

# Kuidas kasutada Belbini aruandeid

## töötajate pühendumuse tõstmiseks

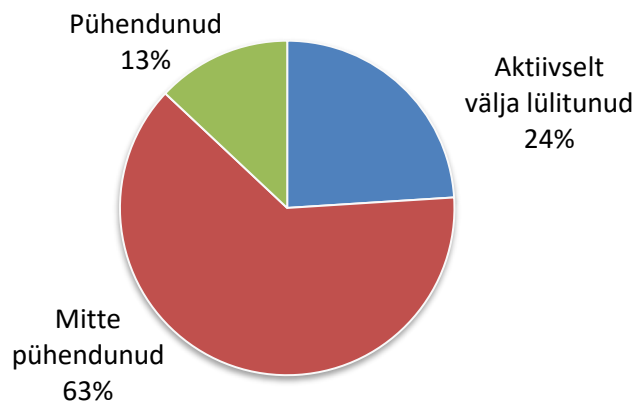


## Kuidas kasutada Belbini aruandeid töötajate pühendumuse tõstmiseks

Kas see on oluline, et inimesed oma tööd naudiksid? Neli aastat kestnud uuringu kohaselt, mis hõlmas töökohti enam kui 100 riigis, on see väga oluline. Gallup Inc. raport annab uue vaatenurga töötaja pühendumuse ja kaasatuse (ingl. „engagement“) ning äritulemuste omavahelisest seosest ning teeb omapoolsed ettepanekud töötajate pühendumuse suurendamiseks. Käesolevas juhendis käsitletakse Gallupi raporti tulemusi ja ettepanekuid ning vaadeldakse, kuidas saab Belbini Meeskonnarollide metoodikat kasutades tõsta töötajate pühendumust.

### Mis on töötaja pühendumine ja kui pühendunud me oleme?

Gallup Inc viis läbi uuringu, et mõõta töötajate pühendumust – seda, **kui palju töötajad emotsionaalselt oma töösse investeerivad ja iga päev oma organisatsiooni panustamise keskenduvad**. Tulemused olid murettekitavad: ainult 13% töötajatest olid töösse pühendunud.



Allikas: *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide* (Gallup, Inc. 2013)

**13% on pühendunud:** Töötajad töötavad kirega ning tunnevad sügavat seotust oma ettevõttega. Nad on innovatiivsed ja viivad ettevõtet edasi.

**63% ei ole pühendunud:** Töötajad on sisuliselt „välja lülitatud“. Nad kõnnivad läbi tööpäeva nagu unes, panustades oma töösse aega, kuid mitte energiat ega kirge.

**24% on aktiivselt välja lülitunud:** Töötajad ei ole tööl mitte ainult rahulolematud, vaid tegelevad oma rahulolematuse väljaelamisega. Iga päev õnnestavad need töötajad oma pühendunud kolleegide saavutusi.

## Töötajate pühendumuse ja kaasatuse olulisus

Töötajate pühendumus ja kaasatus on tõestatult otseses seoses inimeste heaolu ja füüsilise tervisega, kuid asi ei ole pelgalt töötajate jaoks positiivse töökeskkonna loomises. Sellel on ülisuur mõju ka ettevõtte äritulemusele. Gallupi uuring mõõtis töötajate pühendumuse mõju paljudele näitajatele:

- Klientide rahulolu
- Kasumlikkus
- Produktiivsus
- Töölt puudumine
- Töö kvaliteet
- Tööõnnetused

**„Juhid ütlevad sageli, et nende ettevõtte suurimaks varaks on inimesed. Tegelikult vastab see tõele ainult siis, kui need töötajad on oma tööle pühendunud. Pühendunud töötajad eristuvad mittepühendunud ja aktiivselt väljalülitunud töökaaslastest oma vabatahtliku panusega, mida nad oma rollides päev päeva järel ettevõttesse annavad.“**

*Gallup, Inc.*

## Kasuta oma tugevusi

Kõikidel meist on oma tugevused: käitumiseelistused, anded, teadmised ja oskused, mida saab tööl kasutada. Gallup'i uuring näitab, et:

