

АВТОРСКАЯ ОБУЧАЮЩАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ВЛАДИМИРА ТАРАСОВА "УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОЕДИНОК" (с 1986 года)

Ситуации

Социальное пространство, в котором разворачивается поединок, задается какой-либо управленческой ситуацией конфликтного характера, содержащей указания на основных действующих лиц и на их действия, приведшие к данному конфликту. Письменное описание ситуации выдается всем участникам до начала поединка.

В ситуации для классических управленческих поединков должно быть не менее трех ролей, имеющих отношение к конфликту. Каждое действующее лицо (роль) имеет свои интересы на начало поединка, которые кратко описаны в конце ситуации и которые в ходе поединка могут мотивированно изменяться.

Время

Управленческий поединок длится 10 минут. Время распределяется между двумя участниками поединка поровну - каждому даётся 5 минут. Участник, который начинает управленческий поединок, наживает первым на плашку часов, начав использовать таким образом "своё время" и озвучивает свою роль и роль противника в поединке.

Роли

Участники поединков, секунданты, судьи и арбитр/ведущий.

Участники управленческих поединков

В каждом поединке 2 участника. Они сидят за игровым столом друг напротив друга и ведут диалоги в поединке.

Секунданты

У каждого участника – по одному секунданту. Без секунданта участник к поединку не допускается.

Секунданты выполняют три основных функции:

- Подготовка к поединку
- Пауза
- Протест

Секунданты готовят участников к поединкам, прорабатывая совместно с ними ситуацию из различных ролей и разрабатывая стратегию переговоров. Во время поединка секунданты также сидят за столом – каждый рядом со своим участником. Во время поединков они молча наблюдают за диалогом, при этом никаких активных действий они осуществлять не могут (что-то говорить, жестикулировать или делать еще что-либо, что отвлекает участников или судей). Секунданты могут вести письменные записи для себя.

Во время поединка у секунданта есть право взять паузу, сказав: "Берем паузу" арбитру/ведущему и остановив часы. Паузу можно взять один раз за весь поединок, но лишь в "своё время". Секундант также может заявить протест, сказав: "Протестую" и остановив часы, после чего он озвучивает содержание протеста арбитру/ведущему. Протест можно выразить как в своё время, так и во время противника, но сделать это имеет право лишь секундант, а не участник.

Подробнее правила паузы и протеста - ниже в соответствующих разделах "Паузы", "Протесты" и "Технология заявления и разбора протеста".

Судьи

Поединок судят три судейские коллегии, в каждой коллегии по три человека. Судьи наблюдают за поединком, по завершении которого по просьбе арбитра/ведущего все одновременно голосуют, затем по очереди кратко объясняют свой выбор.

Подробнее правила голосования - ниже в соответствующих разделах "Проверка готовности к голосованию", "Голосование судей", "Объявление результатов голосования и победителя", "Комментарии судей".

Описание судебных коллегий

Первая коллегия НАНИМАЮЩИЕСЯ НА РАБОТУ

Оценивает поединок глазами человека, которому предстоит устроиться на работу к одному из участников. Они оценивают способность к установлению и поддержанию положительных человеческих контактов, когда на первый план выступает выполнение обещаний, уважение человеческого достоинства делового партнера или подчиненного и другие морально-этические соображения, а также способность руководителя обеспечить материальное и моральное благополучие своих подчиненных Их не волнует, как понравится участник зрителям. Их волнует, у кого из них им будет лучше работать:

- не обманет ли их руководитель, пообещав вначале золотые горы
- насколько комфортную атмосферу установит в коллективе
- будет ли заботиться о них, о достойном заработке, условиях труда, об их перспективе роста
- позволит ли проявлять инициативу
- не развалит ли фирму, лишив их тем самым заработка
- не будет ли идти на поводу у своих подчиненных во вред процветанию фирмы и тем самым этих подчиненных
- не даст ли водить себя за нос нечестным людям
- не будет ли вечно колебаться и мяться, тянуть с принятием неотложных решений
- даст ли повод им гордиться или стыдиться
- не будет ли пытаться их втянуть в аморальные поступки или образ жизни
- будет ли им защитой и опорой и т. д.

