



УПРАВЛЕНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ
АВТОМАТИЗАЦИИ УЧЕТА
НА ПЛАТФОРМЕ 1С:ПРЕДПРИЯТИЕ



МОДЕЛИ SOFT SKILL ДЛЯ ТИМЛИДА



Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик
Навигатор и эксперт по миру Agile, бирюзовых организаций
и спиральной динамике
<http://mtsepkov.org>

Секция Дмитрия Климчука

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

...а вокруг орки...

СМОТРИТЕ В КИНОТЕАТРЕ «ОКТЯБРЬ» С 11 НОЯБРЯ

Зачем нужны модели soft skill?

- ▶ Люди – разные, типологии позволяют понять не похожего на тебя: логика мышления и принятия решений, ценности и картину мира
- ▶ Модели команд показывают структуру, динамику развития и способы руководства
- ▶ Можно работать без моделей, но это как писать софт, не используя шаблоны и фреймворки – не эффективно



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

Модели в докладе

Понимаем разных людей

- Типология Майерс-Бриггс – разные люди в деятельности
- Модель Алексея Кулакова на основе компьютерных игр
- Модель Хелен Фишер – разным людям нужно разное счастье
- Ханк Рейнвотер. Как пасти котов
- Спиральная динамика – системы ценностей и культура в развитии

Командообразование

- Стили руководства Адизеса
- Командные роли по Белбину
- Динамика развития команды по Такману
- Модель ситуационного лидерства в двух видах



Это – модели, которые я использую, а вы можете создать свой набор. В докладе – лишь обзор, подробности в книгах, статьях и тренингах.

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.

Понимаем разных людей



Вокруг нас – люди, а не злобные орки.
Просто они мыслят по-другому, и их надо понять.

Разнообразие людей: типы личности Майерс-Бриггс (МВТИ)



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

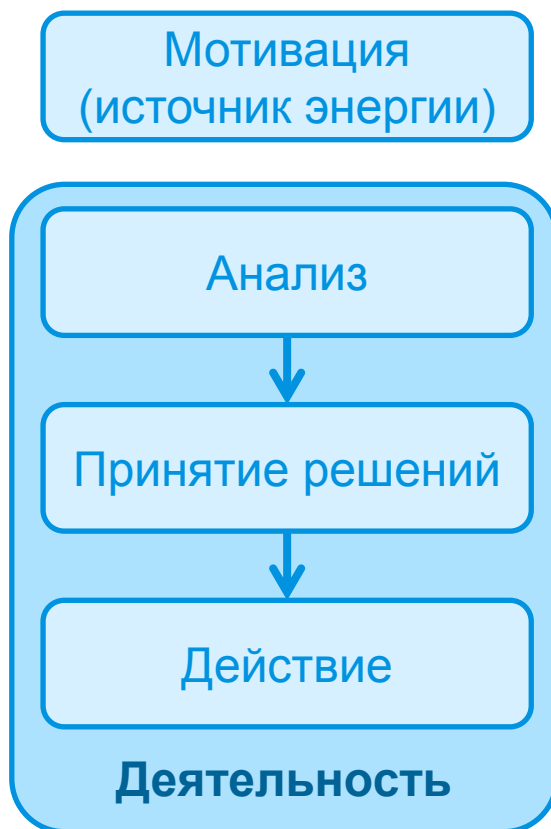
Назначение MBTI

- ▶ 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 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!

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

**Еще немного моделей
про разнообразие людей**

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](#).*

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
X – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)
То, что хорошо для X, убивает Y и наоборот



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



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](#)

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

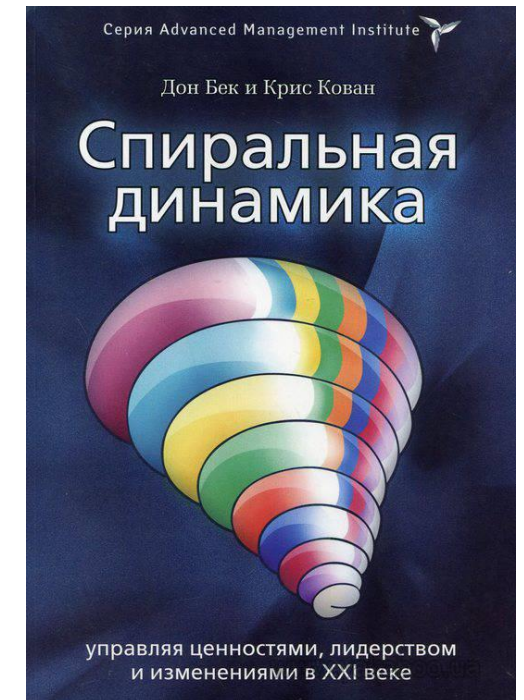
- Гномы – про деньги. Все – ресурс
- Эльфы – про любовь. Хороший коллектив – наше все
- Тролли – про истину. Борцы за правду и вскрытие проблем
- Маги – за инновации. Эксперименты со всем новым
- Жрецы – за миссию. Идем к цели не взирая на трудности
- Воины – за захват рынка.

