

юбилейная

декабрьская встреча

# тьюторские посиделки • 5



# ПОИСК ВОЛШЕБНЫХ КЛЮЧЕЙ

ведущий

лев

рабинович

ТОЛЬЯТТИ 2005

березка



## ТЮТОРСКИЕ ПОСИДЕЛКИ 5

### Чего душа просит

- Встретиться с друзьями и потереться друг о друга духовно и физически (носами)
- Побродить по зимнему лесу, покататься на лыжах или санках, выпить в хорошей компании, в конце концов
- Побывать в бане (заодно и помоемся)

### Что говорит разум

- Работать надо. И желательно - лучше.
- Похоже, что кое-чего мы уже добились (см. стр. 5.2), но... «Успех никогда не бывает окончательным» (У. Черчилль)

### ПРЕАМБУЛА

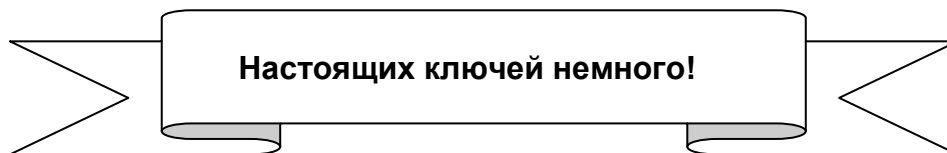
Что я всегда не любил, так это большие перечни - должностные инструкции с полусотней пунктов, стандарты компетентности с кучей разделов и подразделов и т.п.

Теперь я, кажется, узнал «откуда ноги растут»! На Посиделках-4, Андрей Теслинов привел нам цитату из Декартовского «Рассуждения о методе»: «... И последнее: делать всюду настолько полные списки и такие общие обзоры, чтобы быть уверенным, что ничего не пропущено». Думаю, что Декарт, оказавший сильное влияние на западное мышление, во всем и виноват! Но, может быть, и не он один...

Похоже, однако, что западный народ уже наелся Декартовских пирожков (а восточный народ всегда «питался» иначе). Вот, например, Ричард Кох (Эшриджский центр стратегических исследований, Великобритания) в своей книжке «Стратегия» так оценивает один из трудов известного «гуру» менеджмента Тома Питерса : «В классическом англосаксонском стиле он приводит список из 45 наставлений для менеджеров...»

Но 45 это еще что! В книжках ОУ, чуть не через страницу встречаешь слово «ключевой». А ведь «ключевой» это по сути - «главный». И когда у нас все - главное, то, значит, *ничего мы не поняли о главном!* Вот так-то, господа...

Поэтому, я со всей решительностью выбрасываю лозунг:



и предлагаю отправиться на их поиск.

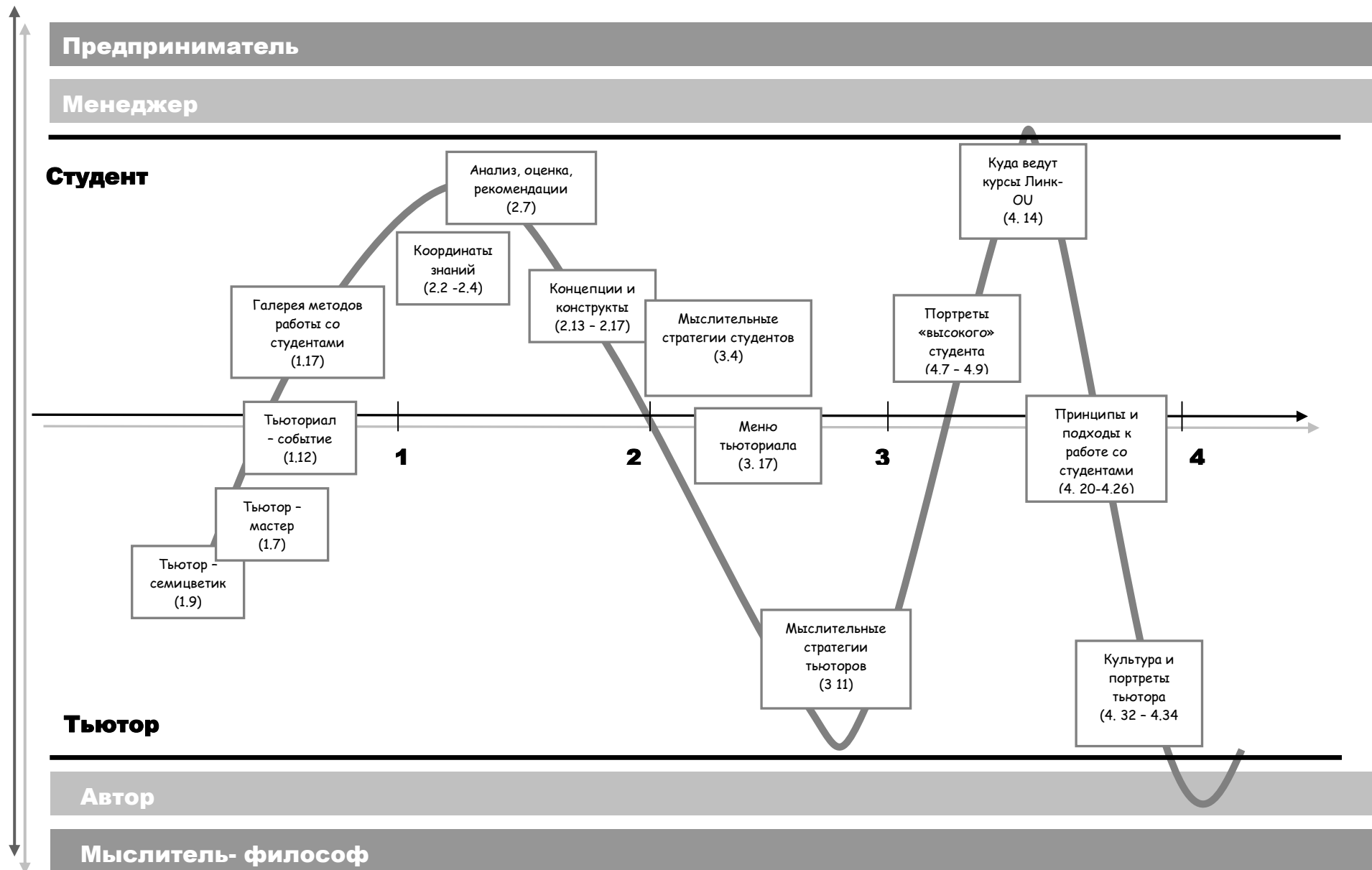
### Чем сердце успокоится

#### Поиск 1. Ключи к компетентности менеджера

#### Поиск 2. Ключи к успеху тьютора

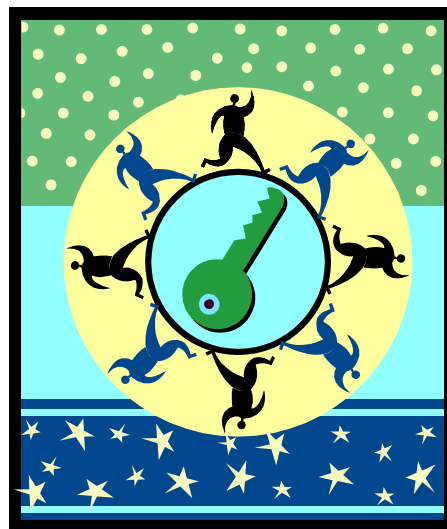
Координатор поисковой партии – Лев Рабинович

