

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>



А пора ли уже самоопределяться?



Ты работаешь в проекте уже полгода-год, **всё знакомо** — может, пора менять, пробовать новое? А если уже 3-5 лет и нового здесь не будет?



Ты сменил команду и специализацию, идет тяжело, как **понять проблему**:

- Ты пока не сработался с руководителем или командой, но это преодолимо?
- Или это различия в культуре и ценностях, которые так просто не преодолеть?
- Или это трудности обучения, ты пока не понял и не наработал шаблоны, будет легче?
- Или ты взялся за дело, для которого сильно не хватает способностей, легче не будет?



Ты чувствуешь, что **сильно устал**, но на работе ситуация напряжённая: надо собрать волю, или пойти в отпуск, чтобы не выгореть?



В докладе — схемы, которые позволяют думать об этих вопросах технологично

Что такое самоопределение?



1

Метафора — человек плывёт в потоке жизни.

Можно просто плыть, куда несёт, 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 несёт
- Или обустраивать свою лодку или плот, на котором плывёшь



3

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 не сильно поможет



Есть разные подходы к самоопределению. Одни учат менять жизнь, а другие — смиряться и принимать её «как есть». Важно их различать и понимать, чему учат вас



**Разбираемся
с настоящим**

Тактическая оценка ситуации



Четыре списка:

- Получаю профит и позитив
- Трачу ресурсы
- Получаю негатив
- Не получаю позитив, который нравится (не делаю то что люблю)



Смотришь на списки и принимаешь решение в одном из вариантов:

1. Все хорошо, идем дальше, улучшаем то-то
2. Баланс плохой, но есть перспективы, делаю то-то чтобы изменить, если за месяц-квартал-полгода не изменится – будем менять радикально
3. Баланс неприемлем, перспектив нет, надо искать альтернативу и уходить
4. Баланс неприемлем и ухудшается, поиск альтернативы заблокирован — уходим сейчас и разбираемся



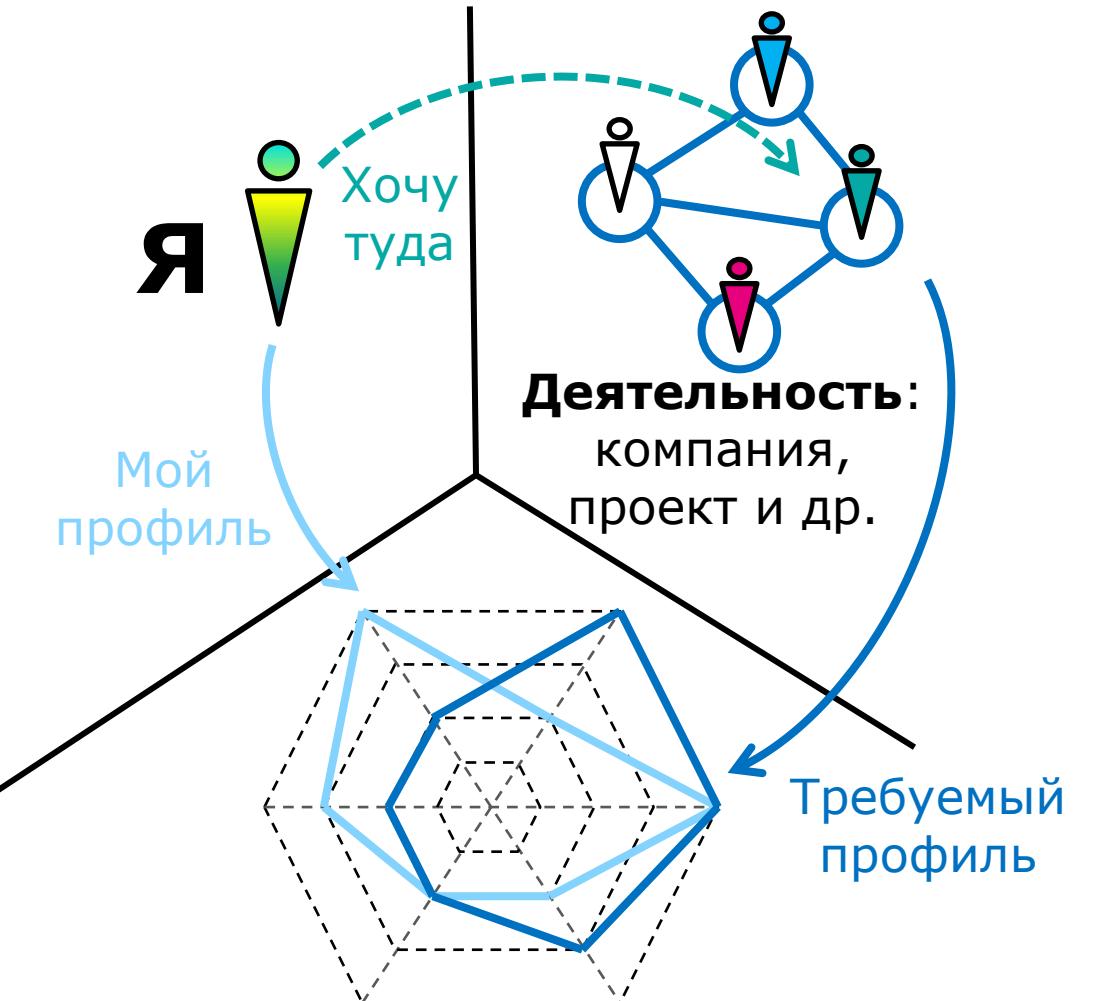
Основные ошибки:

- не ставят срок во 2 пункте
- не различают 3 и 4 пункты
- Решение «баланс неприемлем, но надо терпеть и надеяться на чудо»
- Решение «так хреново у всех, счастья нет, поэтому будем терпеть»

