

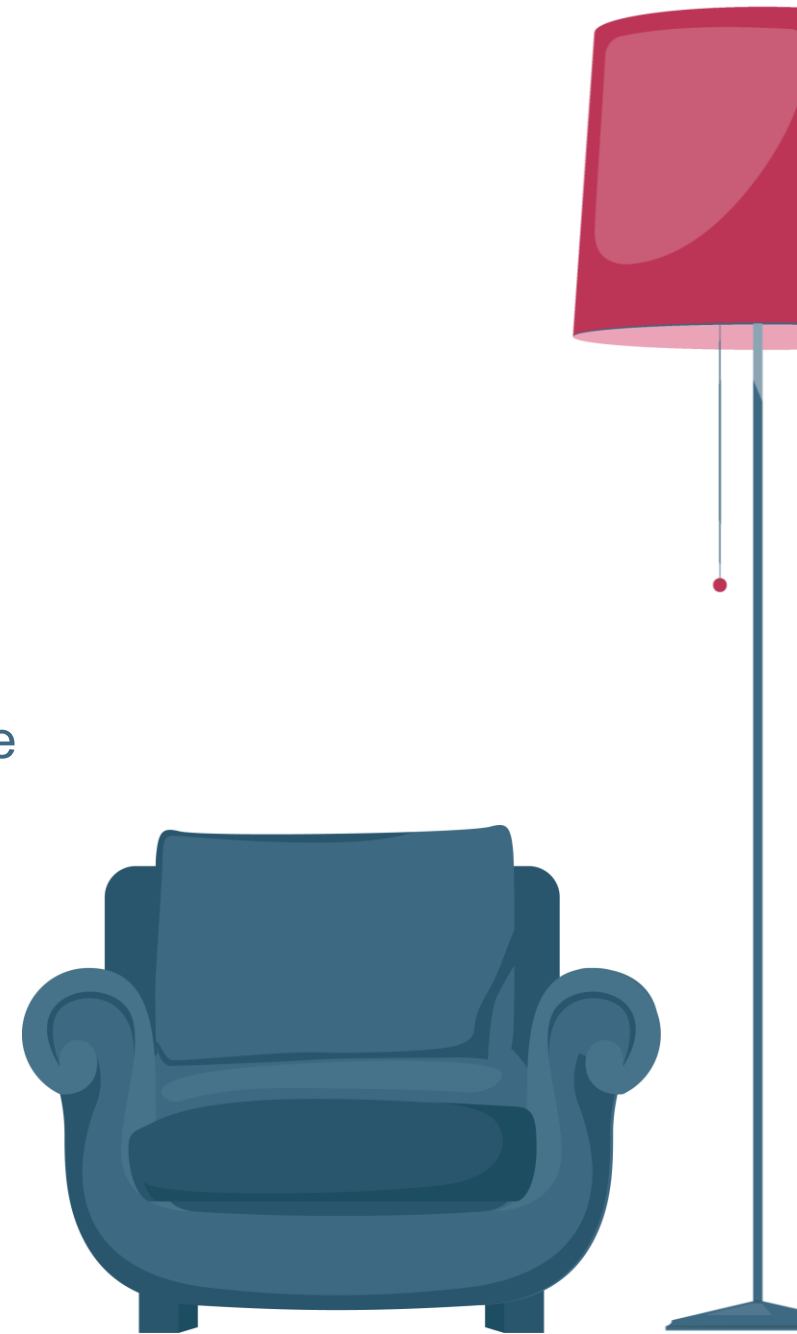
Я и мои аватары в спектакле жизни



Максим Цепков

Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике
IT-архитектор и бизнес-аналитик

<http://mtsepkov.org>



Театральная метафора

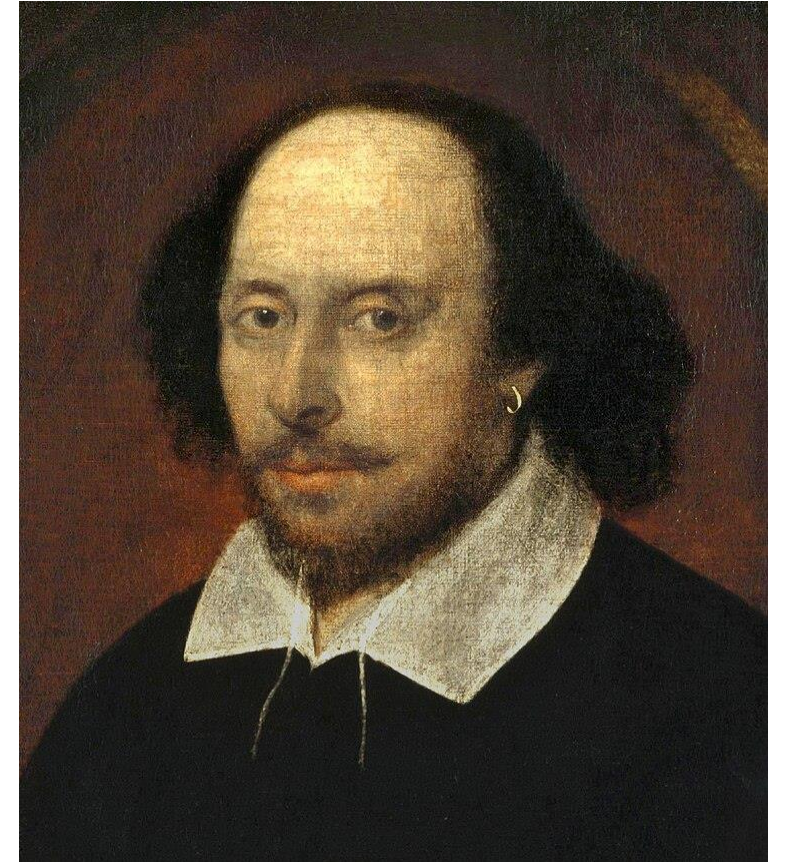
Мир — театр;

В нем женщины, мужчины, все — актеры;

Вильям Шекспир «Как вам это понравится»

Метафора давно и прочно обосновалась в бизнесе: мы говорим о ролях, компетенциях, требуемых для них, об исполнении предписанного ролью...

