

Модели soft skill: essential и optional



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>



ONLINE CONFERENCE
22 SEP

<epam>

Что я хочу рассказать?

- ➡ Основа совместной работы – коммуникация и понимание
- ➡ Люди мыслят сильно по-разному, каждый человек уникален
- ➡ Но есть модели, которые дают спектр различных и типовых варианты
- ➡ Модели позволяют понять логику мышления и действий другого человека, индивидуальные особенности можно накладывать поверх
- ➡ В докладе будет обзор моделей, которые я использую, вы можете создать свой набор для тех же целей
- ➡ Можно работать без моделей, но это как писать софт, не используя шаблоны и фреймворки – не эффективно



Применение моделей не означает рационализацию и превращение в бездушного менеджера или холодного манипулятора. Но этот баланс каждый должен держать самостоятельно.

Все модели – инженерная эмпирика, а не наука

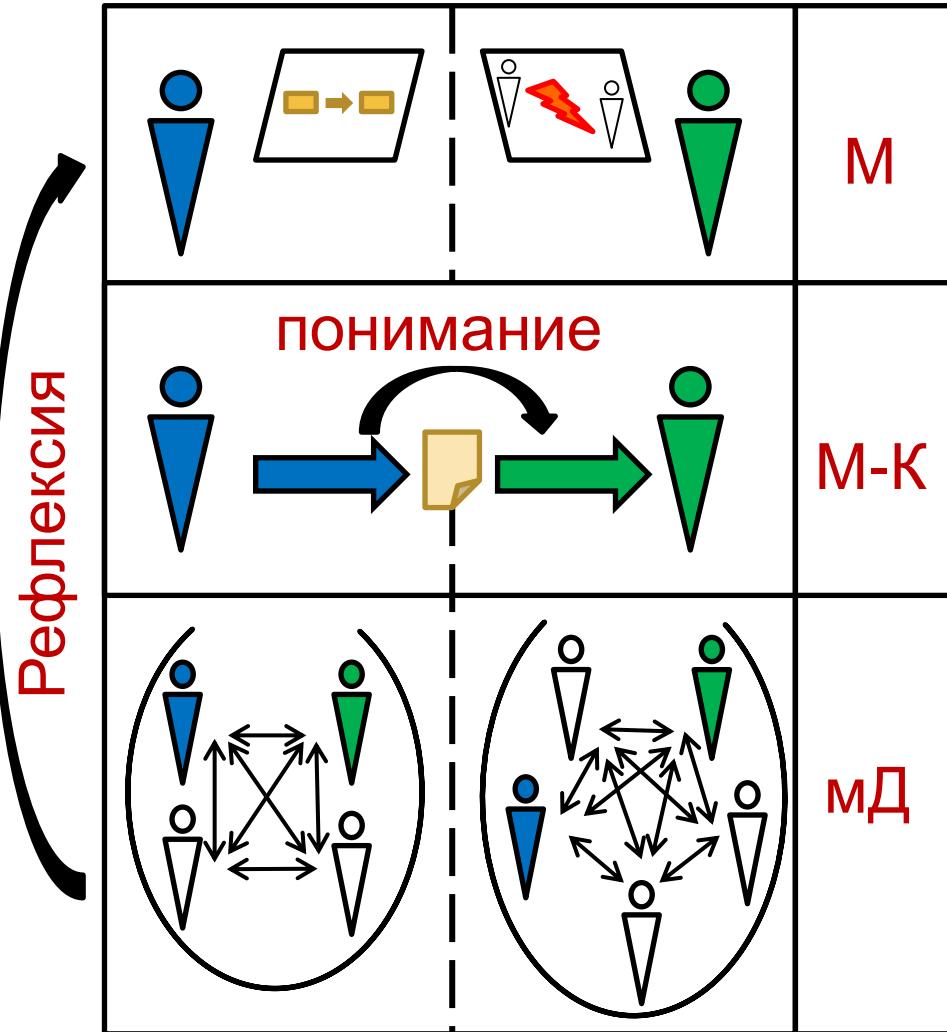
- ➡ Модели основаны на эмпирических исследованиях
 - Теоретически положенная типология, тесты и практика на ее основе
 - Типология, выявлена в исследованиях шаблонов поведения
 - Обобщения гипотез, проверенных исследованиями только для частных случаев
- ➡ О механизмах, которые стоят за моделями, есть лишь гипотезы
- ➡ Границы применимости определены слабо
- ➡ Критерий полезности модели – **работоспособность социальных систем**, разработанных на их основе



Таковы модели всех наук социальной сферы, включая экономику. Научные модели психики и социума пока не существуют.