Схема самоопределения



Пётр Георгиевич
Щедровицкий



Компетенции тестировщика

Младший тестировщик знает что тестировать, ведущий — что не тестировать

Быстро и технологично
прогонять тест-кейсы



Автоматизировать
проход тест-кейсов



Разрабатывать
функциональные
тест-кейсы



Нефункциональное тестирование:
производительность, эргономика,
устойчивость, масштабирование



Управлять выпуском
релиза в целом



Проектировать пирамиду
тестирования в проекте —
назначение и соотношение
различных тестов



Оптимизировать цепочку
поставки, увеличивая скорость
поставки или снижая стоимость,
с сохранением качества продукта



Аналогичные векторы компетенций можно выписать для любой
специализации, и лучше учитывать специфику вашей компании

Роли и компетенции тимлидов

Administrator — построение процесса.
Scrum, Lean, PMBOK, работа со стейкхолдерами

Integrator — включение в бизнес компании, её структуру и корпоративную культуру

People manager — управление людьми, командой и HR-брендом

Личные компетенции

Product owner — рынок, цели, стратегия, запуск фич

Technical Leader — архитектура, качество, технологии, знания

MindMap ответственности в команде

Егор Толстой, Стас Цыганов и ИТ-сообщество
<https://github.com/tlbootcamp/tlroadmap>



Разрыв компетенций: могу, хочу и нужно



Если нужно меньше, чем **могу** — рутина, к ней относимся по-разному



Важно не только **могу**, а ещё **пытаюсь** и **хочу** — потенциал развития



Можно добавлять новые оси

- Новые технологические направления: фреймворки, языки и т. д.
- Общие компетенции члена команды: наставничество, найм, коммуникации
- Оси в смежную деятельность: руководство, аналитик, архитектор, разработчик, DevOps



Изменение компетенций меняет деятельность — есть ли возможность?

Новое идёт тяжело – в чём проблемы?



Диагностика по **профилю деятельности**

- Какие элементы не получаются, не хватает умений?
- Может быть, какие-то оси умений пропущены, например сложные коммуникации?
- Может быть, нужен другой характер работы? Не «сделал известным методом», а поиск?
- Может быть, что-то для вас важное в новой работе отсутствует?



Отсутствие важного – заменить или вернуть.

Смотри **управление драйвом**



Недостающее: в нём **функция и способ выполнения**

- Понять текущий способ овладения и прогресс в нём, возможно что-то поменять
- Понять, насколько этот элемент совместим с вашим профилем, по типологиям, опирается ли он на сильные или слабые стороны
- Понять, хотите ли вы менять свой профиль – это возможно, но тяжело
- Понять, может быть есть иной, подходящий вам путь для выполнения этой функции



Делать можно **самому** или с **наставником**, ментором, тренером, коучем, но его понимание ситуации и способ действия надо оценивать

Осмысленность деятельности



Люди — разные, и каждому нужно своё

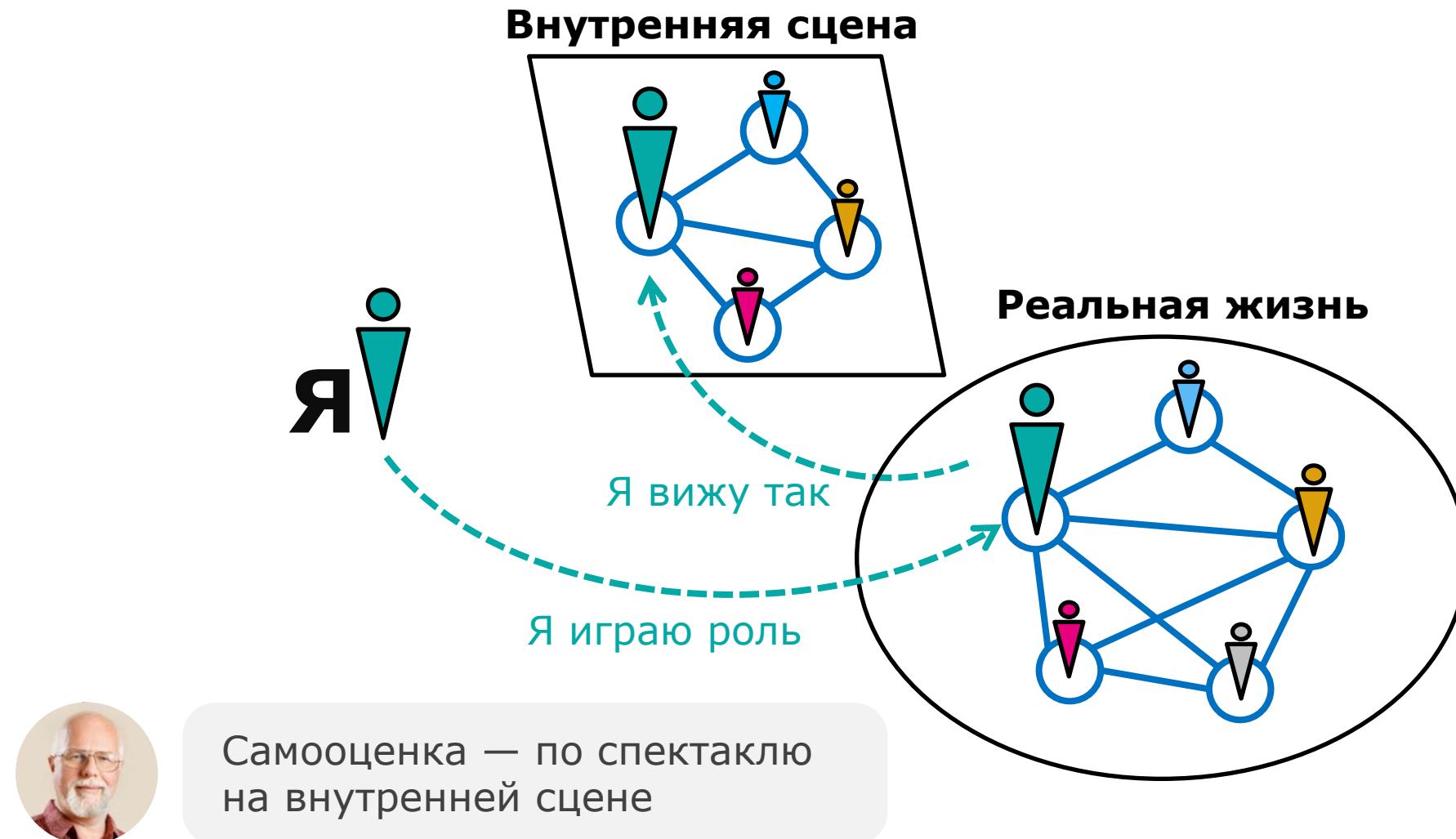
Есть общая методика проверки — в работе должны быть следующие признаки:

