

CUSTIS

# Взаимодействуй с людьми и развивайся с опорой на модели личности



**Максим Цепков**

Главный архитектор решений CUSTIS

Навигатор по миру Agile, бирюзовых организаций и спиральной динамики

<http://mtsepkov.org>

**Л·А·Ф**

Летний Аналитический Фестиваль

Летний аналитический фестиваль

13–14 июля 2024, Подмосковье



# Зачем использовать модели soft skill?

- Основа совместной работы — коммуникация и понимание
- Люди мыслят сильно по-разному, каждый человек уникален
- Модели показывают типовые варианты: логику мышления и принятия решений, эмоции, мотивацию, ценности, картину мира — понимаем других
- Через модели можно смотреть **на себя**: это помогает понять самого себя, свой потенциал и направления развития, найти своё место в команде
- Работать без моделей — это как писать софт без шаблонов: неэффективно
- Моделей — очень много, в докладе будет **лишь обзор** тех, которые я использую и знаю, а вы можете создать свой набор для тех же целей
- Для подробного знакомства есть книги, тренинги и другие материалы



Человек как калейдоскоп, а модели раскрывают его набор стёклышек.  
Человек активен: сам может досыпать новые стёклышки и строить узоры

# Модели — эмпирика, а не наука

В психологии, социологии, менеджменте и других социальных науках нет единых концептуальных моделей с поэтапной детализацией

Модели основаны на эмпирических исследованиях:

- Теоретически положенная типология, тесты и практика на её 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 — **надёжность предсказаний** и работоспособность социальных систем, разработанных на их основе



Нейрофизиология дала достаточно знаний о работе мозга, но психологи не торопятся пересобирать модели

# Структура доклада

Моя книга [«Инженерная модель личности»](#) построена от базового уровня к прикладным, а доклад — наоборот.

Представление верхнего уровня

- Понимаем непохожего через типологии на примере MBTI
- Как мы размышляем: модель внутренней сцены
- Культура и ценности: модель спиральной динамики

Погружаемся в механизмы мышления и эмоций

- Логическая модель работы мозга на основе моделей Канемана, Маклина и ряда других моделей нейрофизиологии
- Механизмы мотивации: модель Хелен Фишер
- Обучение как настройка мышления мозга

Личность как множество аватаров

- Развитие личности как создание аватара
- Модели Белбина и Адизеса: аватары для члена команды и руководителя

**Помимо перечисленных, в докладе упоминается много других моделей.**





# Типы личности Майерс — Бриггс (МВТИ): понимаем непохожего



Разработаны Катариной Бриггс и её 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 отличаться от него в мышлении и действиях
- MBTI даёт 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



Исследования мозга показывают, что у MBTI есть основания, смотри мою статью [«MBTI: представляем мышление непохожего»](#)

# Конструкция MBTI



## Дихотомия

### Экстраверт (Extraversion)

Активное общение, энергия — от одобрения окружающих

### Сенсорик (Sensing)

Мозаичная картина мира из отдельных фактов и частных деталей

### Мыслящий (Thinking)

Забота о результате деятельности

### Решающий (Judging)

Планируем и действуем по плану

### Интроверт (Introversion)

Собственный двигатель действий, слабая нужда в общении

### Интуит (iNtuition)

Концептуальная картина мира без исключений, быстрые обобщения

### Чувствующий (Feeling)

Забота о чувствах и отношениях людей в деятельности

### Воспринимающий (Perceiving)

Ищем подходящие возможности, действуем спонтанно



4 дихотомии — 16 типов.

Типы равнозначны, ни один не лучше другого!

# МВТІ для аналитика

- Среди пользователей заказчика часто много **сенсорикив (S)**, они мыслят мозаикой фактов, им сложно работать с концептуальными описаниями, надо пояснять через примеры, привязанные к их рабочим кейсам, или даже прототипы интерфейсов
- **Интуиты (N)** теряются среди множества частных случаев, они пробуют быстро сделать общую схему, а потом начинают все в неё утапывать, теряя важные особенности
- Часть эффективных сотрудников — **воспринимающие, предприниматели (P)**, и с ними возникают проблемы с **планированием (J)**, а если таков стейкхолдер заказчика, то в проекте всё 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

А [в треде](#) к [моему посту](#) Владимир Фёдоров поделился наблюдениями, как люди разных типов пишут код.



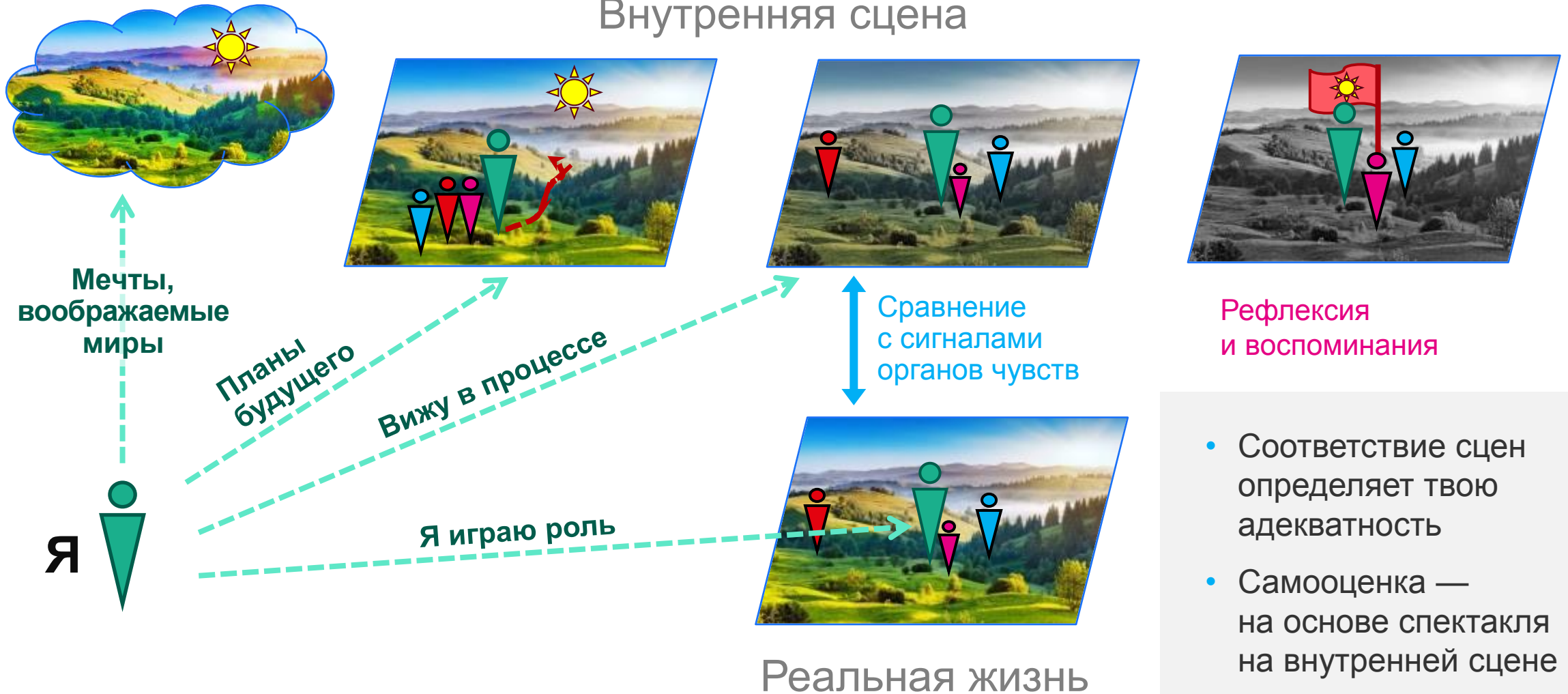
# Реальность и внутренняя сцена



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

# Спектакль жизни: две сцены

Внутренняя сцена



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

# Спектакль идёт 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 осознаётся

# Отношение людей к нормам

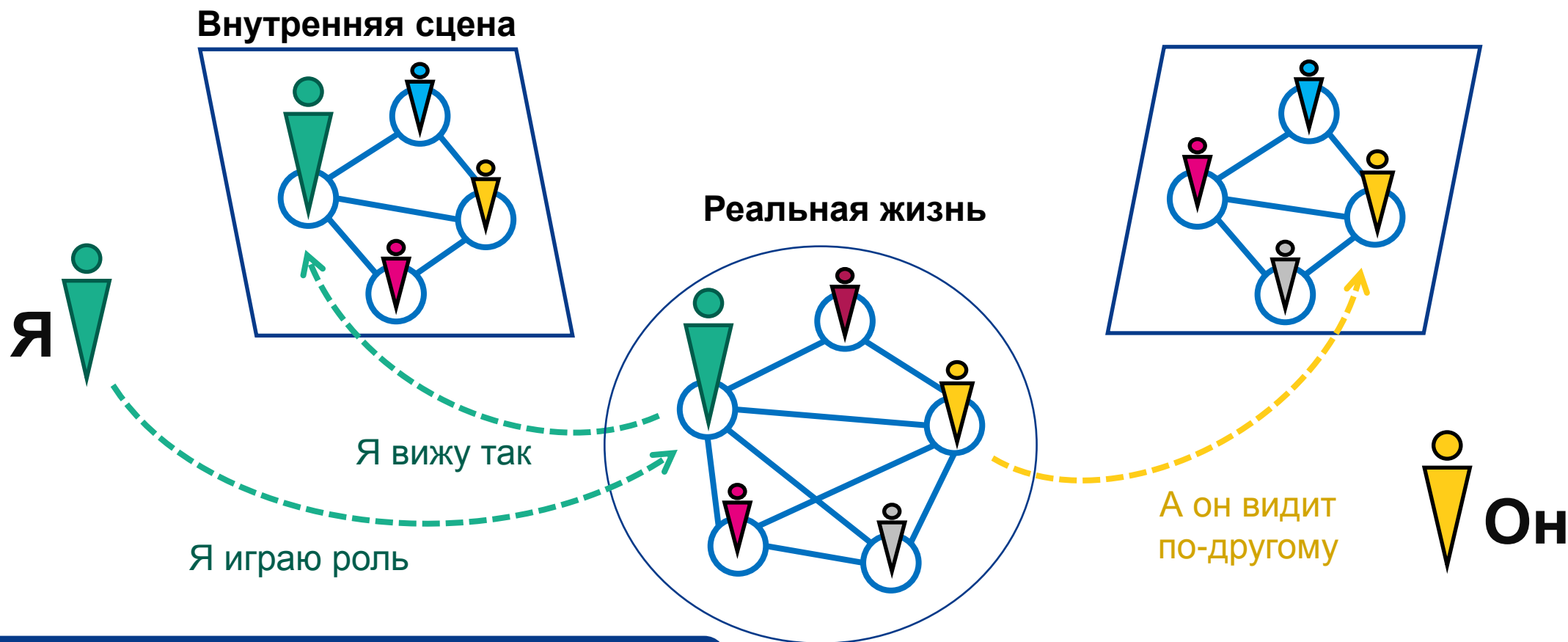
Классификация [Роберта Мертона](#):

