

Kuidas...

Mõista ja võtta maksimum

**Belbini Meeskondlikust
aruandest**



Belbini Meeskondlikku aruannet saab kasutada mitmetel eesmärkidel ja erinevates olukordades:

- Uue meeskonna moodustamisel
- Meeskonna ebaedukuse mõistmiseks
- Projektimeeskonna moodustamiseks
- Meeskonna tugevuste ja nõrkuste välja selgitamiseks
- Kontrollimaks, et iga meeskonnaliige kasutab enda täielikku potentsiaali
- Kindlustamaks, et konkreetsete ülesannete puhul kasutatakse õiget inimest
- Meeskonna kultuuri välja selgitamiseks
- Nägemaks tühimikke meeskonnas, kui asi puudutab uue meeskonnaliikme värbamist

Juhend annab detailse ülevaate igast Meeskondliku aruande leheküljest, et Te oskaksite kogu informatsiooni maksimaalselt ära kasutada.

Kuidas ... Mõista ja võtta maksimum Belbini Meeskondlikust aruandest

Milline meie funktsionaalne roll ka poleks, töötavad meist vähesed täielikus isolatsioonis. Belbini Individuaalsed aruanded aitavad meil enda meeskonnarollide tugevusi mõista, millest järgmine samm on need tugevused meeskonna konteksti viia, analüüsidest Belbini Meeskondlikku aruannet.

Meeskondlik aruanne on loodud selleks, et anda meeskonnast võimalikult põhjalik nägemus. Ükski eraldiseisev analüüs ei ütle Teile kõike, mida vaja, vaid annab Teile pigem ühe osa tervikpildist. Teil on võimalus meeskonda juhendades otsustada, mida ja kui palju jagada sõltuvalt sellest, mis on meeskonnale antud hetkel vajalik ja sobiv.

Vastavalt meeskonna eesmärgile, ajaloole, potentsiaalsetele probleemidele ja tagasiside olemusele võite otsustada meeskonnale mõningaid lehekülgi tutvustada ning osasid mitte esile tuua, et järele mõelda või neid hiljem vestluse alustuseks kasutada. Juhend annab soovitusi, kuidas protsessi võimalikult efektiivselt läbi viia, hõlmates aruande iga lehekülje kohta põhjalikku analüüsi.

Põhiprintsiibid selgeks

Meeskondliku aruande loomisel võetakse arvesse mitmeid võtmepunkte.

Suurus

Mõelge, kui suur ja milline peaks olema meeskond, kelle kohta Te tahate saada Meeskondlikku aruannet. Meredith Belbin peab meeskonna ideaalseks suuruseks 4-6 inimest. Kui meeskonnas on liiga palju inimesi, muutub see olemuselt pigem grupiks, kus rollid ja käitumine kattuvad, millest tulenevalt võivad tekkida probleemid. Väiksemas meeskonnas on kindlustatud, et kõigi hääl on kuuldav ja kõigi panust väärtustatakse.

Ülaltoodud põhjustel saab täieliku Meeskondliku aruande koostada meeskonnale, mis koosneb 3-15 inimest. Kui osakond on jagatud meeskondadeks, koostage aruanne iga meeskonna jaoks eraldi mitte tervele osakonnale (grupile) tervikuna. Kui soovite analüüsida kogu osakonna kultuuri, saab selleks koostada eraldi aruande. Seda selgitatakse detailsemalt järgmistel lehekülgedel.

Kahe inimese korral tuleks kasutada Belbini Töösuhete aruannet.

Usaldus

Belbini aruanded on kõige väärtuslikumad siis, kui inimesed on sisuliselt valmis üksteisega asju jagama. Meeskondlik aruanne kombineerib andmeid Individuaalsetest aruannetest (kuigi piiratud viisil). Teinekord on kasulik inimesi teavitada, et informatsiooni nende meeskonnarollidest kasutatakse Meeskondliku aruande koostamisel. Et inimestel oleks parem ülevaade, kuidas aruandeid koostatakse, näidake neile aruannete näidiseid leheküljelt www.belbin.ee.

Olukorras, kus usaldust ei ole või on tekkinud konfliktid, on keeruline Meeskondlikust aruandest täielikku kasu saada. Samas on just siis vaja seda kasutada, et leida ühine keel läbi meeskonnarollide, et kokku leppida parim viis koos töötamiseks ja usalduse taastamiseks.

