

## Модели soft skill – способ понимать людей и строить путь развития



**Максим Цепков**

Главный архитектор решений CUSTIS

Навигатор по миру Agile, бирюзовых организаций  
и спиральной динамики

<http://mtsepkov.org>

# Зачем использовать модели soft skill?

- Основа совместной работы — коммуникация и понимание
- Люди мыслят сильно по-разному, каждый человек уникален
- Модели показывают типовые варианты: логику мышления и принятия решений, эмоции, мотивацию, ценности, картину мира — понимаем других
- Через модели можно смотреть **на себя**: это помогает понять самого себя, свой потенциал и направления развития, найти своё место в команде
- Работать без моделей: как писать софт без шаблонов — неэффективно
- Моделей — очень много, в докладе будет **лишь обзор** тех, которые я использую и знаю, а вы можете создать свой набор для тех же целей
- Для подробного знакомства есть книги, тренинги и другие материалы



Человек как калейдоскоп, а модели раскрывают его набор стёклышек.  
Человек активен: сам может досыпать новые стеклышки и строить узоры

# Модели — эмпирика, а не наука

- В психологии, социологии, менеджменте и других социальных науках нет единых концептуальных моделей с поэтапной детализацией
- Модели основаны на эмпирических исследованиях
  - Теоретически положенная типология, тесты и практика на её основе
  - Типология, выявленная в исследованиях шаблонов поведения
  - Обобщения гипотез, проверенных исследованиями только для частных случаев
- О механизмах, которые стоят за моделями, есть лишь гипотезы
- Границы применимости определены слабо
- Критерий полезности модели — **надёжность предсказаний** и работоспособность социальных систем, разработанных на их основе



Нейрофизиология дала достаточно знаний о работе мозга, но психологи не торопятся пересобирать модели. Я попробовал сделать это сам, получилась [серия статей «Модель личности»](#)



**Белбин** Рэймонд  
Мередит

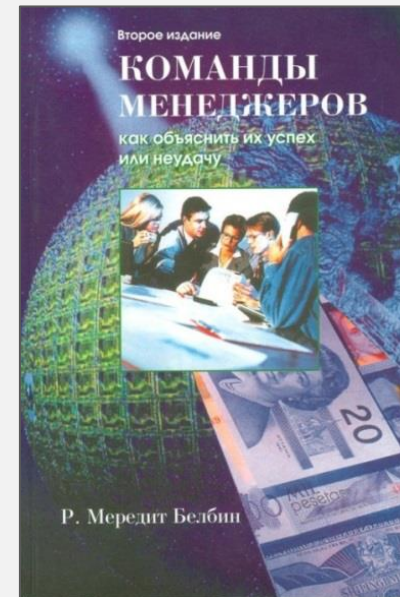
# Командные роли Белбина — естественные функции в команде



Выявлены в ходе эмпирических наблюдений за командами. Критерием успеха для теории была возможность предсказать результат соревнований по их составу.










# Назначение теории ролей Белбина

- Описывает типовые роли, которые занимают люди в командах, решающих задачи в условиях неопределённости
  - Построена на экспериментальных исследованиях команд менеджеров
  - [Rob Thomsett адаптировал для ИТ](#) (смотри Эдвард Йордан «Смертельный марш»)
- Описывает сильные и слабые команды, указывает конкретные проблемы команд и способы их решения
- Источник — книги Белбина: .....
  - Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу
  - Типы ролей в командах менеджеров
- Мои доклады по модели: [PMclub.pro](#), [TeamLead](#) (есть [расшифровка](#))



# Роли Белбина

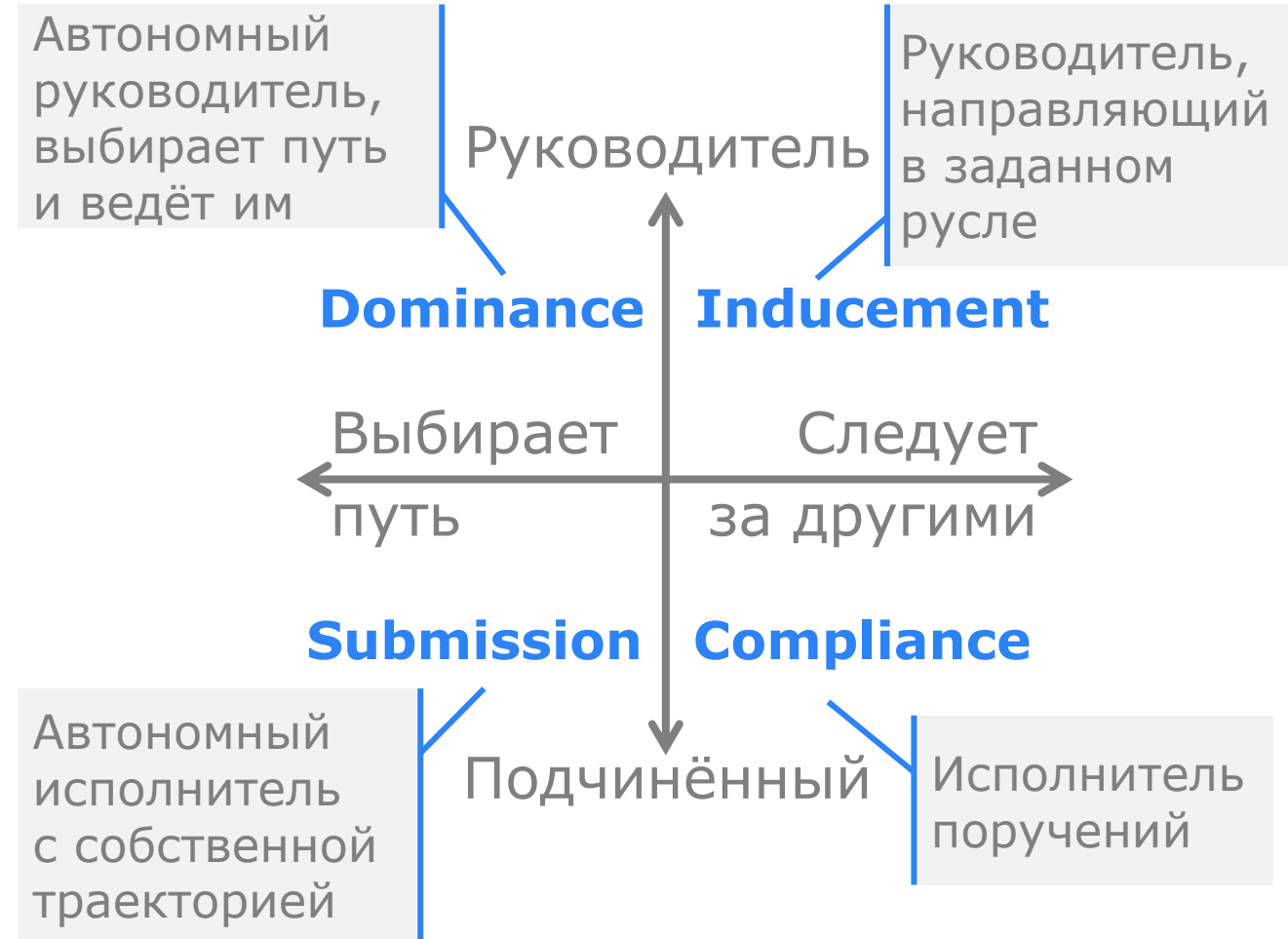
У человека есть 1-3 предпочтительные роли, между которыми он может переключаться

Роль	Название	Описание
	Работник компании Implementer	Делает то, что надо для результата, независимо от своей специализации. Хотя бы один такой человек необходим для успеха
	Генератор идей Plant	Горит своими идеями: активно порождает оригинальные идеи и видит самореализацию в их воплощении
	Исследователь ресурсов Resource Investigator	Приносит новые идеи снаружи и видит самореализацию в адаптации их и воплощении в проекте
	Координатор Coordinator	Координирует работу команды, давая сотрудникам возможность проявиться, но при этом принимая ключевые решения
	Шейпер Shaper	Активно и жестко ведет к выбранным или принятым им целям по выбранному им пути
	Аналитик-стратег Monitor Evaluator	Оценивает разные идеи и варианты, ищет истину, может синтезировать сложное решение с учетом нюансов и деталей
	Душа команды Team Worker	Ненавязчиво налаживает отношения в команде, не участвуя в управлении явно
	Педант Completer Finisher	Доводит дело до конца. Перфекционист, главное — качество и детали, а сроки могут подождать. Без него после 80% остаток никому неинтересен
	Специалист Specialist	Профессионал в своей области, работает на проект в ее рамках, предпочитая не выходить за границы. Высокая самооценка.