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

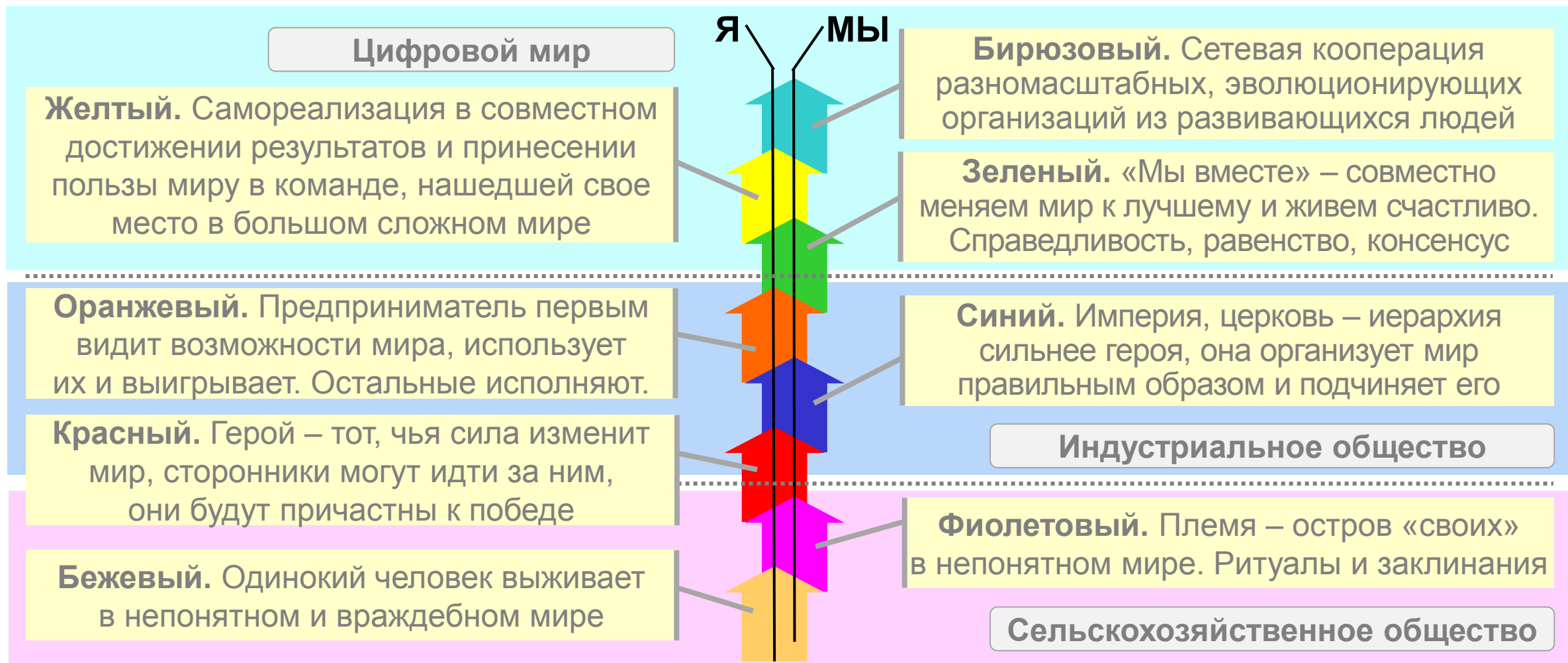
Спиральная динамика – модель ценностей человека и культуры компании