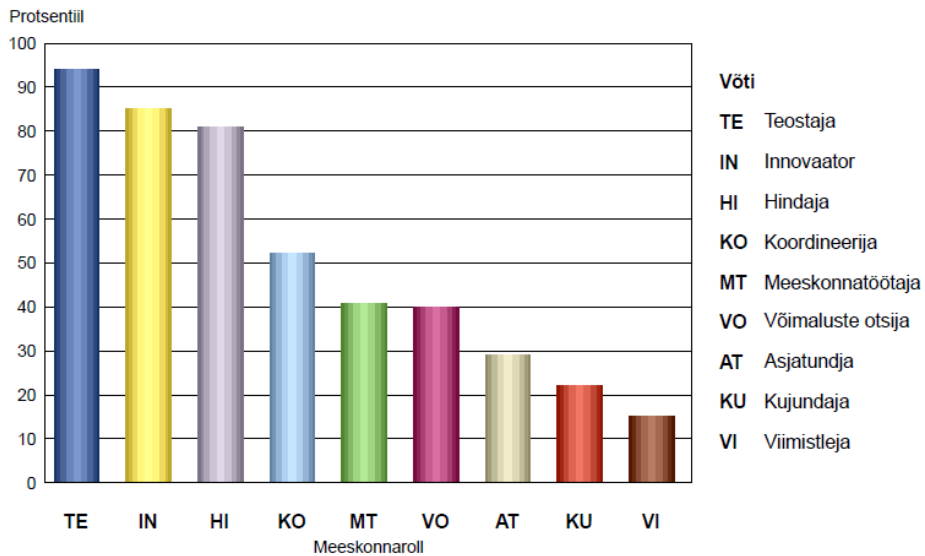
**„ Inimestel, kes keskenduvad oma loomupäraste tugevuste kasutamisele, on 6 korda suurem tõenäosus olla oma töösse pühendunud.“**

Paljud ettevõtted paraku ignoreerivad inimeste loomupäraseid tugevusi ja keskenduvad hoopis kompetentsidele ja nõrkuste arendamisele. Kompetentse kujundatakse enamasti nii, et kõik saavutaksid kindlad standardsed ja eelnevalt määratletud eesmärgid. Selle tulemusena kulutavad inimesed aega ja energiat oma nõrkustega toimetulekuks ja nende arendamiseks, mille tulemusena muutuvad nende tugevused pigem keskpärasteks.

Uuringu tulemusena defineeris Gallup Inc. kuus sammu, mida organisatsioonid saavad teha, et parandada töötajate pühendumust ja kaasatust. Belbini meeskonnarollide mudel sobib ideaalselt kõigi kuue sammu juures.

### 1. Aidake inimestel oma tugevused üles leida

Belbini meeskonnarollide analüüs annab „hetkega” ülevaate inimese tugevustest ja nõrkustest meeskonnarollide vaates. Enamikel inimestest on 2 – 3 tugevat meeskonnarolli ja 2 – 3 nõrka meeskonnarolli. Sellega on hetkega selged ka inimese lubatud nõrkused.



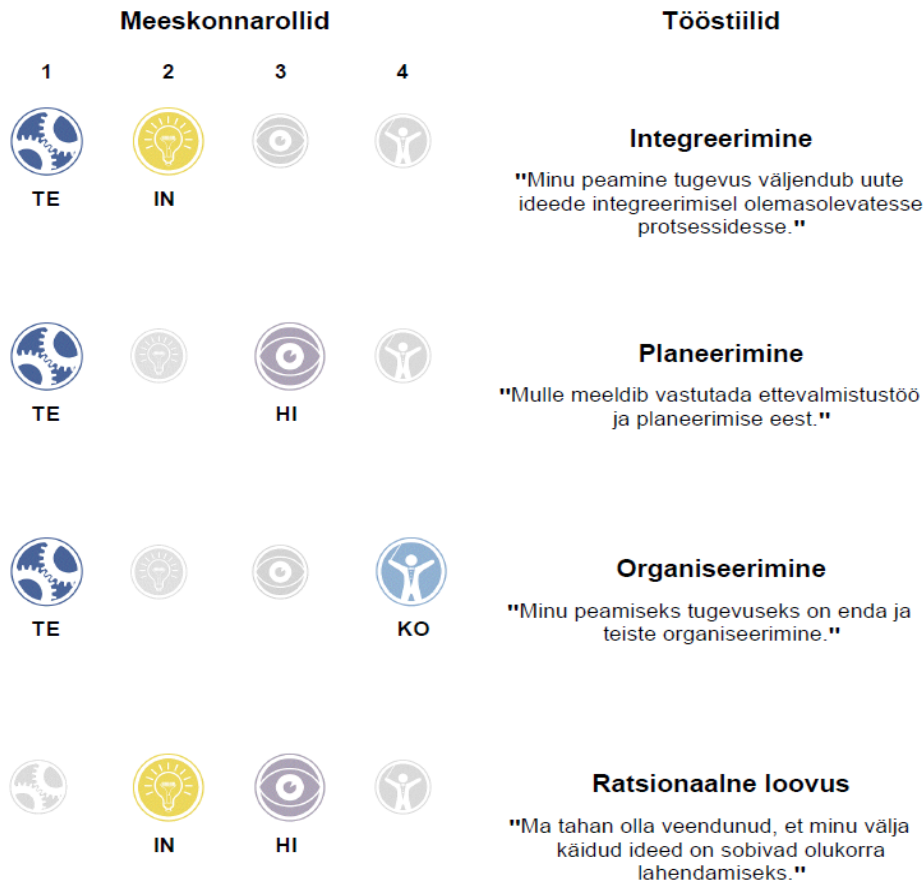
Mõnikord ei pruugi aga inimesed oma tugevustest teadlikud olla või võtavad neid hoopis enesestmõistetavatena, arvates, et ka kõigil teistel on olemas samad oskused või omadused, mis on nende enda jaoks loomulikud. Seetõttu kasutabki Belbin kõrvaltvaatajate tagasisidet hindamiseks, kuidas teised meid tajuvad ja milliseid tugevusi või nõrkusi meis on märganud.