- **Конформисты** следуют нормам для целей и средств их достижения (правилам поведения)
- **Инноваторы** придумывают новые средства, чтобы достичь нормативных целей
- **Ритуалисты** следуют правилам поведения, не заботясь о целях, к которым они приведут
- **Беглецы** отвергают социальные нормы на правила поведения и на достигаемые цели
- **Мятежники** не просто отвергают старые нормы, а пытаются создать новые нормы целей

Развитие в динамике:

- **Мятежники** создают новые нормы целей и первые варианты способов достижения
- **Инноваторы** наращивают арсенал способов достижения, оно становится возможным
- Новые нормы становятся общепринятыми, появляются **конформисты**, затем **ритуалисты**
- **Беглецы** отказываются исполнять ритуалы, появляются **мятежники** с идеями новых норм

# Спектакль жизни каждый видит по-своему



Для понимания надо увидеть чужой спектакль



# 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

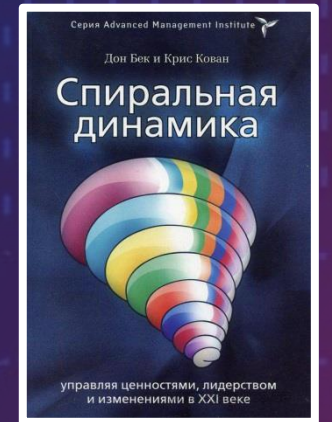
### Проблемы:

- 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



# Спиральная динамика — модель ценностей человека и культуры компании



**Клэр Грейвз** создал её 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, закреплённые в культуре

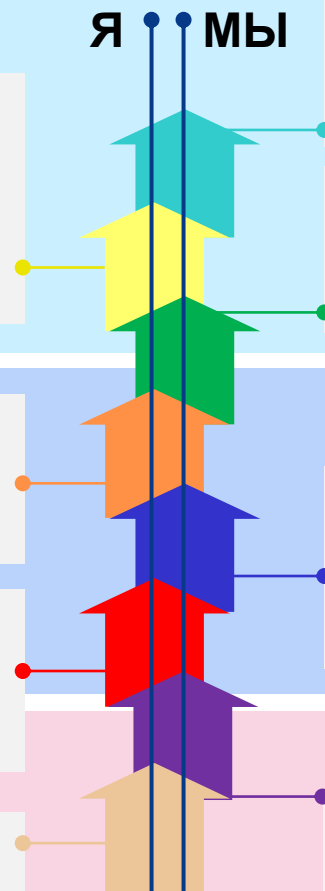
## Цифровой мир

**Жёлтый.** Самореализация в совместном достижении результатов и принесении пользы миру в команде, нашедшей своё 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



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

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

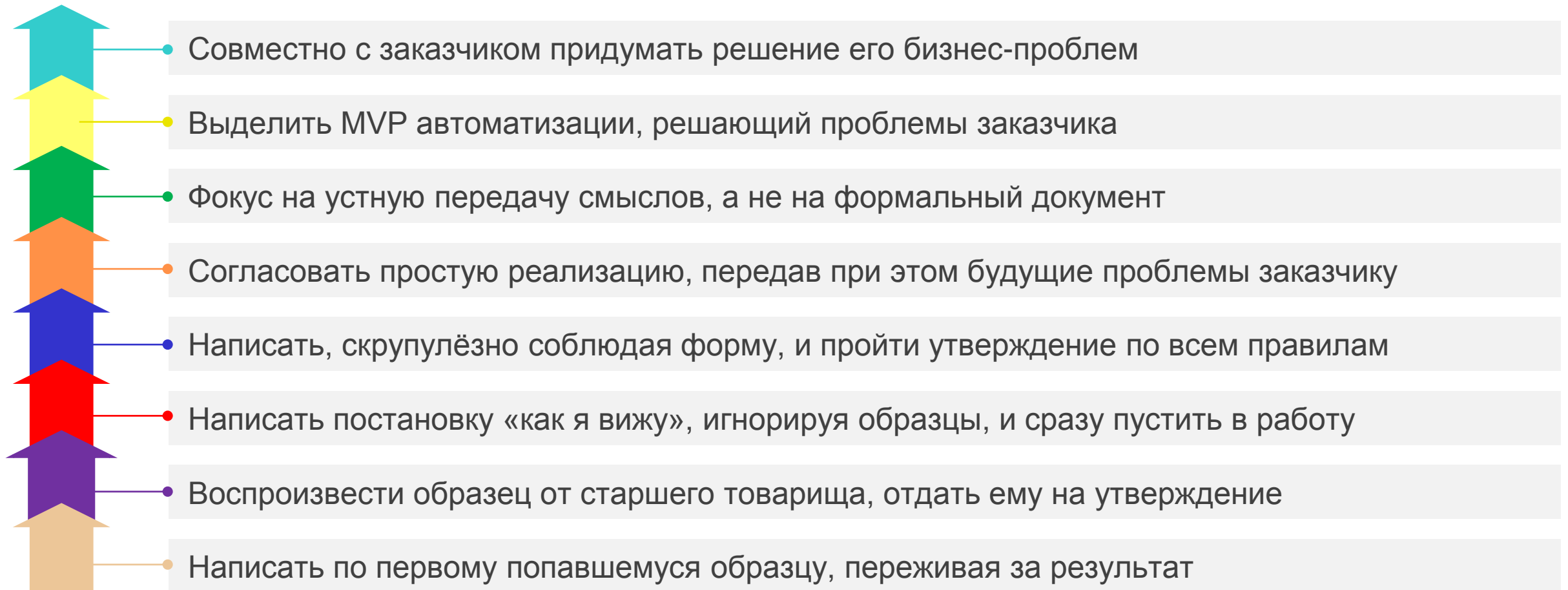
## Индустриальное общество

**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



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

# Культура организаций разного уровня

## Цифровой мир

Культура **творчества**. Мы приносим конкретную пользу миру, создавая её 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 ведёт нас к победе, мы следуем за ним без сомнений

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

## Сельскохозяйственное общество

Культура **принадлежности**. Мы горды: наша компания или отдел делает своё 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



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

# Построить отношения с заказчиком



Развёрнутое описание — в статье [«Краткое описание уровней спиральной динамики»](#)

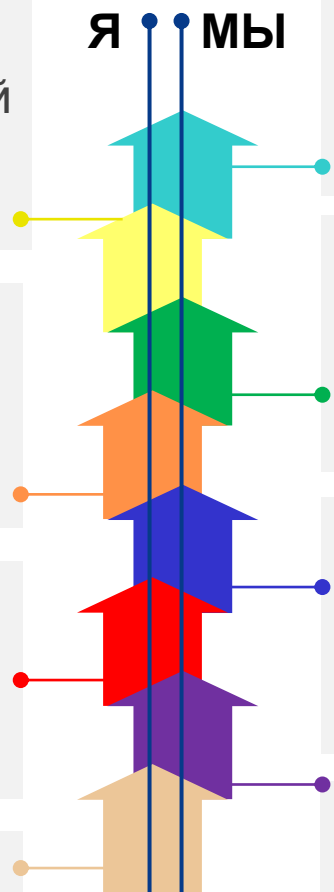
# Идеальная ИТ-компания

**Жёлтый.** 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 чётко 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, идём тем путем, который даёт нам драйв, другие к тем же целям идут своими путями

**Зелёный.** Мы вместе придумали клёвый 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 даёт 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	Вовлечённость
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 живём в этом опасном мире
Силы	Произвольно ставит лидер	Победить, несмотря на обстоятельства	Гибкость лидера, меняющего курс организации	Начальник жёстко подгоняет сотрудников	Как решит лидер, успех — его заслуга, ему и делить	Опасности и враги снаружи, но лидер ведёт 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		По потребностям, а когда не хватает — поровну	Рисков нет — у хороших людей всё 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 её потока	Работа для фана и драйва, но денег должно хватать	Риски — часть дела. Уменьшаем, проверяя гипотезы	Самореализация в работе на общие цели, свобода действий



