

CUSTIS

# Модели личности — основа для успешной коммуникации и развития



**Максим Цепков**

Главный архитектор решений CUSTIS

Навигатор по миру Agile, бирюзовых организаций и спиральной динамики

<http://mtsepkov.org>

**Analyst Days – 19**

22–23 ноября 2024, Москва



# Зачем нужна модель личности?

- Основа совместной работы — коммуникация и понимание.
- Люди мыслят сильно по-разному, каждый человек уникален.
- Модели soft skill показывают типовые варианты: логику принятия решений, эмоции, мотивацию, ценности, картину мира — понимаем других.
- Через модели можно смотреть на себя: это помогает понять свой потенциал и направления развития, найти свое место.
- Моделей очень много, и я собрал из них комплексную модель, объединив модели психологии и нейрофизиологии.
- Модели — эмпирика, критерий полезности — надежность предсказаний и работоспособность социальных систем.



Работать без моделей — как писать софт без шаблонов: неэффективно.



# Личность = индивид + социальное

- Личность — человек как мыслящая и социально действующая система. Модель должна описывать внутреннюю составляющую (индивида) и внешнюю социальную. Иногда личностью называют лишь внешнее.
- Мне нужна модель для всех людей, разграничивать «личность» от «обычного человека» или «всего лишь ребенка» мне неинтересно.
  - Разные люди имеют разные способности, модель должна это описывать.
  - По критериям сформированной личности у психологов нет единого мнения.
- Я строю модель личности человека, а не животных и не ИИ.
  - Я знаю, что мозг человека отличается от животных лишь количественно.
  - Я знаю, что четкой границы разумности животных не выделено, некоторые могут решать задачи на уровне детей и вести коммуникации на простых языках.
  - Я понимаю, что у животных есть какое-то самосознание и модель «Я».

**Автопилот  
или обдуманное решение?**



# Мышление — возбуждение нейронов

- Мышление — это передача возбуждения по сетям нейронов мозга.
- Часто используемые пути запоминаются — идет обучение.
- Ансамбли нейронов, связанные с конкретным понятием, например, кошкой, распределены по мозгу: образ в зрительной памяти, звуки (мяукание), ассоциации (тигры, кошачьи, кот Баюн), действия (погладить кошку) и т.д.
- Нейроны всегда готовы мыслить, архитектурно мозг реагирует на внешние сигналы, а при отсутствии сигналов идут внутренние размышления.
- Предмет мыслей управляется динамиками внимания: ход мыслей ими управляет и за ними следует, но может отвлекаться.
- Ансамбли нейронов работают одновременно и параллельно, и не все осознаются, поэтому неожиданно всплывают мысли и идеи.



Отличие от компьютера:  
нет процессора, вычисляет активная память.

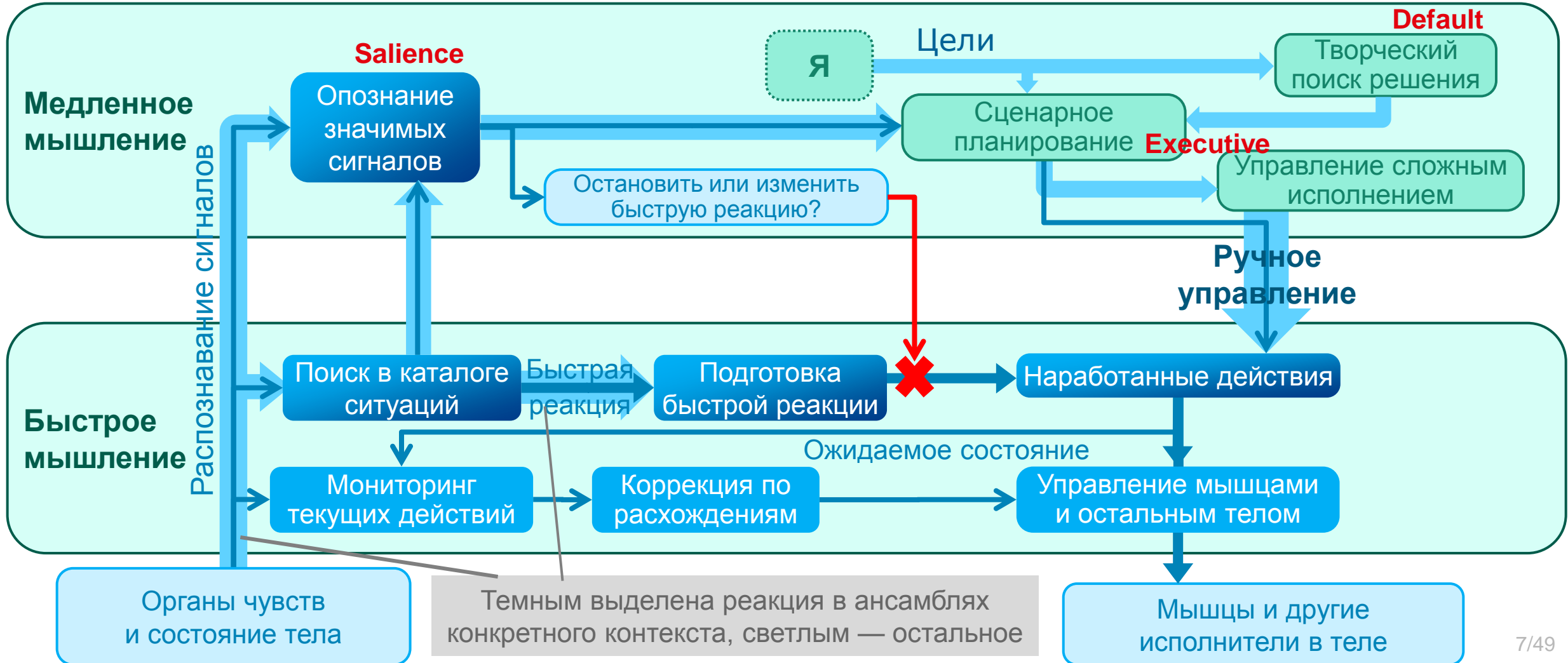
# Побочные эффекты hardware мозга

- Когда мы вспоминаем прошлое, **воспоминания перезаписываются с искажением.**
- Неправильные реакции тоже запоминаются, механизм срабатывает.
- Повторное проговаривание негативных мыслей и неверных реакций, собственных ошибок усиливает эти пути мышления.
- Нет способа забыть что-либо, это происходит, вес пути лишь ослабевает со временем, но можно изменить реакцию.
- Особенно сложно поменять выученное в первые годы жизни.

# Логическая схема работы мозга



Канеман говорил, что быстрое и медленное мышление — лишь метафора. Нейрофизиология показывает за ними реальные механизмы.