## Рефлексия: развитие в «Тьюторских посиделках»



## Поиск 1

# КЛЮЧИ К КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРА



Надеюсь, что никто не станет спорить против такого тезиса:

**Работая в ЛИНКе честно и с душой, мы должны принимать в качестве высшей цели помощь нашим студентам в реализации их желания стать лучшими (более компетентными) менеджерами.**

Если так, то, прежде всего, нам самим нужно поставить перед собой вопросы : « Что такое хороший менеджер?», « Что такое лучший менеджер?», « Что такое отличный менеджер?».

Мы уже многократно обсуждали подобные вопросы, опираясь на разные основания:

- Универсальные британские стандарты MCI, часто упоминаемые в ОУ и в ЛИНКе
- Подход Бояциса – сопоставление с организационным контекстом
- Мнения и запросы работодателей (многие тьюторы знакомы с такими мнениями)
- Информацию об успехах и неудачах наших студентов и выпускников
- Обширную литературу ( в т.ч. работы наших коллег по ЛИНКу) и т.п.

Понятно, что эти обсуждения нескончаемы, поскольку контекст (а проще - «жизнь») бесконечно разнообразен и постоянно меняется. Стоит ли тогда их продолжать? Похоже, стоит, хотя бы потому, что есть некоторые причины для беспокойства в нашей нынешней ситуации. Например:

- Неоднозначно, что организации, управляемые хорошо образованными менеджерами (в т.ч. те, где работает много наших выпускников) всегда успешнее тех, где менеджеры не учились по каким-либо формальным программам
- Есть известная фраза, отражающая мнение некоторых работодателей: «МВА на работу не берем. Они же мыслят по Котлеру!». По сути, это мнение о том, что в школах бизнеса учат не тому, что нужно. А также сигнал о том, что Дипломы могут не только помогать, но и мешать карьере менеджера.

- Исследования среди наших выпускников с вопросами типа «Сколько процентов из того, что вы у нас выучили, вы теперь применяете в управленческой практике?» дают низкие оценки упомянутых процентов.

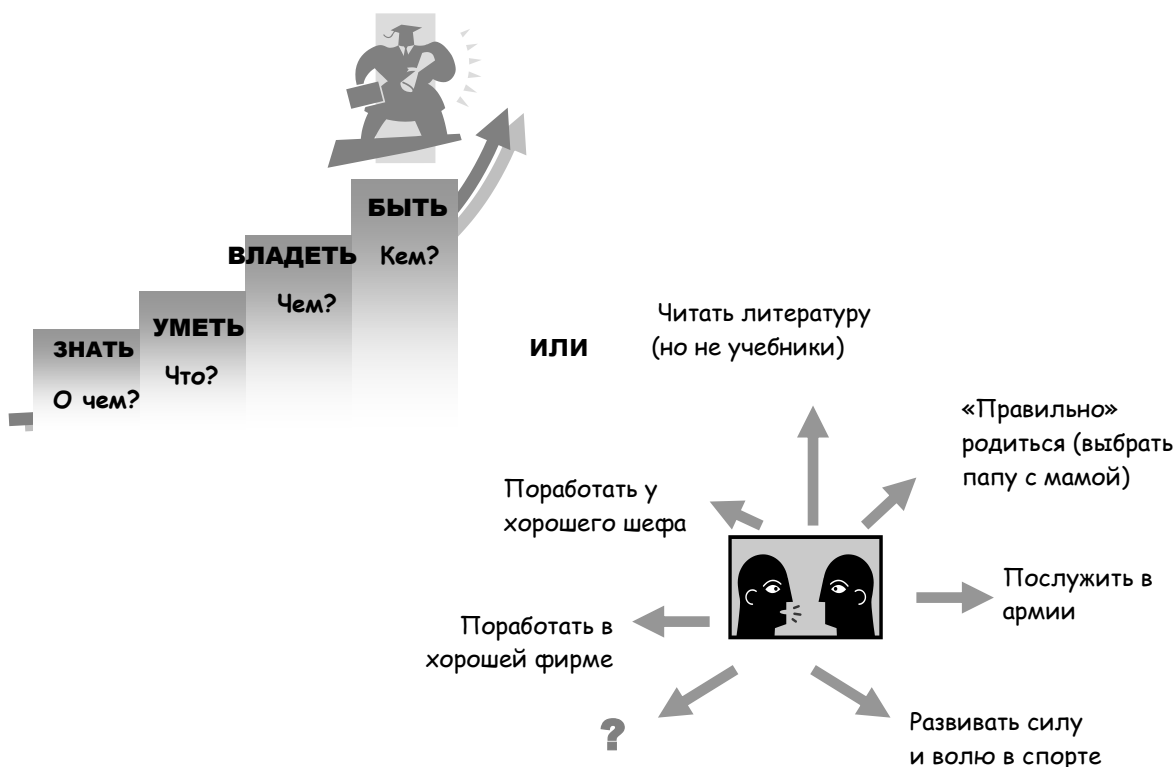
- Работая по британским учебникам неоднократно приходится слышать от студентов: «Это все красиво, но, видимо хорошо для НИХ. А у нас то...»

**И вообще: сколько бы мы не обсуждали, но ПО ФАКТУ:**

А) Работая с британскими курсами, мы продолжаем равняться на стандарты MCI

Б) Мы предлагаем человеку (менеджеру) повышать свою компетентность, взбираясь по лесенке «знать-уметь-владеть-быть», тогда как, вероятно, возможны и другие пути:

**Как стать лучшим менеджером?**



Что касается лестницы «знать-уметь-владеть-быть», то мы, вероятно, вынуждены подталкивать наших студентов именно к этому способу повышения компетентности, поскольку другие способы не в нашей власти. Ну что же... может быть это - не самый худой путь? Но тогда надо бы поточнее знать, что есть КЛЮЧЕВОЕ на каждой из ступенек.

## Аналогия: повышение компетентности в управлении автомобилем



### Первый уровень: начинающий водитель

Я прошел курс в автошколе и сдал экзамен. Ура!! Теперь у меня есть ПРАВА НА УПРАВЛЕНИЕ машиной. Но перед каждой поездкой я собираюсь с духом и думаю «Как же я доеду?». Вылезаю из-за руля в холодном поту...



