

Самоопределение: чего я хочу от жизни и работы



Максим Цепков

Главный архитектор решений CUSTIS
Навигатор по миру Agile, бирюзовых организаций
и Спиральной динамики

<http://mtsepkov.org>

Ереван, 30 сентября — 1 октября 2022



Что такое самоопределение?

Метафора — человек плывет в потоке жизни



1

Можно просто плыть, куда несет, не задумываясь о будущем



2

А можно **самоопределяться**:

- понимать, что вокруг, оценивать ситуацию, определять направление
- активно грести, слегка подгребать в удобный момент или плыть, куда несет
- обустраивать свою лодку или плот, на котором плывешь

Что такое самоопределение?

Метафора — человек плывет в потоке жизни



Как поступать — вопрос **вашего** выбора!

- Если ты не определяешь свой путь — его определяют другие
- Опыт показывает, что даже из лучших побуждений они часто делают это плохо
- Потом можно жаловаться на несложившуюся судьбу, но это несильно поможет

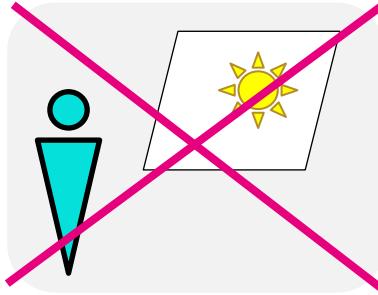


События этой весны актуализировали тему

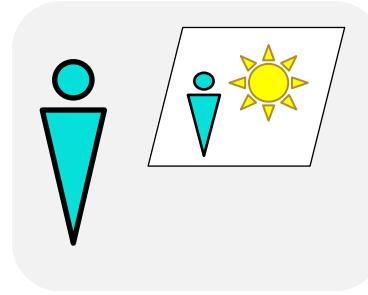


Образ будущего — ты в деятельности

Фантазия или цель?



Цель — это **не** образ прекрасного будущего



Цель — ты сам, живущий в будущем



Борис Маркович
Островский



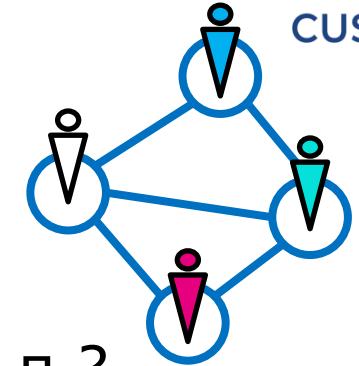
Надо **увидеть** в будущем компанию и **себя — действующего**. Там, в будущем, ты не такой, как сейчас — ведь ты занимаешься другим. И образ должен вдохновлять на движение к нему. Всё это не в деталях, а в целом: изменения мира внесут корректизы

Вы ставите автотесты...

- Автотесты — функциональные, интерфейсные, скриптовые?
- Как создаем концепт пирамиды автотестов: BDD vs TDD и т. п.?
- Автотесты пишут тестировщики, или разработчики, или совместно?
- Как будем собирать фреймворк для автотестов?
- Как будет организована аналитическая работа для получения тест-кейсов нужного уровня?

Что будете делать вы: строить пирамиду тестирования, или работать над технологиями, или организовывать взаимодействие?

А что будут делать другие? Сколько их и какова их квалификация?



Вы становитесь руководителем проекта...

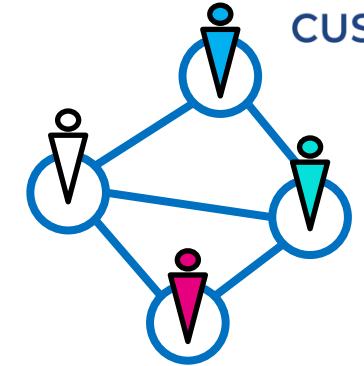
- Проект создает что-то новое или выполняет известную работу?
- Есть ли риск неудачи и героизм преодоления, или это излишне?
- Участники проекта счастливы на работе или просто работают?
- Вы каждый день беседуете с подчиненными и раздаете указания?
- Или участники проекта работают по плану, а вы контролируете?
- Или порождаете идеи, что сейчас делать, и все подхватывают?
- Или работает коллектив, а вы устраняете препятствия и проблемы?
- Когда срываются сроки, отвечаете сами или указываете виновных?
- А когда проект успешно завершается, поздравляют вас или всех?



Все эти варианты укладываются в понятие руководства проектом. Только проекты — разные. В каком из них вы бы хотели видеть себя?

Вы — руководитель проекта...

- В команде проекта опытные или новички?
- Новичков будете учить вы сами или организуете наставничество?
- Будете ли вы оценивать качество работы, назначите ответственных или будет взаимная оценка?
- Вы будете составлять план проекта сами или поручите?
- Знают ли сотрудники технологии и регламенты этого проекта?
- Есть ли в проекте области, которые вы сами знаете слабо?

