

Как строить образ будущего и идти к нему – схемы самоопределения



Максим Цепков

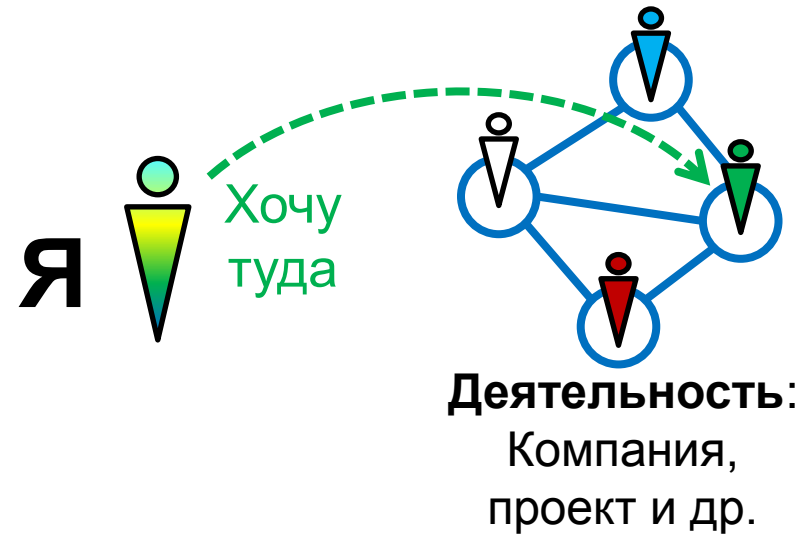
Навигатор и эксперт по миру
Agile, бирюзовых организаций
и спиральной динамике
IT-архитектор и аналитик

<http://mtsepkov.org>

Что такое самоопределение?

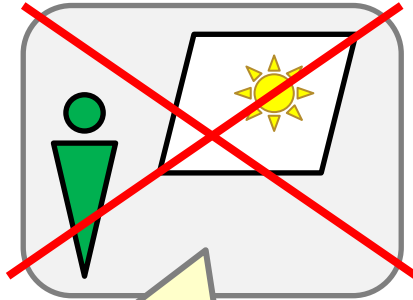
Метафора – человек плывет в потоке жизни

- Можно просто плыть, куда несет, не задумываясь о будущем
- А можно **самоопределяться**:
 - Понимать, что там вокруг, какое окружение и ситуация, определять куда хочешь
 - Активно грести или слегка подгрести в удобный момент или плыть куда несет
 - Обустраивать свою лодку или плот, на которой плывешь
- Как поступать – вопрос **Вашего** выбора
 - Если ты не определяешь свой путь – его определяют другие
 - Опыт показывает, что даже из лучших побуждений они часто делают плоховато
 - Потом можно жаловаться на не сложившуюся судьбу, но это не сильно поможет
- События этой весны актуализировали тему

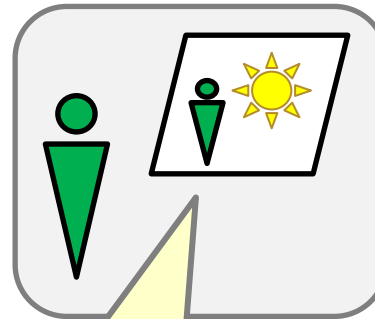


Образ будущего –
ты в деятельности

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. Все это – не в деталях, а в целом: изменения мира внесут коррективы

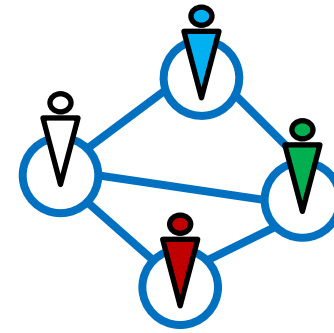
Вы становитесь руководителем проекта...

- 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 Вы порождаете идеи, что сейчас делать, и все подхватывают?
- Или работает коллектив, а Вы устраняете препятствия и проблемы?
- Когда срываются сроки – Вы отвечаете сами или указываете виновных?
- А когда проект успешно кончается, поздравляют Вас или всех?



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

Как работает команда проекта?



- В команде проекта опытные или новички?
- Новичков будете учить Вы сами или организуете наставничество?
- Будете ли Вы оценивать качество работы или 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?

