

# ЭТИКО-ДЕЯТЕЛЬНЫЙ СПЕКТР ПОЗИЦИЙ ЧЕЛОВЕКА

Николай Яремко, Алексей Кулаков  
NaNoSliMo 2009

# Гексограмматон

- В 2009 году мы придумали и начали использовать модель, которую мы называем “гексаграмматон”.
- Эта модель помогает нам в диагностике и управлении людьми, группами и ситуациями.

# Тролли? Эльфы?

- Обычно при использовании этой модели мы оперируем игротехническими терминами, от которых у окружающих крышу сносит.
- Сегодня мы хотим коротко рассказать про нашу модель более-менее “нормальными” словами.

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Знакомая  
картинка?



# Какая у тебя позиция?

- Наша модель оперирует не типами людей, а позициями, которые люди занимают.
- Каждый человек способен занимать несколько позиций, которые он осваивает по мере своего развития.

# Занимать ≠ Владеть

- Мы считаем, что нужно уметь занимать всякую из позиций спектра нашей модели.
- Более того, нужно владеть своей позицией — уметь менять позицию произвольно, по собственной воле.

# Позиция

описывается

- **ценностями,**  
ради которых человек действует;
- **целями,** к которым он стремится;
- **образом действия** и, в частности,
- **способом принятия решений.**

# У ВСЯКОЙ ПОЗИЦИИ ЕСТЬ ОГРАНИЧЕНИЯ

Чем человек в этой позиции  
не готов поступиться?

- Не готов потерять прибыль?
- Не готов предать друга?
- Не готов замалчивать правду?

# Позиция группы

- Группа организована вокруг общих целей, общих ценностей или общего образа действия.
- Позиция группы {во многом} определяется групповыми ценностями и образом действия её лидера.

**Образ действия  
лидера должен быть  
противопоставлен  
образу действия  
группы**

# Функции лидера

- 1) знать, какие функции нужны группе;
- 2) тонко чувствовать, какие именно функции группа не выполняет;
- 3) иметь возможность выполнять то, что необходимо группе;
- 4) иметь желание сделать все необходимое для удовлетворения потребностей группы, даже если это окажется лично неприятным.

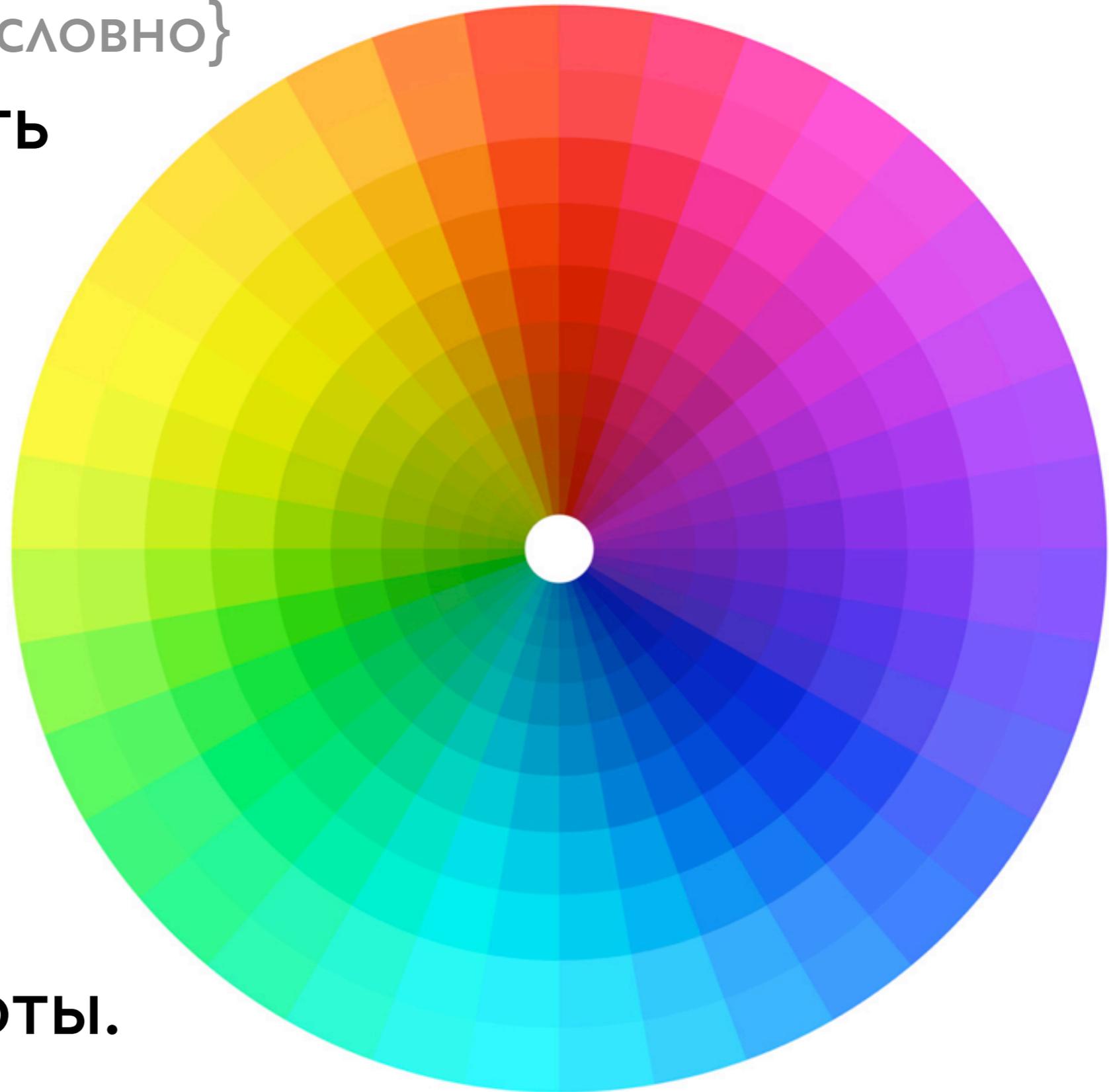
Поэтому  
лидер часто поступает  
своими личными ценностями  
во благо всей группы

