

Клуб менторов Физтех-Союза

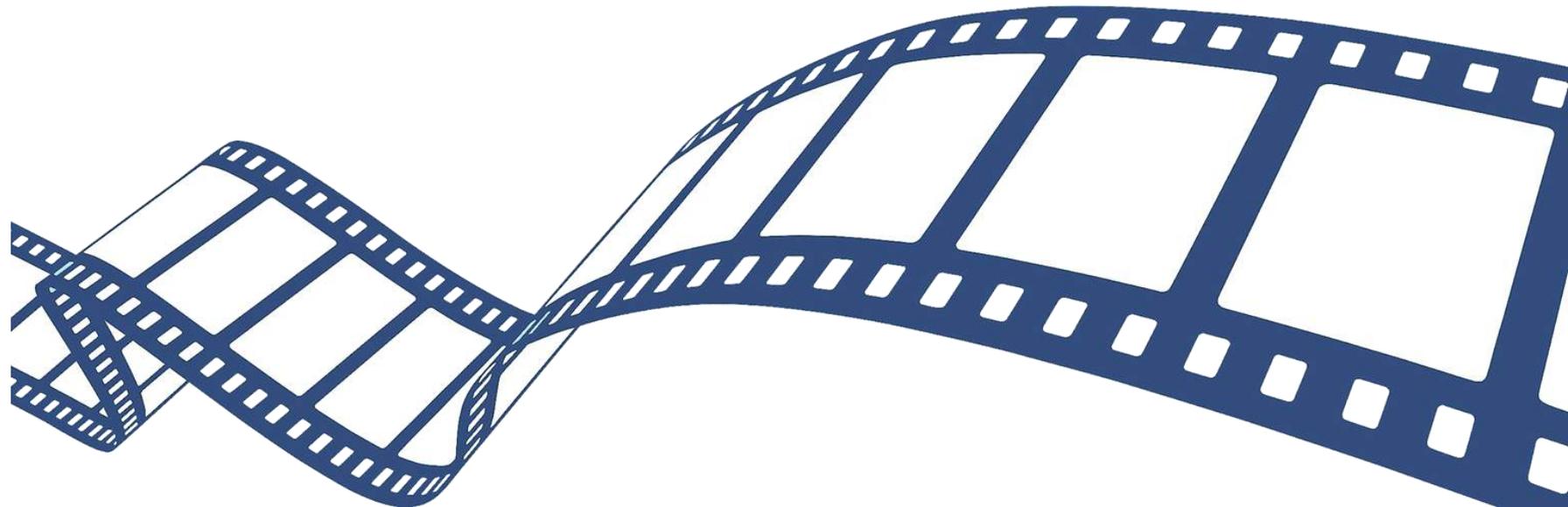
Инструменты для менторов и менти

Постановка целей, примеры и ловушки мышления



Содержание

- SMART цели и действия, примеры
- Ловушки мышления при постановке целей
- Доп. инструменты целеполагания



SMART цели и действия



Specific/Simple - конкретность, простота

Measurable - измеримость

Achievable/Attractive/Agreed -

достижимость, привлекательность,
согласованность

Relevant/Resourced - значимость,

согласованность, обеспеченность
ресурсами

Time-bound/Timed - ограниченность по
времени

Зачем?

- для постановки конкретных реалистичных целей и планов, прозрачных для всех участников
- для работы с мотивацией, в том числе при начале выгорания

Почитать детальнее:

- <https://trainingtechnology.ru/smart/>



- <https://uprazhnenie-igra.ru/mini-lekciya-smart-sistema-postanovki-c>



SMART цели, область применимости



Когда работает хорошо?

- для незапутанных ситуаций (причинно-следственная связь А -> Б)
- для коротких экспериментов в сложных ситуациях
- для краткосрочного планирования жизненных целей
- скорее для задач, чем для видения
- есть навык работы со SMART
- есть подведение итогов

Примеры:

- в ежедневниках и планнерах для личного роста
- в Agile для экспериментов по улучшению взаимодействия внутри команды
- в Agile для задач в спринте в рамках заданной цели (не для цели спринта)

Пример: я хочу написать деловую книгу

- **Конкретная:** книга о соц. сетях объемом мин. 150 страниц
- **Измеримая:**
буду писать 1 главу / мес. или 3-5 страниц / нед.
книгу буду считать успешной, если её прочтает мин. 5 тыс. человек
- **Достижимая:**
когда напишу рукопись, найду издателя или опубликую онлайн в блоге или через сервис ridero.ru
для определения востребованных тем и вопросов для книги, я опрошу знакомых и подписчиков, буду искать в блогах самые актуальные вопросы
- **Значимая:** написание книги о соц. сетях поможет мне утвердиться в качестве эксперта
- **Ограниченная временем:** рукопись будет готова через 10 мес и опубликована через 1 год

Чтобы утвердиться как эксперт, я напишу 150-страничную книгу о соц. сетях за 10 месяцев и опубликую онлайн или в издательстве через год. Книгу буду считать успешной, если её прочтает мин. 5 тыс. человек.