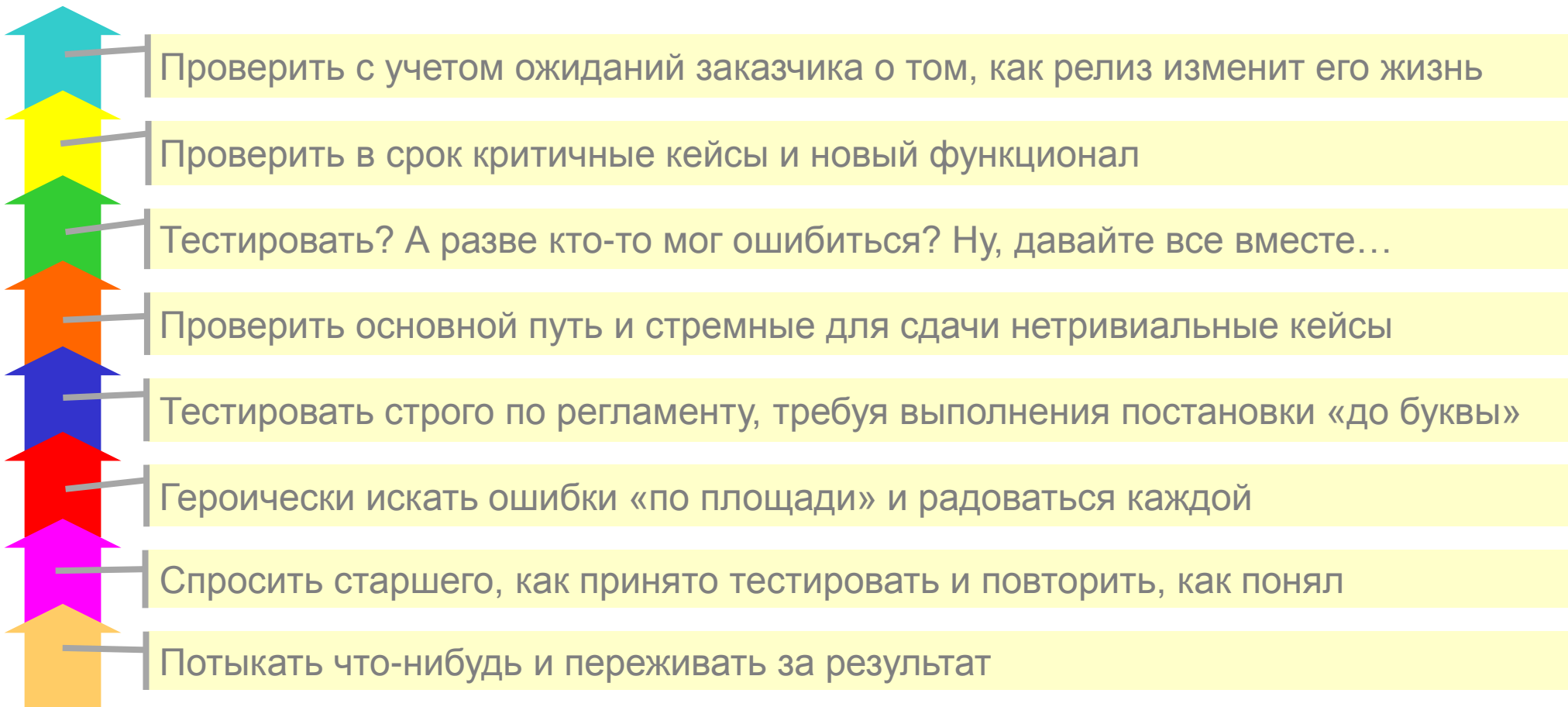
Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован