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Мы предположили, что пространство возможных позиций можно представить в виде спектра

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Спектр можно {условно}  
разбить, разделить  
на сегменты и  
получится  
**конечный  
набор  
позиций**  
для их описания,  
диагностики и  
дальнейшей работы.



# Этико-деятельный спектр позиций человека



Для качественного описания спектра  
достаточно трёх опорных точек

# Этико-деятельный спектр позиций человека



Проверить описание можно,  
рассмотрев их “противоположности”

Наша модель описывает  
**шесть опорных позиций,**  
три из которых — этические,  
а оставшиеся три связаны  
с образом действия.

# Этические позиции

- Опираются на ценности, ради которых действуют люди, занимающие эти позиции.
- Образ действия часто является производной этих ценностей

# Этические позиции

- реформатор, которым движет ценность внезапного открытия;
- интегратор, действующий во имя дружбы, любви и взаимопонимания;
- администратор, готовый ко всему ради контроля над ресурсами.

# Реформатор

- Ценности: откровения, внезапные открытия, обнажённая правда
- Цели: революция, радикальное обновление ситуации, преодоление застоя
- Образ действия: провокации, сатира, “докапывание до правды”, споры с использованием формальной логики

# Реформатор

- Способ принятия решений:  
доказательство теорем
- Стиль управления, которым пользуется лидер:  
бои насмерть без правил, споры до хрипоты, кто кого перекричит
- Не умеет молчать о том, что думает про ситуацию или присутствующих.  
Говорит правду в лицо, даже если это невыгодно и болезненно.

# Интегратор

- Ценности: любовь, дружба, хорошие отношения, взаимопонимание
- Цели: достижение гармонии, “чтобы никто не ушёл обиженным”
- Образ действия: снятие конфликтов, дипломатия, sharing, “копаться в себе”

# Интегратор

- Способ принятия решений:  
консенсус
- Стиль управления, которым пользуется лидер:  
переговоры. Всех нужно уговорить, люди должны работать добровольно, работа должна приносить радость.
- **Никогда не приказывает.**  
Пытается со всеми договориться, учитывает все точки зрения, хочет работать “по-человечески”. Не может причинить боль коллегам, партнёрам, кому угодно.

# Администратор

- Ценности: контроль любых ресурсов: финансовых, материальных, человеческих
- Цели: максимальная выгода, прибыль, сбор всех возможных ресурсов
- Образ действия: контроль всех, кто находится ниже его в иерархии подчинения; очень много работать;

## Администратор

- Способ принятия решений:  
тот, у кого больше всего ресурсов имеет право единолично принять решение исходя из максимизации выгоды
- Стиль управления, которым пользуется лидер:  
тирания. Организация вертикалей власти, поощрение личной заинтересованности в ресурсах.
- Не может смириться с тактическим проигрышем. Не выходит из ситуации, пока не победит.
- Не может позволить потерю ресурса.  
В том числе потери авторитета (признания своей неправоты).

# Этико-деятельный спектр позиций человека

реформатор

интегратор



администратор

# Этико-деятельный спектр позиций человека



**ТРОЛЛИ**



**ЭЛЬФЫ**



**ГНОМЫ**

На нашем птичьем языке мы называем эти позиции так.