Упражнения для практики (в группах, парах, самим)

Как из этих неопределённых целей прийти к SMART целям?

- Повысить дисциплину.
- Повысить успеваемость \ продуктивность.
- Выбрать дальнейшую карьеру.
- Придумать лучший научный проект \ тему для диплома в группе.
- Выучить английский за полгода.
- Добиться высоких результатов \ выйти на качественно новый уровень работы или учёбы.
- Изменить отношение коллег \ одногруппников к себе.
- Создать резюме, которое поможет найти работу \ проекты в научной карьере.

* Ловушки восприятия - тexasский стрелок



Название ошибки восприятия происходит от анекдота про тexasца, который якобы сначала стрелял, а потом рисовал мишень вокруг стрел так, чтобы каждая была точно в яблочко. На практике данная ловушка мышления заключается в том, что, рассматривая какой-либо вопрос, мы принимаем во внимание только те факты, что вписываются в наше объяснение происходящего и подходят нашим рассуждениям, а остальные отбрасываем. В более узком варианте - когда мы берём схожие данные, подходящие под некую закономерность, а те, что в неё не укладываются, игнорируем.

* Ловушки восприятия - как ставят цели



Метод тexasского стрелка, иногда подсознательно, используют и при формулировке целей. Руководители и специалисты из бизнеса могут оставлять для себя "лазейку", чтобы после завершения проекта можно было подогнать результат под изначально поставленную цель.

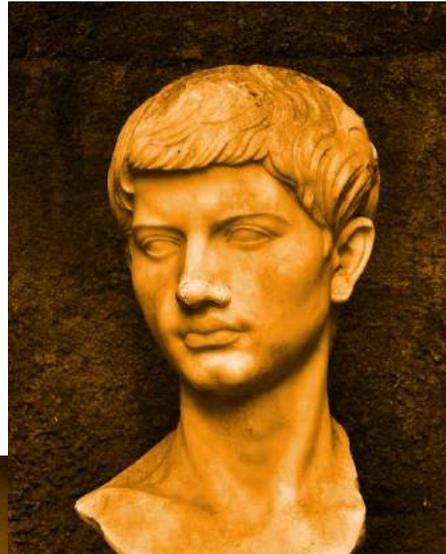
Примеры:

- К концу года качественно улучшить коммуникацию между отделом продаж и производственным департаментом.
- Расходы на оплату сверхурочных часов в этом году держать на минимальном уровне.
- Эффективно реагировать на жалобы клиентов.
- В декабре подписать с постоянными клиентами контракты на обслуживание в будущем году.
- К 2023-му году войти в тройку ведущих компаний в отрасли.
- Довести Миссию компании до всех сотрудников.

* Ловушки восприятия - комплекс исключительности

"Possunt, quia posse videntur"

