

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ
Государственное бюджетное профессиональное
образовательное учреждение Самарской области
«Тольяттинский политехнический колледж»
(ГБПОУ СО «ТПК»)

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора по УР
_____ С.А. Гришина
___ ___ 2020

**Методическая разработка урока- деловой игры,
«Управленческий поединок»
проводимой в рамках развития междисциплинарных связей
с использованием инновационных технологий обучения**

Группа	Тп-41, Пс-31, Тм-41, Пд-41
Дата проведения	23.11.2020г.
Время проведения	12.20-15.20
Место проведения	ОДЦ
Преподаватель	Н.В. Правдина

Тольятти, 2020

ОДОБРЕНО

Протокол УПО №1

от ____ ____ 2020 № ____

Методист УПО №1

_____ Л.А. Глазунова

___ ____ 2020

Организация -разработчик: ГБПОУ СО «ТПК»

Разработчики:

Правдина Н.В., преподаватель высшей категории

Пугачева Ю.Е., преподаватель высшей категории

- 1 Тема занятия:** Управленческий поединок
- 2 Вид занятия:** Урок- деловая игра
- 3 Тип занятия:** урок обобщения и систематизации знаний.
- 4 Межпредметные связи** Основы предпринимательства, Менеджмент, Эффективное поведение на рынке труда, Общие компетенции профессионала
- 5 Цели занятия:**
 - 5.1 Обучающая:**
 - обобщение и закрепление знаний, полученных в ходе изучения указанных в п.4 дисциплин;
 - проверка и контроль знаний пройденного материала
 - 5.2 Развивающая**
 - повышение интереса к глубокому изучению дисциплин.
 - развитие навыков быстрого нахождения правильного решения (ответа);
 - развитие умений и навыков анализировать, объяснять, обобщать, делать самостоятельные выводы;
 - развитие творческой мыслительной деятельности.
 - 5.3 Воспитывающая**
 - выработка способности к психологической совместимости в коллективе, толерантности, творческому контакту с членами коллектива;
 - привитие интереса к выбранной специальности.
- 6 Основные знания и умения:**

В результате проведения занятия студент должен:

 - 6.1 уметь:**
 - одерживать победу, получить неоспоримые преимущества в любых переговорах: с коллегами, подчиненными, партнерами, поставщиками, представителями органов власти и др.,
 - увидеть и примерить на себя новые формы поведения и приемы управления, арсенал методов и тактик ведения переговоров,
 - экономить время на ликвидации последствий принятых управленческих решений, принимать правильные управленческие решения как заранее, так и в реальном времени здесь и сейчас,
 - прогнозировать ситуации и пути её развития, большую эффективность и конкурентоспособность на своем рабочем месте,
 - уменьшать расходы на управленческий брак,

- совершенствовать свои собственные управленческие технологии,
- 6.2** знать:
- формы поведения и приемы управления, арсенал методов и тактик ведения переговоров;
 - принципы делового общения;
 - этические норма поведения
- 7 Проведенное занятие способствует формированию компетенций следующего порядка:**
- ОК1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии и проявлять к ней устойчивый интерес
- ОК 2 Организовывать свою деятельность, выбирать типовые методы и способы решения профессиональных задач
- ОК 4 Осуществлять поиск и использование информации необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач и личного развития
- ОК 3 Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность
- ОК 6 Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями
- ОК 8 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации
- 8 Оборудование занятия:**
- игровой стол
 - шахматные часы (механические, электронные или виртуальные (на экране небольшого сенсорного устройства)).
 - две карточки с номерами игроков
 - место для судейской (стол(ы))
 - таблички с названиями судейских коллегий
 - комплект для голосования
 - комплект ситуаций
- 9 План занятия:**
- 9.1** Организационный момент 10 мин.
- 9.2** Конкурс 70 мин
- 9.3** Подведение итогов 10 мин.
- 10** **Ход занятия**
- 10.1** **Участники**

- **Команда** – 4 игрока от группы студентов
- **Игроки** – это участники, которые будут вести диалоги в поединках. В командном поединке выполняя определенную заданную роль, в индивидуальном поединке 2 игрока (капитаны команд), они сидят за игровым столом друг напротив друга, ведут диалог друг с другом.

- **Секунданты** – это помощники игроков. У каждого команды – по одному секунданту.

Секунданты выполняют две основных функции:

- Подготовка к поединку
- Пауза

Секунданты помогают готовиться игрокам до начала поединка. Во время поединка они сидят за игровым столом – каждый рядом со своим игроком (командой). 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).