# Позиции образа действия

- Хорошо описываются тем, как действуют люди, занимающие такие позиции.
- Ценности такой позиции часто вытекают из выбранного образа действия.

# Позиции образа действия

- **изобретатель**, создающий всё новые и новые инструменты для себя и других;
- **евангелист**, проповедующий идеал, в который сам безоговорочно верит;
- **захватчик**, вторгающийся на чужую территорию и навязывающий свою точку зрения.

# Изобретатель

- Ценности: меткие новации, быть на переднем крае
- Цели: изобретение нового, закрепление своего приоритета
- Образ действия: создание инструментов для себя и других

## Изобретатель

- Способ принятия решений:  
проверка своих идей и внедрение экспериментом
- Стиль управления, которым пользуется лидер:  
**постоянные эксперименты**. Не умеет увольнять людей: персонал разбирается с тем, что придумал лидер и внедряет его идеи, но даже в случае неуспеха он никого не увольняет.
- **Не может отказаться от интересного решения**. Если появилась идея, как модернизировать работы, немедленно начинает эксперимент.
- **Не умеет ставить точку**. Перфекционист.

# Евангелист

- Ценности: любой идеал (бог, миссия)
- Цели: верность идеалу, “правильное” поведение, воплощение миссии
- Образ действия: проповедь идеала, поиск сторонников (адептов), эмоциональный напор.  
Сильные евангелисты — экзальтированные харизматики и фанаты своей ценности.

# Евангелист

- Способ принятия решений: спор с апелляцией к общим ценностям
- Стиль управления, которым пользуется лидер: **духовный лидер**. Генератор ценностей; кто не вписывается, тот не подходит.
- **Не принимает критику ценностей.**  
Не способен смириться с присутствием в коллективе людей, которые не разделяют его ценности.

# Захватчик

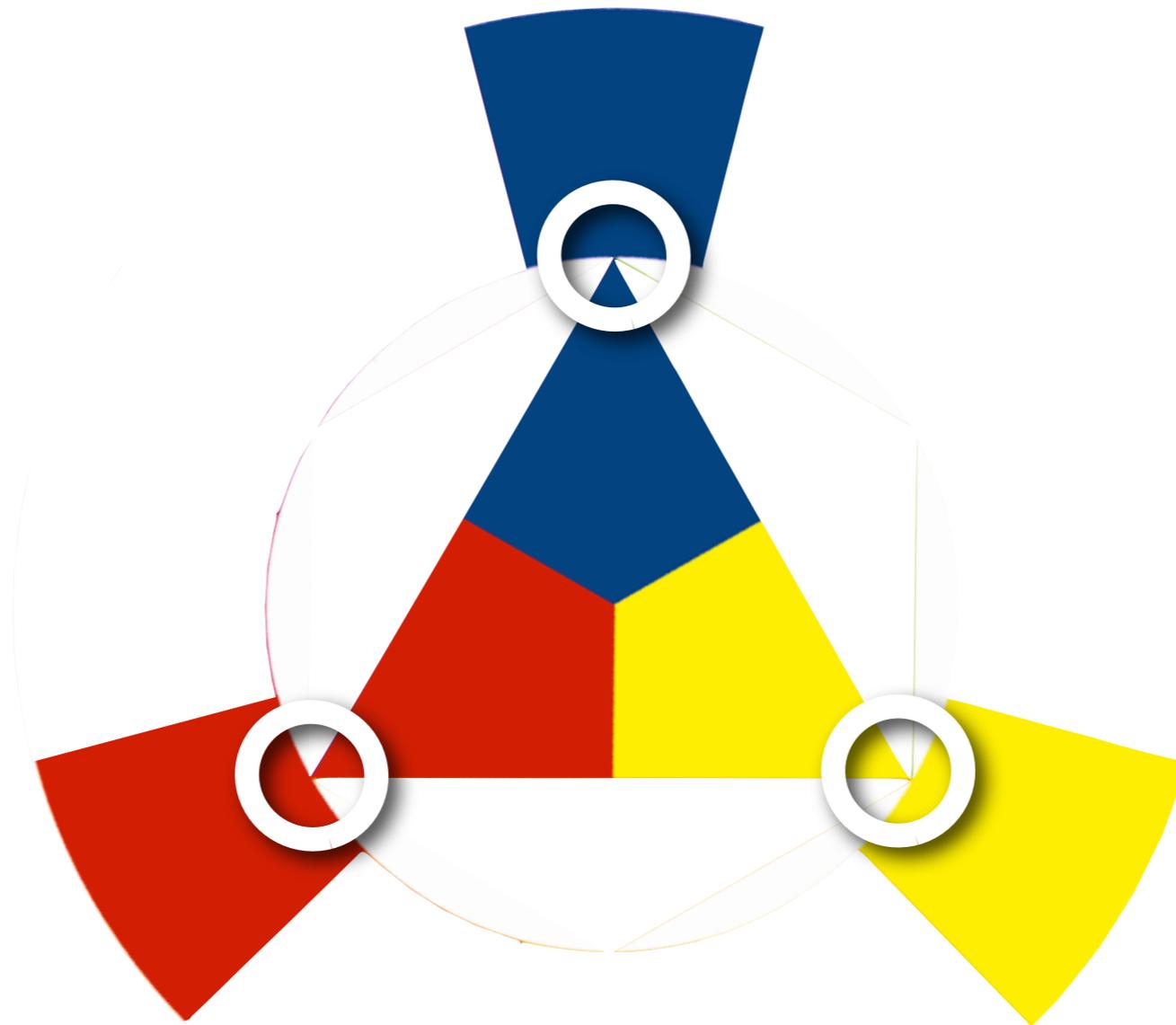
- Ценности: победа любой ценой
- Цели: захватить мир, рынок, сферу деятельности
- Образ действия: атаковать, вести агрессивную политику, утверждать “своё” и “наше”, вторгаться в чужое пространство, делать его собственным. Навязывать свою точку зрения любой ценой, любым способом.