Вторая коллегия НАПРАВЛЯЮЩИЕ НА ПЕРЕГОВОРЫ

Оценивают поединок с точки зрения человека, которому необходимо довериться провести переговоры одному из участников поединка. Эта коллегия оценивает способность к перехвату и удержанию управления, когда на первый план выступает умение продвинуть вперед защищаемые интересы, не вступив при этом в серьезный конфликт с другой стороной переговоров. Их волнует, насколько участники сильны как переговорщики, готовы ли они к ведению переговоров в жесткой и конфликтной ситуации:

- умеет ли переговорщик строить адекватную картину мира, эффективно воздействовать на картину мира партнера
- достаточно ли этически совершенен
- умеет ли вести позиционную борьбу и располагаться на выгодной местности
- умеет ли различать пустое и твердое, находить уязвимые места в позиции другого
- способен ли вести деловую борьбу «здесь и сейчас» с достаточной психологической силой, скоростью, точностью
- способен ли обходить ловушки, не поддаваться страстям и разглядывать победу
- можно ли ему доверить ведение переговоров в жестких условиях
- умеет ли держать свою цель и т. д.

Третья коллегия ДОВЕРЯЮЩИЕ СОБСТВЕННОСТЬ

Оценивают поединок с точки зрения человека, которому необходимо доверить свою собственность (денежные средства, др. ресурсы) одному из участников поединка. Они оценивают способность к сохранению и приумножению капитала и иной собственности, когда на первый план выступает умение получить в итоге, "в сухом остатке", положительный для дела результат. Их волнует, что произойдет, если они инвестируют свои средства в подразделение этого руководителя или доверят управление своей собственностью именно ему:

- будет ли приумножаться собственность
- будет ли она приумножаться энергично или фактически лишь на уровне инфляции
- не даст ли ее растащить
- не пустится ли в авантюры
- не украдет ли сам
- не уподобится ли "собаке на сене" или Плюшкину, отчего собственность придет в упадок

- не восстановит ли против себя сотрудников, клиентов или общественность до такой степени, что собственность будет просто уничтожена
- не войдет ли в конфликт с законом или государственными органами и т. д.
- не будет ли он «прогибаться» под сильных сотрудников, и не будет ли он стараться избавиться от сильных сотрудников.

Арбитр/ведущий

Арбитром или ведущим может быть человек, обладающий необходимыми знаниями и умениями для проведения управленческих поединков. Он организует и контролирует ведение управленческого поединка, следит за соблюдением правил участниками и судьями. Разбирает протесты, его решение является окончательным.

Подготовка к поединку

До начала поединка арбитр/ведущий организует подготовку всех участников к поединку и проверяет готовность к проведению поединков:

- участники и секунданты выбраны
- участники готовятся к поединку со своими секундантами
- судьи выбраны и распределены по судейским коллегиям
- судьи и зрители знакомятся с ситуацией предстоящего поединка
- материально-техническая база готова
- часы выставлены в нужное положение
- карточки с номерами 1 и 2 на столе для участников в рабочем состоянии
- комплекты для голосования судей (карточки с номерами 1 и 2) находятся на судейских столах – по одному комплекту для каждого судьи, а также на столах имеются 3 таблички с обозначением коллегий судей

Материально-техническая база

Для проведения управленческих поединков организатору необходимо подготовить следующую материально-техническую базу:

Игровой стол – место, где во время поединка находятся участники и секунданты. Участники сидят друг напротив друга, секунданты – рядом со своими участниками.