- **Знание своих ролей позволяет найти своё место в команде**
  - Есть очевидные роли — идеи, руководство; а есть не слишком явные, но нужные
  - С новыми идеями работают три роли (ГЕ, ИР, АС), и все вместе они не совмещаются
  - Исполнение — тоже три разные роли (РК, СП, ПЕ), и это — разные исполнители
- Модель показывает **типовые конфликты**: понимаем причины, выходим в конструктивное обсуждение, не переходим на личности
  - Два генератора идей — постоянный конфликт «кто круче», решаем организационно
  - Генератор и шейпер — разные цели: движение по проекту против своей идеи
- Модель показывает **слабости команд** — почему проект может забуксовать
  - Без **работника компании** никто не закрывает серые зоны
  - Может не хватать идей, драйверов движения, исполнителей или «завершателей» задач
  - Командный дух сам по себе не обеспечивает успеха — нужно идти вперёд
  - Однородные команды — слабы: у всех одинаковые проблемные точки
- Если ваш путь — в руководители, модель покажет способы руководства и поможет создать эффективную команду

# DISC: место в классической организации

- Разработал Марстон (1928), тест самооценки — Кларк (1956)
- Показывает соответствие четырем идеальным позициям в организации
- Разработана во времена, когда это полагалось врожденным, а не формируемым обучением
- Полезна в моменте для оценки качеств, выбора позиции для него и направлений обучения



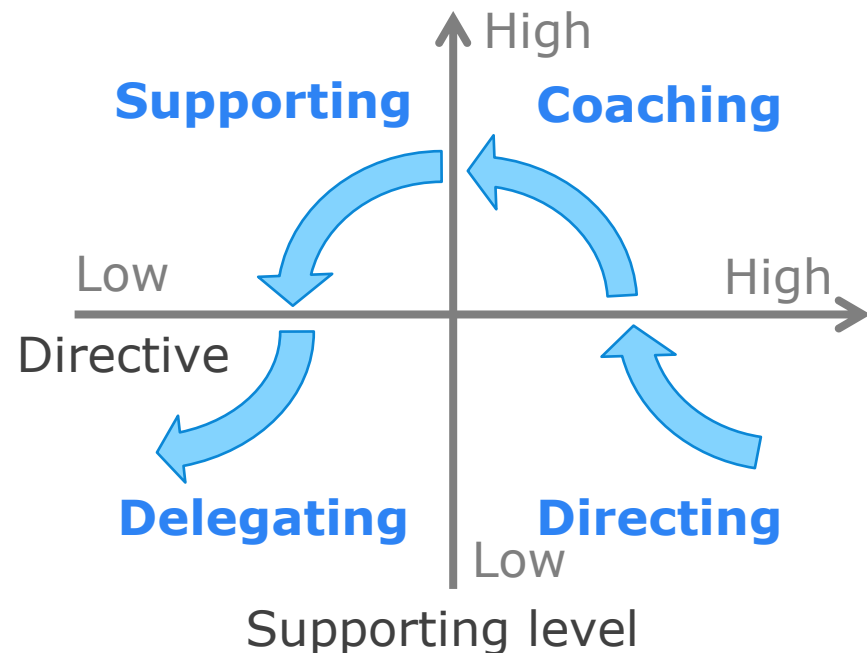
*Изложена моя интерпретация на основе различных материалов*



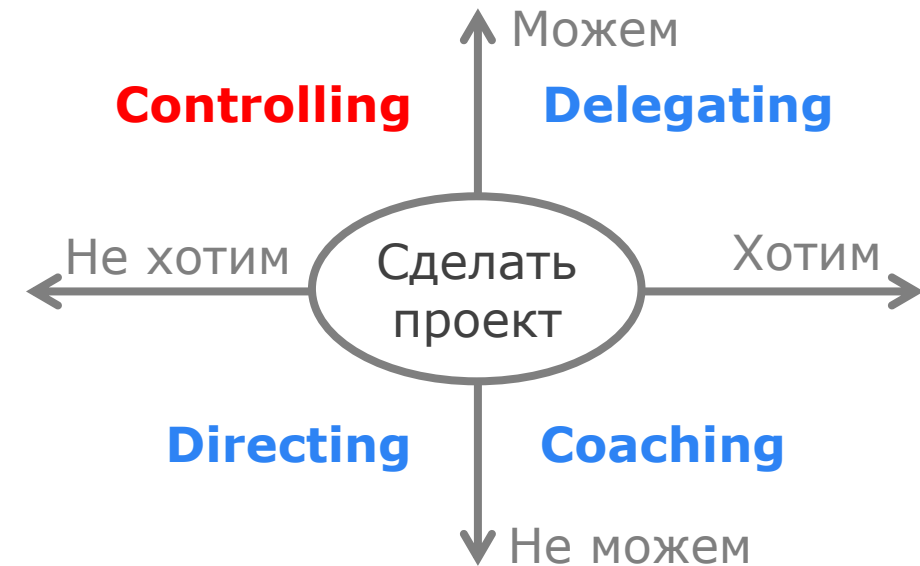
# Directing — Coaching — Delegating...

*Paul Hersey and Ken Blanchard. Situational leadership model*

**Версия 1:** сделать хорошую команду из новичков. Мечта «сначала они выполняют указания, а потом сами начинают делать» (Directing — Delegating) не реализуема, надо пройти через Coaching — Supporting



**Версия 2:** руководим готовой командой. Нежданчик: ситуация «можем, но не хотим» — безразличие к проекту





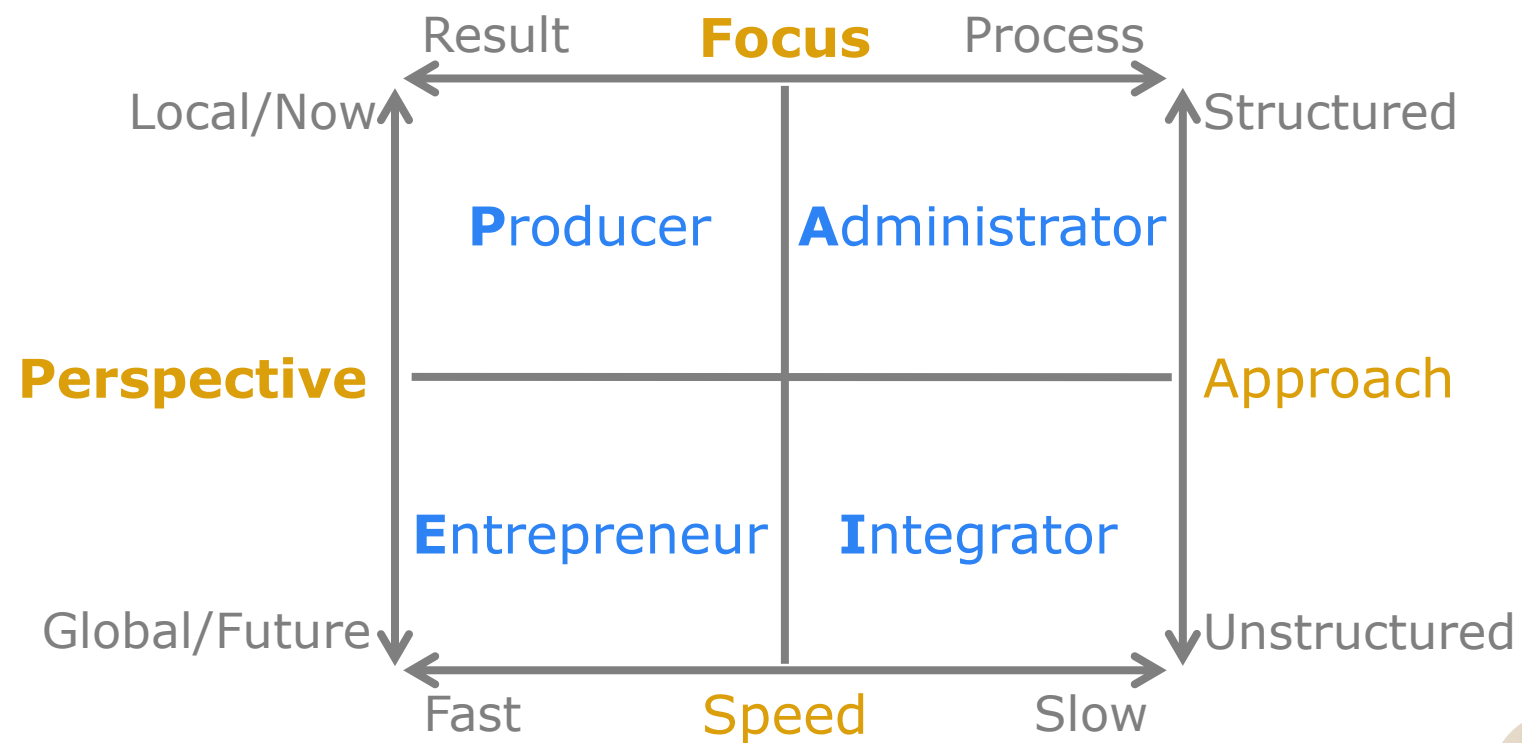
Ицхак **Адизес**

# Модель Адизеса



Модель описывает разные стили руководства, востребованные на разных этапах развития компании или проекта