Üksmeel

Käitumusliku tööriistana on Belbin otseselt sõltuv Kõrvaltvaatlustest (Teie käitumise tajumine kolleegide ja juhtide poolt), olemaks täpne ning sisuline. Kui meeskonnas on kokku lepitud kasutada Belbini meeskonnarollide analüüsi, on väga oluline, et iga inimene saaks välja öelda, kuidas ta tajub oma kolleegide meeskonnarolle töö kontekstis. Enesehinnangu küsimustik peegeldab vaid meie enda vaadet iseendale, mis võib mõjutatud olla vähesest eneseteadlikkusest või enda isiklikest soovidest. Näiteks kui meeskonnas on inimene, kes püüdleb Koordineerija rolli poole, kuid näitab välja Teostajale iseloomulikku käitumist, suudame Kõrvaltvaatajate hinnangute põhjal välja selgitada, kumb roll on domineerivam. Kui toetuda ainult Enesehinnangule, identifitseeritakse see inimene Koordineerijana ning meeskond kaotab võimaluse ära tunda Teostaja panus (ja leida meeskonnast sobivam Koordineerija).

Märkimisväärne erand tehakse siis, kui meeskond on äsja moodustatud ja inimesed ei tunne veel üksteist piisavalt hästi, et üksteise käitumist kommenteerida. Sellisel juhul on mõistlik lähtuda ainult Enesehinnangutest ja Belbini juurde tagasi tulla mõne kuu pärast, lisades alles siis Kõrvaltvaatajate hinnangud.

Eesmärk

Analüüsid Meeskondlikku aruannet ja valmistades ette arutelu meeskonnaga, pidage meeles nii meeskonnale seatud eesmärki kui ka tagasiside soovitud tulemust. Näiteks kokkusaamised konflikti vähendamiseks või moraali taastamiseks pärast koondamist vajavad väga erinevat lähenemist. Samuti on lähenemine erinev uue meeskonna moodustamisel.

Meeskond tuleks kokku panna kindla eesmärgi jaoks. Meeskonnaliikmed valitakse selle järgi, et oskuste ja käitumiste tasakaal oleks paigas. See ei tähenda ilmtingimata seda, et kõiki meeskonnarolle on igas meeskonnas vaja, niikaua kuni kindlate meeskonnarollide väljajätmine on kooskõlastatud ja läbimõeldud.

Ettevalmistus

Erinevate tundlike teemade tõttu, mis tõusta võivad, on oluline lugeda ja mõista Meeskondlikku aruannet enne otsuse tegemist, kuidas antud informatsiooni meeskonnale esitleda. Aitamaks Teil tagasisidet koostada, vaadake detailselt kõiki aruandeid ja seda, kuidas neid võimalikult efektiivselt kasutada.

Protsentiil: märkus

Belbini aruanded kasutavad protsentiile, et mõõta ja väljendada, kui tugev on inimese soodumus mingi kindla meeskonnarolli poole, võrreldes seda teistega (ülejäanud populatsiooniga).

Protsentiilid on olulised mõõtmisel inimesi üksteise suhtes. Inimene A võib omada oma tugevaima meeskonnarollina Viimistleja rolli, mis on rollide arvestuses 65. protsentiilis. Kuigi inimesel B on Viimistleja tugevuselt teine roll, võib see olla näiteks 80. protsentiilis. Võrreldes neid kahte, eeldame, et inimene B on tugevam näide Viimistlejast kui inimene A, olenemata nende meeskonnarollide individuaalsetest järjestusest.

Kui andmeid kombineeritakse Meeskondliku aruande koostamiseks, tulevad need võrdlused silmnähtavalt välja. Lisainformatsiooni protsentiilide kohta saate näha meie jaotusmaterjalist 'Põhimõistete sõnastik'.

Kokkuvõte – Meeskonna profiili ülevaade (3 ja rohkema inimese puhul)

See aruanne näitab iga inimese meeskonnarolle tugevamast madalamani, võimaldades Teil ühekorraga näha, millised meeskonnarollid on meeskonnas enim esindatud ja millised puuduvad.

BELBIN®

Meeskonna profiili ülevaade

Aruanne näitab kõikide meeskonnaliikmete meeskonnarolle kõige tugevamalt esindatust (Veerg 1), kuni kõige nõrgemani (Veerg 9). Iga inimese kohta tähendab esimene rida Enesehinnangut, teine rida Kõrvalvaatajate hinnanguid kokkuvõtvalt ja kolmas rida lõplikku meeskonnarollide järjestust.

Aruanne põhineb kandidaatidel (kokku 6) ja Kõrvalvaatajatel (kokku 26).

Nimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hall, Heldur									
Enesehinnangu küsimustik on lõpetatud 30/01/2014									
Enesehinnang	HI	TE	KO	VO	KU	MT	IN	VI	AT
Kõrvalvaatused (5)	VI	VO	TE	AT	MT	HI	KU	KO	IN
Üldine	TE	HI	KO	VO	VI	AT	MT	KU	IN
Hiis, Helina									
Enesehinnangu küsimustik on lõpetatud 19/09/2014									
Enesehinnang	VO	IN	KU	MT	KO	TE	AT	VI	HI
Kõrvalvaatused (4)	VO	KO	IN	MT	AT	KU	VI	TE	HI
Üldine	VO	IN	KO	KU	MT	AT	TE	VI	HI
Külm, Kalle									
Enesehinnangu küsimustik on lõpetatud 08/09/2014									
Enesehinnang	AT	KU	KO	IN	TE	HI	MT	VO	VI
Kõrvalvaatused (4)	VO	KO	VI	KU	AT	MT	TE	IN	HI
Üldine	KU	AT	KO	VO	VI	TE	MT	IN	HI
Saar, Helle									
Enesehinnangu küsimustik on lõpetatud 19/09/2014									
Enesehinnang	HI	TE	KO	KU	AT	MT	IN	VO	VI
Kõrvalvaatused (4)	VI	HI	TE	MT	KO	KU	AT	VO	IN
Üldine	HI	TE	KO	VI	MT	KU	AT	IN	VO
Soomuk, Mati									
Enesehinnangu küsimustik on lõpetatud 02/09/2014									
Enesehinnang	VO	IN	KU	KO	HI	MT	AT	TE	VI
Kõrvalvaatused (8)	VO	IN	KU	KO	MT	AT	HI	TE	VI
Üldine	VO	IN	KU	KO	MT	HI	AT	TE	VI
Soot, Marvi									
Enesehinnangu küsimustik on lõpetatud 04/09/2014									
Enesehinnang	HI	VI	AT	TE	MT	KO	VO	IN	KU
Kõrvalvaatused (1)	HI	TE	VI	AT	IN	KU	MT	VO	KO
Üldine	HI	VI	AT	TE	MT	KO	VO	IN	KU

Aruanne näitab iga inimese kohta Enesehinnangu järjestust, Kõrvalvaatlusi kokkuvõtvalt ning tumedas kirjas nende kahe järjestuse kombinatsiooni. Seega näete hästi, kellel Enesehinnang ja Kõrvalvaatlused ühtivad ning kellel mitte.

Samal ajal kui nii mõnedki teised leheküljed keskenduvad pigem tugevaimatele meeskonnarollidele, on selle lehekülje abil hea tuvastada Toimetuleku ja Vähim eelistatud rolle.

Selle näite puhul meeskonna tugevaimad rollid varieeruvad. Kujundaja (KU), Innovaatori (IN) ja Viimistleja (VI) rollid tulevad tihedamini esile järjestuse lõpuosas, mis viitab sellele, et antud meeskonnas on puudus nendest rollidest või sõltuvus ühest inimesest, kes neid rolle täidaks. Aruande järgmised leheküljed annavad selle kohta rohkem infot.

NB! See aruanne ei anna Teile infot meeskonnarolli tugevuse kohta võrreldes mõne teise meeskonnaliikme omaga. Näiteks ei ütle see meile, kes on tugevam Võimaluste otsija-Helina Hiis või Mati Soomuk? Samuti ei kirjelda see vahemaad antud rollide tugevuste vahel. Mõnedel inimestel eraldavad tugevaimaid 3-4 meeskonnarolli vaid mõned protsentiili punktid, samas teistel võib protsentiilide järgi olla vaid üks tugev meeskonnaroll, mis domineerib.

Kes peaks, mida tegema – Meeskonna tugevused (3-15 inimese puhul)



Sellel leheküljel viidatakse, kuidas iga inimese meeskonnarolli tugevust saaks kasutada meeskonna efektiivsemaks muutmiseks.

BELBIN®

Meeskonna tugevused

Teatud inimesed tuleb õigel ajal meeskonda sisse tuua selleks, et meeskond saaks toimida täiel võimsusel. Aruanne pakub näiteks selliseid ettepanekuid, kes peaks endale võtma meeskonnarolli meeskonna sees. Mõned rollid on jagatud; mõnele inimestele soovitatakse täita rohkem kui üks roll.

Aruanne põhineb kandidaatidel (kokku 6) ja Kõrvaltvaatajatel (kokku 26).

-  Kui vajate uusi mõttekäiku, kutsuge Mati Soomuk.
-  Kui meeskonnal on vaja rakendada uusi võimalusi, aita Helina Hiis, ja Mati Soomuk.
-  Meeskonnas ei ole kedagi, kes näitaks küllaldaselt selle meeskonnarolli tugevusi.
-  Kui on vaja tõsta tempot ning võtta vastu otsuseid, siis aita Mati Soomuk.
-  Kui meeskonnal on vaja kedagi, kes valiks konkureerivate võimluste vahel, aita Helle Saar, ja Marvi Soot.
-  Meeskonnas ei ole kedagi, kes näitaks küllaldaselt selle meeskonnarolli tugevusi.
-  Kui otsused on vaja muuta toimivateks protseduurideks, aita Helle Saar, ja Marvi Soot. Kaasake ka Heldur Hall.
-  Kui on oluline, et plaanid viidaks ellu vastavalt kõrgeimatele standarditele, siis mängib võtmerolli Marvi Soot.
-  Kui meeskond vajab kedagi teemat sügavuti uurima ja ammutama meeskonnale vajalikke teadmisi, kaasake Marvi Soot. Kaasake ka Kalle Külm.