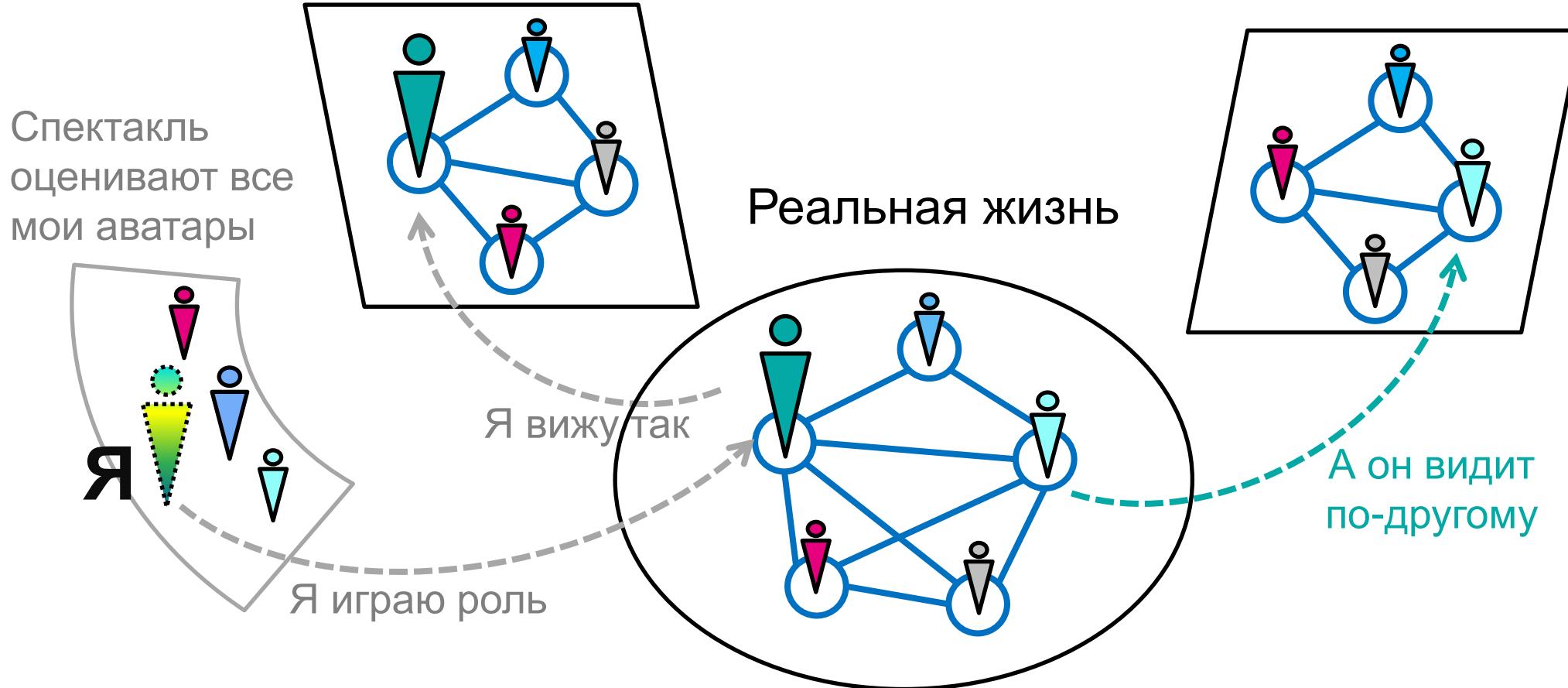


Вы думаете, что пора бы создать семью...

- В будущем будут дети? Сколько? Какие?
- А какая у вас повседневная жизнь, например ужин?
- А какие праздники (Новый год, дни рождения) и как проходят?
- А в отпуске вы путешествуете? Где? С детьми?
- А что в семье делаете вы лично?
- А какие радости семья вам дает?
- А какие трудности преодолеваете?
- И какую скучную работу делаете?
- А что там интересного в вашей семейной жизни?

Спектакль жизни: роль играет мой аватар

Внутренняя сцена



По мотивам выступления Вадима Демчога на ПиР-2021 ([мой конспект](#))

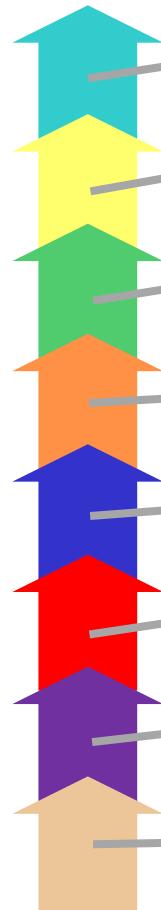


Модели для понимания себя и других



Более подробный обзор — в моем докладе
[Модели softskill — способ быстро понять другого](#)