### Второй уровень: опытный любитель

Человек перестает думать «как управлять этой штукой». Она (машина) меня уже слушается, а езжу я правильно не потому, что ПДД знаю, а потому, что у меня правильные «понятия». Начали меняться привычки – позволяю себе почти произвольные перемещения.



### Третий уровень: водитель-профессионал

Это уже особенное «бытие». Человек не может жить без машины, без дороги. Он многое знает и умеет и, причем, вовсе *не только то, что касается вождения автомобиля.*

Чтобы забраться на каждую из этих ступенек человек должен иметь определенные знания и навыки. Но среди них есть КЛЮЧЕВЫЕ.

Например, чтобы нас можно было просто выпустить на дорогу (дать права) мы прежде всего должны:

#### Знать

1. Минимум об устройстве автомобиля – руль, три педали, рычаг переключения скоростей, ключ зажигания
2. Кое-что из ПДД – запрещающие знаки и разметка

#### Уметь

1. Трогаться с места (главное – «в горку»)
2. Оценивать дистанцию для торможения
3. Оценивать габариты – «пройдет – не пройдет»

Ну а теперь перейдем к управлению БИЗНЕСОМ...

## Просто-напросто поищем...

### Попробуем определить **КЛЮЧЕВЫЕ** знания и навыки, нужные менеджерам разного уровня.

Под «уровнем» можно понимать привычные нам деления по позиции в организационной иерархии и /или образовательные ступени:

- Младший менеджер – уровень Сертификата
- Средний менеджер – уровень Диплома
- Топ-менеджер – уровень МВА

**Основными отличиями этого обсуждения я предлагаю сделать следующие:**

- 1) Не будем сейчас стесняться себя возможностями наших программ и методик.

Подумаем не о том чему мы учим, а о том, *что нужно*.

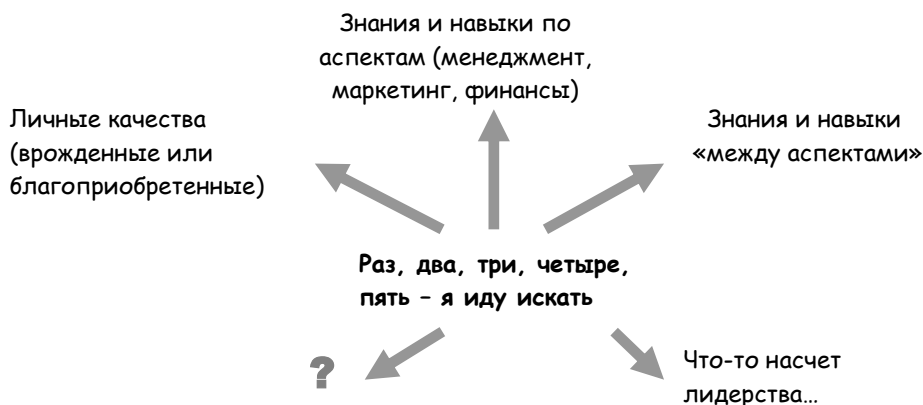
- 2) Не будем обращаться к известным нам стандартам, и пытаться выудить главное из них. Давайте выуживать *прямо из жизни!*

- 3) Давайте стремиться к *минимализму* (еще раз напомним свой главный лозунг)

- 4) Давайте стремиться к *изяществу* формулировок, схем и т.п.

В связи с этим к в дополнение к известному тезису «Истина – в простоте» предлагаю дополнение: «Истина – в красоте».

Когда ищешь, нужно бы ходить в разные стороны. Но все равно какое-то направление будет первым. Я не знаю, куда пойдете вы...

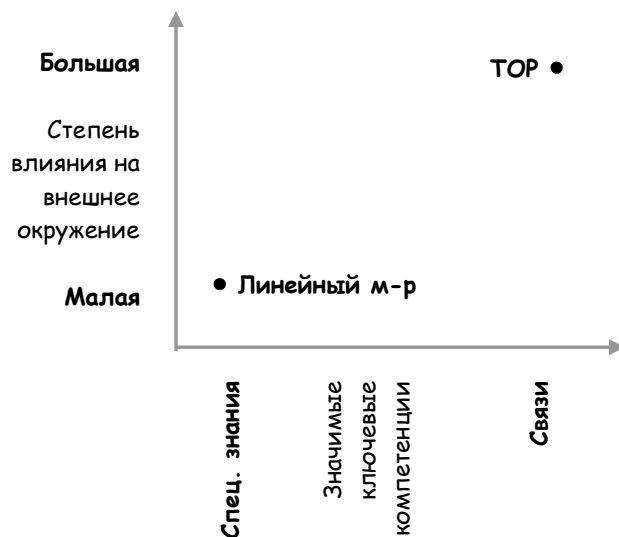


Итак...

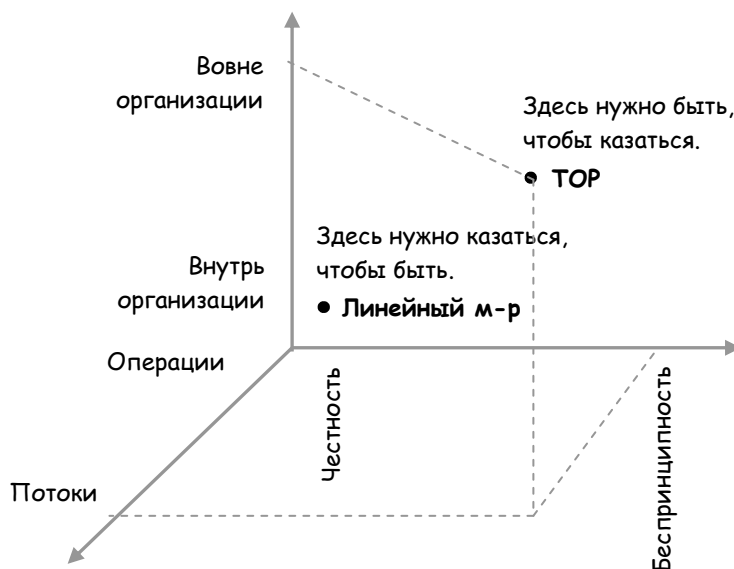
ТОР-менеджер - а кто он?

**Вариант 1.** Отличием ТОР-менеджера является возможность (способность) влиять (изменять) картину мира других людей.

**Вариант 2.**



**Вариант 3.**



Или вот. Вариант 4.