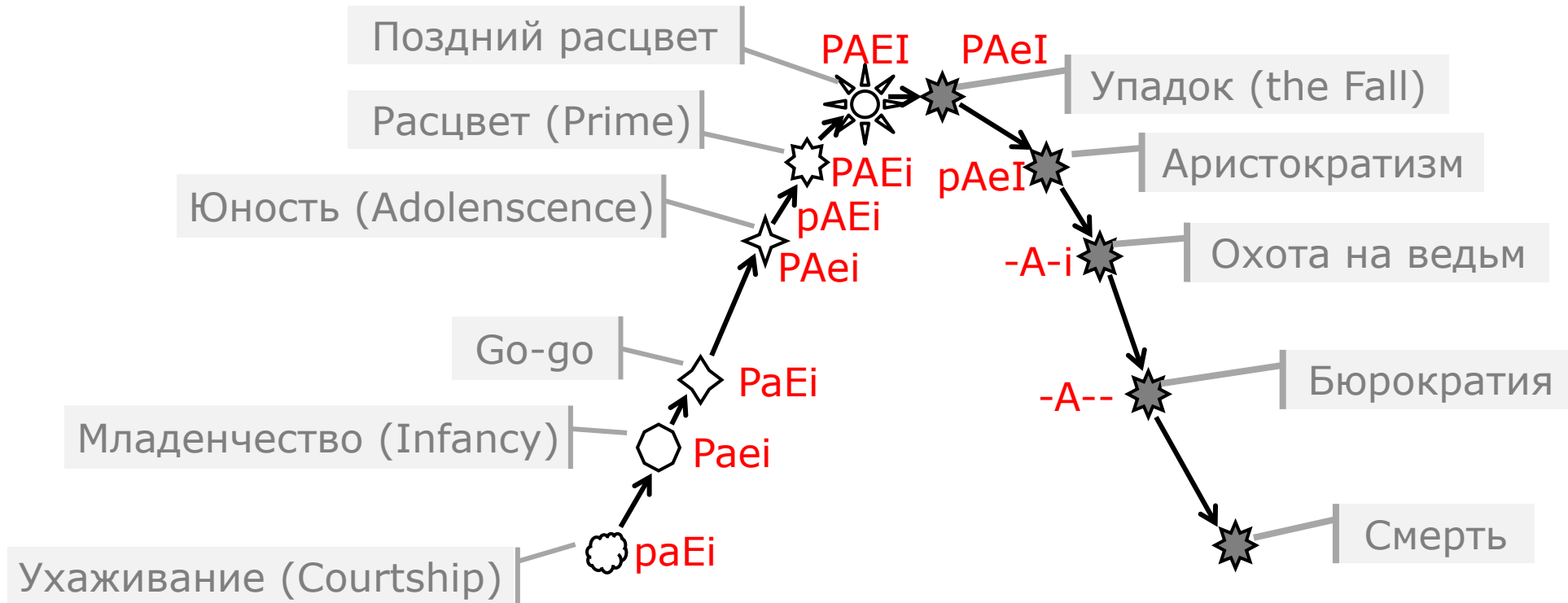
# Стили руководства Адизеса (РАЕІ)



Адизес различает «понимаю» и «владею». А если провал (0), коммуникация невозможна

Схему рисуют с разными осями. Эта – из [webarchive 16.04.2019 adizes.com](http://web.archive.org/web/20190416000000/adizes.com) – официального сайта Adizes Institute (сейчас статью убрали), а Now/Future добавлено из моих материалов с тренинга института Адизеса

# Жизненный цикл компании по Адизесу CUSTIS



Этот цикл проходят не только компании, но и проекты. Понимайте, на каком этапе ваш проект и что ему нужно, понимайте компанию заказчика и её руководителей



**Энергия, драйв и эмоции**

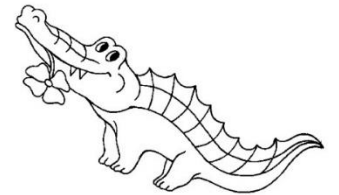
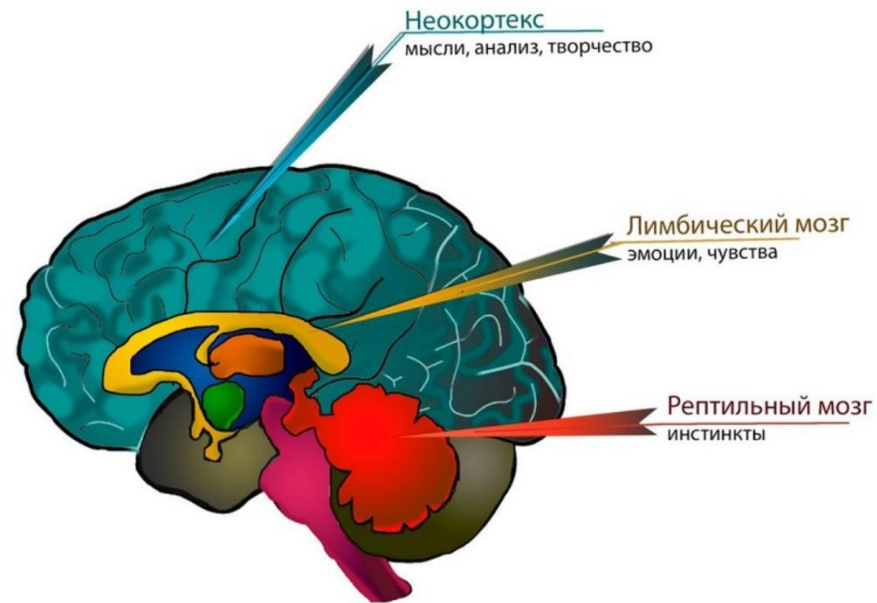
# Логическая модель работы мозга



# Триединая модель мозга

Модель Маклина (Paul MacLean) —  
[Анна Обухова на OKR-2020](#)

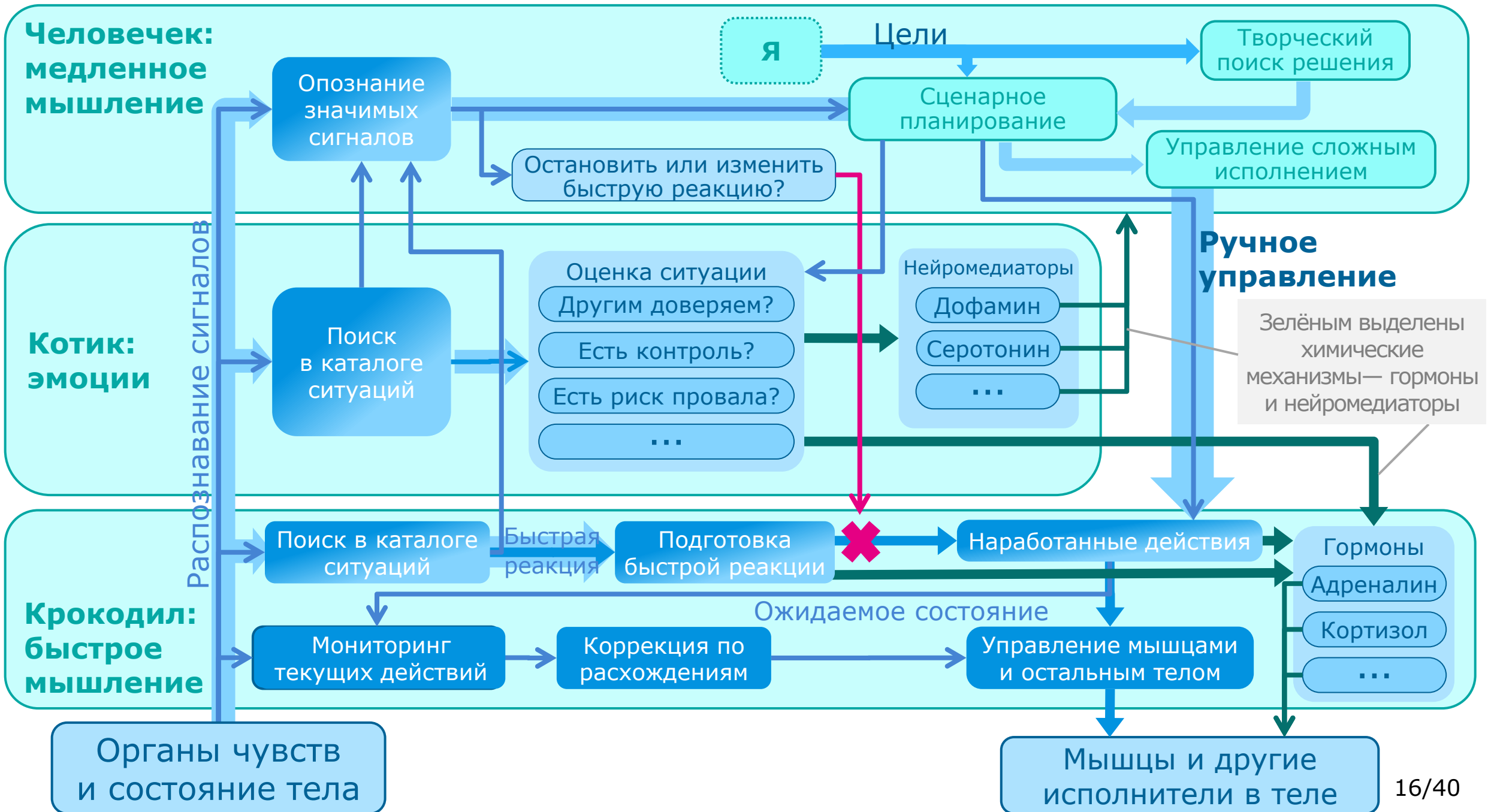
- Рептильный мозг —  
внутренний **крокодил**:  
быстрые реакции
- Лимбическая система —  
внутренний **котик**:  
эмоции и чувства
- Неокортекс —  
внутренний **человечек**:  
рассуждения