## Захватчик

- Способ принятия решений:  
прямой приказ
- Стиль управления, которым пользуется лидер:  
армия. Строгая дисциплина, у всех подчинённых есть строгие регламенты, всё делается по Уставу.
- Не умеет договариваться.  
Или по-моему, или никак!

# Этико-деятельный спектр позиций человека

изобретатель

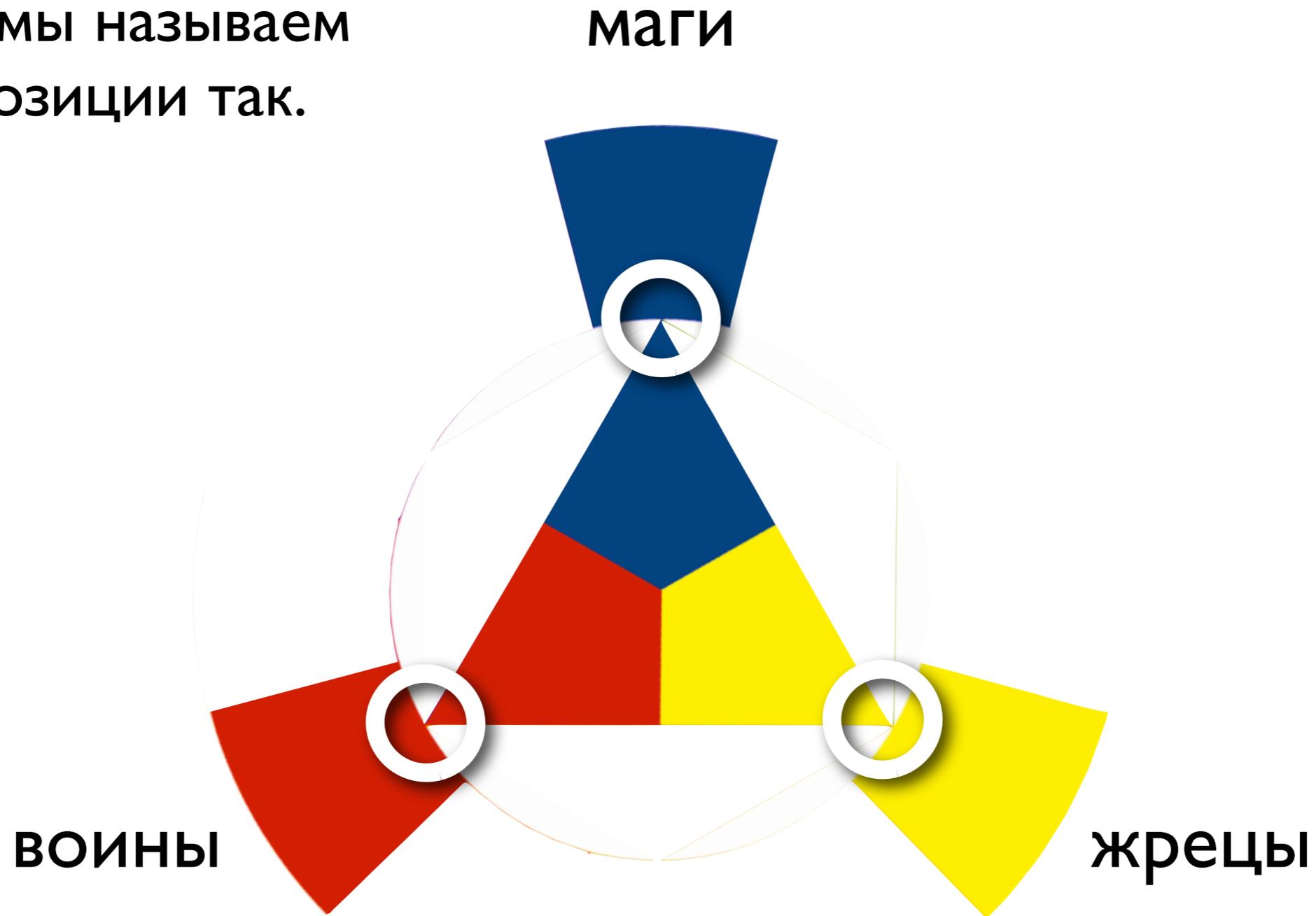


захватчик

евангелист

# Этико-деятельный спектр позиций человека

На нашем птичьем языке мы называем эти позиции так.



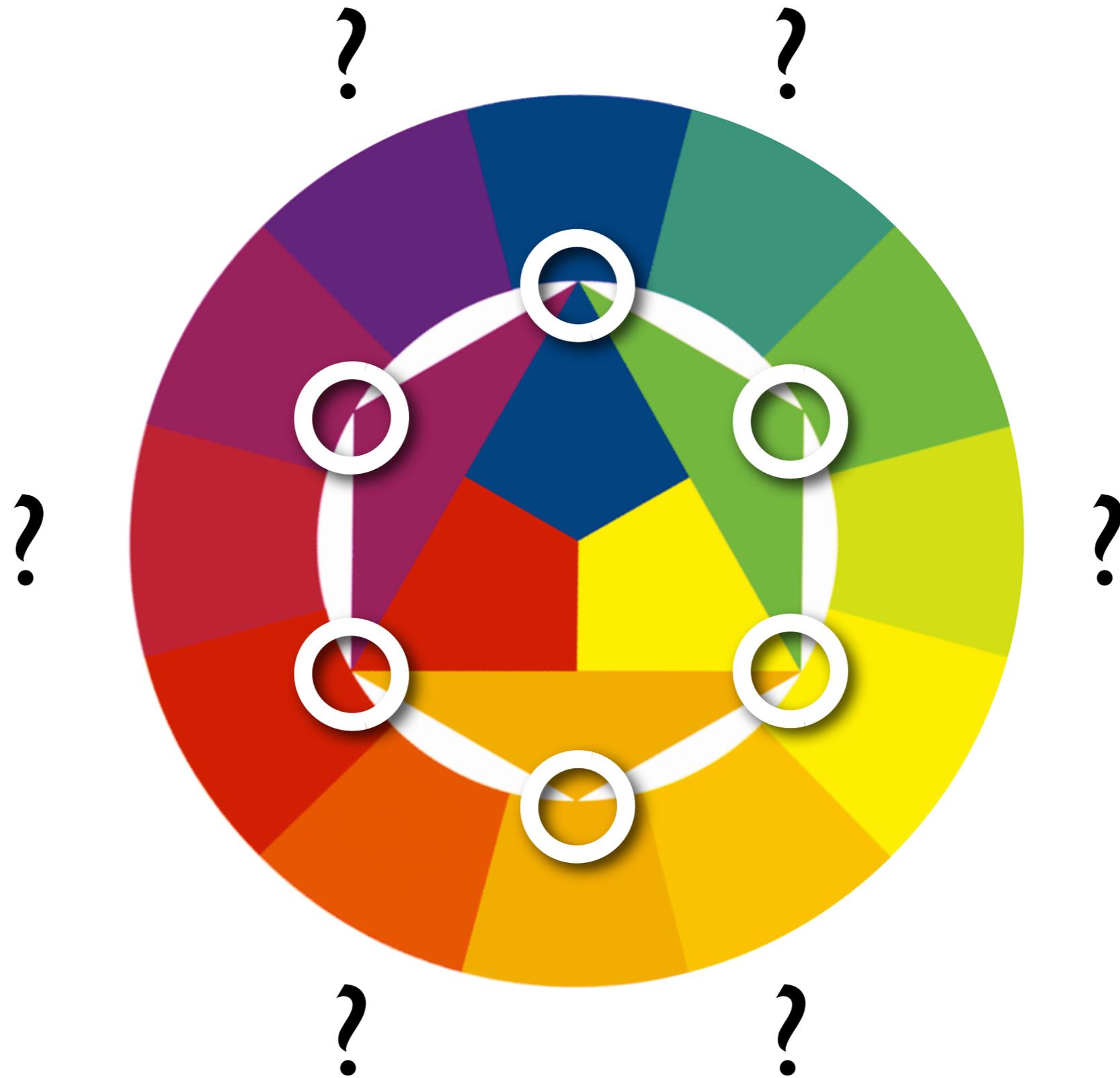
**Итак, пространство  
возможных позиций можно  
описать любой из двух троек:  
этической или деятельной.**

