

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>

Что такое самоопределение?



Метафора — человек плывёт в потоке жизни
Можно просто плыть, куда несёт, не задумываясь о будущем



А можно **самоопределяться**:

- Понимать, что вокруг, оценивать ситуацию, определять направление
- Активно грести, слегка подгребать в удобный момент или плыть, куда несёт
- обустраивать свою лодку или плот, на котором плывёшь



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

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

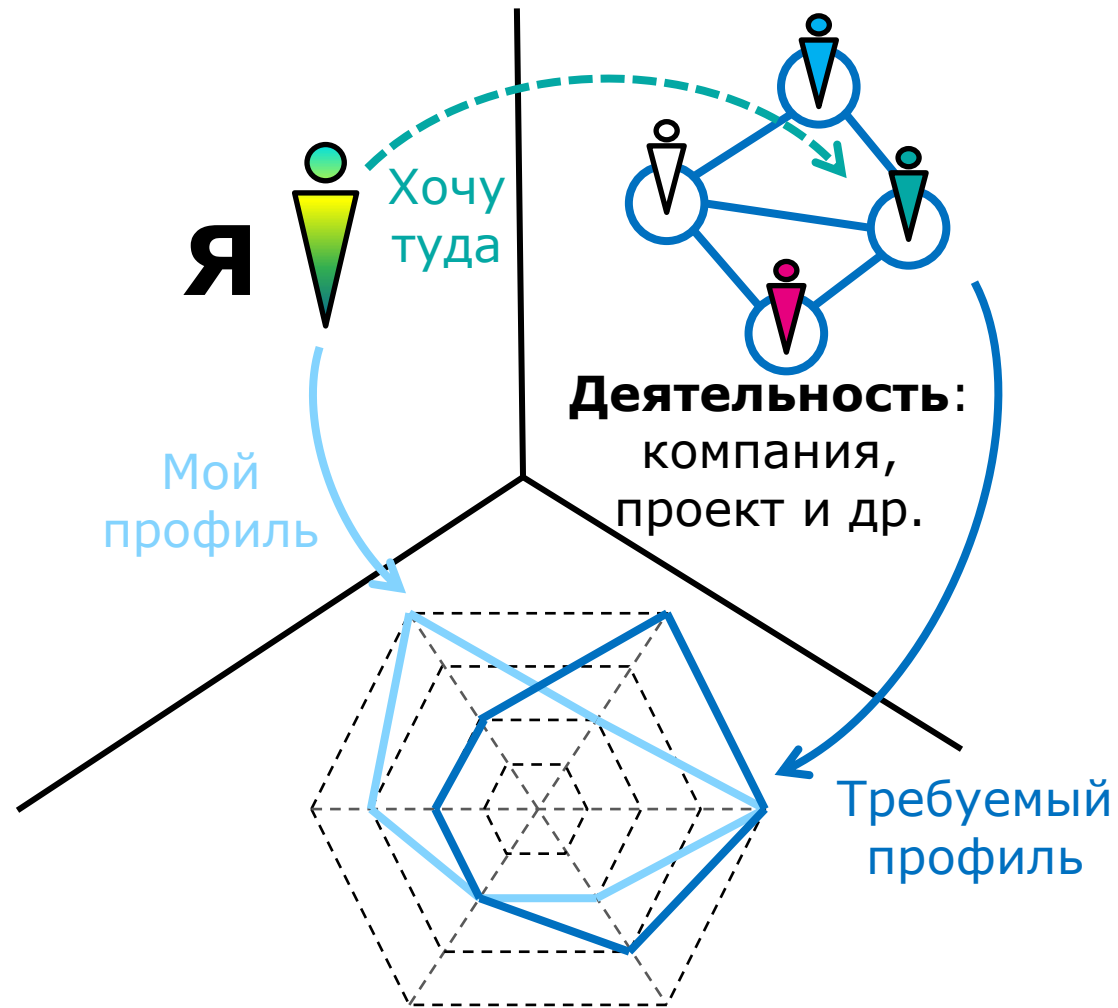


**Разбираемся
с настоящим**

Схема самоопределения



Пётр Георгиевич
Щедровицкий



Компетенции — соответствие позиции

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



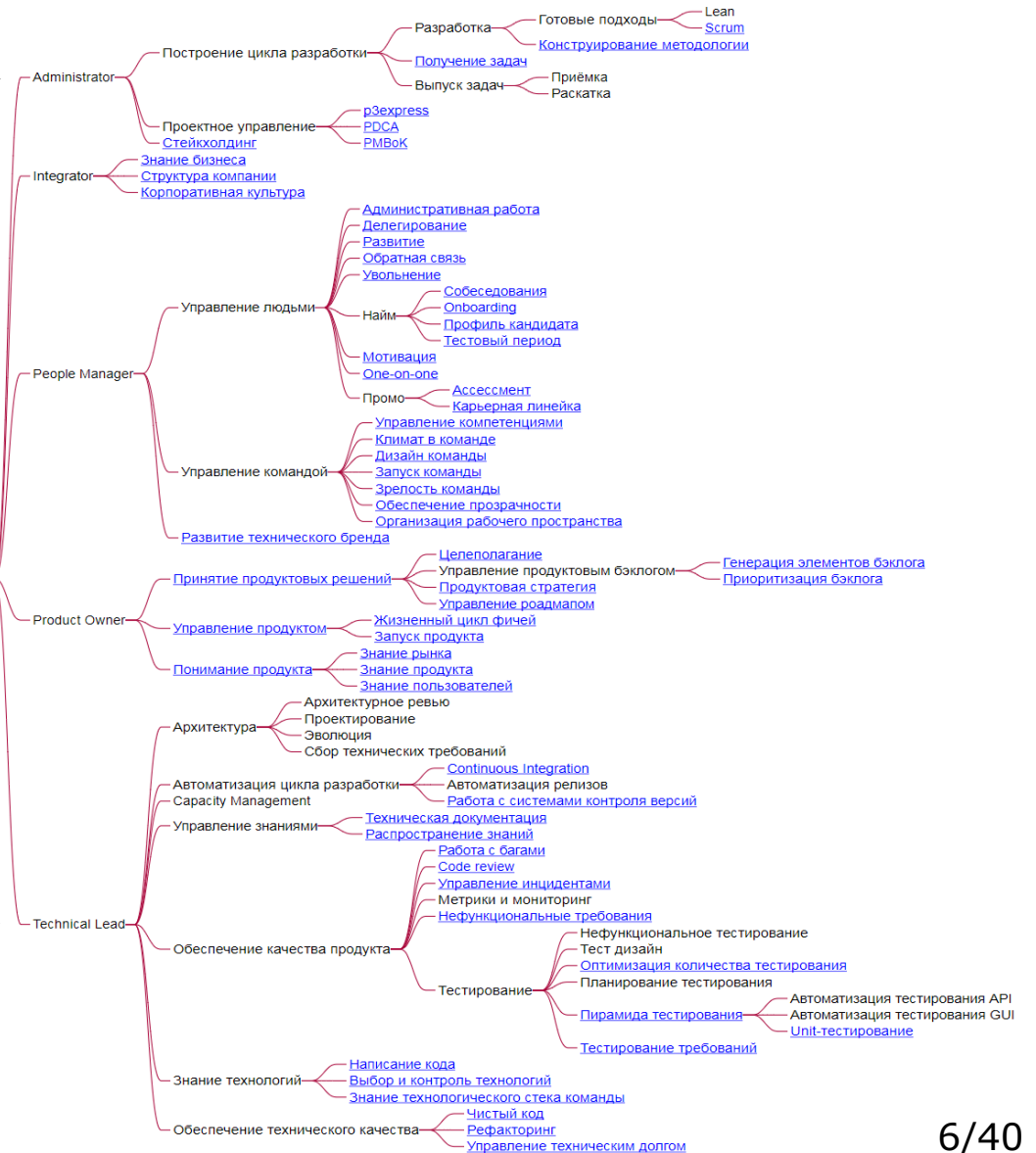
Product owner —
рынок, цели,
стратегия, запуск
фич

Technical Leader — архитектура,
качество, технологии, знания

MindMap ответственности в команде

Егор Толстой, Стас Цыганов и ИТ-сообщество

<https://github.com/tlbootcamp/tlroadmap>



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

Разрыв компетенций: могу, хочу и нужно



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



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



Можно добавлять новые оси

- Новые технологические направления: автотесты, нефункциональные тесты
- Общие компетенции члена команды: наставничество, найм, коммуникации
- Оси в смежную деятельность: руководство, аналитик, разработчик, DevOps



Изменение компетенций меняет деятельность — есть ли возможность?

Новое идет 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 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.

Но есть общая 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 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

Польза: понимаем вклад на разных уровнях





Драйв и энергия

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

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?



Тактическое **управление**:

- Оценивайте: сколько у вас драйв, а сколько — отстой. Отдельно 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

SCARF-модель Дэвида Рока

Дэвид Рок «Мозг. Инструкция по применению»

Пять факторов, влияющих на состояние человека

Status (статус)

Относительная важность
тебя для других

Certainty (определённость)

Предсказуемость взаимодействий,
о чём договорились, о том
и спрашивают

Autonomy (автономность)

Область твоей автономной
работы

Relatedness (связность)