- **Судьи** – это участники, распределенные по трем коллегиям, выбирающие победителя 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.

- **Зрители** – участники, которые наблюдают за поединком, но никак в нем не участвуют.

- **Ведущий** – человек, обладающий необходимыми знаниями и умениями для проведения управленческих поединков. Он организует и контролирует ведение управленческого поединка, следит за соблюдением правил.

10.2 Проверка готовности к поединку

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.

- Команды занимают места за своими столами. Ведущий должен убедиться, что часы выставлены для начала поединка – на каждом циферблате по 7 минут, и команды готовы начать поединок (ведущий задает игрокам вопрос о готовности).

- Ведущий поясняет правила 1 раунда

10.3 1 РАУНД

10.3.1 Жеребьевка первого хода в первом раунде

- Ведущий объявляет начало первого раунда, называет игроков, принимающих в нем участие.

- Читает вслух текст ситуации предстоящего поединка (выбранную слепым методом).

- 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.

- В зависимости от жеребьевки, ведущий объявляет, кто из игроков в этом поединке будет номером 1, кто – номером 2.
- На игровом столе рядом с каждым игроком ставится карточка с его номером (1 или 2).

10.3.2 Начало 1 раунда

Ведущий предлагает игроку номер 1 начать поединок, и запускает часы (5 минут).

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.

10.3.3 Переходы хода

- 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.
- 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.

10.3.4 Паузы

- 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**», ведущий останавливает часы – 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ведущий должен внимательно следить за тем, чтобы паузы брались только в свое время, и не более одного раза за поединок (каждой стороной).

10.3.5 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 пожимают другу руки. Они остаются сидеть за игровым столом со своими секундантами – в ожидании голосования судей и комментариев.

10.3.6 После поединка

10.3.6.1 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.

10.3.6.2 Голосование судей

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

- Судьи находятся в трех судейских коллегиях, по одному (три) человеку в каждой коллегии, играя три разных роли, обозначенные стоящими на столе карточками: «Нанимающиеся на работу», «Направляющие на переговоры», «Доверяющие собственность».

- 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.

- 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.
- Члены коллегии **Доверяющих собственность** 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.

10.3.6.3 Объявление результатов голосования

- Ведущий подсчитывает количество карточек за игрока 1 и за игрока 2, объявляет счет, называет и поздравляет победителя второго раунда. 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.

10.3.6.4 Комментарии судей

- 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 собственность»: «Я бы доверил управление своей собственностью игроку номер..., потому что...»
 - Далее судьи дают краткие комментарии, объясняя свое решение, указывая мотивы, побудившие их отдать голос за этого участника.
 - Ведущий заранее объявляет регламент (длительность по времени) судейских комментариев и далее следит за соблюдением этого регламента.

10.3.6.5 Комментарии ведущего

Ведущий дает свои комментарии.

10.4 2 РАУНД

10.4.1 Жеребьевка первого хода в первом раунде

- Ведущий объявляет начало второго раунда, называет игроков (победителей 1-го раунда), принимающих в нем участие.
- Читает вслух текст ситуации предстоящего поединка (выбранную слепым методом).
- 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.
- В зависимости от жеребьевки, ведущий объявляет, кто из игроков в этом поединке будет номером 1, кто – номером 2.
- На игровом столе рядом с каждым игроком ставится карточка с его номером (1 или 2).

10.4.2 Начало 2 раунда

Ведущий предлагает игроку номер 1 начать поединок, и запускает часы (5 минут).

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.

10.4.3 Переходы хода

- 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.
- 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.

10.4.4 Паузы

- 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**», ведущий останавливает часы – 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ведущий должен внимательно следить за тем, чтобы паузы брались только в свое время, и не более одного раза за поединок (каждой стороной).

10.4.5 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**». Игрокижимают другу руки. Они остаются сидеть за игровым столом со своими секундантами – в ожидании голосования судей и комментариев.

10.4.6 После поединка

10.4.6.1 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.

10.4.6.2 Голосование судей

- По просьбе ведущего все судьи одновременно голосуют – каждый поднимает или карточку 1, или карточку 2. Не проголосовать судья не может.
- Судьи находятся в трех судейских коллегиях, по одному (три) человеку в каждой коллегии, играя три разных роли, обозначенные стоящими на столе карточками: «Нанимающиеся на работу», «Направляющие на переговоры», «Доверяющие собственность».
- 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.

• 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.

• Члены коллегии **Доверяющих собственность** 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 угодится 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.

10.4.6.3 Объявление результатов голосования

- Ведущий подсчитывает количество карточек за игрока 1 и за игрока 2, объявляет счет, называет и поздравляет победителя второго раунда. 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.