Iga rolli puhul nimetatakse esimesena selles rollis tugevaim inimene. Iga meeskonnaliikmele antakse teatud roll etendada ning mõni roll on määratud mitmele inimesele.

Aruanne annab teada, kui meeskonnas pole inimest, kes selles rollis piisavalt tugev oleks (selle näite puhul Koordineerija ja Meeskonnatöötaja rollis).

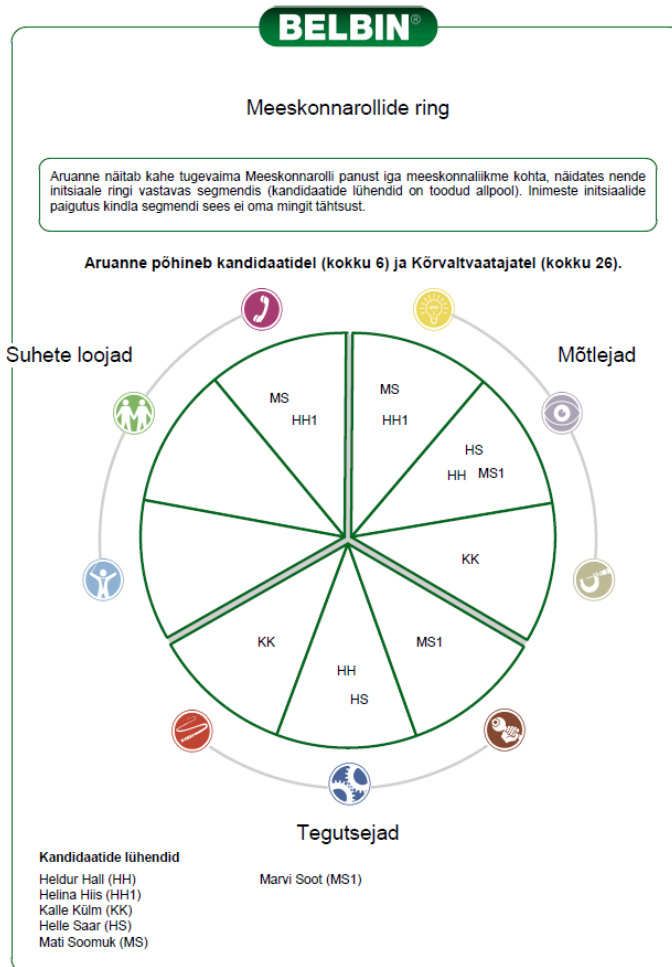
Sõltuvalt meeskonna eesmärkidest pole teatud meeskonnarollide tugevusi meeskonnas ilmingimata vaja, seega pole mõne rolli puudumine alati põhjus muretsemiseks. Näiteks kui meeskonnal on ülesandeks uue kauba tootmise käivitamine, võib Innovaatori kaasamine osutada ebaproduktiivseks, kuna ta soovib luua algusest peale midagi uut ja ei hiilga rutiinses töös.

Kui meeskond tunneb, et puuduv roll on oluline, tuleb mõelda, kas tühimiku võiks täita keegi meeskonna seest või tuleks sisse tuua keegi väljastpoolt, et spetsiifilist panust pakkuda. Juhul kui tegemist on antud näite puhul projektimeeskonnaga, võib meeskond konsultatsiooniks sisse tuua mõne erialaeksperti. Muul juhul võib paluda mõnel meeskonnaliikmel oma Toimetuleku rolli arendada, et tühimik täita. Kui meeskonnas pole selle jaoks kandidaate, tuleks mõelda värbamise peale.

NB! Kuigi igat meeskonnaliiget mainitakse aruandes vähemalt korra, võivad mõned nimed esineda teistest rohkem sõltuvalt nende meeskonnarollide tugevustest. Kui inimeste paigutus või tasakaal võib esile tuua diplomaatilisi murekohti, hoidke aruanne endale. Kasutage harjutust 'Meeskonnarollide lemmikväljendid', et meeskonnaga arutleda, kes võiks kindlat rolli mängida – näiteks 'Keda me vajame kõrgete standardite ülalhoidmiseks?'. Aruandest tuleneva informatsiooni ja meeskonna nägemuse erinevuse korral uurige lähemalt, kuidas meeskonnaliikmed otsusele jõudsid.