В роль — надо вжиться, **создать аватара**



Роли играют аватары

Создавать аватары – естественное умение

- 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

Схема самоопределения – создаем аватара



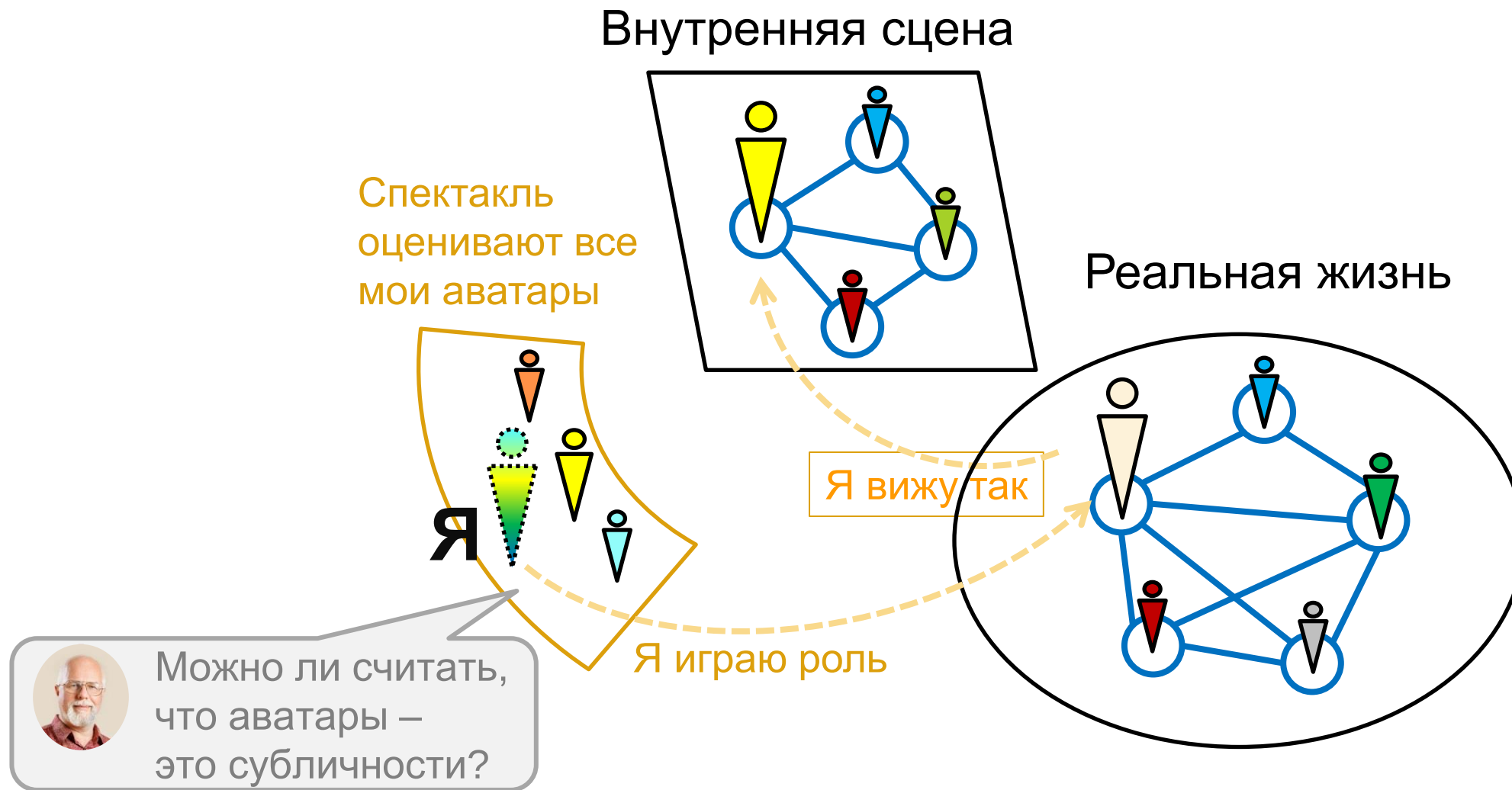
Петр Георгиевич
Щедровицкий



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

Подробнее моя статья [«Путь в будущее: создаем аватара»](#) или доклад [«Как строить образ будущего и идти к нему - схемы самоопределения»](#) на Saint Teamlead-2022

Спектакль жизни: роль играет мой аватар



Развитие выступления **Вадима Демчого** на ПИР-2021 ([мой конспект](#)).

Работа внутренней сцены



Мышление – не только отражение мира, но и его формирование

Внутренняя сцена



Особенности работы внутренней сцены

- Сцена – не обязательно визуальная модель, представление различно, внутренний разговор – тоже вариант такой сцены
- Воображаемое будущее и фантазии могут смешиваться
- Работа с настоящим ограничена ресурсами и умениями
 - Действие на внутренней сцене соотносится с поступающими сигналами, мы корректируем свои действия и представления (ментальные объекты)
 - Стресс и эмоции выключают внутреннюю сцену, автопилот управляет как может
- Работа с прошлым – анализ и искажения
 - Рефлексия и попытка извлечь опыт, перестройка ансамблей нейронов
 - Фиксация действий без прямого указания сознания: попытка выйти на ответственные ансамбли или установить мониторинг на включение
 - **Замена воспоминаний**, вызывающих неприятные эмоции и оценки

Аватар – субличность или нет?

- Субличность – часть личности, у которой есть субъектность: воля, желания, способность общаться и управлять индивидом
- Модель **Internal Family System (IFS)** Ричарда Шварца предполагает, что у личности есть такие части, но не все сделаны сознательно
- Эти части личности конкурируют за управление индивидом
- Шварц указывает на большое количество исследователей, которые также выделяют части личности, хотя и по-разному



А как же быть с целостностью личности?

Hard и soft мозга – ансамбли нейронов



Человек мыслит и принимает решения
с помощью своего мозга

Мышление – возбуждение нейронов

- Мозг состоит из нейронов, связанных в сеть
- Мышление это передача возбуждения по путям в этих сетях
- **Часто используемые пути запоминаются – происходит обучение**
- Источник возбуждения – внешний сигнал и внутренние размышления
- Размышление – удержание и распространение возбуждения
- Передача идет двумя путями: электрическим и химическим



Отличие от компьютера: нет процессора,
вычисляет активная память

Побочные эффекты hardware мозга

- 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 только когда путь не используется со временем, можно лишь изменить реакцию
- Когда мы вспоминаем прошлое – воспоминания перезаписываются с искажением

Структура мозга и ансамбли нейронов

- **Функциональные отделы** мозга специализируются на видах задач обработки информации: зрительная, слуховая, эмоции и так далее
- Возбуждение проходит через эти отделы по **ансамблям нейронов**
- Ансамбли связаны с конкретными понятиями, например, кошка, и они по всему мозгу: образ в зрительной памяти для опознания, мяукание, понятия (тигры, кошачьи, кот Баюн), действия (погладить кошку) и т.д.
- Границы ансамблей – нечеткие
- Удержание возбуждения ансамблей образует **динамики внимания**
- При ослабевании возбуждения состояние сохраняется – это **память**
- Значительная часть ансамбля ниже уровня сознания, возбуждение не всегда доходит до сознания: покормить кошку можно на автомате

Источники: [Attention schema theory](#) [Майкла Грациано](#) и [Когнитом](#) по [Анохину-внуку](#)

Развитие ансамблей нейронов

- Нейроны и связи между ними формируются по мере роста мозга с очень большим запасом, первоначально они не нагружены смыслом
- Примерная архитектура связей разных отделов мозга – задана, где-то связей больше, где-то меньше, но это может меняться
- Межполушарных связей мало, и это – ограничение на ансамбли
- Каждый такт мышления – обучение, меняет веса путей для выбора
- С возрастом не используемые связи и избыточные клетки отмирают, слишком часто используемые пути миелинизируются
- При физическом повреждении – создаются альтернативные пути, задействуются слабоиспользуемые другие связи и нейроны

Осознание себя и других

- Есть ансамбли нейронов, обеспечивающие работу внутренней сцены
- В них есть модель своего я и модели мамы, папы, других людей
- Экземпляры делают на основе одного из обобщенных образов
- Умение сделать персонифицированный экземпляр из обобщенного надо отделять от сформированного набора экземпляров

Эксперимент с ребенком, которому показывали сценку, где один убирает, а второй перекладывает и спрашивали «а где будет искать первый?», утверждается, что до 5 лет они отвечают «где положил второй», а позднее «там, куда убирал»

- Модель собственной личности развивается с рождения
- У психологов есть разные критерии оценки полноценной личности, которые сводятся к различным характеристикам сформированного Я

Внутренние характеристики (аспекты) личности

- **Фокусировка внимания** – способность сосредотачиваться при размышлении, управлять своими динамиками внимания
- **Свобода воли** – способность к альтернативному выбору и целеполаганию
- **Индивидуальный характер** – собственные критерии и методы выбора
- **Воля** – способность воплощать принятые решения в жизнь
- **Интеллект** – способность к обучению, построению моделей мира и планированию целесообразных действий на их основе
- **Самосознание** – способность анализировать и оценивать собственные составляющие и отождествлять их с собственным Я

О чьей личности я говорю?

- Я строю модель **личности человека**, а не животных и не ИИ
 - Я знаю, что мозг человека отличается от животных лишь количественно
 - Я знаю, что по способностям решать задачи четкой границы не выделено, некоторые животные способны решать задачи сопоставимо с детьми и способны к коммуникациям на простых языках, а говорить гортань не позволяет
 - Я понимаю, что у животных есть какое-то самосознание и модель Я
- Мне нужна модель для всех людей, разграничивать «личность» от «обычного человека» или «всего лишь ребенка» мне не интересно
 - Разные люди имеют разные способности, модель должна это описывать