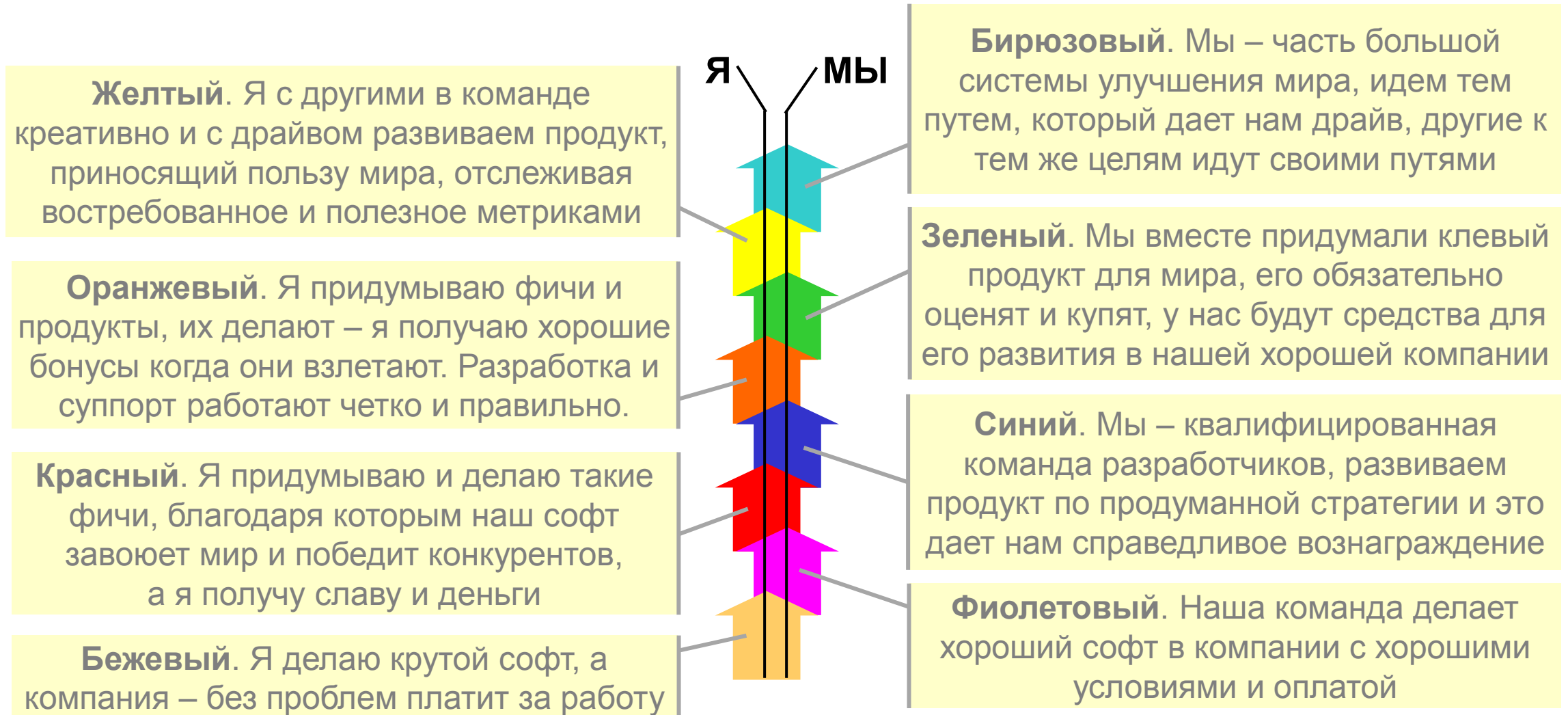
Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