Карта местности

Схема мыследеятельности (СМД-методология)



- Мир представлений в головах
- Барьер понимания из-за разных представлений
- Позиции в деятельности с разными представлениями

Различия в мышлении

- ➔ Разные способы представления конкретного объекта
 - Бизнес-процесс – workflow документов или взаимодействие сотрудников?
 - Подробнее мой доклад [«Коммуникация при различной структуре мышления – таксономия против фольклории»](#)
- ➔ Разные метаязыки
 - Мышление схемами, текстами, фрагментарными картинками
 - Разные каналы ввода: визуал, аудиал, кинестетик
 - Интуиция и рациональное мышление или уровни формальности
 - Фрагментарность картины мира: ограниченные контексты и клиповое мышление
- ➔ Что интересного про разное мышление
 - Анатолий Левенчук «Утопия визуального мышления» ([его пост](#), [мой отзыв](#))
 - Яков Фельдман «Теория уровней абстрактного интеллекта» ([лекции](#) и [рядом](#))

Практическое понимание

- ➡ Различать: когда ты понимаешь человека, а когда – мыслишь сам
- ➡ Остановить переписку и пойти пообщаться или собрать встречу
- ➡ Остановить разговор текстом и начать рисовать схемы
- ➡ Попросить исполнителя рассказать, что и как он будет делать
- ➡ Рассказывать не только что нужно сделать, но и зачем – это проясняет смысл деятельности

Разнообразие людей: типы личности Майерс-Бриггс (MBTI)



Разработаны **Катариной Бриггс** и ее 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 от него отличаться в мышлении и действиях
- ➡ MBTI дает 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

Конструкция MBTI



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 частностей	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!

MBTI 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 неопределенности в IT
- ➡ А еще 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 делился наблюдениями – как люди разных типов пишут код

Модель Хелен Фишер – от чего у человека драйв

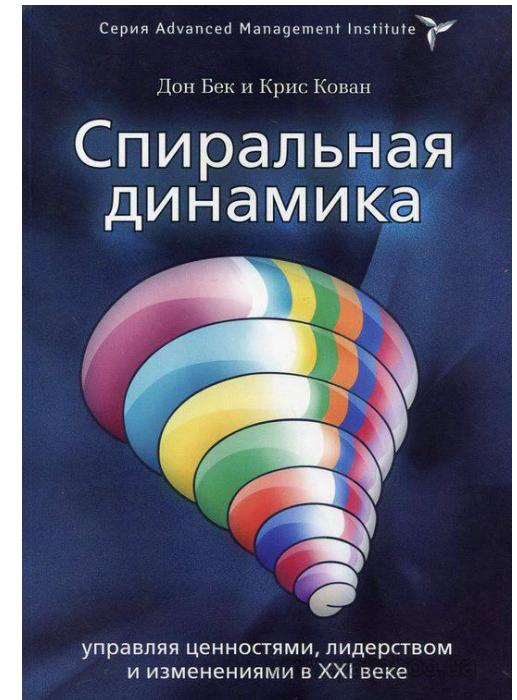
- ▶ Модель нейрофизиологической мотивации поведения, построена на основе исследований любви и обобщена на все виды деятельности
- ▶ Четыре гормональных механизма мотивации и счастья*
 - Дофамин – счастье поиска и исследований
 - Тестостерон – счастье победы и достижения цели
 - Серотонин – счастье регулярной повседневной жизни
 - Окситоцин/эстроген – счастье эмпатии и взаимоотношений
- ▶ У разных людей разные механизмы работают с разной силой, это меняется с возрастом
- ▶ **Работа должна включать твоё счастье**, иначе в ней нет смысла

* Изложена моя вольная интерпретация. Русский тест можно посмотреть [здесь](#).
Анна Обухова в ряде выступлений использует эту теорию, например [в этом](#) и [этом](#).