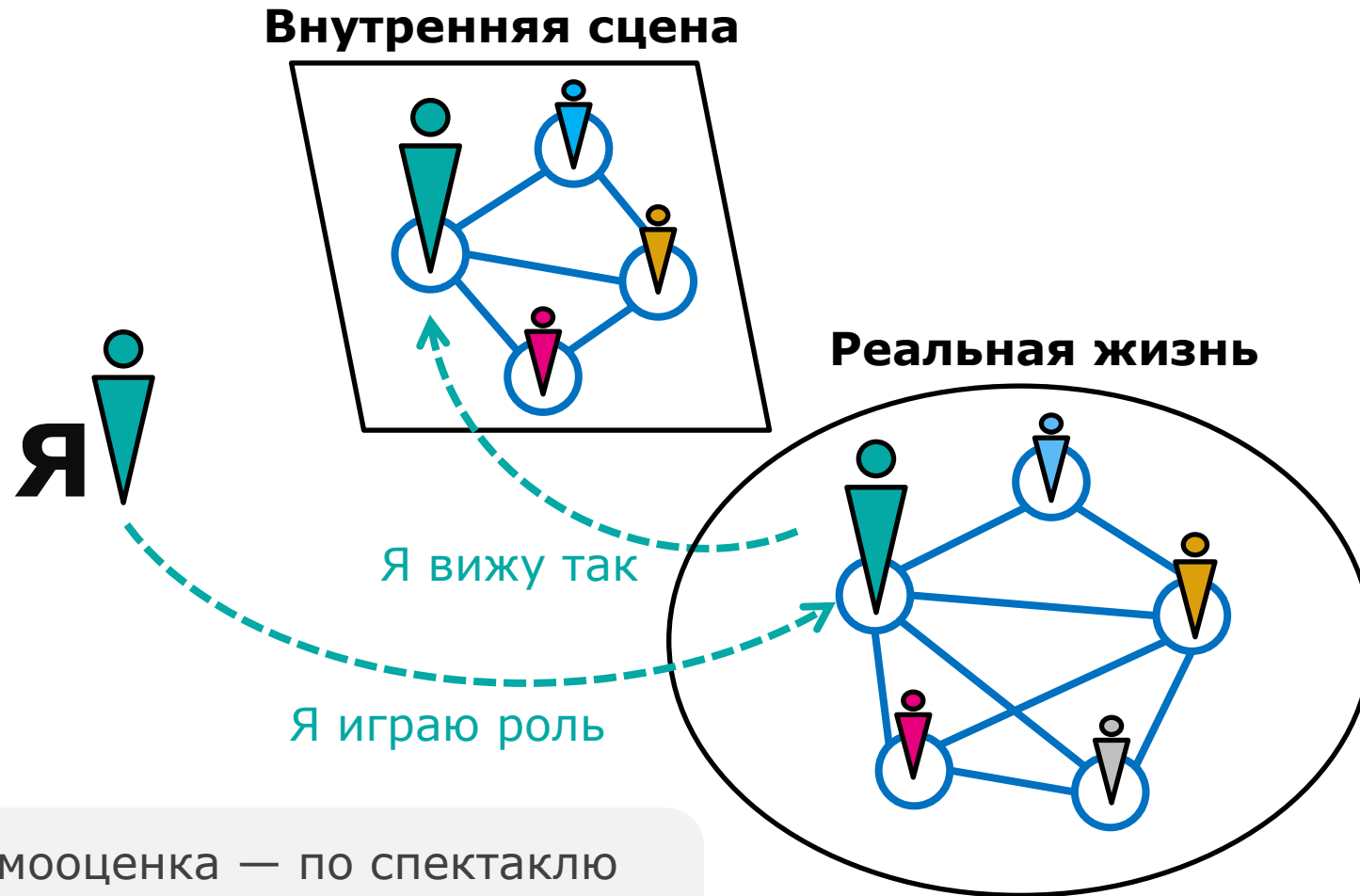
Принадлежность к группе,
ощущение безопасности,
дружеские, а не вражеские
отношения

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

Спектакль жизни: две сцены



Самооценка — по спектаклю
на внутренней сцене

По мотивам выступления Вадима Демчог на Пир-2021 ([мой конспект](#))

