

Как строить образ будущего и идти к нему — схемы самоопределения



Максим Цепков

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

<http://mtsepkov.org>



**Saint
TeamLead**
Conf 2022



Что такое самоопределение?

Метафора — человек плывет в потоке жизни



Можно просто плыть, куда несет, не задумываясь о будущем



А можно **самоопределяться**:

- понимать, что вокруг, оценивать ситуацию, определять направление
- активно грести, слегка подгрести 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

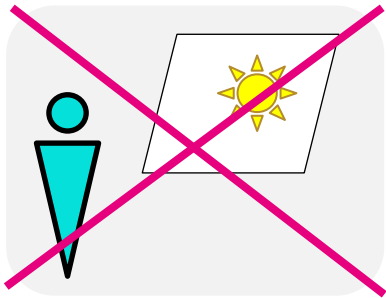


События этой весны актуализировали тему

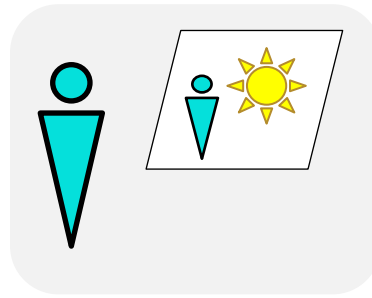


**Образ будущего —
ты в деятельности**

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 коррективы

Вы становитесь руководителем проекта...

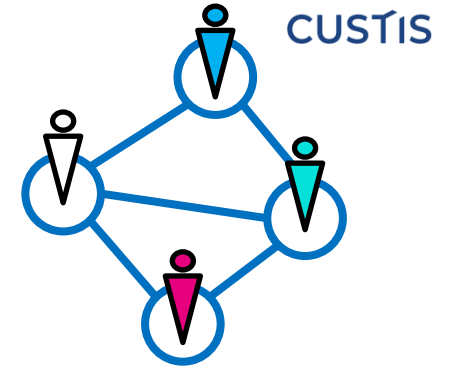
- Проект создает что-то новое или выполняет известную работу?
- Есть ли риск неудачи и героизм преодоления, или это излишне?
- Участники проекта счастливы на работе или просто работают?
- Вы каждый день беседуете с подчиненными и раздаете указания?
- Или участники проекта работают по плану, а вы контролируете?
- 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...