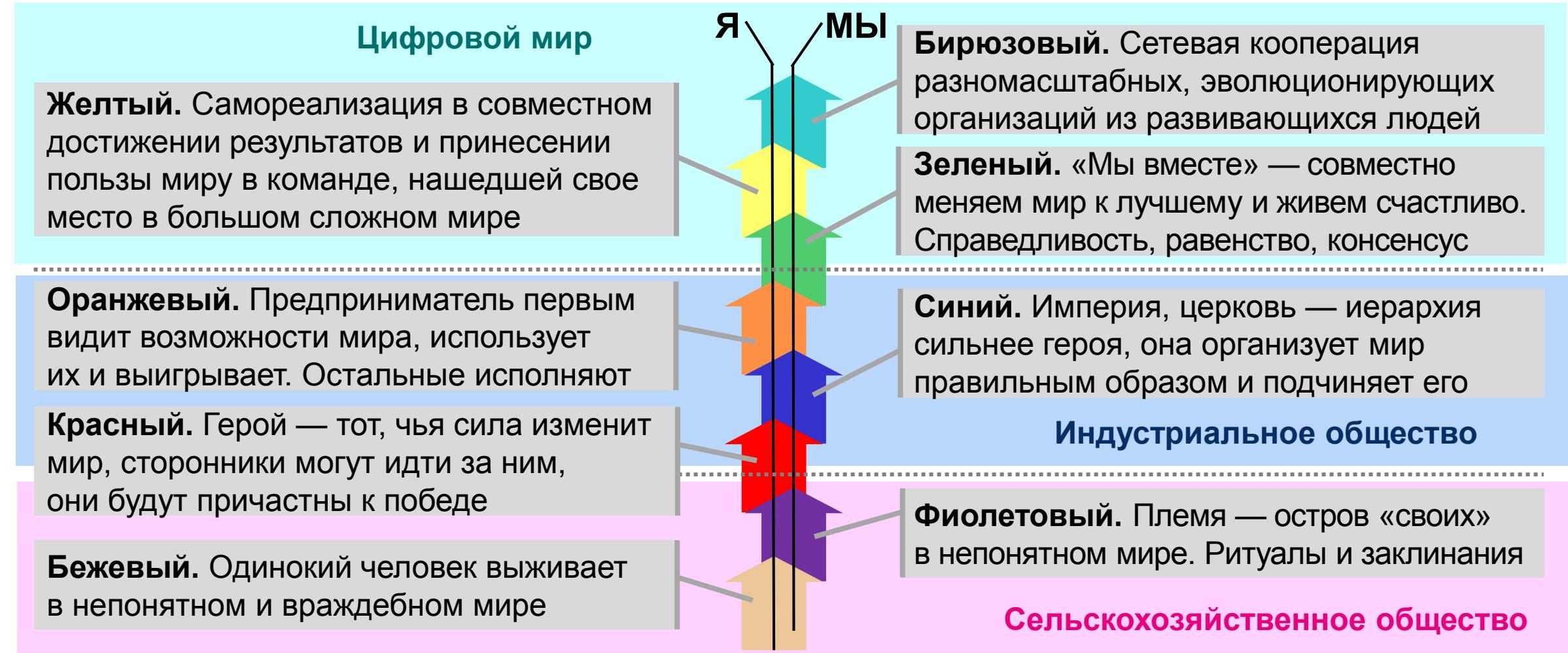
Совпадают ли представления про успех проекта

- 
- Результат встроился в большую систему, принес плоды и развивается дальше
 - Результат проекта оправдывает ожидания, которые на него возлагались
 - Проект стал частью большого общего дела
 - Мы поняли интересы принимающих проект и обеспечили их удовлетворение
 - В соответствии с процедурами и регламентами проект был сдан заказчику
 - Я заставил их принять проект и признать нашу правоту, несмотря на врагов
 - Танцы с бубнами вокруг непонятных замечаний завершились успешно
 - Наконец-то у меня приняли этот проект



Представления об успехе проекта основаны на ценностях.
Для этого есть модели, одна из них — Спиральная динамика

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



Культура организаций разного уровня

Цифровой мир

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

Культура развития. Мир состоит из разных сообществ, каждое из которых развивает его в конкретном направлении

Культура успеха. Предприниматели-топы ведут компанию к успеху, остальные — машина исполнения

Культура согласия. Мы вместе меняем мир к лучшему и ощущаем счастье от совместного движения

Индустриальное общество

Культура силы. Руководитель — наш лидер, он ведет нас к победе, мы следуем за ним без сомнений

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

Сельскохозяйственное общество

Маятник централизации-децентрализации

Культура принадлежности. Мы горды: наша компания или отдел делает свое дело в опасном непонятном мире

Индивидуализм
Драйв и энергия

Командность
Согласованность

MBTI: типы личности Майерс – Бриггс



ДИХОТОМИЯ	
Экстраверт (Extraversion) Активное общение, энергия — от одобрения окружающих	Интроверт (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!