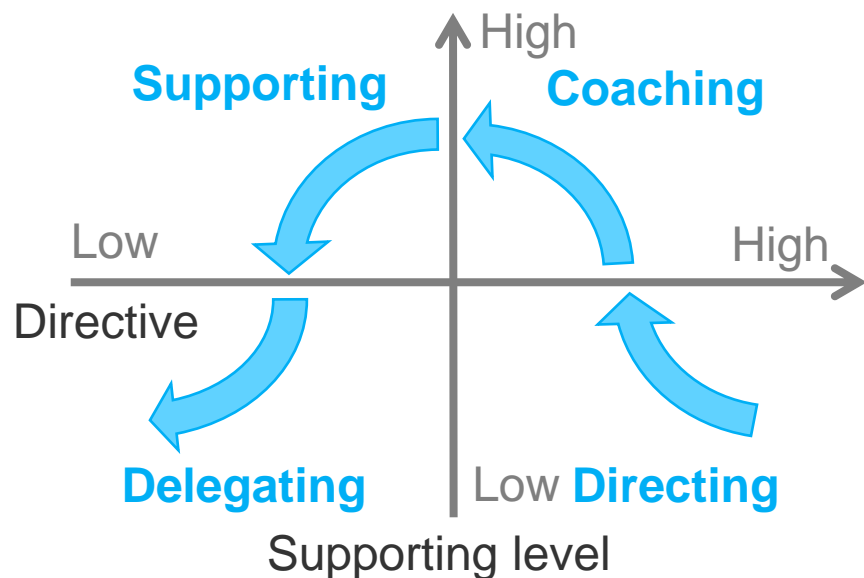
# Directing — Coaching — Delegating...

*Paul Hersey and Ken Blanchard. Situational leadership model*

**Версия 1:** сделать хорошую команду из новичков. Мечта «сейчас они выполняют указания, а потом начнут делать сами» (Directing — Delegating) не реализуется, нужен путь Coaching — Supporting.

**Причина:** нужна тренировка Default и Salience network, а не только Executive в режиме исполнения.

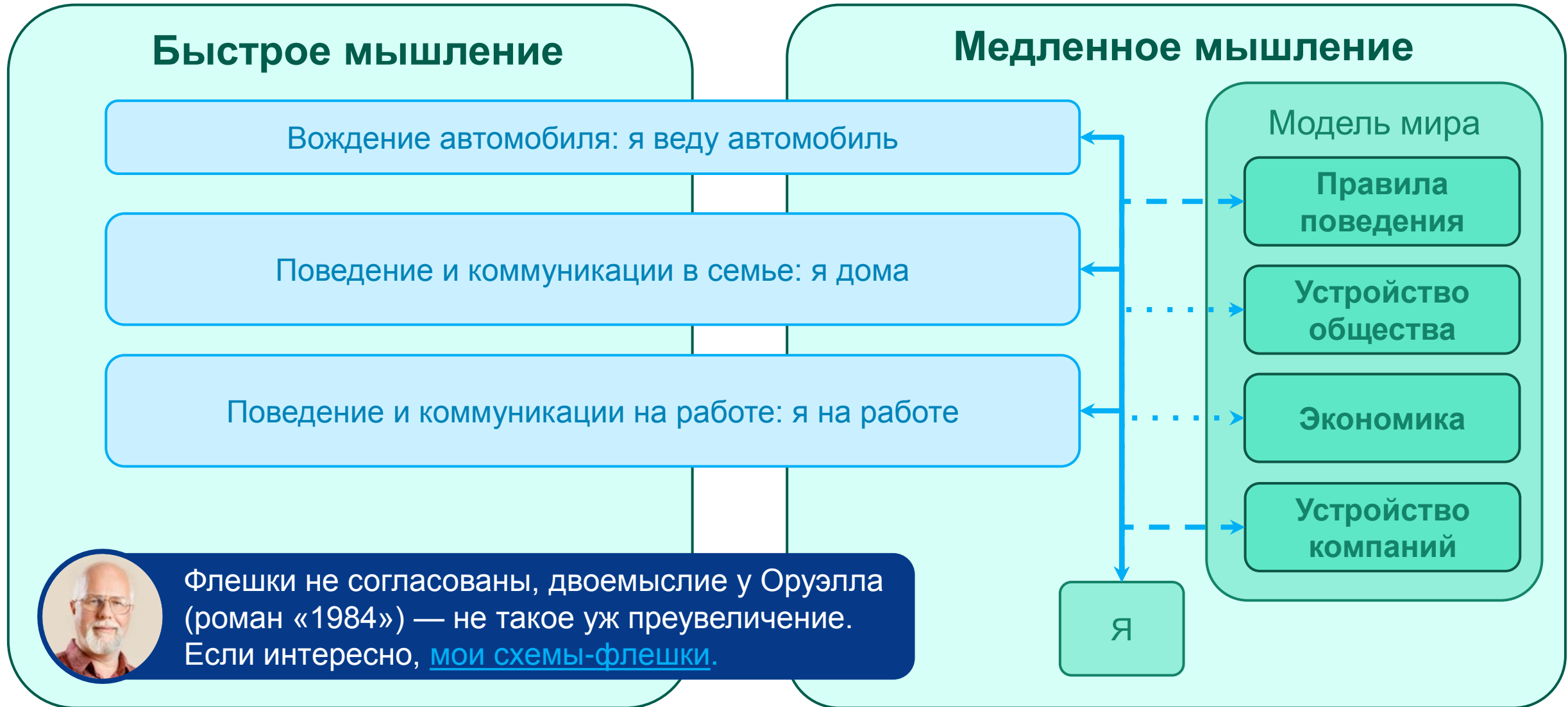
**Версия 2:** руководим готовой командой. Нежданчик: ситуация «можем, но не хотим» — безразличие к проекту.



Отношение людей к проекту можно менять, для этого тоже есть модели.



# Модель флешек



Флешки не согласованы, двоемыслие у Оруэлла (роман «1984») — не такое уж преувеличение. Если интересно, [мои схемы-флешки](#).

# Реальный процесс решений и рационализация

- Реальные механизмы решений недоступны наблюдению:
  - Интуитивные гипотезы и тезисы.
  - Эмоциональные, инстинктивные и рефлекторные реакции.
  - **Быстрое мышление и эмоции работают в короткую, без стратегии.**
- Рациональное принятие решений социально одобряется, поэтому постфактум может быть придумано рациональное обоснование.
  - Известны когнитивные искажения — массовые баги в рассуждениях.
  - Реклама и пропаганда используют баги мышления и эмоции, чтобы подтолкнуть к желаемым решениям.
- В рефлексии для работы над собой необходимо разделять поведение и принятие решений, учитывать эффект рационализации решений.