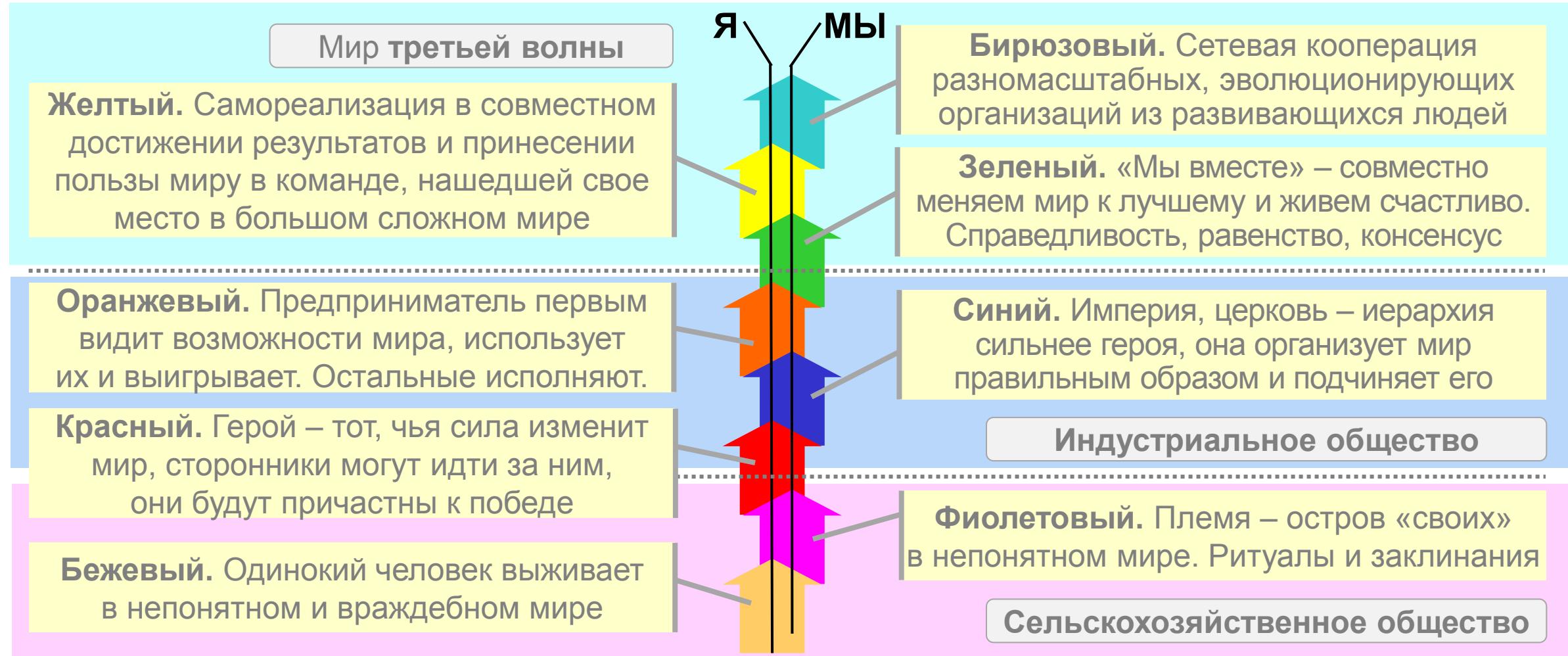
Сpirальная динамика – как человек мыслит и видит мир