- **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 даёт 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 т. д.), и её надо вести так, чтобы была синергия



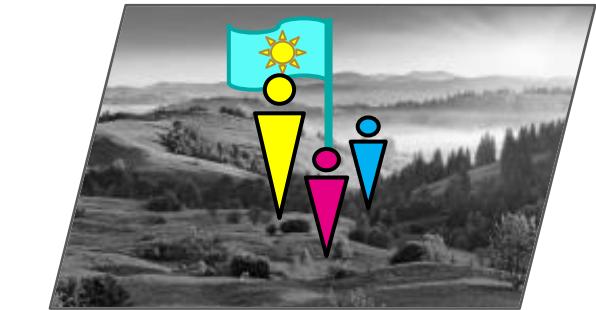
Если проверка для текущей деятельности или образа будущего не проходит — надо смотреть проблемы и что-то менять

Спектакль жизни: две сцены



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

Режимы работы внутренней сцены



Рефлексия
и воспоминания

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

Декорации внутренней сцены — виртуальные: ценности и стереотипы



Ценности и убеждения дают **ориентиры в жизни**

- Полезно оценивать их адекватность текущему контексту
- Для оценки их надо осознавать, а часто мы не понимаем их истоки
- Решения часто принимает автомат, а потом оно рационализируется



Примеры **не слишком адекватных** убеждений

- Работа — важнее всего, мы не можем уйти в отпуск, подвести команду
- Надо постоянно стремиться к новым целям, отдых — деградация
- Если что-то не получается — я неполноценный, но надо стараться

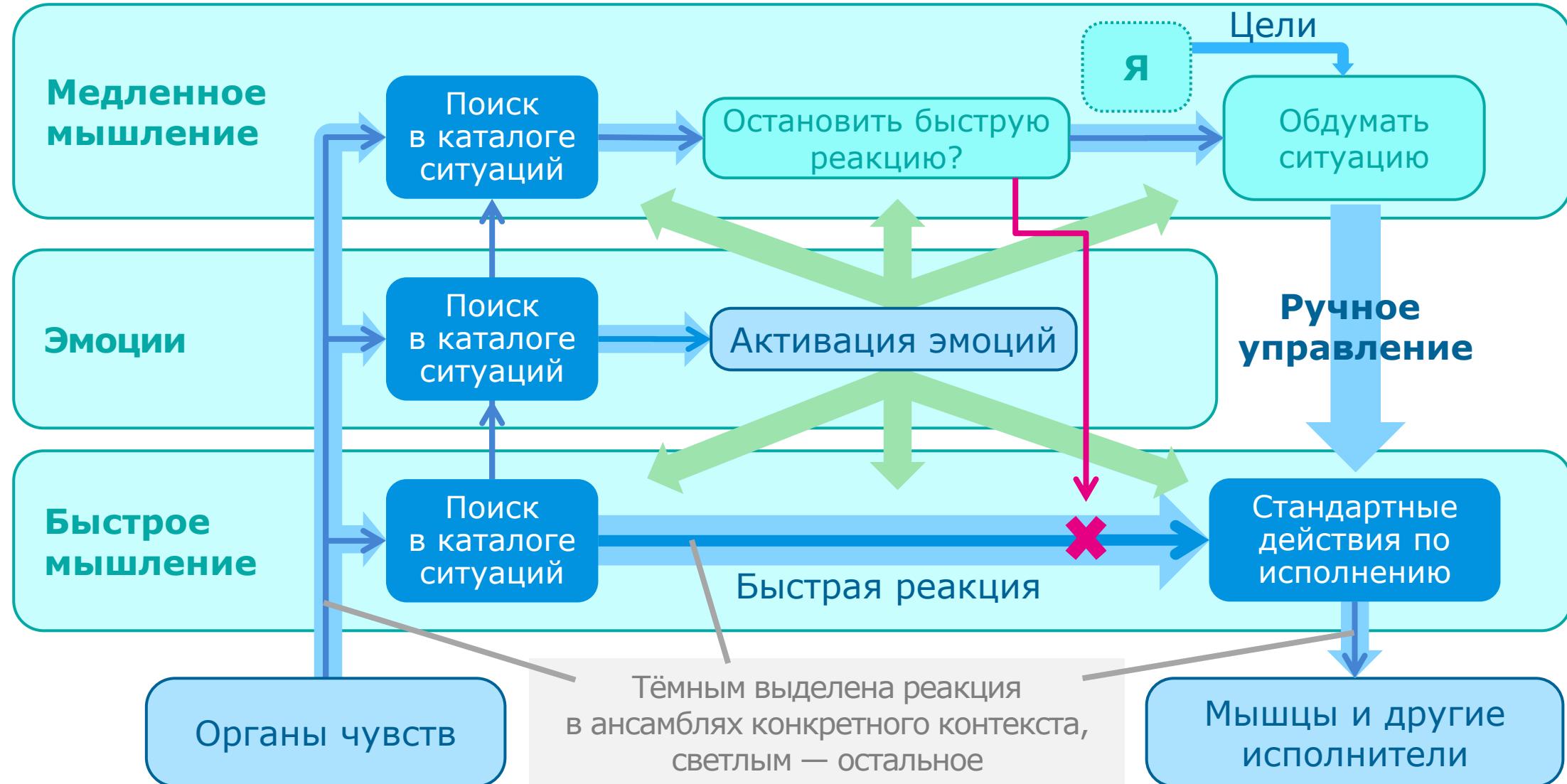
Польза: понимаем вклад на разных уровнях