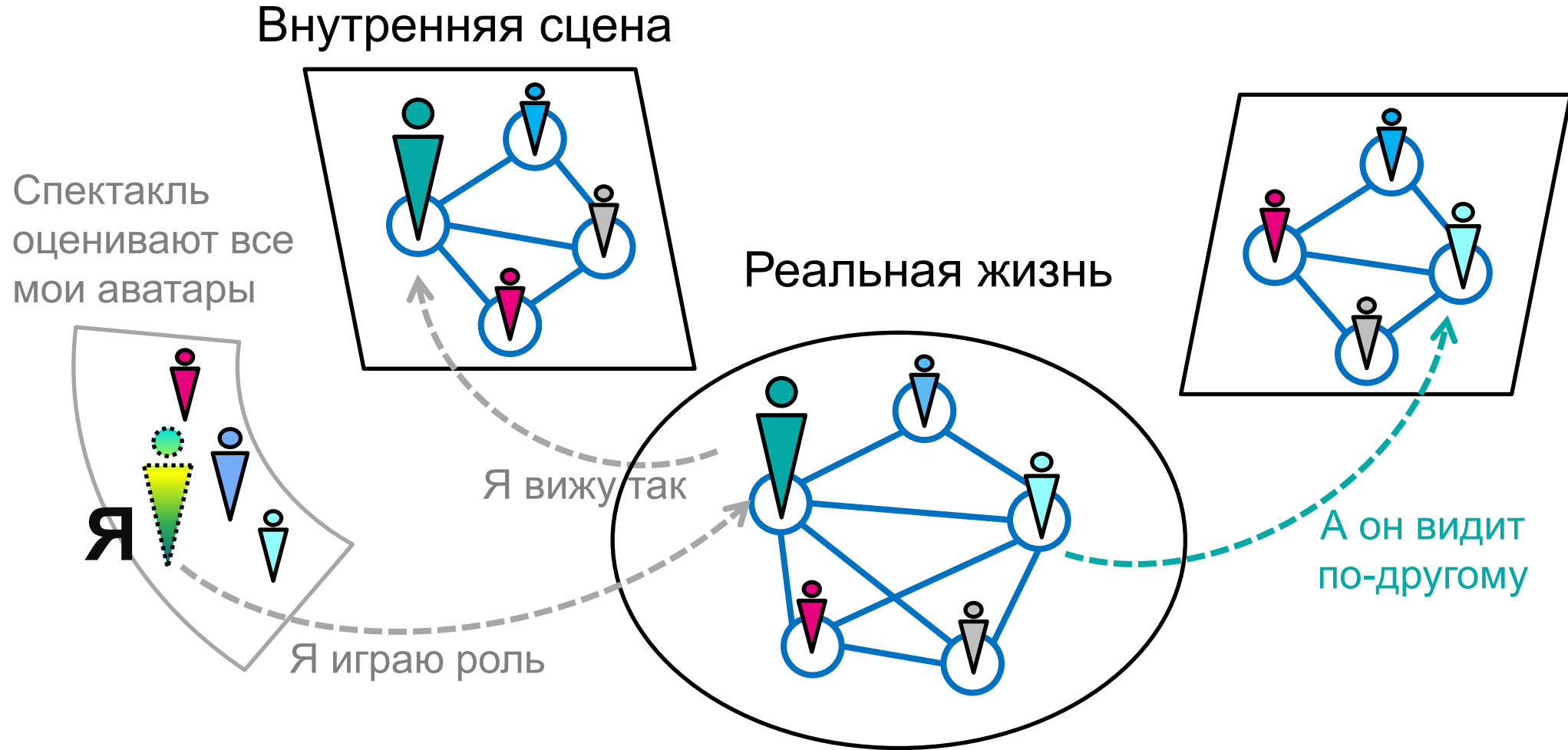
- В команде проекта опытные или новички?
- Новичков будете учить вы сами или организуете наставничество?
- Будете ли вы оценивать качество работы, назначите ответственных или будет взаимная оценка?
- Вы будете составлять план проекта сами или поручите?
- Знают ли сотрудники технологии и регламенты этого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



По мотивам выступления Вадима Демчого на ПуР-2021 ([мой конспект](#))