# Этико-деятельный спектр позиций человека



**На этом спектре легко  
выявлять и смешанные  
позиции:**

# Этико-деятельный спектр позиций человека



**Как использовать  
наш гексаграмматон?**

## Диагностика

- Занимаемую позицию можно описать, выявив ценности и образ, которым человек стремится действовать (или которых стремится избегать, если это выявить проще)
- Позиция уточняется двумя соседними: обе они должны быть близки для человека, но разделяемы им не вполне
- Проверить позицию можно, убедившись, что человек не способен перейти ограничение найденной позиции

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Выявив позиции каждого из участников ситуации,  
можно описать её “спектральную картину”  
и выявить проблематику



Что тут происходит?

Реформаторы предлагают идеи,  
изобретатели хватаются за них, а  
интеграторы пытаются слепить  
хоть что-то, общее для всех.

Скорее всего, ничего у них не выходит :(

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Выявив позиции каждого из участников ситуации, можно описать её “спектральную картину” и выявить проблематику



## Что тут происходит?

Евангелист ни за что не отступит от своих убеждений, а реформатор изъедает его своими провокациями.

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Выявив позиции каждого из участников ситуации, можно описать её “спектральную картину” и выявить проблематику



Что тут происходит?

Танк, хилер и три DPS — так выглядит типичная группа в MMORPG

## Диагностика группы требует выделения “позиции группы” и “позиции лидера”

Позиция группы выявляется по общим ценностям её участников.

Лидер организует коллективную деятельность группы. Поэтому позиция лидера выявляется через образ действия всей группы.



# Этико-деятельный спектр позиций человека

Функция лидера состоит в том, чтобы помогать группе преодолевать свои ограничения. Только так группа сможет обрести желаемые ценности.



## Стартап

Группе, что стремится быть на переднем крае и заниматься инновациями, не прожить без администратора, занимающегося обеспечением группы всеми необходимыми ресурсами.

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Если лидер не поддерживает баланс групповой позиции, то группа приходит в упадок — начинается кризис.



## Герметичная секта

Лидер, проповедующий неизменный идеал, превращает группу интеграторов в герметичную секту: еретики изгоняются, адепты “поглаживают” друг друга.

# Выход из кризиса

- Выход группы из кризиса происходит при смене позиции лидера или при трансформации групповых ценностей
- Если действующий лидер не способен занять позицию, комплементарную позиции группы, то возможна смена лидера
- Или, наоборот, {полное} обновление состава группы

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Рассмотрим ситуацию кризиса,  
в котором оказалась группа, состоящая из  
реформаторов, изобретателей и интеграторов.



## Результат диагностики

Реформаторы предлагают идеи,  
изобретатели хватаются за них, а  
интеграторы пытаются слепить  
хоть что-то, общее для всех.

Скорее всего, ничего у них не выходит :(

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Тот, кто сумеет занять уравнивающую позицию, имеет все шансы стать лидером возникающей группы.



Появляется лидер, который организует бизнес из группы экспериментаторов, к которой примкнули генераторы идей и те, кто эти идеи пытается объединить в один проект.

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Лидер в этой ситуации определяет образ действия группы, задаёт её позицию как противоположность своей, таким образом, определяя и групповые ценности.



Возникает стартап, ядро которого формируют изобретатели. Успех стартапа зависит от инновации {реализации ценности изобретателей} Остальные участники, как правило, смещают свои позиции в сторону позиции группы.

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Аналогичную тактику можно применить для того, чтобы конфликтная, тупиковая ситуация получила развитие.



## Результат диагностики

Евангелист ни за что не отступит от своих убеждений, а реформатор изъедает его своими провокациями.

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Вывести такую ситуацию из тупика просто:  
достаточно занять любую третью позицию

## Священная война

Появившийся захватчик показывает реформатору, что можно реформировать соседей, а не собственного евангелиста. А у евангелиста появляются свежие слушатели проповедей. Начинается Крестовый Поход.