*"Они могут, потому что
думают что могут"*

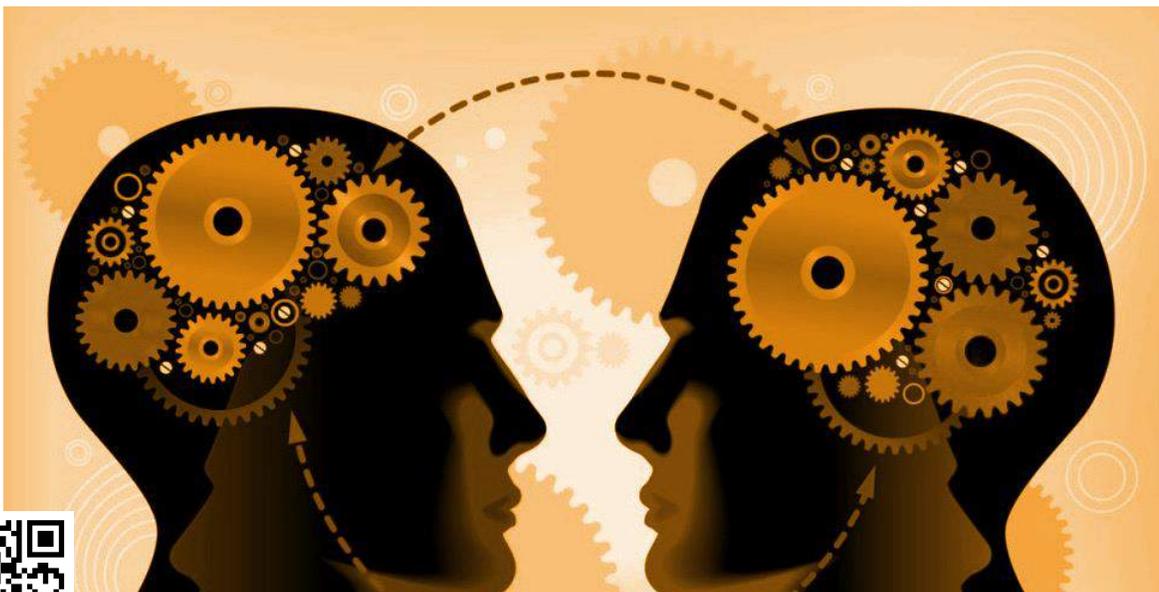


В подростковом возрасте может развиваться эгоцентризм, основными особенностями которого являются феномен воображаемой аудитории и миф о собственной исключительности. Важные аспекты — чувство всемогущества ("Я могу сделать все!"), уникальности ("Только я могу такое чувствовать!"), неуязвимости ("Со мной никогда ничего не случится!") и бессмертия ("Я буду жить вечно!").

Дэвид Элкин описал данный миф с негативной точки зрения. Исследователь считал, что подросток, ощущая себя неуязвимым, в результате ведёт себя рискованно и не боится опасностей. Подросток чувствует себя всемогущим, отчего уверен только в своей правоте. Ощущение уникальности и особенности может подтолкнуть к одиночеству и непониманию. Элкин считал, что миф о собственной исключительности может перерасти в фантазию найдёныша, которая заключается в том, что подростку трудно понять, как у таких обычных родителей родился такой уникальный ребёнок, как он.



* Ловушки восприятия - проклятие знания



Проклятие знания (curse of knowledge) — одно из когнитивных искажений, термин, предложенный психологом Робинот Хогартом для обозначения психологического феномена, когда более информированным людям чрезвычайно сложно рассматривать какую-либо проблему с точки зрения менее информированных.



В ходе эксперимента одна группа участников «выстукивала» на столе мотив известной песни, а другая должна была отгадать её. При этом, по мнению участников из группы «выстукивающих», песню должно было угадать не менее 50 % слушателей, но в действительности лишь 2,5 % слушателей смогли правильно определить песню.



С подобным явлением сталкиваются и игроки в шарады: исполнителю трудно поверить, что его товарищи по команде не в состоянии угадать секретную фразу, которую он передаёт пантомимой. По оценкам некоторых психологов, проклятие знания может создавать трудности в обучении.



Целеполагание, другие инструменты



- **OKR (objectives, key results - цели и ключевые результаты)**



- Фелипе Кастро - [OKR для Начинающих](#)
- Джон Дорр - Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR
- Алан Игл, Джонатан Розенберг, Эрик Шмидт - Как работает Google

- **BHAG (Big Hairy Audacious Goal - Большая Волосатая Дерзкая Цель)**

- **Agile**



- Product Vision (Видение продукта) <https://www.romanpichler.com/blog/tips-for-writing-compelling-product-vision/>
- Sprint Goals, Product Goals (Цели спринта и продукта, гибкие)

Полезная комбинация: глобальное видение + набор SMART целей и шагов для ближайшего воплощения

Если цели неясны



- Коучинговые вопросы
- Модель *GROW* (Книги: Майлз Дауни "Эффективный коучинг", Тимоти Голви "Внутренняя игра")
 - *Goal* / Цель
 - *Reality* / Реальность
 - *Obstacles* / Препятствия
 - *Way Forward* / План действий
- Модель *SCORE*
 - *Symptoms* / симптомы, настоящее состояние
 - *Causes* / причины
 - *Outcomes* / результат, желаемое состояние
 - *Resources* / ресурсы
 - *Effects* / эффекты, последствия