

# Командні ролі за Белбіном: Архітектура високоефективних команд

Діагностичний посібник з дизайну та оптимізації організаційної взаємодії.

## Синдром «Аполлона»



Команди, що складаються виключно з високоінтелектуальних індивідів, найчастіше зазнають краху. Вони схильні до абстрактних дебатів, ігнорують практичні деталі та конкурують замість того, щоб співпрацювати. Лише інтелект не гарантує успіху.

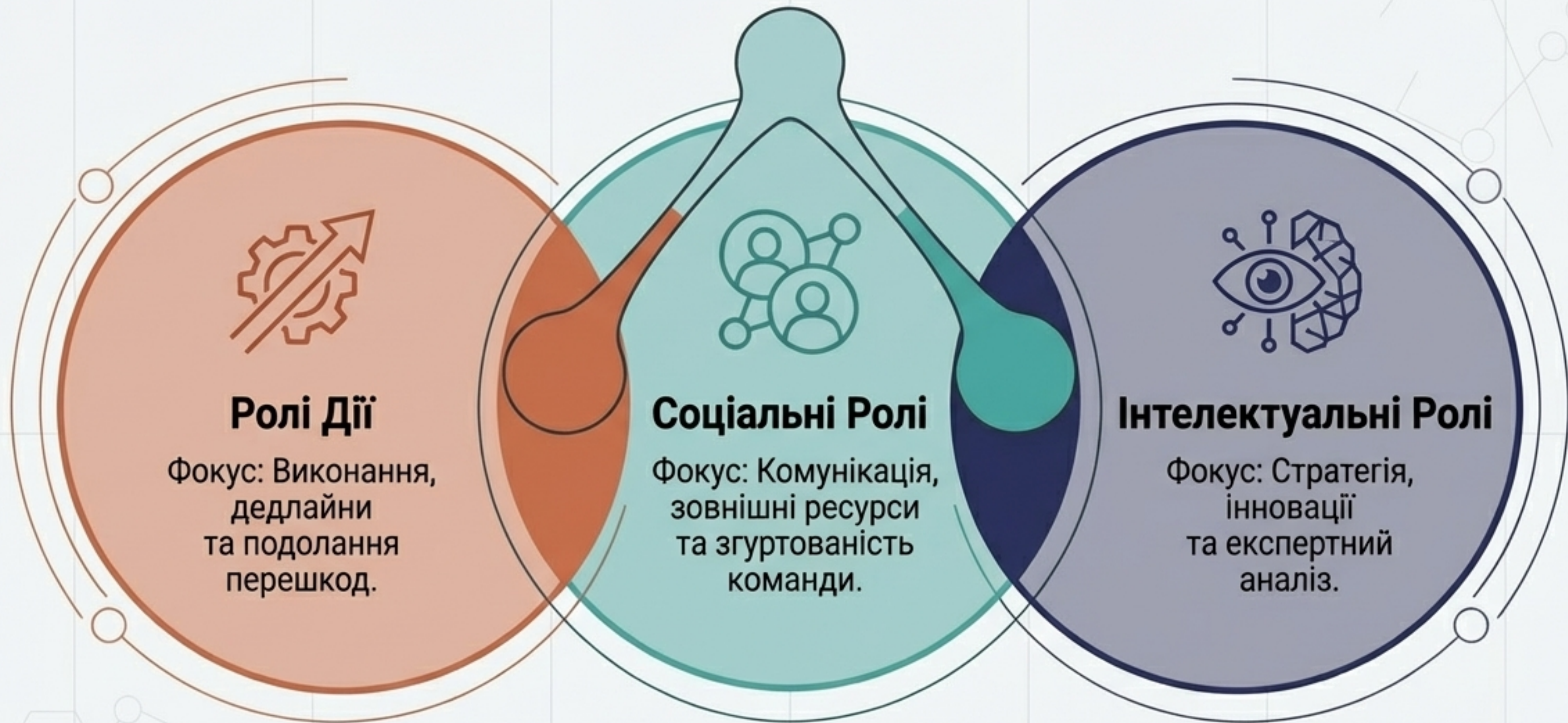
## Поведінка > Особистість



Парадигма Белбіна доводить: особистість є фіксованою, але поведінка адаптується до середовища та потреб команди. Успіх вимагає стратегічної архітектури різноманітних поведінкових ролей, а не клонування ідеальних працівників.