# Игротехника

- Конфликты — ключевой инструмент игротехника
- Для того, чтобы возник конфликт, достаточно ввести позиции на противоположных участках спектра
- Например, реформатор практически всегда входит в клинч с евангелистом

# Этико-деятельный спектр позиций человека

Чтобы обеспечить развитие конфликтов, лучше задать не две, а несколько позиций, сбалансировав их на спектре — это приведёт к возникновению неустойчивых союзов



# Игровой цикл

- Расставляем игроков и команды {группы} по стартовым позициям с помощью инструкций, декларирующих ценности, цели, образ действия и ограничения
- Приводим ситуацию в действие, обеспечивая игроков личным опытом
- Организуем рефлекссию, чтобы игроки присвоили полученный опыт  
и на следующем цикле меняем игрокам роли

# Владение позицией

Способность произвольно,  
по собственной воле  
менять позицию — очень важное  
умение для человека

# Владение позицией

Способность произвольно,  
по собственной воле  
менять позицию — очень важное  
умение для человека

# Владение позицией

Способность произвольно,  
по собственной воле  
менять позицию — очень важное  
умение для человека

# Владение позицией

- Лидер, владеющий своей позицией, способен провести свою группу через множество кризисов, не теряя управления
- Тупиковые ситуации в переговорах могут быть разрешены сменой позиции
- Владея своей позицией, человек владеет собой

# Владея позицией, человек владеет собой

- Сам определяет важные для себя ценности и ставит значимые цели
- Действует сообразно ситуации, соответственно меняя стиль поведения
- Способен обойти ограничения занятой позиции, сменив её

## Коротко

- Попадая в разные ситуации, человек занимает различные позиции, со временем овладевая всё большим спектром.
- Управление турбулентными ситуациями и группой на этапе кризиса требует от человека владения своей позицией.
- Владеть своей позицией означает быть способным сменить её по собственной воле.
- Позиция человека или группы может быть диагностирована или задана с помощью императивов: инструкций, декларирующих ценности, цели, образ действия и ограничения.
- Наша модель описывает две триады таких императивов как основу для дальнейшей триангуляции: (реформатор, интегратор, администратор) и (изобретатель, евангелист, захватчик)