Tühimikud ja kattuvused – Meeskonnarollide ring (3-15 inimese puhul)

Meeskonnarollide ring visualiseerib meeskonnarollide jaotust meeskonnas, näidates ühekorruga nii kattuvaid kui ka puuduvaid meeskonnarolle.



Meeskonna kõik liikmed on esindatud, näidates konkreetse inimese initsiaale tema tugevuselt esimese ja teise meeskonnarolli segmendis.

Selle näite puhul on tühimikud Koordineerija ja Meeskonnatöötaja rollides. Arutledes puuduvate rollide üle, tuleb arvesse võtta, kas see roll on reaalsuses meeskonnale vajalik.

Pidage silmas ka seda, et teatud meeskonnarollid on väiksemates kogustes kasulikumad. Suur hulk Innovaatoreid hakkavad aega kulutama iseenda ideede üle võitlemisele, liiga palju Kujundajaid meeskonnas võivad kaasa tuua agressiivse õhkkonna, Asjatundjad võivad muutuda oma territooriumi kaitsvateks ning Viimistlejad võivad hakata üksteisele varba peale astuma, soovides kõik detailid ise põhjalikult üle kontrollida.

Meeskonnarollid on jagatud kolme gruppi - Mõtledjad, Tegutsejad ja Suhete loojad. Üldiselt peaksid kõik grupid esindatud olema, kuid see sõltub jällegi konkreetsest meeskonnast. Selles näites pole rollid, mis kuuluvad Suhete loojate alla, niivõrd levinud kui Mõtledjad ja Tegutsejad. Pole õigeid ega valesid vastuseid – meeskonna või konsultandi eesmärk on uurida selle asjaolu potentsiaalseid mõjusid meeskonnale.

Kui see võiks kasulikuks osutuda, võite ringile lisada inimeste initsiaalid nende nõrgimate meeskonnarollide järgi. Lisainformatsiooni Meeskonnarollide ringi kasutamise kohta leiate aadressilt www.belbin.ee.

NB! Käesolev aruanne esitab iga inimese kahte tugevaimat meeskonnarolli, olenemata sellest, kes on antud rollis tugevam (vastupidiselt Meeskonna tugevuste aruandele, mis seda arvestab). Selle näite puhul on meeskonnas kaks Innovaatorit – Mati Soomuk ja Helina Hiis. Meeskonna tugevuste aruanne näitab, et Mati Soomuk on tugevam Innovaator, kuid sellest hoolimata tasub vajadusel nõu pidada ka Helina Hiiuga.

Meeskonnarollide ohverdused ja asendamised – *Indiviidid meeskonnas (3 ja rohkema inimese puhul)*

See lehekülg näitab kõrgeima protsentiiliga inimest (sinine tulp) ja meeskonna keskmist (punane tulp) igast meeskonnarollist. Lõik graafiku all näitab kõrgeima protsentiiliga inimesi vastavatesse rollidesse – inimesi, kelle protsentiil on ära toodud sinises tulbas.

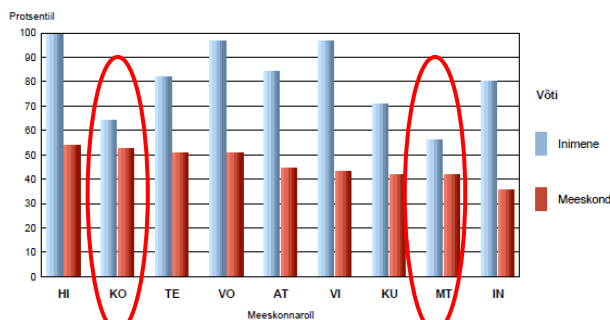
Vaadake neid meeskonnarolle, kus sinine tulp on punasest tunduvalt kõrgem. See viitab sellele, et meeskond on sõltuv ühest meeskonnaliikmest, kes on selles rollis tugevaim – selles näites Marvi Soot Viimistleja rollis. Kui Marvi Soot peaks meeskonnast lahkuma, jääks Viimistleja roll allaesindatuks.

BELBIN®

Indiviidid meeskonnas

Tulpdiaagramm näitab protsentiilset tulemust meeskonna antud meeskonnarolli kõige tugevama isiku kohta, võrreldes meeskonna keskmise protsentiilse tulemusega selle rolli kohta. Mida suurem vahe on isiku ja meeskonna keskmise tulemuste vahel, mistahes meeskonnarolli kohta, seda suurem on meeskonna sõltuvus ühest inimesest kõne all oleva rolli täitmisele.

Aruanne põhineb kandidaatidel (kokku 6) ja Kõrvaltaatajatel (kokku 26).