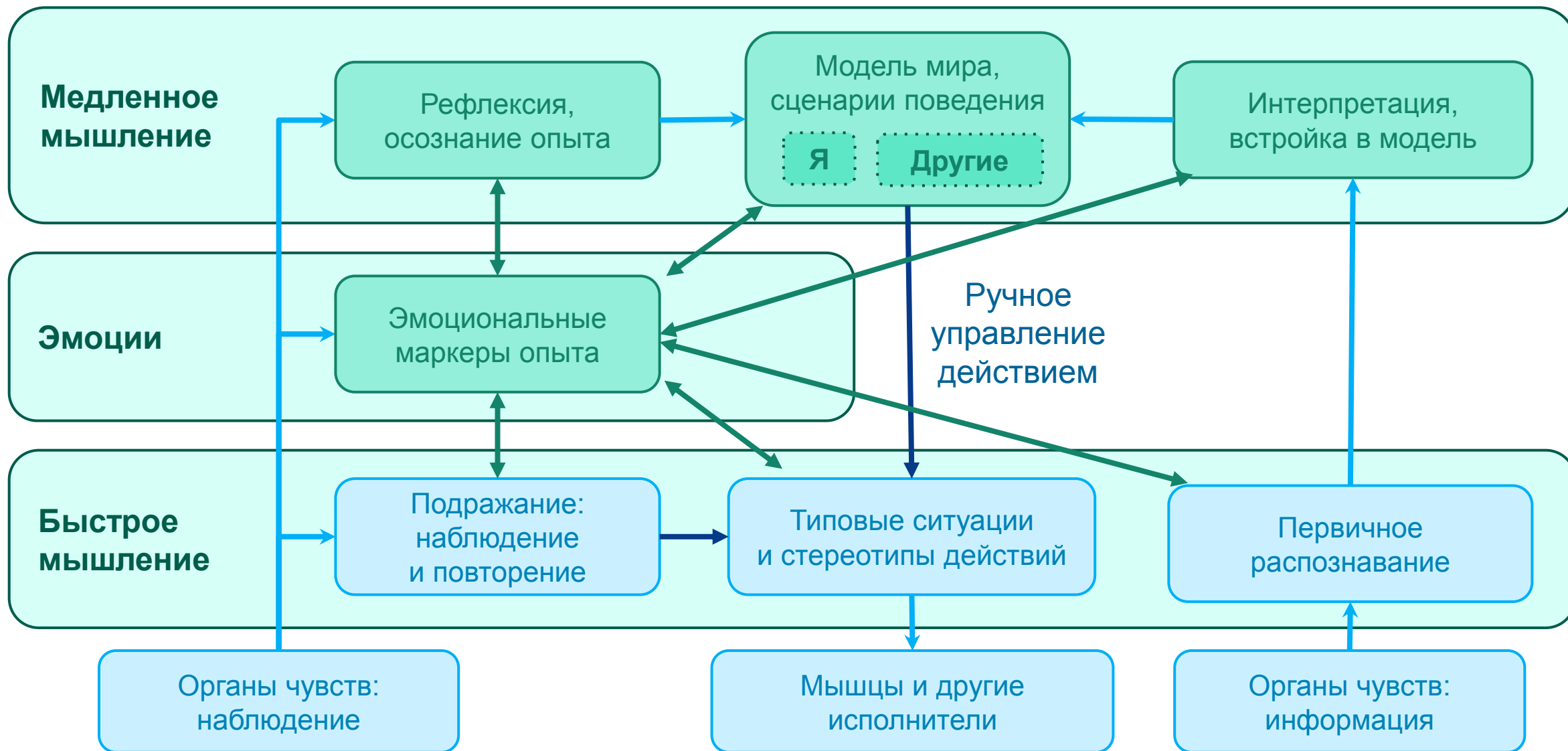
# Язык и мышление

- Ансамбли нейронов (когнитоны) включают языковые конструкты, но ими не ограничиваются, а связи могут быть на разных уровнях.
- Умение воплотить мысль в слова нужно для коммуникации, а получать новые мысли, принимать решения и действовать можно и без слов.
- Технически за понимание речи и за разговор отвечают разные зоны мозга.
- Поскольку множество знаний было получено из книг и другими языковыми способами, то языковое мышление развито, более того, его специально тренируют в процессе обучения.
- Язык и письменность сильно влияют на модель мира, например, mindmap китайцев сильно отличается от западных и арабских.



Психологические тесты и многие модели основаны на том, что язык показывает поведение человека. Это верно лишь частично, существенная часть ансамблей нейронов — вне языковых понятий.

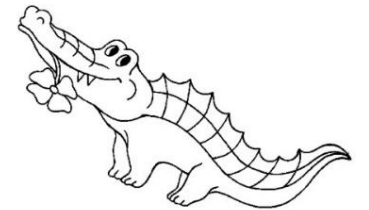
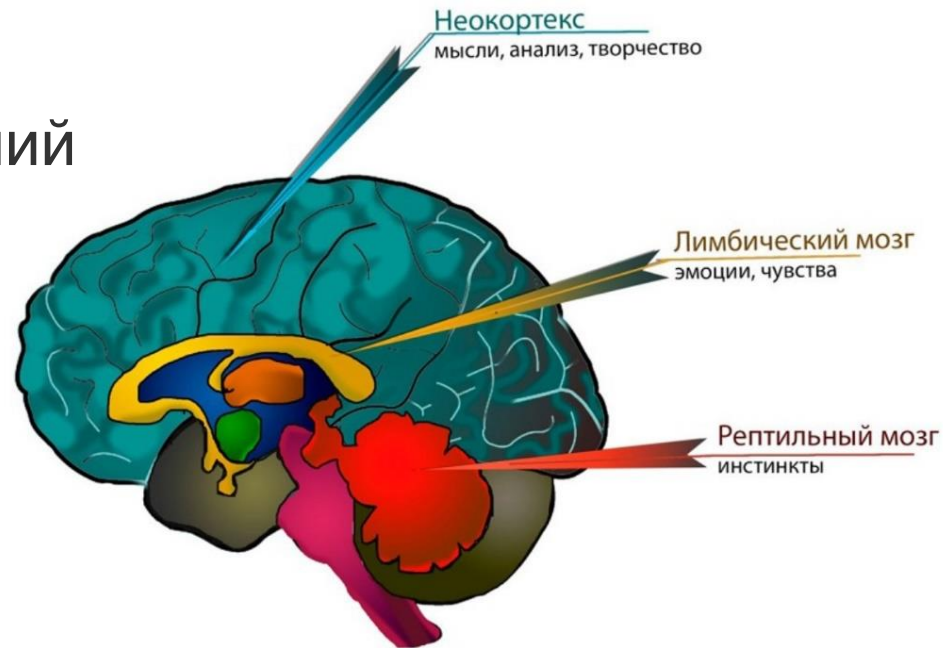
# Обучение от опыта и через теорию



# 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 человек: рассуждения



Есть детальные схемы, но для модели верхнего уровня её достаточно



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



# Нейрофизиология счастья Хелен Фишер



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



Выявлены четыре гормональных механизма мотивации и счастья, которые 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



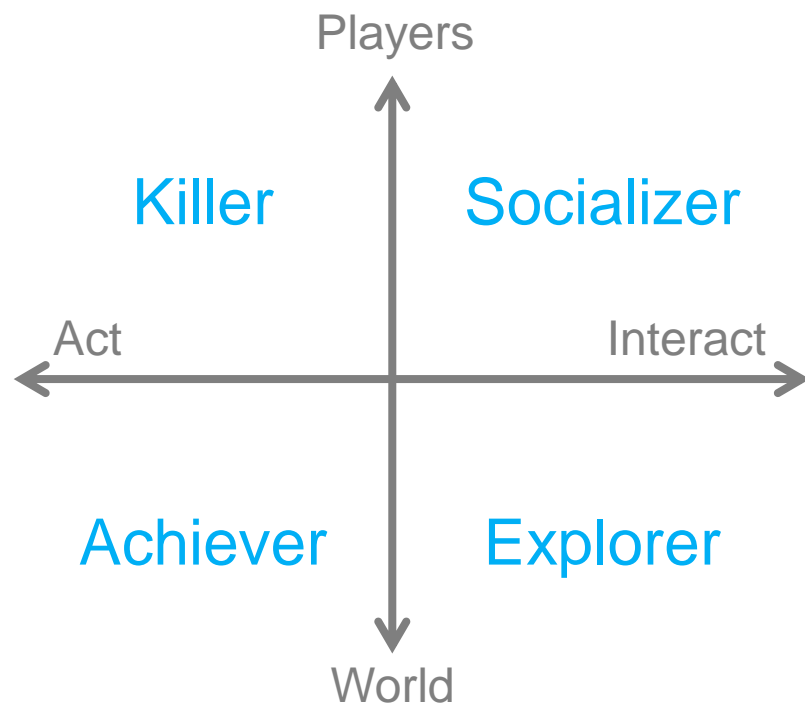
**Все эти механизмы есть у каждого**, серотонин — лишь один из четырех. Они работают с разной силой, и это меняется с возрастом.