Драйв и энергия

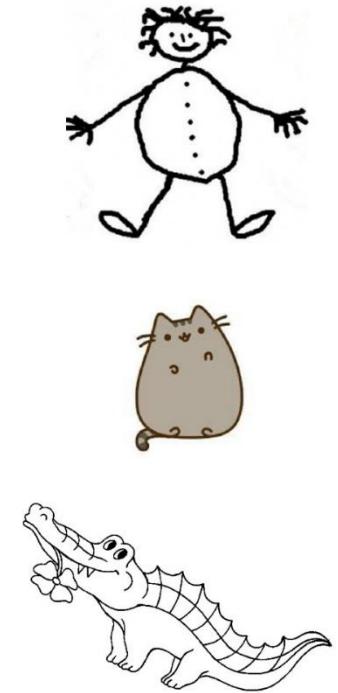
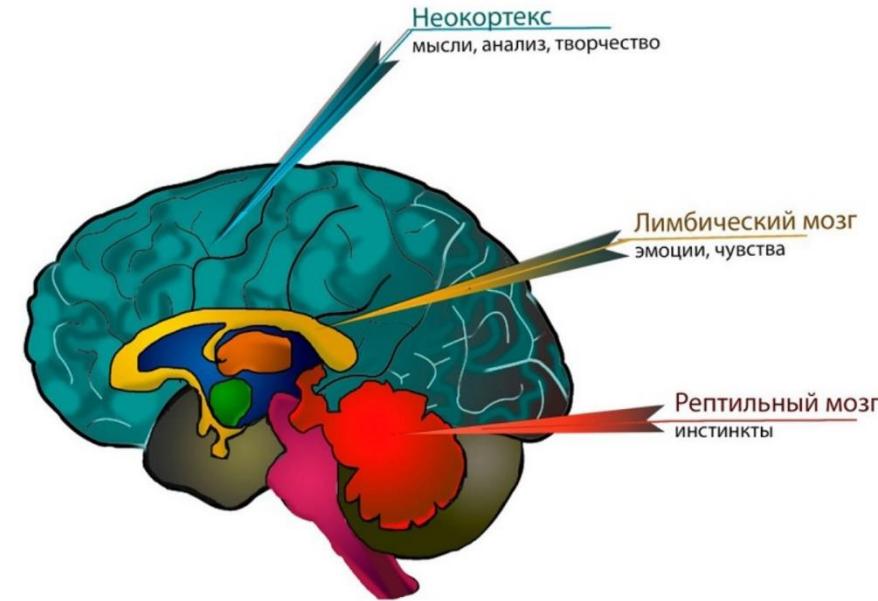
Логическая модель работы мозга



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

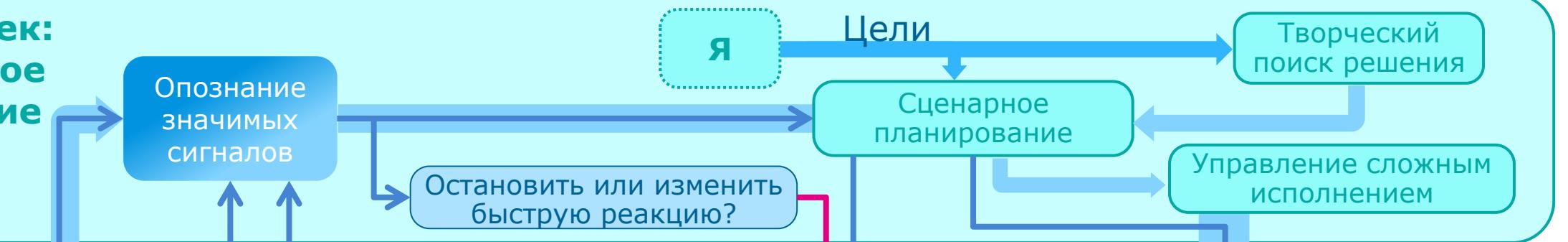


Есть детальные схемы, но для модели верхнего уровня её достаточно



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

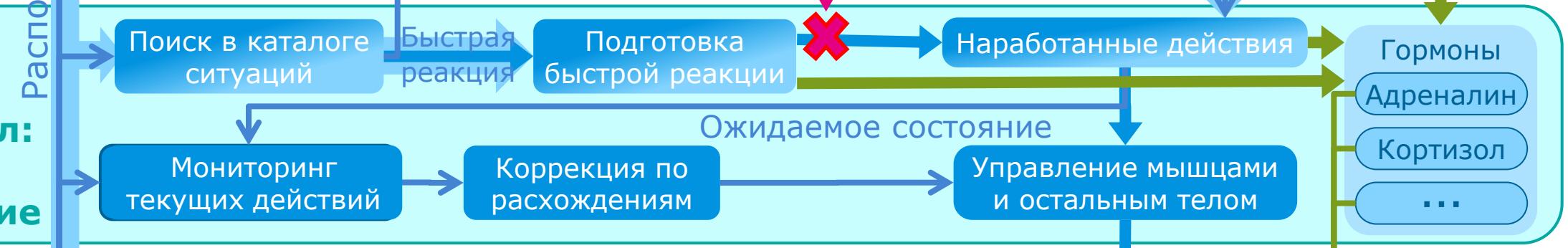
Человечек: медленное мышление



Котик: эмоции



Крокодил: быстрое мышление



Органы чувств
и состояние тела

Мышцы и другие
исполнители в теле

Энергия для мышления



Поисковое поведение обеспечивает дофамин



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 человечек 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.