Хороший источник — книги **Отто Крегер и Дженет Тьюсон** «Типы людей и бизнес» и «Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим»

Роли по Белбину



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 его рамках, предпочитая не выходить за границы. Высокая самооценка



**Проверяем образ
будущего**

Осмысленный и вдохновляющий образ

Образ будущего для каждого свой, и методик для построения нет. Но есть методика проверки — должны быть следующие признаки:

- **Приносить пользу.** Человек — часть системы (компании, сообщества, мира), и надо давать системе продукт (нечто), приносящий ей пользу
- **Драйв и энергия себе.** Создание тобой продукта должно быть деятельностью, в которой ты самореализуешь свои таланты, это дает драйв и энергию. Таланты есть у любого, но разные, и надо искать деятельность для своих
- **Синергия.** Создавая и отдавая продукт, ты строишь коммуникацию с миром (коллегами по команде, пользователями продукта и так далее), и ее надо вести так, чтобы была синергия

Если проверка не проходит — образ стоит дорабатывать или перерабатывать

Польза: понимаем вклад на разных уровнях



Цель, стратегия и инициатива

Цель — там, за горами, надо дойти с грузом

Отвергнутая стратегия —
перейти хребет и спускаться
с другой стороны

Выбранная стратегия —
спуститься, повернуть
и идти дальше

Инициативы —
пойти на разведку
по конкретной тропинке



Что делать с образом будущего?

Говорят, надо составить план и следовать ему

У меня **альтернатива**:

- Созданные образы «подвешиваются»
- Мы бдительно **опознаем в мире удобные случаи**
- Это предпринимательская бдительность

Эти два подхода — дихотомия
«Решающий (Judging) — Воспринимающий (Perceiving)»
типовологии Майерс — Бриггс (MBTI)



В обоих подходах важно не быть перфекционистом, создавая идеальный план или ожидая идеального случая, а действовать. Подход «просто бери и делай»

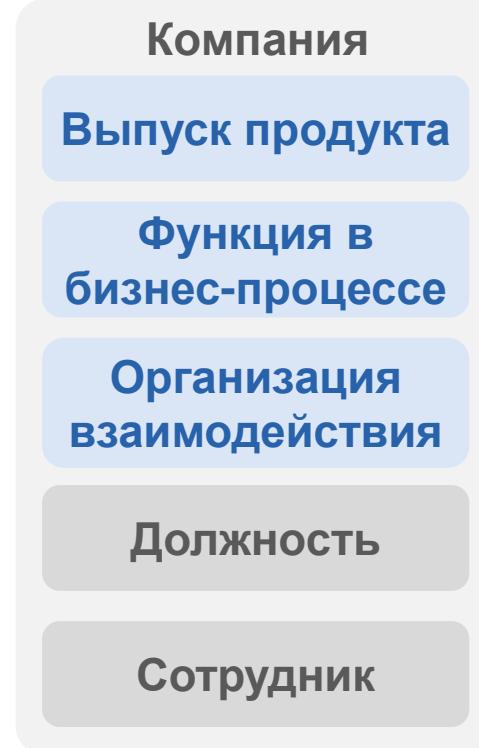


Человек для Компании или и Компания для Человека



Частный случай дилеммы «Я — Мы»: ответ меняется
с каждым уровнем Спиральной динамики

Люди — материал для компании?



- Схема доказала эффективность.
Если зачеркнуть, она не исчезнет.
Надо ее **дополнить**, чтобы
отношения стали равными
- Схема античеловечна!
Ее необходимо зачеркнуть!
- Обычные люди — материал.
А топы — другое дело!
- Люди лишь материал
для построения организаций!

Ты и компания – паритет

Система-2

Процессы

Функции

Связи

Морфология

Материал

Компания/Проект

Выпуск продукта

Функция в
бизнес-процессе

Организация
взаимодействия

Должность

Сотрудник

Профессионал

Профессиональный
и карьерный рост

Профессиональные
уровни знаний и умений

Обучение и опыт при
выполнении работы

Позиция, выполняемые
обязанности и работы

Подразделения компании
как место работы

Если компания
для сотрудника лишь
источник денег, то
схема другая

В жизни эта **схема работает**, только **неявно**: чем **жестче**
компания ставит своих сотрудников в морфологию должностей,
тем **циничнее** сотрудники используют работу в компании в своих
интересах, по сути, **управляя при этом компанией**



Проявление
схемы позволяет
договариваться

Что значит – есть паритетная схема?

Ты представляешь **два** образа будущего:

- **Свой** – ты в будущем в успешном проекте или компании
- **Коллективный** – компания или проект в светлом будущем

Ты представляешь симметричную своей схему самоопределения: **проекты конкурируют за тебя**

- Почему они будут конкурировать именно за тебя сейчас?
- Почему они будут конкурировать и в будущем?

Ты понимаешь: что ты даешь проекту, что проект дает тебе, и **выдерживаешь** это в самоопределении, переговорах и деятельности

- Что ты делаешь эффективно, лучше других, чему учишься?
- Зачем проекту нужны риски твоего обучения?
- Зачем тыучаствуешь: интересная работа, деньги, интересные люди, профессиональный рост, социальные связи?

