

# 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 различий и типовые 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

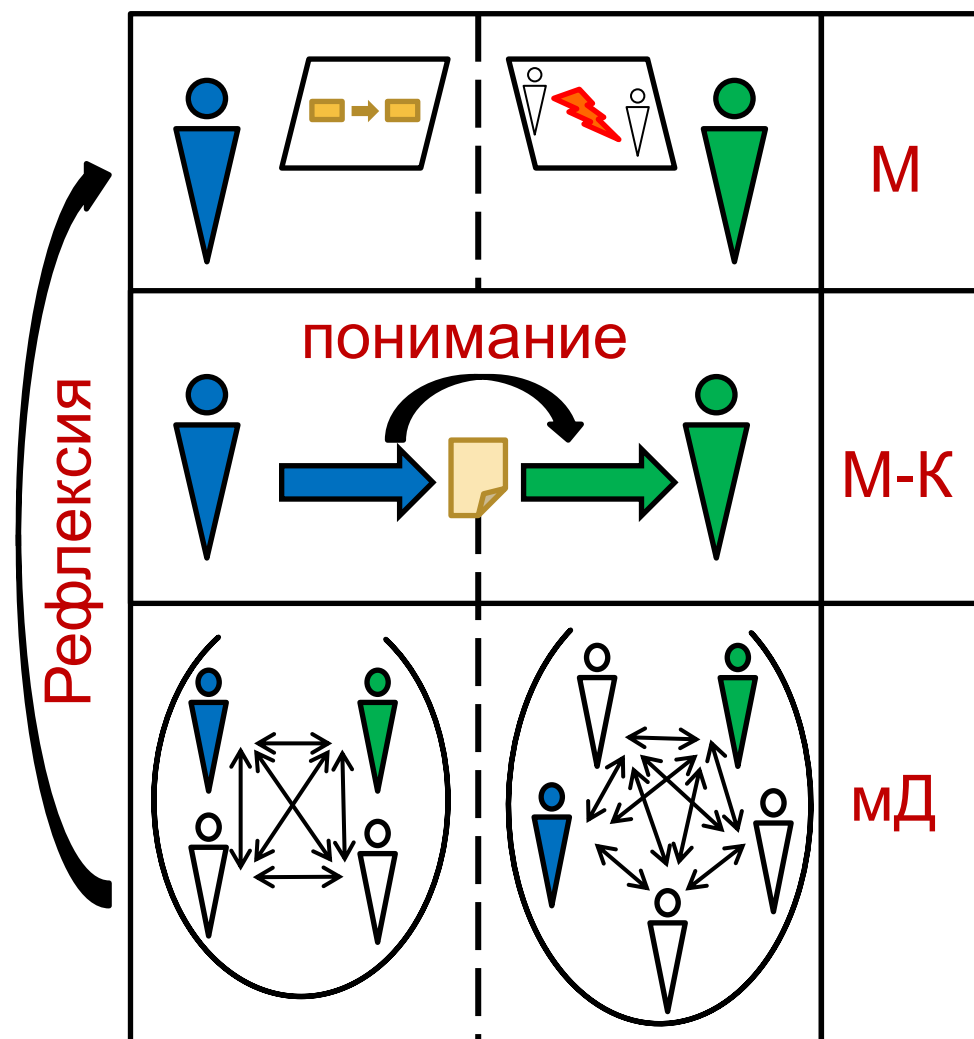
- Модели основаны на эмпирических исследованиях
  - Теоретически положенная типология, тесты и практика на ее основе
  - Типология, выявленная в исследованиях шаблонов поведения
  - Обобщения гипотез, проверенных исследованиями только для частных случаев
- О механизмах, которые стоят за моделями, есть лишь гипотезы
- Границы применимости определены слабо
- Критерий полезности модели – **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 фолксономии»](#)
- 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