SCARF-модель Дэвида Рока

Дэвид Рок «Мозг. Инструкция по применению»

Пять факторов, влияющих на состояние человека

Status (статус)

Относительная важность
тебя для других

Certainty (определенность)

Предсказуемость взаимодействий,
о чём договорились, о том
и спрашивают

Autonomy (автономность)

Область твоей автономной
работы

Relatedness (связность)

Принадлежность к группе,
ощущение безопасности,
дружеские, а не вражеские
отношения

Fairness (справедливость)

Восприятие равнозначности
обменов в разных контекстах,
включая обмен труда
на вознаграждение

Можно оценивать эти факторы (−2...2) для работы в команде, проекте, выполнении конкретных задач и следить за балансом

Самооценка: протокол авторизации результата

Успех, позитивный результат

- Описываю стартовую ситуацию
- Перечисляю все, что сделал — как достиг успеха
- Описываю успешный результат
- Спрашиваю себя, зачем это сделал
- 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

К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...



Абрахам Маслоу, 1940-е: пирамида потребностей — все устроены одинаково



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



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



Михай Чиксентмихайи, 1990: «Состояние потока» деятельности, в нём 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](#)

Нейрофизиология счастья — Хелен Фишер

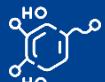


Модель нейрофизиологической мотивации поведения построена на основе исследований любви и обобщена на все виды деятельности



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 [в этом](#)

Как управлять своим драйвом?

CUSTIS



Тактическое управление:

- Оценивайте: сколько у вас драйв, а сколько — отстой
- Думайте, как изменить соотношение, если оно не устраивает
- Различайте преодоление трудностей от вечной каторги
- Знайте, от чего драйв, в какое время суток и в каких условиях



Используйте **модели** для соотнесения с деятельностью: Хелен Фишер, MBTI, Белбина, Герчикова — любую, которая выделит приносящее драйв

- 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

Может быть, в отпуск? А поможет?

CUSTIS



Если работа стала сильно напрягать, то взять паузу — полезно

- Может быть, там сильный аврал, и надо дождаться, а потом в отпуск?
- Но, может быть, там так устроено, что всегда аврал?
- В любом случае, стоит жёстко договориться про отпуск в ближайшее время



Что делать в отпуске?

- Отдохнуть и восстановиться — с учётом вашего состояния и стиля: если у вас рулит дофамин, тюлений отдых не даст удовольствия
- Провести диагностику ситуации вдольгую: почему работа напрягает, а не даёт драйв и энергию — много того, что обязан, мало радости, почему?
- Что можно изменить — выписать несколько образов будущего и сценариев их достижения, внутри текущего проекта и со сменой проекта и компании



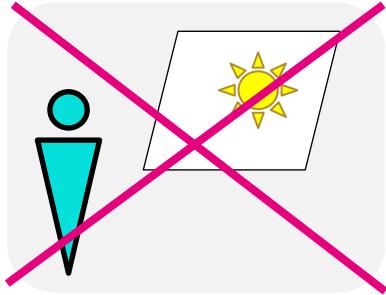
Если на размышления нет сил — вы не восстановились, нужна помощь



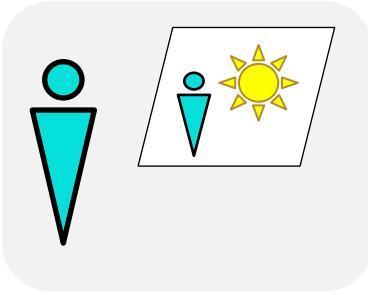
Деятельность:
компания,
проект и др.

Ищем новое будущее

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 становитесь руководителем проекта...

- Проект создаёт 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 подчинёнными и раздаёте 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?

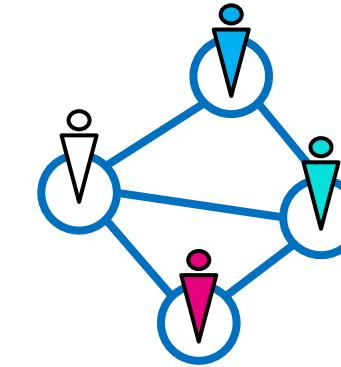


Все эти варианты укладываются в понятие руководства проектом. Только проекты — разные. В каком из них вы бы хотели видеть себя?

Что важно в проекте и кто это делает

Что важно в проекте, которым вы хотите руководить?

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



Что вы делаете сами, а что поручаете? Что делает команда?

Что вы видите в качестве векторов вашего роста в этом проекте?

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 даёт?
- А какие трудности преодолеваете?
- И какую скучную работу делаете?
- А что там интересного, в вашей семейной жизни?

Роли Белбина

У человека есть 1-3 предпочтительные роли, между которыми он может переключаться

CUSTIS

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 неинтересен
	Специалист Specialist	Профессионал в своей области, работает на проект в ее рамках, предпочитая не выходить за границы. Высокая самооценка.

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

32/54

Достижимость образа будущего



Образ будущего надо описать текстом, и отдельно **перечислить важные элементы**



Оценим: достичим ли этот образ на нынешнем месте работе, в текущем проекте, а если нет, то какие важные элементы недоступны?



Варианты действий, если нет перспектив оказаться в таком будущем:

1. Смиряемся и меняем образ будущего
2. Продолжаем жить как есть, потому что есть продвижение в полезную для будущего сторону. Например, работа даёт деньги, подкопим столько-то — подумаем об изменении
3. Надо менять жизнь, искать, где будущее реализуемо



Об оценке достижимости светлого будущего часто забывают...