Есть детальные схемы, но для модели верхнего уровня её достаточно



Я знаю критику этой модели, она не мешает считать её рабочей. Готов обсудить это подробнее.





# Энергия для мышления



Поисковое поведение обеспечивает дофамин

Генерация у **крокодила**, мощность зависит от состояния



Дофамин проходит через миндалину у **котика**

- При сильных эмоциях, в стрессе дальнейший путь дофамина блокируется
- В спокойном состоянии он пропускается дальше — к **человечку**



В стрессе человек должен успокоить котика и крокодила, и затем — думать



А консультанты при этом могут наблюдать и помогать понять ситуацию



Подробности в докладах **Анны Обуховой**: [«Стрессоустойчивость Agile команды» \(видео\)](#), [«Как помочь людям меняться» \(видео\)](#) и др.

# Об усталости мозга от размышлений

- Медленное мышление задействует много нейронов в коре, и для него нужно примерно в 9 раз больше дофамина, чем при быстром
- В привычной деятельности кора включается кратко, в точках выбора
- В случае долгих размышлений, которые кажутся крокодилу (и коту) бесплодными, он убирает подкрепление, мозг «устаёт»
  - Разработчик «устаёт» писать код и идет «отдыхать» в Warcraft — мозг работает!
- Механизм не связан с энергией нейрона как клетки, основанной на АТФ-цикле Кребса: она стабильна и варьируется на 5%, так что концепт дефицита энергии для работы мозга — миф



Усталость мозга не отсутствие энергии, которое физически не даёт работать, а отсутствие подкрепления, это (почти) всегда **«не хочу»**, а не **«не могу»**

# Нейрофизиология мотивации и счастья — Хелен Фишер



Модель нейрофизиологической мотивации поведения построена на основе исследований любви и обобщена на все виды деятельности



Четыре гормональных механизма мотивации и счастья, соответствуют инстинктам:\*

## Гормон

- Дофамин
- Тестостерон
- Серотонин
- Окситоцин и эстроген

## Что мотивирует

- Счастье поиска и исследований
- Счастье победы и достижения цели
- Счастье регулярной повседневной жизни
- Счастье эмпатии и взаимоотношений

## Инстинкт

- Любопытство и поиск
- Агрессия
- Самосохранение
- Воспроизводство



**Все эти механизмы есть у каждого**, серотонин лишь один из четырёх. Они работают с разной силой, и это меняется с возрастом



**Работа должна включать твоё счастье**, иначе в ней нет смысла

\* Изложена моя вольная интерпретация. Тест на русском языке можно посмотреть [здесь](#). Анна Обухова в ряде выступлений использует эту теорию, например [в ЭТОМ](#) и [ЭТОМ](#)

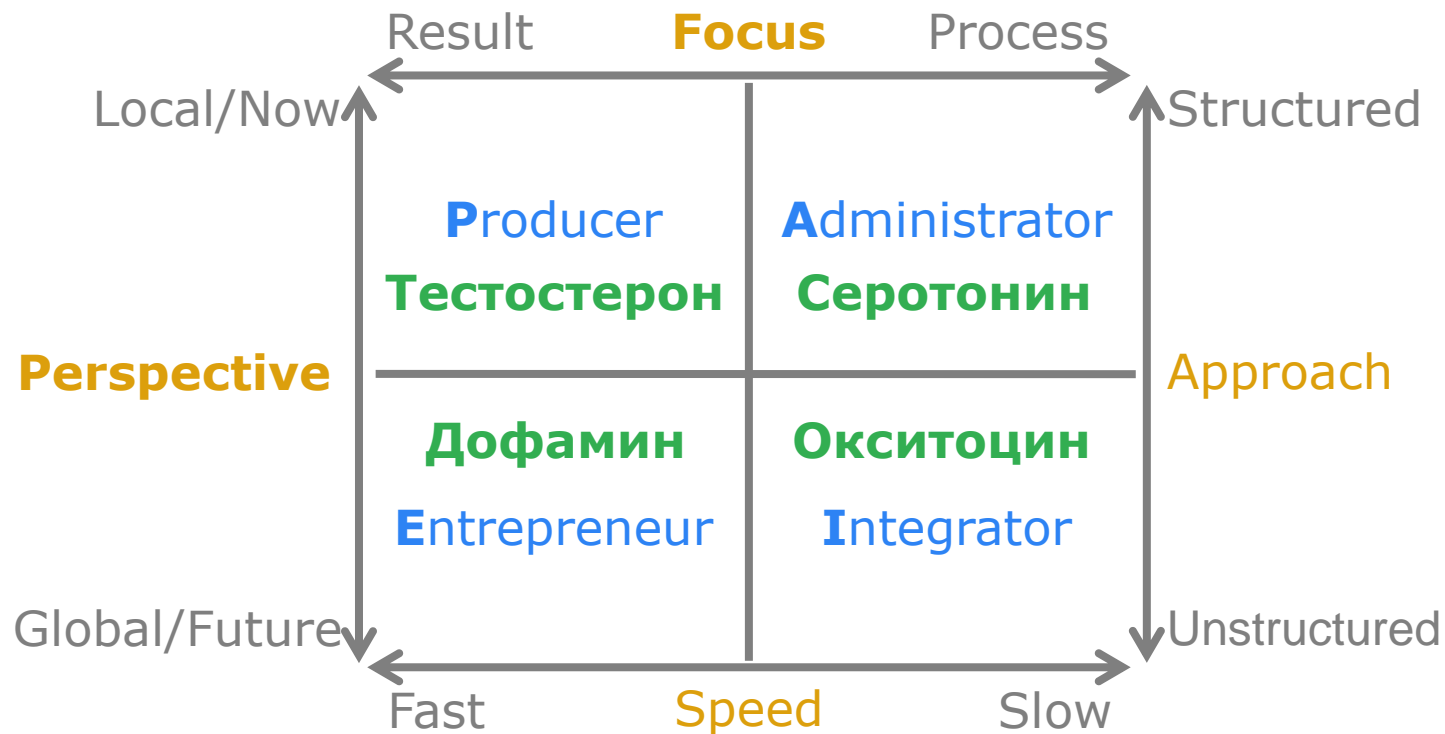
# О теории базовых эмоций

- В русской традиции: аффекты, эмоции и чувства отличает длительность
- Альтернатива от [Вильгельма Вундта](#) (19 век): у животных — аффекты, и только у человека эмоции, обусловленные социумом
- **Поль Экман** выделил базовые эмоции опросом психологов **в языке**, не рассматривая внутренние механизмы, а исследуя корреляции
- **Роберт Плутчек** рассмотрел социальные взаимодействия, для базовых эмоций, но его колесо эмоций по-прежнему без базовых механизмов
- Часть критиков, указывая на проблемы теории, сохраняют идею Вундта о социальном характере, например **Лиза Баррет** «Как рождаются эмоции»
- Научный подход — вскрывать нейрофизиологию, а она унаследована человеком от животных — это [Роберт Сапольски](#), [Хелен Фишер](#) и др.



