Kõrvaltvaatajate hinnangute vahel suurim ja mis võiks selle põhjuseks olla. Kas inimene püüab kindlat rolli mängida või vahetab ta rolle vastavalt erinevate situatsioonide nõudmistele?

Edendades tugevusi ja õppides toime tulema nõrkustega

Teie potentsiaali maksimeerimise aruanne kasutab spetsiifilist informatsiooni detailsema tagasiside pakkumiseks inimese tugevuste ja võimalike nõrkuste kohta. Aruanne koostatakse kombineerituna enese ning Kõrvaltvaatajate nägemusest:

Tugevused

Te:

- hoiate ülevaadet üldpildist, jättes detailidega tegelemise teiste hooleks
- olete tõenäoliselt kõrge profiiliga domineeriv inimene, kes on võimeline ennast kuuldavaks tegema
- olete võimeline sisendama teistesse kindlustunnet, andma juhtnööre ning juhtima inimesi ühiste eesmärkide poole
- olete dünaamiline ja ettevõtlik uute ettevõtmiste arendaja

Võimalikud nõrkused

Te võite:

- näha üldist pilti ja mitte süveneda pisisjadesse
- sõltuda pidevast kiitusest ja kalduda kiiresti huvi kaotama
- omada raskusi käsilolevate tegevuste võimalike ettetulevate takistuste analüüsimisega

Nende punktide valguses võite Te küsida:

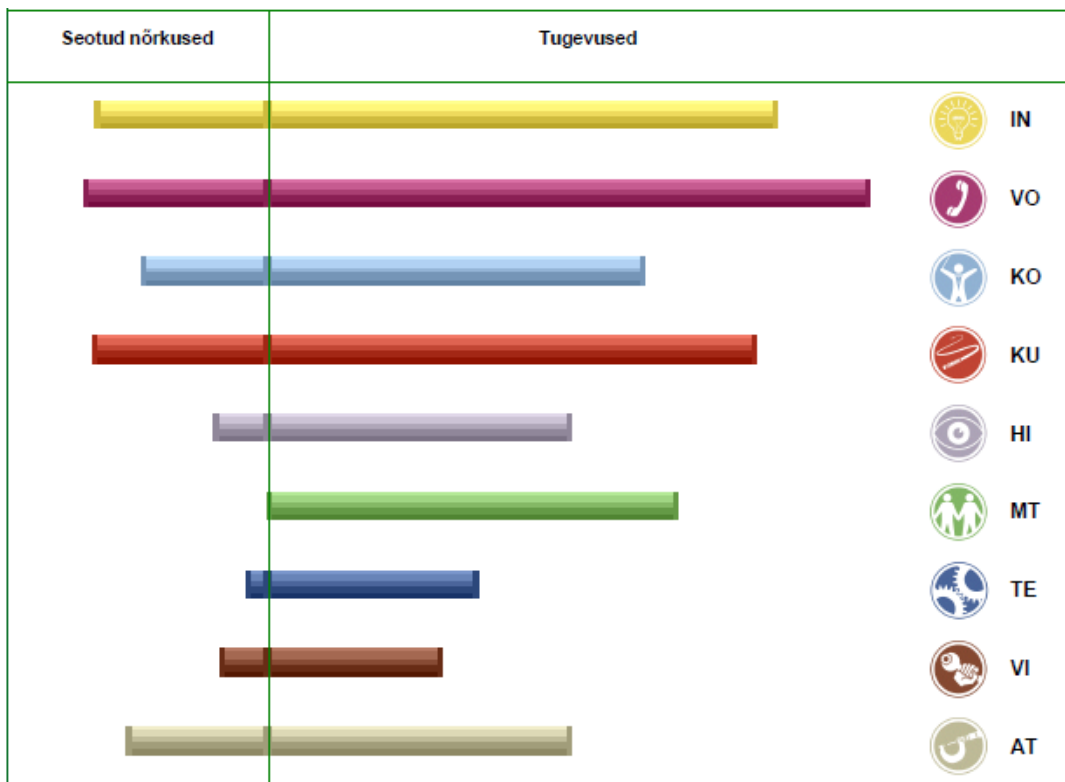
- Kas need väited peavad paika – kas Te suudate end nendega samastada?
- Mida need ütlevad Teie tugevuste kohta, mida Te ilmutate suheldes teistega? Kas te oskate tuua mõningaid näiteid elust enesest, kus need tugevused on avaldunud?
- Millised probleemid võivad Teil teistega töötades ette tulla ning millist mõju võib see avaldada inimestele, kellega koos töötate? Kas te suudate meenutada probleemsemaid olukordi ja sobivaid tegutsemisviise nende lahendamiseks?

Te võite vaadata ka Loendit Kõrvaltvaatajate vastustest, et tuvastada, milliseid omadusi võtab arvesse Kõrvaltvaatajate hinnang. Alustage esimesest kümnest sõnast, mõeldes, miks Kõrvaltvaatajad on vastavad valikud märgistanud ning millise üldpildi need inimese käitumisest loovad.