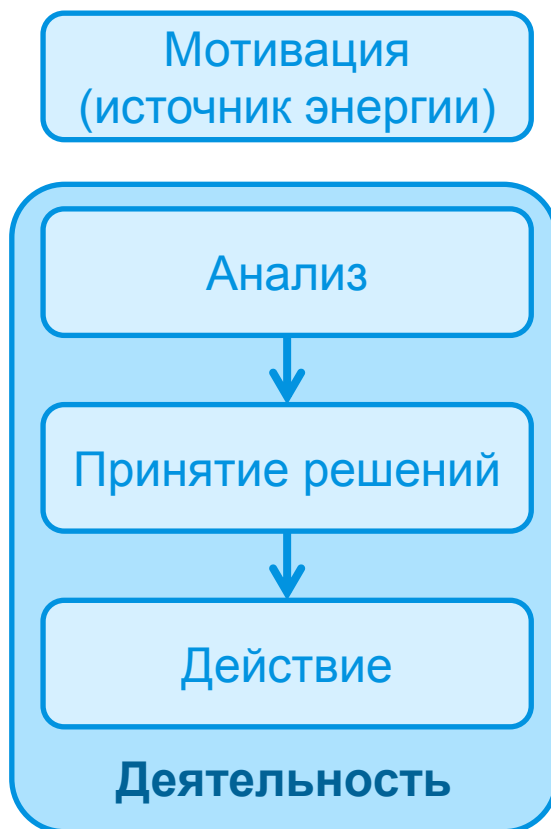
# Назначение MBTI

- ▶ 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   |  |
|---|--|
| <b>Экстраверт (Extraversion)</b><br>Активное общение, энергия – от одобрения окружающих | <b>Интраверт (Introversion)</b><br>Собственный двигатель действий, слабая нужда в общении  |
| <b>Сенсорик (Sensing)</b><br>Мозаичная картина мира из отдельных фактов и частных       | <b>Интуит (iNtuition)</b><br>Концептуальная картина мира без исключений, быстрые обобщения |
| <b>Мыслящий (Thinking)</b><br>Забота о результате деятельности                          | <b>Чувствующий (Feeling)</b><br>Забота о чувствах и отношениях людей в деятельности        |
| <b>Решающий (Judging)</b><br>Планируем и действуем по плану                             | <b>Воспринимающий (Perceiving)</b><br>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

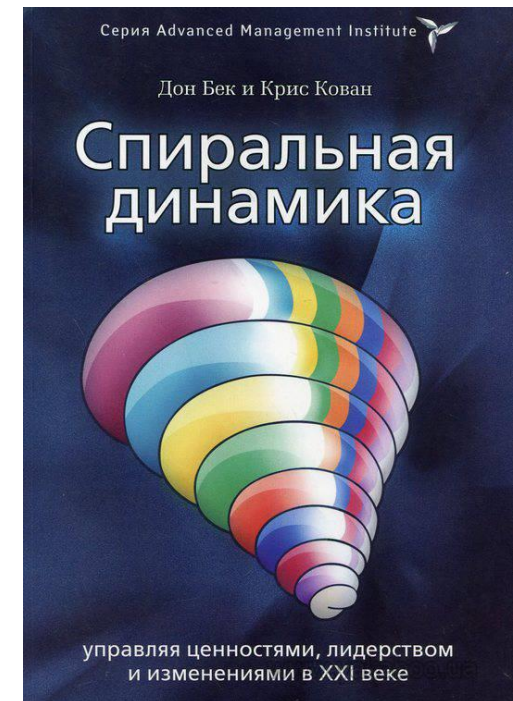
- Модель нейрофизиологической мотивации поведения, построена на основе исследований любви и обобщена на все виды деятельности
- Четыре гормональных механизма мотивации и счастья\*
  - Дофамин – счастье поиска и исследований
  - Тестостерон – счастье победы и достижения цели
  - Серотонин – счастье регулярной повседневной жизни
  - Окситоцин/эстроген – счастье эмпатии и взаимоотношений
- У разных людей разные механизмы работают с разной силой, это меняется с возрастом
- **Работа должна включать твое 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](#).*