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

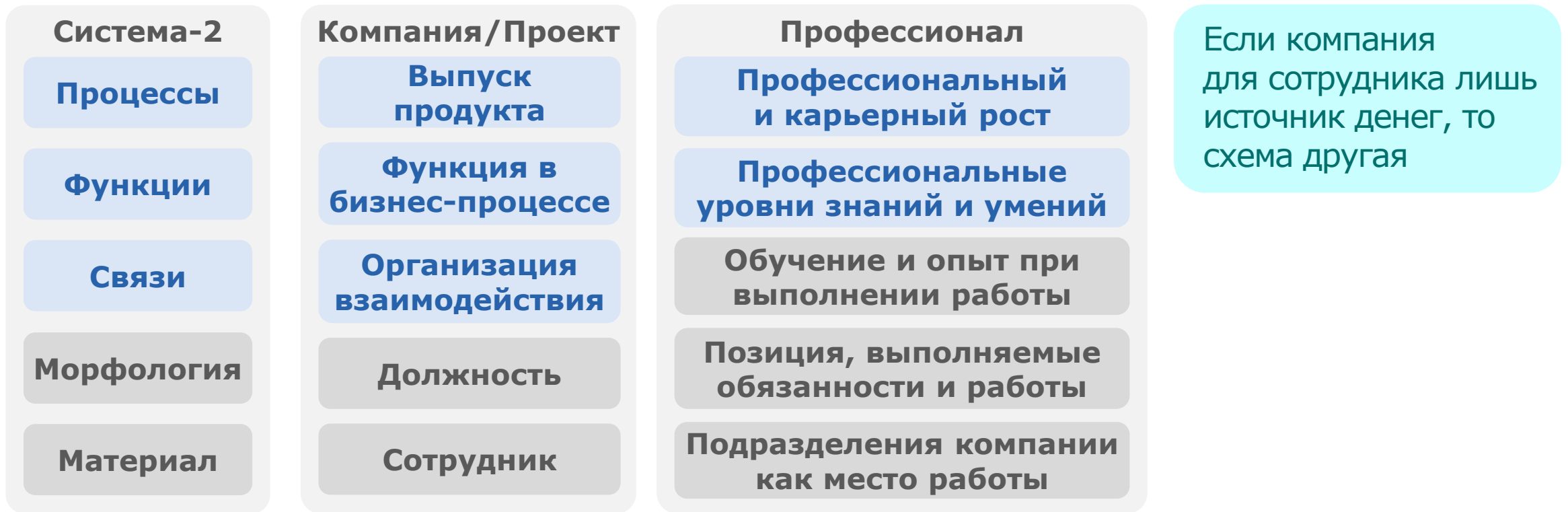


Примеры **не слишком адекватных** убеждений

- 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

Люди — материал для компании?

CUSTIS



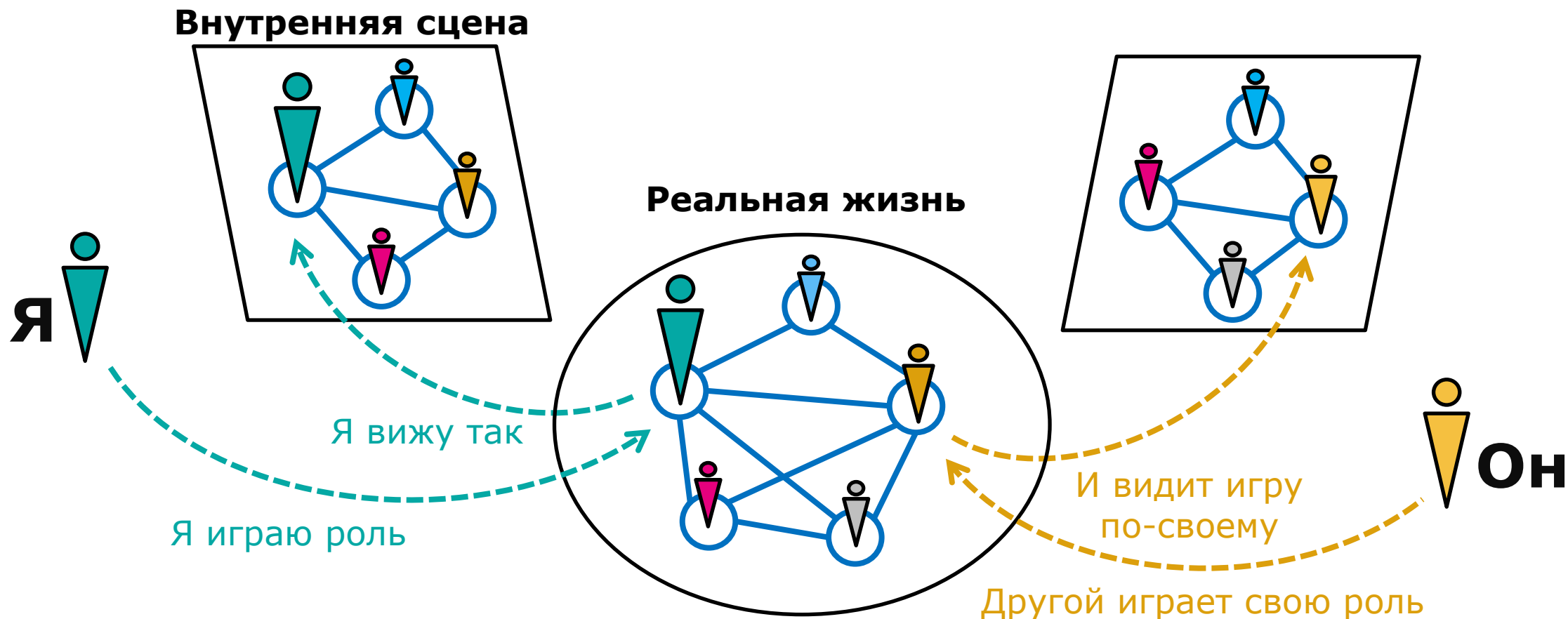
В жизни эта **схема работает**, только **неявно**: чем **жёстче** компания ставит своих сотрудников в морфологию должностей, тем **циничнее** сотрудники используют работу в компании в своих интересах, по сути, **управляя при этом компанией**