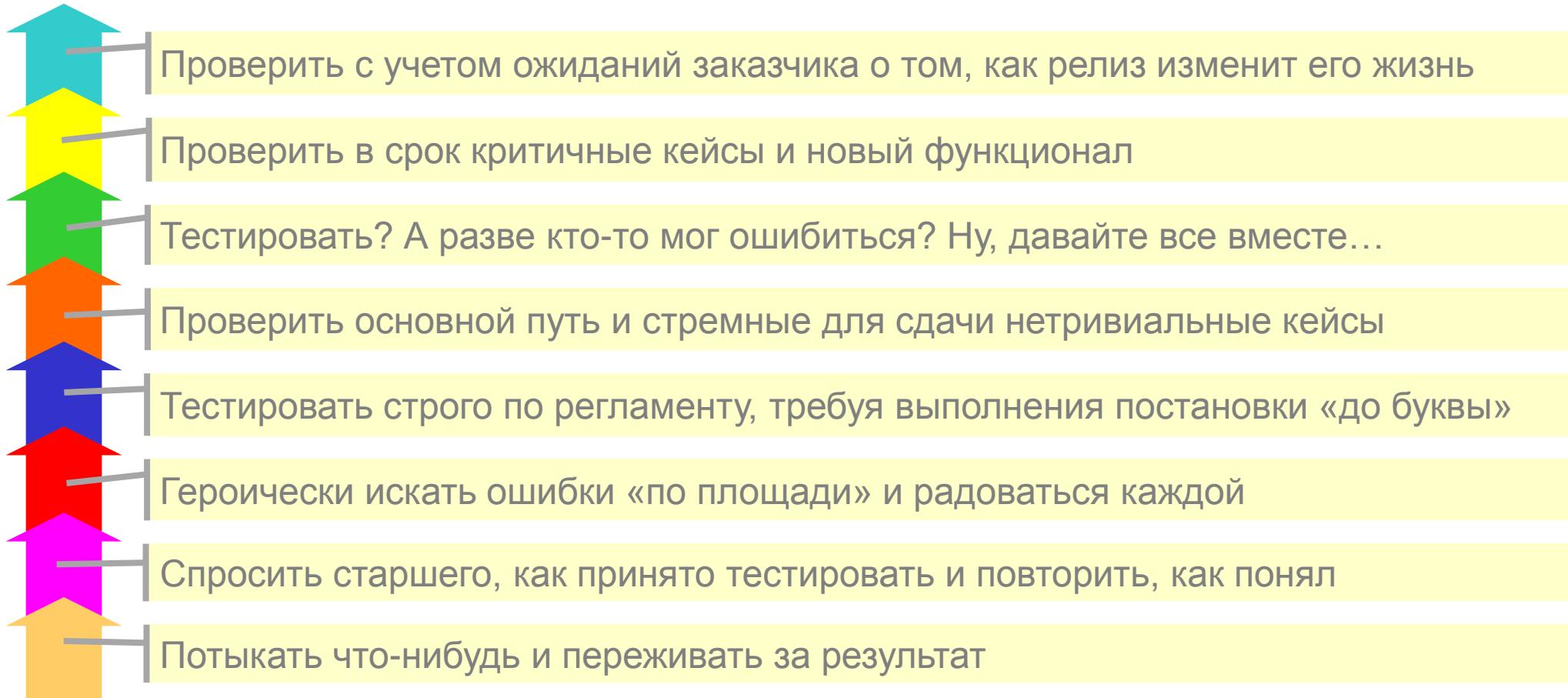
Клэр Грэйвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован



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



Протестировать релиз...



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 – я получаю хорошие бонусы когда они взлетают. Разработка и суппорт 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



Культура организаций разного уровня

Цифровой мир

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

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

Сельскохозяйственное общество

Маятник централизации-децентрализации

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

Культура принадлежности. Наша маленькая компания делает свое дело в опасном непонятном мире

Индивидуализм

Командность

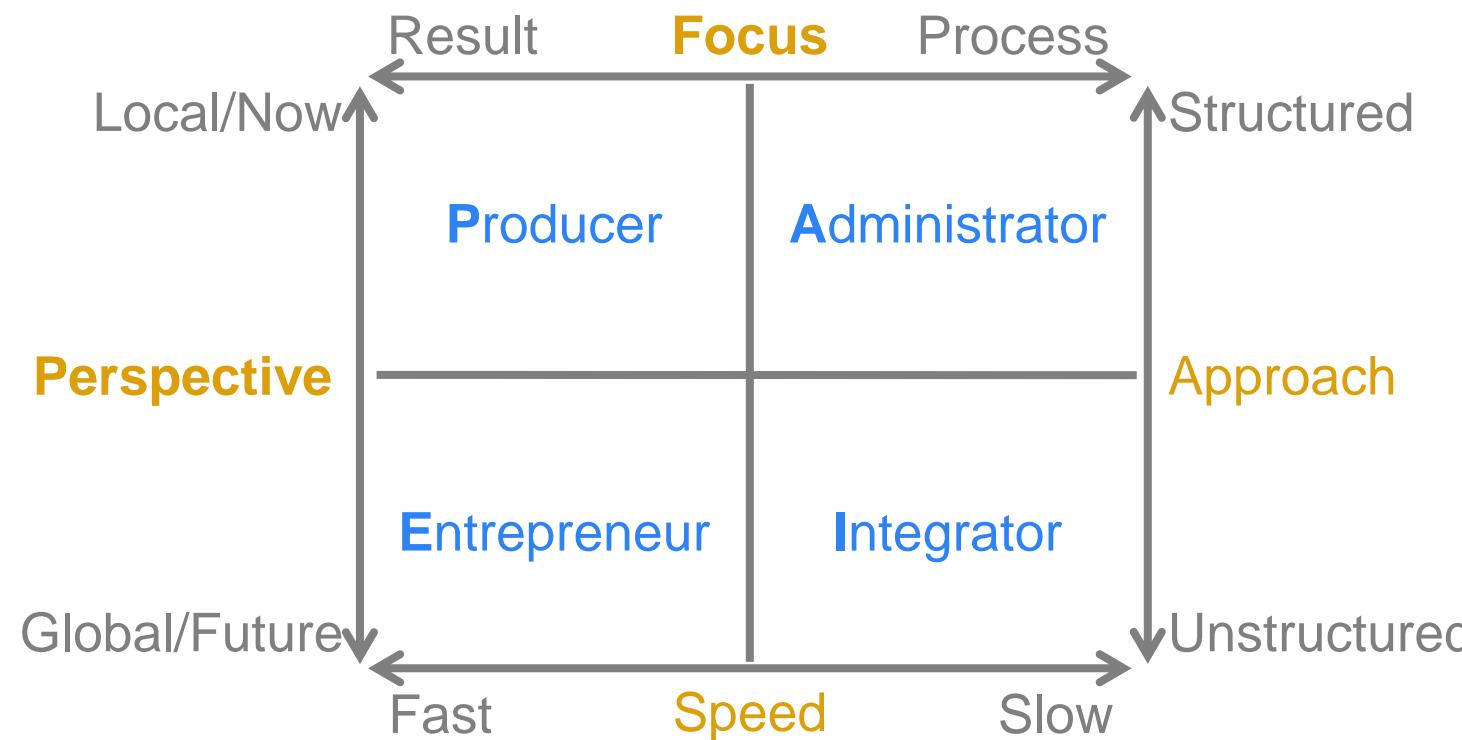
Модель Адизеса – понимай своих руководителей