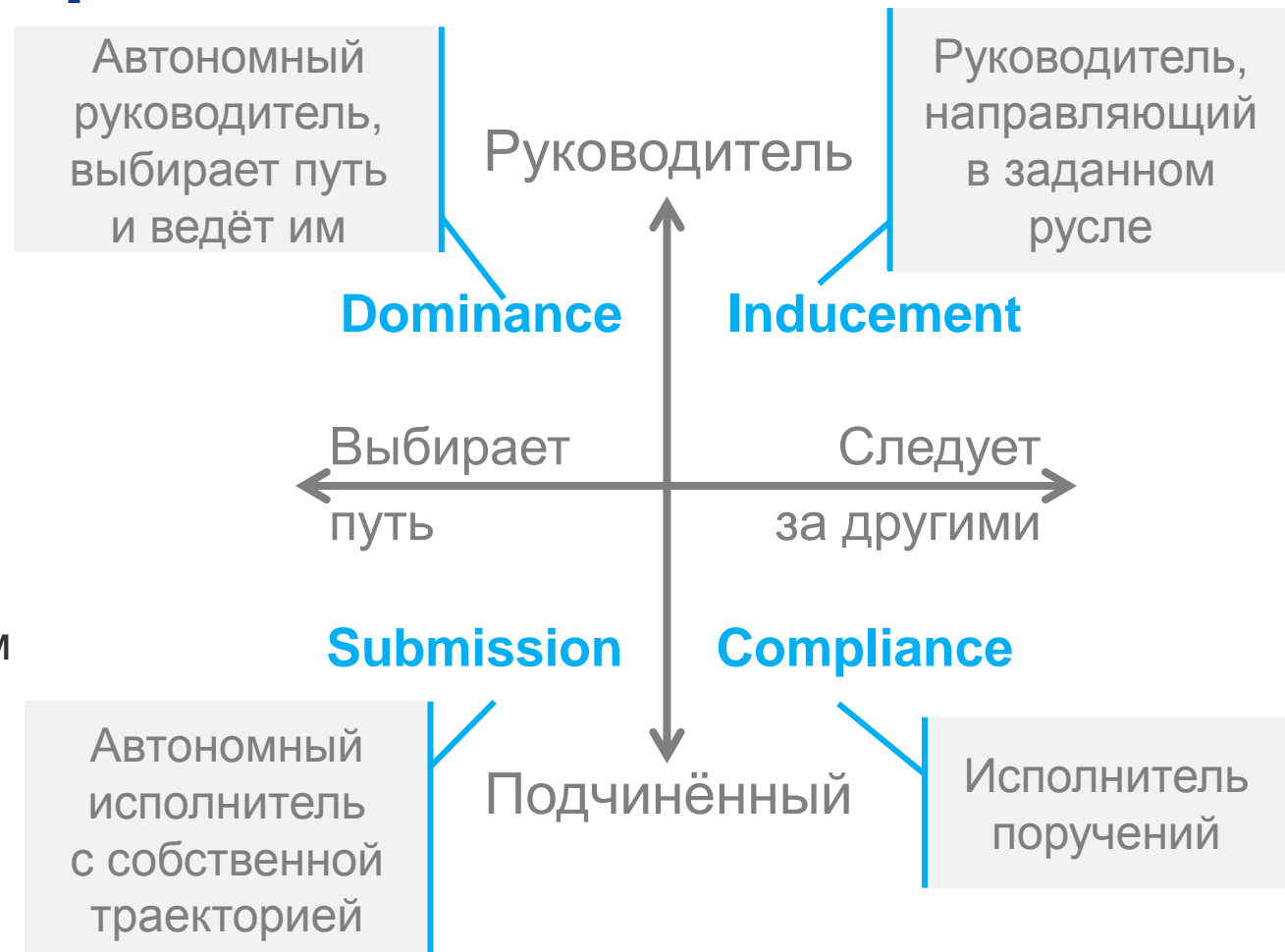
Призыв «повысим ответственность» каждая культура понимает по-своему. Содержание одного понятия нельзя менять изолировано от других, они должны быть согласованы между собой

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: твоё место в организации индустриального общества

Психологические характеристики для организаций индустриального общества — гибриды синего и оранжевого уровней:

- Разработал Марстон (1928), тест самооценки — Кларк (1956)
- Показывает соответствие четырём идеальным позициям в организации
- Разработана во времена, когда это полагалось врождённым, а не формируемым обучением
- Полезна в моменте для оценки качеств кандидата, выбора позиции для него и направлений обучения — если культура компании соответствует





# Модель Big Five — идеал для позднего индустриального общества

Big Five — развитие 3-факторной модели Айзенка (1940-е): экстраверсия, нейротизм (чувствительность), а «всё 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 зелёного 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

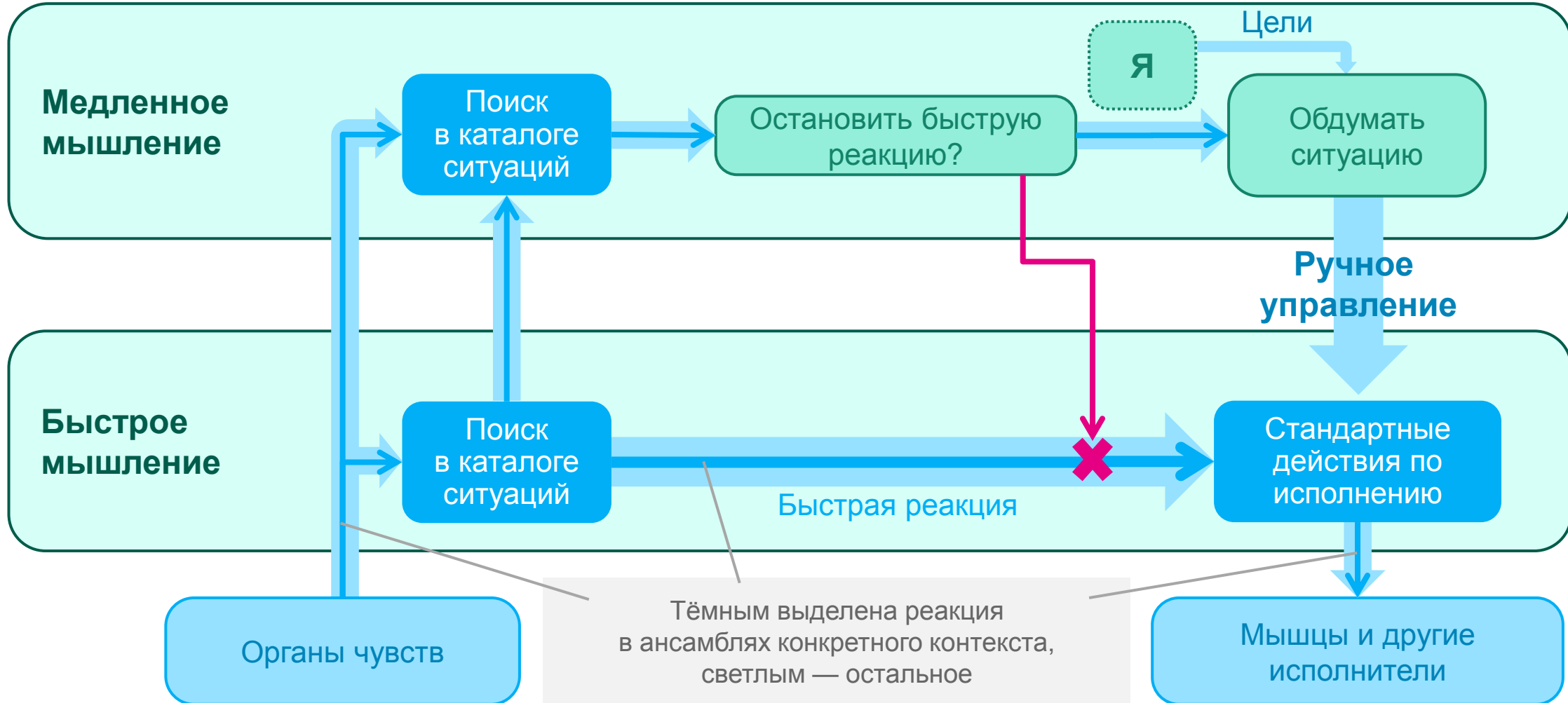
В России вместо классического Big Five часто используют адаптацию Хийджиро Тсуйи **к японской культуре**, переведённую Хромовым, и это — другой идеал, с большим количеством черт синего уровня