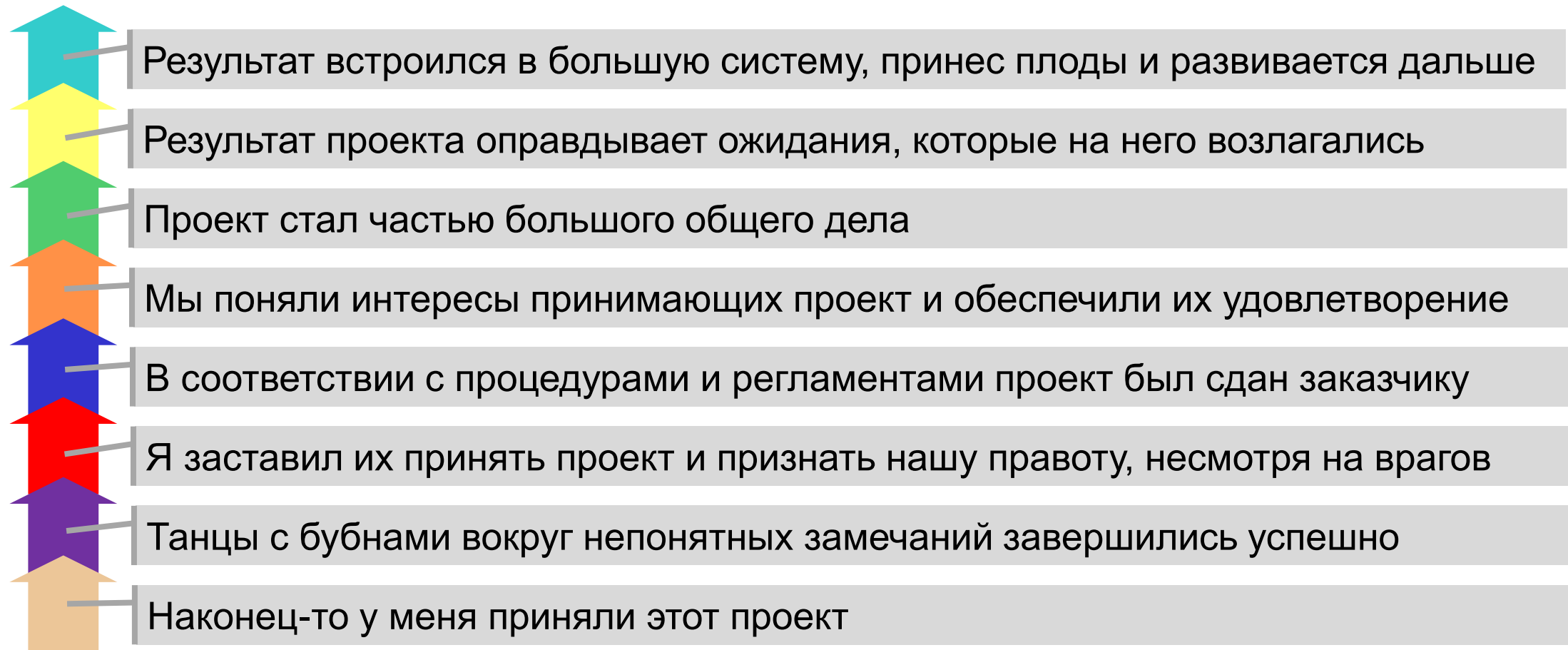


Модели для понимания себя и других



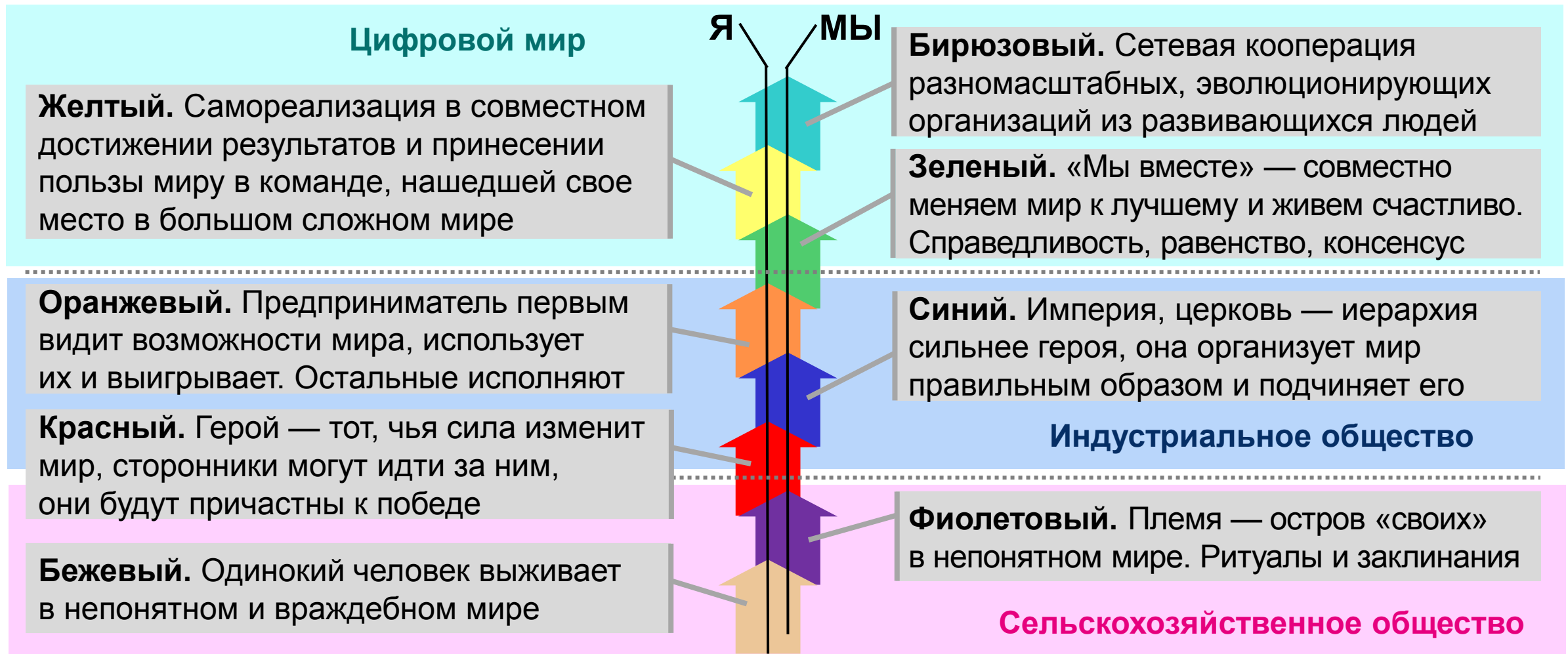
Более подробный обзор — в моем докладе
[Модели softskill — способ быстро понять другого](#)