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



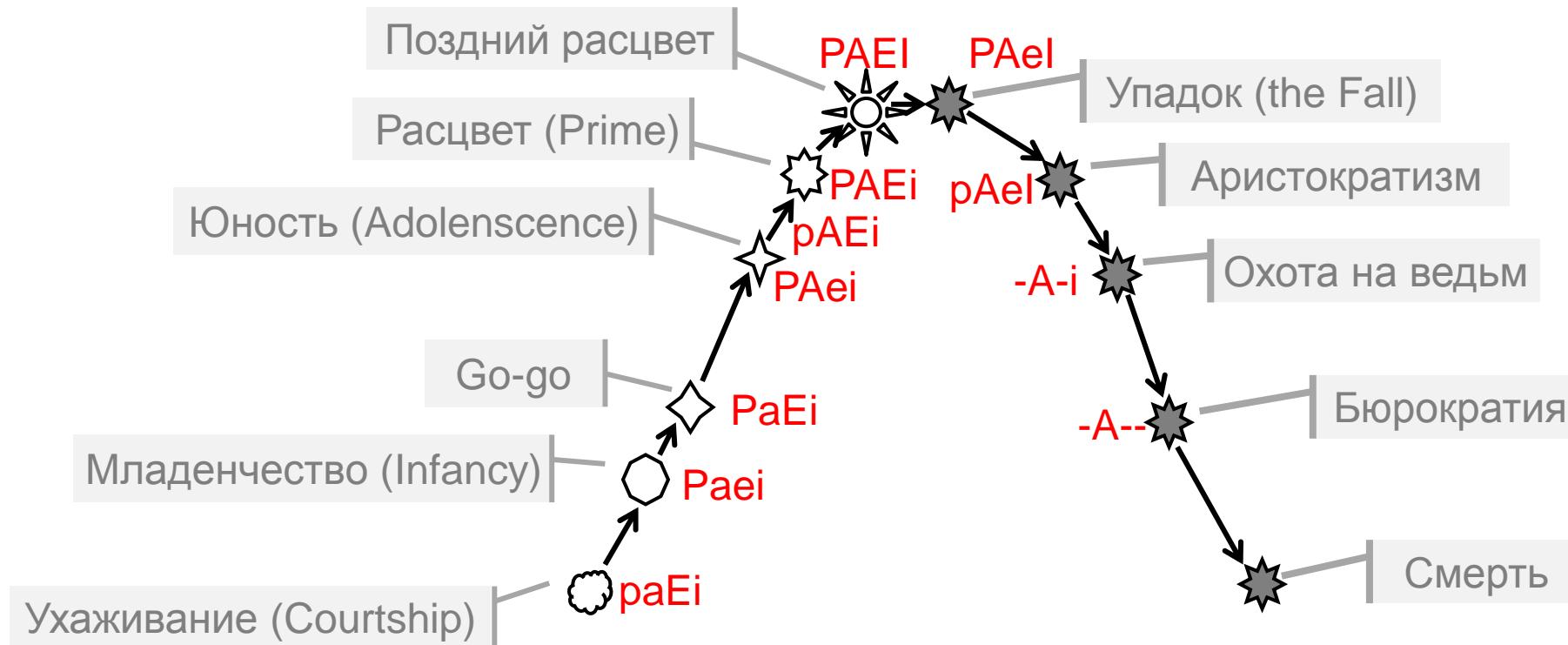
Стили руководства Адизеса (PAEI)



