



Технология проведения управленческих поединков

1. Технология проведения классических управленческих поединков

1.1 До начала поединка

1.1.1 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.

1.1.2 Участники управленческих поединков

В управленческих поединках есть игроки, секунданты, судьи, зрители и ведущий.

- 1.1.2.1 **Игроки** – это участники, которые будут вести диалоги в поединке. В каждом поединке 2 игрока. Они сидят за игровым столом друг напротив друга.
- 1.1.2.2 **Секунданты** – это помощники игроков. У каждого игрока – по одному секунданту. Секунданты выполняют три основных функции:

- Подготовка к поединку
- Пауза
- Протест

Секунданты помогают готовиться игрокам до начала поединка. Во время поединка они сидят за игровым столом – каждый рядом со своим игроком. Во время игровых диалогов они молча наблюдают за поединком, и никаких активных действий они осуществлять не могут (что-то говорить, жестикулировать или делать еще что-либо, что отвлекает игроков или других участников). Они могут вести записи для себя. Во время поединка у секунданта есть право взять паузу (один раз за поединок, в свое время) или заявить протест.

- 1.1.2.3 **Судьи** – это участники, распределенные по трем коллегиям, выбирающие первого или второго игрока по результатам поединка исходя из своей судейской роли. Судьи наблюдают за поединком, по завершении которого по просьбе ведущего все одновременно голосуют, затем по очереди кратко объясняют свой выбор.
- 1.1.2.4 **Зрители** – участники, которые наблюдают за поединком, но никак в нем не участвуют.
- 1.1.2.5 **Ведущий (арбитр)** – человек, обладающий необходимыми знаниями и умениями для проведения управленческих поединков. Он организует и контролирует ведение управленческого поединка, следит за соблюдением правил.



1.1.3 Подготовка к поединку

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

- игроки и секунданты выбраны
- игроки 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 игроков в рабочем состоянии
 - комплекты для голосования судей (карточки с номерами 1 и 2) находятся на судейских столах – по одному комплекту для каждого судьи, 3 таблички с обозначением коллегий судей

1.1.4 Материально-техническая база

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

- 1.1.4.1 **Игровой стол** – место, где во время поединка находятся игроки и секунданты. Игроки сидят друг напротив друга, секунданты – рядом со своими игроками.
- 1.1.4.2 На столе должны находиться **шахматные часы** – механические, электронные или виртуальные (на экране небольшого сенсорного устройства). Ведущий должен уметь ими пользоваться. Часы должны стоять так, чтобы оставшееся время хорошо могли видеть игроки, их секунданты и ведущий. Перед началом поединка ведущий делает необходимые установки на часах.
- 1.1.4.3 На игровом столе должны стоять две **карточки с номерами игроков** – 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.
- 1.1.4.4 **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.
- 1.1.4.5 На судейских столах находятся **таблички с названиями судейских коллегий** – «Нанимающиеся на работу», «Направляющие на переговоры» и «Доверяющие собственность».
- 1.1.4.6 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 игрокам, ведущему, зрителям.
- 1.1.4.7 До начала поединков должен быть распечатан **комплект ситуаций** – каждому участнику (включая зрителей) по одному письменному комплекту.
- 1.1.4.8 Остальное оборудование обеспечивается по необходимости - для того, чтобы всем было хорошо видно, слышно и удобно (микрофоны, видеотрансляция, места для зрителей, стол для ведущего или его помощников и пр.)

1.2 Ход поединка

1.2.1 Проверка готовности к поединку

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

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



1.2.2 Жеребьевка первого хода

- 1.2.2.1 Ведущий объявляет начало первого поединка, называет игроков, принимающих в нем участие.
- 1.2.2.2 Ведущий читает вслух текст ситуации предстоящего поединка.
- 1.2.2.3 Ведущий предлагает игрокам 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 игроков выбрать руку.
- 1.2.2.4 В зависимости от жеребьевки, ведущий объявляет, кто из игроков в этом поединке будет номером 1, кто – номером 2.
- 1.2.2.5 На игровом столе рядом с каждым игроком ставится карточка с его номером (1 или 2).

1.2.3 Начало раунда

Ведущий предлагает игроку номер 1 начать поединок, и запускает часы игрока 1.

Игрок 1 должен:

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

Игрок 2 ему отвечает – начался первый раунд поединка.

1.2.4 Переходы хода

- 1.2.4.1 Время (и право назначить роли) переходит к игроку 2 либо по завершении времени игрока 1 (т. е. истекли все 5 минут на часах игрока 1), либо если игрок 1 передает ход игроку 2 до завершения своего времени.
- 1.2.4.2 Технология передачи хода до завершения времени следующая. Игрок, чье время сейчас идет (кто назначал роли), имеет право в любой момент времени (после произнесения первой фразы) передать ход партнеру (второму игроку). Для этого игрок говорит **«Передаю ход»** и нажимает нужную клавишу часов, чтобы запустить время второго игрока. Теперь второй игрок, которому передали ход, начинает новый раунд.
- 1.2.4.3 При переходе хода к нему игрок 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 просто 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 игрок должен это уточнить, сказав **«Роли такие-то, начинаем новый раунд, «с нуля»**, и вводные прошлого раунда на новый раунд не распространяются.
- 1.2.4.4 Передача хода может происходить за поединок несколько раз – пока не закончится время у обоих игроков.
- 1.2.4.5 Если время одного игрока завершилось, и ход перешел к другому игроку, то второй игрок может задать роли дважды. Т. е. он задает первый раз роли, ведет раунд необходимое ему время, затем он имеет право передать ход. Но т. к. времени у другого игрока уже нет, то ход возвращается ему снова, и можно еще раз задать роли. Но такой «возврат» может быть совершен только 1 раз за поединок.