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

Изложена моя вольная интерпретация. Статья автора «[Four broad temperament dimensions: description, convergent validation correlations, and comparison with the Big Five](#)» показывает основания для связи мотивации с видами деятельности. Тест на русском языке можно посмотреть [здесь](#).

# Модель Бартла для компьютерных игр



Четыре типа игроков соответствуют типам мотивации Хелен Фишер:

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



Модель Бартла разработана эмпирически с развитием компьютерных игр и успешно применяется, а ее совпадение с моделью Хелен Фишер служит независимым подтверждением для последней.

# Стили руководства Адизеса (РАЕІ)



- Адизес вывел свои стили эмпирическим наблюдением.
- Каждый стиль имеет фокусы внимания, есть ряд дихотомий.
- Каждый стиль имеет свой набор ситуаций применения и способы решения в них.
- Сопоставление с моделью Хелен Фишер показывает, что в основе стиля – мотивация.
- Знание мотивации помогает понять потенциал руководства.

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

# Энергия для мышления

- Творческий поиск решений обеспечивает дофамин.
  - Генерация у крокодила, мощность зависит от состояния.
  - Миндалина у котика пропускает его к человечку в спокойном состоянии, а в стрессе блокирует.
  - В стрессе человек должен успокоить котика и крокодила, и только затем можно думать.
- Есть четыре режима работы мозга: спокойная работа в известной области, стресс, медленные размышления над проблемой, свободные размышления.
- Возможности мышления в них разные, этим надо управлять.
- Мозг всегда готов мыслить, усталость — отсутствие подкрепления:
  - Разработчик «устаёт» работать и идёт «отдыхать» в Warcraft — мозг работает!
  - Есть два механизма подкрепления: внешнее — окситоцин, внутреннее — серотонин.



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

# Даем внутреннее подкрепление — протокол авторизации результата

## Успех, позитивный результат

- Описываю стартовую ситуацию.
- Перечисляю все, что сделал — как достиг успеха.
- Описываю успешный результат.
- Спрашиваю себя, зачем это делал.
- Формирую нарратив — как могу об этом рассказать другим.

Это превращает повседневную работу в личную историю успеха.

## Негативный результат

Начало то же: стартовая ситуация; что сделал; результат — что получилось и что не достигнуто; зачем это делал.

Далее формируем отношение, варианты:

- не получилось, и хорошо, это ложная цель;
- мне очень жаль, что так получилось, попробую с этим что-то сделать — старт по-другому;
- да, не получилось опять, ставлю запятую и иду дальше на следующую итерацию;
- не получилось, и ладно — ставлю точку, больше туда не иду, займусь другим.

Это переключает внимание с прошлого на будущее, «отпускает» неудачу.

Анна Обухова на AgileDay-2019 «Саботаж — понять и не простить» ([видео](#), [мой конспект](#)) и другие ее выступления. На AgileDays-2022 была расширенная версия, видео нет, [мой конспект](#).





# Об эмоциональном интеллекте

- Эмоциональный интеллект — концепт и книга Дэниела Гоулмана (1995), он конструктивен: понимание чужих эмоций улучшает взаимодействие людей.
- **Проблема:** есть сложности с достоверной базой для описания эмоций.
- Нейрофизиологию эмоций, унаследованную человеком от животных, описывают [Роберт Сапольски](#), [Хелен Фишер](#) и другие, это не mainstream.
- [Базовая теория эмоций](#) (колесо эмоций) **Поля Экмана** и **Роберта Плутчека** (1960-е) основана на языке (английском!) и социальных взаимодействиях и приписывает эмоции только человеку, а не животным, как полагал еще [Вильгельм Вундт](#) (XIX век), и критика Лизы Баррет «Как рождаются эмоции» сохраняет этот подход ([МОЙ ОТЗЫВ](#)).



Исследовать эмоции на уровне языка и социума — это как изучать приложение только по интерфейсу, без серверной логики. Увы, нет комплексной теории эмоций, объединяющей нейрофизиологию и социум, хотя частных теорий [множество](#).

# Механизмы мозга: что дает понимание?

- Ситуация: сотрудник все понимает, но действует иначе — в чем причины?
  - Он знает теорию, но не умеет претворить в практику — придумать сценарии.
  - Он не умеет создавать сценарии без инструкций, а нет инструкции «прояви инициативу».
  - Ему не хватает конкретных навыков для воплощения конкретного сценария в жизнь.Обычно это при выходе за основную деятельность: технарь на переговорах, свое развитие.
- Ситуация: сотрудник признает необходимость делать нечто, но не делает.
  - Есть ли реально признание или это просто социально ожидаемый ответ?
  - Подкреплено ли признание на рациональном уровне эмоциональной мотивацией?
  - Владеет ли сотрудник методами наблюдения и управления эмоциональной мотивацией?
- Есть много конкретных навыков, которые полезны:
  - Следить за уровнем стресса, понимать ограниченность в моменте и брать паузу.
  - Следить за драйвом и мотивацией, вовремя отдыхать и изменять условия работы.
  - Планировать отдых так, чтобы реально отдохнуть и получить драйв.

# Итоги: что мы узнали о hardware мозга

- Базовый элемент – нейроны, собранные в сеть семантических ансамблей.
- Над базой – функциональное деление и три уровня: автопилот, эмоции и мышление, включающее осознанную модель мира.
- Мы **не** фиксируем ход мысли, если возбуждение **не** доходит до модели Я.
- Ансамбли настраиваются с помощью опыта и теории, это два разных пути.
- Язык нужен для обучения через теорию, но мышление им не ограничено.
- Механизм эмоций появился у млекопитающих для эффективного обучения через опыт и регулирует мышление через нейромедиаторы.
- Ансамбли управления эмоциями тоже настраиваются через опыт и теорию, работая с ними, надо учитывать обе части: социум и нейрофизиологию, а многие теории учитывают только одну из них.



Понимание механизмов позволяет учитывать их, работая с нашим мышлением, обходить их побочные эффекты, эффективно обучать мозг и действовать

# Ценности и типологии поведения — программы нашего автопилота



# Soft мозга — сложившиеся ансамбли нейронов

- Предзаписанные программы — рефлексy и инстинкты, их очень мало.
- Способы формирования ансамблей нейронов.
  - **Наблюдение и подражание**, эксперимент и повторение удач — базовые механизмы у всех млекопитающих, начинается с раннего возраста.
  - Обучение родителями, оно тоже есть у всех млекопитающих:
    - Одним родители давали искать решение, другим всегда рассказывали, как правильно.
    - Одних сильно прессовали для соответствия социуму, других — нет.
  - Человека отличает обучение через текст и умение строить концептуальные абстракции.
- Ансамбли не формируются сами.
  - Есть возрастные динамики формирования структур, но без обучения они не появятся.
  - **Теория поколений** основана на том, что убеждения закладываются в 12-14 лет.
  - Связь в долгую: поощрение любознательности в год дает успехи в школе и карьере.
- Стереотипы и привычки не врожденные, их можно поменять, хотя сложно.
  - Тренированные с детства менять сложно, нужны сильные эмоциональные маркеры.
  - Опыт переломных эпох показывает, что человек адаптивен даже в возрасте.