**Мышление, эмоции и драйв**

# Логическая схема работы мозга



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



# 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**

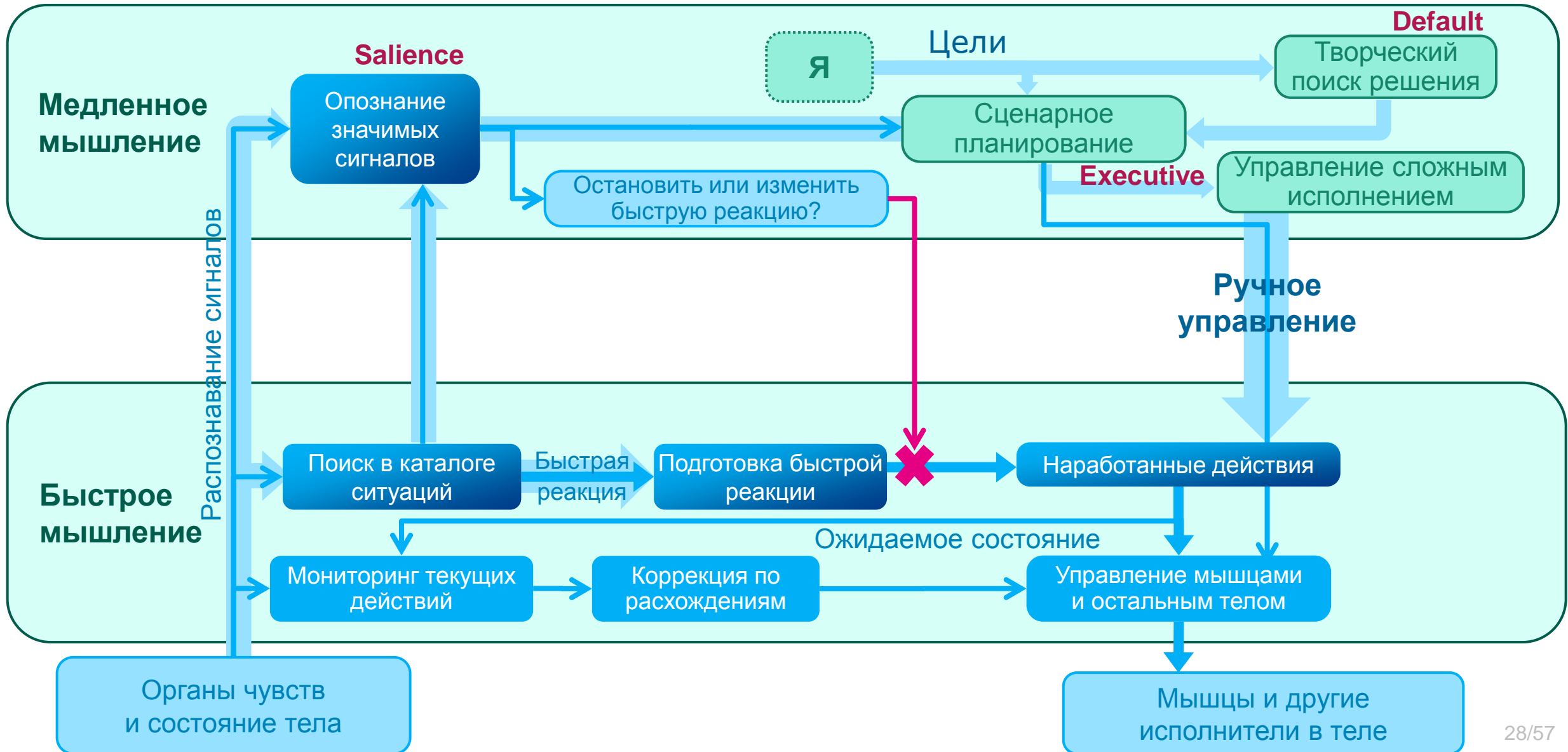
Рациональное принятие решений социально одобряется, поэтому постфактум может быть придумано рациональное обоснование

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**

# Контуры автопилота и проектирования

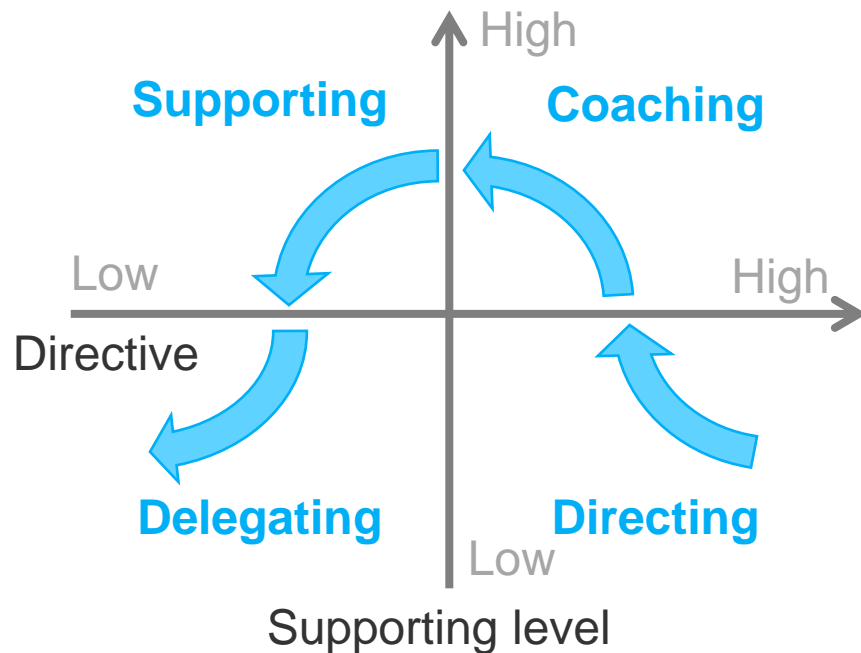




# Directing — Coaching — Delegating...

*Paul Hersey and Ken Blanchard. Situational leadership model*

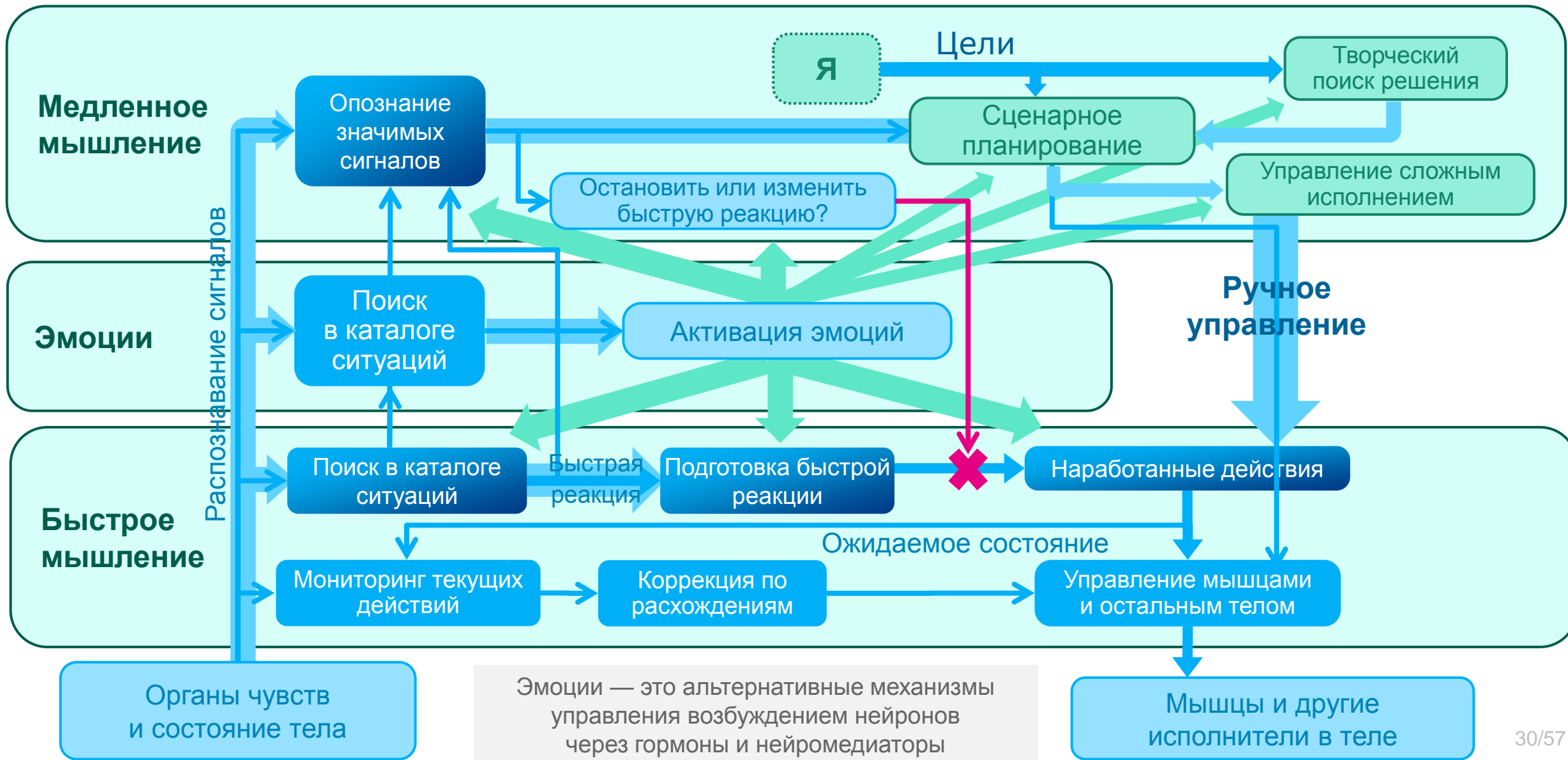
**Версия 1:** сделать хорошую команду из новичков. Мечта «сначала они выполняют указания, а потом сами начинают делать» (Directing — Delegating) не реализуема, надо пройти через Coaching — Supporting



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



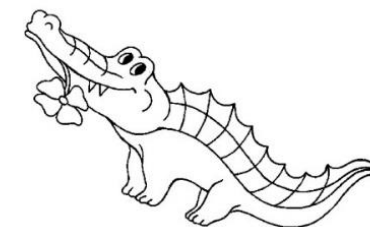
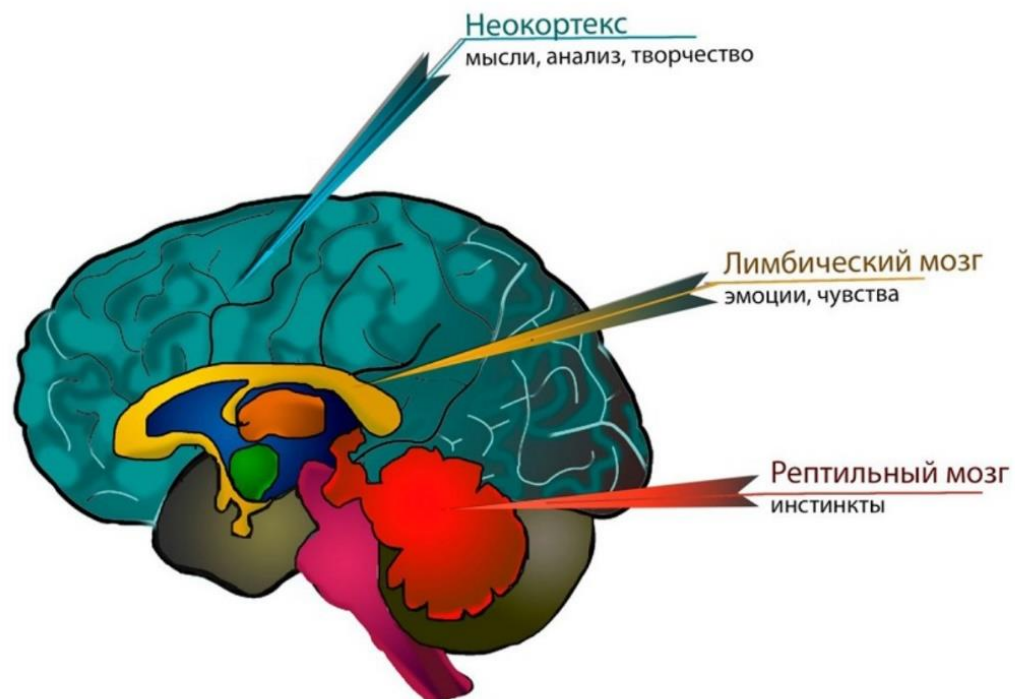
# Добавляем в модель эмоции



# 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 её достаточно



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

# Энергия для мышления



Поисковое поведение обеспечивает дофамин

Генерация у **крокодила**, мощность зависит от состояния



Дофамин проходит через миндалину у **котика**

- 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 др.