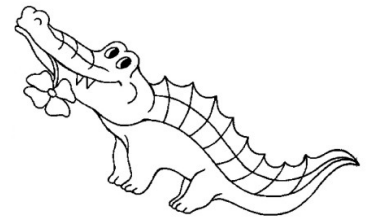
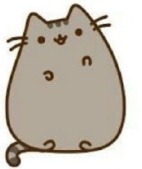
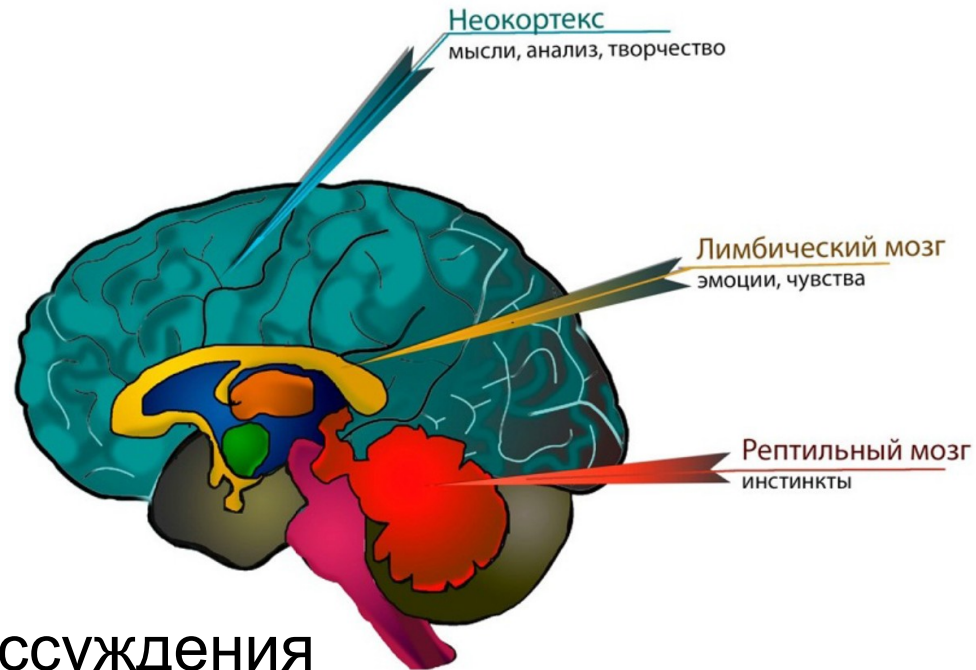
Личность – человек как мыслящая и социально-действующая система, и модель должна описывать внутреннюю и внешнюю ее составляющие

Структурная модель мозга

Структура: 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 ее достаточно



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

Энергия для мышления

- Поисковое поведение обеспечивает дофамин
- Генерация у *крокодила*, мощность зависит от состояния
- Дофамин проходит через миндалину у *кота*
 - 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



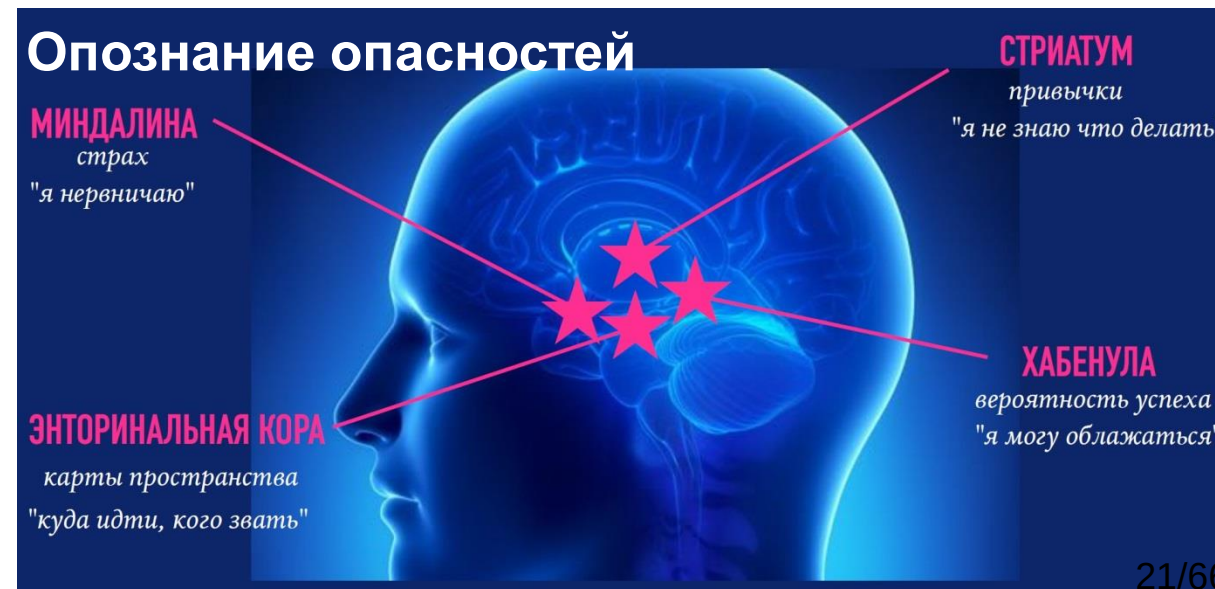
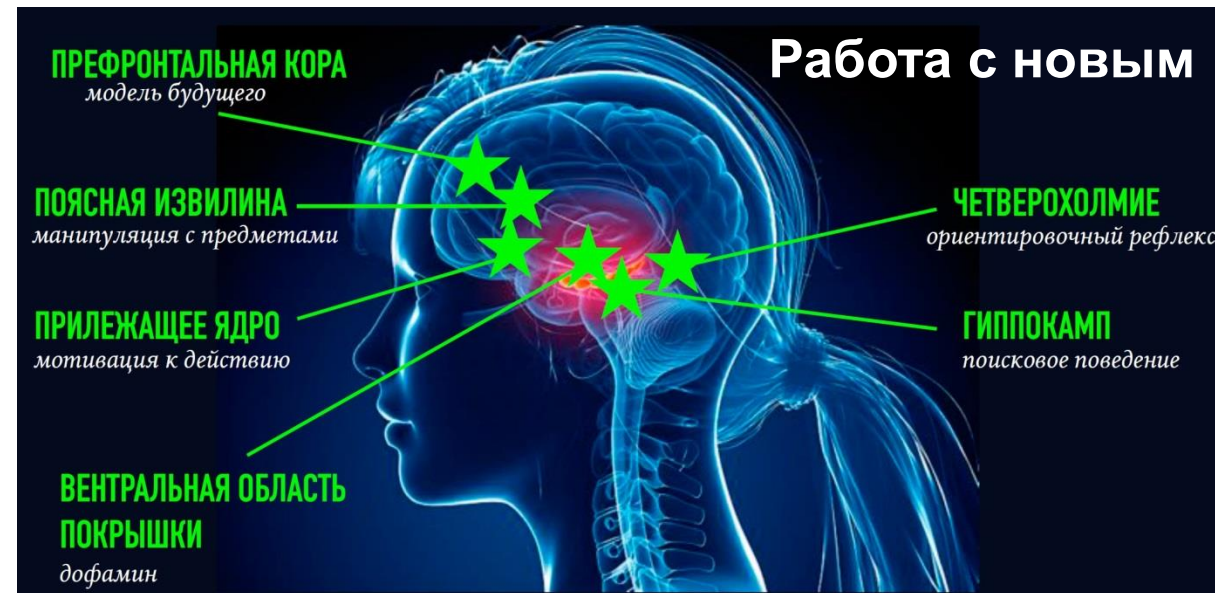
Подробности в докладах **Анны Обуховой**:
[«Стрессоустойчивость Agile команды» \(видео\)](#),
[«Как помочь людям меняться» \(видео\)](#) и других

Механизмы мозга подробнее

Такие схемы работы мозга открывают путь для научной организации умственной деятельности, выработке научно-обоснованных практик вместо эмпирических, подобно научной организации труда в начале 20 века