Ты и компания — представьте

Компания — материал для твоего...

- ... роста в профессиональной специализации?
 - ... роста навыков управления и менеджмента?
 - ... обеспечения деньгами тебя и семьи?
 - ... качественного проведения части жизни?
-
- Какой должна быть компания для этого?
 - Почему такие компании захотят позвать тебя?
 - Ты — хороший материал для такой компании?
 - А твоя нынешняя компания насколько хороша для твоего будущего?
 - А ты знаешь образ будущего своей компании? И помогаешь идти?



**Когда деятельность
дает драйв
и энергию?**

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](#)

Как управлять своим драйвом?

Оценивайте: сколько у вас драйв, а сколько — отстой. Отдельно думайте, как изменить соотношение, если оно не устраивает

Знайте, от чего драйв, в какое время суток и в каких условиях

Используйте модели для соотнесения с деятельностью

- Они помогут понять, что лично вам не хватает в деятельности
- Они помогут понять других и их устремления
- Они помогут соотнести советы других людей с вашими особенностями



Люди разные: одним для отдыха нужна прогулка, а другим — беседы и обнимашки

Различайте преодоление трудностей от вечной категории

Актуализируйте самооценку достигнутых результатов

Управляйте своими аватарами, которые играют роли в деятельности

Самооценка: протокол авторизации результата

Успех, позитивный результат

- Описываю стартовую ситуацию
- Перечисляю все, что сделал — как достиг успеха
- Описываю успешный результат
- Спрашиваю себя, зачем это делал
- Формирую нарратив — как могу об этом рассказать другим

Негативный результат

Начало то же — стартовая ситуация, что сделал; результат — что получилось и что не достигнуто, зачем это делал

Далее формирую отношение, тут есть варианты

- не получилось — и слава Богу
- мне очень жаль, что так получилось, попробую с этим что-то сделать; старт по-другому
- да, не получилось опять; ставлю запятую и иду дальше, на следующую итерацию
- не получилось — и ладно; ставлю точку, больше туда не иду, займусь другим

Нейрофизиология счастья – Хелен Фишер

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 и эстроген – счастье эмпатии и взаимоотношений

Эти механизмы есть у каждого, но работают с разной силой, и это меняется с возрастом

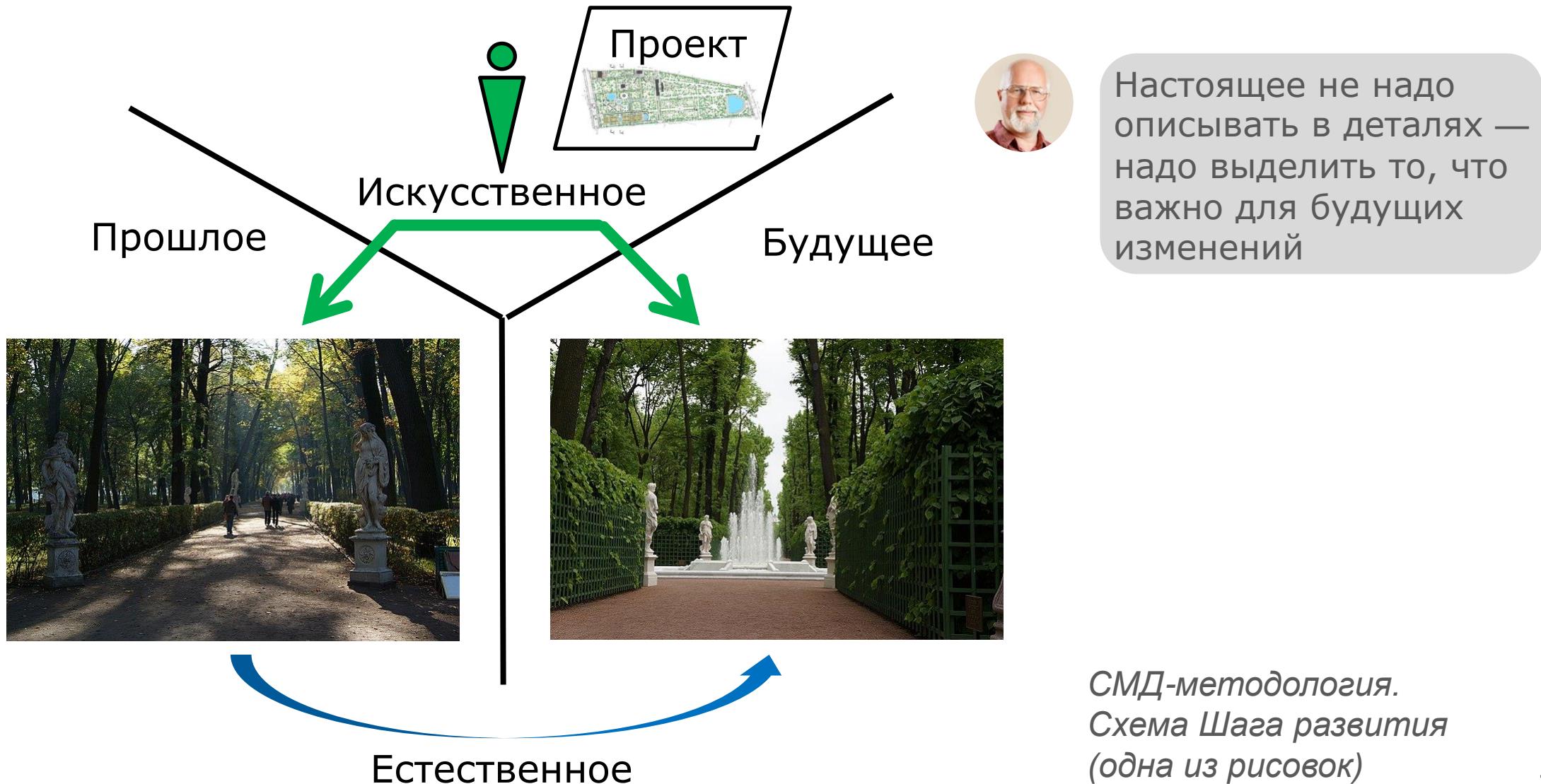
Работа должна включать твоё счастье, иначе в ней нет смысла