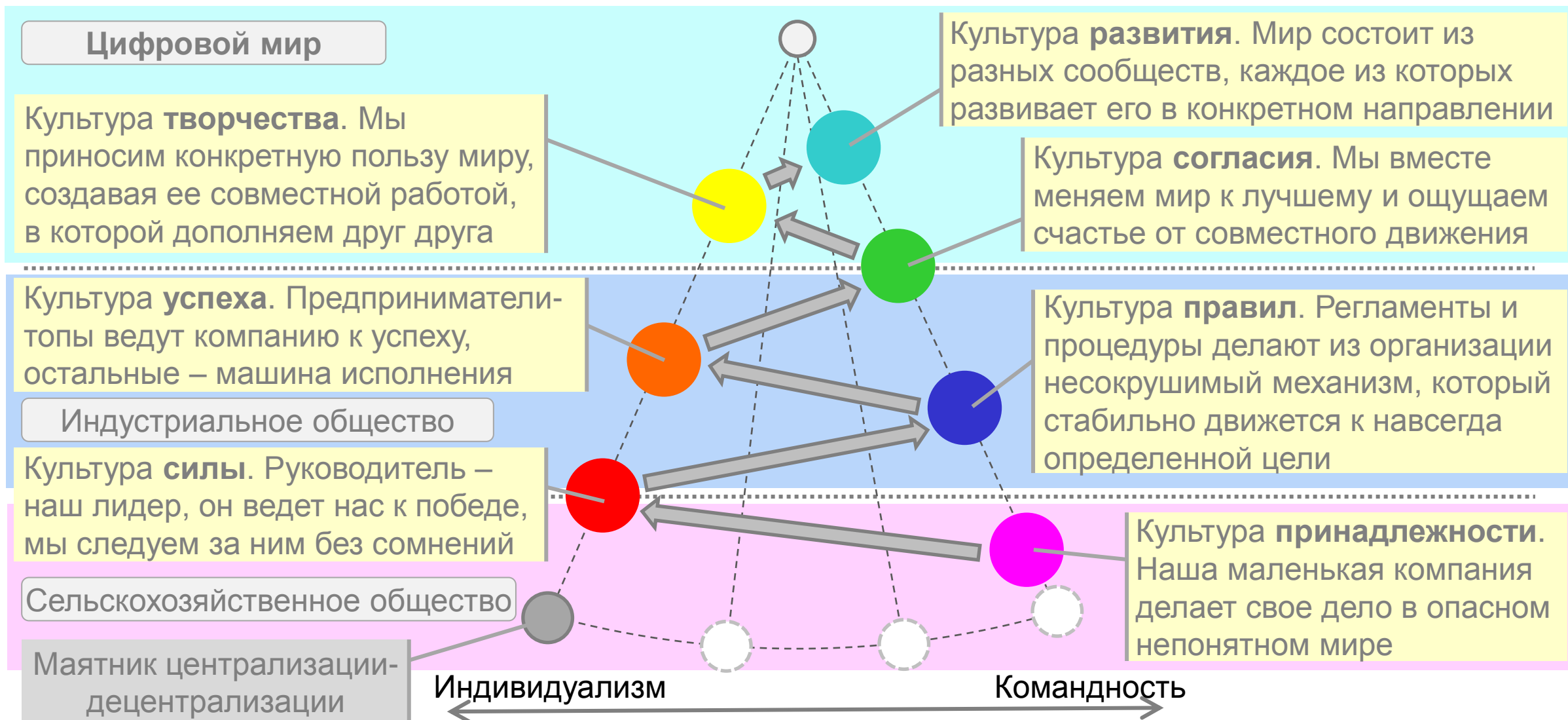
Протестировать релиз...