# Об усталости мозга от размышлений

Медленное мышление задействует много нейронов в коре, и для него нужно примерно в 9 раз больше дофамина, чем при быстром

В привычной деятельности кора включается кратко, в точках выбора

В случае долгих размышлений, которые кажутся крокодилу (и коту) бесплодными, он убирает подкрепление, мозг «устаёт»

- Разработчик «устаёт» писать код и идёт «отдыхать» в Warcraft — мозг работает!

Механизм не связан с энергией нейрона как клетки, основанной на АТФ-цикле Кребса: она стабильна и варьируется на 5%, так что концепт дефицита энергии для работы мозга — миф



Усталость мозга не отсутствие энергии, которое физически не даёт работать, а отсутствие подкрепления, это (почти) всегда «не хочу», а не «не могу»

# Нейрофизиология мотивации и счастья — модель Хелен Фишер



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



Четыре гормональных механизма мотивации и счастья, 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 четырёх. Они работают с разной силой, и это меняется с возрастом

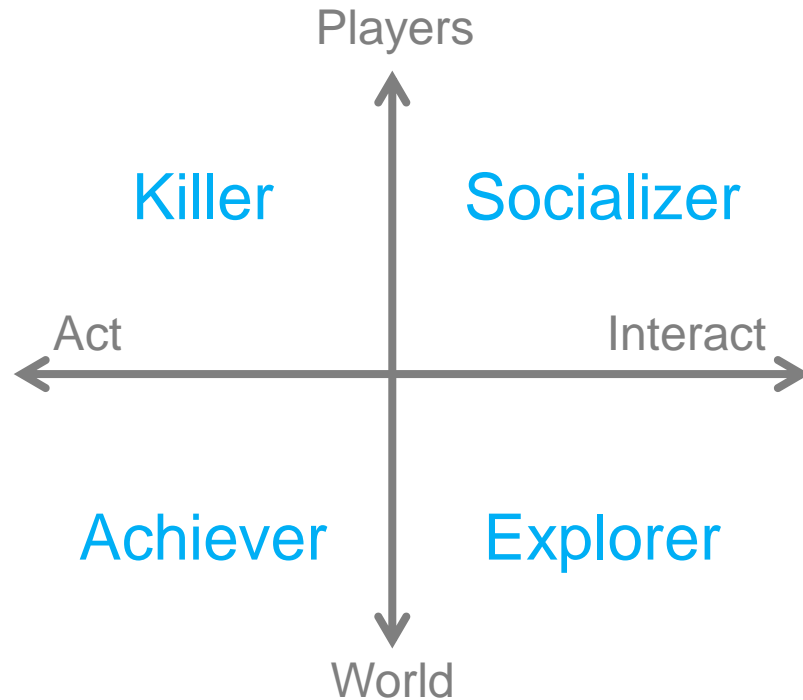


**Работа должна включать твоё счастье**, иначе в ней нет смысла

\* Изложена моя вольная интерпретация. Тест на русском языке можно посмотреть [здесь](#). Анна Обухова в ряде выступлений использует эту теорию, например [в этом](#) и [этом](#)



# Модель Бартла для компьютерных игр



Четыре типа игроков соответствуют типам мотивации Хелен Фишер:

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



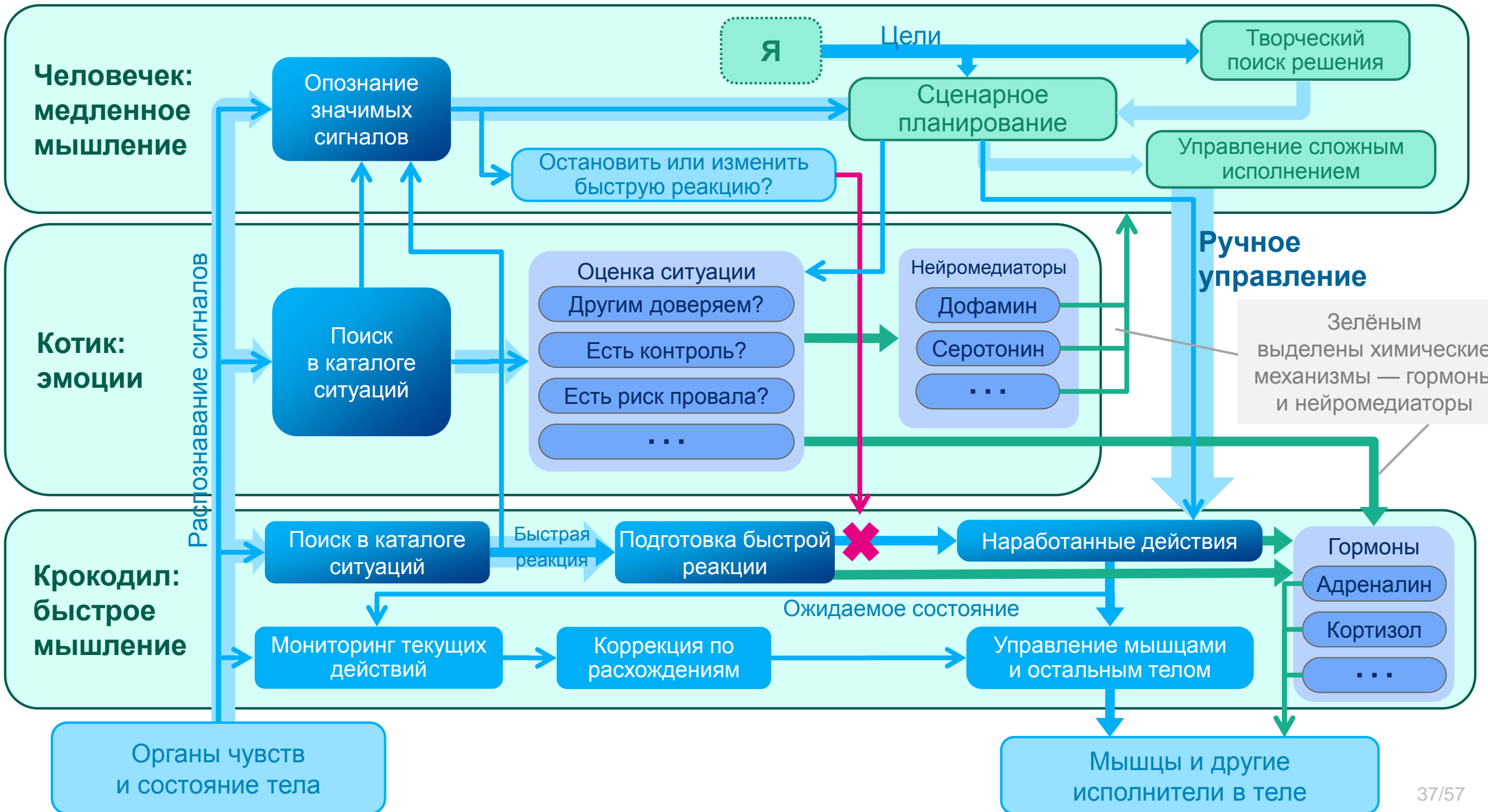
Модель Бартла разработана эмпирически с развитием компьютерных игр и успешно применяется, а её совпадение с моделью Хелен Фишер служит независимым подтверждением для последней

# О теории базовых эмоций

- В русской традиции: аффекты, эмоции и чувства отличает длительность
- Альтернатива от [Вильгельма Вундта](#) (19 век): у животных — аффекты, и только у человека эмоции, обусловленные социумом
- Поль Экман** выделил базовые эмоции опросом психологов **в языке**, не рассматривая внутренние механизмы, а исследуя корреляции
- Роберт Плутчек** рассмотрел социальные взаимодействия, для базовых эмоций, но его колесо эмоций по-прежнему без базовых механизмов
- Часть критиков, указывая на проблемы теории, сохраняют идею Вундта о социальном характере, например **Лиза Баррет** «Как рождаются эмоции»
- Научный подход — вскрывать нейрофизиологию, а она унаследована человеком от животных — это [Роберт Сапольски](#), [Хелен Фишер](#) и др.