Совпадают ли представления про успех проекта

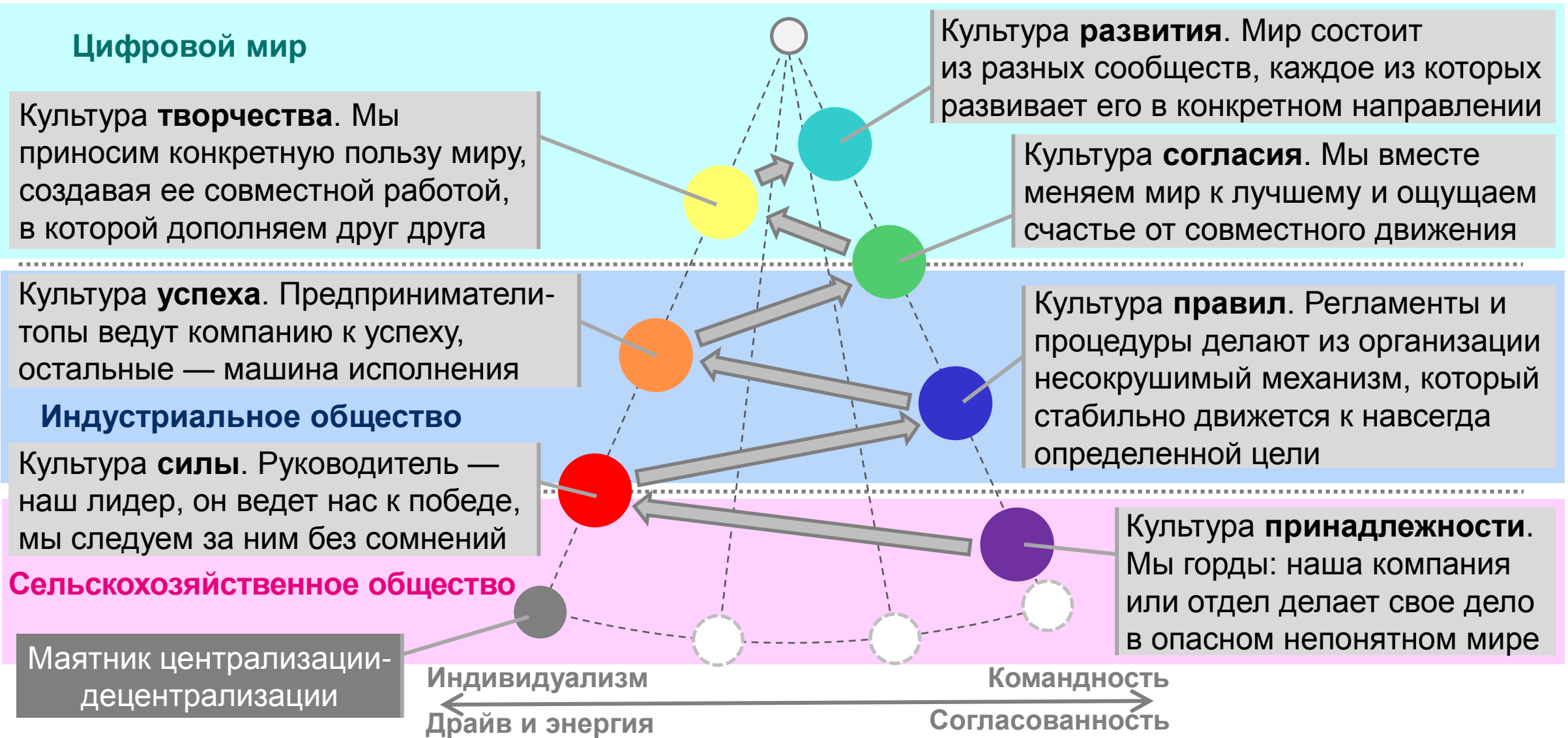


Представления об успехе проекта основаны на ценностях. Для этого есть модели, одна из них — Спиральная динамика