# Приложения

# И. Адизес



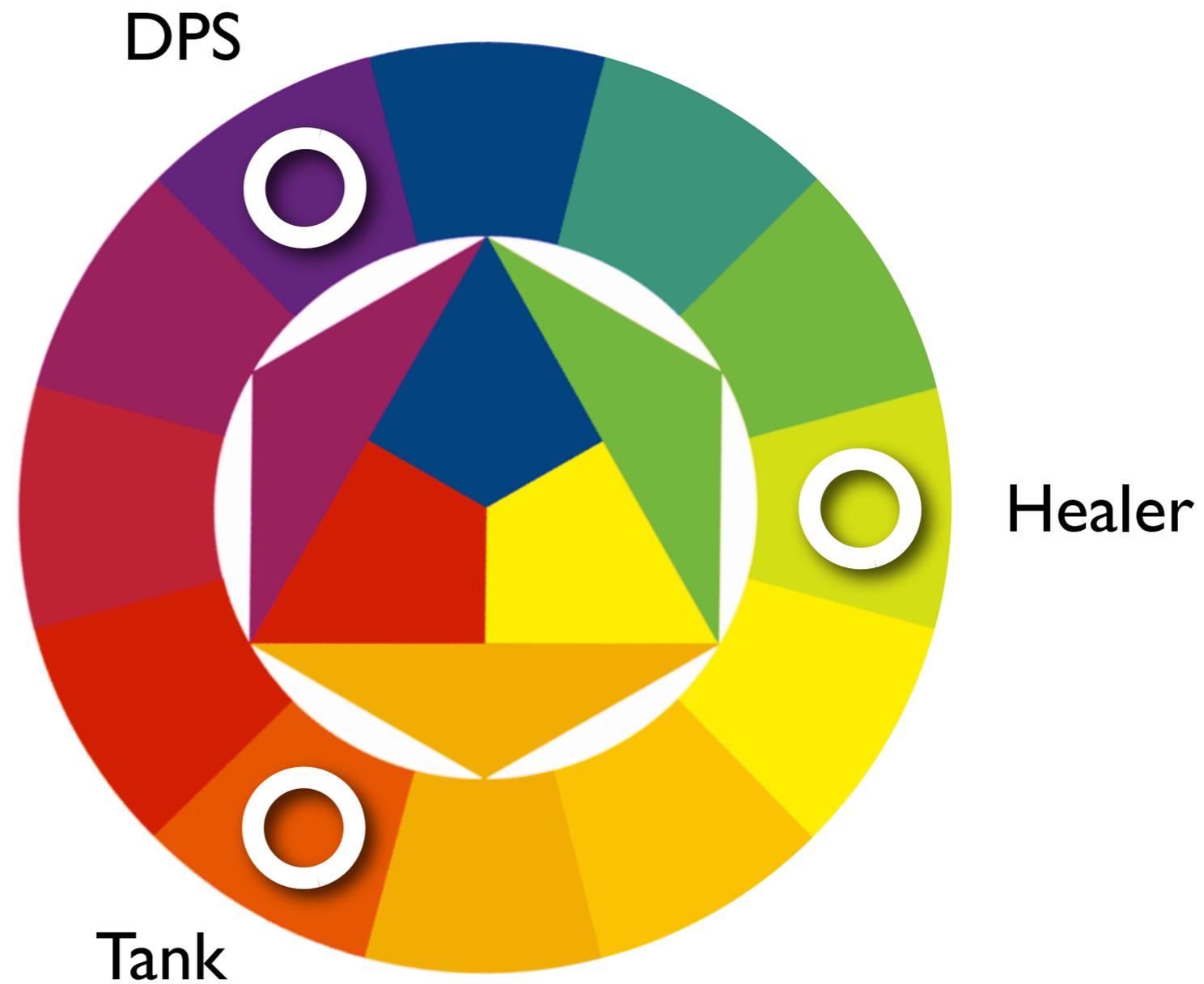
# Спиральная динамика



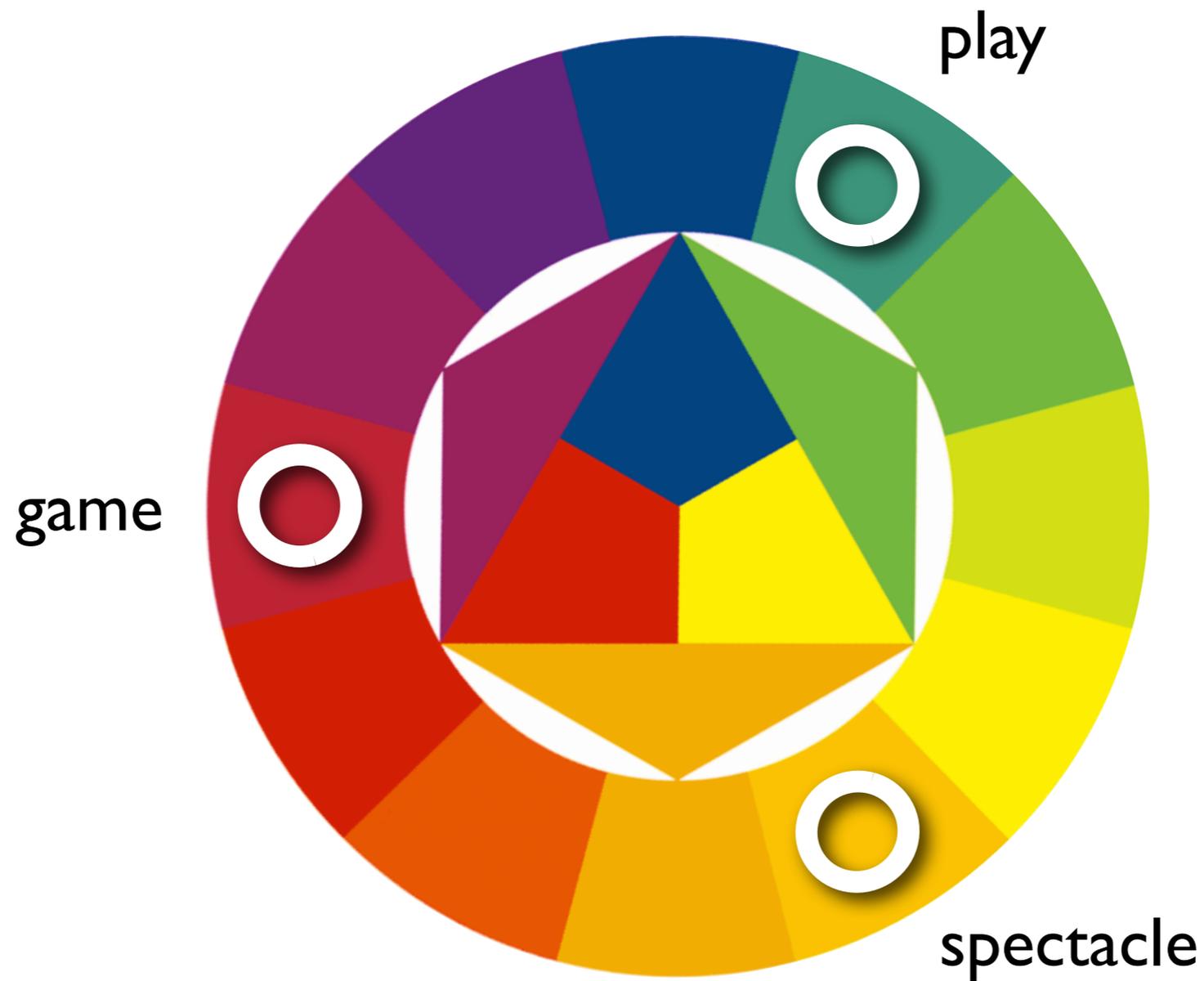
# Спиральная динамика



# MMORPG



# Игра



# Три гендера