Схемы из тех же докладов Анны Обуховой



Путь изменений с учетом механизмов мозга

ЗА НОВОЕ

ПЕРЕХОД НА НОВЫЙ ПРОЦЕСС

Механизмы изучены достаточно для прикладных применений

ПРОШЛОЕ – ГИППОКАМП

у нас есть годный опыт

+1

НАСТОЯЩЕЕ – СЕРОТОНИН

я успешный охотник

+1

+4

БУДУЩЕЕ – ДОФАМИН

движуся вместе с моими целями

+2

ПРОТИВ ИЗМЕНЕНИЯ

МИНДАЛИНА – КОРТИЗОЛ

понятное, в зоне контроля

+1

ЭНТОРИНАЛЬНАЯ – GPS

правила понятны

-1

-1

СТРИАТУМ – ПРИВЫЧКА

переучиваться но не полностью

-1

ХАБЕНУЛА – ОБЛАЖАЮСЬ

общие правила и маленькие шаги

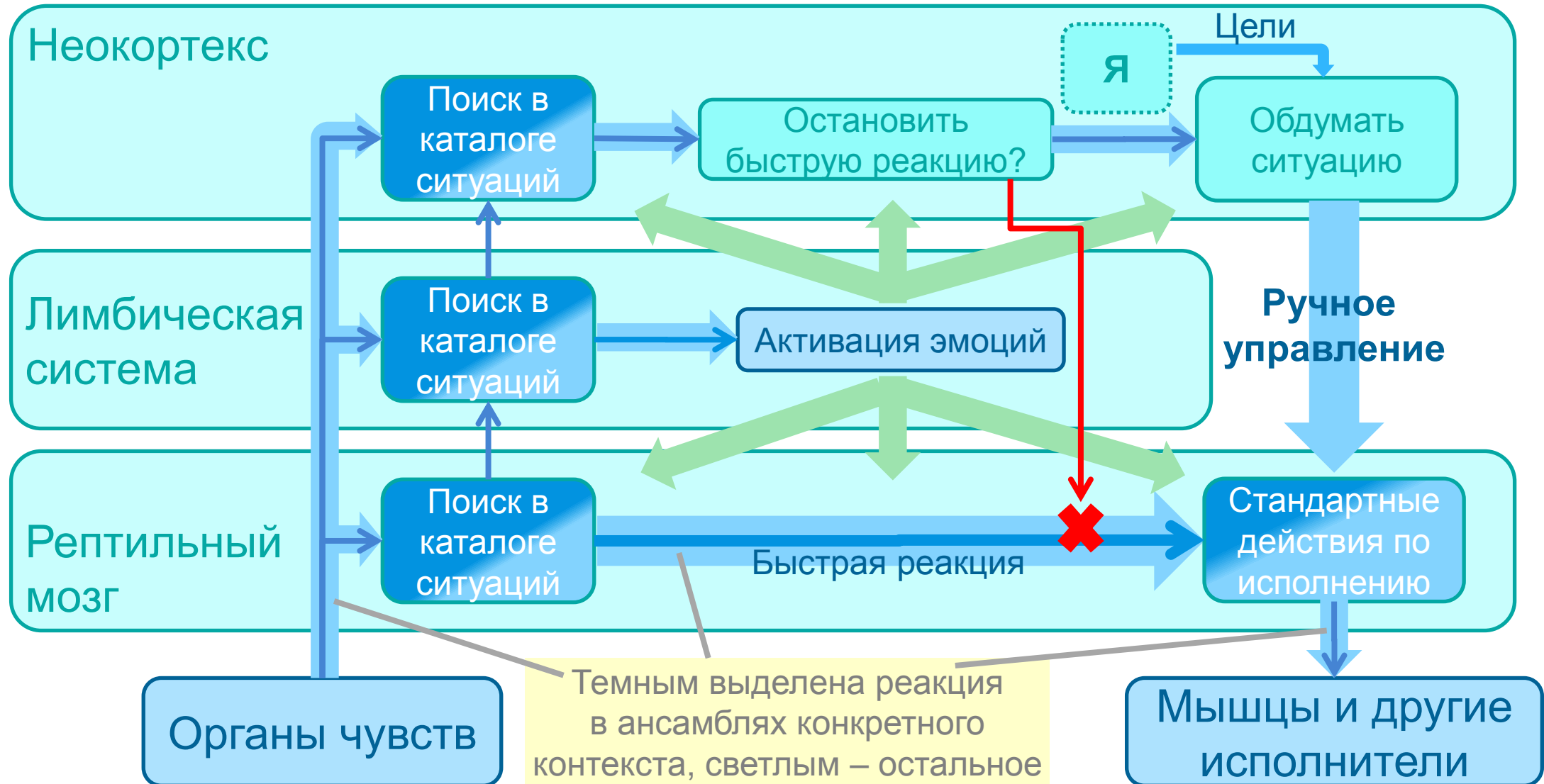
0

+3 = +6%
энергии

Осознание себя и своего мышления

- Внутренняя сцена и модель Я - у **человечка**, это зона в коре
- Мы *видим* работу мысли, если возбуждение ее достигает, иными словами – если активированные ансамбли включают нейроны в ней
- Иначе мы можем наблюдать свое поведение феноменологически: «какого черта я это сделал» или «вот я как умею, оказывается»
- Размышление над собой, рефлексия достраивает ансамбли в зону Я, и это далее меняет мышление
- У крокодила (и котика?) – свои модели Я, не связанные с осознанной
- Осознанность и внутренний разговор – следствие необходимости внешней коммуникации, необходимой для совместной деятельности
- Осознанность в общем случае не связана с управлением вниманием

Логическая модель работы мозга



Каталоги знаний (ситуаций)

- Централизованного каталога знаний не существует, под частные задачи быстрого поиска работают отдельные каталоги
- Часть каталогов недоступны сознанию
 - Каталоги крокодила – автоматические быстрые реакции и привычки, кора может заблокировать действие, но механизм выбора созданию недоступен
 - Каталоги котика – помеченные эмоциональными маркерами ансамбли нейронов, к которым обращаются в режиме свободного размышления
- Эмоциональные маркеры – способ запомнить опасности, побочка – перегруз негативом и всплытие ошибок
- Эмоциональные маркеры важны для обучения
 - Обеспечивают запоминание в долговременную память
 - От имеющейся привычки можно избавиться через негативный маркер
 - Позитивный маркер закрепляет желаемое поведение

Модель Канемана и триединая модель

- Быстрое мышление – *крокодил* (рептильный мозг)
- Медленное мышление – *человечек* (неокортекс)
- Возбуждение нейронов – энергоемко и требует дофамина
- Медленное мышление задействует много нейронов в коре, нужно примерно в 9 раз больше энергии, чем при быстром
- В режиме размышлений мозг потребляет существенную долю энергии организма, размышлять можно не более 2-4 часов в сутки
- В привычной деятельности кора включается кратко, в точках выбора

Реальный процесс решений и рационализация

- Реальные механизмы решений недоступны наблюдению:
 - Интуитивные гипотезы и тезисы
 - Эмоциональные, инстинктивные и рефлекторные реакции
 - Крокодил и котик работают в короткую, без стратегии
- **Когнитивные искажения** – массовые баги в рассуждениях
- Рациональное принятие решений социально одобряется, поэтому постфактум может быть придумано рациональное обоснование
- Реклама и пропаганда используют баги работы мозга, а также котика и крокодила, чтобы подтолкнуть к желаемым решениям

Как создается soft мозга?

Soft мозга – сформированные ансамбли нейронов

- Предзаписанные программы – **рефлексy и инстинкты**, их мало
- Обучение родителями, есть у всех млекопитающих – эффективно
- Обучение через текст и другие способы передачи информации
- Личный жизненный опыт