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

Схему рисуют с разными осями. Это – из [webarchive 16.04.2019 adizes.com](http://webarchive.16.04.2019 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





Командные роли Белбина – понимай интерес в деятельности

Рэймонд Мередит Белбин



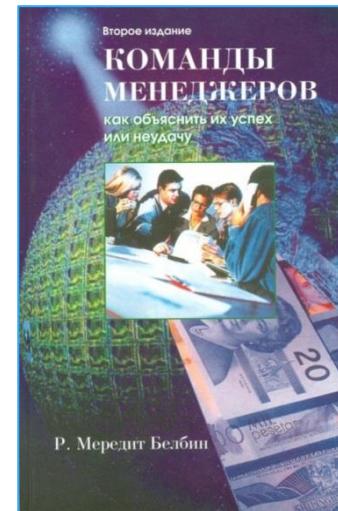
Выявлены в ходе эмпирических наблюдений за командами.
Критерием успеха для теории была возможность предсказать
результат соревнований по их составу.

Назначение теории ролей Белбина

- ➡ Описывает типовые роли, которые занимают люди в командах, решаяющих задачи в условиях неопределенности
 - Построена на экспериментальных исследованиях команд менеджеров
 - [Rob Thomsett адаптировал для IT](#) (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



Роли в команде



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.

Применение теории

► Образы сильных команд

- Сбалансированная команда: координатор, **один** сильный генератор и умный оппонент для него, соответствие способностей и обязанностей, знание слабости
- Команда с лидером-звездой (если звезда правильно знает путь)
- Команда из стабильных командных экстравертов (в ИТ встречается не часто)
- Команда звезд с удачным координатором (отдельно исследовали управление)

► Осознание проблемных точек конкретной команды

- Конфликт между шейперами и генераторами не решается примирением
- Любой команде нужны идеи, исполнители, организаторы и завершатели задач
- Желательен хоть **один Работник компании**, работающий на результат
- Командный дух сам по себе не обеспечивает успеха
- Однородные команды – слабы, а часто отбирают себе подобных
- Обязанности надо складывать с учетом ролей, а не только профессионализма

Еще пара моделей – про ИТ

Ханк Рейнвотер. Как пасти котов

Распространенные породы

- ➡ Архитектор – концепты и крупные структуры, но детали хромают
- ➡ Конструктивист – пишет код как песню и он работает
- ➡ Художник – создает изящные структуры из кода
- ➡ Инженеры – стройные сборки библиотек и фреймворков
- ➡ Ученый – пишем код по фундаментальным принципам
- ➡ Лихач – делаем быстро здесь и сейчас, работает до первой ошибки

И остальные

- ➡ Редкие породы: Волшебник, Минималист, Аналогист, Трюкач
- ➡ Дворняги: Разгильдяй, Тормоз, Любитель, Профан, Эклектик,

Алексей Кулаков. Типология на основе игр

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

Расы

- ➡ Гномы – про деньги. Все – ресурс
- ➡ Эльфы – про любовь. Хороший коллектив – наше все
- ➡ Тролли – про истину. Борцы за правду и вскрытие проблем
- ➡ Маги – за инновации. Эксперименты со всем новым
- ➡ Жрецы – за миссию. Идем к цели не взирая на трудности
- ➡ Воины – за захват рынка.

Воины, Маги, Гномы и Эльфы – из модели Бартла:
Killer, Explorer, Achiever, Socializer

Для людей есть модели, они – работают

- ➡ Знание их помогает понять людей – тебе легче представить, насколько люди могут от тебя отличаться
- ➡ Они дают места потенциальных конфликтов и способы их решения
- ➡ Они помогают формировать эффективные команды
- ➡ Взгляд через них не уничтожает уникальности людей, так же как разложение в ряды не нарушает уникальности функций...

Сейчас эпоха перемен – разнообразие людей и компаний выше, поэтому знание моделей людей необходимо в повседневной жизни...



Вопросы и кейсы – обращайтесь!

Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>

maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [анализу](#) и [архитектуре](#), [Agile](#) и [ведению проектов](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#).