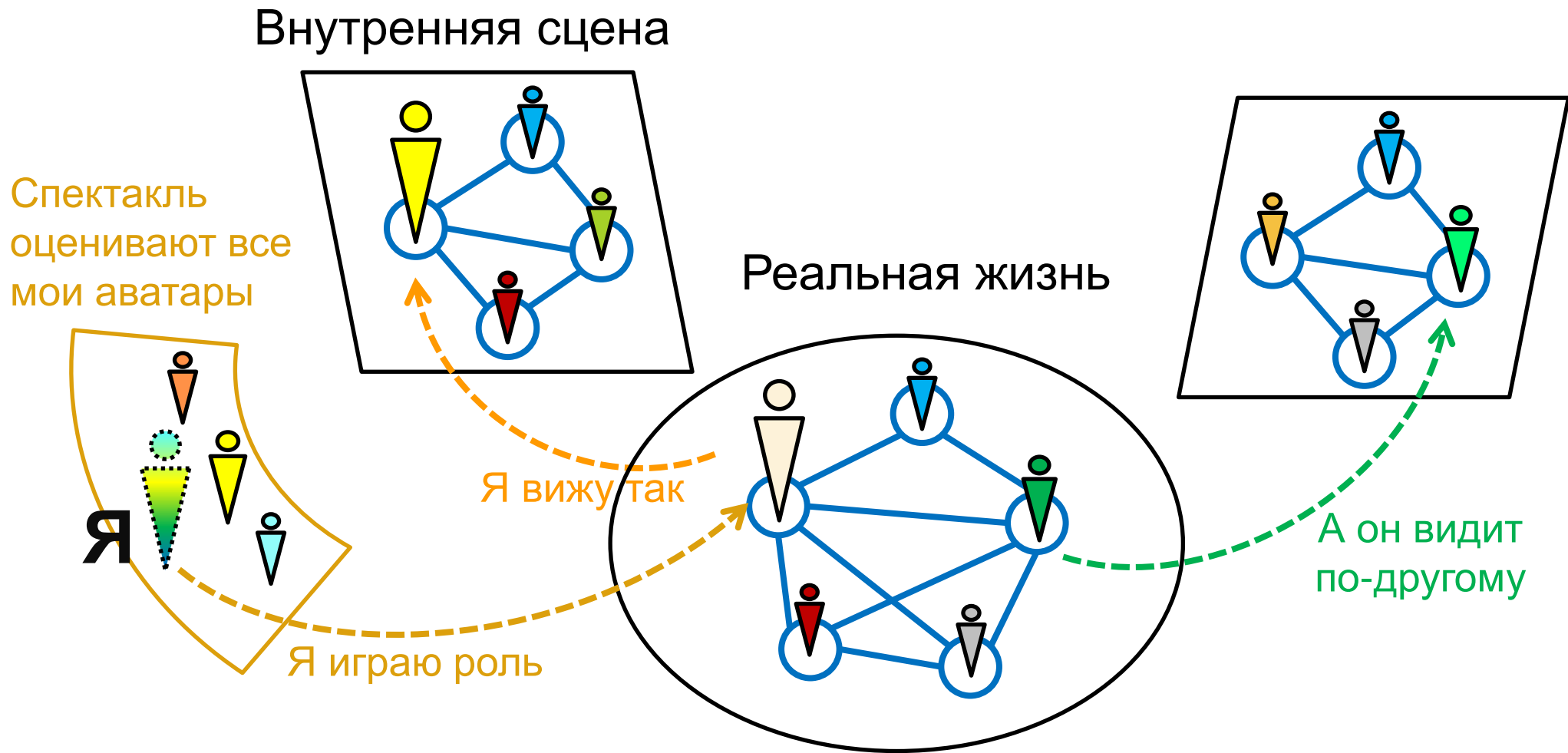
Вы думаете, что пора бы создать семью...

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

Как развиваются ваши дети?

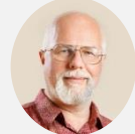
- Вы помогаете детям раскрыться или направляете?
- А Вы умеете сами видеть зачатки способностей?
- Или Вы будете активно искать педагогов?
- А если ребенок пошел не туда, как Вы будете направлять?
У Вас есть для выбранного способа компетенция?
- А муж/жена – что делает? Вы конкурируете или сотрудничаете?

Спектакль жизни: роль играет мой аватар



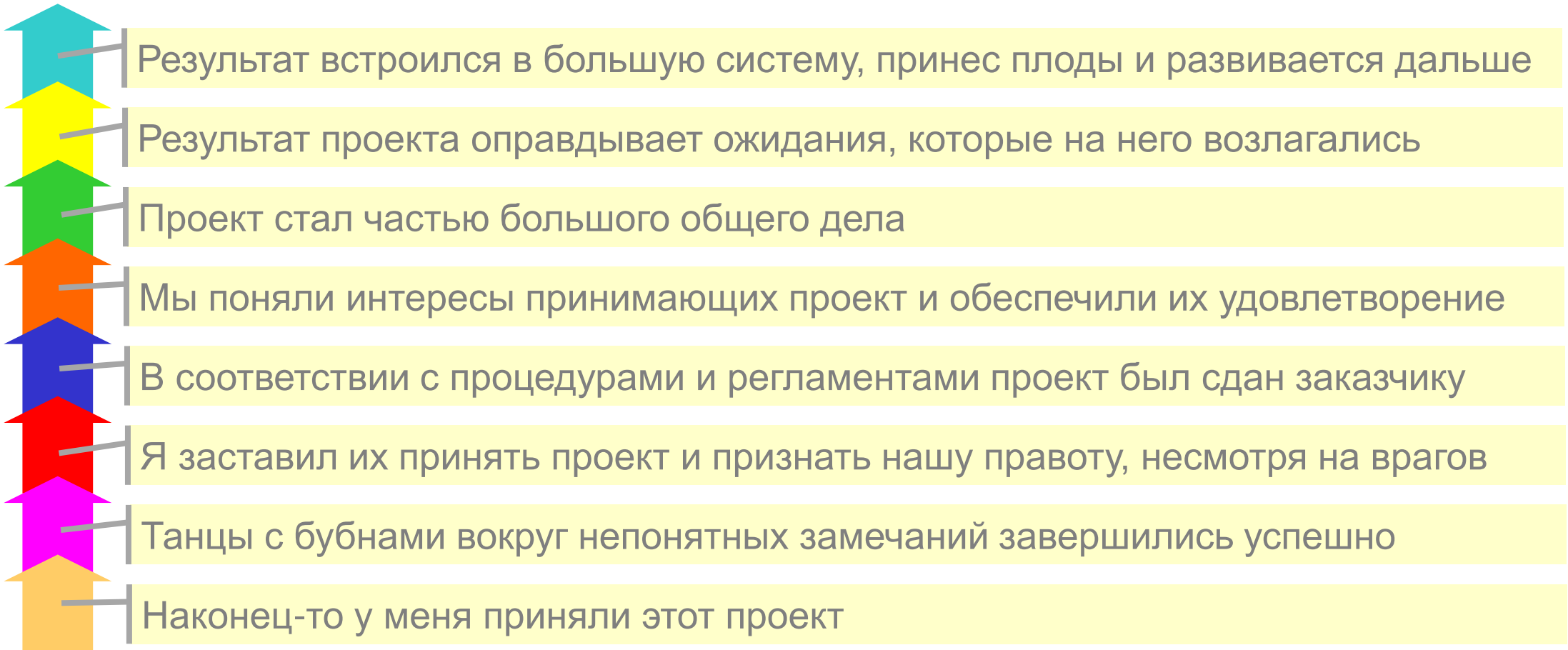
По мотивам выступления Вадима Демчого на ПИР-2021 ([мой концепт](#))