С моей точки зрения, исследовать эмоции на уровне языка и социума — это как изучать приложение только по интерфейсу, без серверной логики

# У каждого стиля — своя мотивация



В модели Адизеса не только мотивация, но и функции руководителя

Но мотивация — в основе, отсюда такое множество вариантов осей в рисовках

Сопоставление проведено по [описанию на сайте Хелен Фишер](#)

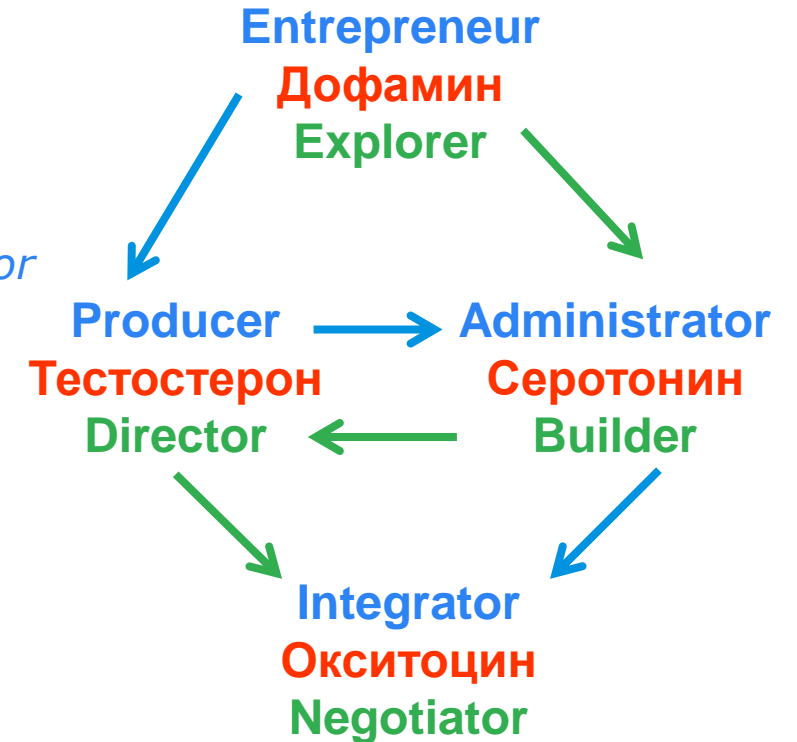
# Жизненные циклы Адизеса и Хелен Фишер

Модель Адизеса — взгляд предпринимателя на рост компании

- Сначала предпринимательская идея, *Entrepreneur*
- Идея выстрелила, наращиваем масштаб, *Producer*
- Обеспечиваем устойчивость бизнеса, *Administrator*
- Основной бизнес — на плато, развиваем новые сегменты, *Integrator*

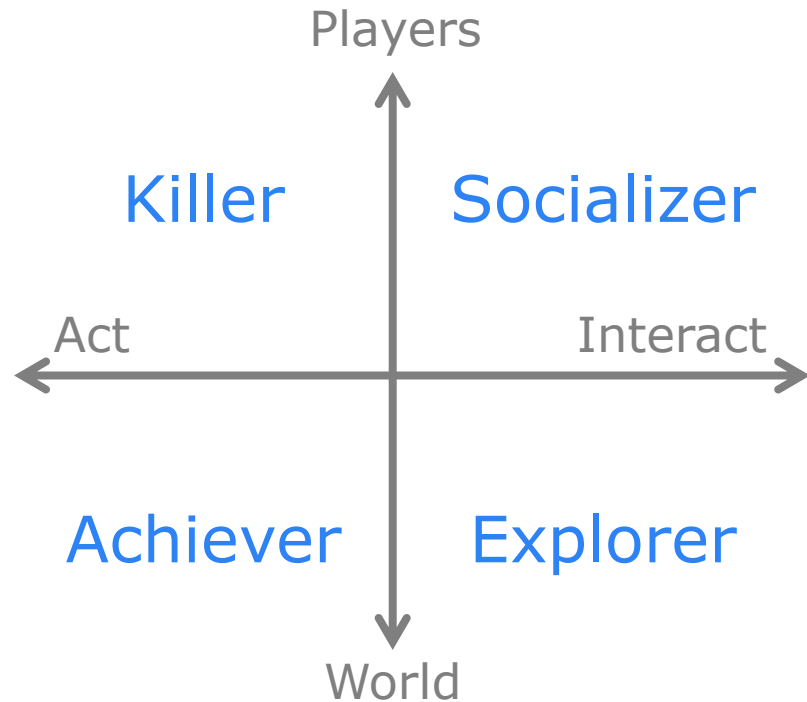
У Хелен Фишер — взгляд учёного, инженера: сначала сделать, затем продавать

- Идея продукта, *Explorer*, дофамин, поисковое поведение
- Разработка, *Builder*, серотонин, организация процесса
- Вывод на рынок, *Director*, тестостерон, работа на победу
- Обслуживание, *Negotiator*, окситоцин, сервис с клиентам



Сопоставление проведено по [описанию на сайте Хелен Фишер](#)

# Модель Бартла для компьютерных игр



Четыре типа игроков соответствуют типам мотивации Хелен Фишер:

- Killer — тестостерон
- Socializer — окситоцин
- Achiever — серотонин
- Explorer — дофамин

# Алексей Кулаков. Типология на основе игр

Расы, четыре из них соответствуют модели Бартла и Хелен Фишер:

- Гномы про деньги, все — ресурс: Achiever, серотонин
- Эльфы про любовь, хороший коллектив — наше всё: Socializer, окситоцин
- Маги за инновации, эксперименты со всем новым: Explorer, дофамин
- Воины за захват рынка: Killer, тестостерон

А ещё две расы появляются в коллективном действии и дополняют модель:

- Тролли про истину, борцы за правду и вскрытие проблем
- Жрецы за миссию, идём к цели, невзирая на трудности

Ссылки: [статья Алексея](#), [обсуждение у Алексея](#)





# Реальность и внутренняя сцена



*«Мир — театр,  
В нём женщины, мужчины, все — актёры»*  
Вильям Шекспир «Как вам это понравится»

# Спектакль жизни: две сцены

## Внутренняя сцена



- Рефлексия и воспоминания
- Соответствие сцен определяет твою адекватность
- Самооценка — на основе спектакля на внутренней сцене

# Отношение людей к нормам

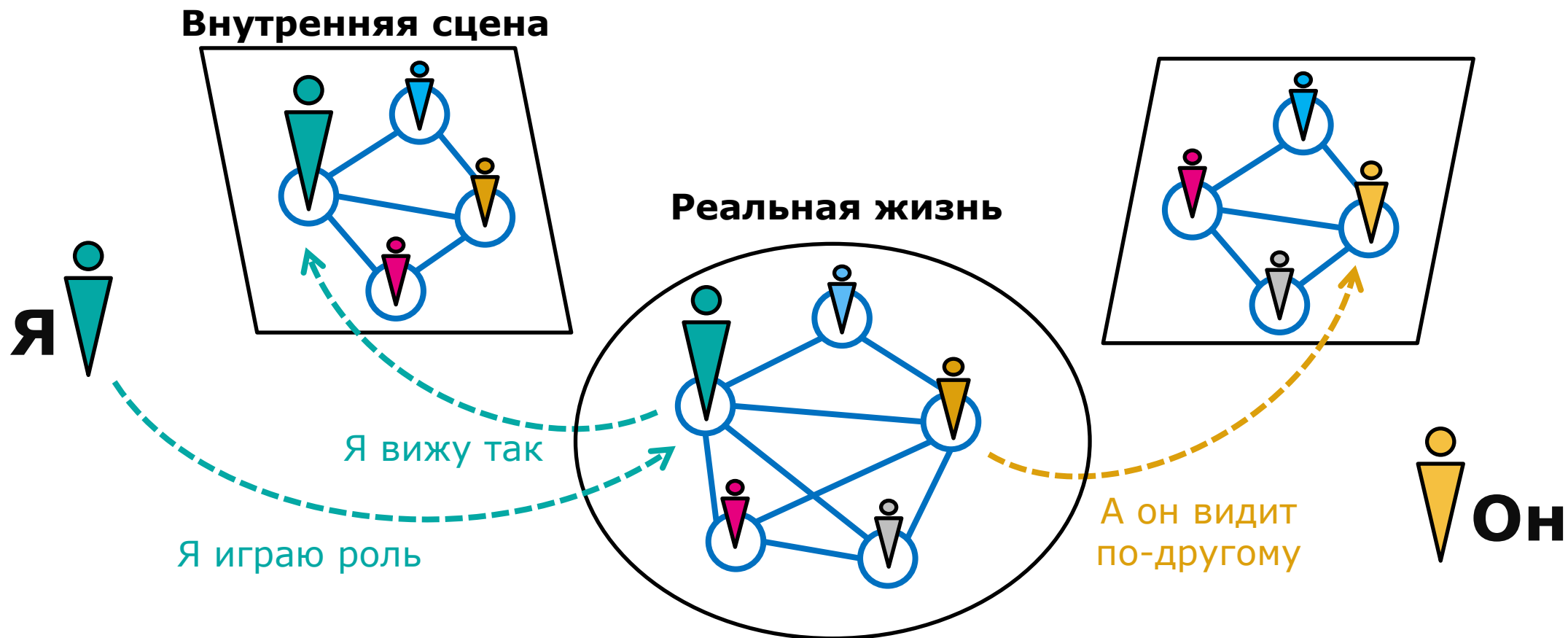
Классификация [Роберта Мертона](#):