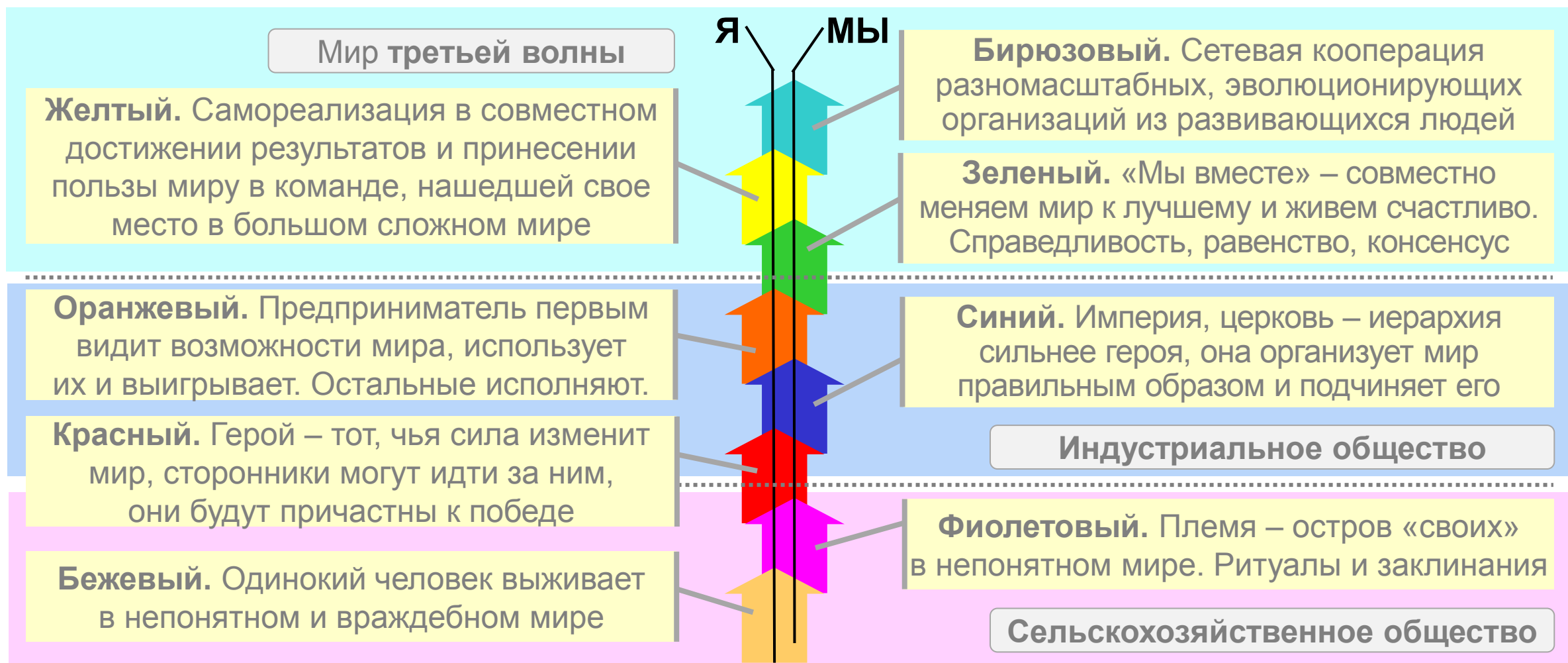
# Спиральная динамика – как человек мыслит и видит мир