Идеальная IT-компания



Культура организаций разного уровня



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

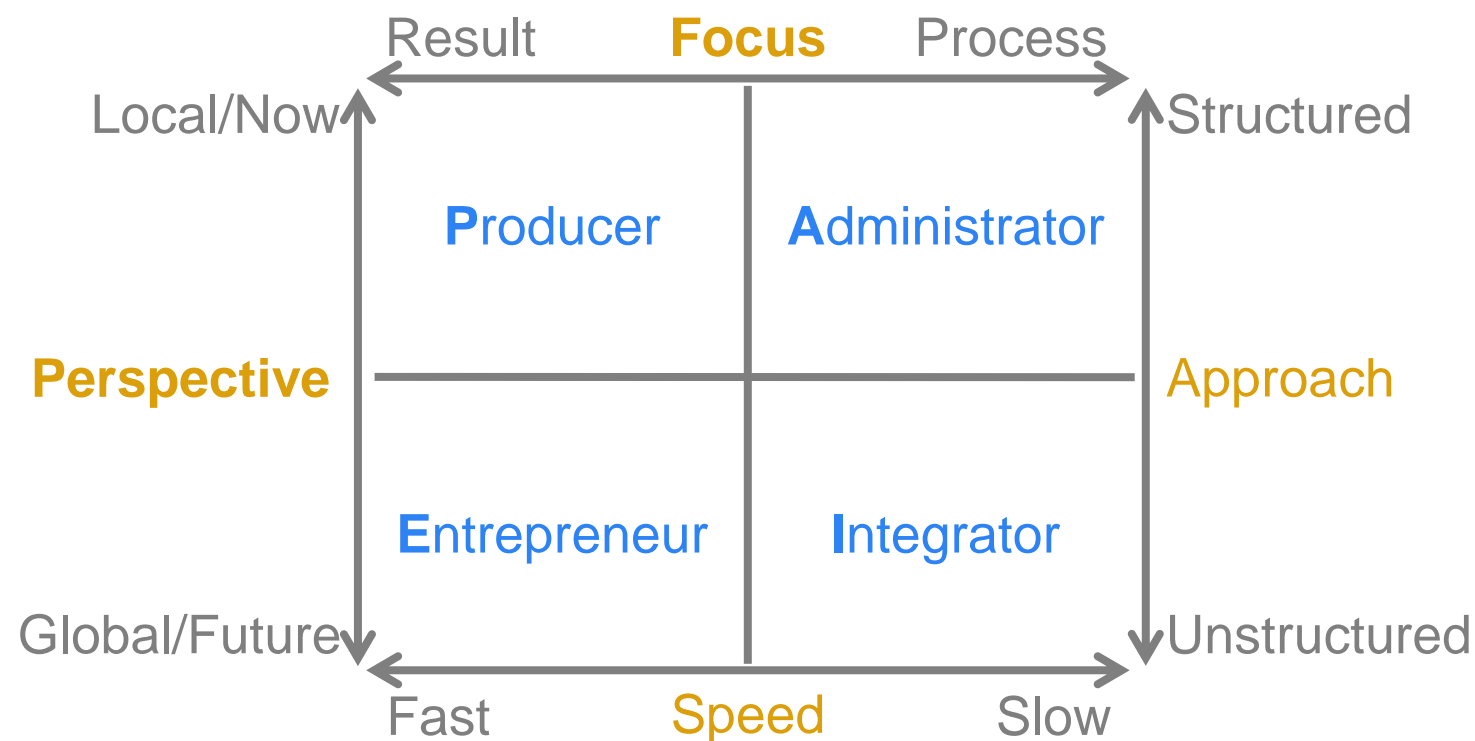
Командообразование

Модель Адизеса



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

 Применим не только для компании, но и для проекта

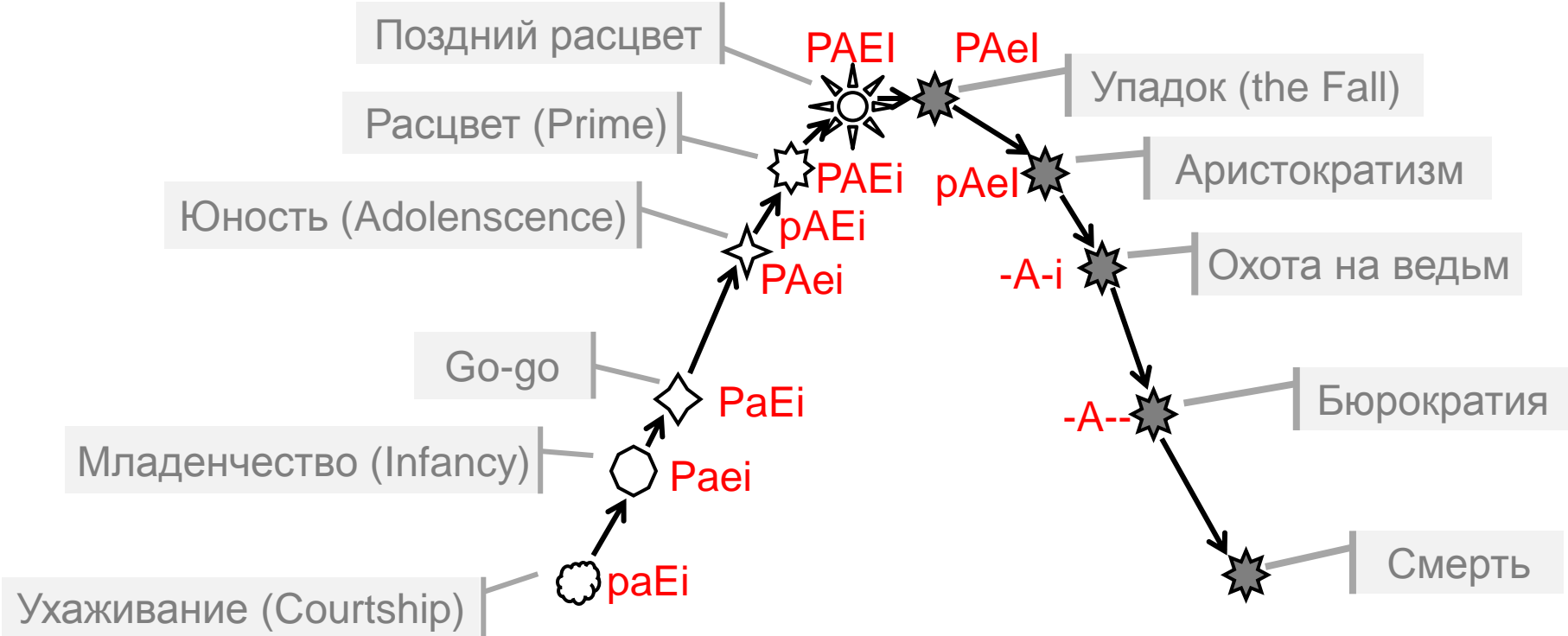


Схема с кодами востребованных стилей управления на разных стадиях – из моих материалов с тренинга института Адизеса