- **Конформисты** следуют нормам для целей и средств их достижения (правилам поведения)
- **Инноваторы** придумывают новые средства, чтобы достичь нормативных целей
- **Ритуалисты** следуют правилам поведения, не заботясь о целях, к которым они приведут
- **Беглецы** отвергают социальные нормы на правила поведения и на достигаемые цели
- **Мятежники** не просто отвергают старые нормы, а пытаются создать новые нормы целей

Развитие в динамике:

- **Мятежники** создают новые нормы целей и первые варианты способов достижения
- **Инноваторы** наращивают арсенал способов достижения, оно становится возможным
- Новые нормы становятся общепринятыми, появляются **конформисты**, затем **ритуалисты**
- **Беглецы** отказываются исполнять ритуалы, появляются **мятежники** с идеями новых норм

# Спектакль жизни каждый видит по-своему



Для понимания надо увидеть чужой спектакль

# Forming, Storming, Norming, Performing

Модель Брюса Такмана (1965)

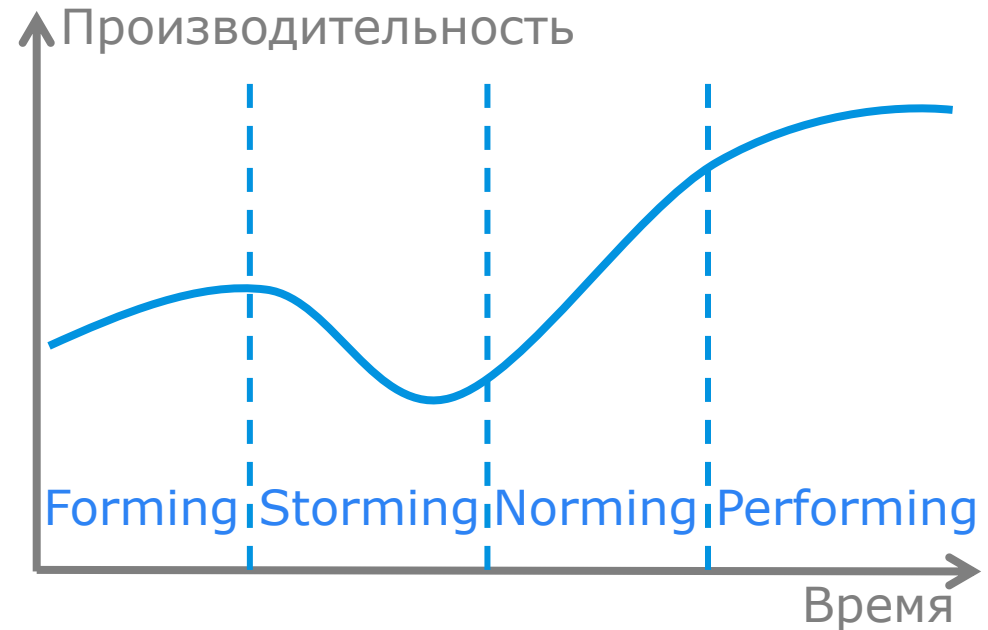
Краткое содержание:

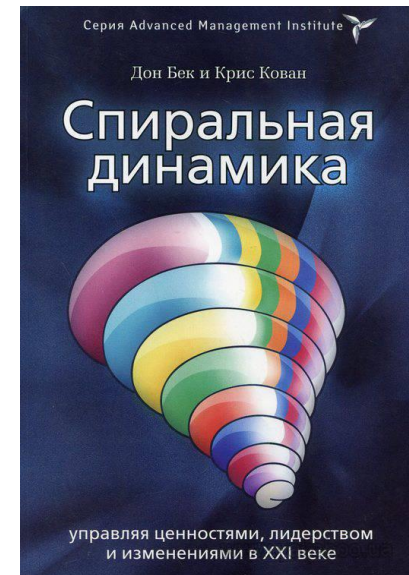
- К цели можно идти командой или группой
- Чтобы стать командой, люди должны сработаться
- Срабатываются они через конфликт в группе
- Во время конфликта производительность ниже

Проблемы:

- Рассчитана на долговременные команды (от года)
- При постоянном обновлении состава — вечный конфликт?
- Сейчас в ИТ конфликты не вдохновляют — люди уйдут
- Как быть с командой, когда проект заканчивается?

Модель — часть групповой динамики, в ней много других моделей





# Спиральная динамика — модель ценностей человека и культуры компании



**Клэр Грейвз** создал её на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики — Дон Бек и Крис Кован

# Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закреплённые в культуре

## Цифровой мир

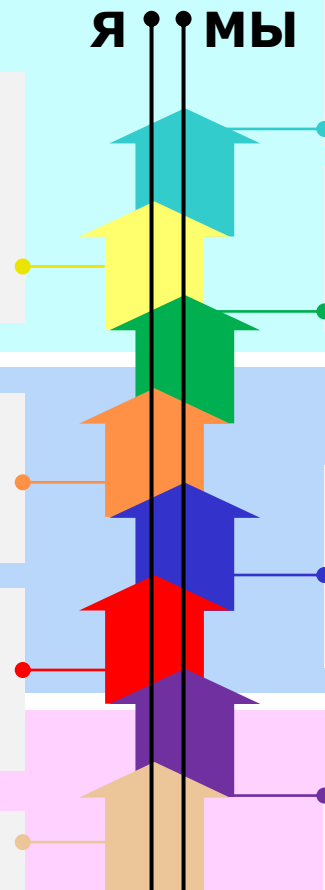
**Жёлтый.** Самореализация в совместном достижении результатов и принесении пользы миру в команде, нашедшей своё место в большом сложном мире