Шахматные часы – на столе должны находиться шахматные часы – механические, электронные или виртуальные (на экране небольшого сенсорного устройства). Арбитр/ведущий должен уметь ими пользоваться. Часы должны стоять так, чтобы оставшееся время хорошо могли видеть участники, их секунданты и арбитр/ведущий. Перед началом поединка арбитр/ведущий делает необходимые установки на часах.

Карточки с номерами участников 1 и 2 – на игровом столе должны стоять две карточки с номерами участников – одна карточка с номером 1 на обеих сторонах и одна карточка с номером 2 на обеих сторонах. Карточки должны быть такие, чтобы их хорошо видели все судьи.

Место для судейской коллегии – стол или несколько столов, за которыми будут сидеть судьи. Место должно быть устроено так, чтобы все судьи хорошо видели и слышали то, что происходит за игровым столом во время поединка.

Таблички с названиями судейских коллегий – на судейских столах находятся таблички с названиями судейских коллегий – "Нанимающиеся на работу", "Направляющие на переговоры" и "Доверяющие собственность".

Комплекты карточек для голосования – возле каждого судьи должен находиться комплект для голосования – одна карточка с номером 1 на обеих сторонах, и одна карточка с номером 2 на обеих сторонах. Карточки должны быть такие, чтобы их хорошо было видно участникам, арбитру/ведущему, и зрителям в зрительском зале.

Ситуации - До начала поединков должен быть распечатан комплект ситуаций – каждому участнику (включая зрителей) по одному письменному комплекту. Остальное оборудование обеспечивается по необходимости - для того, чтобы всем было хорошо видно, слышно и удобно (микрофоны,

видеотрансляция, места для зрителей, стол для арбитра/ведущего или его помощников, электронные материалы для онлайн-поединков и пр.)

Порядок проведения Управленческого поединка

Проверка готовности к поединку

По завершении времени на подготовку арбитр/ведущий приглашает всех участников для проведения поединка.

- Судьи занимают места за столом судейских коллегий. Арбитр/ведущий должен убедиться, что все судьи заняли свои места, и каждый имеет свой комплект карточек для голосования и текст с описанием ситуации.
- Участники поединка и секунданты занимают место за игровым столом.
- Арбитр/ведущий должен убедиться, что часы выставлены для начала поединка – на каждом циферблате по 5 минут, и участники готовы начать поединок (арбитр/ведущий задает участникам вопрос о готовности).

Жеребьевка первого хода

Арбитр/ведущий:

- объявляет начало первого поединка, называет участников и их секундантов, принимающих участие в поединке,
- читает вслух текст ситуации предстоящего поединка,
- предлагает участникам поединка разыграть право первого хода. Для этого он берет в руки карточки с номерами 1 и 2 (со стола или отдельный комплект), прячет их за спину, держа одну карточку в одной руке, другую – в другой, и предлагает кому-то из участников выбрать руку. В зависимости от результата жеребьевки, арбитр/ведущий объявляет, кто из участников в этом поединке будет номером 1, кто – номером 2. На игровом столе рядом с каждым участником ставится карточка с его номером 1 или 2.

Начало первого раунда поединка

Арбитр/ведущий предлагает участнику номер 1 начать поединок, и запускает часы участника номер 1.

Участник номер 1 должен:

- назначить роли (сказать, какую роль из ситуации будет играть он в первом раунде, какую роль – его противник, участник номер 2)
- произнести первую фразу из своей роли (прямой речью, без преамбул и дополнительных пояснений)

Участник номер 2 ему отвечает – таким образом начался первый раунд поединка.

Переходы хода

Время и право назначить роли переходит к участнику номер 2 либо по завершении времени участника номер 1 (т. е. истекли все 5 минут на часах участника номер 1), либо если участник номер 1 передает ход участнику номер 2 до завершения своего времени.

Технология передачи хода до завершения "своего времени"

Участник, чье время сейчас идет (кто назначал роли), имеет право в любой момент времени (после произнесения первой фразы) передать ход противнику (второму участнику). Для этого участник говорит: "Передаю ход" и нажимает нужную клавишу часов, чтобы запустить время второго участника. Теперь второй участник, которому передали ход, начинает новый раунд.