Рэймонд Мередит Белбин

Командные роли Белбина – естественные функции в команде



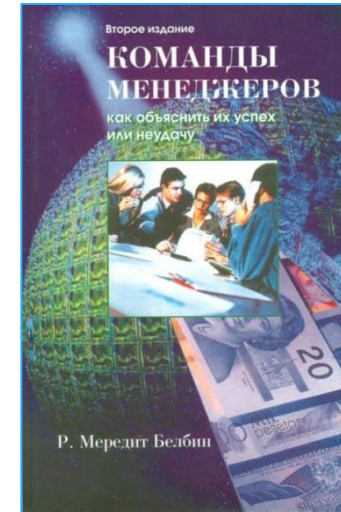
Выявлены в ходе эмпирических наблюдений за командами. Критерием успеха для теории была возможность предсказать результат соревнований по их составу.

Назначение теории ролей Белбина

- Описывает типовые роли, которые занимают люди в командах, решающих задачи в условиях неопределенности
 - Построена на экспериментальных исследованиях команд менеджеров
 - [Rob Thomsett адаптировал для IT](#) (смотри Эдвард Йордан «Смертельный марш»)
- Описывает сильные и слабые команды, указывает конкретные проблемы команд и способы их решения

Источник – книги Белбина










- Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу
- Типы ролей в командах менеджеров



Мои доклады по модели: [PMclub.pro](#), [TeamLead](#) (есть [расшифровка](#))

Роли 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 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

Динамика развития команды

Forming – Storming – Norming – Performing

Модель Брюса Такмана (1965)