**„ Inimesed ei muutu just kuigi palju. Ära raiska aega arendamiseks midagi, mis meist algselt välja jäeti. Püüa esile tuua seda, mis meile kaasa anti. Seegi on juba piisavalt keerukas.“**

*Marcus Buckingham ja Curt Coffman,  
"Kõiki reegleid rikkudes: Mida maailma parimad juhivad teisiti teevad?"*

## 2. Veenduge, et tööülesanded ja tugevused sobivad omavahel kokku

Tööl kaasatud olemiseks peavad inimesed olema sellisel positsioonil, kus nad saavad iga päev oma tugevusi kasutada – ja see ei tähenda ainult kvalifikatsiooni. Gallup selgitas välja, et arenenud maailmas ei käi haridus pühendumuse ja kaasatusega sugugi alati käsikäes, mis tähendab, et omavahel kokku sobiv CV ja töökoht ei ole alati tingimata edu valem.



Selle asemel, et keskenduda töökohta või osakonna nimetusele, vaadake inimeste tugevaimade meeskonnarollide kombinatsioone, mis kirjeldavad inimesele kõige sobivamaid tööstiile, võimaldades tal anda maksimaalse panuse. Kui inimene tunneb, et tal ei ole piisavalt võimalusi oma loomupärast tööstiili rakendada, saab ehk muuta töökorraldust? Vastasel korral kulutab inimene liiga palju aega ja energiat, kuid tulemus jääb pigem keskpäraseks ja stressitase tõuseb liiga kõrgele ...

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, et Teie ehk Enesehinnangu ning Kõrvaltvaatajate hinnangud oleksid vastavuses. Selle saavutamine võib olla aeganõudev, kuid võimaldab pikas perspektiivis inimesel efektiivsemalt töötada ja oma tööd nautida.

## 3. Õppige kasutama meeskonnakaaslaste tugevusi

Vastandlikud meeskonnarollid on oma olemuselt üpris erinevad, kuid annavad koostöö mõistes üksteisele suurepärase täienduse. Sellised töösuhted võivad suurepäraseks olla, kuni erinevust väärtustatakse ja vastavalt tõlgendatakse. Belbin annab väga konkreetseid soovitusi, kuidas sellised suhted toimima saada.