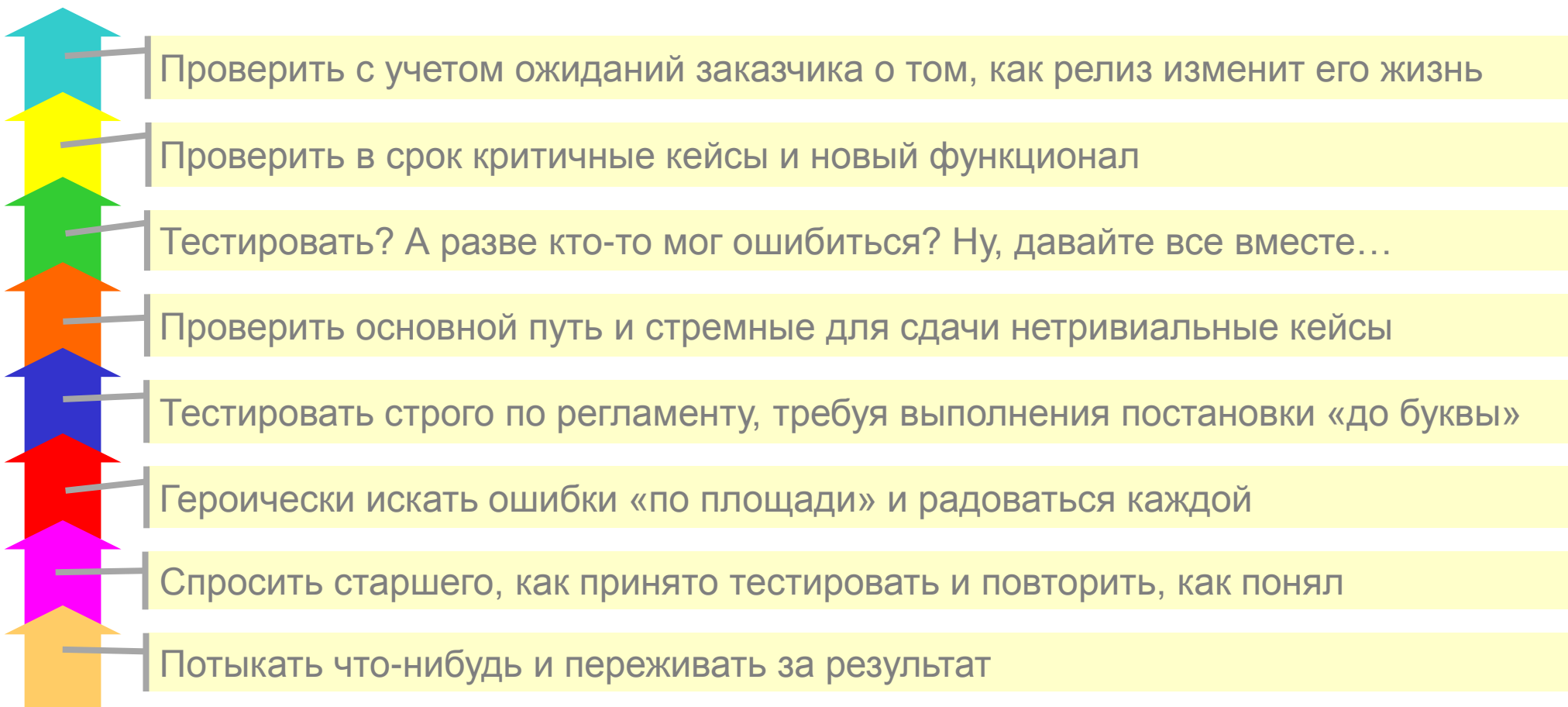
Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован



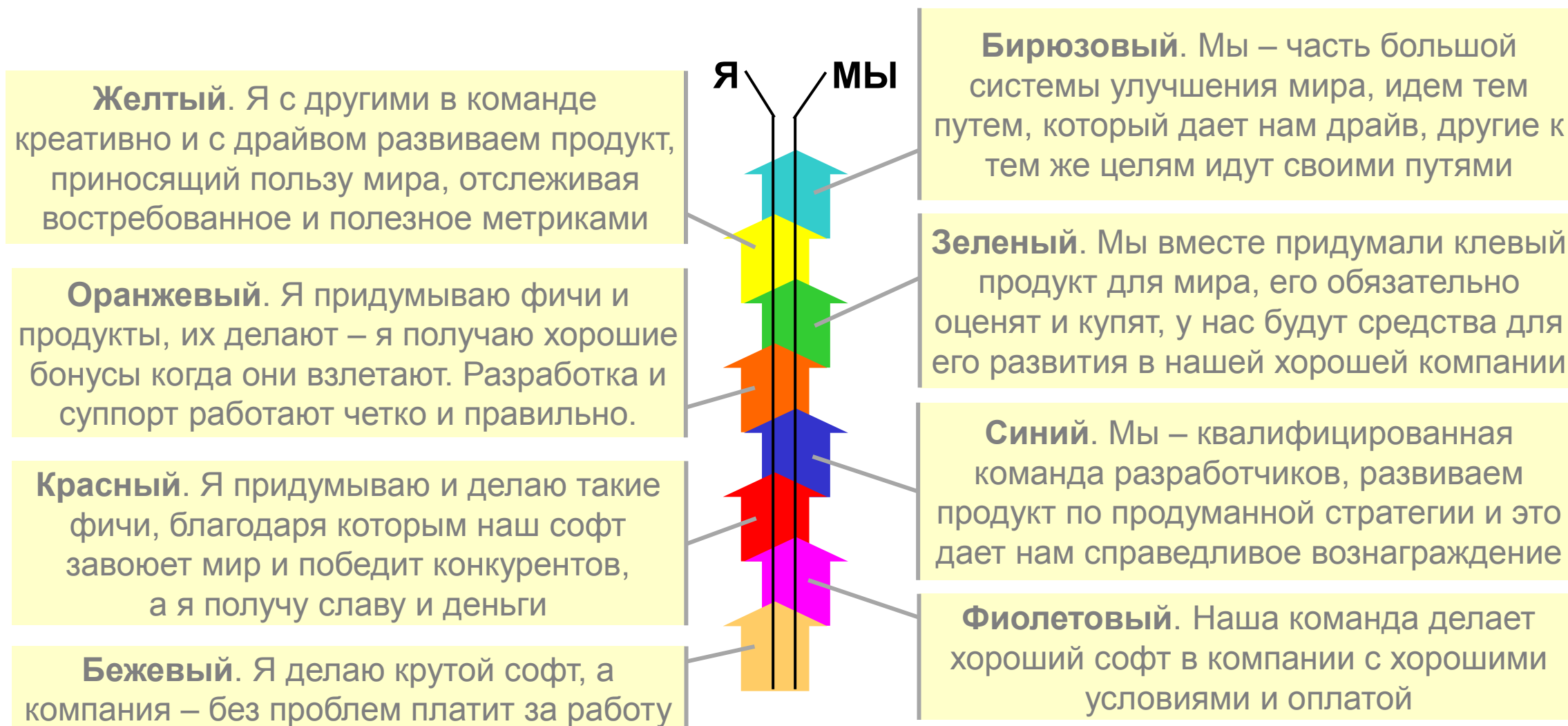
# Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