## 1. Ключи для карьеры (успешный менеджер)

Нужно знать	Нужно уметь
<b>Младшему менеджеру (уровень Сертификата)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чего хочет (цели)</li> <li>• Специальные (технические) знания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Точно формулировать задачи</li> <li>• Требовать их выполнения</li> <li>• Решать задачи начальства</li> <li>• «Тристраиваться» (НЛП)</li> </ul>
<b>Менеджеру среднего звена (уровень Диплома)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знать себе цену</li> <li>• Бизнес-процессы</li> <li>• Основы психологии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оперативное планирование</li> <li>• Управление конфликтами</li> <li>• Мотивировать</li> <li>• Управление группами</li> <li>• «Казаться, чтобы быть»</li> <li>• Поступаться принципами</li> <li>• Учиться</li> </ul>
<b>ТОР-менеджеру (уровень MBA)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансы</li> <li>• Политику</li> <li>• Стратегию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегически планировать</li> <li>• Делегировать</li> <li>• Налаживать внешние отношения</li> <li>• «Менять картину мира»</li> <li>• Управлять потоками</li> <li>• «Быть, чтобы казаться»</li> </ul>

## 2. Ключи для пользы организации (эффективный менеджер)

Нужно знать	Нужно уметь
<b>Младшему менеджеру (уровень Сертификата)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированные (отраслевые) знания</li> <li>• Общекультурные знания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уметь ставить задачи перед исполнителями</li> <li>• Конкретно мыслить</li> </ul>
<b>Менеджеру среднего звена (уровень Диплома)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Базовые «менеджерские» знания</li> <li>• Специализированные знания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммуникативные навыки</li> <li>• Гибкость</li> <li>• Управлять процессами</li> <li>• Мотивировать</li> </ul>
<b>ТОР-менеджеру (уровень MBA)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия</li> <li>• Планирование</li> <li>• Бюджетирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Абстрактно мыслить</li> <li>• Управлять потоками и ресурсами</li> <li>• Разрабатывать видение, стратегию, философию</li> </ul>

## А теперь разберемся в том, что нашли...

Все знают такую загадку « Человек живет на двенадцатом этаже. Но всегда, садясь в лифт, он нажимает на шестую кнопку. Почему?» - Ответ: «Да потому, что он – лилипут и выше не достает!».

Вот мы с вами только что нашли некоторое количество настоящих ключей к компетентности менеджеров. Остается открыть ими волшебные дверцы, и...шагнуть в счастье!

Но чтобы воспользоваться ключами нужно суметь дотянуться до замочных скважин, а то и до самих дверей. А если рост не позволяет? Ограничения «роста», на мой взгляд, могут быть связаны с тремя причинами:

- Ограничения «от программ»
- Ограничения «от тьюторов»
- Ограничения «от студентов»

## Мысли по возможным источникам ограничений

### Ограничения «от программ»

Дистанционные программы, по которым мы работаем, дают ограниченную возможность контактов с тьютором и студентов между собой. Это, главным образом, ограничивает возможности развития навыков (хотя и знаний тоже). Некоторые из нужных навыков нечего и пытаться развить...

Массовый характер обучения, в котором мы участвуем, предполагает, что всех «кормят примерно одинаково». Настоящей индивидуализации нет и это тоже снижает возможности получения и знаний и навыков.

Известно, что во всяком обучении полезна обратная связь. У нас она очень редкая – в основном через ТМА (а на сертификате после введения необязательности первых ТМА стала «сверхредкой»). Кроме этого, обратная связь имеется только по определенным поводам (поводы определяются заданиями ТМА). Таким образом, система не работает на достижение всех необходимых знаний и навыков.

### Ограничения «от тьюторов»

Во-первых, мы и сами не все знаем и умеем. Курсы ОУ, мы, конечно, выучили, но вопрос-то о *ключах*. Разумеется, хороший тренер и хороший спортсмен это разные персоны, но все же, все же... Впереди еще разговор о методиках «тьюторения» (но **сейчас не будем об этом**).

Во-вторых, мы не всегда готовы отдать все, что можем. Может быть лучшим из нас этого и хочется, но «Когда не требует поэта к священной жертве Апполон, в заботы суетного света он малодушно погружен...» (А.С. Пушкин). Уж если сам Пушкин!! Короче говоря, уж если что-то умеешь, то хочется заработать полегче (зарплату тьюторам поднимают, но «очищенный от примесей» тьютор с трудом держится в среднем классе). А может на то есть и другие причины?

Есть еще и вопрос психологической несовместимости. Студенты - разные, тьюторы – тоже. Мы, конечно, под студентов подстраиваемся (клиенты, все-таки), но полностью себя не переделаешь. От неприятного тебе человека трудно чему-то научиться.

### Ограничения «от студентов»

Подобно тому, как женщины бывают «приятные» и «приятные во всех отношениях», студенты бывают «хорошие» и «хорошие со всех сторон». Что, однако, представляет собой *разные* категории.

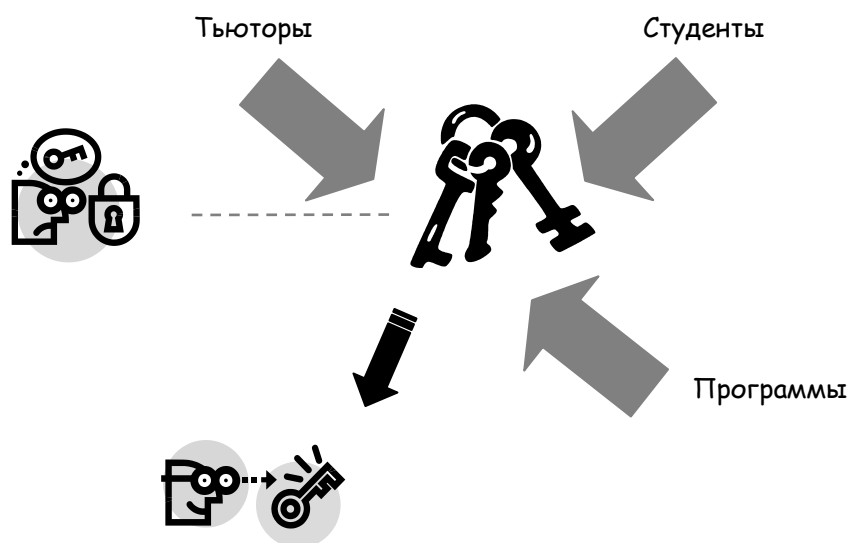
Наши студенты люди занятые. Учиться они вроде бы собрались, но текучка мешает. Кое-что схватывают, но вот *ключевое* ли?