Модели для понимания людей



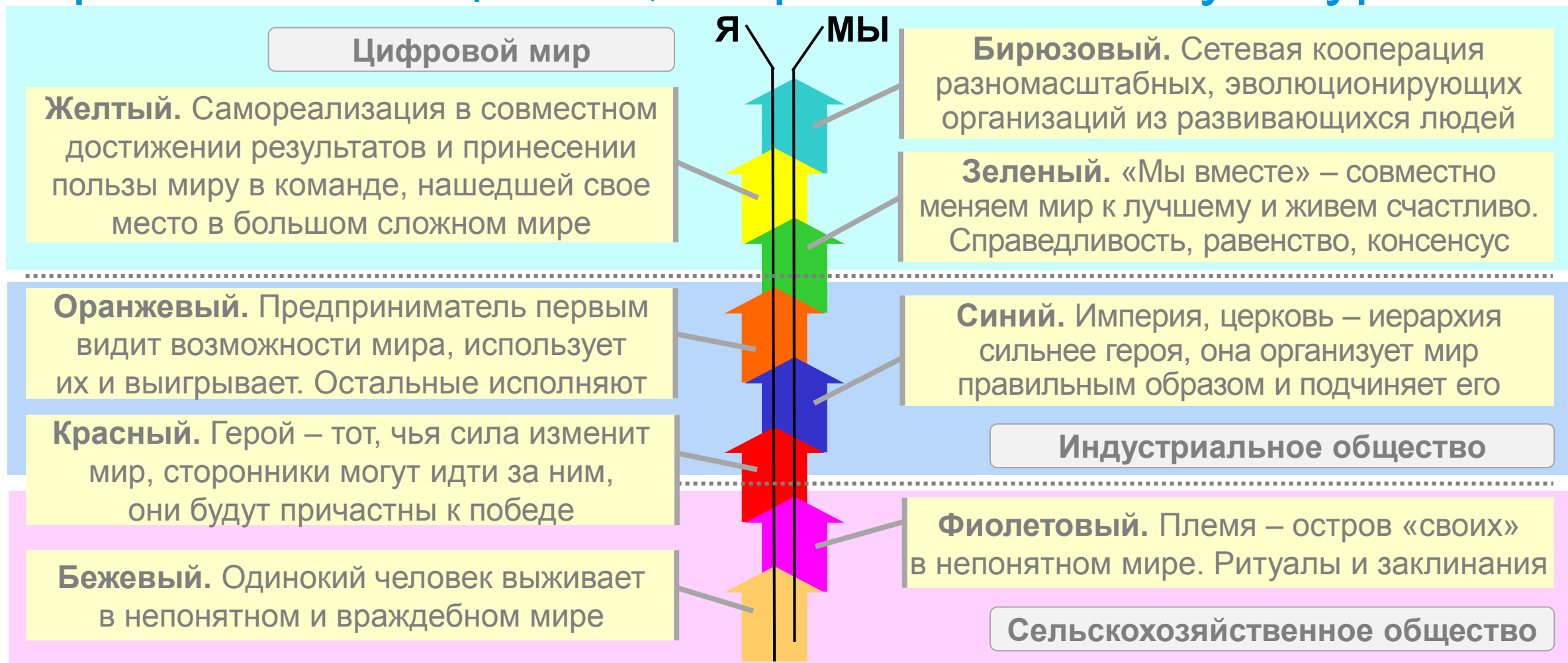
Более подробный обзор – в моем докладе
[Модели softskill - способ быстро понять другого](#)