Культуры компаний – спиральная динамика

Сpirальная динамика – культура компаний

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 **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 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

Маятник централизации-децентрализации

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

Индивидуализм
Драйв и энергия

Командность
Согласованность

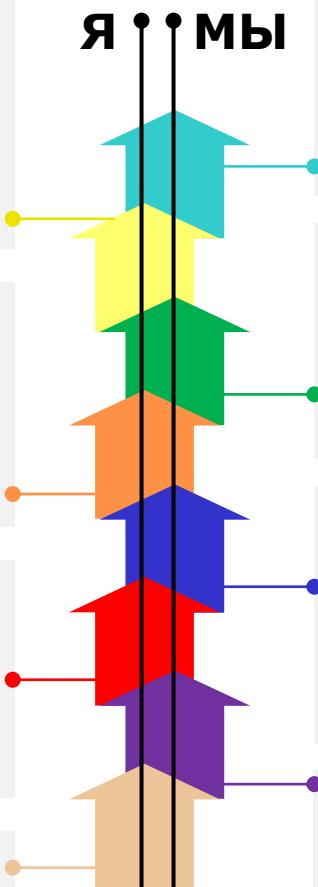
Идеальная ИТ-компания

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 суппорт работают чётко и правильно

Красный. Я придумываю и делаю такие фичи, благодаря которым наш софт завоевывает мир и побежит 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 клевый 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



Культуру компании определяют владельцы, топы и рынок. Можно искать подходящую или пробовать изменить свою

Представления про успех проекта

- 
- Результат встроился в большую систему, принёс 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

Надо ли толкать развитие других?

CUSTIS



Разные культуры компаний по-разному относятся к развитию сотрудников:

- Культура правил — плановое развитие в интересах компании
- Культура успеха — сотрудник должен сам учиться, чтобы достигать большего, быть лучшим
- Культура согласия — личностное развитие по желанию, для раскрытия своих качеств
- Культура творчества — личное развитие — дело каждого, компания готова помогать желающим

В ряде культур развитие обязательно, хотя понимается по-разному



Моё мнение — из культуры творчества:

- Развитие не только даёт возможности, но и повышает требования человека к месту работы
- Развитие может требовать изменения ценностей, а это бывает больно
- Сценарии участия в совместном проекте могут требовать от человека определённого развития
- Обсуждаем возможные сценарии, а дальше человек делает выбор

Отношение людей к нормам?



Классификация [Роберта Мертона](#):

- **Конформисты** следуют нормам для целей и средств их достижения (правилам поведения)
- **Иноваторы** 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 достижимые 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
- **Иноваторы** 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