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

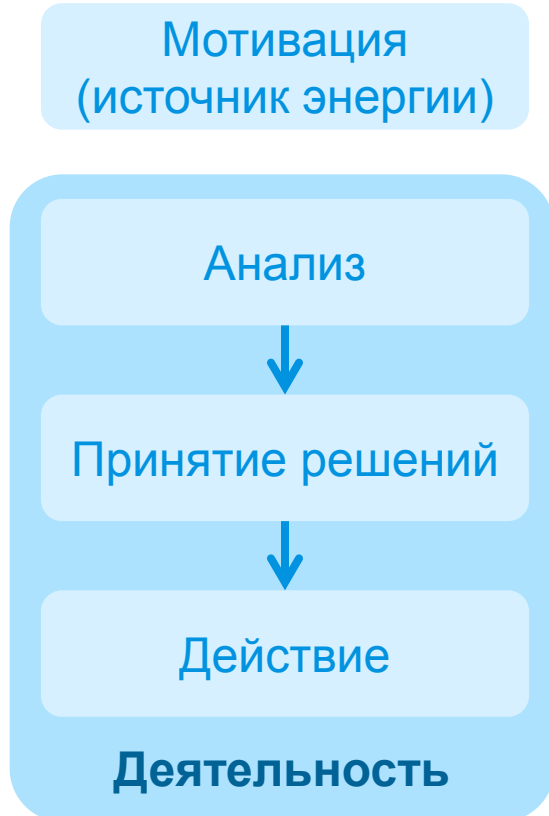


Культура организаций разного уровня



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

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 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!

Хороший источник — книги **Отто Крегера** 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

По этой модели у меня есть [ряд докладов и статей](#)



**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 (**J**udging) — Воспринимающий (**P**erceiving)»
типологии 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 и Компания для Человека

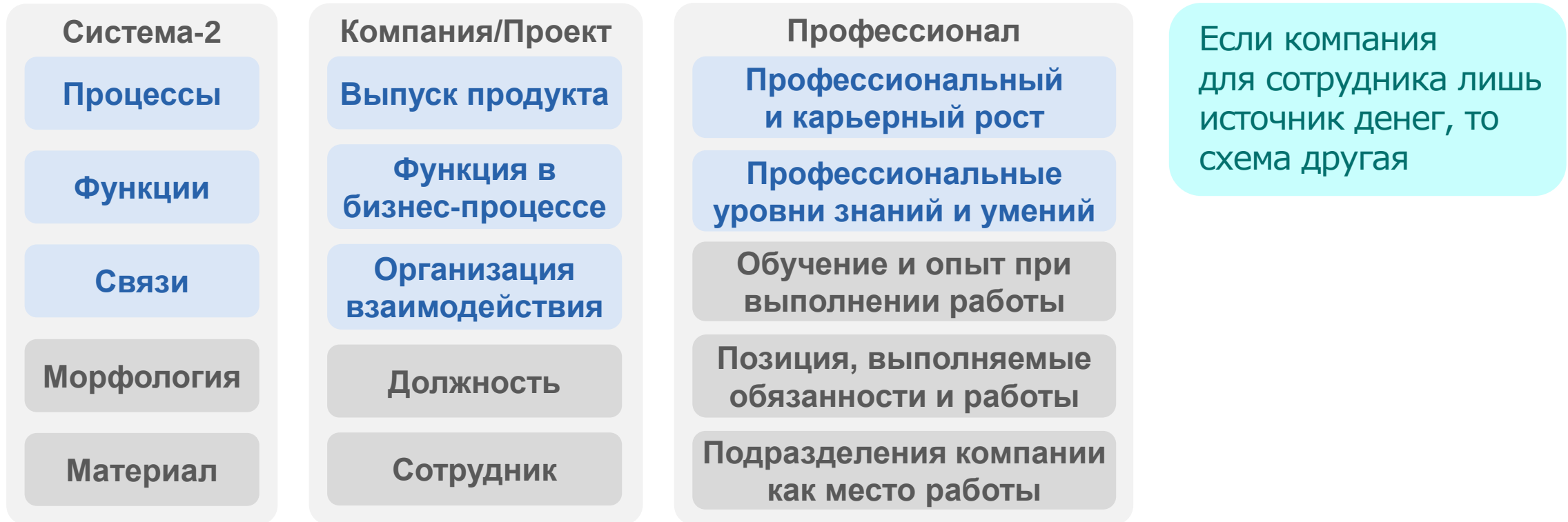


Частный случай дихотомии «Я — Мы»: ответ меняется с каждым уровнем Спиральной динамики