При переходе хода к нему участник имеет право:

- оставить те же роли, т. е. продолжить предыдущий раунд далее, за счет своего времени. В этом случае он просто говорит: "Продолжаем" – это означает, что роли остаются те же и диалог продолжается в развитие предыдущего раунда. В этом случае все вводные предыдущего раунда остаются в силе;
- назначить другие роли, начав новый раунд. В этом случае ситуация начинается "с нуля", т. е. вводные прошлого раунда на новый раунд не распространяются;
- оставить роли предыдущего раунда, но диалог не продолжается, а начинается снова, "с нуля". В этом случае участник должен это уточнить, сказав: "Роли такие-то, начинаем новый раунд с нуля" – таким образом вводные прошлого раунда на новый раунд не распространяются.

Технология передачи хода по завершению "своего времени"

Передача хода может происходить за поединок несколько раз – пока не закончится время у обоих участников поединка.

- Если время одного участника завершилось, и ход перешел ко второму участнику, то второй участник может задать роли дважды. То есть он задает первый раз роли, ведет раунд необходимое ему время, затем он имеет право передать ход. Но поскольку времени у другого участника уже нет, то ход возвращается ему снова, и можно еще раз задать роли. Но такой "возврат" может быть совершен только 1 раз за поединок.

Паузы

- Во время поединка секундант имеет право взять одну паузу (за данный поединок) – только во время, принадлежащее своему участнику. Для этого секундант громко (чтобы точно услышал арбитр/ведущий) объявляет "Пауза", останавливает часы (сам или с помощью арбитра/ведущего) – ставит их в положение "на паузу". Далее обе пары участников обязательно встают из-за стола, отходят от него «в сторонку» и совещаются. Максимальное время паузы – 1 минута.
- Участники не могут не встать из-за стола, или вернуться (сесть обратно за стол) ранее, чем через 20 секунд после начала паузы. Арбитр/ведущий отслеживает завершение времени паузы, объявляет "Время" – и участники с секундантами возвращаются за стол переговоров. Запускаются часы. Поединок продолжается.
- Паузу можно брать также в ситуации, когда участнику только что передали ход, но новые роли еще не обозначены. Такая последовательность будет правомерной: передача хода, пауза, завершение паузы, назначение ролей, новый раунд.
- Право брать паузу принадлежит секунданту. Если мнения по поводу паузы у участника и его секунданта расходятся (брать или не брать паузу), то арбитр/ведущий принимает решение секунданта, а не участника.
- Арбитр/ведущий должен внимательно следить за тем, чтобы паузы брались только в свое время, и не более одного раза за поединок (каждой стороной).

Протесты

Секундант обязан следить за правилами ведения управленческого поединка и заявлять протесты в случае их нарушения. В первую очередь секундант следит за правилом непротиворечивости вводных. Каждая из сторон имеет право вводить какие-то факты, о которых в ситуации ничего не сказано. Эти факты не должны противоречить тому, что написано в ситуации, и тому, что было зафиксировано как факт ранее в диалоге данного раунда одним из участников. Также протест можно заявить в случае введения **маловероятной вводной, неким чудесным образом решающей проблему, лишаящей смысла данную ситуацию и продолжение попыток ее решения – "рояль в кустах"**. Таким образом, протест может быть заявлен в следующих ситуациях:

- вводная противоречит тексту ситуации;
- вводная противоречит тому, что было зафиксировано ранее в диалоге этого раунда как факт;
- вводная маловероятна.

Технология заявления и разбора протеста

Если секундант решил заявить протест, он поднимает руку и громко, так, чтобы точно услышал арбитр/ведущий, говорит – "Протест". Часы останавливаются (устанавливаются в положение паузы) арбитром/ведущим или секундантом. Далее в разборе протеста участвуют только два человека – секундант, заявивший протест, и арбитр/ведущий. Все остальные в это время молчат (исключение – если арбитр/ведущий обратится сам к кому-то с уточняющим вопросом касательно данного протеста).