**Оранжевый.** Предприниматель первым видит возможности мира, использует их и выигрывает. Остальные исполняют

**Красный.** Герой — тот, чья сила изменит мир, сторонники могут идти за ним, они будут причастны к победе

**Бежевый.** Одиноким человек выживает в непонятном и враждебном мире

Я ● ● Мы



**Бирюзовый.** Сетевая кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из развивающихся людей

**Зелёный.** «Мы вместе» — совместно меняем мир к лучшему и живём счастливо. Справедливость, равенство, консенсус

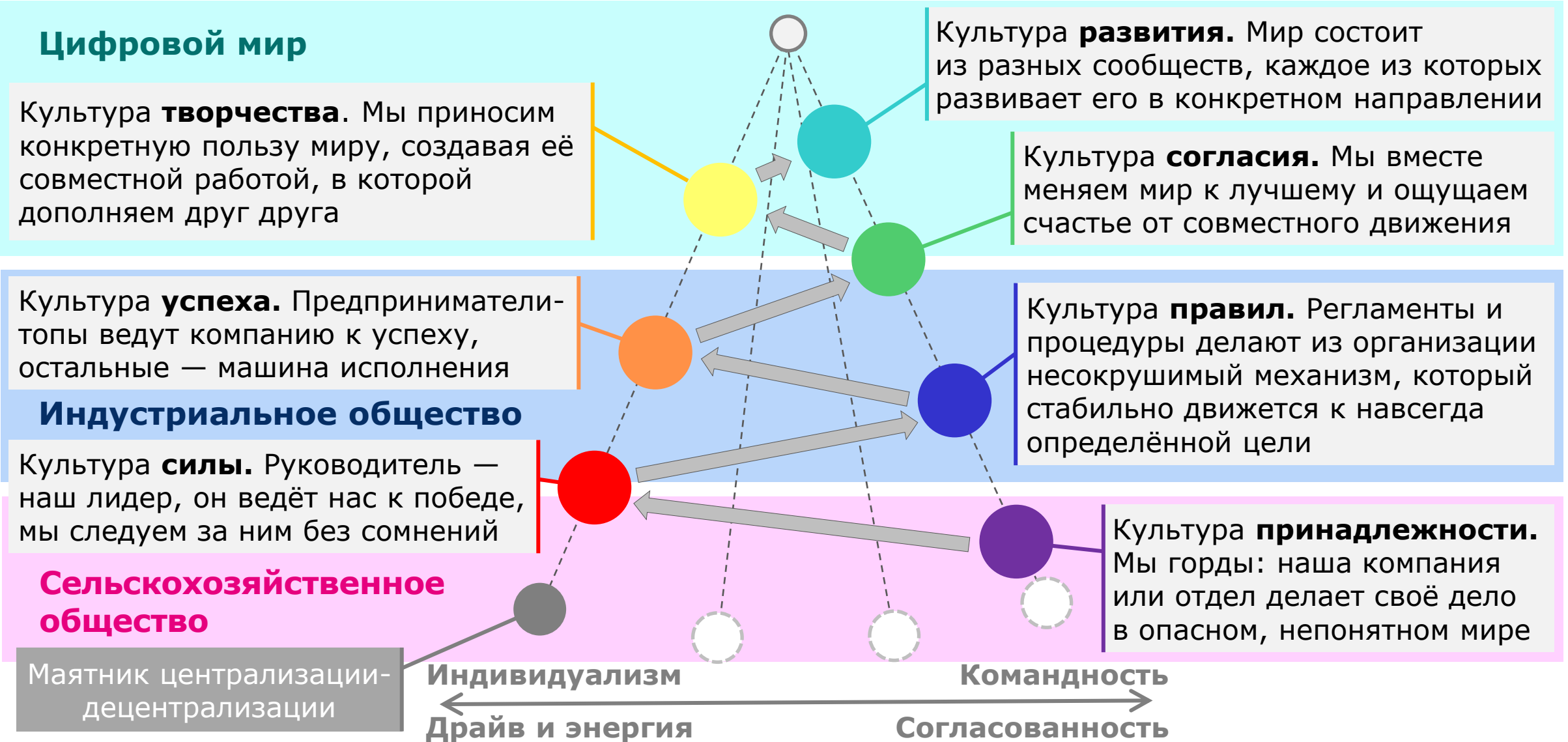
## Индустриальное общество

**Синий.** Империя, церковь — иерархия сильнее героя, она организует мир правильным образом и подчиняет его

## Сельскохозяйственное общество

**Фиолетовый.** Племя — остров «своих» в непонятном мире. Ритуалы и заклинания

# Культура организаций разного уровня



На основе [модели Марка Розина](#) культур организаций в спиральной динамике ([ЭКОПСИ](#))



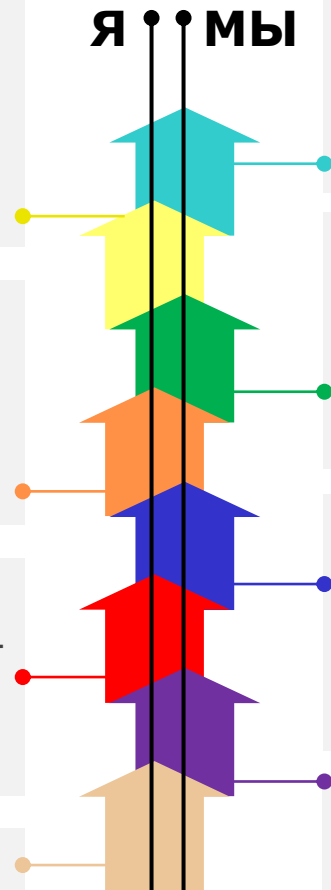
# Идеальная ИТ-компания

**Жёлтый.** Я с другими в команде, креативно и с драйвом развиваем продукт, приносящий пользу мира, отслеживая востребованное и полезное метриками

**Оранжевый.** Я придумываю фиичи и продукты, их делают, и я получаю хорошие бонусы, когда они взлетают. Разработка и суппорт работают чётко и правильно

**Красный.** Я придумываю и делаю такие фиичи, благодаря которым наш софт завоюет мир и победит конкурентов, а я получу славу и деньги

**Бежевый.** Я делаю крутой софт, а компания — без проблем платит за работу



**Бирюзовый.** Мы — часть большой системы улучшения мира, идём тем путем, который даёт нам драйв, другие к тем же целям идут своими путями

**Зелёный.** Мы вместе придумали клевый продукт для мира, его обязательно оценят и купят, у нас будут средства для его развития в нашей хорошей компании

**Синий.** Мы — квалифицированная команда разработчиков, развиваем продукт по продуманной стратегии, и это даёт нам справедливое вознаграждение

**Фиолетовый.** Наша команда делает хороший софт в компании с хорошими условиями и оплатой

# Протестировать релиз...



Развёрнутое описание — в статье [«Диалектика развития уровней спиральной динамики»](#)

# Представления про успех проекта



Развёрнутое описание — в статье [«Коммуникации между компаниями разной культуры»](#)

# Модель Big Five

- Big Five — развитие 3-факторной модели Айзенка (1940-е): экстраверсия, нейротизм (чувствительность), а «всё остальное» — психотизм
- Психотизм плохо формализован, разделили на социальные качества
  - Доброжелательность ([agreeableness](#) — дружелюбие, способность прийти к согласию)
  - Добросовестность ([conscientiousness](#) — деятельность, организованность)
  - Открытость опыту ([openness to experience](#) — любознательность, интеллект)
- Получился **идеальный образ на стыке оранжевого и зелёного уровней СД**, модель показывает соответствие ему по разным аспектам
- Модель появилась в 1960-е, взлёт популярности в 1980-е (Goldberg) — это соответствует динамике развития западного общества
- В России вместо классического Big Five часто используют адаптацию Хийджиро Тсуйи **к японской культуре**, переведённую Хромовым



# Типы личности Майерс-Бриггс (МВТИ)



Разработаны **Катариной Бриггс** и её дочерью **Изабель Майерс** на основе типов Юнга после войны как инструмент описания индивидуальных особенностей, чтобы учитывать их в построении команд и организаций

# Назначение MBTI

- Люди разные, но каждый плохо представляет, насколько другие могут отличаться от него в мышлении и действиях
- MBTI даёт представления о спектре различий и характерных взаимодействиях и конфликтах между людьми разных типов
- Это упрощает понимание других людей и обезличивает конфликты
- Хороший источник — **книги Отто Крегера и Дженет Тьюсон**
- Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим
- Типы людей и бизнес



Исследования мозга показывают, что у MBTI есть основания, смотри мою статью [«MBTI: представляем мышление непохожего»](#)

Мотивация  
(источник энергии)

Анализ



Принятие  
решений



Действие

**Деятельность**

## Дихотомия

Экстраверт. Extraversion

Активное общение, энергия —  
от одобрения окружающих

Интроверт. Introversion

Собственный двигатель действий,  
слабая нужда в общении

Сенсорик. Sensing

Мозаичная картина мира  
из отдельных фактов и частных

Интуит. iNtuition

Концептуальная картина мира без  
исключений, быстрые обобщения

Мыслящий. Thinking

Забота о результате  
деятельности

Чувствующий. Feeling

Забота о чувствах и отношениях  
людей в деятельности

Решающий. Judging

Планируем и действуем  
по плану

Воспринимающий. Perceiving

Ищем подходящие возможности,  
действуем спонтанно



4 дихотомии — 16 типов.

Типы равнозначны, ни один не лучше другого!

# МВТИ и IT

- Многие архитекторы и разработчики — мыслящие концептами интуиты (N), есть проблемы в коммуникациях с сенсориками (S), складывающими мозаику фактов из общей схемы
- Часть эффективных сотрудников — воспринимающие (P), и с ними возникают проблемы с планированием (J), которые накладываются поверх общей ситуации высокой неопределённости в IT
- А ещё эти воспринимающие (P) ловят удобные случаи, чтобы попробовать новые технологии и фреймворки в проектах...
- Многие технари — интроверты (I) и мыслящие (T), и это вызывает соответствующие проблемы коммуникации с экстравертами (E) и чувствующими (F) внутри команды, с заказчиками и пользователями

