

## Краткое описание технологии «Управленческий поединок»

**Технология «Управленческий поединок»** позволяет руководителям и предпринимателям совершенствовать свою персональную управленческую технологию.

**Управленческий поединок** - это публичное интеллектуальное единоборство (переговоры) двух участников по заданной конфликтной управленческой ситуации, не имеющей единственно верного решения. В ходе поединка участники находятся в ролях действующих лиц ситуации и ведут между собой диалог, в котором стремятся путём переговоров реализовать интересы каждой из представляемых ими ролей и остаться при этом «положительным героем». Игроки могут вводить правомерные дополнения (новые обстоятельства) к заданной ситуации. Дополнения правомерны, если не противоречат тексту ситуации, более ранним вводным и жизненно реальны в этой ситуации.

В настоящее время поединки играют в нескольких форматах, самые частые из которых: классические поединки и экспресс-поединки.

**КЛАССИЧЕСКИЕ ПОЕДИНКИ** играют двумя игроками, которые по очереди сами назначают роли себе и партнёру. Каждому игроку даётся 4 минуты для проведения переговоров в выбранных им ролях. Он может потратить все 4 минуты сразу или передавать ход партнёру, сыграв несколько раундов, общей длительностью 4 минуты. Игрок назначает роли в начале каждого своего раунда.

Подготовиться к поединку игроку помогает **секундант**. Во время поединка он располагается рядом с игроком, следит за правомерностью вводных оппонента и может за время поединка один раз во время раунда своего игрока взять паузу не более чем на 1 минуту, чтобы помочь игроку советом.

**ЭКСПРЕСС-ПОЕДИНКИ** играют двумя игроками в два раунда (по числу ролей - действующих лиц в ситуации) по 1 минуте каждый. В каждом раунде игроки проигрывают одну и ту же ситуацию из разных ролей. Распределение ролей в первом раунде осуществляется по жребию, во втором раунде игроки меняются ролями. Каждый раунд начинается с фразы, которой завершается описание ситуации. Паузы и протесты не предусмотрены, игроки играют поединок стоя.

**Судьи** оценивают управленческое мастерство каждого участника и по завершении поединка по команде ведущего поднимают карточку с номером того игрока, которому отдан голос. Классический поединок оценивают 3 коллегии по 3 судьи в каждой: «Нанимающиеся на работу», «Отправляющие на переговоры», «Доверяющие собственности» (всего 9 судей). Экспресс-поединок оценивают 5 судей коллегии «Отправляющие на переговоры». После подсчета голосов каждый судья кратко, в течение 1 минуты, комментирует свое решение, исходя из критериев своей коллегии.

**Как готовиться к управленческим поединкам (алгоритм подготовки)**

1. Читаю ситуацию
2. Формулирую для себя суть ситуации, самое главное.
3. Читаю каждую фразу текста ситуации и стараюсь найти разные возможные причины тех или иных слов и событий. Уделяю внимание деталям, каждой «мелочи». Ищу варианты, не противоречащие тексту и сути, чтобы иметь возможность опереться на них в поединке.

4. Продумываю все ролевые соотношения и предполагаю возможные пути развития событий. 5. Продумываю, как каждую роль «вытащить» на роль положительного героя, какие обстоятельства могут способствовать этому.
6. Продумываю, как я из роли положительного героя смогу помочь сопернику тоже стать положительным героем.
7. Продумываю, какие построения сюжета, какие вводные соперника для каждой роли нежелательны, и какие блоки можно поставить заранее.
8. Готовлю словесные формулы – отказа, защитного блока, объяснения, обращения к совести
- В классических поединках также:
9. Решаю, с чего точно начну – какие задам роли, какую произнесу первую фразу, какую ставлю цель на раунд (до какой словесной формулы хочу дойти, к чему привести разговор).
10. Могу продумать стратегию «связанных раундов» - в одном раунде прихожу к результату, фиксирую его, а в следующем раунде использую этот результат для достижения следующей цели.

## **Ситуации для экспресс-поединков отборочного тура**

### **1. Бесплатное электричество**

**Сотрудник** небольшой торговой компании с недавнего времени стал приезжать на работу на электрическом самокате и ставить его заряжаться на весь рабочий день. **Директор** компании, увидев это, заметил: «**Электричество из своего кармана будешь оплачивать?!**»

### **2. Ремонт офиса**

В одной крупной фирме **Начальник** отдела отдал рядовому **Сотруднику** распоряжение передать в финансовую службу просьбу о замене старых окон на стеклопакеты. Сотрудник сходил в финансовую службу, передал служебную записку и устную просьбу. Некоторое время спустя, после напоминания **Начальника**, **Сотрудник** созвонился с финансовой службой и услышал, что в ремонте отделу отказано. **Начальник** упрекает **Сотрудника** в том, что он не приложил достаточно усилий, чтобы добиться результата, и получает такой ответ: «**Я сделал то, что Вы мне сказали, а выбивать ремонт – не моя задача!**»

### **3. Коммерческое предложение**

**Менеджер по продажам** компании-производителя зашел в кабинет **Директора по закупкам** крупной торговой сети. Обменявшись приветствиями, **Менеджер** протянул **Директору** папку с рекламными проспектами. **Директор** демонстративно отправил папку в мусорную корзину и ответил: «**Спасибо, чуть позже посмотрю!**»

### **4. Айтишник**

В небольшой компании во время совещания один из **Молодых руководителей** вызывает к себе **Айтишника**, чтобы тот помог ему разобраться с программой Microsoft Excel. **Айтишник** отвечает на вопросы неохотно, всем видом давая понять, что это не его работа. Закончив пояснения, он громко произносит: «**Вообще-то, такие элементарные вещи Вы должны знать еще со школы!**»