# МВТІ: предпочтения в способе действий



## Дихотомия

### Экстраверт (E)xtraversion)

Активное общение, энергия от одобрения окружающих

### Интраверт (I)ntroversion)

Собственный двигатель действий, слабая нужда в общении

### Сенсорик (S)ensing)

Мозаичная картина мира из отдельных фактов и частных деталей

### Интуит (i)ntuition)

Концептуальная картина мира без исключений, быстрые обобщения

### Мыслящий (T)hinking)

Забота о результате деятельности

### Чувствующий (F)eeling)

Забота о чувствах и отношениях людей в деятельности

### Решающий (J)udging)

Планируем и действуем по плану

### Воспринимающий (P)erceiving)

Ищем подходящие возможности, действуем спонтанно

4 дихотомии — 16 типов.  
Типы равнозначны, ни один не лучше другого!

Хороший источник — книги **Отто Крегера и Дженет Тьюсон** «Типы людей и бизнес» и «Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим».

# MBTI для аналитика

- Среди пользователей часто много **сенсорики (S)**, они мыслят мозаикой фактов, им сложно работать с концептуальными описаниями, нужны примеры, привязанные к рабочим кейсам, или прототипы интерфейсов.
- **Интуиты (N)** не любят частных случаев, пробуют быстро сделать общую схему, а потом начинают все в нее утаптывать, теряя важные особенности.
- Часть сотрудников **воспринимающие**, предприниматели **(P)**, и с ними возникают проблемы с **планированием (J)**, а если таков стейкхолдер заказчика, то в проекте все время будут появляться новые требования.
- **Воспринимающие (P)** из разработчиков 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.

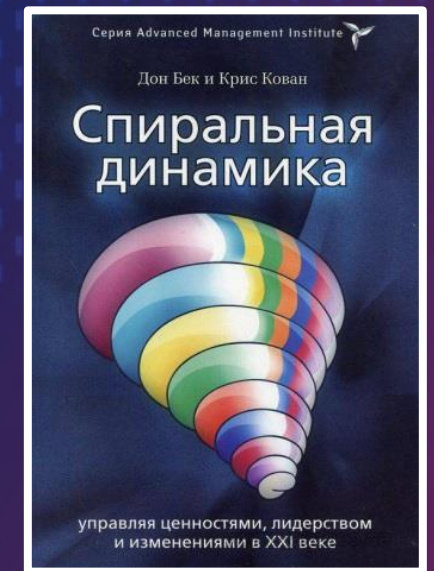
# Нейрофизиология типов MBTI

- E-I — механизмы подкрепления: E — окситоцин, I — серотонин.
- S-N — способ поискового поведения при работе с картиной мира:
  - S — механизмы работы с частными ситуациями и поиска в каталогах;
  - N — механизмы сопоставления с абстракциями и работа с ними.
- T-F — не имеет прямой привязки, связана с ценностями и культурой, на которые ориентируются при организации деятельности.
- J-P — действия по плану (серотонин) или ловля возможностей (дофамин).

## Выводы

- Предпочтения используют свои механизмы — можно тренировать отдельно.
- Предпочтения — результат накопленного опыта, они не врожденные.
- Развивать слабое или пользоваться сильным — ваш выбор.

# Спиральная динамика — модель ценностей человека и культуры компании



**Клэр Грейвз** создал ее 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, закрепленные в культуре

## Цифровой мир

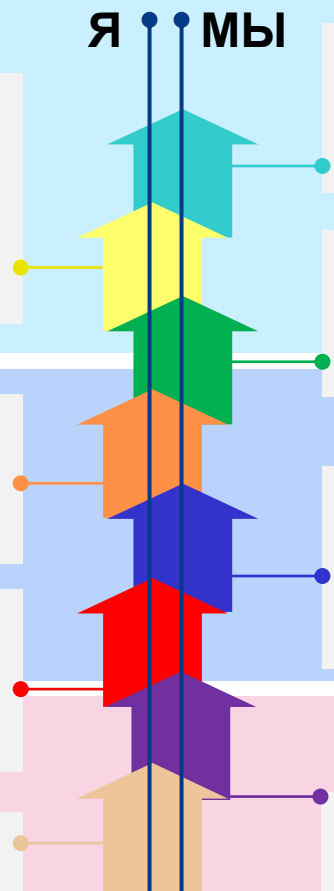
**Желтый.** Самореализация в совместном достижении результатов и принесении пользы миру в команде, нашедшей свое место в большом сложном мире.

**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.** Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире.

Я    МЫ



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

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

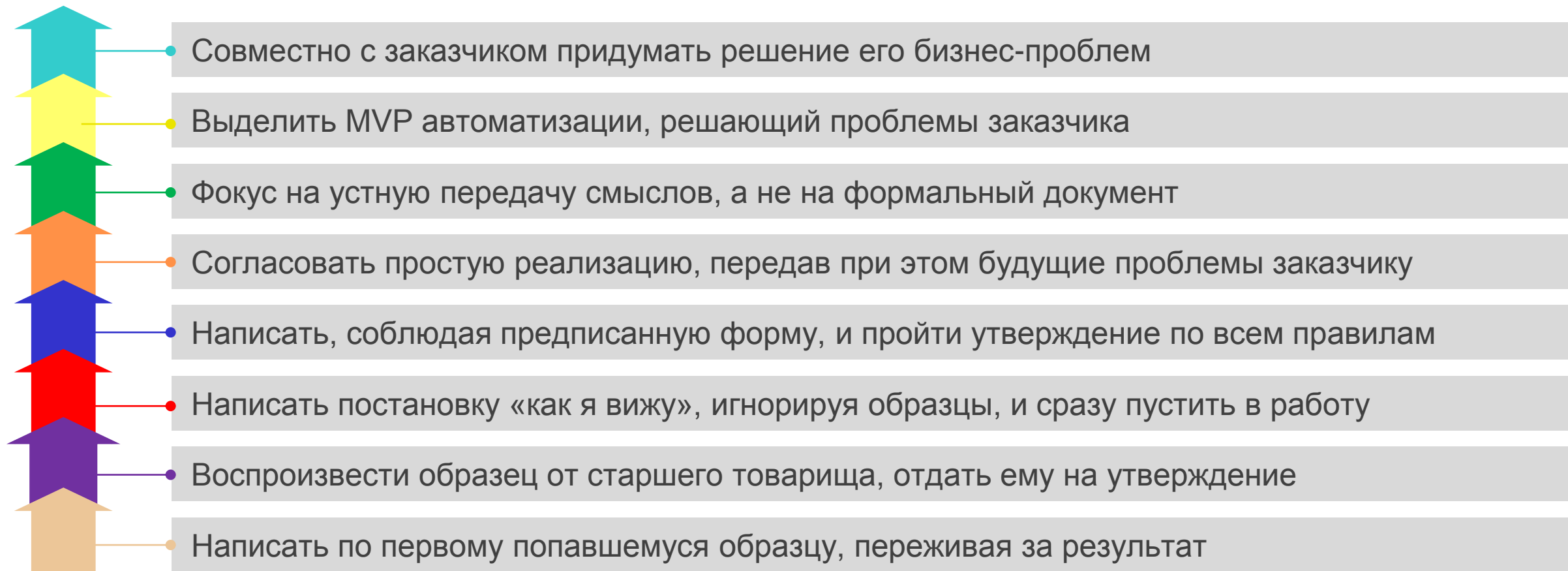
## Индустриальное общество

**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.

# Написать постановку — освоение деятельности



Школа учит действовать по правилам, но не учит осознанному применению — синий уровень. Правила надо знать, в хорошей команде об этом заботятся. Освоение выше синего — сложно.