Совпадают ли представления про успех проекта

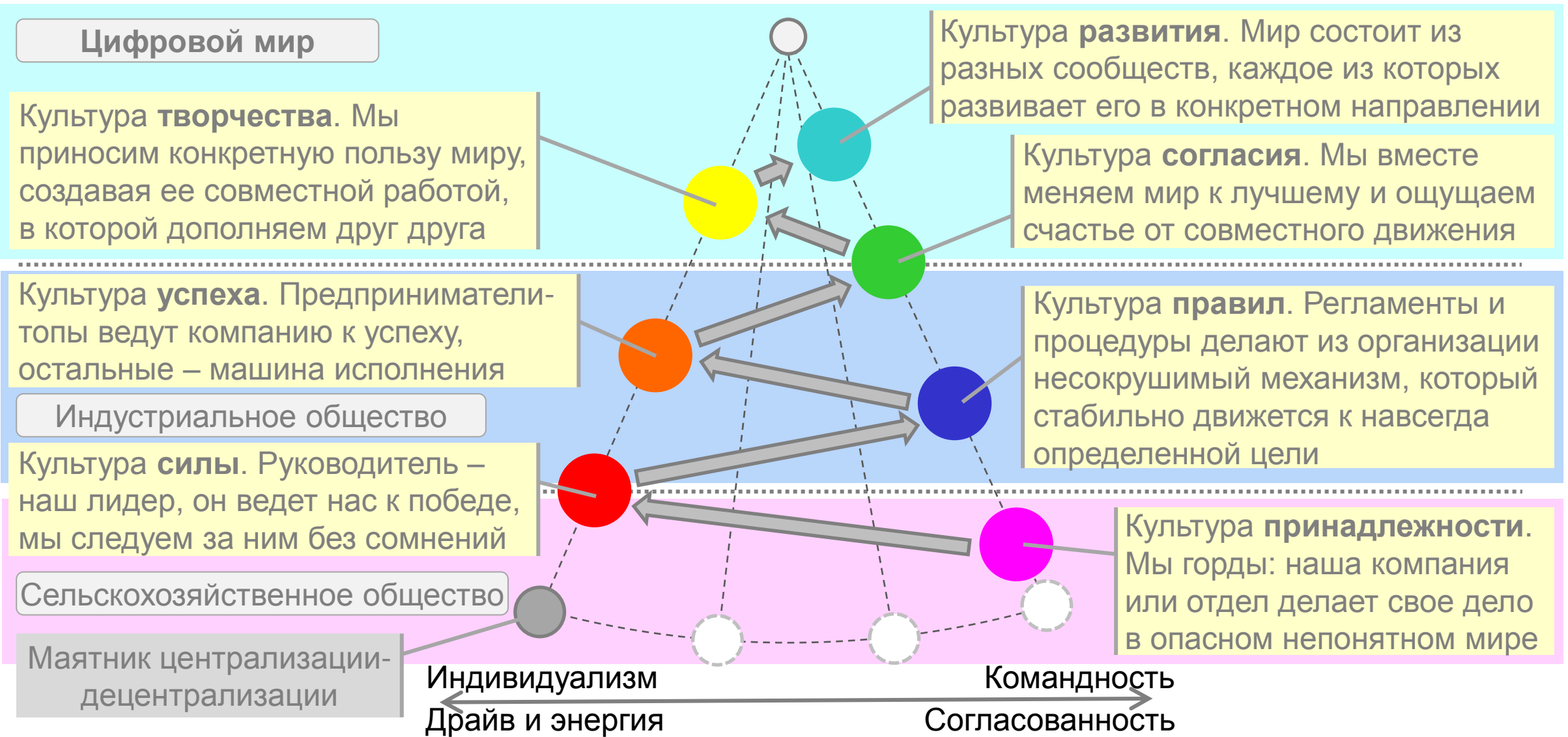


Представления об успехе проекта основаны на ценностях
Для этого есть модели, одна из них – Спиральная динамика

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

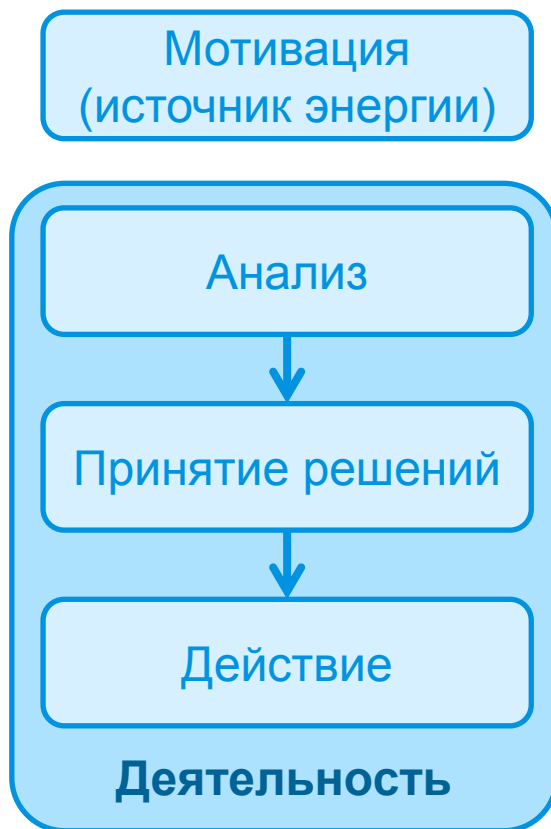


Культура организаций разного уровня



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

МВТИ – типы личности Майерс-Бриггс



Дихотомия	
Экстраверт (Extraversion) Активное общение, энергия – от одобрения окружающих	Интраверт (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 Крегер** и **Дженет Тьюсон** «Типы людей и бизнес» и «Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, 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 ее рамках, предпочитая не выходить за границы. Высокая самооценка.