### 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 inimesele soovitatakse täita rohkem kui üks roll.

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

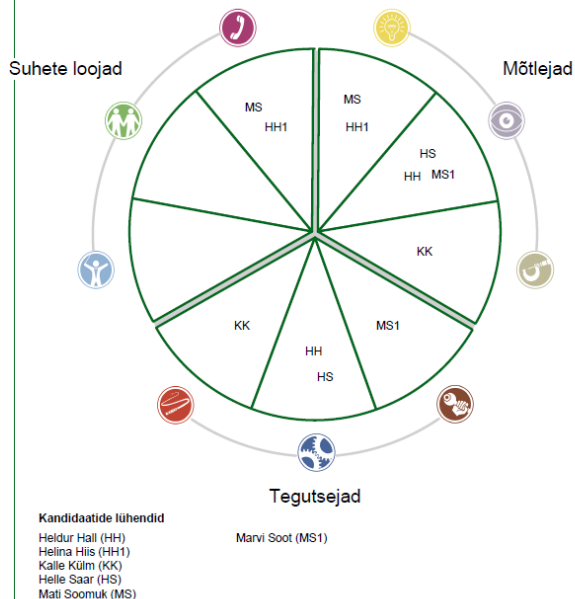
-  Kui vajate uudset mõttekäiku, kutsuge Mati Soomuk.
-  Kui meeskonnal on vaja rakendada uusi võimalusi, aitab Helina Hiis, ja Mati Soomuk.
-  Meeskonnas ei ole kedagi, kes näitaks küllaldaselt selle meeskonnarolli tugevusi.
-  Kui on vaja tõsta tempot ning võtta vastu otsuseid, siis aitab Mati Soomuk.
-  Kui meeskonnal on vaja kedagi, kes valiks konkureerivate võimaluste vahel, aitab Helle Saar, ja Marvi Soot.
-  Meeskonnas ei ole kedagi, kes näitaks küllaldaselt selle meeskonnarolli tugevusi.
-  Kui otsused on vaja muuta toimivateks protseduurideks, aitab Helle Saar, ja Marvi Soot. Kaasake ka Heidur 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.

### BELBIN®

#### Meeskonnarollide ring

Aruanne näitab kahe tugevaima Meeskonnarolli panust iga meeskonnaliikme kohta, näidates nende initsiaalide ringi vastavas segmendis (kandidaatide lühendid on toodud allpool). Inimeste initsiaalide paigutus kindla segmendi sees ei oma mingit tähtsust.

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



Kui inimesed on teadvustanud enda tugevused ja nõrkused, on oluline, et nad teadvustaksid meeskonnakaaslaste tugevused ja nõrkused. See võimaldab kõigil keskenduda oma tugevuste kasutamisele nii, et ühe inimese nõrkused on kaetud teise inimese tugevustega. Nii säästetakse närvi, aega ja energiat, mis kuluks mõttetult oma nõrkuste kompenseerimisele.

### 3. Õppige kasutama meeskonnakaaslaste tugevusi (jätkub)

**Belbini Töösuhete aruanne** võrdleb kahe inimese meeskonnarollide kombinatsioone selleks, et analüüsida, kuidas nende koostöö sujub.

Kui koos töötavatel inimestel on ülekaalus samad meeskonnarollid, on neil sarnane lähenemine ning nad võivad seetõttu üksteisest paremini aru saada. Kuigi töötamine koos nendega, kellel on ülekaalus erinevad meeskonnarollid võib nõuda algul suuremat pingutust, on see pikemas perspektiivis parem strateegia, sest erinevate meeskonnarollidega inimesed täiendavad üksteist ning konkureerivad vähem. Samuti saab siis oma nõrkused asendada teiste tugevustega.

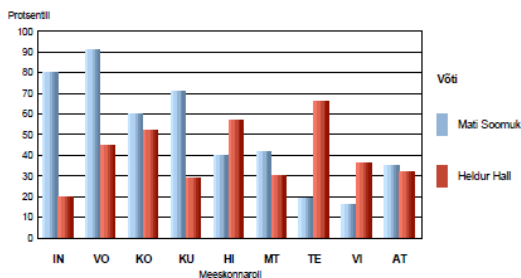
**BELBIN®**

#### Töösuhted Mati Soomuk ja Heldur Hall

Aruanne võrdleb kahe inimese meeskonnarollide kombinatsioone selleks, et analüüsida, kuidas nende koostöö sujub. Analüüs keskendub iga inimese esimese ja teise meeskonnarolli võrdlemisele. Pange tähele, et suured erinevused isiklikes suhtumistes või vankumatutes seisukohtades võivad muuta mistahes prognoose, mis põhinevad meeskonnarollide omavahelistel suhetel.

Aruanne põhineb Enesehinnangul ja Kõrvaltvaatajate hinnangutel.