В статье [«Диалектика развития уровней спиральной динамики»](#) развернутое описание этого пути для другой деятельности — тестирования релизов, можете сравнить.

# Культура организаций разного уровня

## Цифровой мир

Культура **творчества**. Мы приносим конкретную пользу миру, создавая ее совместной работой, в которой дополняем друг друга.

Культура **развития**. Мир состоит из разных сообществ, каждое из которых развивает его в конкретном направлении.

Культура **согласия**. Мы вместе меняем мир к лучшему и ощущаем счастье от совместного движения.

Культура **успеха**. Предприниматели-топы ведут компанию к успеху, остальные — машина исполнения.

## Индустриальное общество

Культура **силы**. Руководитель — наш лидер, он ведет нас к победе, мы следуем за ним без сомнений.

Культура **правил**. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели.

## Сельскохозяйственное общество

Культура **принадлежности**. Мы горды: наша компания или отдел делает свое дело в опасном, непонятном мире.

Маятник централизации-децентрализации

Индивидуализм

Командность

← Драйв и энергия

→ Согласованность

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

# Представления про успех проекта



Развернутое описание в статье [«Коммуникации между компаниями разной культуры»](#)  
и в докладе [«Спиральная динамика для аналитика»](#).

# Построить отношения с заказчиком



Развернутое описание в статье [«Краткое описание уровней спиральной динамики»](#).

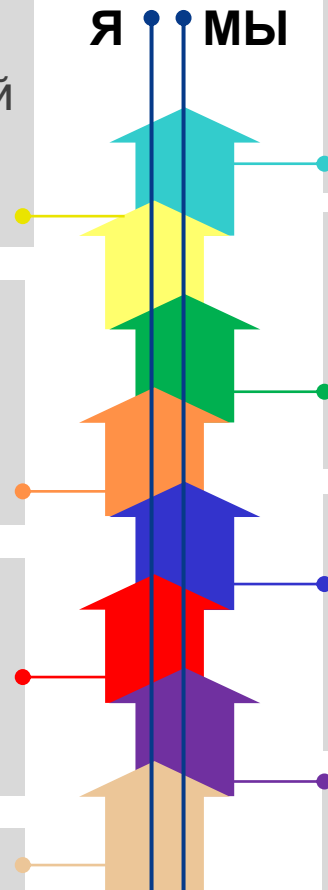
# Идеальная ИТ-компания

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

**Оранжевый.** Я придумываю фичи и продукты, их делают, и я получаю хорошие бонусы, когда они взлетают. Разработка и саппорт работают четко и правильно.

**Красный.** Я придумываю и делаю такие фичи, 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, идем тем путем, который дает нам драйв, другие к тем же целям идут своими путями.

**Зеленый.** 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 дает нам справедливое вознаграждение.

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



# Переосмысление бизнес-понятий

Культура	Цель	Ответственность	Гибкость	Эффективность	Вознаграждение	Риски	Вовлеченность
Принадлежности	Малая польза, диктует обычай	Следовать обычаям, делать привычное	Гибко отражать внешние угрозы	Уменьшить усилия для сохранения существующего	По старшинству и решению старейшин	Защищаемся от опасностей вместе, как можем	Мы — семья, вместе живем в этом опасном мире
Силы	Произвольно ставит лидер	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жестко подгоняет сотрудников	Как решит лидер, успех — его заслуга, ему и делить	Опасности и враги снаружи, но лидер ведет правильно	Идти за лидером и побеждать — счастье
Правил	Миссия — перестроить мир по-своему	Выполнять правила на своем месте — <b>responsibility</b>	Инициатива там, где разрешено регламентом	Эффективные регламенты на основе науки	Зарплата и премии по правилам и регламентам	Рисков нет при компетентном планировании	Соучастие в великом деле — миссии организации
Успеха	Получить прибыль	Достичь результата, придумав способ — <b>accountability</b>	Инициатива топов, менеджеров и продавцов	Лучшие практики, инициатива и KPI менеджеров	Исполнителям — зарплата, топам — бонусы за результат	Риск — часть игры предпринимателя с конкурентами	Различные системы мотивации
Согласия	Глобально изменить мир к лучшему	Действовать в консенсусе, не причиняя несчастья	Инициатива и живое творчество всех сотрудников	<b>Хорошая команда всегда эффективна</b>	По потребностям, а когда не хватает — поровну	Рисков нет — у хороших людей все получится	Мы вместе делаем общее дело, принося пользу миру
Творчества	Принести конкретную пользу людям	Видеть и достигать возможности, устранять проблемы	Сотрудничество с потребителями, проверка гипотез	Регулярная поставка ценности, контроль и метрики ее потока	Работа для фана и драйва, но денег должно хватать	Риски — часть дела. Уменьшаем, проверяя гипотезы	Самореализация в работе на общие цели, свобода действий



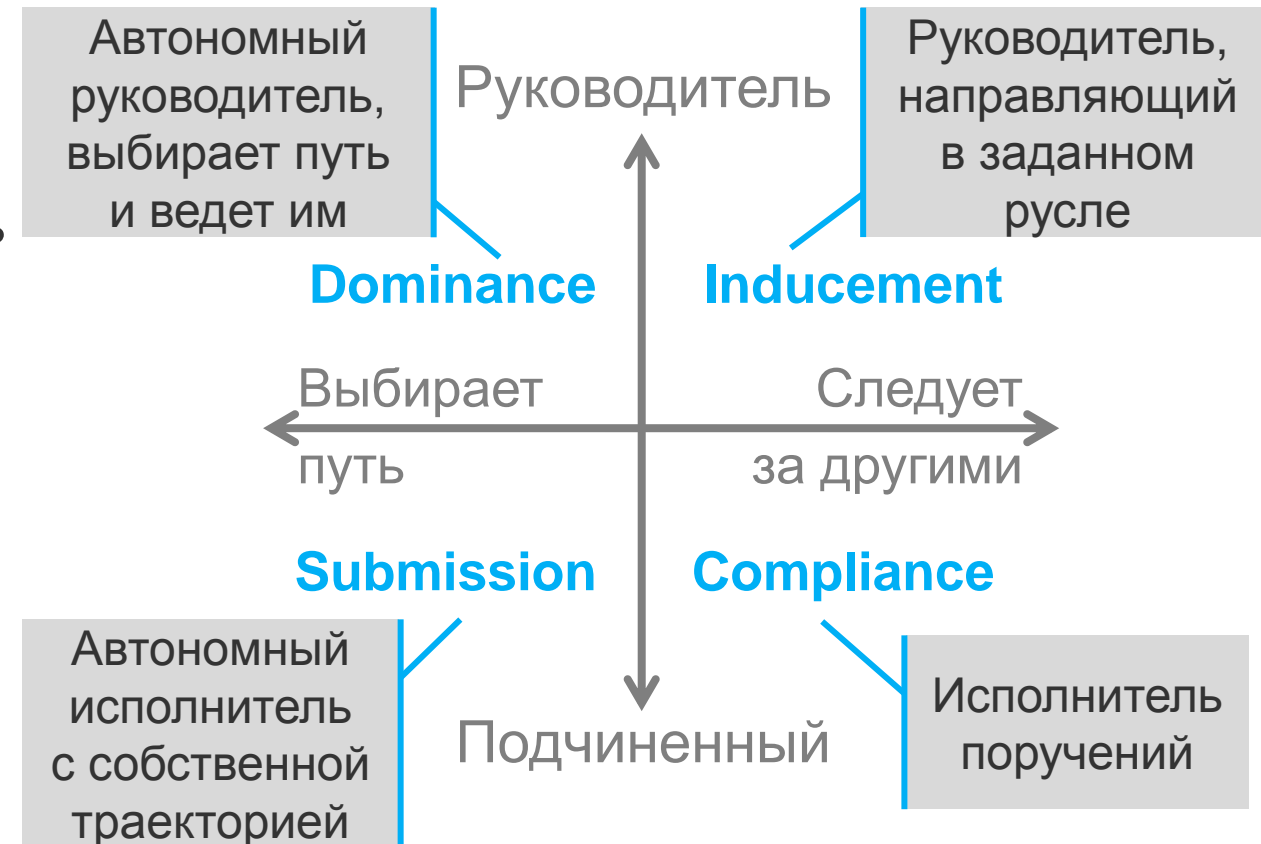
Призыв «повысим ответственность» каждая культура понимает по-своему. Содержание одного понятия нельзя менять изолировано от других, они должны быть согласованы между собой.