Kaldkirjas sõnad viitavad võimalikele nõrkustele. Juhul kui need omadused esinevad esimese kümne sõna hulgas mitmel korral, tuleks uurida, kuidas vastavaid nõrkusi juhtida, nii et need ei takistaks inimese sooritust või tulemuslikkust.

võimalustest kinnihaarav	10
avatud meeldiv suhtleja	10
väljakutseid esitav	8
otsekohene	8
diplomaatiline	8
leidlik, innovatiivne	7
impulsiivne	7
kohanemisvõimeline	7
teemasse pühendunud	7
teisi julgustav	6

Meeskonnarolli tugevuste ja nõrkuste tulpdiaagramm on kasulik ülevaate saamiseks, milliseid rolle peaks inimene Kõrvaltvaatajate arvates täitma ning milliseid pigem vältima:



Liigseks muretsemiseks mõõtude ning skaala üle pole põhjust, sest graafiku idee on vaadelda rollide üldist jaotust ning nende tasakaalu.

Iga meeskonnarolli puhul eeldame, et seotud nõrkus on meeskonnarolli tugevuse pöördpool. Juhul kui seotud nõrkuste osakaal on suur ning vastava meeskonnarolli tugevused pole silmapaistvalt suured, on soovitatav inimesel antud rolli vältida, kuna üldine rollist tulenev mõju tööle kaldub olema pigem negatiivne.

Kui inimese Eelistatud roll ei figureeri sellel graafikul eriti silmapaistvalt, tuleks vastavat käitumist töökaaslastele tugevamalt välja näidata.

Isikliku arengu võimalused

Varustatud Belbini tervikpildiga – kuidas inimene sellest informatsioonist praktikas kasu lõikab?

Oma tugevuste mõistmise lõik, toetudes vaid Enesehinnangu vastustele, pakub mõningaid nõuandeid:

Vaadates ainult Enesehinnangu tulemusi, olete rõhutanud kahte võimalikku omapoolset tugevust. Allpool on mõned nõuanded tugevuste arendamiseks:



Teie Kujundaja rolli oskuslikumaks kasutamiseks rõhutage oma mainet inimesena, kes on valmis avameelselt rääkima olulistest asjadest ja kes on võimeline tegelema ka vastuoluliste ja keerulisemate teemadega. Kui oskate seda teha positiivses võtmes, võib Teist saada meeskonnale väärtuslik kõneisik.



Teie Koordineerija rolli oskuslikumaks kasutamiseks võtke endale juhiroll, et saavutada osapoolte vahel olustes küsimustes konsensus. Seadke eesmärgiks tasakaalu leidmine õhus olevate erinevate vaadete ja otsusteni jõudmise vahel.

Kui antud profiil on *vastuoluline* või *segadust tekitav*, ei pruugi inimene Kõrvaltvaatlustega nõustuda ja võib lõpuks terve Belbini profiili kahtluse alla seada. Sellises olukorras omab erilist tähtsust lõik 'Oma tugevuste mõistmine'. Kui inimene kavatseb Kõrvaltvaatajate hinnangud enda kasuks pöörata, annab see lõik inimesele pidepunktid, millele oma tugevuste selgitamisel ja demonstreerimisel toetuda.

Need pidepunktid on meeskonnarollide kesksed, kuid peegeldavad sellest hoolimata viisi, kuidas inimene Enesehinnangu küsimustikule vastanud on. Teisisõnu ei pruugi needsamad nõuanded mõne teise Kujundaja-Koordineerija puhul avalduda, vaid on spetsiifilised kindlale inimesele vastavalt Enesehinnangu vastustele, kujundatud arendama konkreetse indiviidi sooritust töökohal.

Kokkuvõtteks

Inimesed tunnevad end tõenäoliselt kõige kindlamini juhul, kui nende Eelistatud rollid on töökohal teada ning teistele selged. Oluline on, et töökaaslased näeksid ning hindaksid neid tugevusi nii nagu Teie ehk Enesehinnangu ning Kõrvaltvaatajate hinnangud vastaksid üksteisele. Selle saavutamine võib olla aeganõudev, kuid võimaldab pikas perspektiivis inimesel efektiivsemalt töötada ja ammutada tööst suuremat saavutustunnet.

Märkused:

Lisainformatsioon

Käesolev materjal 'Kuidas ...' on juhend pikemast seeriast, mis aitab Teil Belbini meeskondlikke aruandeid paremini ära kasutada indiviidide ja meeskondade potentsiaali maksimeerimisel.

Belbini aruanded

Individuaalseid aruandeid (sisaldavad Kõrvaltvaatajate hinnanguid ilma lisatasuta) saab tellida www.belbin.ee kaudu. Kui kasutate üle 50 aruande 12 kuu jooksul, pöörduge meie poole personaalse pakkumise saamiseks.

Meeskondlikke aruandeid saab koostada juhul, kui inimesed on täitnud enda Enesehinnangu küsimustiku ning saanud tagasisidet kolleegidelt Kõrvaltvaatajate hinnangute näol.