**«Чисті» команди приречені. Кожен тип має біологічно задані обмеження. Високоєфективна система вимагає радикальної різноманітності.**



**Ідеальна команда (5-6 осіб) використовує всі три виміри для досягнення результату.**

# Домен 1: Ролі Дії

**[Or]**

**Організатор  
(Shaper)**

**Драйв:** Динамічний,  
процвітає під тиском.  
Мотивує інших.



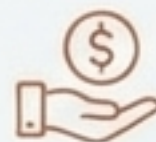
**Функція:** Має сміливість  
долати перешкоди та  
рухати команду вперед.



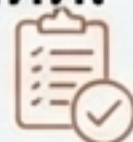
**[Tr]**

**Трудоголік  
(Implementer)**

**Драйв:** Практичний,  
надійний,  
високодисциплінований.



**Функція:** Перетворює  
абстрактні ідеї на дієві  
плани та конкретні  
кроки.



**[Fi]**

**Фінішер  
(Completer  
Finisher)**

**Драйв:** Сумлінний,  
стурбований якістю та  
перфекціоніст.



**Функція:** Відшліфовує  
роботу, шукає помилки  
та забезпечує ідеальне  
дотримання дедлайнів.



# Домен 2: Соціальні Ролі

**[Ko]**

**Координатор  
(Coordinator)**



**Драйв:**

Зрілий, впевнений у собі, прояснює загальні цілі.



**Функція:**

Ідентифікує таланти, ефективно делегує завдання та оркеструє роботу команди.

**[Ds]**

**Дослідник  
(Resource  
Investigator)**



**Драйв:**

Ентузіаст, комунікабельний, майстер нетворкінгу.



**Функція:**

Досліджує зовнішні можливості, залучає нові контакти та інноваційні ідеї.

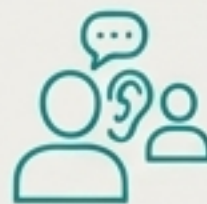
**[Dk]**

**Душа команди  
(Teamworker)**



**Драйв:**

Дипломатичний, емпатійний, проникливий.



**Функція:**

Запобігає конфліктам, вміє слухати та створює внутрішню гармонію.

# Домен 3: Інтелектуальні Ролі

**[Mc]**

**Мозковий  
центр (Plant)**



**Драйв:**

Креативний, має багату уяву, вільно мислить.



**Функція:**

Генерує оригінальні ідеї та знаходить рішення для найскладніших проблем.

**[Kn]**

**Контролер  
(Monitor  
Evaluator)**



**Драйв:**

Тверезий, стратегічний, проникливий аналітик.



**Функція:**

Забезпечує логічне, неупереджене судження та точно зважує всі варіанти.

**[Fh]**

**Фахівець  
(Specialist)**



**Драйв:**

Цілеспрямований, відданий своїй справі експерт.



**Функція:**

Надає команді рідкісні, поглиблені технічні знання та спеціалізовані навички.