### **5. Чтец некрологов**

**Руководитель отдела продаж** совместно со менеджерами подготовил комплект скриптов для холодных звонков потенциальным заказчикам. Перед началом работы руководитель с каждым менеджером индивидуально отработал звонки, в которых руководитель играл роль заказчика, а менеджеры разговаривали с ним по скриптам. У одного из отстающих менеджеров отдела был от природы тягучий и очень монотонный голос. После проигрывания с ним учебного тренинга по скриптам, руководитель заметил **Менеджеру:**

**«Таким голосом только некрологи зачитывать!»**

#### **6. Особенности перевода**

В ходе переговоров двух больших компаний **Российский представитель** в беседе с английским представителем употребил конструкцию «в Тулу со своим самоваром». Опытный переводчик применил при переводе английский аналог «to carry coal to Newcastle» (возить уголь в Ньюкасл). Английский представитель, уроженец Ньюкасла, обрадовавшись, отошел от обсуждаемой темы и долго говорил о родном городе. Российский представитель попросил собеседника о паузе и, повернувшись к своему **Переводчику**, недовольно спросил:

**«Ты что там напереводил?»**

### **Ситуации для экспресс-поединков 1/8 финала**

#### **7. Разделение отдела**

У **Начальника производственного отдела** компании сложные отношения с одним из лучших руководителей групп, властной и авторитарной женщиной. Последние полгода она открыто конфликтует с Начальником производственного отдела, провоцирует скандалы, а потом приходит извиняться. Если бы не её результаты, он давно бы её уволил.

**Главный инженер** компании, непосредственный руководитель Начальника производственного отдела, зовет его на встречу. А там – мрачно молчащая руководитель группы. Главный инженер объявляет предложение: разделить производственный отдел на два независимых отдела и назначить оппонентов руководителями новых отделов:

**«Вы уже не способны общаться друг с другом. Как ты можешь быть её руководителем?!»**

#### **8. Догадливый кандидат**

В компании прошел конкурс по отбору кандидатов в отдел продаж. Из восьми претендентов конкурс прошел только один – самый перспективный. **Директор компании** поздравил **Кандидата** с прохождением испытаний и торжественно сообщил ему, что менеджеры отдела продаж – единственные сотрудники в компании, кто имеет возможность получать зарплату выше, чем у Директора. В ответ Кандидат спросил Директора:

**«Скажите, а какая у вас зарплата?!»**

### **Ситуации для классических поединков 1/4 финала**

#### **9. Не оценили**

**Молодой Специалист** крупной компании многократно заявлял о своем желании занять вышестоящую позицию. Однако ни руководство компании, ни HR-служба не давали положительных заключений на его заявки. Специалист принял участие в региональном молодежном конкурсе управленческого мастерства и занял в нём призовое место. Вскоре он получил интересное предложение от другой известной фирмы.

**Генеральный директор** компании недоволен тем, что его, как оказалось, способные сотрудники в итоге не находят должного применения в компании, и к тому же это становится широко известно. **HR-директор** компании не ожидал такого быстрого развития событий, поскольку не считает победы в молодежных конкурсах с элементами шоу серьезным фактором, который следует использовать при кадровых назначениях. Кроме того, HR-служба неоднократно указывала Специалисту на его возможные перспективы в компании и разрабатывала планы и шаги для достижения намеченных целей.

Специалист решил обсудить сложившуюся ситуацию с Генеральным директором. Он устал ждать у моря погоды и решительно настроен реализовать свои способности в полной мере в той компании, где ему предоставят лучшие условия.

#### **Роли и интересы:**

**Специалист** — получить желаемое повышение и другие преференции у текущего работодателя, в случае отказа – получить хорошие условия у нового работодателя.

**HR-директор** — отстоять свою позицию, укрепить профессиональный авторитет.

**Генеральный директор** — дорожит репутацией компании, заинтересован в её высоком рейтинге как работодателя, не хочет терять способного Специалиста, настроен на наиболее полное использование возможностей сотрудников.

## **10. Многозадачность**

**Студент-программист** три месяца назад устроился в небольшую российскую компанию “Март”. **Директор** сам нанимал всех руководителей, давно знаком с каждым. Один из **руководителей рабочей группы** переехал в другую страну, официально работает в аналогичной по сфере деятельности компании, за клиентов его бывший и нынешний работодатель не конкурируют. По старой дружбе Руководитель рабочей группы ведет часть проектов “Марта”, Директор “Марта” оплачивает работу Руководителя по заранее оговоренной стоимости, которая определяется исходя из сложности проекта и затраченного на него времени.

Через три месяца Руководитель рабочей группы предложил Студенту-программисту фриланс с оплатой по часам от нынешней официальной работы Руководителя. Студент согласился. Так как Студент-программист стал быстро справляться с задачами компании “Март”, он начал делать задачи от Руководителя в рабочее время. В один момент это замечает Директор фирмы “Март”. Назревает конфликт.

#### **Роли и интересы:**

**Директор компании “Март”**- ценит лояльных сотрудников, готов расстаться со Студентом-программистом, так как считает подобные нарушения признаком вопиющей нелояльности. Хочет получить от Руководителя подтверждение, что тот не будет давать фриланс его сотрудникам, но продолжит сотрудничество с “Мартом”.

**Руководитель рабочей группы** - сотрудничает с “Мартом” в том числе для контактов с молодыми программистами. Возмущен обвинениями в нелояльности, не видит ничего предосудительного в своих действиях.

**Студент-программист:** не потерять работу в “Марте”, доказать свою лояльность Директору, не потерять заказы на фриланс. Не хочет сталкиваться Руководителя и Директора.