Mati Soomuk on Heldur Hall juht



Tugevaimate meeskonnarollide põhjal võib see meeskonnarollide kombinatsioon hästi koos töötada, kui Mati Soomuk leiab piisavalt aega, et kindlustada Heldur Halli hea informeeritus ning selgitada kõik oluline. Muidu võib Heldur tunda, et Mati'i tegutsemisulatusel ei ole mingeid kasulikke tulemusi.

Vaadates teist meeskonnarolli, võivad Mati ja Heldur hästi läbi saada, kui Mati on võimeline kasu saama sellest, et Heldur on talle katalüsaatoriks ja erinevate otsuste hindajaks. Siiski on risk, et aruteludele kulutatakse liiga palju aega.

Mõned küsimused mõtlemiseks:

- Kui *arnased on Mati ja Heldur Meeskonnarollide seisukohalt? Üldiselt toimib Meeskonnarollide partnerlus kõige paremini seal, kus Meeskonnarollid on eelkõige üksteist täiendavad.*
- *Kas Mati ja Heldur on peamiselt suhtlemisele, mõtlemisele või tegutsemisele keskendunud või on siin märke lähenemisviiside kombinatsioonist?*
- *Kas siin on ilmselgeid Meeskonnarollide puudusi või kattuvusi? Kui on, siis Mati'i ja Heldur'i on vaja otsustada, kuidas omavahel kõige paremini jagada Meeskonnarollide vastutusalasid.*

**Üksteist täiendavad rollid** võivad koos väga hästi toimida, kui erinevusi hinnatakse ja osatakse õigesti kasutada. Aruanne toob välja ka võimalikud konfliktkohad ja näitab, kuidas neid käsitleda.

Marcus Buckingham ja Curt Coffman väidavad oma raamatus *"Kõiki reegleid rikkudes: Mida maailma parimad juhid teisiti teevad?"*, et **inimesed ei lahku töölt, vaid oma juhtidest.**

Gallupi tulemused kinnitasid samuti, et **hea juhtimine on pühendumuse võti.**

**Kui juhi ja alluva vahelised suhted on muutunud pingeliseks**, annab Töösuhete aruanne hea pidepunkti vestluse alustamiseks.

Tugevaimate meeskonnarollide põhjal võib sellel meeskonnarollide kombinatsioonil tulla raskusi, kuna Mati Soomuk võib mitte aktsepteerida süsteeme ja protseduure, mida Heldur Hall peab oluliseks. Sellist olukorda ei teki, kui Matile on antud aktiivne väljapoole vaatav roll. Vaadates teist meeskonnarolli, võivad Mati ja Heldur hästi läbi saada, kui Heldur on ettevaatlik ja ei ole liialt kriitiline Matii suhtes ning kui Mati õpib austama Helduri analüütilist lähenemist. See olukord võib kõige paremini toimida juhul, kui Heldur hindab ja valib välja Mati kõige paljulubavamad ideed.

**Pange tähele, et suured erinevused isiklikes suhtumistes või vankumatutes seisukohtades võivad muuta mistahes prognoose, mis põhinevad meeskonnarollide omavahelistel suhetel.**

#### 4. Projekti erinevatel etappidel tuleb kasutada erinevaid inimesi

Kui inimesed ja meeskonnad saavad meeskonnarollide keelega tuttavamaks, saab seda kasutada inimeste projektimeeskondadesse määramisel, aga ka olemasolevate probleemide diagnoosimisel ja lahendamisel.

Iga meeskond ja projekt on erinev, nii et meeskond peab otsustama, milliseid meeskonnarolle on just antud hetkel kõige rohkem tarvis ja kes meeskonnast on parim vastava meeskonnarolli täitmiseks.

##### Vajaduste määratlemine



Kujundaja



Koordineerija

##### Ideede ja lahenduste leidmine



Innovaator



Võimaluste otsija

##### Otsused ja planeerimine



Hindaja



Asjatundja

##### Kontaktide leidmine ja loomine



Võimaluste otsija



Meeskonnatöötaja

##### Tööde plaanimine ja organiseerimine



Teostaja



Koordineerija

##### Lõpuleviimine



Viimistleja



Teostaja

Selline lähenemine projektidele ja töödele toetab otseselt inimeste pühendumist ja kaasamist, eemaldades inimesed sellest projekti etapist, mille puhul nende käitumiseelistused on kasutud ja põhjustavad teiste kaasatuse vähenemist.