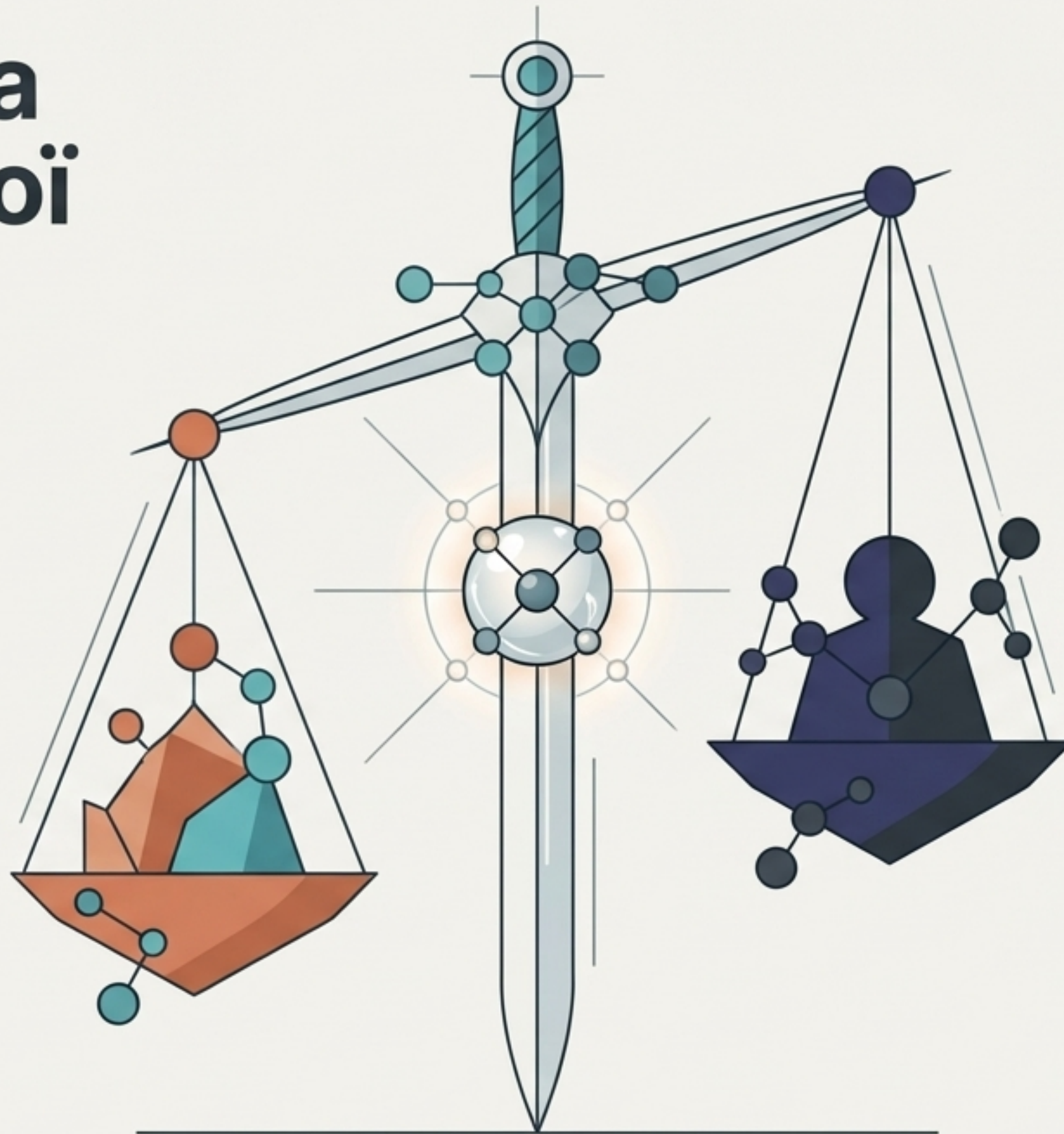
# Порівняльна Матриця Ролей Belbin

| Роль                  | Ключовий внесок                         | Допустима слабкість                            |
|-----------------------|---|--|
| <b>Організатор</b>    | Надає динаміку та долає перешкоди       | Схильний до провокацій та дратівливості        |
| <b>Трудоголік</b>     | Організовує та виконує роботу           | Негнучкий, повільно реагує на зміни            |
| <b>Фінішер</b>        | Шукає помилки та дотримується дедлайнів | Надмірно тривожиться, уникає делегування       |
| <b>Координатор</b>    | Прояснює цілі, делегує завдання         | Може здаватися маніпулятивним                  |
| <b>Дослідник</b>      | Знаходить нові можливості та контакти   | Швидко втрачає інтерес після старту            |
| <b>Душа команди</b>   | Слухає, згуртовує, згладжує конфлікти   | Нерішучий у кризових ситуаціях                 |
| <b>Мозковий центр</b> | Генерує креативні, нестандартні ідеї    | Ігнорує дрібниці, забудькуватий                |
| <b>Контролер</b>      | Об'єктивно аналізує та оцінює ризики    | Надмірно критичний, бракує драйву              |
| <b>Фахівець</b>       | Надає рідкісні експертні знання         | Сфокусований лише на вузьких технічних деталях |