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



**Создаем аватар
для деятельности**

Настоящее возникает из будущего

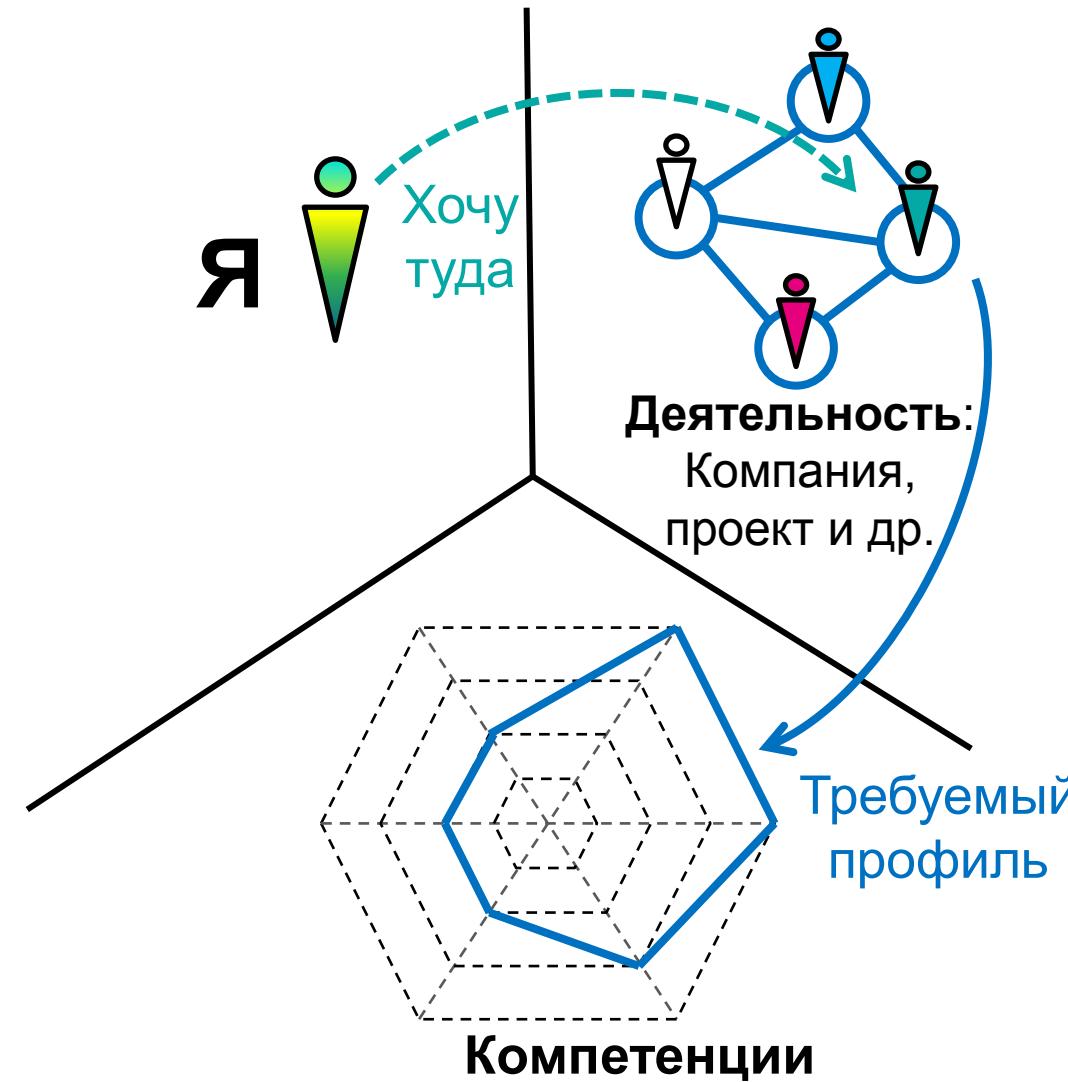


СМД-методология.
Схема Шага развития
(одна из рисовок)