Kõige kõrgema protsentiilse osakaaluga inimesed nimetatud meeskonnarolli:

- HI Marvi Soot (Enesehinnangu küsimustik + 1 Kõrvaltaataja hinnangut)
- KO Kalle Külm (Enesehinnangu küsimustik + 4 Kõrvaltaataja hinnangut)
- TE Marvi Soot (Enesehinnangu küsimustik + 1 Kõrvaltaataja hinnangut)
- VO Helina Hiis (Enesehinnangu küsimustik + 4 Kõrvaltaataja hinnangut)
- AT Marvi Soot (Enesehinnangu küsimustik + 1 Kõrvaltaataja hinnangut)
- VI Marvi Soot (Enesehinnangu küsimustik + 1 Kõrvaltaataja hinnangut)
- KU Mati Soomuk (Enesehinnangu küsimustik + 8 Kõrvaltaataja hinnangut)
- MT Marvi Soot (Enesehinnangu küsimustik + 1 Kõrvaltaataja hinnangut)
- IN Mati Soomuk (Enesehinnangu küsimustik + 8 Kõrvaltaataja hinnangut)

Võib ette tulla näiteid, kus kõrgeima osakaaluga inimese protsentiil konkreetse meeskonnarolli ei pruugi laiemas mõttes kuigi kõrge olla – näiteks Kalle Külm Koordineerija rollis ja Marvi Soot Meeskonnatöötaja rollis. Sellises olukorras oleks mõistlik uurida, kas antud liikmed soovivad need rollid enda peale võtta.

NB! Antud aruanne toob välja vaid kõrgeima protsentiilse osakaaluga inimese konkreetse rolli, seega mõned inimesed võivad aruandest välja jääda. Võtke seda aruande jagamisel meeskonnale arvesse.

Kasvatades meeskonnarolli tugevust – Meeskonnarollide tugevad näited (3 ja rohkema inimese puhul)

Lehekülg toob välja inimesed, kes on vastava meeskonnarolli 'tugevad näited'. Meeskonnarolli tugev näide on keegi, kellel on selge ülevaade oma meeskonnarollide eelistustest, kellel on samal tasemel arusaam Enesehinnangu ja Kõrvaltvaatajate hinnangute vahel ja kelles on näha rohkem positiivset kui negatiivset käitumist selles rollis. Tugevad näited koos vastava rolliga on ära toodud tähestikulises mitte paremusjärjestuses.

Meeskonnarollid, mille kohta tugevad näited meeskonnas puuduvad, on ära toodud lehekülje allosas.


BELBIN®


Meeskonnarollide tugevad näited


Aruanne näitab meeskonna meeskonnarollide tugevaid näiteid tähestikulises järjekorras. Meeskonnarolli tugev näide on keegi, kellel on selge ülevaade oma meeskonnarollide eelistustest, kellel on samal tasemel arusaam Enesehinnangu ja Kõrvaltvaatajate hinnangute vahel (vajaduse korral) ning kelles on näha tunduvalt rohkem positiivset kui negatiivset käitumist selles rollis.

Aruanne põhineb kandidaatidel (kokku 6) ja Kõrvaltvaatajatel (kokku 26).

Järgmised on iga meeskonnarolli tugevad näited:

 **Innovaator:**
Mati Soomuk

 **Võimaluste otsija:**
Helina Hiis
Mati Soomuk

 **Hindaja:**
Helle Saar
* Marvi Soot


 **Teostaja:**
Helle Saar
* Marvi Soot

 **Viimistleja:**
* Marvi Soot

 **Asjatundja:**
* Marvi Soot

* näitab, et tulemused põhinevad vähem kui 4 Kõrvaltvaataja hinnangul.

Tugevaid näiteid ei ole järgmistest meeskonnarollidest:

 Koordineerija

 Kujundaja

 Meeskonnatöötaja

Vaadates rollide levikut ja otsustades, kes peaks kindlat rolli kandma, on oluline teada, millised meeskonnaliikmed on huvipakkuva meeskonnarolli tugevad näited. Meeskonnas võib olla neli liiget, kelle tugevaim roll on Teostaja, kuid võib juhtuda, et vaid üks neist on antud rolli tugev näide. Sellisel juhul on see inimene parim valik antud rolli täitma.

NB! Definiitsiooni järgi on meeskonnarolli tugev näide keegi, kes on selles meeskonnarollis tunduvalt tugevam keskmisest, seetõttu on tõenäoline, et vaid kindlad inimesed meeskonnas sobivad tugeva näite "tiitlit" kandma. Antud juhul ei leia sellelt leheküljelt Kalle Külma ja Heldur Halli. Taolises olukorras oleks soovitatav aruanne enda teada jätta mitte meeskonnaga jagada.