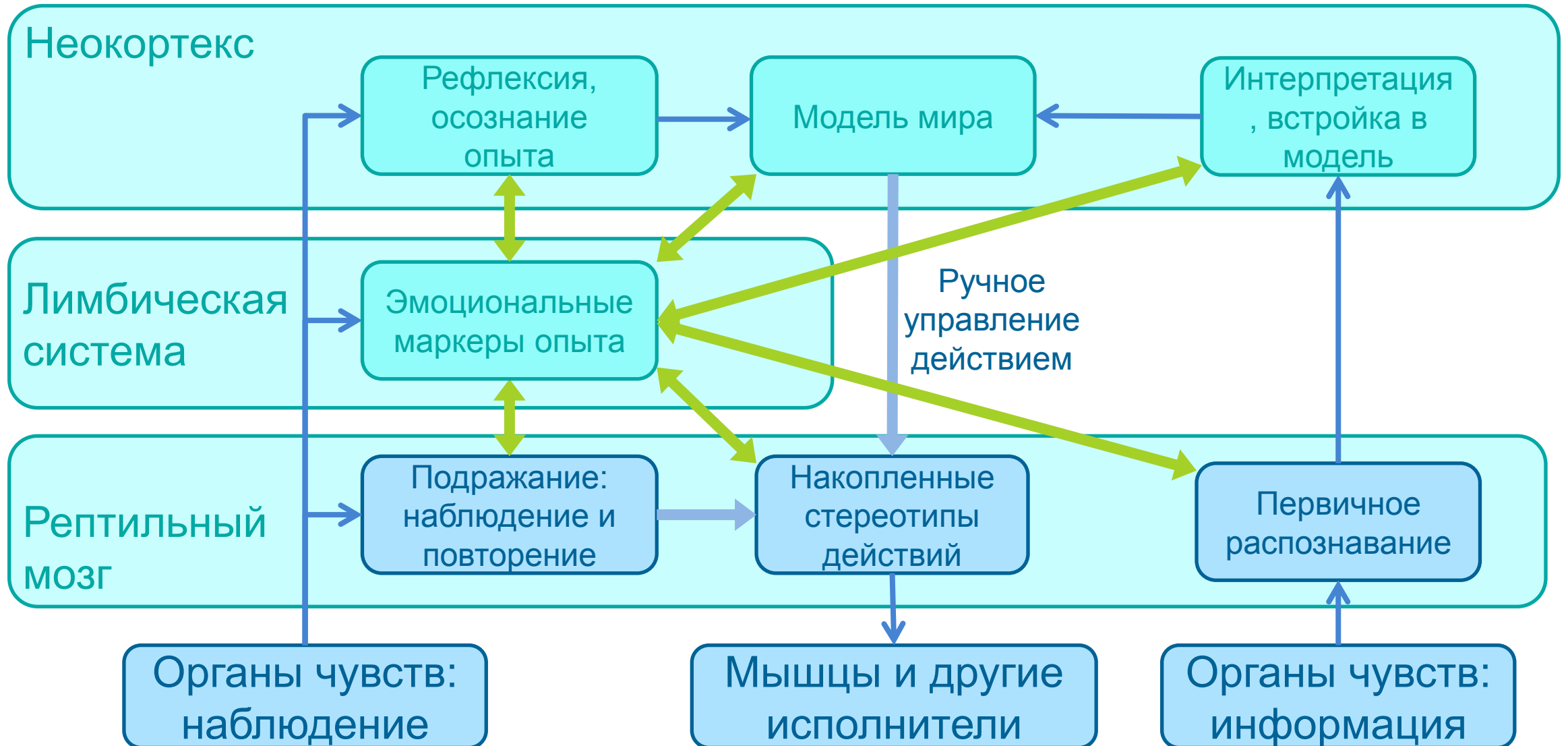
Заданные программы и личный опыт

- Есть заданные способы поведения: поисковое, подражательное, охота и агрессия, социальные взаимодействия и т.п.
- Их формирование обеспечивается за счет механизмов:
 - Формирование большого количества нейронов и связей между отделами
 - Поддерживающие нейрофизиологические механизмы (дофамин для поиска)
 - Поощрение формирования структур на определенных этапах развития ребенка
- Конкретные ансамбли формирует личный опыт и обучение
 - Возрастная динамика примерно известна, но если личного опыта не случилось, то ансамбли сформированы не будут
 - Есть исследования по корреляции между поощрением любознательности в год и успехами в школе и дальнейшей карьере

Два направления обучения

- Обучение через текст строит ансамбли сверху-вниз: концепты из понятий надо достраивать до уровней опознания объектов и ситуаций в мире и управление конкретными действиями
 - Часть их связывается с миром практических действий
 - Другие остаются в области решения учебных задач
 - Не любая ментальная модель нуждается в связи с жизнью, если концепты воображаемых миров встраиваются в цепочки решений, происходит печалька
- Обучение подражанием – наоборот, сначала действуем и навык фиксируется в действиях, а потом понимаем, достраиваем концепты
- Концепты связывают понятия разных уровней и контексты их использования в разных направлениях
- У объектов появляются экземпляры, которые влияют на обобщенный объект, а затем могут быть забыты или продолжать существовать

Варианты обучения на схеме



Навыки обучения и мышления

- Работа с различными видами ментальных объектов (концептов): текстами, схемами и моделями, образами и другими
 - Дихотомия N-S Майерс-Бриггс
 - Спектр формального мышления Левенчука «[Утопия визуального мышления](#)»
- Умение применять готовые схемы к ситуациям из жизни
- Умение понимать и осваивать (доводить до практики) новые схемы
- Поисковое поведение в мире ментальных объектов (концептов) – синтез гипотез и их проверка
- Рефлексия собственных процессов мышления, выявление проблем
- Использование эмоций для продуктивного обучения

и так далее...



Мозг – самообучающаяся конструкция: создание и перестройка ансамблей нейронов **выполняется другими ансамблями**

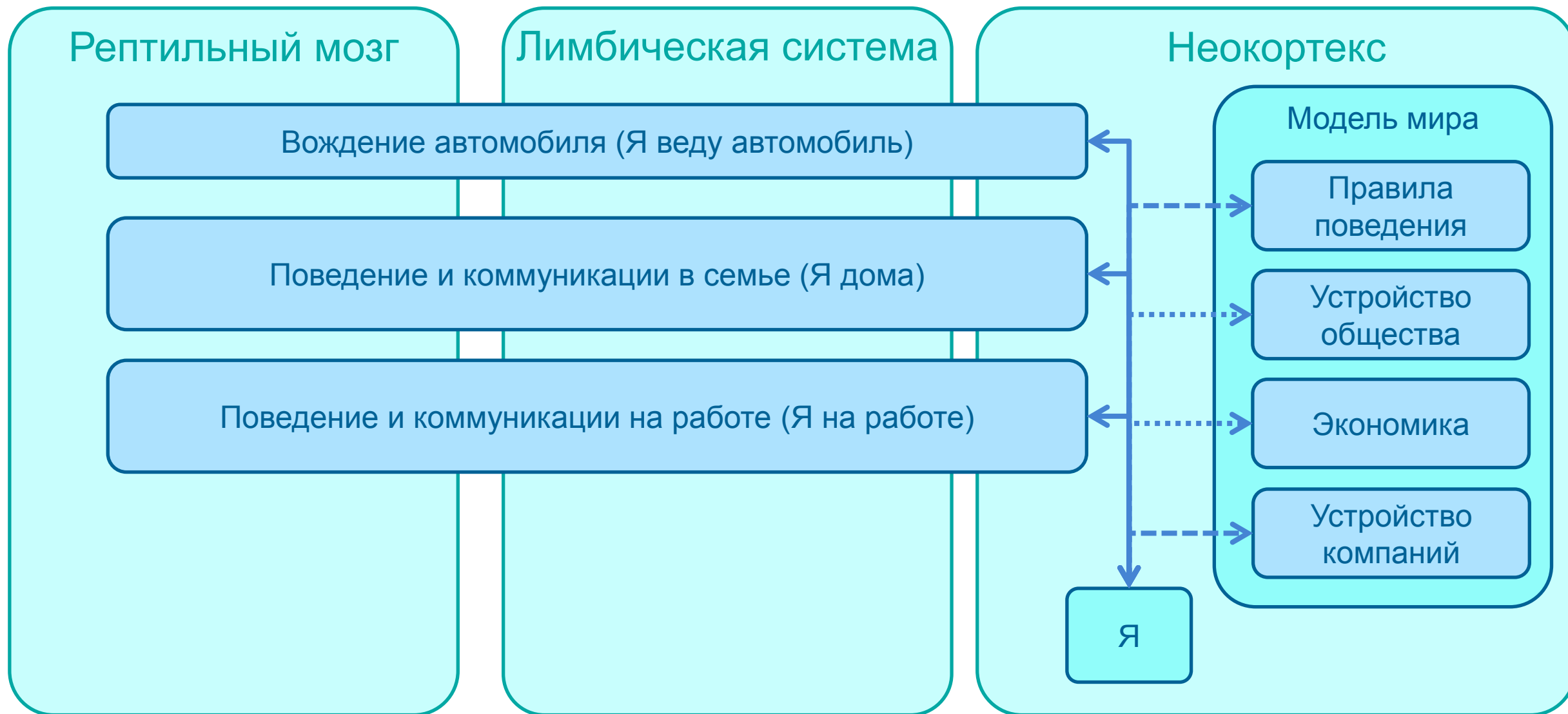
Модель флешек

- Ансамбли нейронов дают фрагментарную картину реальности, которая постепенно наполняется в ходе развития человека
- Основная часть сложной картины мира поступает из обучения, учебные материалы тоже фрагментарны и не слишком согласованы
- Можно представить картину мира как набор флешек, каждая из которых содержит свой фрагмент, например, концепт рыночной экономики или концепт плановой экономики
- Обучение часто требует не просто достройку ансамблей, а замену с разрушением имеющихся. В том числе – с использованием эмоций. Разрушать проще, чем строить, в картине мира появляются провалы



Если интересно – [мои схемы-флешки](#)

Модель флешек – пример



Флешки не согласованы

- В модели экономики компании зарабатывают деньги эксплуатацией, но моя и другие хорошие компании так не делают, это почти семья
- В модели капитализма власти отражают интересы правящего класса, но это сосуществует с представлением о хорошей заботливой власти
- Семья и родственники: конфликт эмоций и представлений о долге
- Конфликт эмоций и правил поведения в повседневной жизни
- Конфликт привычек и рационального поведения

Целостность личности иллюзорна

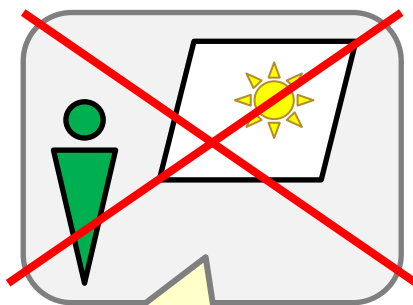
- Модель мира фрагментарна и не согласована – модель флешек
- Человек имеет несколько аватаров, некоторые из них – субличности
 - Пример конфликта смешения контекстов: муж и жена начали работать вместе
- Наличие внутреннего режиссера или самости – не обязательно, этот ансамбль нейронов может быть сформирован, а может отсутствовать
- Преимущества от наличия целостной, холистической личности – не очевидны, достаточно координации и решения конфликтов
- **Выбор стоит делать самому, а не отдавать кому-то другому**
- Выбирая много аватаров, надо следить, чтобы это не воспринимали как лицемерие, уметь объяснять свое поведение в разных контекстах



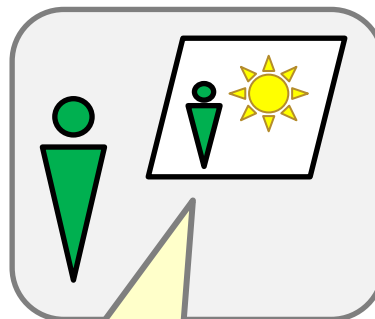
Это аналогично выбору актера: играть роли одного характера или разные. Актеру зрители тоже часто навязывают выбор

Я в этом мире

Зритель или персонаж?