# Протестировать релиз...

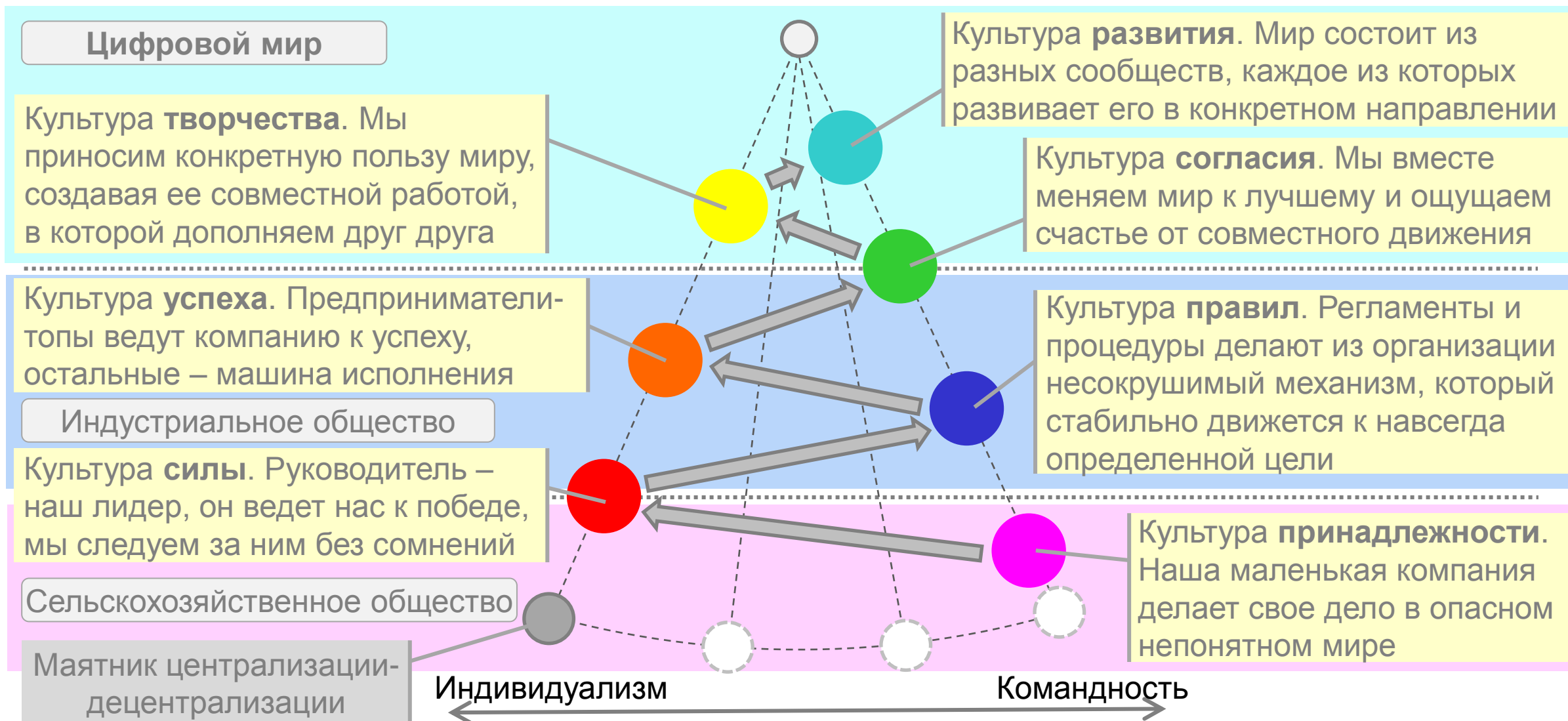


# Идеальная IT-компания





# Культура организаций разного уровня



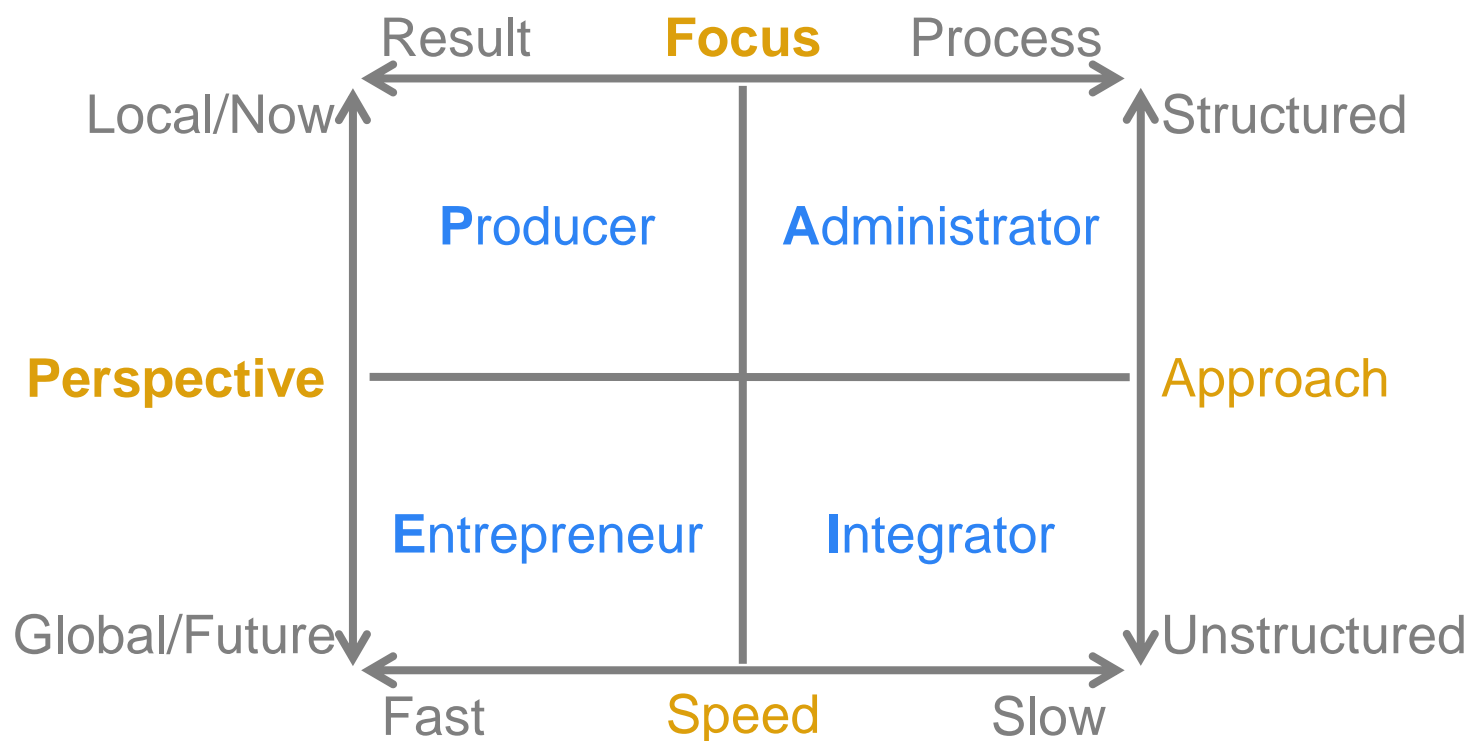
На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина ([ЭКОПСИ](#))