С моей точки зрения, исследовать эмоции на уровне языка и социума — это как изучать приложение только по интерфейсу, без серверной логики



# Обучение — настройка ансамблей нейронов

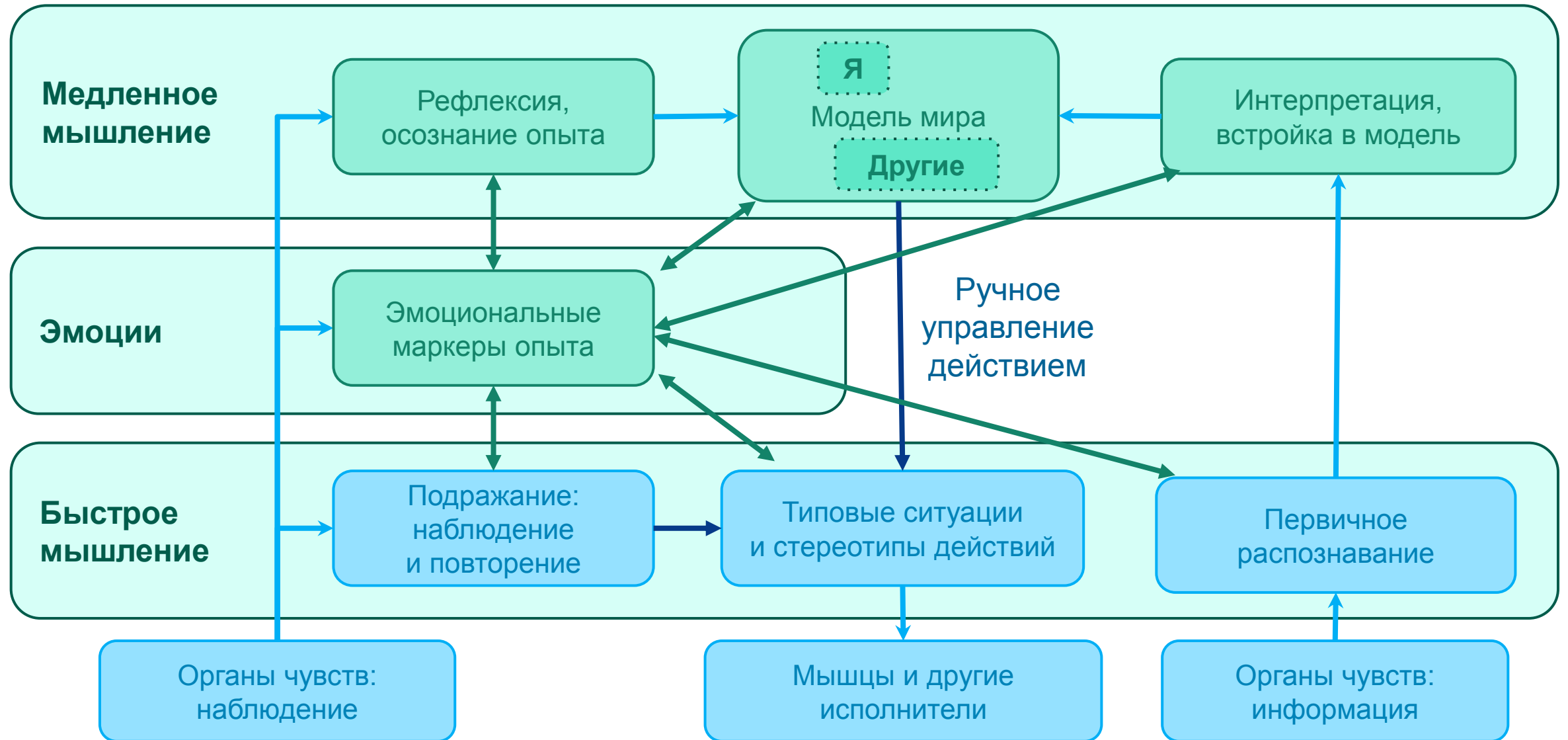
# Язык и мышление

- Ансамбли нейронов (когнитоны) включают языковые конструкты, но ими не ограничиваются, а связи могут быть на разных уровнях
- Умение воплотить мысль в слова нужно, прежде всего, для коммуникации, а получать новые мысли можно по-разному
- Однако, 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





# 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

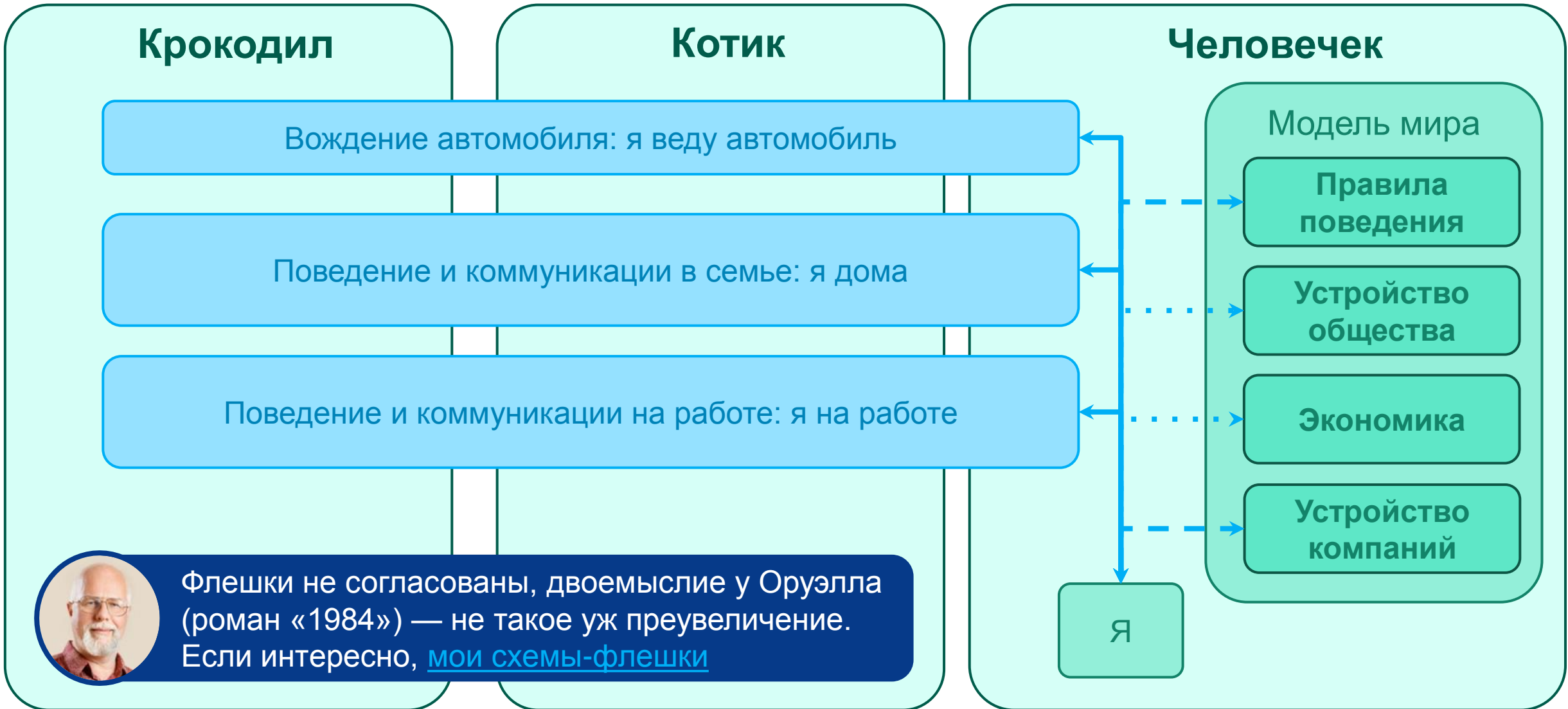
Использование эмоций для продуктивного обучения

...и так далее



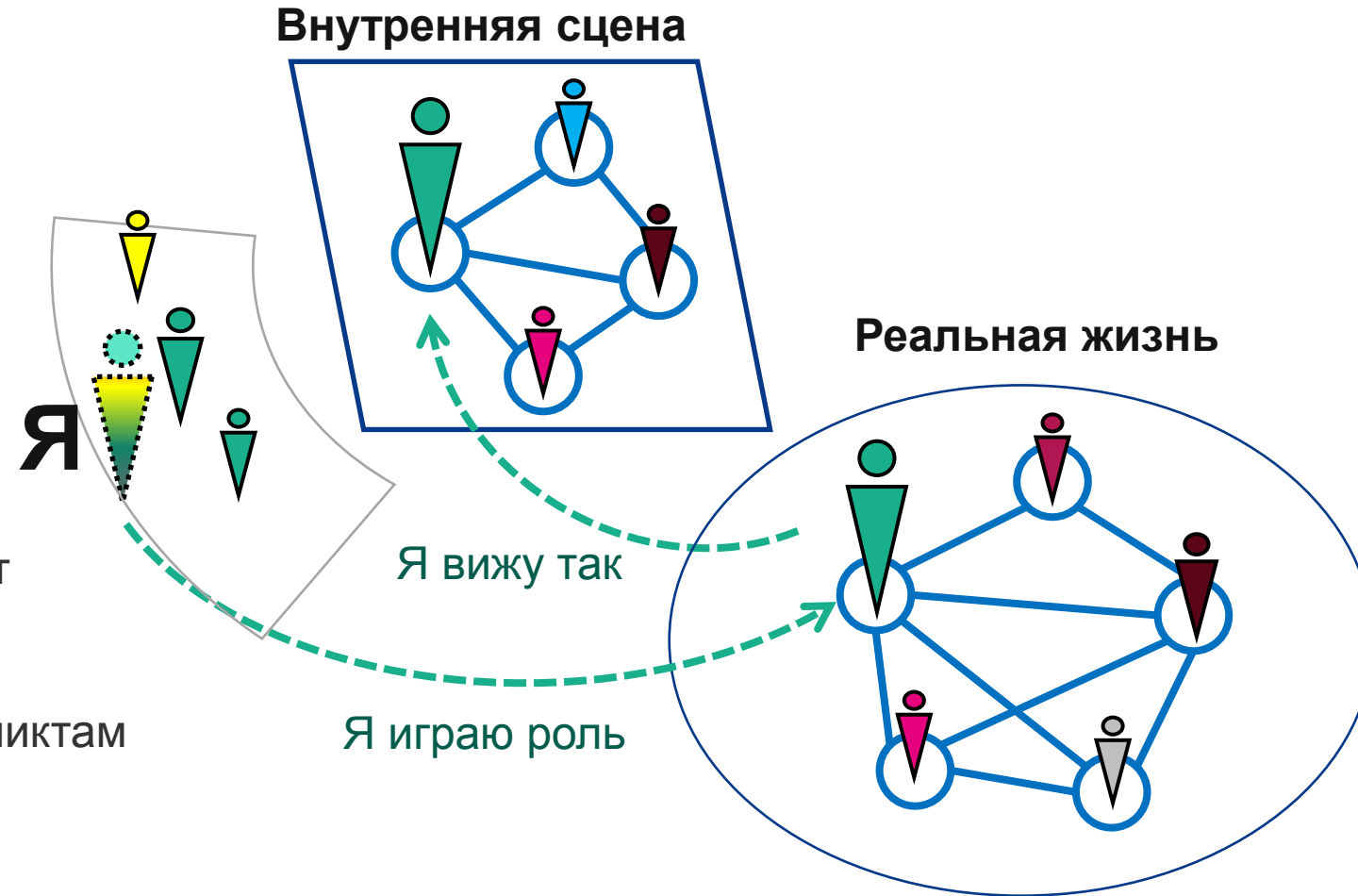
Мозг — самообучающаяся конструкция: создание и перестройка ансамблей нейронов выполняется другими ансамблями