Подробнее смотри доклад [«Переосмысление бизнес-понятий по уровням Спиральной динамики»](#) или раздел про спиральную динамику [книги «Менеджмент цифрового мира»](#) (доступна в [виде серии статей](#)).

# DISC: места в классической организации

Выделены четыре позиции для **организаций индустриального общества**, для них описаны психологические характеристики и сделан тест на соответствие.

- Разработал Марстон (1928), тест самооценки — Кларк (1956).
- Модель разработана во времена, когда психологические характеристики полагались врожденными, а не формируемыми обучением.
- Соответствует гибриду синего и оранжевого уровней спиральной динамики.
- Полезна в моменте для оценки качеств кандидата, выбора позиции для него и направлений обучения, если культура компании соответствует этим схемам.



# Big Five — идеал корпорации 1980-х

- Big Five — развитие 3-факторной модели Айзенка (1940-е): экстраверсия, нейротизм (чувствительность), а «все 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 зеленого 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, переведенную Хромовым, и это — другой идеал, с большим количеством черт синего уровня.

# Анализируем конфликты через модели

- РМ заказчика недоволен: у команды нет фокуса на планировании проекта.
  - РМ — администратор, он привык жить по плану, неопределенность его пугает (J в MBTI).
  - РМ искренне считает, планы — часть правильного ведения проекта (синий уровень СД).
  - РМ недоволен движением проекта или вообще его не видит, но говорит о планах.
  - РМ любит сам разрабатывать планы и хочет, чтобы именно они выполнялись.
  - Кроме РМ есть другие стейкхолдеры заказчика, ситуацию надо смотреть комплексно.
- Сотрудник полагает, что достоин повышения, а руководитель так не думает.
  - Сотрудник может не видеть части компетенций (обычно soft skill), которых ему не хватает.
  - У руководителя и сотрудника разные модели лидерства — разбираем по СД или Адизесу.
  - Сотруднику не хватает признания за то, что он делает, повышение тут лишь способ.



Взгляд через модели обезличивает конфликт, он позволяет взглянуть на ситуацию, как на различие распространенных точек зрения, а не следствие недостатков или отсутствия понимания у одной из сторон.

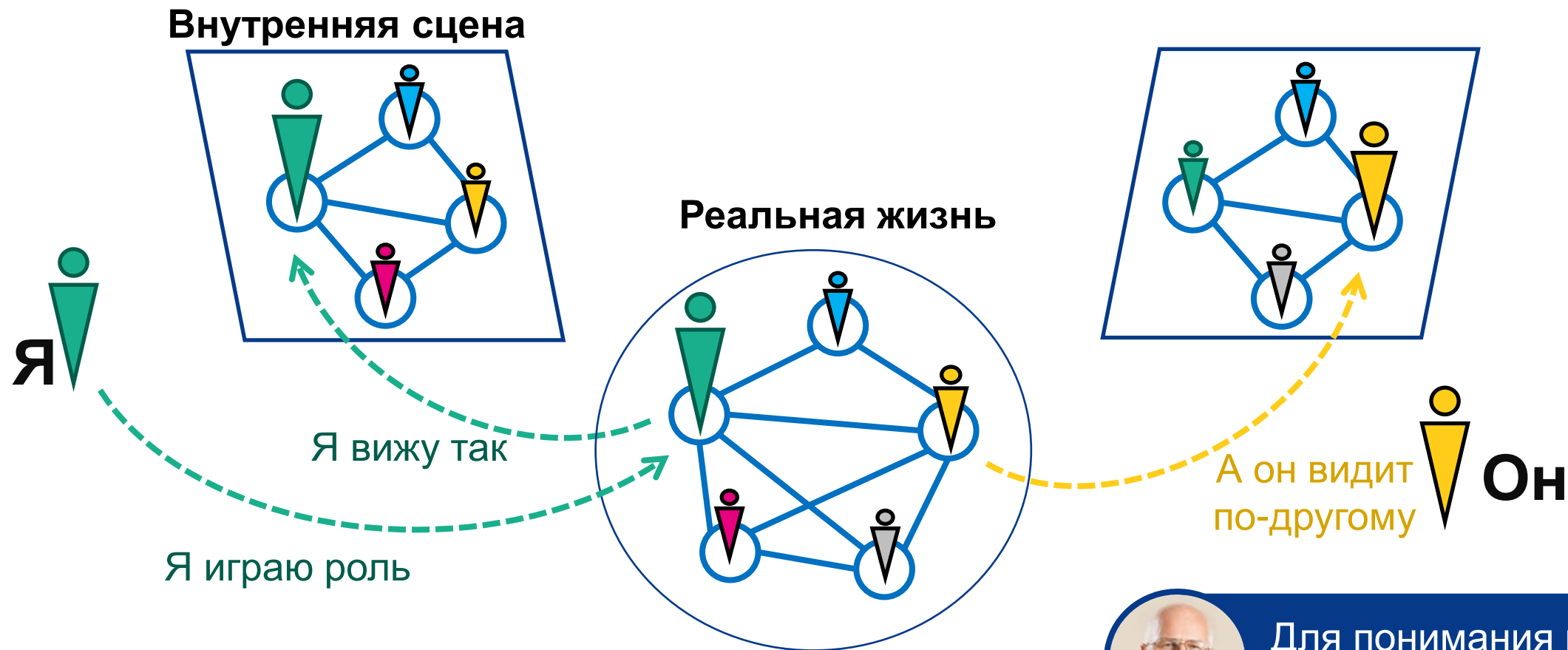
# Ожидания и реальность: две сцены спектакля жизни



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



# Спектакль жизни каждый видит по-своему



Для понимания надо увидеть чужой спектакль.

- Соответствие сцен определяет твою адекватность.
- Самооценка на основе спектакля на внутренней сцене.



# Спектакль идет в разных жанрах

## Макс Вебер. Типология социальных действий:

- **Целенаправленные действия**, нацеленные на результат.
- **Ценностные действия**: делай что должно, и будь что будет.
- **Аффективные действия** в моменте под влиянием эмоций и чувств.
- **Привычные, традиционные действия**: делаю, ибо так принято, целевое или ценностное обоснование для них не осознается.