Проявление схемы позволяет **договариваться**



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

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](#)»

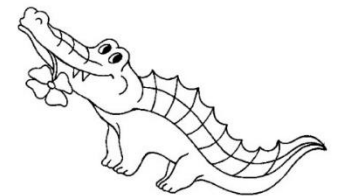
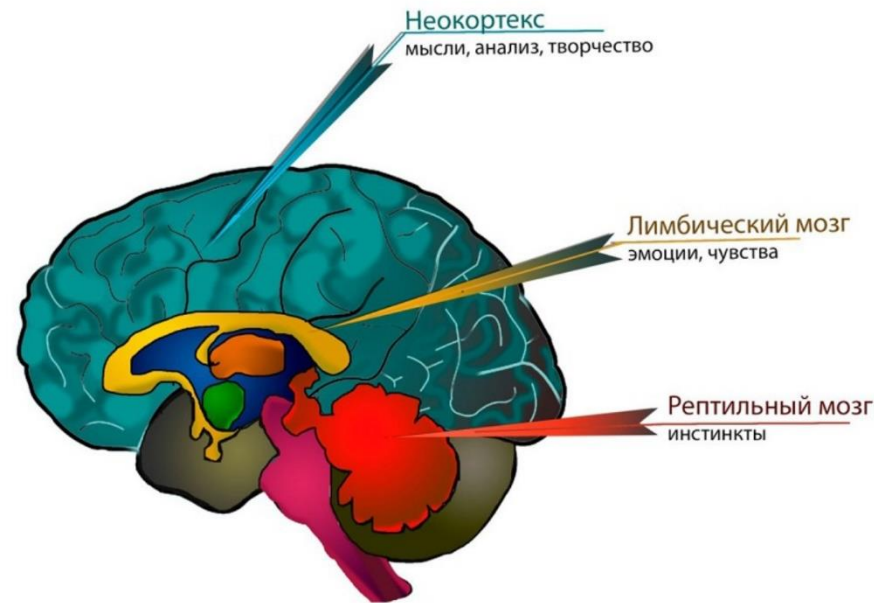


Эмоции и разум

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



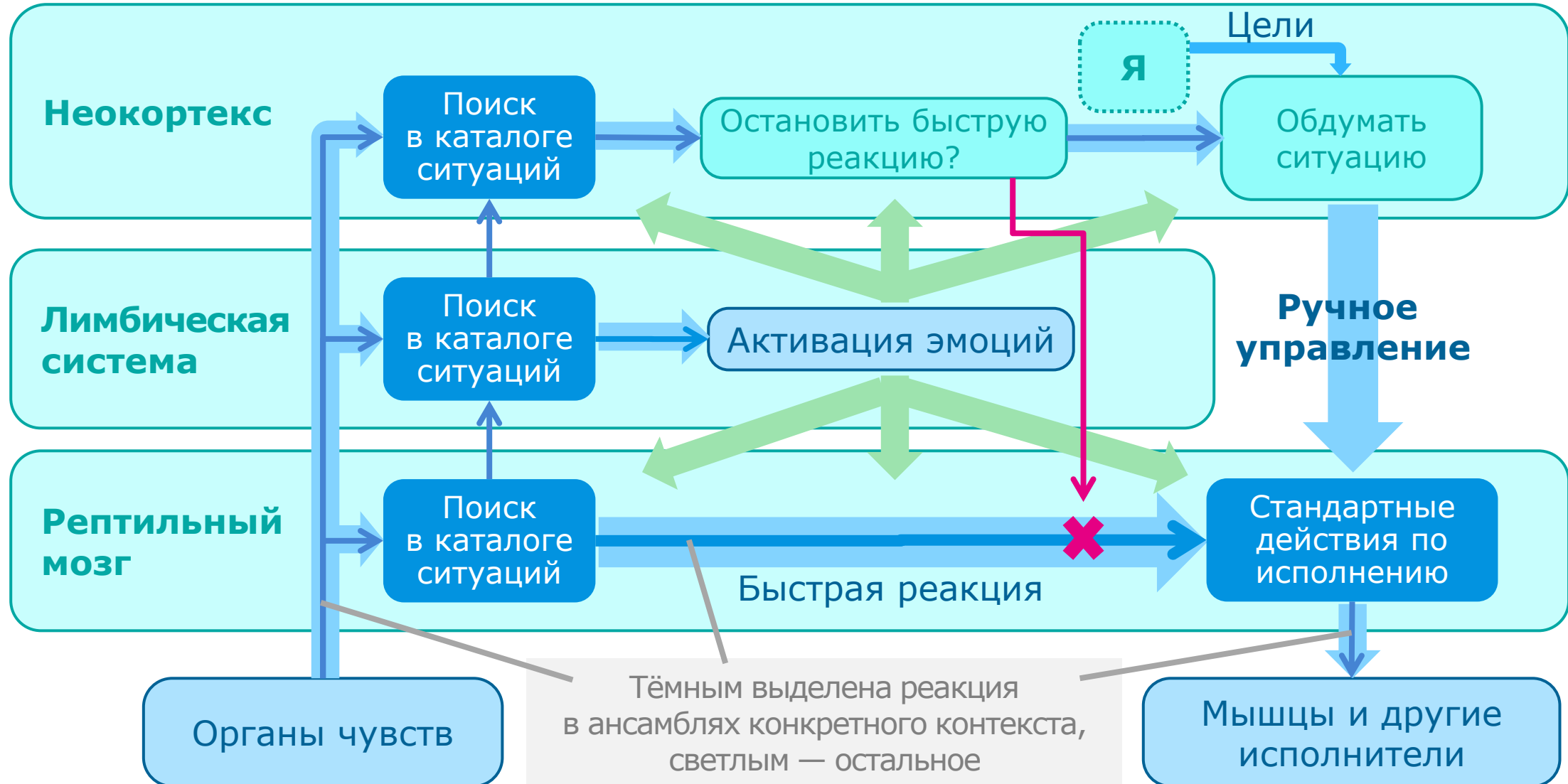
Есть детальные схемы, но для модели верхнего уровня её достаточно