- Koolitusega kaasnevalt saab meeskondlikke aruandeid koostada ilma lisatasuta.
- Tellides meeskondlikud aruanded ilma koolitusega, kujuneb maksumuseks 63.- € aruande kohta.

Atesteerimine

Belbini mudelil on veelgi enam rakendusi. Selleks, et Te oskaksite Belbini meeskondlikke aruandeid maksimaalselt ära kasutada, soovime Teil soojalt osaleda Belbini atesteerimiskursusel. Lisainfo ning hinnad vastava kursuse kohta leiate meie veebilehelt www.belbin.ee.










Lisalugemiseks

„Belbini teejuht – kuidas tööl edu saavutada“ – teeb hea sissejuhatuse Belbini meeskonnarollidesse, aidates Teil paremini mõista nii enda käitumist kui ka selle rakendamist võimalikult efektiivselt. NB! Raamatut saab tellida eestikeelsena Äripäeva Kirjastuse e-poest <https://pood.aripaev.ee/belbini-teejuht-kuidas-tool-edu-saavutada> Inglisekeelne originaal „The Belbin Guide to Succeeding at Work“, Belbin, 2008-12. ISBN: 978-0-955-2979-5-3

Meeskonnarollid tööl – aitab juhtidel paremini oma meeskondi arendada, et saavutada üheskoos märkimisväärselt paremaid tulemusi. Raamat annab aimu enda tugevustest juhina ning aitab säästa nii aega kui energiat, tehes ettepanekuid, kuidas üht või teist meeskonnaliiget parimal võimalikul moel meeskonna eesmärkide saavutamisel rakendada. NB! Raamat on kättesaadav vaid inglisekeelsena (R Meredith Belbin, Team Roles at Work, Taylor & Francis, 2nd ed., 2010. ISBN: 978-1-85617-8006).

Kui soovite Belbini meeskonnarollide kohta põhjalikumalt infot, on meil hea meel, kui võtate meiega ühendust aadressil www.belbin.ee või telefoni teel +372 601 0611

Meeskonnarollide lühikokkuvõte

Meeskonnaroll	Tugevused	Lubatud nõrkused
Innovaator 	Hea kujutlusvõimega loominguline vabamõtlev. Genereerib ideid ja lahendab raskeid probleeme.	Ignoreerib ebaolulist. Liialt hõivatud efektiivselt suhtlemiseks.
Võimaluste otsija 	Avatud, entusiastlik suhtleja. Uurib võimalusi ja arendab kontakte.	Liialt optimistlik. Kaotab huvi pärast esmase entusiasmi möödumist.
Koordineerija 	Küps, enesekindel, tunneb ära talendid. Eesmärke selgitav. Delegeerib edukalt.	Võidakse näha manipuleerivana. Lükkab oma töö teiste kaela.
Kujundaja 	Väljakutseid esitav, dünaamiline, töötab suurepäraselt pingel all. Omab motivatsiooni ja julgust takistuste ületamiseks.	Kaldub provotseerima. Haavab inimeste tundeid.
Hindaja 	Kainelt kaalutlev, strateegiline ja läbinägelik. Näeb kõiki valikuvõimalusi ning teeb õiged otsused.	Puudus entusiasmist ja võimest teisi inspireerida. Võib olla ülikriitiline.
Meeskonnatöötaja 	Koostööaldis, tähelepanelik ja diplomaatiline. Hea kuulaja, hoiab ära hõõrdumisi.	Kriisilukordades kõhklev. Vastasseise vältiv.
Teostaja 	Praktiline, usaldusväärne, tõhus. Muudab ideed tegevusplaanideks, organiseerib kõik vajalikud tööd.	Mõnevõrra paindumatu. Aeglane reageerima uutele võimalustele.
Viimistleja 	Hoolas, kohusetundlik, sisemiselt ärev. Leiab üles vea ja puudused. Lihvib ja täiustab.	Kaldub asjatult muretsema. Delegeerib vastumeelselt.
Asjatundja 	Sihikindel, algatusvõimeline, pühendunud. Tagab teadmised ja oskused, mida omavad vähesed.	Panus piirdub väga kitsa alaga. Kaevub tehnilistesse üksikasjadesse.

Juhend „Kuidas kasutada Belbini aruandeid uue inimese liitmiseks meeskonnaga“ on publitseeritud Belbin UK poolt. Selle reprodutseerimine mistahes vormis on keelatud ilma Belbin UK loata. Aruande lisakopiaid on võimalik saada, võttes ühendust Belbin UK või Belbin Eestiga

BELBIN UK

3-4 Bennell Court, West Street
Comberton, Cambridge
CB23 7EN, UK

Tel: +44 (0) 1223 264975

Fax: +44 (0) 1223 264976

E-mail: info@belbin.com

www.belbin.com

Belbin Eesti

Tallinna Teaduspark Tehnopol Küberneetika maja
Akadeemia tee 21/3 Tallinn 12618

Tel: +372 601 0611

E-post: info@belbin.ee

www.belbin.ee