Цель – это **не** образ прекрасного будущего



Цель – **ты сам**, живущий в будущем



Борис Маркович
Островский



Надо **увидеть** в будущем компанию и **себя – действующего**. Там, в будущем, ты не такой, как сейчас – ведь ты занимаешься другим. И образ должен вдохновлять на движение к нему. Все это – не в деталях, а в целом: изменения мира внесут коррективы

Видим ли мы себя на всех уровнях?



Цель, стратегия и инициатива

Цель – там, за горами,
надо дойти с грузом

Отвергнутая стратегия –
перейти хребет и спускаться
с другой стороны

Выбранная стратегия –
спуститься, повернуть и
идти дальше

Инициативы – пойти
на разведку по
конкретной тропинке



Осмысленный и вдохновляющий образ

Образ будущего для каждого свой, и методик для построения нет. Но есть методика проверки — должны быть следующие признаки:

- **Приносить пользу.** Человек – часть системы (компании, сообщества, мира) и надо давать системе продукт (нечто), приносящий ей пользу
- **Драйв и энергия себе.** Создание тобой продукта должно быть деятельностью, в которой ты самореализуешь свои таланты, это дает драйв и энергию. Таланты есть у любого, но разные, и надо искать деятельность для своих
- **Синергия.** Создавая и отдавая продукт, ты строишь коммуникацию с миром (коллегами по команде, пользователями продукта и так далее), и ее надо вести так, чтобы была синергия

Если проверка не проходит — образ стоит дорабатывать или перерабатывать

Когда деятельность
дает драйв и энергию?

К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...



Абрахам Маслоу **1940-е**:
пирамида потребностей – все устроены одинаково



Дуглас МакГрегор **1960-е**: два типа людей с разной мотивацией
Х – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для Х, убивает Y, и наоборот



Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:
все популярные схемы мотивации приводят к деградации вдолгую



Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока

Есть хороший доклад Алексея Пименова «*Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой*» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

Нейрофизиология счастья – Хелен Фишер

- Модель нейрофизиологической мотивации поведения построена на основе исследований любви и обобщена на **все виды деятельности**
- **Четыре** гормональных механизма мотивации и счастья:
 - Дофамин – счастье поиска и исследований – любопытство и поиск
 - Тестостерон – счастье победы и достижения цели – агрессия
 - Серотонин – счастье регулярной повседневной жизни – самосохранение
 - Окситоцин/эстроген – счастье эмпатии и взаимоотношений – воспроизводство
- Это **основные инстинкты, они есть у каждого**, но работают с разной силой. Это меняется с возрастом и можно прокачивать
- **Работа должна включать твоё счастье**, иначе в ней нет смысла

Серотонин –
лишь один из 4

Изложена моя вольная интерпретация. [Сайт автора](#), ее статья «[Four broad temperament dimensions: description, convergent validation correlations, and comparison with the Big Five](#)» дает основания для связи мотивации с деятельностью. Русский тест можно посмотреть [здесь](#). Анна Обухова в ряде выступлений использует эту теорию, например [в этом](#) и [этом](#).

Теории мотивация через призму модели

- Пирамида Маслоу: каждый уровень свой баланс страхов и драйва
- МакГрегор – две мотивации: Y – дофамин, X – серотонин; тестостерон нужен в обоих, чтобы завершать дело
- Мифы мотивации Шпренгера
 - Котик и крокодил работают в короткую, без стратегии, а схемы мотивации часто рассчитаны на такое мышление, подобно рекламе
 - Было бы интересно посмотреть на его примеры через SCARF и другие модели
- Состояние потока Михая Чиксентмихайи – включение механизмов, которые дают драйв и энергию, и исключение опасностей

SCARF-модель Дэвида Рока

Дэвид Рок «Мозг. Инструкция по применению»

- Пять факторов, влияющих на состояние человека
 - **Status (статус)** – относительная важность тебя для других
 - **Certainty (определенность)** – предсказуемость взаимодействий, о чем договорились, о том и спрашивают
 - **Autonomy (автономность)** – область твоей автономной работы
 - **Relatedness (связность)** – принадлежность к группе, ощущение безопасности, дружеские, а не вражеские отношения
 - **Fairness (справедливость)** – восприятие равнозначности обменов в разных контекстах, включая обмен труда на вознаграждение
- Можно оценивать эти факторы (-2..2) для работы в команде, проекте, выполнении конкретных задач и следить за балансом

Эмоции и культура

- Механизмы эмоций – общие, но реакция на события обусловлена социально-культурной средой, формирующей опыт – не генетические
 - Для одного мат – средство коммуникации, а для другого – сигнал опасности
 - Одни и те же слова один воспримет как прикольную шутку, а другой – как оскорбление, требующее немедленной реакции и будет сдерживаться
- Про культуру надо помнить, рассматривая модели, подобные SCARF Дэвида Рока – они часто получены в рамках конкретной культуры
- Реакция может быть инициирована на всех уровнях, у них своя память – ансамбли опознания ситуации и реакции на нее
- Ансамбли нейронов работают одновременно и параллельно

Два пути подкрепления

- Окситоцин – от социальных взаимодействий
- Серотонин – от следования своим путем

Это соответствует дихотомии Е-І Майерс-Бриггс

Самооценка: 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

Негативный результат

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

Далее формирую отношение, тут есть варианты:

- не получилось и слава Богу – это было 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

Как управлять своим драйвом?

- Оценивайте: сколько у вас драйв, а сколько – отстой, и отдельно думайте – как бы изменить соотношение, если оно не устраивает
- Знайте, от чего драйв, в какое время суток и в каких условиях
- Используйте модели для соотнесения с деятельностью
 - Они помогут понять, что лично вам не хватает в деятельности
 - Они помогут понять других и их устремления
 - Они помогут соотнести советы других людей с вашими особенностями
- Можно научиться другим способам счастья, но это – отдельный труд
- Различайте преодоление трудностей от вечной каторги
- Выбирайте отдых с учетом ваших предпочтений:
если у вас рулит дофамин, тюлений отдых не даст удовольствия