Проверяем образ будущего

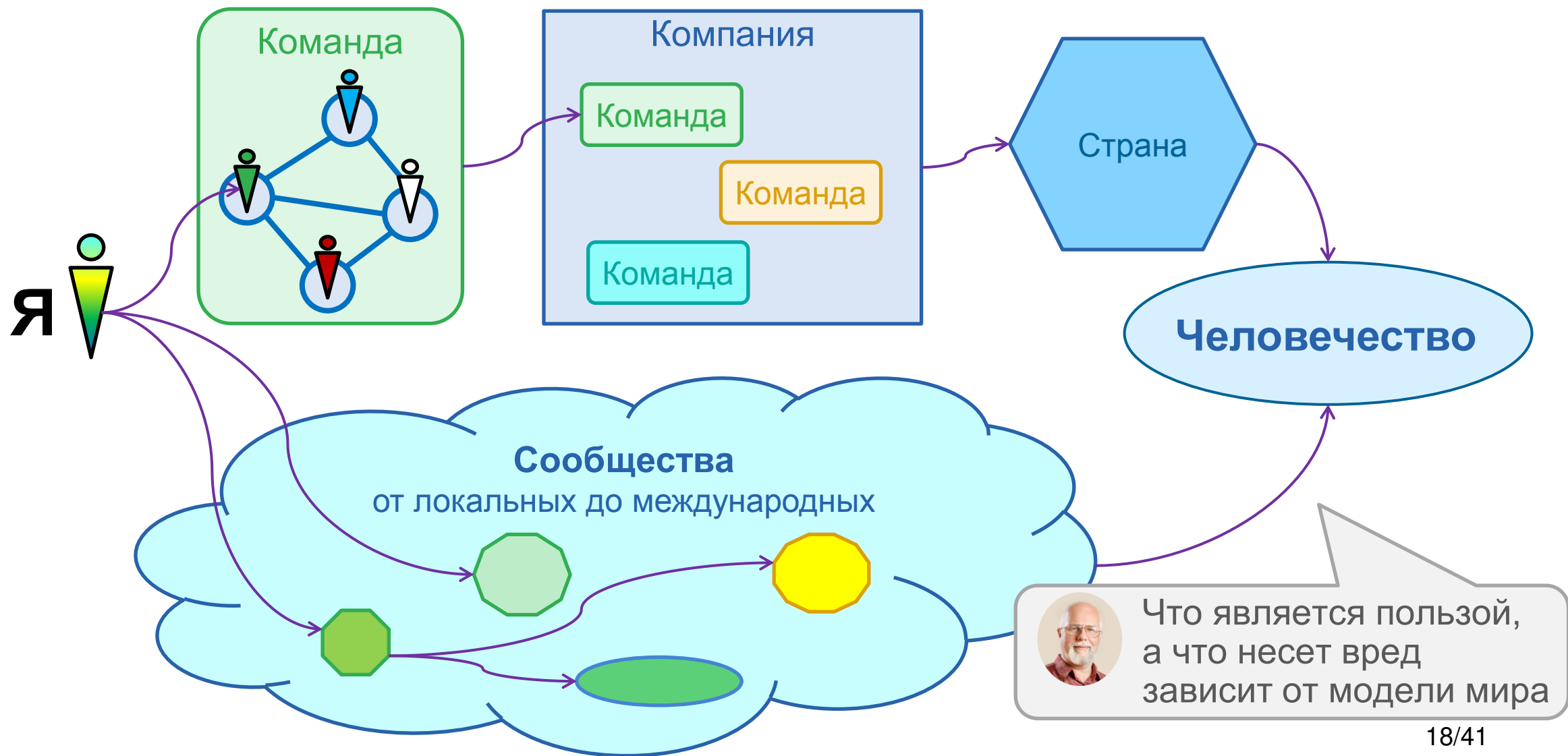
Осмысленный и вдохновляющий образ

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

- **Наносить 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



Что делать с образом будущего?

- Говорят, надо построить план и идти по нему
- У меня **альтернатива**
 - Созданные образы «подвешиваются»
 - Мы бдительно **опознаем в мире удобные случаи**
 - Это – предпринимательская бдительность
- Эти два подхода – дихотомия
Решающий (**Judging**) – Воспринимающий (**Perceiving**)
типологии Майерс-Бриггс (МВТИ)



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

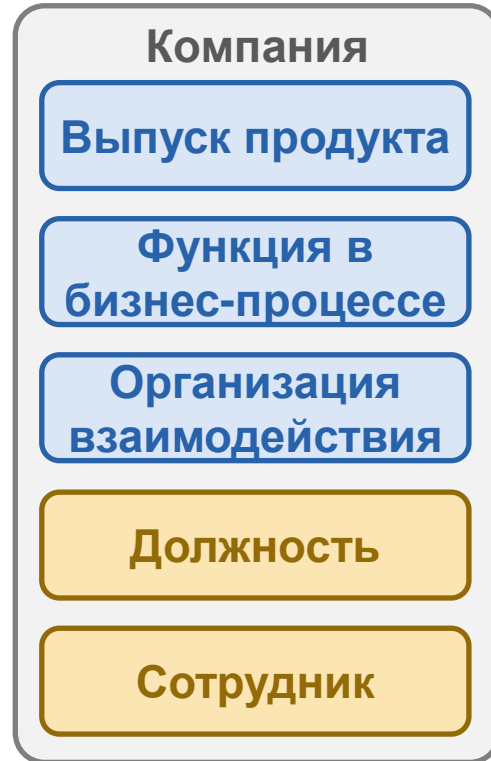
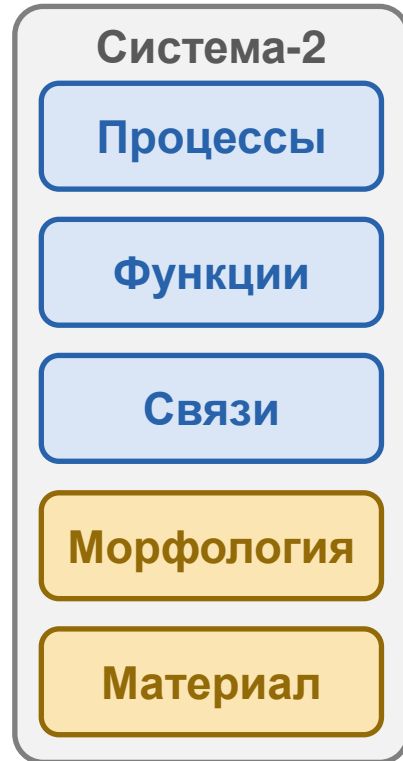


Человек для Компании ~~или~~ и Компания для Человека

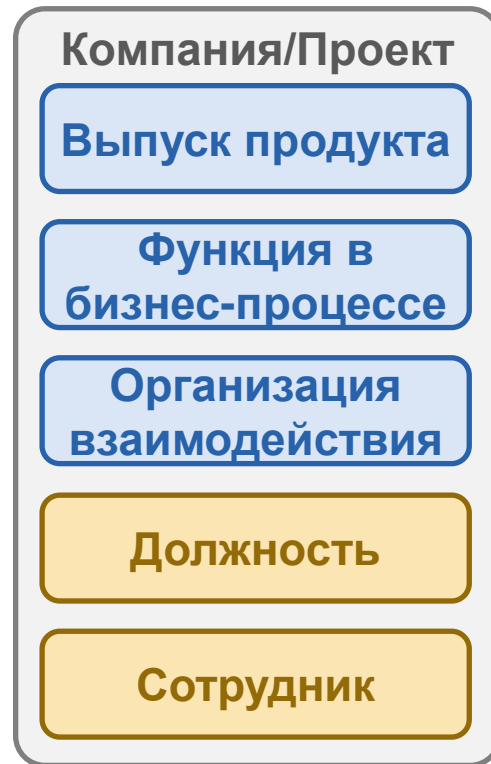
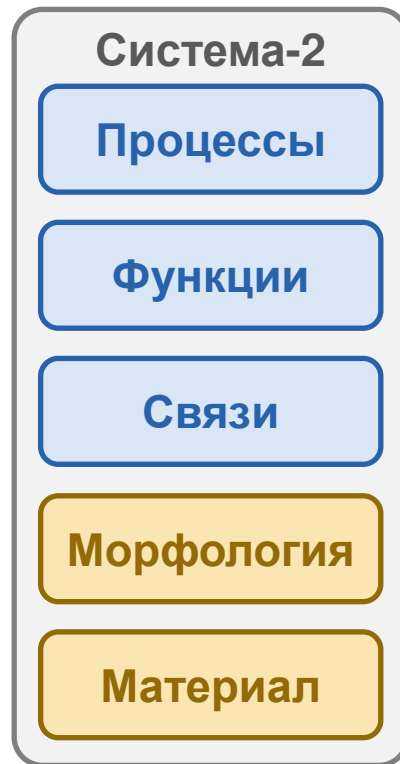