Бывают еще у студентов такие убеждения (причем введшиеся очень глубоко), которые сильно расходятся с основаниями тех знаний и навыков, что мы пытаемся преподать /привить. Например:

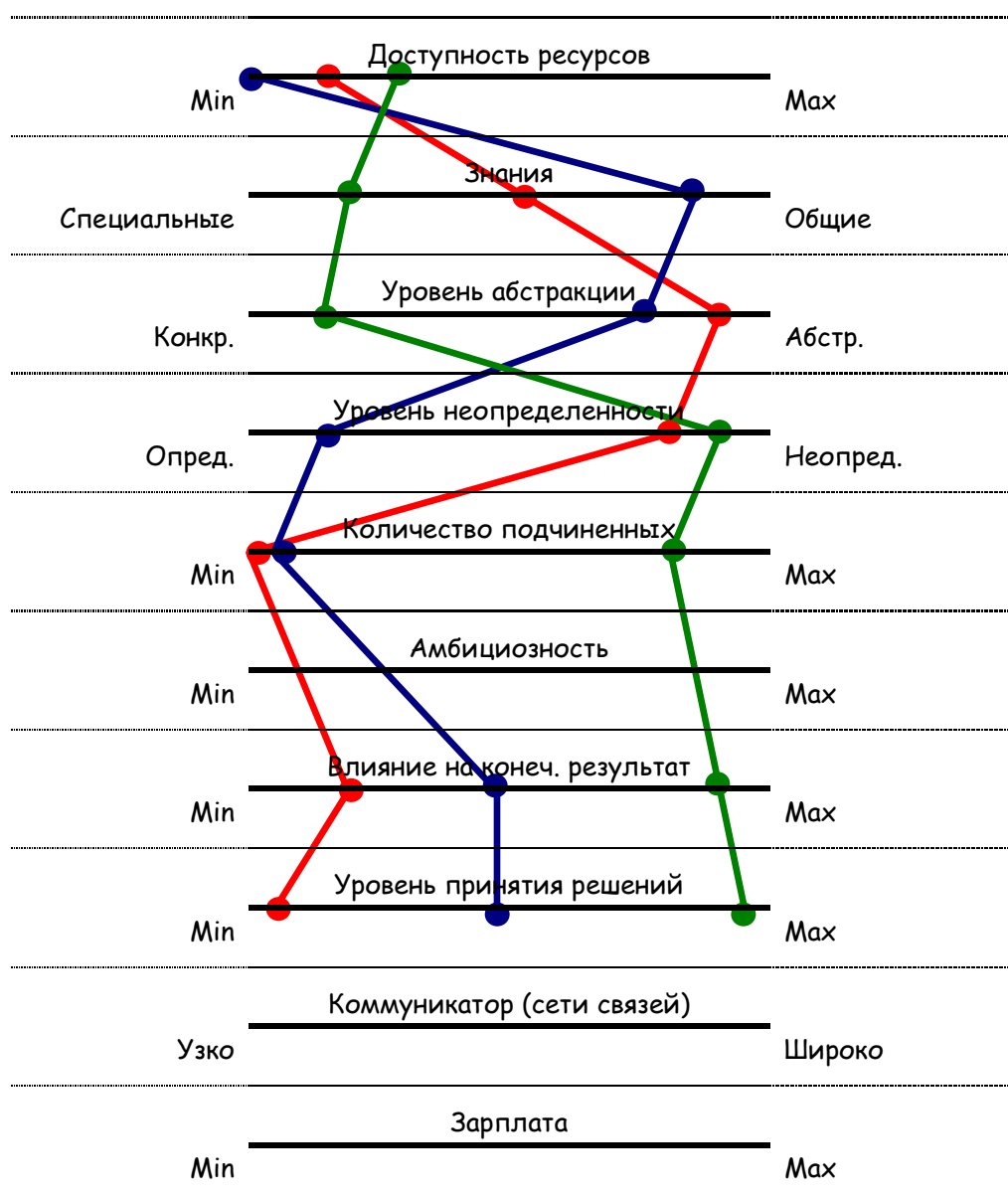
- Командовать парадом должен я (а la Остап Бендер)
- Бизнес – это война (но не «соединение войны со спортом», как говорил Андре Моруа)
- Не обманешь – не продашь (лозунг торговцев Хитрова рынка), и т.п.

### Итак, что же предлагается сделать:

- Обсудить и уточнить список ограничений
- Отталкиваясь от этого отобрать из нашей большой «связки ключей» те, что мы будем пытаться изготовить (а **как** изготавливать, поговорим чуть позже)



## Ограничения. Может так?



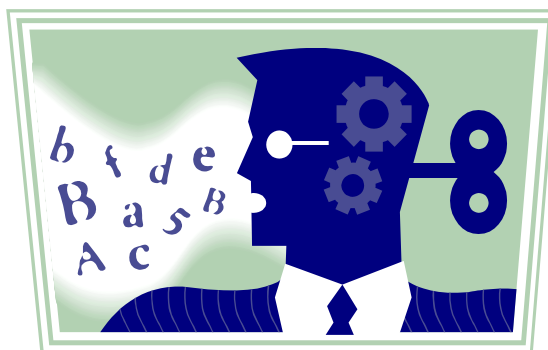
- Студенты
- Курсы
- Тьютор

Мне кажется, все наши программы развивают навыки «аналитиков» и «проектантов». Эти навыки больше нужны «штабным» менеджерам («не executive»). А для «исполнительного» менеджера нужно еще много другого. И здесь может быть несоответствие ожиданиям студентов.

Л. Рабинович

## Поиск 2

# КЛЮЧИ К УСПЕХУ ТЮТОРА



Место тьютора в ОУ-ЛИНК определяется словом *фасилитатор* - «человек создающий или облегчающий возможности». При этом некоторые амбициозные тьюторы-вольнодумцы расширяют уготованную им роль от «создания возможностей по изучению курса» до «создания возможностей для развития менеджерской компетентности».

Мы уже так много поняли про тьюторов и так много придумали полезного для описания и совершенствования тьюторских методик, что возникает желание уменьшить это разнообразие – найти КЛЮЧИ. Второй импульс для поиска чего-то «ключевого» - это необходимость повысить эффективность в смысле «приращение компетентности / время общения со студентом». Ведь наши возможности по времени крайне ограничены!

После того, как мы разобрались с ключами для компетентности (знаниями и навыками) у нас появляются новые возможности для поиска методических ключей:

### А) Поиск ключей по назначению

Где ключи для формирования знаний?



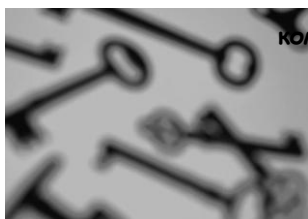
Набор  
ключевых  
знаний

Где ключи для формирования навыков?