# Модель флешек



**В спектакле жизни  
играет твой аватар**

# Твою роль играет аватар



Спектакль оценивают все мои аватары, плохая оценка ведёт ко внутренним конфликтам

Подробнее смотри мою статью [«Я и мои аватары»](#)

# Создавать аватары — естественно

- Ребёнок ведёт себя по-разному в разных контекстах: дома, в детском саду, в песочнице, у бабушки
- Он сознательно строит своё поведение для достижения целей
- Взрослые учат ребёнка строить своё поведение, и он применяет эти навыки — но не всегда для предполагаемых взрослыми целей
- А ещё ребёнок 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?»



Ребёнок 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»](#)

# Алексей Кулаков.

## Типология на основе игр

Расы, четыре из них соответствуют модели Бартла и Хелен Фишер:

- **Гномы** про деньги, всё — ресурс: Achiever, серотонин
- **Эльфы** про любовь, хороший коллектив — наше всё: Socializer, окситоцин
- **Маги** за инновации, эксперименты со всем новым: Explorer, дофамин
- **Воины** за захват рынка: Killer, тестостерон

А ещё две расы появляются в коллективном действии и дополняют модель:

- **Тролли** про истину, борцы за правду и вскрытие проблем
- **Жрецы** за миссию, идём к цели, невзирая на трудности

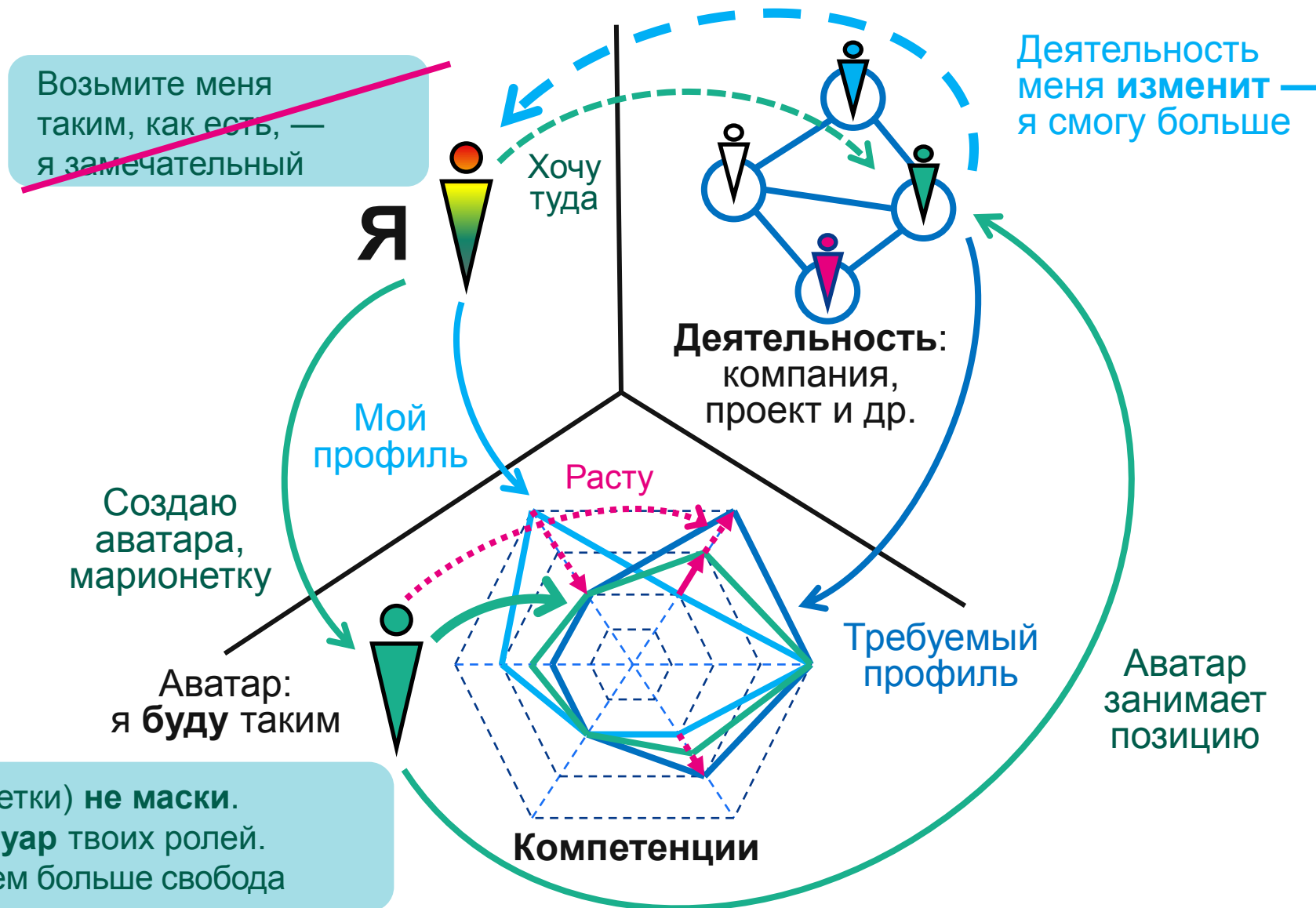
Ссылки: [статья Алексея](#), [обсуждение у Алексея](#)



# Действую не Я, а мой аватар



Пётр Георгиевич  
Щедровицкий



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

# 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 неопределённости

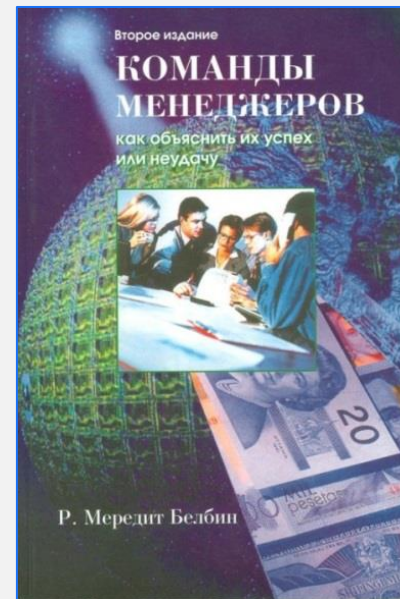
- Построена на экспериментальных исследованиях команд менеджеров
- [Rob Thomsett адаптировал для ИТ](#) (смотри Эдвард Йордан «Смертельный марш»)

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 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 жёстко ведёт 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 учётом 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 её рамках, предпочитая не выходить за границы. Высокая самооценка

# Применяем теорию Белбина

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 вперёд
- Однородные команды слабы: у всех одинаковые проблемные точки

**Знание своих ролей позволяет найти своё 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

Если ваш путь — в руководители, модель покажет способы руководства и поможет создать эффективную команду