Схема самоопределения



Петр Георгиевич
Щедровицкий

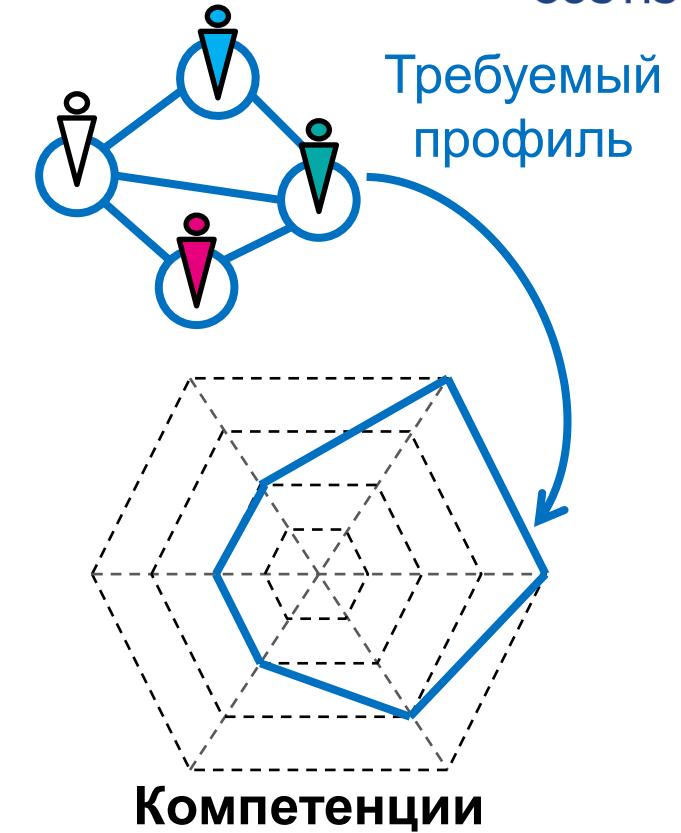


Вы – руководитель проекта...

Что в этом проекте важно?

- Контроль сроков и бюджета?
- Контроль качества выполнения задач участниками?
- Порождение новых идей, которые должны обеспечить успех?
- Преодоление технических трудностей?
- Согласованная работа всей команды?
- Хорошее взаимодействие со смежниками?

А какие у вас компетенции по всем этим векторам?



Векторы компетенций руководителя проекта...

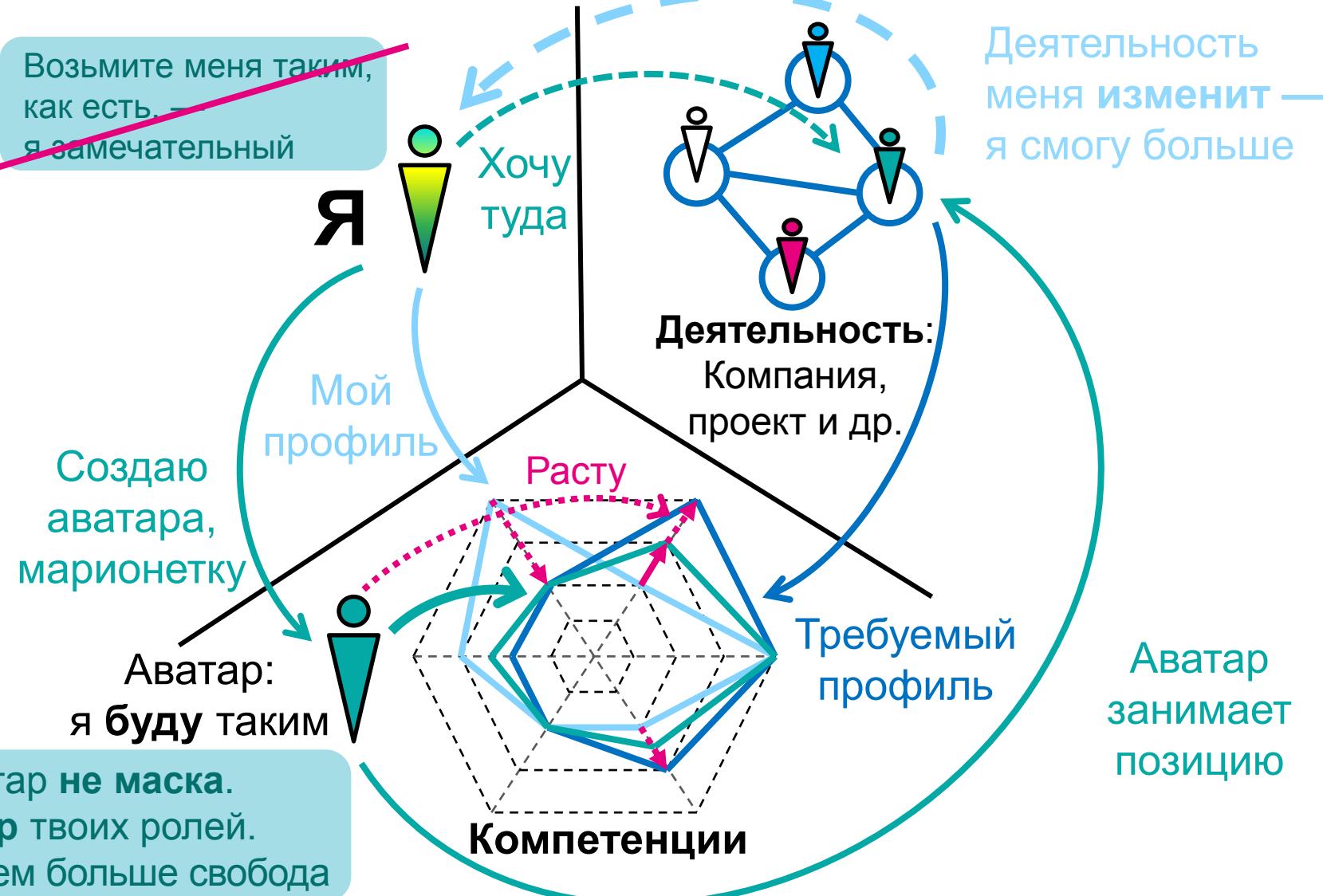
- Профессиональная компетенция
- Умение организовывать людей на совместную работу
- Умение выстраивать процессы
- Работать с компетенциями и ростом подчиненных
- Наблюдать за ходом проекта по внешним результатам
- Организация работы со смежниками
- И многое другое...