## Модель Адизеса – понимай своих руководителей



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

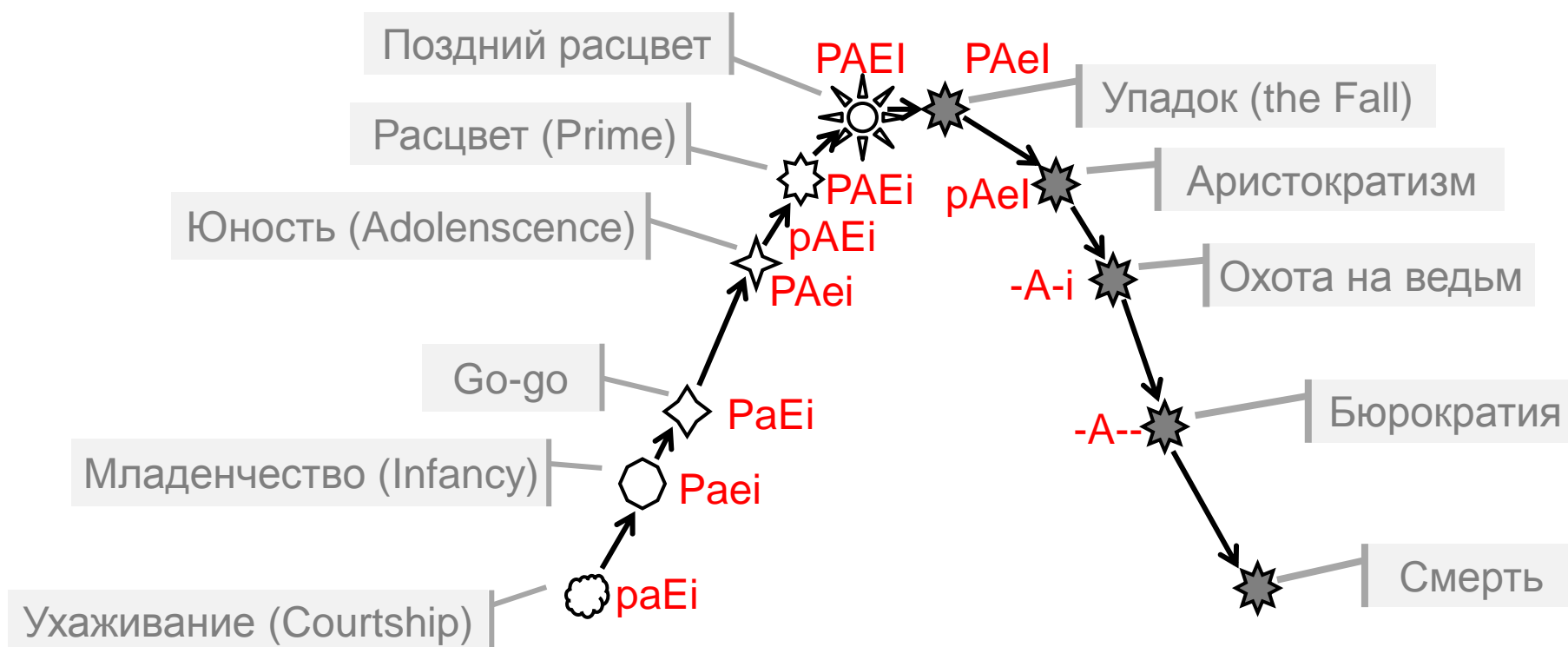
# Стили руководства Адизеса (PAEI)