10.4.6.4 Комментарии судей

- 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 собственность»: «Я бы доверил управление своей собственностью игроку номер..., потому что...»
- Далее судьи дают краткие комментарии, объясняя свое решение, указывая мотивы, побудившие их отдать голос за этого участника.
- Ведущий заранее объявляет регламент (длительность по времени) судейских комментариев и далее следит за соблюдением этого регламента.

10.4.6.5 Комментарии ведущего

Ведущий дает свои комментарии.

10.5 ОБЪЯВЛЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЯ

Заключительное слово и награждение победителей.

11 Рекомендуемая литература и дополнительные источники

Интернет-ресурсы

- 1 <http://www.poedinki.ru/> Сайт федерации управленческой борьбы
- 2 <http://tvoerazvitie.com/> Сайт «Твое развитие»

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Поединки 1-го раунда

1. Какой отпуск?

Молодой, но уже очень ценный специалист подходит к своему руководителю с просьбой отпустить его в так необходимый ему двухнедельный отпуск с завтрашнего дня. Руководитель: «Какой отпуск?! Завтра начинаем большой проект. И ты в нем главный. Уже все согласовано. А ты «отпуск, отпуск»...

2. Переговорная

В крупной компании принят официальный порядок заблаговременного бронирования переговорных комнат для встречи совещаний. Линейный менеджер со своей командой из 7 человек приходит в назначенное время в забронированную для совещания комнату. А там один из топ-менеджеров со своей командой (которая точно не бронировала эту комнату). Через 10 секунд линейный менеджер начинает понимать, что аудиторию ему уступать не собираются. Топ-менеджер: «А вы бронировали? Что у Вас за совещание? Какая тема? Сколько вас человек?»

3. Ты кто такой?

Молодой менеджер довольно быстро стал набирать вес как хороший торговый представитель в глазах руководства компании. И вот его уже назначили начальником отдела продаж. В его коллективе он чуть ли не самый младший. Большинство воспринимает это назначение случайным. И вот однажды молодой руководитель дает задание своему подчиненному, а тот ему в глаза и говорит: «А ты кто тут такой, чтобы командовать?»

4. Узкая специализация

По причине кризиса на небольшом предприятии произошло сокращение должности секретаря. Часть обязанностей секретаря перешла к другой сотруднице — оператору ПК. Формально новые должностные обязанности закреплены не были. Накануне приезда в офис гостей, директор поручает оператору приготовить кофе и бутерброды. В ответ он слышит: «Я не секретарь и делать этого не буду!»

5. Автомобиль во временное пользование

Александр дал другу во временное пользование за плату свой легковой автомобиль, и они оформили соответствующий договор. Через некоторое время их общий знакомый сообщил Александру, что его друг зарегистрировался в качестве предпринимателя и использует его автомобиль для перевозки пассажиров за плату. Александр, обеспокоенный слишком интенсивным использованием его машины, пришел к другу и потребовал увеличить плату в два раза, на что друг ответил: «Это что-то новенькое! Мы не оговаривали, как я буду пользоваться машиной!»

6. Директор намеревается уволить

Директор намеревается уволить ответственного работника отдела продаж, которого неоднократно предупреждал о недопустимости построения с клиентами неформальных отношений, однако со дня на день откладывает неприятный разговор. Но вот к директору поступила достоверная информация о том, что вчера этот

работник получил от клиента, которому продал товар со скидкой, в подарок дорогой коньяк. Чаша терпения директора переполнена. Он вызывает работника «на ковер» и задает вопрос: «За что Вам вчера подарили коньяк?»

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Поединки 2-го раунда

1. ПОСЛЕДНИЙ УЧЕБНИК

Студенты Артем, Елена и Сергей должны сдавать экзамен в следующий понедельник. Во вторник они берут в библиотеке последний учебник на троих, записав его на имя Сергея. По договоренности первым учит Артем (вторник-среда), затем он передает учебник Елене (четверг-пятница), а та - Сергею (суббота-воскресенье). Артем и Елена учатся в одной группе, а Сергей - в другой, и может встретиться с ними только в субботу. Елена в субботу не принесла Сергею учебник. Сергей просит принести учебник к нему домой в воскресенье, но Елена по какой-то причине этого не делает. На экзамене в понедельник Артем сдает на 5, Елена - на 3, а Сергей, разумеется, вообще не сдает. Выйдя из кабинета, Сергей предъявляет претензии Елене. Но та говорит, что она не виновата, и пусть Сергей разбирается с Артемом. Артем говорит, что он передал учебник Елене, как и договаривались.