Частный случай дихотомии Я-Мы: ответ меняется с каждым уровнем Спиральной динамики


Люди – материал для компании?



Ты и компания – паритет



Если компания для сотрудника лишь источник денег – схема другая

 Проявление схемы позволяет договариваться

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**

Что значит – есть паритетная схема?

- Ты представляешь **два** образа будущего:
 - **Свой** – ты в будущем в успешном проекте или компании
 - **Коллективный** – компания/проект в светлом будущем
- Ты представляешь симметричную своей схеме 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?

Паритетная схема в семье...

- Сначала дети – материал для родителей, они их лепят...
- А потом дети пытаются устроить переворот...
 - И получаются стоны: «тебе от меня только деньги нужны, ты не слушаешься...»
- Если каждый нарисует свою паритетную схему – можно сопоставлять и договариваться
- Для мужа и жены это тоже может работать...



Но на практике для многих слишком важную роль играют стереотипы...

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](#)

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/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. Русский тест можно посмотреть [здесь](#).
Анна Обухова в ряде выступлений использует эту теорию, например [в этом](#) и [этом](#).

Как управлять своим драйвом?

- Оценивайте: сколько у вас драйв, а сколько – отстой, и отдельно думайте – как бы 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
- Различайте преодоление трудностей от вечной каторги
- Актуализируйте самооценку достигнутых результатов
- Управляйте своими аватарами, которые играют роли в деятельности

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

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

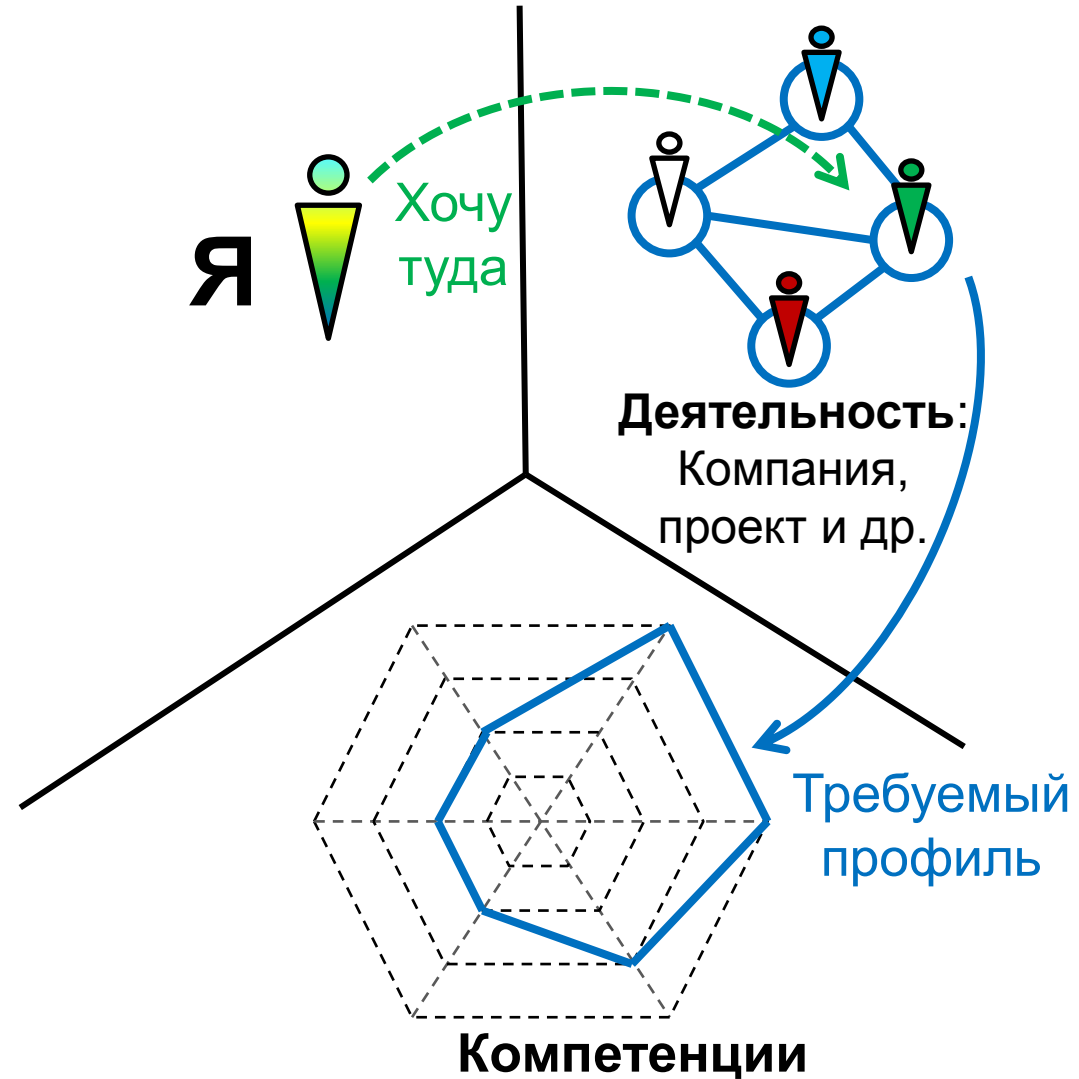
Анна Обухова на AgileDay-2019 «Саботаж – понять и не простить» ([видео](#), [мой конспект](#)) и другие ее выступления. На AgileDays-2022 была расширенная версия, видео нет, [мой конспект](#)