Люди разные: для отдыха одним нужна прогулка, а другим – беседы и обнимашки

Понимаем других
и действуем вместе

Спектакль жизни каждый видит по-своему

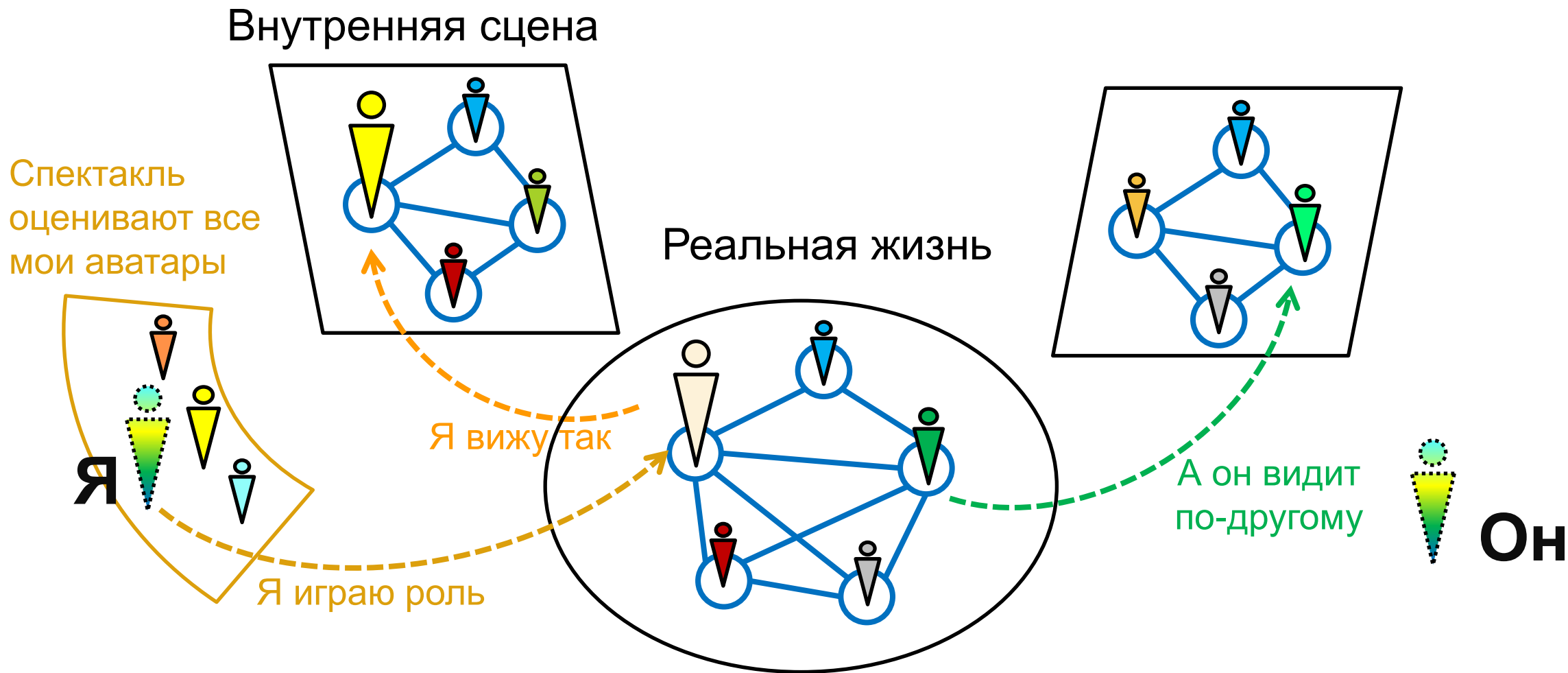


Схема мыследеятельности (СМД-методология)

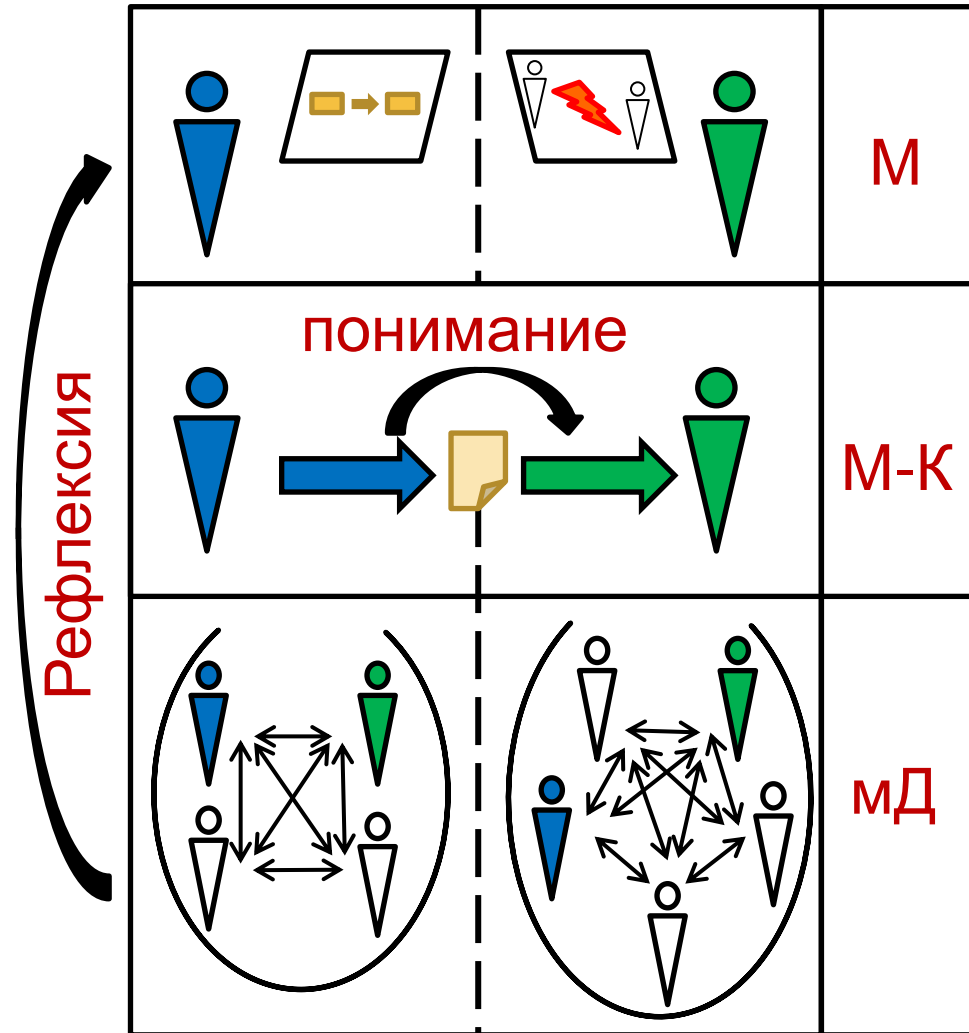


Схема мыследеятельности
(СМД-методология)

- Мир представлений в головах
- Барьер понимания из-за разных представлений о мире
 - Разные картины мира
 - Разный смысл слов и понятий
- Позиции в деятельности с разными представлениями

Понять другого помогают типологии

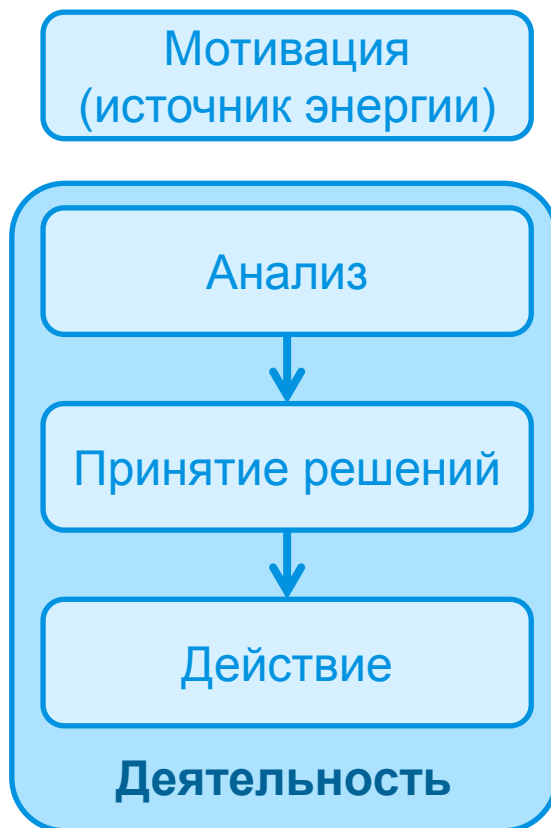


Посмотрим на них
через модель личности

Зачем смотреть на типологии через модель?

- Типологии построены на эмпирическом выделении типов
 - За типами можно увидеть ансамбли, оценить возможность и способы тренировки
 - Позволяет различить тренировку ансамблей опытом от принесенных культурой
 - Если типы – кластеры из наблюдений, то это – естественные ансамбли
 - Различить реальные типы с двугорбым распределением от дихотомий
 - Увидеть типы, которые, вероятно, построены умозрительно, без механизмов
- Модель мышления описывает общие для всех механизмы, но теория уже проработана достаточно, чтобы описывать разные варианты
- Типологии как раз описывают распространенные варианты

MBTI – типы личности Майерс-Бриггс



Дихотомия	
Экстраверт (Extraversion) Активное общение, энергия – от одобрения окружающих	Интраверт (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!