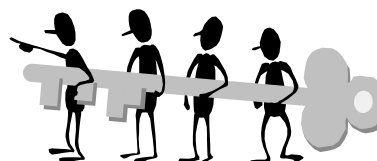


Набор  
ключевых  
навыков

### Б) Поиск универсальных ключей



Ключи к  
компетентности  
в целом



## А что мы знаем о знаниях, навыках и возможностях их формирования?

### Знания «как они есть»

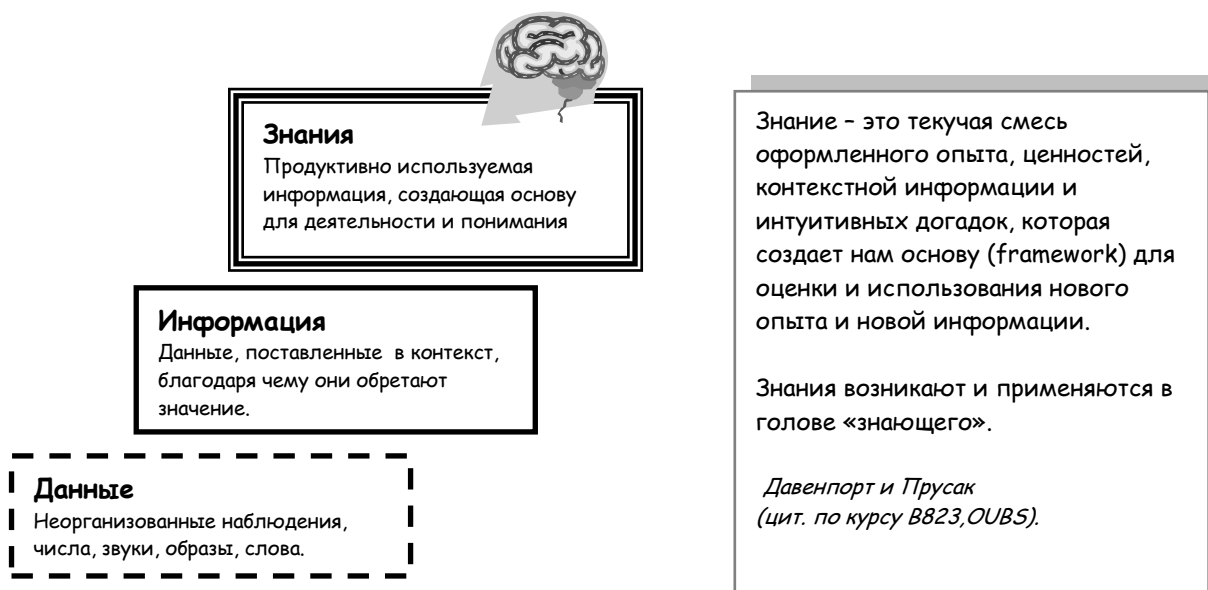
О знаниях «как они есть» или о «знаниях вообще» люди стали думать очень давно. Наиболее распространенные в современном мире взгляды привели к двум хорошо сформировавшимся течениям:

**Объективизм** – утверждает, что существует чистое (абсолютное, истинное) знание, которое является отражением окружающего нас мира. Если мы его еще и не достигли, то можем к нему приближаться, задавая природе вопросы (экспериментируя), а также сохраняя знания полученные другими людьми. На этом «фундаменте» стоит современная наука и большинство программ образования.

**Субъективизм** – утверждает, что знания всегда персональны. Он, в частности, считает, что искусство и интуиция превосходят рациональность. Действительно ценные знания мы получаем не от других, а опираясь на наши *собственные* чувства и опыт (а может быть и «свыше»).

«Борьба» между этими двумя поляриностями во взглядах привела к появлению третьего течения, которое называют опытным (experiential) реализмом или **экспириенциализмом**.

В этом духе толкует «знание» и ОУ (например, в курсе Managing Knowledge)



Для отграничения знания от других похожих на него вещей ОУ предлагает такую «лестницу»

При этом термин «скрытые знания» (tacit knowledge) означает признание ценности и того, что не выражено (а, возможно, и *не может быть выражено*) каким-либо языком, как это происходит в случае «явных знаний» (explicit knowledge).

Сделаем промежуточный вывод:

**Передать информацию – это еще не значит сформировать знания.**

## Категории как структурная единица знаний

Исследования «устройства» наших знаний (шире – мышления) привели к важности понимания того, как мы разделяем вещи на **категории** (иногда говорят «роды»).

Объективизм стоит на понятной и привычной большинству из нас точке зрения – категория объединяет вещи, обладающие общими признаками. При этом, категории в нашем мышлении отражают общность, существующую в природе независимо от нас.

Субъективизм, естественно, признает возможность (и право) для каждого вводить свои категории. Но если бы было совсем так, то мы бы с трудом друг друга понимали. Так что зависимость категорий от взаимодействия людей все-таки признается.

Как происходит формирование категорий в естественном языке не так то просто понять. Например, слово «игра» обозначает категорию. К этой категории относятся и *игра в футбол* и *игра в шахматы*, которые мало похожи друг на друга. Правда, и то и другое – соревнования. Но почему тогда мы называем игрой перебрасывание мячика на пляже, а также говорим *игра в куклы*?

Исследования когнитивных лингвистов обнаружили поразительные отличия в разделении на категории у людей разных культур:

### Из древнекитайской энциклопедии «Божественное хранилище благотворных знаний»

Животные делятся на:

- А) Тех, что принадлежат императору
- Б) Забальзамированных
- В) Дрессированных
- Г) Молочных поросят
- Д) Русалок
- Е) Сказочных
- Ж) Бродячих собак
- З) Тех, которые включены в данную классификацию
- И) Таких, которые дрожат, как если бы они были бешеными
- К) Бесчисленных
- Л) Нарисованных тонкой кисточкой из верблюжьего волоса
- М) Других
- Н) Тех, которые только что разбили цветочную вазу
- О) Тех, что издали похожи на мух

(Borges 1966)

### Краткий классификатор языка австралийских аборигенов «дырбал»

Говоря на этом языке, перед каждым существительным необходимо поставить одно из четырех слов – классификаторов, при помощи которых разделяются все объекты вселенной – bayi, balan, balam или bala.

- 1) **Bayi** – мужчины, кенгуру, опоссумы, летучие мыши, большая часть змей, большая часть рыб, некоторые птицы, некоторые насекомые, луна, бури, радуги, бумеранги и т.п.
- 2) **Balan** – женщины, бандикуты, собаки, утконос, ехидна, некоторые змеи, некоторые рыбы, большинство птиц, светлячки, скорпионы, все, связанное с водой и огнем, солнце и звезды, щиты, некоторые виды копий, некоторые деревья и т.п.
- 3) **Balam** – все съедобные плоды и растения, на которых они растут, клубни, папоротники, мед, сигареты, вино, лепешки
- 4) **Bala** – части тела, мясо, пчелы, ветер, заостренные палки (оружие), некоторые виды копий, большая часть деревьев, трава, грязь, камни, шумы и язык и т.п.

(Dixon, 1982)

Все это привело к мысли, что категории формируются на каких-то иных принципах вроде: «А похоже на В» чем-то одним, а «В похоже на С» чем-то другим, но все равно они – родственники. (Математически это соответствует теории «размытых множеств»).

И зачем все это нужно НАМ?