Люди — материал для компании?



Ты и компания — паритет



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 ты участвуешь: 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 вдолгую

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 каторги

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

Анна Обухова на AgileDay-2019 «Саботаж — понять и не простить» ([видео](#), [конспект](#)) и другие ее выступления. На AgileDays-2022 была расширенная версия, видео нет, [мой конспект](#)

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



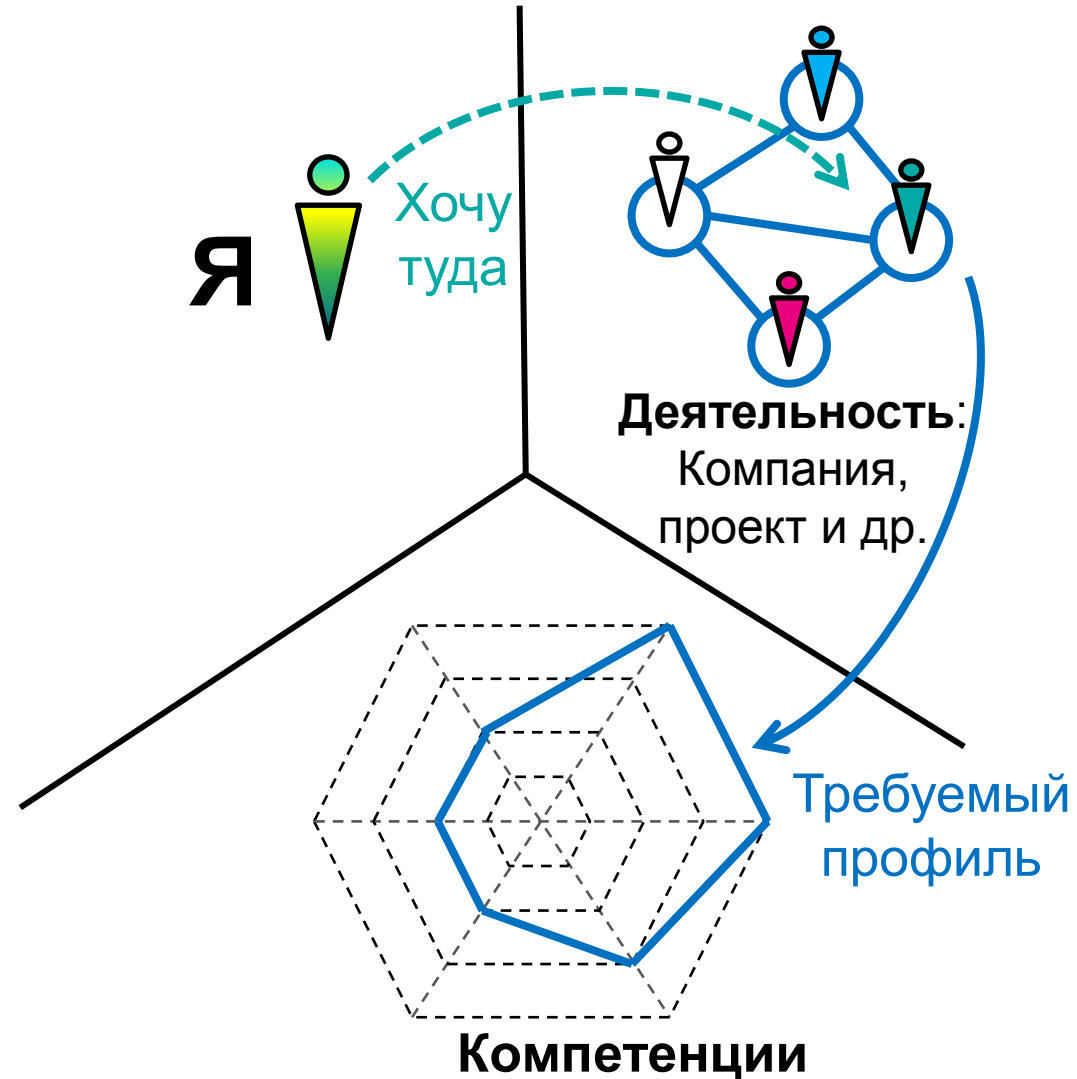
Настоящее не надо описывать в деталях — надо выделить то, что важно для будущих изменений