Meeskonna kultuur – Meeskonnarollide keskmised (3 ja rohkema inimese puhul)

Meeskonnarollide keskmiste aruanne teeb meeskonnarollidest ülevaate meeskonnas, grupis või isegi terves organisatsioonis. Tavapäraselt on protsentiilid meeskondade puhul tunduvalt madalamad kui indiviidide puhul eraldi, kuna siinkohal võetakse arvesse kõigi meeskonnaliikmete protsenteile.

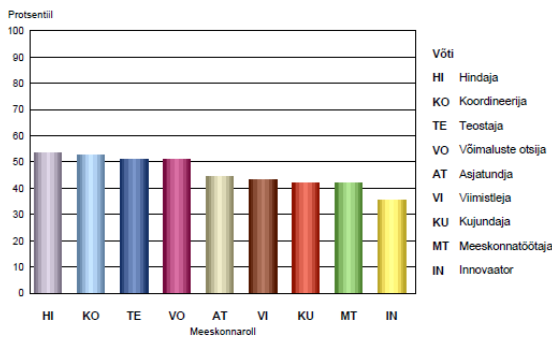
BELBIN®

Meeskonnarollide keskmised

Aruanne näitab meeskonna keskmist iga meeskonnarolli kohta. Allpool olev informatsioon kirjeldab võimalikke positiivseid ja negatiivseid mõjusid meeskonna kultuurile kujundatuna meeskonnarollidest.

Aruanne põhineb kandidaatidel (kokku 6) ja Kõrvalvaatajatel (kokku 26).

Meeskond omab tugevust, mis põhineb selle võimel osaleda hästi läbimõeldud aruteludes. See omadus peaks kaitsma seda tormakate tegude või läbimõtetute vigade eest. Selle peamine võime peaks olema strateegiliste otsuste tegemine ja nõrkus rohkem lühiajalistes küsimustes. Keegi peaks võtma endale rolli tõsta vajadusel meeskonna tempot.



Meeskond eristub tänu hästi läbi mõeldud lähenemisele probleemidele ja hoolikale valikule erinevate võimaluste vahel. Sellise ettevaatliku lähenemisega ei tee Meeskond tõenäoliselt tõsisid vigu isegi, kui see on aeglane oma otsuseid ellu viima.

Halvimal juhul võib Meeskond mitte omada inimesi, kes oleksid võimelised lagedale tulema täiesti uute ideede ja strateegiatega. See, kas see on oluline või mitte, sõltub esmastest eesmärkidest ja sihtidest.

Eesmärk on aidata mõista meeskonnas levivat kultuuri ja selle eeliseid ning puudujääke. Antud juhul on domineerivateks rollideks Hindaja (HI) ja Koordineerija (KO) rollid. Aruande esimene lõik kirjeldab meeskonnas valitsevat HI-KO kultuuri.

Graafiku all olev tekst toob välja meeskonna parima ning halvima stsenaariumi, toetudes meeskonna kõrgeimatele ja madalaimatele rollidele. Antud kultuuris on meeskond eesmärgile pühendunud ning hindab enne otsustamist kõik võimalused tasakaalukalt läbi. Meeskonna puuduseks võib pidada uute ideede vähesust.

NB! Vaadates graafiku keskosas olevaid rolle, pidage meeles, et meeskonnas võib olla palju inimesi, kellele on antud käitumine teatud piirini omane, või on meeskonnas selle rolli 1-2 "kandjat" ehk tugevat esindajat. Selguse saamiseks vaadake paralleelselt ka aruannet 'Indiviidid meeskonnas'. Puudub kindel piirväärtus selle kohta, kas kindel meeskonnaroll on ala- või üleesindatud. Jõutud piisava mõistmiseni puuduvatest rollidest, saab tühimiku täita, tuues meeskonda keegi väljastpoolt või arendades kellegi Toimetuleku rolli piisava tasemeni, et ta suudaks puuduvat rolli täita.

Meeskonna kultuur – Kõrvaltvaatajate vastused (3 ja rohkema inimese puhul)

Kõrvaltvaatajate vastuste aruanne on samuti kasulik, kui me vaatame meeskonna kultuuri. Aruanne kombineerib kõikide meeskonnaliikmete kohta käivaid Kõrvaltvaatajate hinnangute vastuseid. Kõrvaltvaataja hinnangu küsimustiku sõnad või fraasid Loendist A on toodud tavakirjas ning Loendist B kaldkirjas.

BELBIN®

Kõrvaltvaatajate vastused

Kui Kõrvaltvaatajad täidavad Kõrvaltvaataja hinnangut, teevad nad märgise või topeltmärgise omadussõnadele, mis käivad teatud kindla inimese kohta. Aruanne kogub kokku iga sõna kohta tehtud märgised kõikide meeskonnaliikmete kohta kahanevas järjekorras. Kaldkirjas on sõnad, mis näitavad seotud nõrkusi.