# Парадигма Допустимої Слабкості

## Світла сторона: Сила гарантує певну слабкість

Неможливо вимагати нестандартної креативності, і водночас очікувати бездоганної уваги до рутинних адміністративних деталей. Кожна сильна риса має свою біологічну та поведінкову ціну.



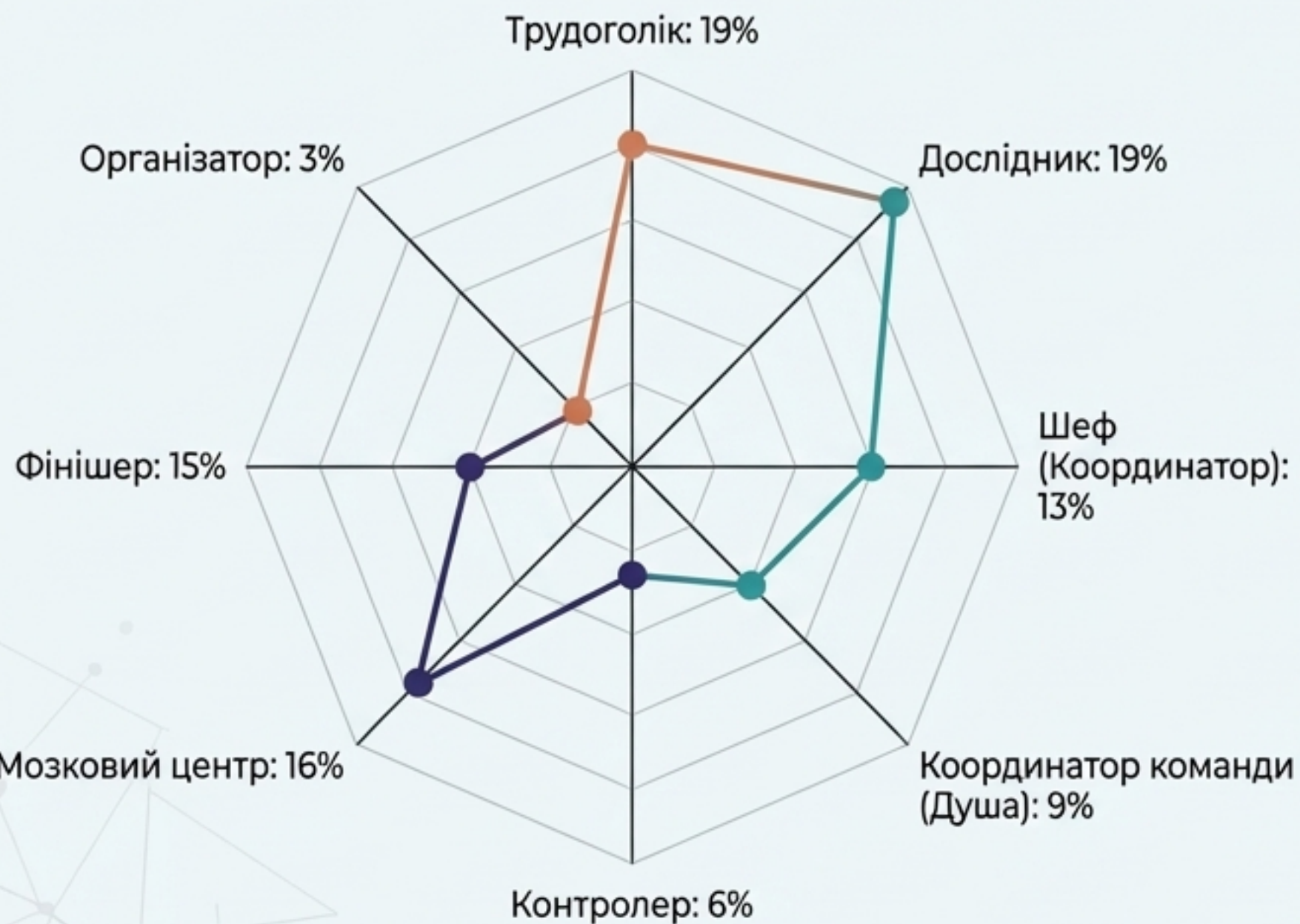
## Темна сторона: Управління слабкостями