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

Схема самоопределения



Петр Георгиевич
Щедровицкий

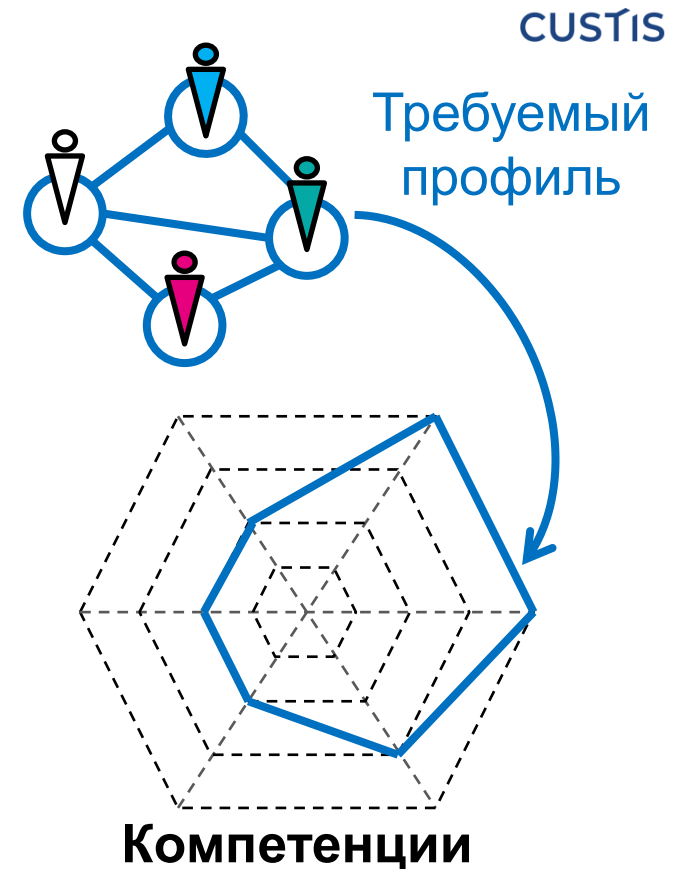


Вы — руководитель проекта...

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...