Näiteks Hindaja kaasamine ideede faasis võib Innovaatoreid muserdada ja Võimaluste otsija entusiasmi vaigistada, loobudes ideedest liiga kergesti. Hindajal endal on tõenäoliselt samuti ebamugav, kui nii palju ideid kontrollimatult ringi lendab. Võimaluste otsija, kes on ekslikult sattunud täideviimise faasi, võib kaotada huvi ja ei suuda adekvaatselt tegutseda, jättes Teostajast ja Viimistlejast kolleegid tükke kokku korjama.



## 5. Siduge tugevuste analüüs tulemus- ja arenguestlustega ning aidake töötajatel seada eesmärgid, mis põhinevad nende tugevustel

Gallupi järgi on tulemus- ja arenguestlustel oluline mõju pühendumusele:



Arenguestlus, mis keskendub töötaja **tugevustele**, annab 36% parema tulemuse, samas kui töötaja **nõrkustele** suunatud vestlus viib 27% kehvemale tulemusele.



**„ Ei ole mõtet sundida inimesi oma nõrkusi parandama, see ei tööta. Nõrkusi ei saa üldse kuigivõrd arendada – aga inimeste tugevusi saab arendada lõputult. “**

*Gallup, Inc*

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

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 või lisaks sellele võib olla suur lahknevus ka Kõrvaltvaatajate hinnangute vahel.

**Kui Enesehinnang ja Kõrvaltvaatajate hinnangud on omavahel kooskõlas... tuleb keskenduda tugevustele. 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 pisiasjadesse
- sõltuda pidevast kiitusest ja kalduda kiiresti huvi kaotama
- omada raskusi käsilolevate tegevuste võimalike eettulevate takistuste analüüsimisega

**Belbini Meeskonnarollide aruanne** on ideaalne kasutamiseks otsese juhiga vestlemisel. Aruanne võimaldab pilguheitu eelistatud tööstiilile ja keskkonnale, milles olete edukas. Teiseks on aruanne kasulik igale juhile või värbamisspetsialistile, kes soovib töökeskkonna seisukohalt rohkem teada saada nii inimeste kui nende eelistatud tööstiilide kohta.

## 5. Siduge tugevuste analüüs tulemus- ja arenguevestlustega ning aidake töötajatel seada eesmärgid, mis põhinevad nende tugevustel (jätkub)

Kuna inimese eneseteadlikkuse tase võib olla seotud kooskõlaga üldise käitumusliku pildi vahel, on alluva otsesel juhil 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 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			
									X			
							X					
							X					
				X								
	X											
X												
		X										

Pidage meeles, et alati ei pea täitma ainult Eelistatud meeskonnarolle. Teatud olukordades tuleb inimesel ohverdada oma eelistatud meeskonnaroll ning võtta selle asemel kasutusele mõni teine. See võib osutuda vajalikuks, kui antud rolli pole meeskonnas leida või kui keegi teine juba täidab inimese enda eelistatud rolli.