Зріла команда компенсує індивідуальні недоліки один одного, замість того, щоб карати за них. Розуміння допустимої слабкості є головним антидотом до робочих конфліктів.

# Алгоритм формування команди



# Профіль МВС України: Реальний Кейс



Діаграма Бельбіна: Розподіл Ролей

## Діагностичний Аналіз:

Дані 298 офіцерів показують культуру, що оптимізована для виконання протоколів (Трудоголік 19%, Фінішер 15%) та збору інформації (Дослідник 19%).

## Вразливість:

Критична нестача Організаторів (3%) та Контролерів (6%) вказує на потенційні труднощі у впровадженні швидких, динамічних структурних змін та проведенні об'єктивного стратегічного аналізу без емоцій.

# Діагностика дисбалансу: Прогнозування краху команди



## Сценарій: Забагато Організаторів

Симптом: Високий рівень конфліктності, агресивна боротьба за контроль, нульове виконання.



## Сценарій: Відсутність Ролей Дії

Симптом: Чудові ідеї та приємні зустрічі, але зірвані дедлайни та відсутність практичного результату.



## Сценарій: Забагато Мозкових центрів

Симптом: Теоретична досконалість, нескінченні дебати, але повна відірваність від реальності.

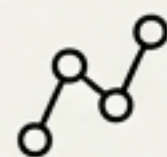
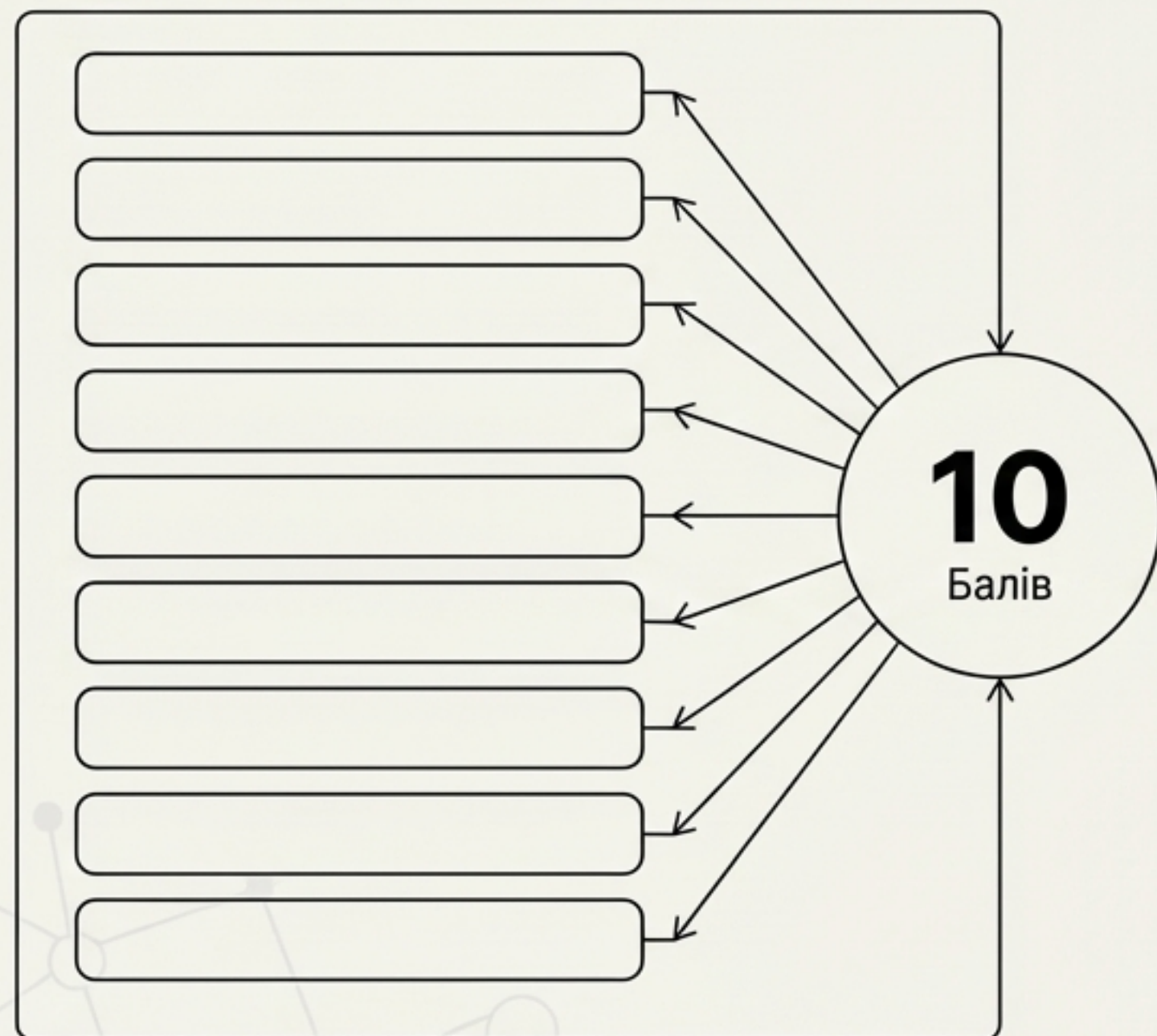