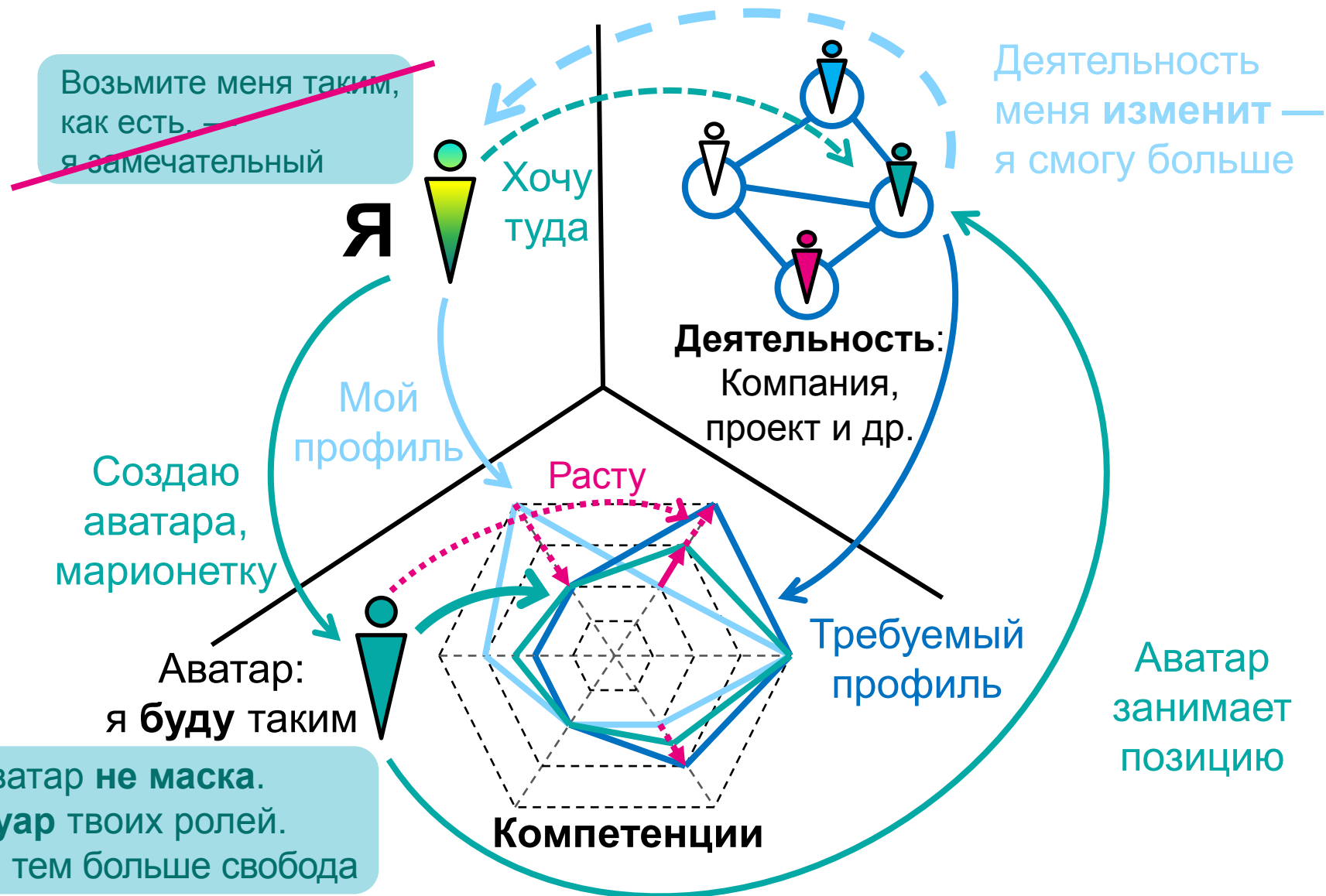
- Профессиональная компетенция
- Умение организовывать людей на совместную работу
- Умение выстраивать процессы
- Работать с компетенциями и ростом подчиненных
- Наблюдать за ходом проекта по внешним результатам
- Организация работы со смежниками
- И многое другое...

Что вы видите как векторы вашего роста в этом проекте?

Схема самоопределения — продолжение



Петр Георгиевич
Щедровицкий



Марионетка, аватар **не** маска.
Они — **репертуар** твоих ролей.
Чем их больше, тем больше свобода

Я — бизнес-аналитик
и архитектор, соответствую
требованиям

Я — генератор идей,
аналитик-стратег
и шейпер

The diagram illustrates a cyclical process for creating and using an avatar in a project development cycle. It is divided into three main sections by a vertical line and two diagonal lines.

- Top Left (Gray background):** Contains the text "Директор, соответствующим" and "Лектор идей, стратег".
- Top Right (Light Blue background):** Contains the text "Меня изменит" (I will be changed by) in blue.
- Bottom Left (Light Green background):** Contains the text "Создаю аватара, марионетку" (I create an avatar, a puppet) in green.
- Bottom Right (Light Blue background):** Contains the text "Аватар занимает позицию" (Avatar takes the position) in blue.

The central part of the diagram shows a network of four stylized human figures (represented by circles with a triangle below) connected by solid blue lines. The figures are colored: yellow, white, pink, and teal. A dashed blue line with arrows forms a cycle around the network. The text "Хочу туда" (I want to go there) is written in green, and "Проект разработки" (Development project) is written in blue. The text "Умею" (I can) is written in green, and "Требуется" (Required) is written in blue. The text "Я" (I) is written in large black letters next to the yellow figure.

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

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

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

В проекте требуется аналитик для работы с требованиями и проектирования

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

37/40

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?
- Умеее 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 определяют 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!

Оцените доклад



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