**Чтобы обмениваться знаниями нам, похоже, нужно иметь совпадающие (или, по крайней мере, пересекающиеся) категории.**

**А формирование знаний – это, по-видимому, изменение границ и/или содержания категорий.**

Конечно, мы отличаемся от студентов меньше чем от древних китайцев или австралийских аборигенов. Но отличаемся. А некоторые наши курсы открытым текстом делают заявку на «изменение мышления» как основную задачу (например, курс «Стратегия»).

### Навыки и трудности их формирования

Не углубляясь в детали, определим навык как «способность совершать определенные полезные действия с неизменным успехом».

Хорошо известным способом формирования навыков является тренировка – многократное повторение одного и того же (или с небольшими вариациями). Тренер при этом обеспечивает ученика заданиями, а также производит оценку и корректировку его действий при повторениях.

**Трудность для нас (в дистанционном обучении) вытекает из краткосрочности взаимодействия со студентами и редкости контроля. Можем ли мы рассчитывать на формирование хоть каких-нибудь навыков?!**

## Некоторые идеи для конструирования ключей

### ● Метафоры

«Для большинства людей метафора является инструментом поэтического воображения и литературных излишеств – частью какого-то особенного, а не повседневного языка.

<..> Вопреки этому мы обнаружили, что метафора пронизывает нашу повседневную жизнь, причем не только язык, но и мышление и деятельность. Наша понятийная система, в рамках которой мы думаем и действуем, по сути своей метафорична.»

*Дж. Лакофф и М. Джонсон «Метафоры, которыми мы живем»*

*(М. : Едиториал УРСС, 2004)*

Вообще говоря, мы все (и тьюторы и ОУ) достаточно активно используем метафоры, а в новых версиях курсов внимание к ним еще более повысилось (см. BZR700).

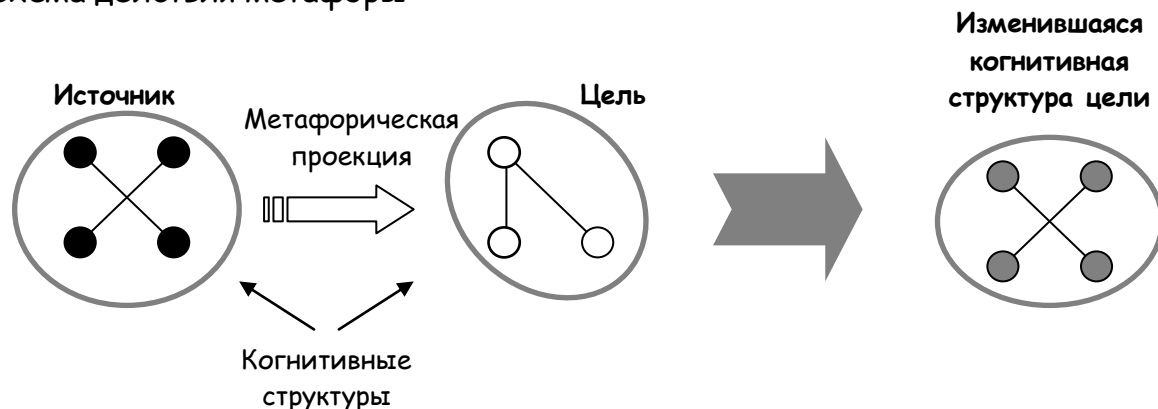
Предложение состоит в том, чтобы использовать их более сознательно.

#### Определение метафоры

Суть метафоры – это понимание и переживание сущности одного вида в терминах сущности другого вида.

*(Лакофф и Джонсон)*

## Схема действия метафоры



## Возможности метафор (для нас)

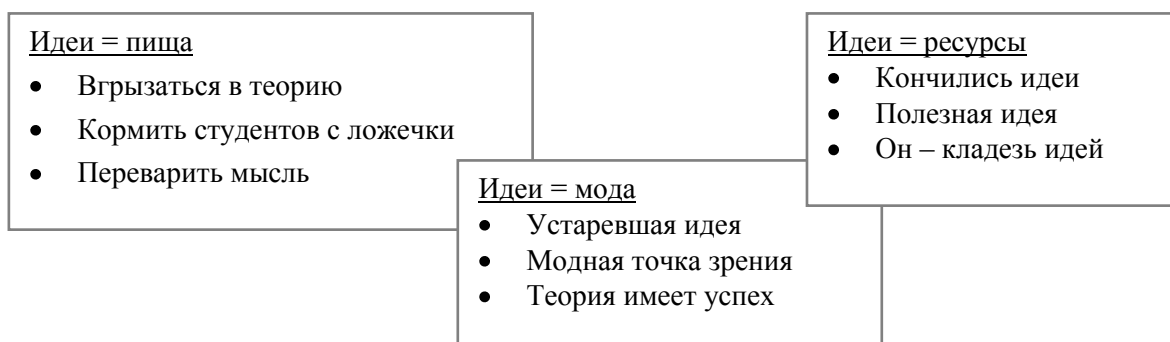
### Прояснение

Источник: знание «по знакомству»

Цель: знание «по определению»

*Лакофф* : Можно понять абстрактные и неструктурированные сущности в терминах более знакомых или, по крайней мере, более структурированных сущностей

**Фокусирование:** подчеркивание одной стороны со скрыванием других



## Влияние на решения

### Схема принятия решения :

– осознание проблемы

– **выявление альтернатив** ← *здесь метафора может влиять особенно*

– оценка альтернатив

– выбор одного варианта (собственно решение)

## Измени метафору – изменишь поведение

Метафора «спор – это война» является основой определенного поведения:

- *Победить в споре*
- *Нападать на аргументы*
- *Выбрать стратегию (stratos – войско, ago - вести) и т.п.*

Замена метафоры: «спор - это танец»:

- *Понимать партнера*
- *Поддерживать партнера*
- *Стремиться к красоте и т.п.*

### Воспринимаемость метафор

Исследования показывают связь воспринимаемости с физическим опытом человека

Вверх = хорошо, вниз = плохо  
Вверх = сознание, вниз – бессознательное  
Вверх = сила, вниз = бессилие

Вперед = будущее, назад = прошлое  
Вперед = развитие, назад = угасание

Снаружи = доступно, внутри = скрыто  
Снаружи = обман, внутри - истина

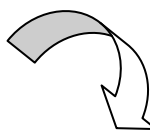
### Может быть, изготовим «метафорические ключи»?

#### ② «Преднавыки»

Прошу прощения за корявое слово (дайте другое!).

А идея в следующем:

Допустим, мне нужно научить человека хорошо кататься на велосипеде (сформировать навык). Но времени на занятия мало.



Мои тренерские действия  
Я учу его *держат равновесие*.  
После этого говорю: «А остальному – ездить по кособогу, и скользкой дороге, летом и зимой и т.п - ты уже *сможешь научиться сам*».

### Может быть, вытащим из каждого навыка ключевую часть и подумаем о том, как сформировать ее?

#### И что же мы теперь будем искать?

А что пожелаете!