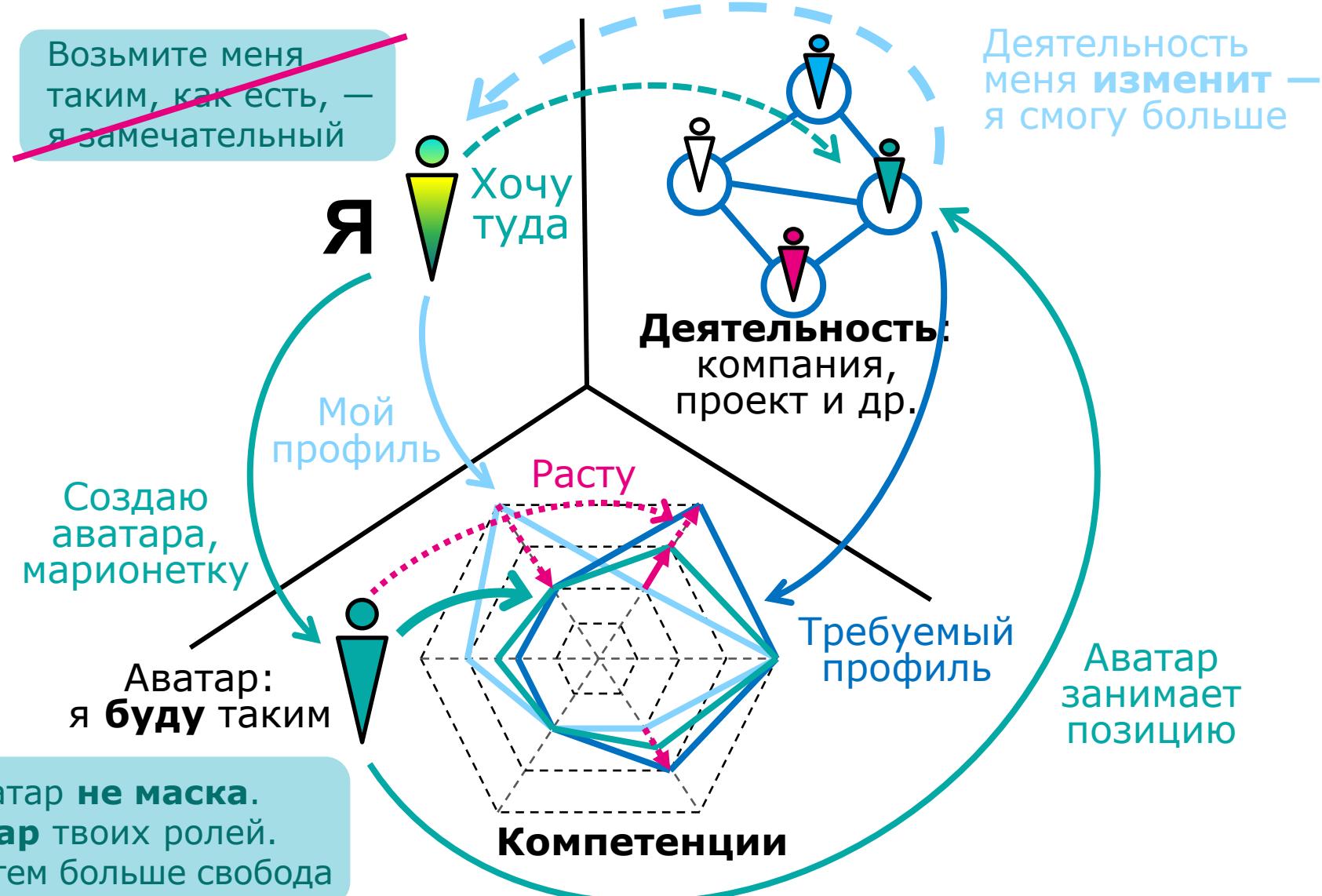


**Отделяем объект
развития от самого себя:
концепция аватара**

Действую не я, а мой аватар



Пётр Георгиевич
Щедровицкий



Пример — мой опыт



Создавать аватары – естественно

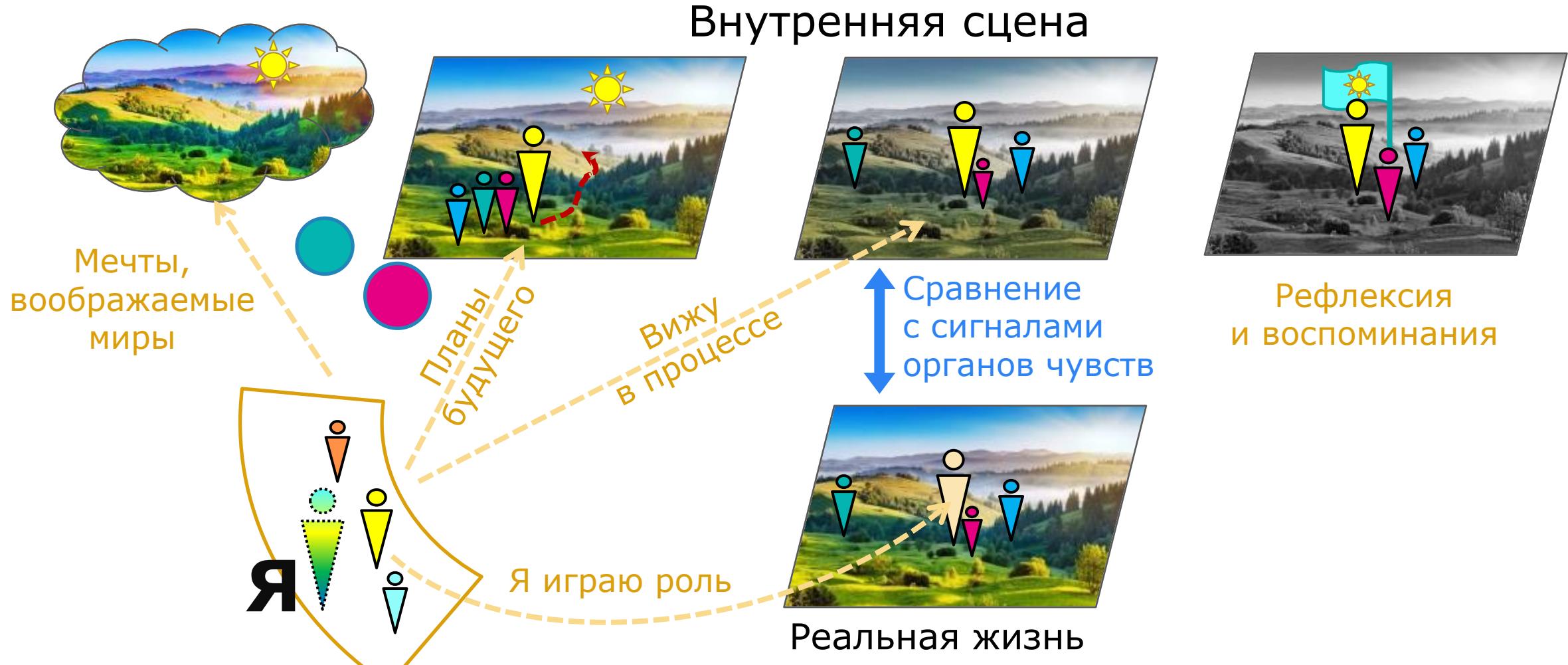
- Ребёнок ведёт себя по-разному в разных контекстах: дома, в детском саду, в песочнице, у бабушки
- Он сознательно строит своё поведение для достижения целей
- Взрослые учат ребёнка строить свое поведение, и он применяет эти навыки — но не всегда для предполагаемых взрослыми целей
- А еще ребёнок подражает, это заложено как базовый механизм обучения, и это тоже способ строить свой аватар
- Аватор 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 доклад [«Я и мои аватары в спектакле жизни»](#)

Спектакль жизни оценивают и придумывают мои аватары





Движение в будущее

Как идти к образу будущего?

CUSTIS



Говорят, надо составить план и следовать ему — Я как проект развития

Есть **альтернатива**:

- Созданные образы «подвешиваются»
- Мы бдительно **опознаем в мире удобные случаи**
- Это называется предпринимательская бдительность
- Она аналогична развитию продукта через гипотезы, а не по планам



Эти два подхода — дихотомия **«Решающий (Judging) — Воспринимающий (Perceiving)»** 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»**