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

Схему рисуют с разными осями. Это – из [webarchive 16.04.2019 adizes.com](https://web.archive.org/web/20190416160429/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





Рэймонд Мередит Белбин

## Командные роли Белбина – понимай интерес в деятельности



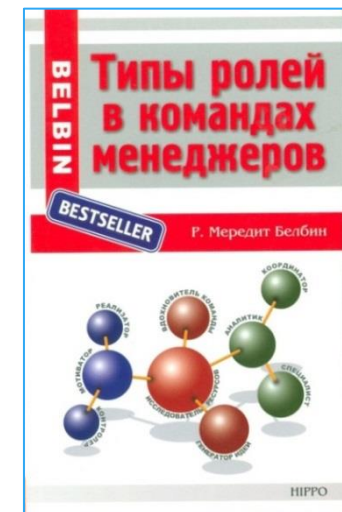
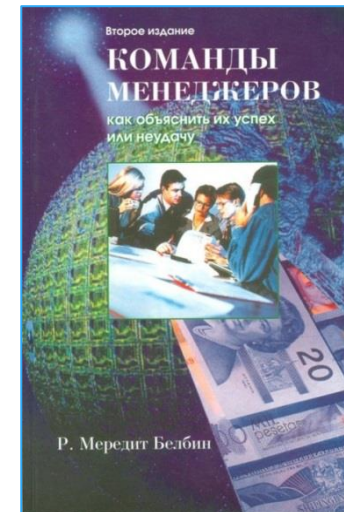
Выявлены в ходе эмпирических наблюдений за командами. Критерием успеха для теории была возможность предсказать результат соревнований по их составу.

# Назначение теории ролей Белбина

- Описывает типовые роли, которые занимают люди в командах, решающих задачи в условиях 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<br>Implementer                | <b>Делает то, что надо для результата</b> , независимо от своей специализации. Хотя бы один такой человек необходим для успеха                     |
|    | Генератор идей<br>Plant                         | <b>Горит своими идеями</b> : активно порождает оригинальные идеи и видит самореализацию в их воплощении  |
|    | Исследователь ресурсов<br>Resource Investigator | <b>Приносит новые идеи снаружи</b> и видит самореализацию в адаптации их и воплощении в проекте  |
|    | Координатор<br>Coordinator                      | <b>Координирует</b> работу команды, давая сотрудникам возможность проявиться, но при этом <b>принимая ключевые решения</b>                         |
|    | Шейпер<br>Shaper                                | <b>Активно и жестко ведет</b> к выбранным или принятым им целям <b>по выбранному им пути</b>   |
|    | Аналитик-стратег<br>Monitor Evaluator           | <b>Оценивает разные идеи и варианты, ищет истину</b> , может синтезировать сложное решение с учетом нюансов и деталей                              |
|  | Душа команды<br>Team Worker                     | Ненавязчиво <b>налаживает отношения в команде</b> , не участвуя в управлении явно  |
|  | Педант<br>Completer Finisher                    | <b>Доводит дело до конца</b> . Перфекционист, главное – качество и детали. а сроки могут подождать. Без него после 80% остаток никому не интересен |
|  | Специалист<br>Specialist                        | <b>Профессионал в своей области</b> , 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 IT 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
- Желателен 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 IT**

# 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](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

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