Aruanne põhineb Kõrvaltvaatajate hinnangutel, mida on kokku 26.

NB! Kui Kõrvaltvaataja hinnangu küsimustik sai täidetud mõnes muus keeles kui käesoleva aruande keel, kasutatakse samaväärselisi sõnu või fraase.

avatud meeldiv suhtleja	27	terava mõistusega	10
abivalmis	24	õpimuline	10
usaldusväärne	22	paandumatu	10
hooliv	19	oma territooriumi kaitsev	10
võimalustest kinnihaarav	18	loogiline	10
iseseisev	18	võistluslik	10
enesekindel ja rahulik	18	kannatamatu	10
kohanemisvõimeline	18	praktiline	9
ettevõtlik	17	analüütiline	9
sihikindel	17	visa	8
laia silmaringiga	17	ülijutukas	8
diplomaatiline	17	skeptiline	8
realistlik	17	hajameelne	8
täpne	17	ülimalt detailne	8
otsekohene	16	konfliktide kartev	8
teisi julgustav	16	vaoshoitud, olematu entusiasmiga	8
teemasse pühendunud	16	oma valdkonda süüvinud	8
nõuandev	14	erapooletu	7
tõhus	14	ülitundlik	7
teadlik prioriteetidest	14	manipuleeriv	7
impulsiivne	14	ekstsentriline	7
vigu parandav	14	sõltumatu mõtleja	7
leidlik, innovatiivne	13	tegevusi edasi lükkav	7
õppimisest motiveeritud	13	tagantõukav	7
uudishimulik	13	loominguline	6
tähelepanelik teiste suhtes	13	perfektsionist	6
veenev	13	vastumeelne tööd jagama	6
nõudlik, töökas	12	teistele vastanduv	5
väljakutseid esitav	12	läbikukkumist kartev	5
distsiplineeritud	12	ebajärgikindel	5
metoodiline	12	muutustele vastuseisev	4
innukas eriteadmisi jagama	12	liigselt delegeeriv	4
pisiasjade pärast muretsev	11	uuendusi ja riske vältiv	4
ei hooli üksikasjadest	11	otsustusvõimetu	4
eripärane	10	ümbritsevat mittemärkav	2
hea kujutusvõimega	10	piiratud silmaringiga	0

Enim märgitud sõnad nimekirja eesotsas iseloomustavad meeskonda tervikuna ning nende põhjal saab arutleda meeskonna väärtuste ja missiooni üle.

Kui listi ülaosas on domineerivamad kaldkirjas sõnad, annab see palju jutuainet selle kohta, kuidas seotud nõrkusi juhtida ja meeskonnas positiivsemat õhkkonda luua.

NB! Aruanne on efektiivseim juhul, kui kõik meeskonnaliikmed on kogunud Kõrvaltvaatajate hinnangud. Kui mõned inimesed on saanud rohkem hinnanguid kui teised, ei pruugi tulemused peegeldada meeskonda tervikuna. Antud lehekülge on arukas kasutada vaid siis, kui Kõrvaltvaatlusi omab rohkem kui üks inimene. Tavapäraselt võib mõnede sõnade puhul tulemuseks olla 0.

Käsitlemine hoolikusega

Meeskondlikud aruanded võivad olla võimsad tööriistad, avastamaks potentsiaalseid probleeme ja aitamaks meeskonnal efektiivsemalt töötada. Eelkõige on nad mõeldud andma soovitusi mitte ettekirjutusi. Meeskond on dünaamiline ja pidevas muutumises vastavalt inimeste eneseteadlikkuse suurenemisele ning meeskonna vajadustega kohanemisele. Suurima mõju saavutamiseks on Meeskondlikke aruandeid hea kasutada vestluse alustamiseks – see on kui dokument, mis areneb koos meeskonnaga läbi arutelude ja diskussioonide.

Iga lehekülge aruandest on kasulik, näidates meeskonda erinevas valguses. Uurides igat lehekülge, seadke endale selge nägemus, kuidas aruannet meeskonna huvides ära kasutada.

Mõnel juhul võib olla risk, et aruanne toob rohkem kahju kui kasu – näiteks juhul, kui inimesed tunnevad end ohustatuna või välja jäetuna. Sellises olukorras võib olla parem asjakohased leheküljed enda teada jätta ning proovida meeskonda julgustades jõuda samade järeldusteni läbi arutelude ja harjutuste.

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 efektiivseks 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.	Puudub entusiasm ja võime teisi inspireerida. Võib olla ülikriitiline.
Meeskonnatöötaja 	Koostööaldis, tähelepanelik ja diplomaatiline. Hea kuulaja, hoiab ära hõõrdumised.	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 vead 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