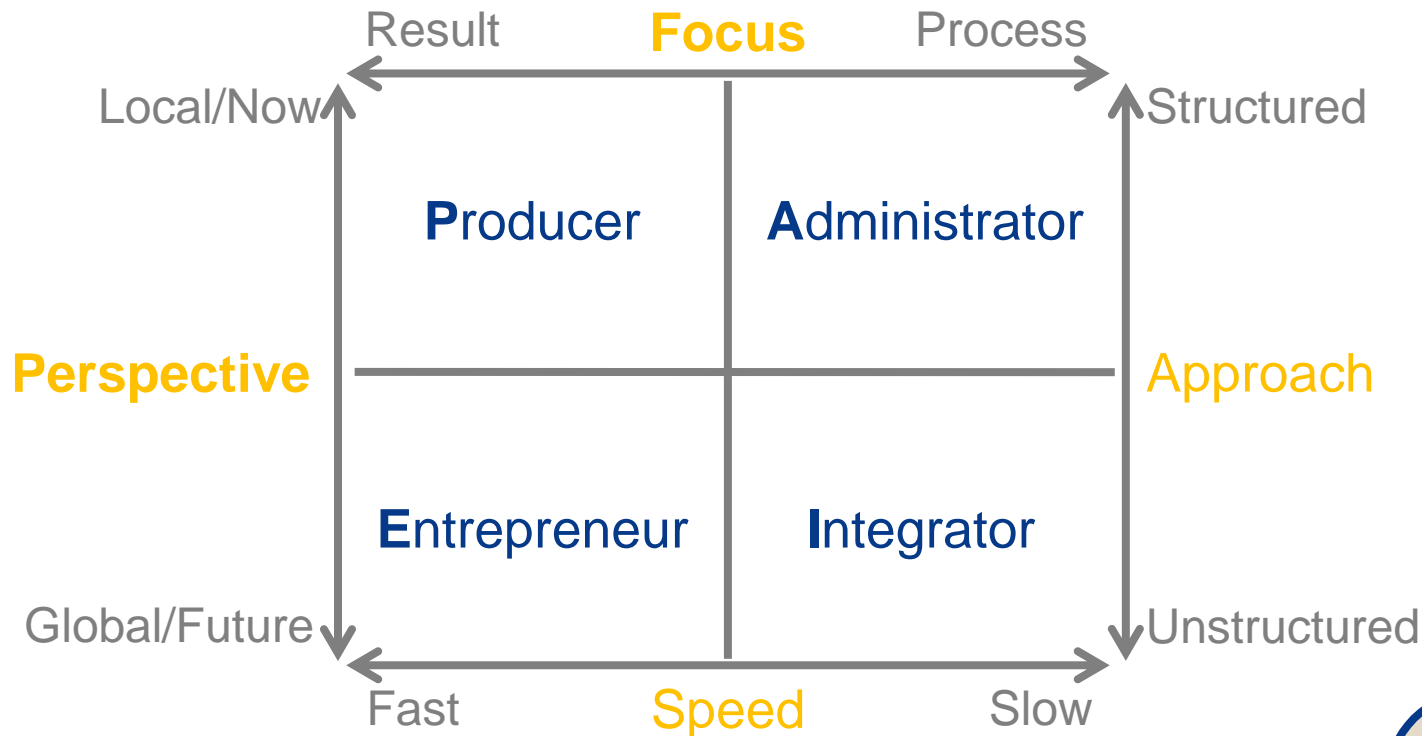
# Модель Ицхака Адизеса



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



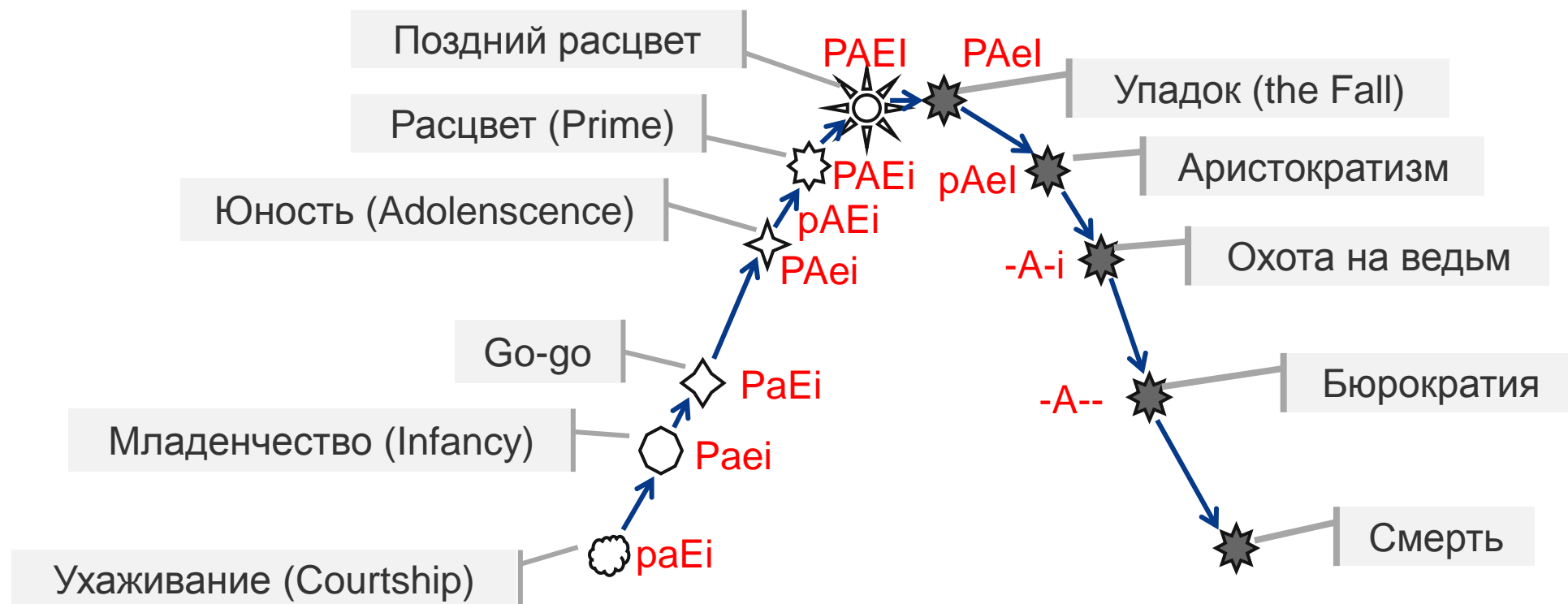
# Стили руководства Адизеса (PAEI)



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

Схему рисуют с разными осями. Эта — 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



Этот цикл проходят не только компании, но и проекты. Понимайте, на каком этапе ваш проект и что ему нужно, понимайте компанию заказчика и её руководителей

# У каждого стиля — своя мотивация



В модели Адизеса не только мотивация, но и функции руководителя

Но мотивация — в основе, отсюда такое множество вариантов осей в рисовках

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

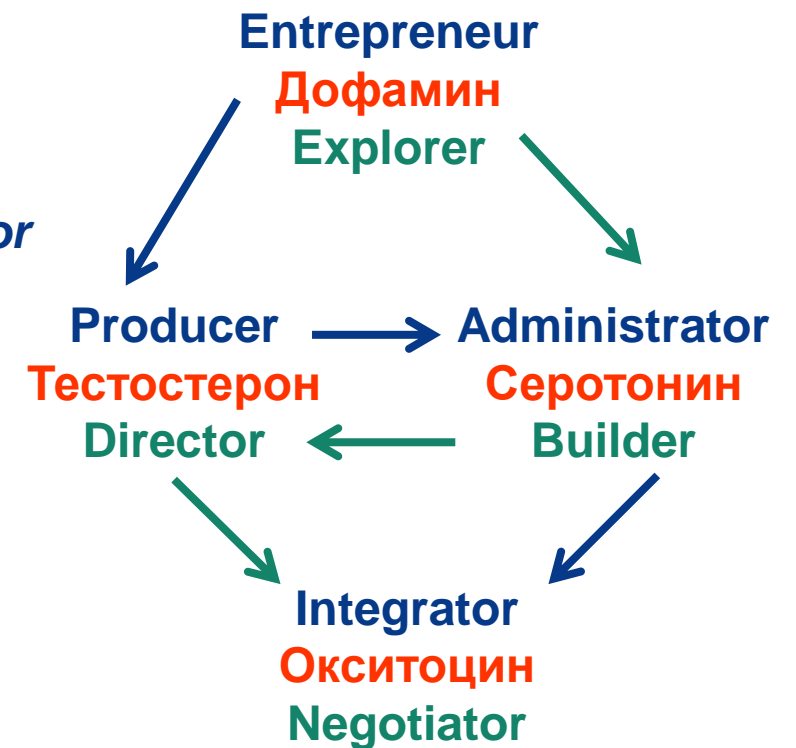
# Жизненные циклы Адизеса и Хелен Фишер

Модель Адизеса — взгляд предпринимателя на рост компании

- Сначала предпринимательская идея, **Entrepreneur**
- Идея выстрелила, наращиваем масштаб, **Producer**
- Обеспечиваем устойчивость бизнеса, **Administrator**
- Основной бизнес — на плато, развиваем новые сегменты, **Integrator**

У Хелен Фишер — взгляд учёного, инженера: сначала сделать, затем продавать

- Идея продукта, **Explorer**, дофамин, поисковое поведение
- Разработка, **Builder**, серотонин, организация процесса
- Вывод на рынок, **Director**, тестостерон, работа на победу
- Обслуживание, **Negotiator**, окситоцин, сервис с клиентам



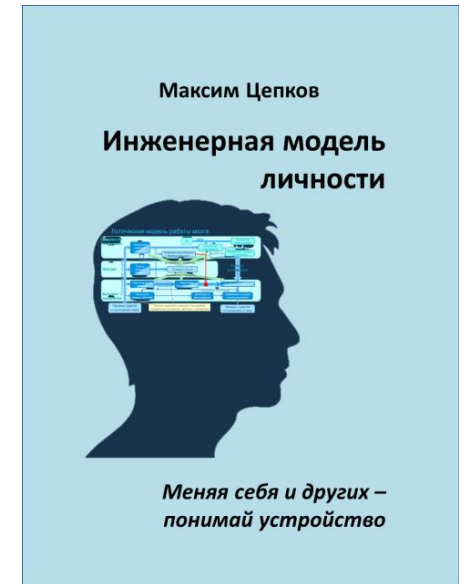
Сопоставление проведено по [описанию на сайте Хелен Фишер](#)

# Подводим итоги...

- Модели личности помогают понять мышление другого человека, это основа успешной коммуникации и взаимодействия
- Они помогают взглянуть на самого себя, увидеть свои способности, соотнести себя с деятельностью и культурой компании
- Взгляд на себя через типологии позволяет обсуждать себя безлично: это не мой уникальный баг или фича, таковы многие
- Конфликты и проблемы в команде тоже можно обсуждать безлично

Выбор конкретных моделей — за вами, но арсенал моделей иметь полезно

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