## Сценарій: Відсутність Соціальних Ролей

Симптом: Токсична атмосфера, ізольована робота, нездатність вирішувати внутрішнє тертя.

# Механізм оцінки: Як працює тест Белбіна (SPI)

## Блок Розподілу Балів



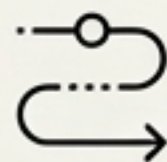
## Розподіл 10 балів

Тест складається з 7 блоків. У кожному блоці індивід розподіляє 10 балів між 8 твердженнями, віддаючи найбільше тим, що відповідають його природній поведінці.



## Поведінка, а не характер

Белбін вимірює те, як ви взаємодієте з іншими у робочому середовищі, а не вашу особистість у вакуумі.

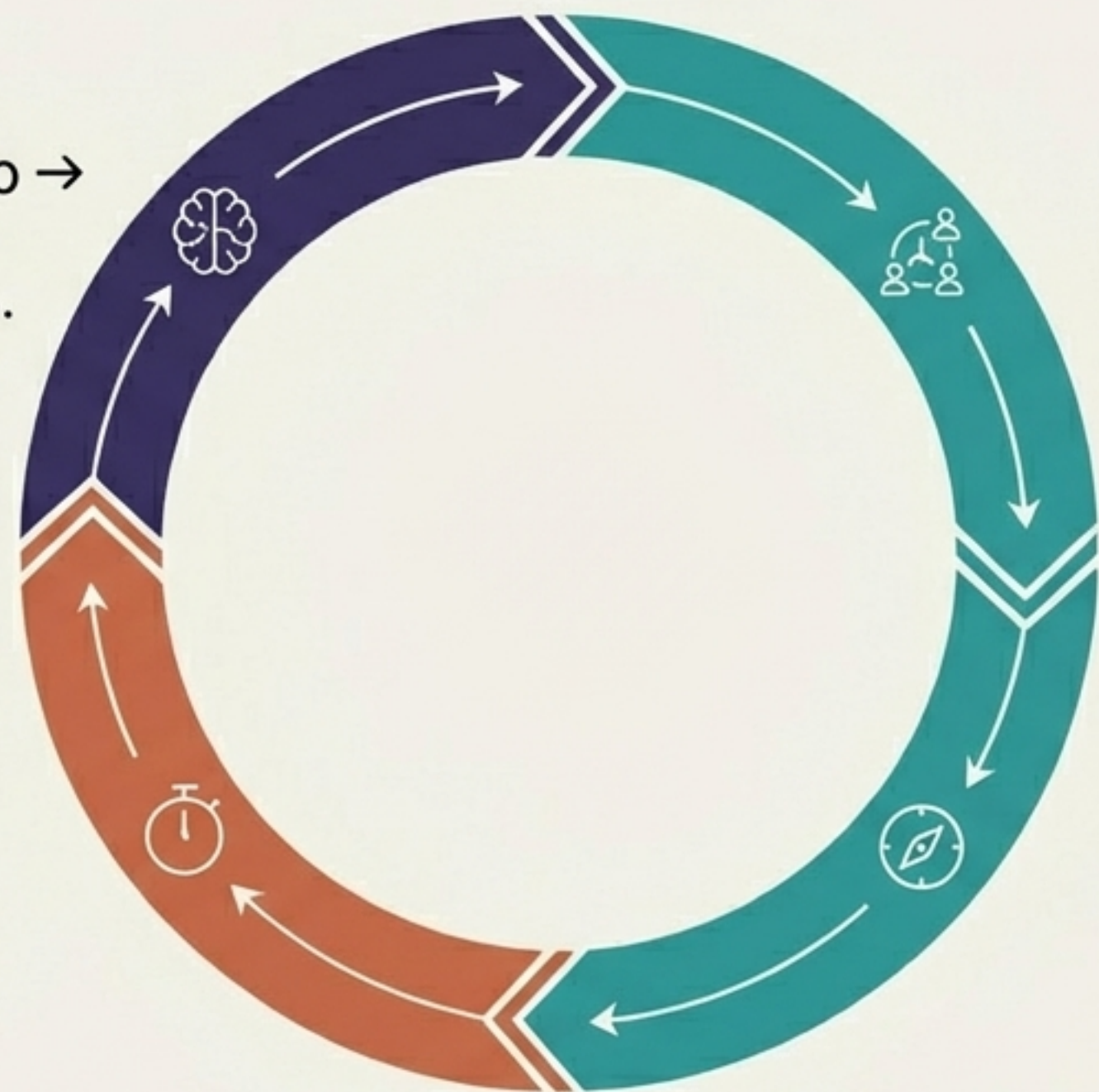


## Динамічний профіль

Оскільки це тест поведінки, рольовий профіль може змінюватися з часом залежно від нової посади, колег або змін у зовнішньому середовищі.

## Етап 1: Інтелект

Мозковий центр генерує ідею →  
Контролер фільтрує логіку →  
Фахівець додає експертність.



## Етап 2: Люди

Дослідник знаходить  
ресурси → Координатор  
вибудовує процес → Душа  
команди згладжує тертя.

## Етап 3: Дії

Організатор задає темп →  
Трудоголік створює  
структуру → Фінішер  
шліфує фінальний продукт.

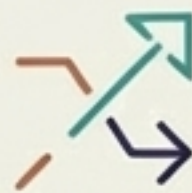
**Екосистема успіху: Це безперервний конвеєр.  
Поломка на будь-якій ланці руйнує весь проект.**

# Стратегічні висновки



## 1. Синергія, а не клонування

Фокусуйтеся на створенні команд із взаємодоповнюючими поведінковими сильними сторонами. Найм однакових «ідеальних» працівників веде до стагнації та конфліктів.



## 2. Ролі є динамічними

Поведінковий профіль не є вироком. Ролі можуть і будуть еволюціонувати з часом під впливом нового середовища, зміни керівництва або команди.



## 3. Ціна сили

Слабкості – це неминуча ціна за талант. Розуміння та прийняття «допустимих слабкостей» є найпотужнішим інструментом для здорового менеджменту.