Создаем аватар для деятельности

Схема самоопределения

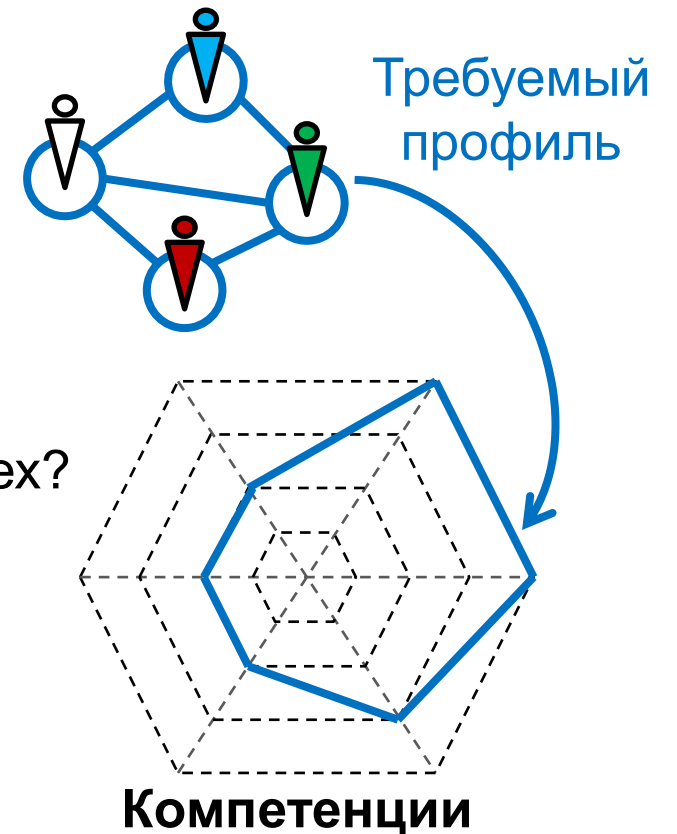


Петр Георгиевич
Щедровицкий



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?



Вектора 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 вектора Вашего роста в этом проекте?

Вектора развития родителя...

- Видеть способности ребенка
- Замечать интерес ребенка к предмету и поддерживать его
- Увлекать ребенка чем-то новым
- Поддерживать самостоятельность
- Искать подходящих педагогов или наставников
- Воспитывать навыки социального поведения
- Разбираться с проблемами здоровья
- Разбираться с социальными конфликтами ребенка

И тоже многое другое...