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 – анализ по дихотомиям

- 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

- Каждый тип использует свои механизмы, можно тренировать отдельно
- Предпочтения – результат накопленного опыта, они не врожденные
- Развивать ли слабое или пользоваться сильным – ваш выбор
- Типология полезна: она позволяет представить мышление другого

Модель Адизеса

- В модели Хелен Фишер четыре вида мотивации сопоставлены фазам разработки продукта, которые соответствуют стилям руководства Адизеса
 - Идея продукта – Explorer – дофамин, поисковое поведение – Entrepreneur
 - Разработка – Builder – серотонин, организация процесса – Administrator
 - Вывод на рынок – Director – тестостерон, работа на победу – Producer
 - Обслуживание – Negotiator – окситоцин, сервис с клиентам – Integrator
- Однако, Адизес в стилях руководства говорит о комплексе функций руководителя, и такое сопоставление «в лоб» сильно упрощает
- Фазы жизненного Адизеса отличаются от фаз Хелен Фишер

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

Роли по Белбину



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 не интересен
	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](#)

Модель Белбина – общий анализ

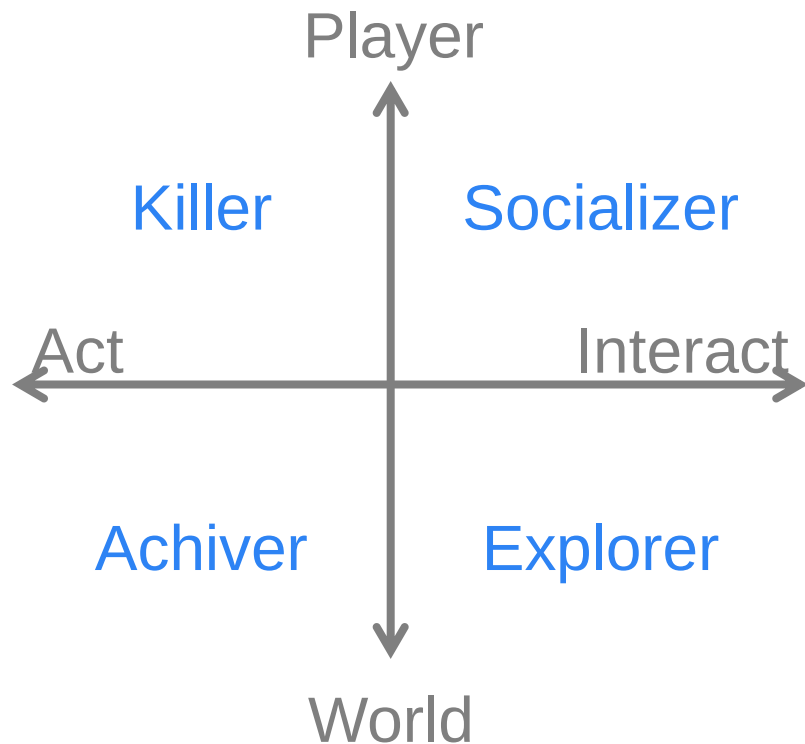
- Выделены устойчивые амплуа, которые люди играют в команде
- Они выделены наблюдением, без модели на входе, значит им соответствуют устойчиво формирующиеся ансамбли нейронов
- При развитии себя стоит ориентироваться на роли, а прокачивать ли слабое или использовать сильные стороны – вопрос личного выбора

Главное в каждой роли Белбина (гипотеза)

Роль	Название	Описание
	Работник компании Implementer	Делаем то, что нужно до результата: тестостерон + серотонин
	Генератор идей Plant	Дофаминовый поиск + умение создавать новые конструкции
	Исследователь ресурсов Resource Investigator	Дофаминовый поиск + умение применять готовые конструкции
	Координатор Coordinator	Анализ + умение договариваться (окситоцин)
	Шейпер Shaper	Ведение к результату – тестостерон + окситоцин
	Аналитик-стратег Monitor Evaluator	Анализ и сравнение идей
	Душа команды Team Worker	Отношения в команде – окситоцин + серотонин
	Педант Completer Finisher	Перфекционизм, доведение до конца – серотонин
	Специалист Specialist	Работа в своей области – серотонин и умеренный дофамин + тестостерон

Для хорошего сопоставления нужна статистика с корреляциями...

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

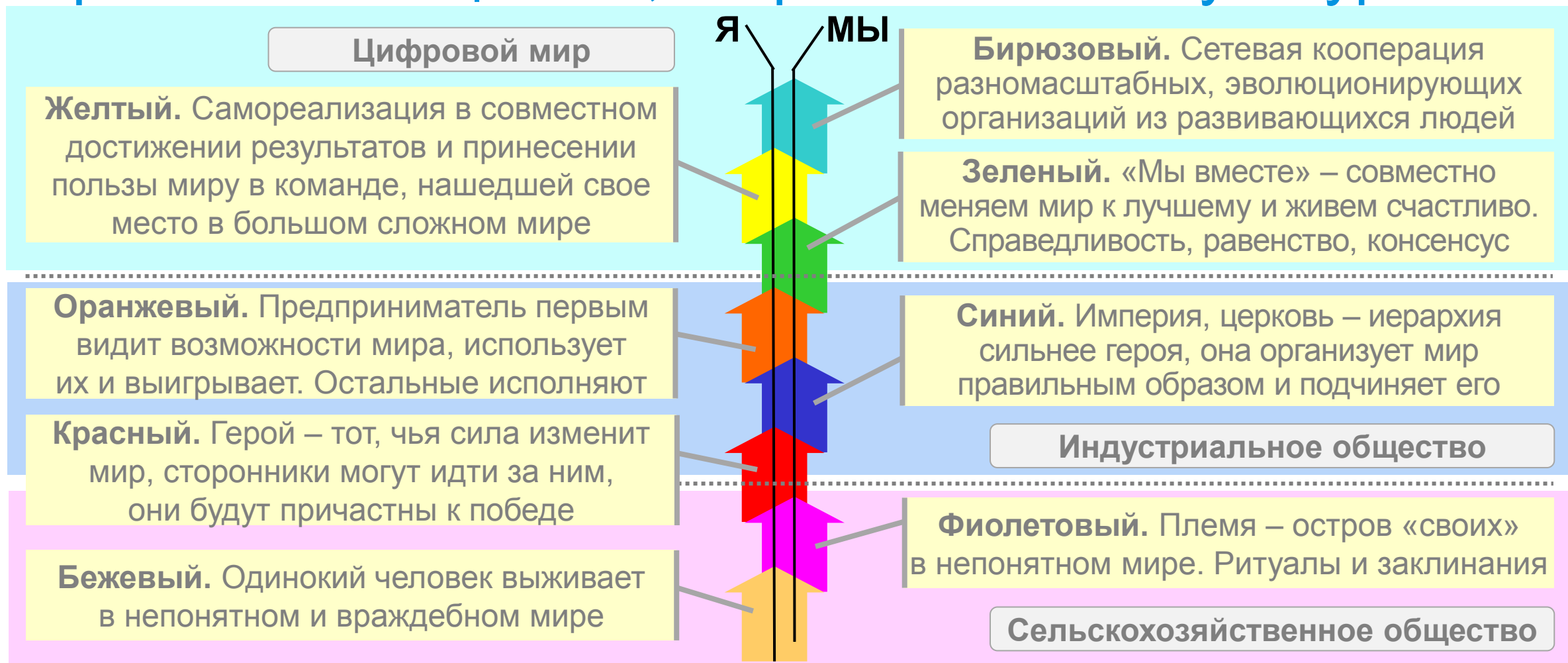
- Гномы про деньги, все – ресурс: achiever, серотонин
- Эльфы про любовь, хороший коллектив – наше все: socializer, окситоцин
- Маги за инновации, эксперименты со всем новым: explorer, дофамин
- Воины за захват рынка: killer, тестостерон

А еще две расы появляются в коллективном действии и дополняют модель

- Тролли про истину, борцы за правду и вскрытие проблем
- Жрецы за миссию, Идем к цели не взирая на трудности

Ссылки: [Статья Алексея](#), [обсуждение у меня](#), [обсуждение у Алексея](#)

Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



Спиральная динамика

- Уровни фиксируют устойчивые и непротиворечивые конструкции ментальных объектов, сформированные в культуре
- Не имеет прямого отношения к модели мозга, как и любое знание
- Однако, основные культуры компаний индустриального общества ориентированы на конкретные мотивации модели Хелен Фишер:
 - Культура силы – тестостерон, агрессия победа
 - Культура правил – серотонин, регулярное существование
 - Культура успеха – дофамин для предпринимателей и серотонин остальным
 - Культуры согласия и принадлежности – окситоцин, сотрудничество
- Еще спиральная динамика описывает, как разные **культуры меняют смысл понятий, переопределяют слова**: это надо учитывать

Смотри статьи «[Формирование уровней спиральной динамики в общественном сознании](#)» и «[Вовлеченность: от зарплаты за компетентную работу к драйву и счастью на работе](#)»

Понимание своей личности – залог успеха игры

- Люди сложны, и вы сами – не исключение
- Полезно разбираться в работе мозга и его багах – их надо учитывать
- Нейрофизиологические модели работы мозга проработаны достаточно для прикладных применений
- Модели из психологии требуют переосмысления, а пока этого нет – стоит самостоятельно оценивать их с учетом новых знаний

Успехов вашим аватарам в игре на сцене жизни



Максим Цепков
<http://mtsepkov.org>
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [Agile](#),
[бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#),
мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)