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

Логическая модель работы мозга

CUSTIS



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.

Нейрофизиология счастья — Хелен Фишер

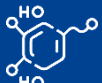


Модель нейрофизиологической мотивации поведения построена на основе исследований любви и обобщена на все виды деятельности



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](#)*

Может быть, в отпуск? А поможет?

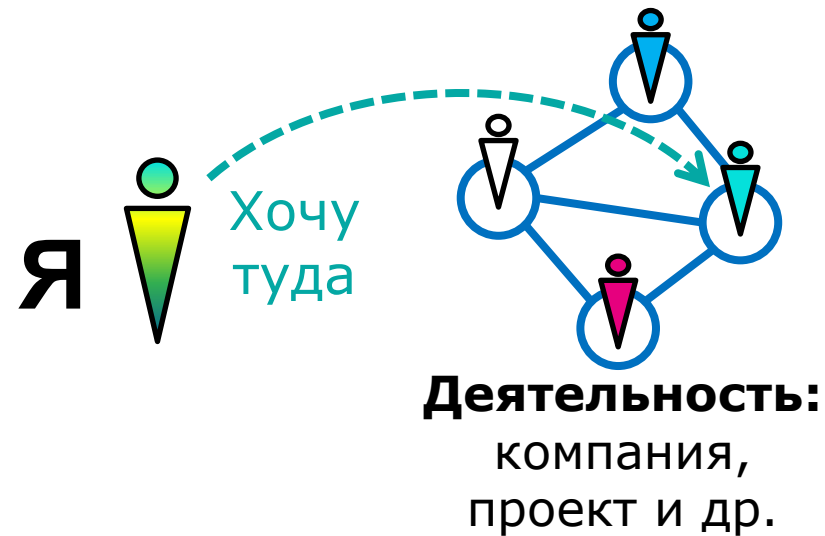


Если работа стала сильно напрягать, то взять паузу — полезно

- Может быть, там сильный аврал, и надо дожать, а потом в отпуск?
- Но, может быть, там так устроено, что всегда аврал?
- В любом случае, стоит жёстко договориться про отпуск в близкое 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 в долгую: 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

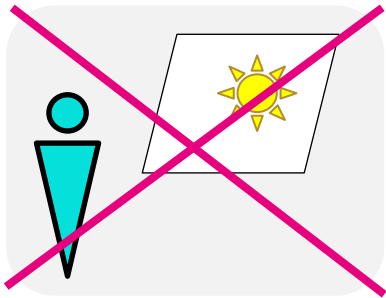


Если на размышления нет сил — вы не восстановились, нужна помощь

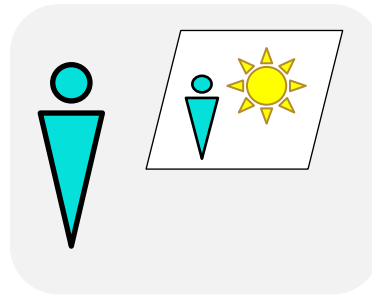


Ищем новое будущее

Фантазия или цель?



Цель — это **не** образ прекрасного будущего



Цель — ты сам, живущий в будущем



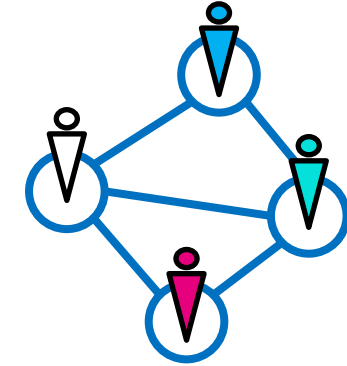
Борис Маркович
Островский



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 коррективы

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...