Понимай, какой спектакль играют другие, действуй в рамках или меняй жанр.

- В корпорациях много ритуальных действий, принять часто дешевле.
- Ценностная ориентация часто кажется неоправданным перфекционизмом.
- Признавать эмоции не принято, но они часто сказываются в оценках.



Классификация Вебера перекликается со спиральной динамикой, уровни от фиолетового до оранжевого, но выражена в другом языке. А со спуском по списку увеличивается влияние стереотипов.

# Forming, Storming, Norming, Performing



Для эффективной работы команды представления на внутренней сцене должны быть согласованы.

## 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.



# Основное действие — не в настоящем

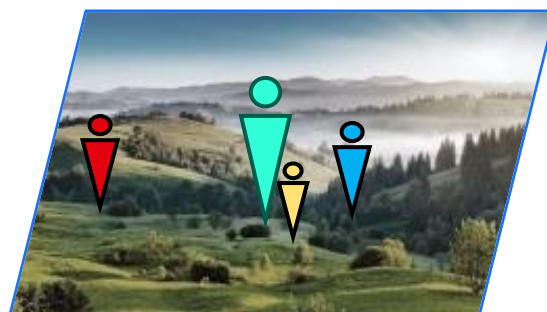
Внутренняя сцена



Мечты,  
воображаемые  
миры



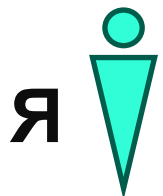
Планы  
будущего



Вижу в процессе



Рефлексия  
и воспоминания



Я

Сравнение  
с сигналами  
органов чувств

Я играю роль



Реальная жизнь

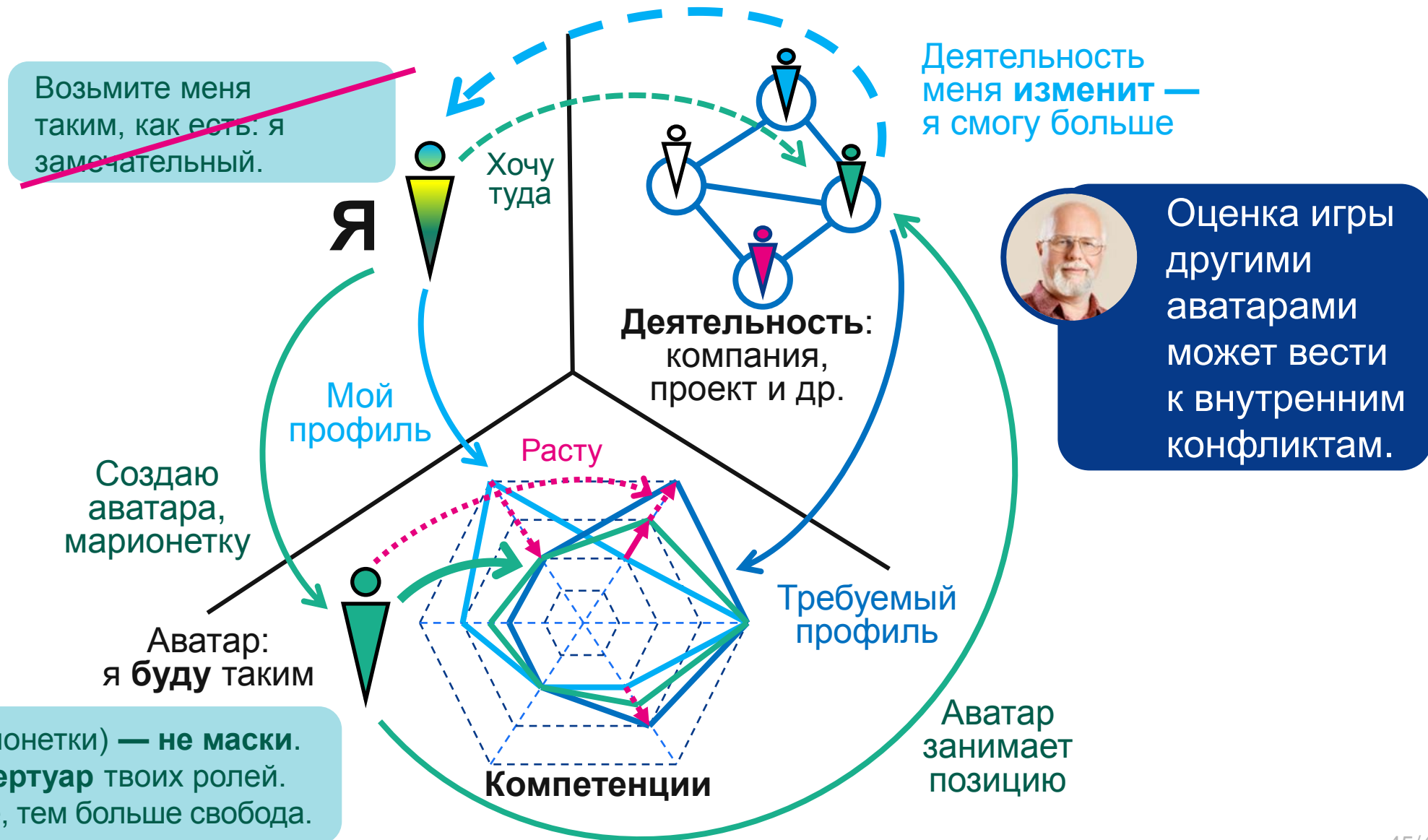
# Проблемы асинхронной работы

- Человек сценарировал из своих представлений, а действительность другая.
  - У партнера по переговорам другие представления о целях, предложение не подходит.
  - Работу оценивают по другим критериям, чем рассчитывал — ты не молодец.
- Перестраиваться в моменте сложно, надо разделять анализ, синтез и предложение решения: размышления не совместимы с коммуникацией.
- Постанализ из собственных представлений, сложно учесть позицию партнера — тут корни основной ошибки атрибуции.

# Действую не Я, а мой аватар



Петр Георгиевич  
Щедровицкий



Аватары (марионетки) — не маски. Они дают репертуар твоих ролей. Чем их больше, тем больше свобода.

# Создавать аватары — естественно

- Ребенок ведет себя по-разному в разных контекстах: дома, в детском саду, в песочнице, у бабушки.
- Он сознательно строит свое поведение для достижения целей.
- Взрослые учат ребенка строить свое поведение, и он применяет эти навыки, но не всегда для предполагаемых взрослыми целей.
- А еще ребенок 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?











Ребенок 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»](#).



# 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.


По этой модели у меня есть [ряд докладов и статей](#).

# Применяем теорию Белбина

- Знание своих ролей позволяет найти свое 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 вперед.
  - Однородные команды слабы: у всех одинаковые проблемные точки.
- Если ваш путь — в руководители, модель покажет способы руководства и поможет создать эффективную команду.

# Подводим итоги...

Максим Цепков  
Инженерная модель личности



Психологическая модель работы мозга

Меняя себя и других –  
понимай устройство

- Модели личности помогают понять мышление другого человека, это основа успешной коммуникации и взаимодействия.
- Они помогают взглянуть на самого себя, увидеть свои способности, соотнести их с возможными позициями.
- Взгляд на себя через типологии позволяет обсуждать себя и конфликты безлично: это не баг человека, таковы многие.

Обсудить доклад



Тема доклада подробнее раскрыта в книге [«Инженерная модель личности»](#), а также в других докладах и сериях статей, смотри <https://mtsepkov.org/SoftSkills>



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