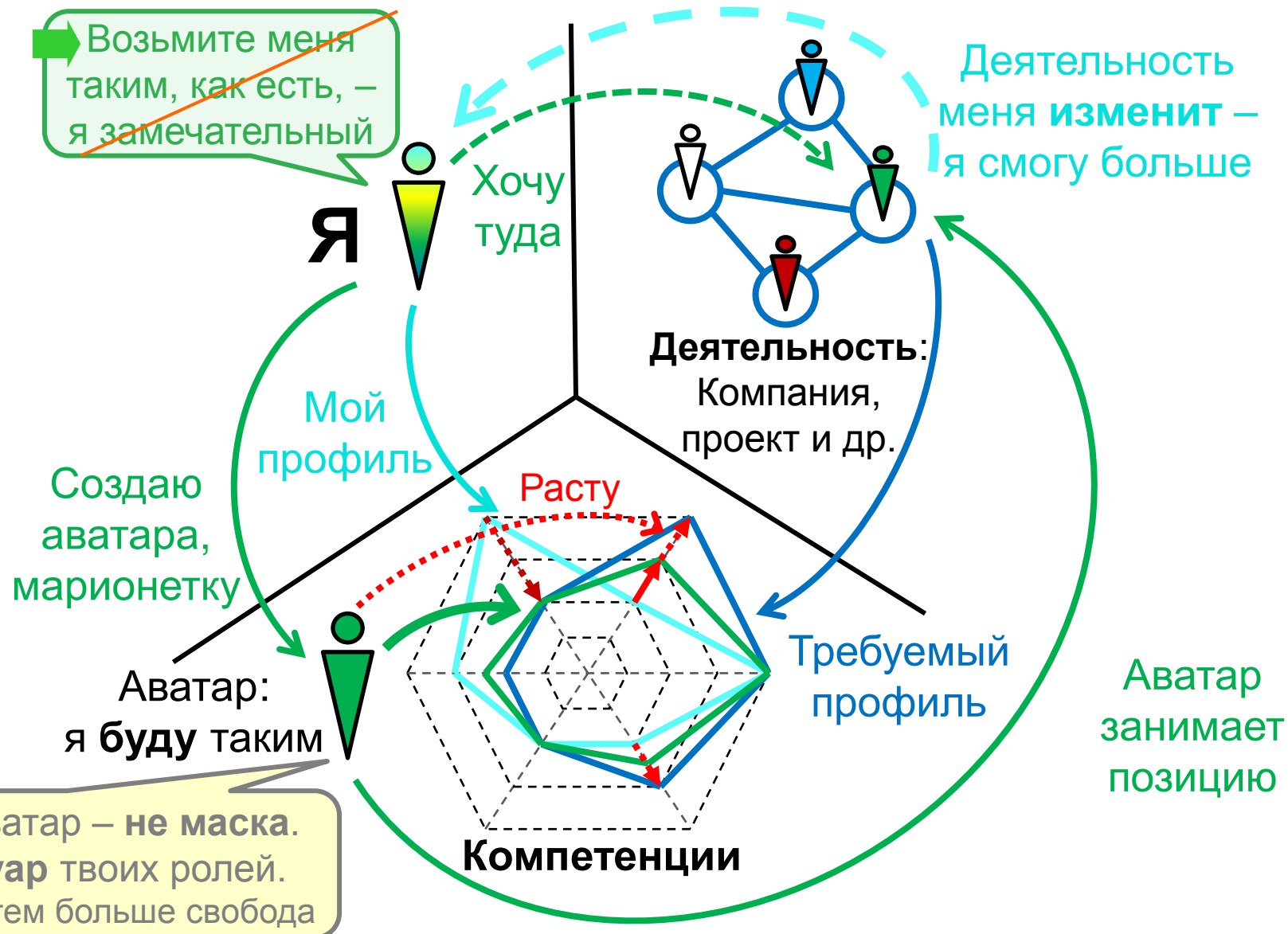


Что Вы умеете, чему будет учиться?
А в чем полагаетесь на мужа/жену
и не вмешиваетесь?

Схема самоопределения – продолжение



Петр Георгиевич Щедровицкий



Пример – мой опыт



О модели командных ролей Белбина смотри [мой доклад](#)

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?

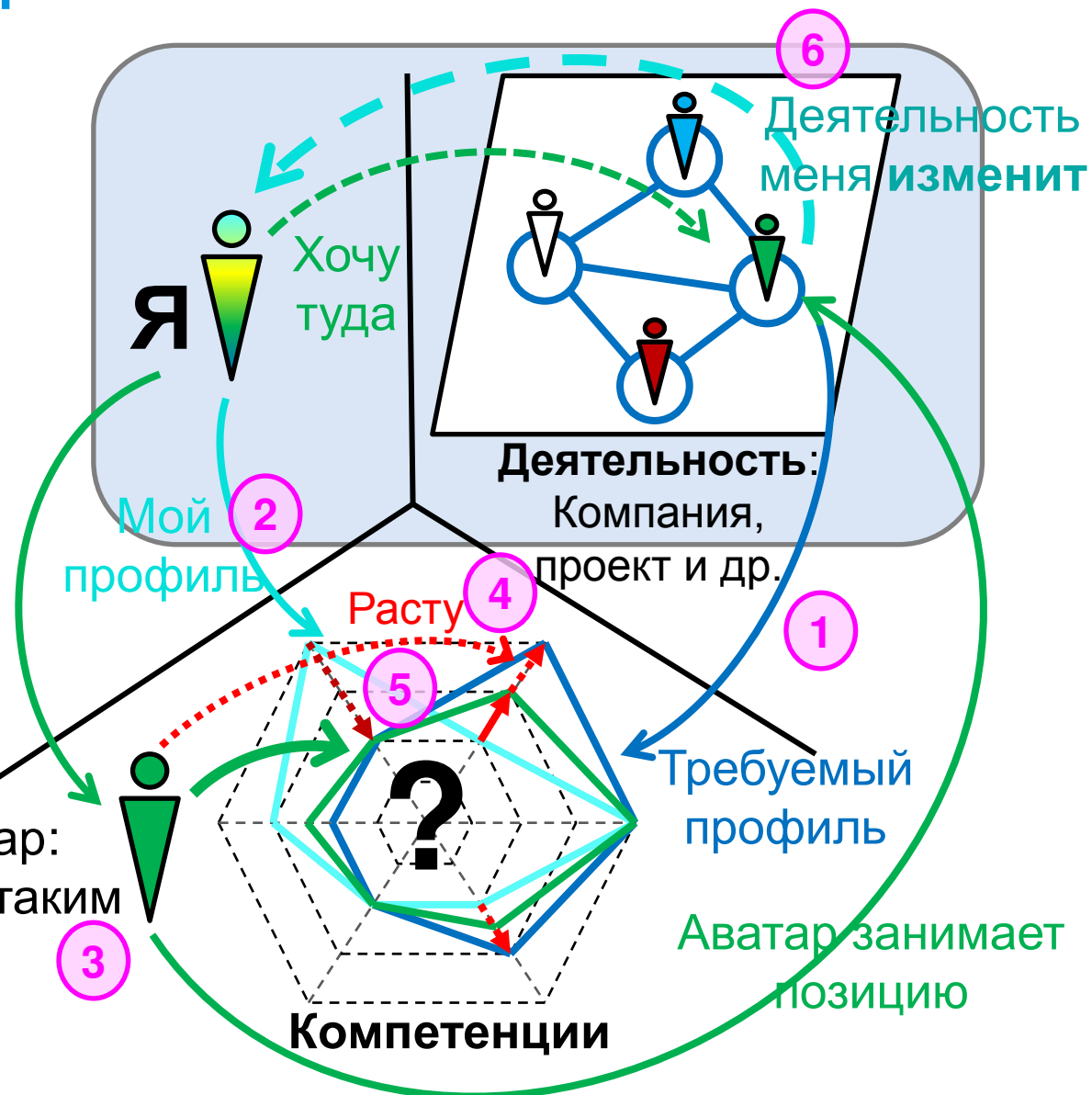
6. Каким станете после?

Создаю
аватара

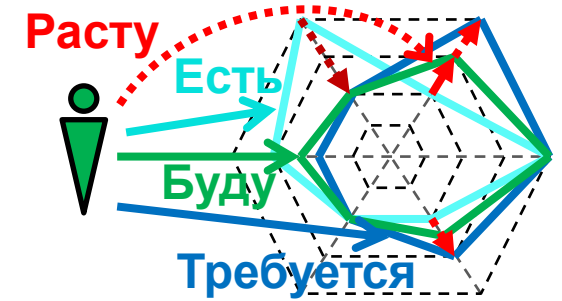
Аватар:
я буду таким



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 того, что делаете то, что не умеете?
- От чего Вы откажетесь, потому что это умеют другие?
- А чему Вы будете учить других, чтобы они делали вместо Вас?

Самоопределение – это 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!



Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>
maks.tsepkov@ya.ru

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