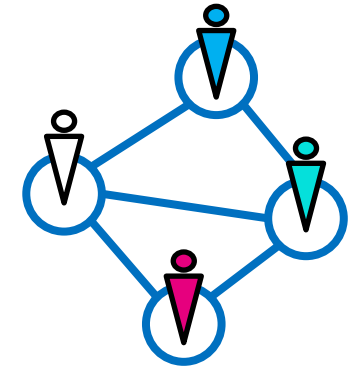
- Проект создаёт что-то новое или выполняет известную работу?
- Есть ли риск неудачи и героизм преодоления, или это излишне?
- Участники проекта счастливы на работе или просто работают?
- Вы каждый день беседуете с подчинёнными и раздаёте указания?
- Или участники проекта работают по плану, а вы контролируете?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

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

Что делать с образом будущего?



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 (**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»**

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





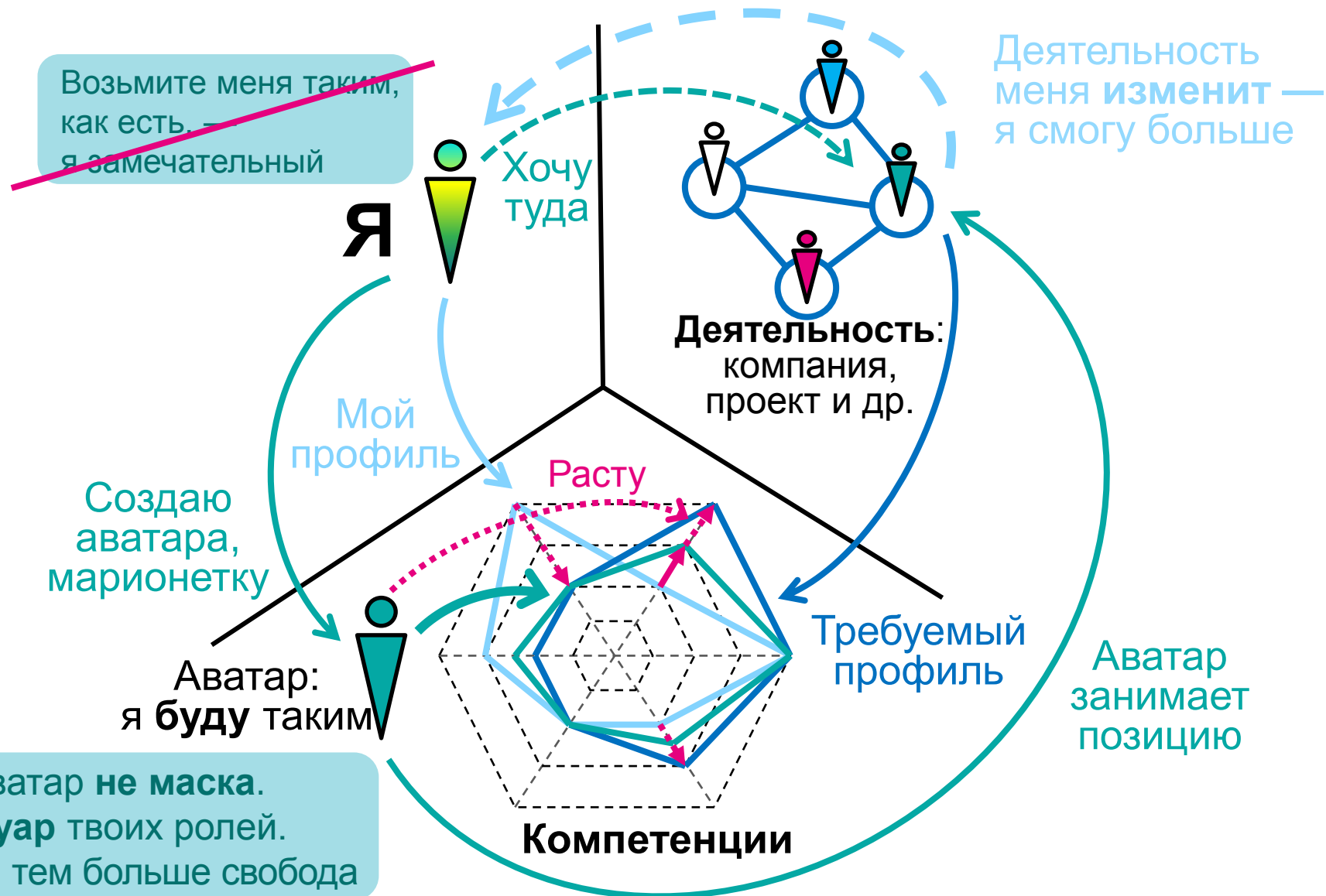
**Отделяем объект
развития от самого себя:
концепция аватара**