Роли и интересы:

Сергей - хочет выявить виновника нарушения договоренностей и получить назад учебник для переэкзаменовки

Елена - получив учебник только в пятницу, не считает себя виноватой в срыве договоренностей; считает, что объясняться с Сергеем должен Артем; не хочет передавать учебник Сергею, а хочет, чтобы это сделал Артем

Артем - считает, что задержка учебника была согласована с Еленой, и участвовать в выяснении отношений между Еленой и Сергеем не хотел бы

2. ДРУЖЕСКАЯ УСЛУГА

Марине срочно надо было сдать курсовую работу, а времени на ее написание не было. Тогда она попросила Дениса найти ему человека, который за деньги написал бы ей курсовую. Денис нашел такого человека, им оказался их знакомый Тимур. Марине Денис сказал, что это обойдется ей в 500 руб. Марина заплатила, получила готовую работу и успешно ее сдала. Неделю спустя Марина, встретив своего приятеля Станислава, и разговорившись с ним, случайно узнает, что Станислав в то же время заказывал курсовую Тимуру, которая обошлась ему в 300 руб. У Марины закралось сомнение в бескорыстности услуги Дениса.

Роли и интересы:

Марина - вернуть, на ее взгляд, переплаченные деньги и сохранить дружеские отношения с Денисом

Денис - не признавать никаких финансовых обязательств, не позволять Марине «совать нос» в чужие финансовые вопросы, сохранить отношения с Мариной

Тимур - не обсуждать свои финансовые взаимоотношения с третьими лицами

Станислав - дистанцироваться от выяснения отношений, сохранить со всеми участниками ситуации хорошие отношения

3. КОМПЕНСАЦИЯ ЗА МАТЕРИАЛЫ.

В общежитии в одной комнате жили два студента, Алексей и Владимир. Они решили сделать ремонт. Так как Алексей привез из дома все необходимое для ремонта (обои, краску, клей и т.д.), то студент Владимир сделал весь ремонт без помощи студента А.

Через небольшой срок по некоторой причине студента Алексея выселяют из общежития. На его место вселяют студента Сергея. При чем, прежде чем уехать, студент Алексей заявил студенту Владимиру и только что вселившемуся студенту Сергею о том, что им необходимо выплатить ему те деньги, которые он затратил на ремонт комнаты.

В ответ он услышал отказ и от студента Владимира, и от студента Сергея. Владимир сослался на то, что он самостоятельно сделал ремонт, а Сергей, что он о ремонте ни с кем не договаривался, и ремонт не является для него необходимостью.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Алексей - получить деньги, потраченные на материалы;

Владимир - добиться того, чтобы деньги были выплачены и ему, и студенту А, причем не испортив отношения с новым соседом

Сергей - не платить деньги.

4. АТТЕСТАЦИЯ

Крупная компания регулярно проводит аттестацию персонала. В 2014 году решили сделать для оптовых менеджеров, которые ранее не проходили.

Менеджер Владимир отказывается участвовать в аттестации, так как считает себя лучшим и незаменимым в компании.

Роли и интересы:

Генеральный директор - лично знаком с Владимиром. Хочет взаимопонимания всего персонала в компании, дисциплину шатать не хочет. Не должно быть текучки кадров.

Зам. Ген. Директора - требования ко всем сотрудникам должны быть равные, хочет построить единую систему аттестации. Не должно быть текучки кадров.

Менеджер - понимает что самый опытный и лучший продавец. Но принципиально не хочет проходить аттестацию, готов уволиться.

Бланк жюри Члена коллегии «Нанимающиеся на работу»

Памятка

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

Для принятия решения о победе игрока 1 или игрока 2, можно пользоваться ведомостью, где нужно отметить пункты, наиболее ярко характеризующие игрока. Победителем в поединке становится игрок, набравший максимальное количество отметок по критериям.

Критерии	1 раунд										2 раунд					
	Ситуация 1		Ситуация 2		Ситуация 3		Ситуация 4		Ситуация 5		Ситуация 1		Ситуация 2		Ситуация 3	
	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2
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																
Победитель: игрок №																

Судьи начинают комментарии со слов:

Коллегия «Нанимающиеся на работу»: «Я бы нанялся на работу к игроку номер..., потому что...»

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

Бланк жюри Члена коллегии «Отправляющие на переговоры»

Памятка

Члены коллегии **Отправляющих 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

Для принятия решения о победе игрока 1 или игрока 2, можно пользоваться ведомостью, где нужно отметить пункты, наиболее ярко характеризующие игрока. Победителем в поединке становится игрок, набравший максимальное количество отметок по критериям.