1.2.5 Паузы

- 1.2.5.1 Во время поединка секундант имеет право взять одну паузу (за данный поединок) – только во время своего игрока. Для этого секундант громко (чтобы точно услышал ведущий) объявляет **«Пауза»**, останавливает часы (сам или с помощью ведущего) – ставит их в положение «на паузу». Далее обе пары встают из-за стола, отходят от него на некоторое расстояние и совещаются. Время паузы – 2 минуты.



- 1.2.5.2 Участники не могут не встать из-за стола, или вернуться (сесть обратно за стол) ранее чем через 20 секунд. Ведущий отслеживает завершение времени паузы, объявляет **«Время»** – и игроки с секундантами возвращаются за игровой стол. Запускаются часы. Поединок продолжается.
- 1.2.5.3 Паузу можно брать также в ситуации, когда игроку только что передали ход, но новые роли еще не обозначены. Такая последовательность будет правомерной: передача хода, пауза, завершение паузы, назначение ролей, новый раунд.
- 1.2.5.4 Право брать паузу принадлежит секунданту. Если мнения по поводу паузы у игрока и его секунданта расходятся (брать или не брать паузу), то ведущий принимает решение секунданта, а не игрока.
- 1.2.5.5 Ведущий должен внимательно следить за тем, чтобы паузы брались только в свое время, и не более одного раза за поединок (каждой стороной).

1.2.6 Протесты

- 1.2.6.1 Секундант обязан следить за правилами ведения 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 игроков. 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.
- 1.2.6.2 Технология заявления и разбора протеста. Если секундант решил заявить протест, он поднимает руку и громко (так, чтобы точно услышал ведущий) говорит – **«Протест»**. Часы останавливаются (устанавливаются в положение паузы) ведущим или секундантом. Далее в разборе протеста участвуют только два человека – секундант, заявивший протест, и ведущий. Все остальные в это время молчат (исключение – если ведущий обратится сам к кому-то с уточняющим вопросом касательно данного протеста). Секундант формулирует суть своего протеста. Ведущий выслушивает протест, может его уточнить или задать кому-то дополнительные вопросы. Затем ведущий принимает решение о том, принимается или нет заявленный протест, при необходимости объясняет почему – и поединок продолжается.
- 1.2.6.3 Если мнения у секунданта и игрока разошлись по поводу необходимости заявить протест (например, игрок говорит – **«Протест»**, а секундант говорит – нет, у меня нет протеста), то ведущий принимает протест только от секунданта. Права заявлять протест у игрока нет.
- 1.2.6.4 Секундант имеет право заявлять протесты более одного раза и в любой момент поединка (в отличие от паузы).

1.2.7 Завершение поединка

Когда время обоих игроков завершилось, либо когда время еще осталось, но игрок, чье время еще не вышло, заявляет о желании завершить поединок, поединок завершается. Ведущий объявляет – **«Поединок завершен, спасибо»**. Игроки могут пожать другу руки. Они остаются сидеть за игровым столом со своими секундантами – в ожидании голосования судей и комментариев.

1.3 После поединка

1.3.1 Проверка готовности к голосованию

После объявления о завершении поединка, 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 ведущего. 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 он 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.

1.3.2 Голосование судей

- 1.3.2.1 По просьбе ведущего все судьи одновременно голосуют – каждый поднимает или карточку 1, или карточку 2. Не проголосовать судья не может.
- 1.3.2.2 Судьи находятся в трех судейских коллегиях, по три человека в каждой коллегии, играя три разных роли, обозначенные стоящими на столе карточками: «Нанимающиеся на работу», «Направляющие на переговоры», «Доверяющие собственности».
- 1.3.2.3 Члены коллегии **Нанимающихся на работу** смотрят на происходящее 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, об 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.
- 1.3.2.4 Члены коллегии **Направляющих на переговоры** смотрят на происходящее с точки зрения человека, которому необходимо доверить провести переговоры одному из коллег. Они оценивают 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 руководитель 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.
- 1.3.2.5 Члены коллегии **Доверяющих собственности** смотрят на происходящее с точки зрения человека, которому необходимо доверить свою собственность (денежные средства, др. ресурсы) одному из участников. 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 и 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.

1.3.3 Объявление результатов голосования и победителя

- 1.3.3.1 Ведущий подсчитывает количество карточек за игрока 1 и за игрока 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.
- 1.3.3.2 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.

1.3.4 Комментарии судей

- 1.3.4.1 Судьи начинают комментарии со слов:
 - Коллегия «Нанимающиеся на работу»: «Я бы нанялся на работу к игроку номер..., потому что...»
 - Коллегия «Отправляющие на переговоры»: «Я бы направил на переговоры игрока номер..., потому что...»
 - Коллегия «Доверяющие собственности»: «Я бы доверил управление своей собственностью игроку номер..., потому что...»
- 1.3.4.2 Далее судьи дают краткие комментарии, объясняя свое решение, указывая мотивы, побудившие их отдать голос за этого участника.
- 1.3.4.3 Ведущий заранее объявляет регламент (длительность по времени) судейских комментариев и далее следит за соблюдением этого регламента.

1.3.5 Комментарии ведущего

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

1.3.6 Переход к следующему поединку

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