Действую не Я, а мой аватар

CUSTIS



Пётр Георгиевич
Щедровицкий



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

Пример — мой опыт



Создавать аватары — естественно

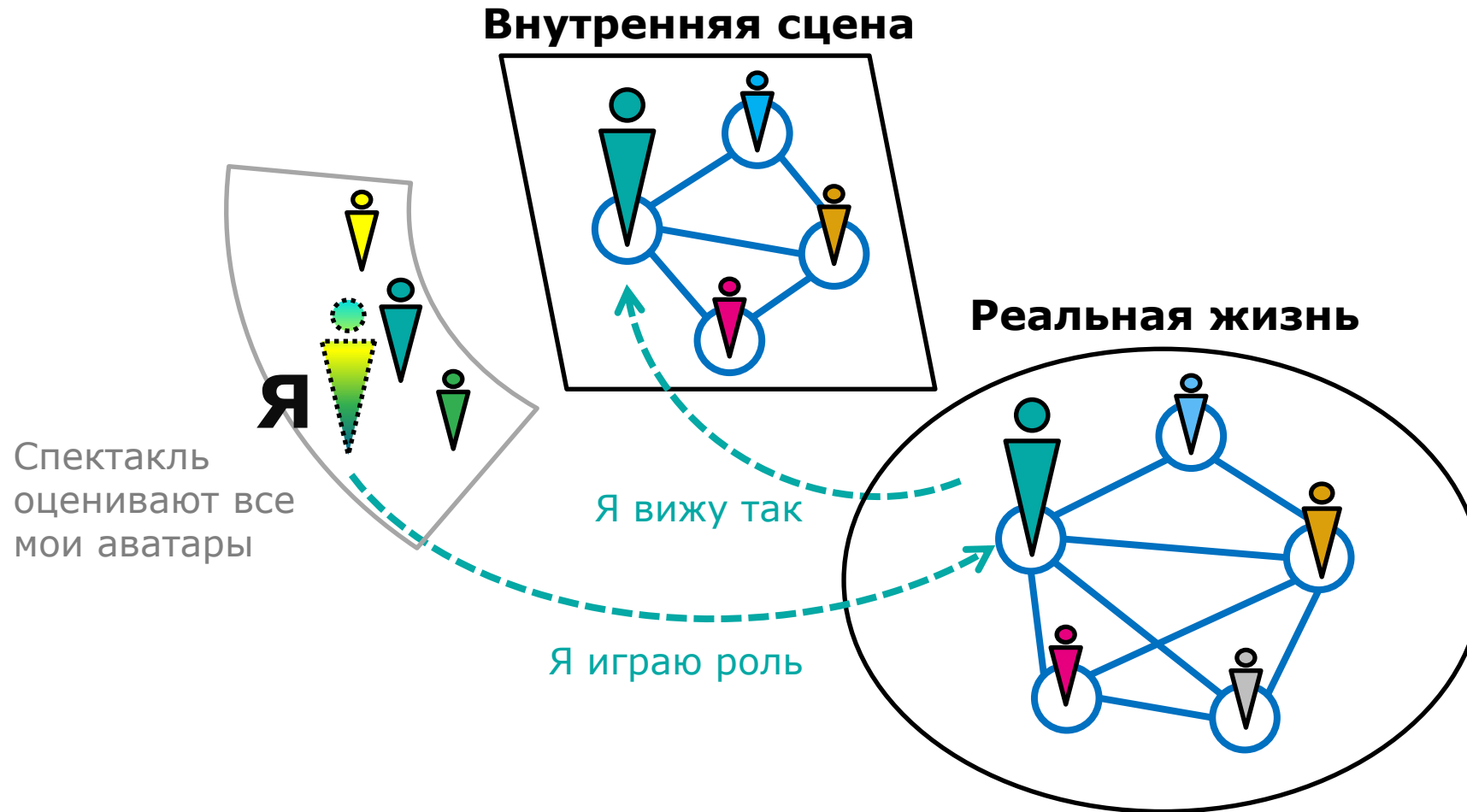
- Ребёнок ведёт себя по-разному в разных контекстах: дома, в детском саду, в песочнице, у бабушки
- Он сознательно строит своё поведение для достижения целей
- Взрослые учат ребёнка строить свое поведение, и он применяет эти навыки — но не всегда для предполагаемых взрослыми целей
- А еще ребёнок подражает,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

Спектакль жизни оценивают мои аватары



Об аватарах-субличностях — *Internal Family System* Ричарда Шварца
и аналогичные теории

Самоопределение — поиск пути в жизни

Спасение утопающих — дело рук самих утопающих!

- Оценивай текущую ситуацию, собирай 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
- Проверь образ будущего до реализации



Успехов в самоопределении!



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