**„ Kahjuks pean ütlema, et veendumus, et nõrkust saab muuta tugevuseks, on lihtsalt veel üks nõrkus. “**

*Jack Handy, Amerika kirjanik ja koomik*

### Meeskonnarollide kategooriad ja juhised edasisteks tegevusteks:

**Vähim eelistatud rollid**

**Püüa vältida olukordi, kus need rollid on vajalikud**

**Tööta koos inimestega, kellel on need rollid eelistatud**

**Toimetuleku rollid**

**Arenda neid tugevusi**

**Harjuta ja proovi kasutada mittekriitilistes situatsioonides**

**Eelistatud rollid**

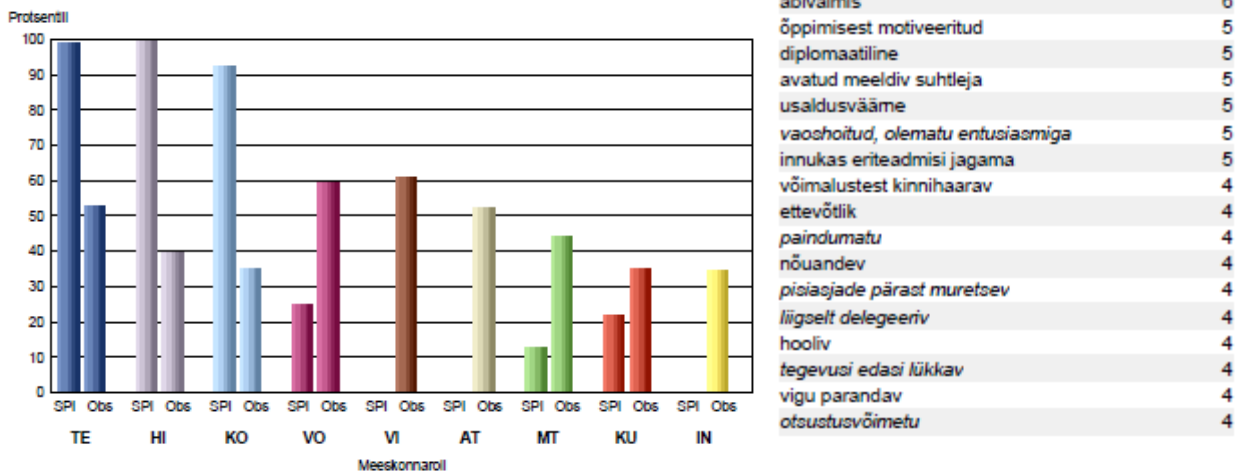
**Kasuta oma tugevusi igal võimalusel**

**Arenda oma tugevusi edasi tagasiside, treeningu ja coaching abil**

## 5. Siduge tugevuste analüüs tulemus- ja arenguestlustega ning aidake töötajatel seada eesmärgid, mis põhinevad nende tugevustel (jätkub)

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

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 järelle olla?



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? Tuleks aru saada, millist rolli inimene ise soovib edasi arendada.

Teie **potentsiaali maksimeerimise aruanne** põhineb inimese enesehinnangul ning toob välja inimese tugevused ja annab soovitusi edasisteks arenguteks.

### Oma tugevuste mõistmine:

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



Teie Hindaja rolli oskuslikumaks kasutamiseks demonstreerige oma võimet jääda rahulikuks ja tasakaalukaks olukorras, kus ülejäänud suure tõenäosusega lähtuvad emotsioonidest või teevad ennatlikke järeldusi. See oskus võib eriti oluline olla inimestevaheliste konfliktide tekkimisel.



Teie Teostaja rolli oskuslikumaks kasutamiseks võtke enda peale töö, mis on vaja ära teha meeskonna või ettevõtte hea nime kehtestamiseks ja ülalhoidmiseks. Soosige õhkkonda, kus teised on valmis kaasa tulema mistahes tööülesannetega.

## 6. Kujundage kultuur, mis innustab tugevusi

Töötaja pikaajalise pühendumuse kindlustamiseks on tähtis ehitada üles tugevuste kultuur, mis kasutab iga meeskonnaliikme loomulikke andeid. Belbini meeskonnarollid annavad keele kirjeldamiseks erinevaid töid ning leidmaks sobivaid inimesi neid töid teostama.










### Kokkuvõtteks...

- Kui inimesed kasutavad oma tugevaid külgi, siis on kuus korda tõenäolisem, et nad on pühendunud (ingl. „engaged“).
- Töötajad, kes on pühendunud ja tunnevad, et nad on kaasatud ning saavad kasutada oma tugevaid külgi, on tootlikumad ja toovad rohkem tulu. Nad töötavad rohkem, neil on rõõmsamad kliendid ja töö on kõrgema kvaliteediga.
- Tööülesanded tuleb jagada kohe õigetele inimestele, kasutades käitumiseelistusi. Juht ei tohiks kasutada ainult erialase ettevalmistuse kriteeriumit.
- Belbin on kindel ülemaailmne standard, mis tugineb teaduslikele uuringutele ja annab meeskonnale ühise keele, mida saab kasutada ilma hirmuta, et midagi muutub isiklikuks või solvavaks.

**Tulemus? Töötajaskond, kes on pühendunud ja töösse paremini kaasatud.**

Märkused:

## Meeskonnarollide lühikokkuvõte

Meeskonnaroll	Tugevused	Lubatud nõrkused
Innovaator 	Hea kujutlusvõimega loominguine 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 pinges 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 vead ja puudused. Lihvib ja täiustab.	Kaldub asjatult muretsema. Delegeerib vastumeelselt.
Asjatundja 	Sihikindel, algatusvõimeline, pühendunud. Tagab teadmised ja oskused, mida omavad vahesed.	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](mailto:info@belbin.com)

[www.belbin.com](http://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](mailto:info@belbin.ee)

[www.belbin.ee](http://www.belbin.ee)