Цель, стратегия и инициатива

Цель — там, за горами, надо дойти с грузом

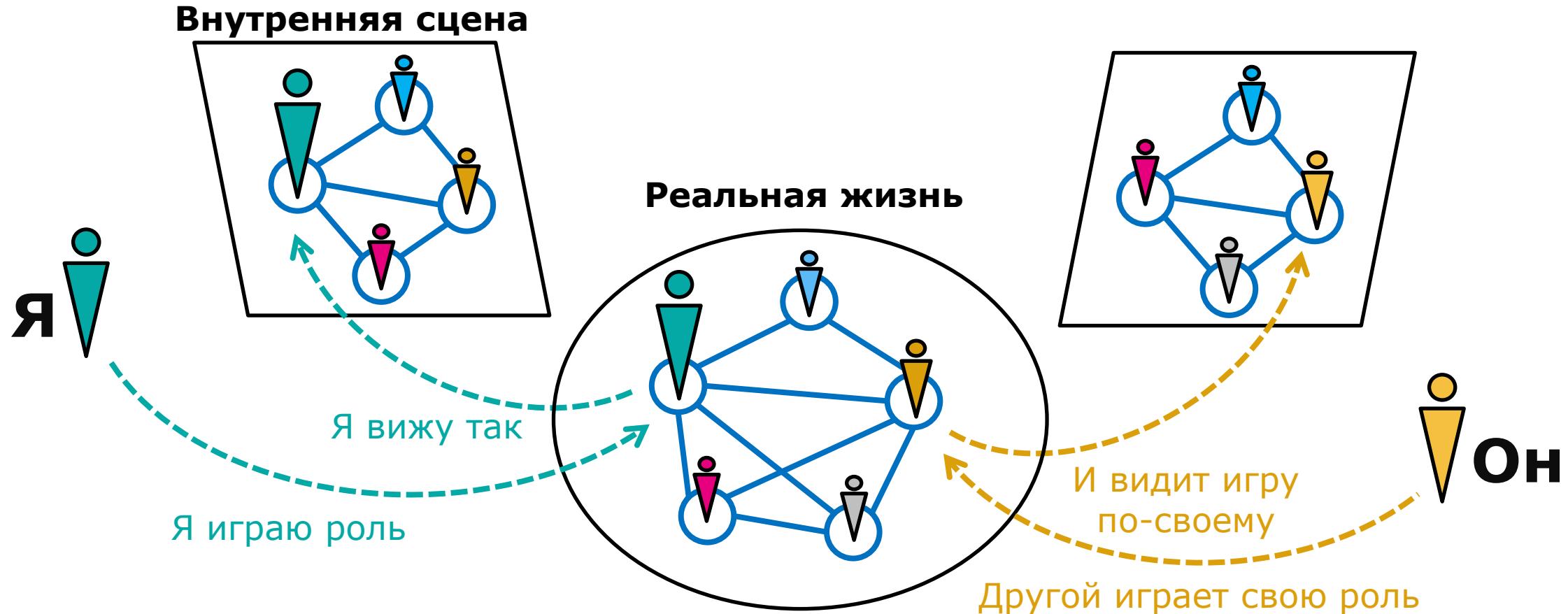
Отвергнутая стратегия — перейти хребет и спускаться с другой стороны

Выбранная стратегия — спуститься, повернуть и идти дальше

Инициативы — пойти на разведку по конкретной тропинке



Спектакль жизни каждый видит по-своему



Чтобы понять ход мыслей других людей, применяем типологии: MBTI, Белбин, Хелен Фишер и другие. Обзор в докладе «[Модели soft skill для тимлида](#)»

MBTI: типы личности Майерс – Бриггс



Дихотомия

Экстраверт. Extraversion

Активное общение, энергия – от одобрения окружающих

Сенсорик. Sensing

Мозаичная картина мира из отдельных фактов и частностей

Мыслящий. Thinking

Забота о результате деятельности

Решающий. Judging

Планируем и действуем по плану

Интраверт. 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 дильтомии – 16 типов.
Типы равнозначны, ни один не лучше другого!



Человек для компании или и компания для человека



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

Люди – материал для компании?

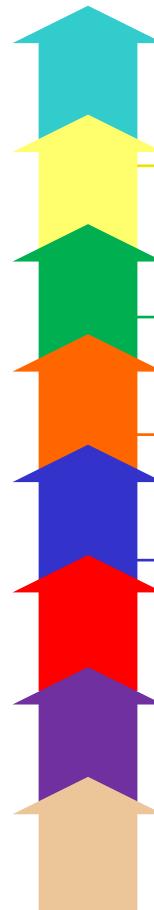
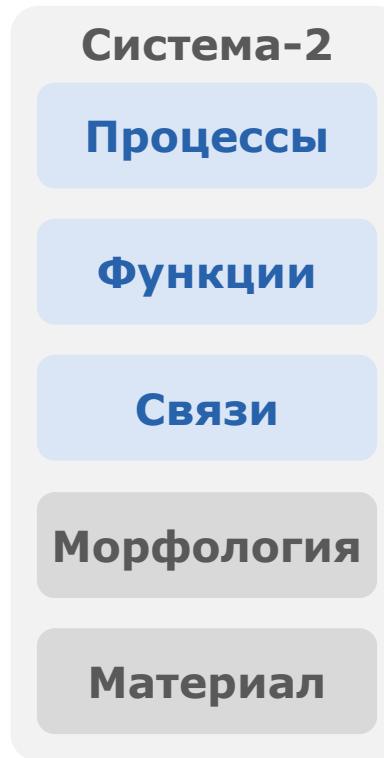


Схема доказала эффективность.
Если зачеркнуть, она не исчезнет.
Надо ее **дополнить**, чтобы
отношения стали равными

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 **жёстче** компания ставит своих сотрудников
в морфологию должностей, тем **циничнее** сотрудники
используют работу в компании в своих интересах,
по сути, **управляя при этом компанией**

Подробнее – моя статья «[Человек для компании или компания для человека?](#)»

Проявление
схемы позволяет
договариваться



Что значит – есть паритетная схема?

CUSTIS



Компания – материал для твоего...

- роста в профессиональной специализации?
- роста навыков управления и менеджмента?
- обеспечения деньгами тебя и семьи?
- качественного проведения части жизни?



Ты представляешь **два** образа будущего: свой и компании (команды)

- Какой должна быть компания для этого?
- Почему такие компании захотят позвать тебя? Что делаешь эффективно, лучше других?
- Что надо сделать, чтобы компании захотели конкурировать, если сейчас этого нет?
- Если ты хочешь учиться новому, делая проект, зачем проекту риски твоего обучения?
- А твоя нынешняя компания насколько хороша для твоего будущего?



Ты выдерживаешь паритет в самоопределении, переговорах и деятельности

Самоопределение — поиск пути в жизни

Спасение утопающих — дело рук самих утопающих!

- Оценивай текущую ситуацию, собирая мнения и интегрируй
- Помощники в самоопределении полезны, но последствия — твои. Помни, что другие люди смотрят через призму своего мышления
- Подходи к своему развитию, как к реализации проекта или развитию продукта
- Проверяй образ будущего до реализации

Успехов в самоопределении!

Тема доклада подробнее раскрыта в **сериях статей «Самоопределение»** и **«Модель личности»**, оглавление — [на моём сайте](#)



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