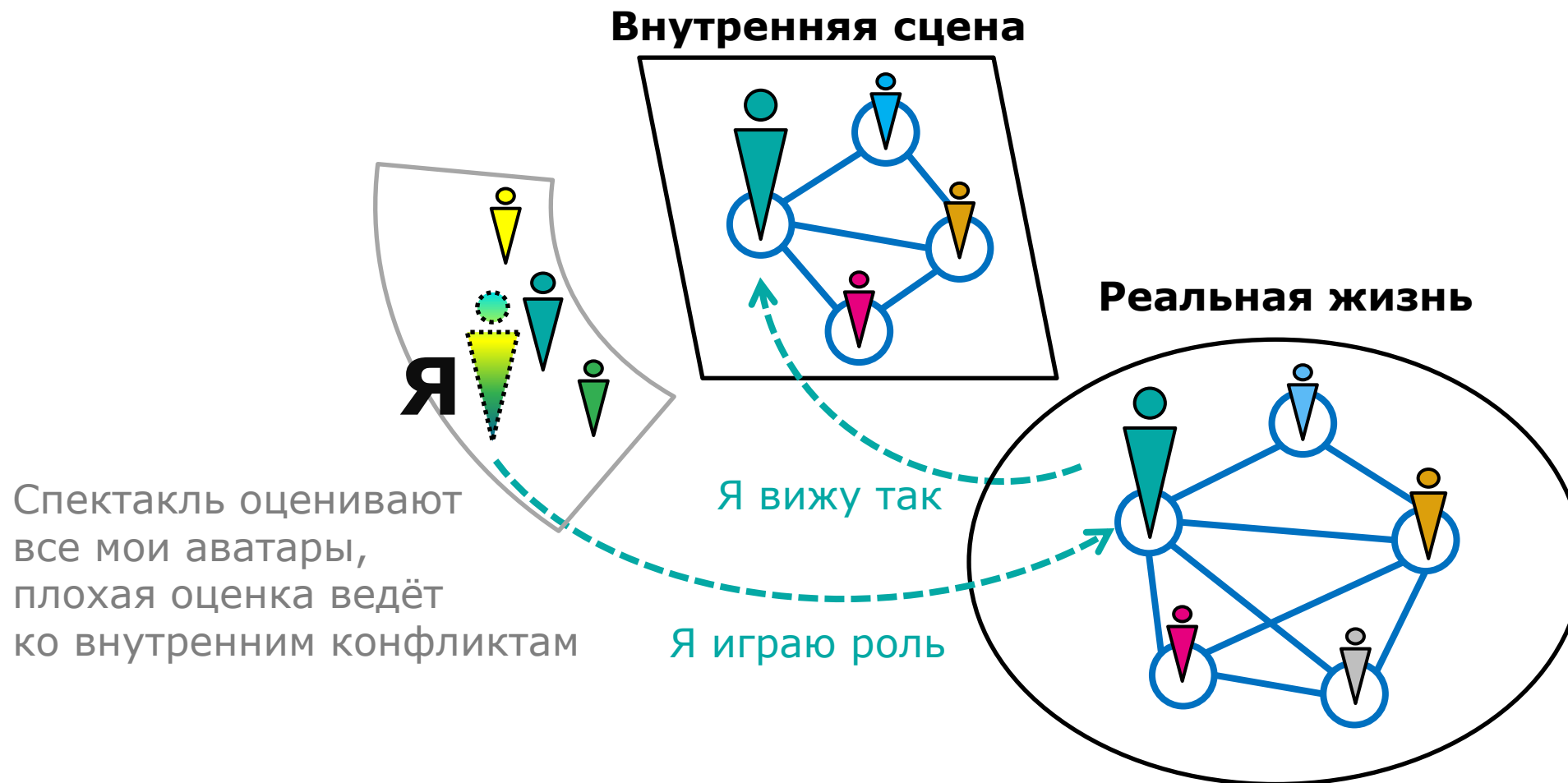
А в [треде](#) к [моему посту](#) Владимир Федоров поделился наблюдениями, как люди разных типов пишут код





**В спектакле жизни  
играет твой аватар**

# Твою роль играет аватар



Подробнее смотри мою статью [«Я и мои аватары»](#)

# Создавать аватары — естественно

- Ребёнок ведёт себя по-разному в разных контекстах: дома, в детском саду, в песочнице, у бабушки
- Он сознательно строит своё поведение для достижения целей
- Взрослые учат ребёнка строить свое поведение, и он применяет эти навыки — но не всегда для предполагаемых взрослыми целей
- А еще ребёнок подражает, это заложено как базовый механизм обучения, и это тоже способ строить свой аватар
- Аватар можно вызвать в другом контексте, рассказывая истории или отвечая на вопрос «а что ты скажешь маме?»



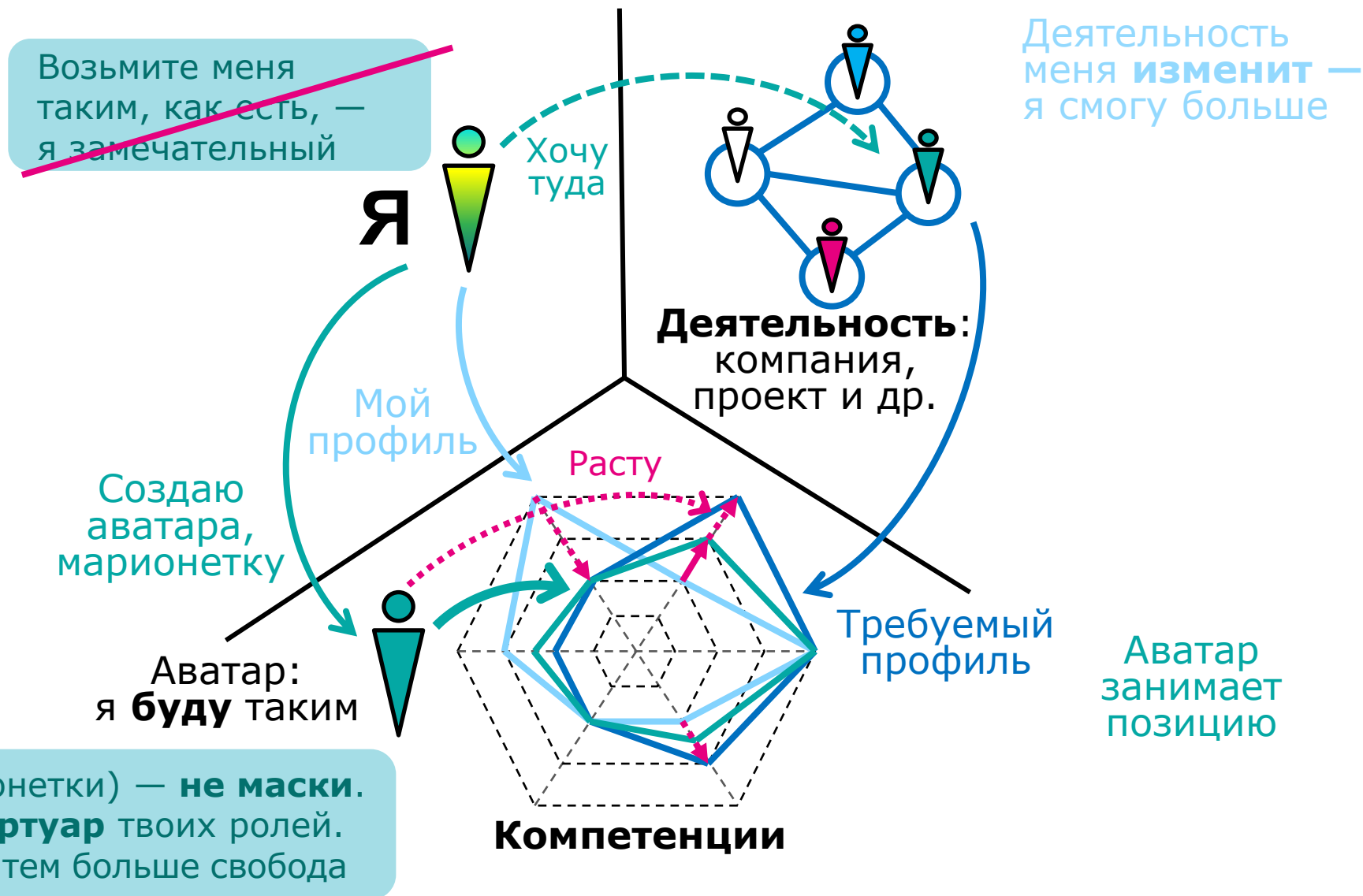
Ребёнок искренен в своих проявлениях, для него аватар не лицемерная маска

Подробнее смотри статью [«Я и мои аватары»](#) или доклад [«Я и мои аватары в спектакле жизни»](#)

# Действую не Я, а мой аватар



Пётр Георгиевич  
Щедровицкий



# Подводим итоги...

CUSTIS

- Модели soft skill помогают понять мышление другого человека, это основа успешной коммуникации и взаимодействия
- Они помогают взглянуть на самого себя, увидеть свои способности, соотнести себя с деятельностью и культурой компании
- Взгляд на себя через типологии позволяет обсуждать себя безлично: это не мой уникальный баг или фишка, таковы многие
- Конфликты и проблемы в команде тоже можно обсуждать безлично

Выбор конкретных моделей — за вами, но арсенал моделей иметь полезно



Обсудить доклад

Тема доклада подробнее раскрыта в **сериях статей** «**Самоопределение**» и «**Модель личности**», оглавление на моём сайте <https://mtsepkov.org/Self-Det>, там же — предыдущие доклады по теме



Максим Цепков  
<http://mtsepkov.org>  
Tg: @MaximTsepkov  
[maks.tsepkov@ya.ru](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

На сайте много материалов по [Agile](#) и другому [менеджменту самоуправления](#), [моделям soft skill](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)



## Вакансии

Пишите на [hr@custis.ru](mailto:hr@custis.ru),  
подходите с вопросами