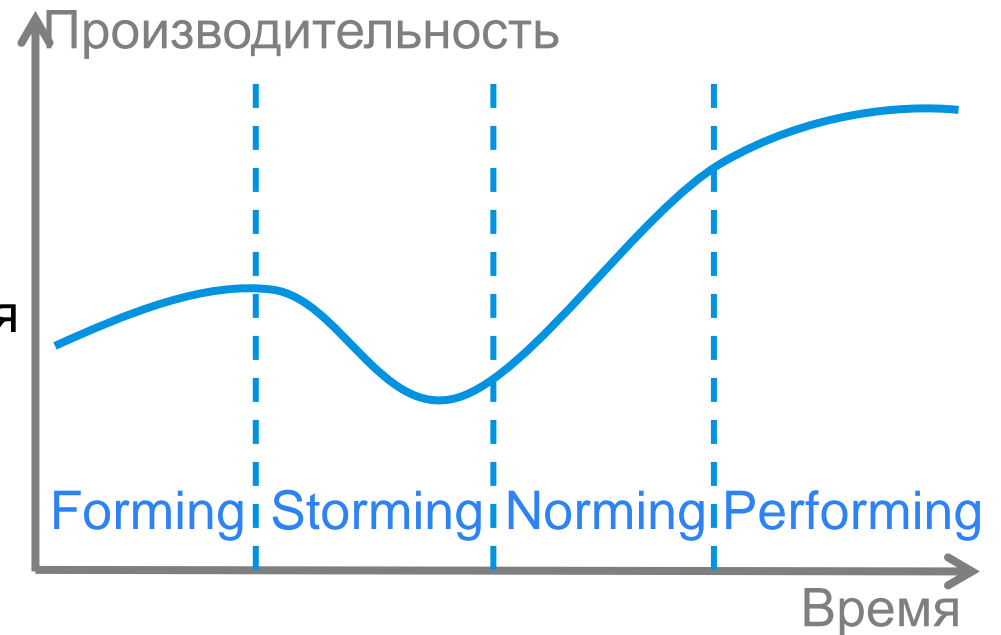
Краткое содержание

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

Проблемы

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

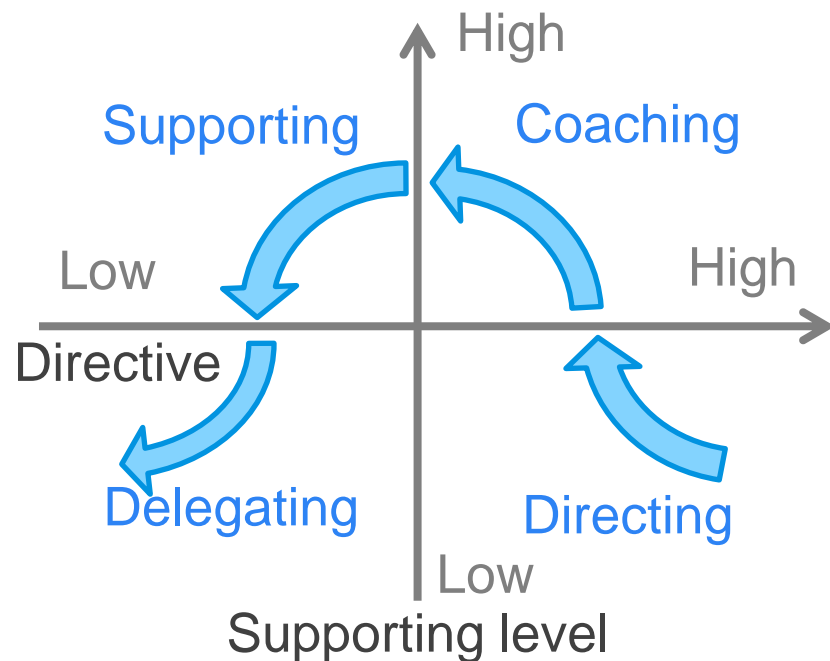
Модель – часть групповой динамики, в ней много других моделей



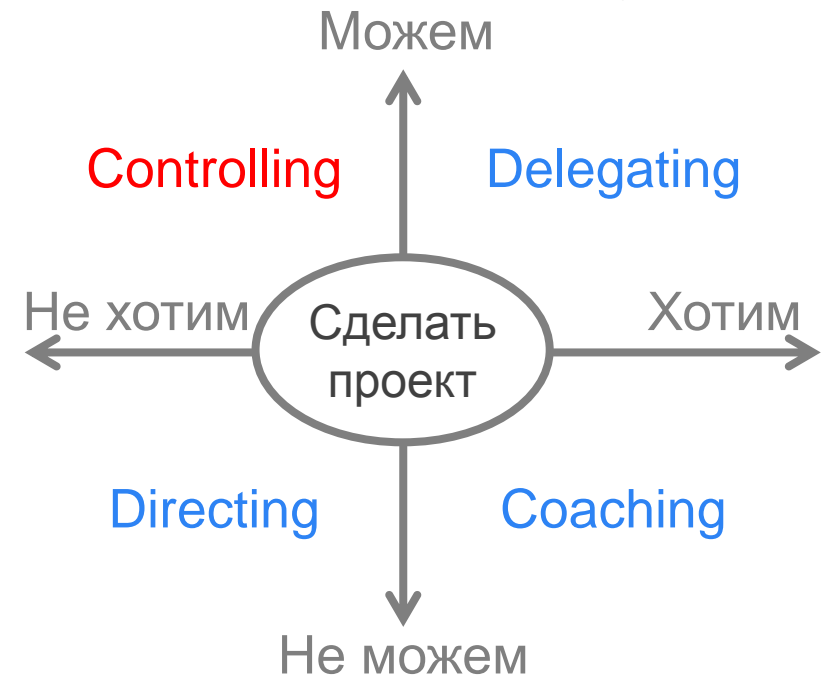
Directing – Coaching – Delegating...

Paul Hersey and Ken Blanchard. Situational leadership model ([wiki](#))

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



Версия-2: Руководим готовой командой. Нежданчик – ситуация «можем, но не хотим» - безразличие к проекту



* [Рассказ в блоге Дениса Петелина](#) (2009)

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](#).

18+



УПРАВЛЕНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ
АВТОМАТИЗАЦИИ УЧЕТА
НА ПЛАТФОРМЕ 1С:ПРЕДПРИЯТИЕ



Спасибо за внимание!

Секция Дмитрия Климчука

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

...а вокруг орки...

СМОТРИТЕ В КИНОТЕАТРЕ «ОКТЯБРЬ» С 11 НОЯБРЯ