Секундант формулирует суть своего протеста. Арбитр/ведущий выслушивает протест, может его уточнить или задать кому-то дополнительные вопросы. Затем арбитр/ведущий принимает решение о том, принимается или нет заявленный протест, при необходимости объясняет почему – и поединок продолжается.

Если мнения у секунданта и участника разошлись по поводу необходимости заявить протест (например, участник говорит – "Протест", а секундант говорит – нет, у меня нет протеста), то

арбитр/ведущий принимает протест только от секунданта. Права заявлять протест у участника нет.

Секундант имеет право заявлять протесты более одного раза и в любой момент поединка (в отличие от паузы).

Завершение поединка

Когда время обоих участников завершилось, либо когда время еще осталось, но участник, чье время еще не вышло, заявляет о желании завершить поединок, поединок завершается. Арбитр/ведущий объявляет – "Поединок завершен, спасибо". Участники могут пожать друг другу руки. Они остаются сидеть за игровым столом со своими секундантами – в ожидании голосования судей и комментариев.

Проверка готовности к голосованию

После объявления о завершении поединка, арбитр/ведущий обращается к судьям с вопросом о готовности к голосованию. Он просит продемонстрировать каждого судью свою готовность, но не поднятием карточки (это должны сделать все судьи одновременно), а тем, чтобы посмотреть на него. Арбитр/ведущий дожидается готовности каждого судьи проголосовать (т. е. каждый судья принял индивидуальное внутреннее решение, какую карточку он поднимет исходя из того, в какой судейской коллегии он находится), – для чего арбитр/судья должен встретиться взглядом с каждым судьей. Судьи за столом могут между собой общаться – как в паузах, так и в момент подготовки к голосованию. Но каждый судья принимает свое собственное решение.

Голосование судей

По просьбе арбитра/ведущего все судьи одновременно голосуют – каждый поднимает или карточку 1, или карточку 2. Не проголосовать судья не может.

Объявление результатов голосования и победителя

- Арбитр/ведущий подсчитывает количество карточек за участника номер 1 и за участника номер 2, объявляет счет, называет и поздравляет победителя.
- Счет может быть 9:0, 8:1, 7:2, 6:3 или 5:4. Ничьей быть не может.
- Никто из судей не имеет право заявить, что он "по ошибке поднял не ту карточку" с тем, чтобы объявленный счет был пересмотрен. Даже если кто-либо из судей, действительно, ошибся, заявлять об этом и пересматривать результаты поединка категорически запрещено.

Комментарии судей

Каждый судья начинает свой комментарий со слов:

- Коллегия "Нанимающиеся на работу": "Я бы нанялся на работу к участнику номер ..., потому что..."
- Коллегия "Отправляющие на переговоры": "Я бы направил на переговоры участника номер ..., потому что..."
- Коллегия "Доверяющие собственность": "Я бы доверил управление своей собственностью участнику номер ..., потому что..."

Далее судьи дают краткие комментарии, объясняя свое решение, указывая мотивы, побудившие их отдать голос за этого участника.

Арбитр/ведущий заранее объявляет регламент (длительность по времени) судейских комментариев и далее следит за соблюдением этого регламента.

Комментарии арбитра/ведущего

Арбитр/ведущий дает свои комментарии к поединку только в тренировочных форматах или по желанию Заказчика – в оценочных форматах. На официальных чемпионатах и турнирах ФУБ арбитр свои комментарии к поединкам не произносит.

Переход к следующему поединку

После завершения комментариев судей (или арбитра/ведущего – в тренировочных и оценочных форматах) арбитр/ведущий объявляет дальнейший регламент (перерыв, приглашение на следующий поединок, замены в судейской коллегии и пр.)