Что вы видите как векторы вашего роста в этом проекте?

Схема самоопределения – продолжение



Петр Георгиевич
Щедровицкий



Пример — мой опыт

2 Я — бизнес-аналитик и архитектор, соответствую требованиям

3 Я — генератор идей, аналитик-стратег и шейпер



7 Мое участие в проекте прокачивает знания в предметной области и опыт детального проектирования

4 Руководитель проекта — генератор идей и шейпер, видит самореализацию в концептуальном проектировании

5 Исследования Белбина показывают, что два генератора в команде так же плохо, как отсутствие генератора

1 В проекте требуется аналитик для работы с требованиями и проектирования

6 Аватар — аналитик-стратег, оппонирующий генератору в его концептуальных идеях и прорабатывающий их далее. Генератор и шейпер включаются только как дополнение к руководителю проекта

Проектируем свое развитие

Вы представили будущую деятельность

1. Что от вас требуется?
 - в деятельности
 - во взаимодействии
2. Что вы умеете?
3. Каким будете в проекте?
4. Чему будете учиться?
5. От чего откажетесь?
6. Каким станете после?

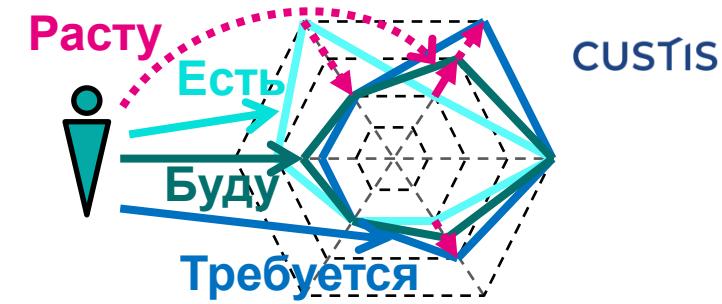


Аватар создаете вы сами, а не компания из вас!



Какой будет аватар?

- Чему вы выучитесь заранее? И как?
- Чему вы будете учиться в процессе работы?
- Умеете ли вы осваивать новое в темпе работы?
- Как демпфируете риск выполнения того, что не умеете?
- От чего вы откажетесь, потому что это умеют другие?
- А чему вы будете учить других, чтобы они делали вместо вас?



Самоопределение – поиск смысла жизни

Зачем нужно самоопределение?

- Самоопределяйся или другие определят тебя!
- Исполнитель – тоже самоопределение

Признаки конструктивного смысла жизни:

- Человек – общественный, дела должны нести пользу человечеству
- Человеку нужен драйв и энергия, самореализуйся в своих делах
- Делая дело, выстраиваешь диалог с миром – должна быть синергия

Успехов в самоопределении на пути в цифровой мир!



Максим Цепков
<http://mtsepkov.org>
Tg: [@MaximTsepkov](https://t.me/MaximTsepkov)
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по [Agile](#), [бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)



Вакансии
Пишите на hr@custis.ru,
подходите с вопросами