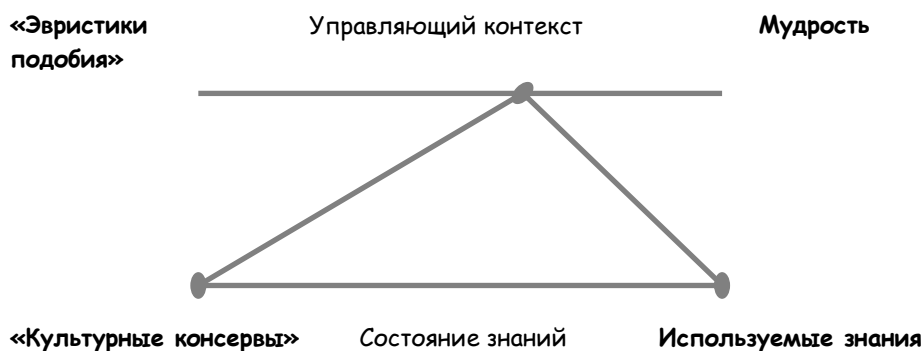
- Можно ключи по назначению
- Можно универсальные ключи
- Можно разбирать завалы (наши прошлые наработки)
- Можно пойти в новом направлении...

**Вариант 1.**

Считаем необходимым добавить к «лестнице знаний» на стр. 5.14 четвертую ступень - «мудрость».



Мудрость является управляющим элементом состояния знаний. Тех знаний, которые мы передаем студентам.



Тогда, если перейти к навыкам, менеджер должен владеть навыком «мудрствования» (не в общепризнанном смысле). «Мудрствование» это:

- Суммирование опыта
- Обобщение опыта
- Определение цели
- Определение критериев
- Понимание всех заинтересованных сторон
- Решительность.

Из этих составляющих «мудрствования» можно выделить «преднавык», без которого менеджмент просто не имеет смысла, это - **определение цели**. И мы должны учить менеджеров этому «преднавыку», который позволит им преобразовывать «кучу знаний» («культурные консервы») в используемые знания. А тренировать такой «преднавык» можно постоянно: и на занятиях, и в ТМА...

Для этого в качестве «опоры», акцента также можно использовать метафоры:

### Метафоры

#### к «Процессу целеполагания»

- Стрельба по мишеням
- Навести фокус (резкость)
- Проложить путь
- Рассмотреть горизонт
- Услышать откуда звон
- Увидеть дно колодца
- Найти выход из лабиринта
- Определить координаты
- Протереть зеркало
- Увидеть свет в конце тоннеля

### Метафоры

#### к «Достижимости, адекватности, уместности»

- Сверить с шаблоном
- Примерить костюмчик («Чтобы костюмчик сидел»)
- Срез общественного мнения
- Сбор грибов
- Отделить зерна от плевел
- Камертон

Менеджер отличается от «неменеджера» тем, что он может облечь свое «хочу» в четкие формулировки целеполагания.

## Вариант 2.

Очень важным «преднавыком» для менеджера представляется умение **воссоздать целое из видимого**. Тренировать можно, например, так:



Задача: сформировать «преднавык»  
«Достроить систему на основе видимых элементов»

- Выявить (найти) недостающие элементы
- Найти возможные связи между элементами
- Выявить важные параметры целого
- Выявить возможности системы

### Методы...

«Как этот «преднавык» приготовить»

- Поиск метафор
- Свободная фантазия (ассоциации: какие еще элементы могут быть в этой системе?)
- Нахождение связей между элементами через:
  - антонимы (различия)
  - синонимы (общее)
  - выявление различных свойств (неочевидных)
  - удалять по одному элементу и смотреть, как изменяется целое
- Посмотреть на элементы и целое с т.з. разных Заинтересованных Сторон
- Погружать элементы в новый контекст



## Шаг в зазеркалье

Эта наша «этапная» встреча носила рефлексивный оттенок более чем прежние. И все равно, мы же не можем обойтись без рефлексии в конце встречи – привыкли!

Если отразить то, как мы отражали, то куда же мы попадем-то?!

Ну да мы же не из трусливых!

**Что-нибудь новое возникло?**

**Есть ли еще о чем поговорить или все уже переговорили?**

**И что будем со всем этим делать (то ли «богатством» то ли «ерундой»)?**

**Ну и вообще: а чего нам хочется?**

- Все предыдущие встречи тоже были очень интересны, но, на мой взгляд, они носили, простите за метафору, заоблачный характер. Мы пытались высоко подниматься. А вчера и сегодня мы разговаривали о вещах, кстати, тоже не приземленных, но очень конкретных. Они очень применимы.
- Использование метафор – очень хороший инструмент. Подобрать к каждой концепции метафоры, обменяться ими, создать банк метафор – это значительно обогатило бы нашу работу.
- Мне кажется, мы идем по спирали: что-то повторяется, но на новом уровне. Так и нужно двигаться: может и повторяясь, но под новым ракурсом.
- Мы обречены на «колебание» между двумя полюсами «тьютор» – «студент» (см. Рефлексию во вступительной части, стр. 5.2).
- Думаю, будет ведущий – будет новая тема – будут новые посиделки. Были бы ведущие.
- Мне хочется собственного развития, поэтому – я здесь. Я понимаю, что всегда нужно подниматься чуть выше того уровня, на котором находишься сейчас. Поднялся, увидел новый горизонт, и с этим уже можно что-то делать.
- Посиделки как событие – это целый комплекс, и, если какой-то элемент убрать, то все сильно изменится. Мне очень хотелось побыть с этими людьми, к которым у меня очень высокая степень доверия. И очень большая вера в то, что, если мы соберемся вместе, то обязательно все получится. И не хочу ставить никаких конкретных целей дальше.
- А я после каждой посиделки приезжаю с желанием почитать еще какие-то книги по новой теме.
- У меня две мысли. Первая – мне все очень понравилось. Вторая. С точки зрения продолжения, мне кажется, хорошо бы попробовать посвятить полностью два дня театральному действу и реализовать метафору «менеджмент как театр». У нас вчера уже элементы были: в одной из

сцен была полная импровизация. Может быть, построить импровизацию вокруг какой-то темы... личностной, менеджерской..., меняя контекст..., в костюмах... Это было бы круто. Вот это работа над навыками!

- А если из этого получились бы учебные кейсы...
- Для меня здесь возможность остановиться и почувствовать ценность и прелесть нашей работы.
- Я здесь первый раз. Ехала с желанием просто посмотреть. Понравилось все. Нам удалось поговорить и о высоких вещах и дойти до «предметных» глубин.
- Мне больше хочется процесса – и это мне здесь понравилось. Но был и результат. И вот, объединение удовольствия от процесса и от результата мне понравилось еще больше.



Лев Рабинович  
(с помощью товарищей)