Критерии	1 раунд										2 раунд						
	Ситуация 1		Ситуация 2		Ситуация 3		Ситуация 4		Ситуация 5		Ситуация 1		Ситуация 2		Ситуация 3		
	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	
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																	
Победитель: игрок №																	

Судьи начинают комментарии со слов:

Коллегия «Отправляющие на переговоры»: «Я бы направил на переговоры игрока номер..., потому что...»

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

Бланк жюри Члена коллегии «Доверяющие собственность»

Памятка

Члены коллегии **Доверяющих собственность** 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 или доверяют управление своей собственностью именно ему

Для принятия решения о победе игрока 1 или игрока 2, можно пользоваться ведомостью, где нужно отметить пункты, наиболее ярко характеризующие игрока. Победителем в поединке становится игрок, набравший максимальное количество отметок по критериям.

Критерии	1 раунд										2 раунд					
	Ситуация 1		Ситуация 2		Ситуация 3		Ситуация 4		Ситуация 5		Ситуация 1		Ситуация 2		Ситуация 3	
	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2	Игрок 1	Игрок 2
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																
Победитель: игрок №																

Судьи начинают комментарии со слов:

Коллегия «Доверяющие собственность»: «Я бы доверил управление своей собственностью игроку номер..., потому что...»

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

Сценарий ведущего

Представление Участников

Игроки – это участники, которые будут вести диалоги в поединках. В командном поединке выполняя определенную заданную роль, в индивидуальном поединке 2 игрока (капитаны команд), они сидят за игровым столом друг напротив друга, ведут диалог друг с другом.

Секунданты – это помощник игроков.

Секунданты выполняют две основных функции:

Подготовка к поединку

Пауза

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).

Судьи – это участники, распределенные по трем коллегиям, выбирающие победителя 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.

Зрители – участники, которые наблюдают за поединком, но никак в нем не участвуют.

Ведущий – человек, обладающий необходимыми знаниями и умениями для проведения управленческих поединков. Он организует и контролирует ведение управленческого поединка, следит за соблюдением правил.

1. Проверка готовности к поединку

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.

Команды занимают места за своими столами. Ведущий должен убедиться, что часы выставлены для начала поединка – на каждом циферблате по 7 минут, и команды готовы начать поединок (ведущий задает игрокам вопрос о готовности).

Ведущий поясняет правила 1 раунда

1 РАУНД**2. Жеребьевка первого хода в первом раунде**

Ведущий объявляет начало первого раунда, называет игроков, принимающих в нем участие.

Читает вслух текст ситуации предстоящего поединка (выбранную слепым методом.)

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.

В зависимости от жеребьевки, ведущий объявляет, кто из игроков в этом поединке будет номером 1, кто – номером 2.

На игровом столе рядом с каждым игроком ставится карточка с его номером (1 или 2).

3. Начало 1 раунда

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

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.

4. Переходы хода

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.

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 секундант нажимает нужную клавишу часов, чтобы запустить время второго игрока. Теперь второй игрок, которому передали ход, начинает новый раунд.

5. Паузы

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**», ведущий останавливает часы – 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.

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.

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.

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.

Ведущий должен внимательно следить за тем, чтобы паузы брались только в свое время, и не более одного раза за поединок (каждой стороной).

6. 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 пожимают другу руки. Они остаются сидеть за игровым столом со своими секундантами – в ожидании голосования судей и комментариев.

После поединка

7. 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.

8. Голосование судей

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

Судьи находятся в трех судейских коллегиях, по одному (три) человеку в каждой коллегии, играя три разных роли, обозначенные стоящими на столе карточками: «Нанимающиеся на работу», «Направляющие на переговоры», «Доверяющие собственность».

9. Объявление результатов голосования

Ведущий подсчитывает количество карточек за игрока 1 и за игрока 2, объявляет счет, называет и поздравляет победителя второго раунда. 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.

10. Комментарии судей

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

11. Комментарии ведущего

Ведущий дает свои комментарии.

2 РАУНД

1. Жеребьевка первого хода во втором раунде

Ведущий объявляет начало второго раунда, называет игроков (победителей 1-го раунда), принимающих в нем участие. Путем жеребьевки определяются пары и очередность. Приглашает за игровой стол первых двоих участников.

Читает вслух текст ситуации предстоящего поединка (выбранную слепым методом).

Повтор операций 3-11 (1 раунда)

ОБЪЯВЛЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЯ

Заключительное слово и награждение победителей.