

ВЛАДИМИР ТАРАСОВ,  
В. ШВЕДЧЕНКО, Д. УДАЛОВ, О. ВИСЛОВ  
И ДРУГИЕ

# СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ТАЛЛИННСКОЙ ШКОЛЫ МЕНЕДЖЕРОВ

*Опыт успешного  
использования в бизнесе,  
менеджменте  
и частной жизни*



Владимир Тарасов

**Социальные технологии  
Таллиннской школы  
менеджеров. Опыт успешного  
использования в бизнесе,  
менеджменте и частной жизни**

«Добрая книга»

2017

УДК 65.0  
ББК 65.050.2

**Тарасов В. К.**

Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни  
/ В. К. Тарасов — «Добрая книга», 2017

ISBN 978-5-98124-699-9

В сборник вошла большая обзорная статья Владимира Тарасова, основателя Таллиннской школы менеджеров, об эволюции социальных технологий, разработанных им за тридцать с лишним лет, а также статьи российских и зарубежных предпринимателей, менеджеров и бизнес-тренеров, успешно использующих эти технологии в самых разных ситуациях и областях деятельности. Содержание книги: Краткий обзор основных технологий Таллиннской школы менеджеров. Опыт использования технологий Таллиннской школы менеджеров на Дальнем Востоке. Бизнес-лагерь для подростков как обучающая технология Таллиннской школы менеджеров. Технологии Таллиннской школы менеджеров как наука познания времени и пространства. Управленческий эксперимент по созданию компании мечты длиной в восемь лет. Как добывать золото при помощи социальных технологий Таллиннской школы менеджеров. Новый мир, открываемый с помощью технологий Таллиннской школы менеджеров. Риэлторские поединки в компании «Миэль» как пример успешной адаптации технологии «Управленческий поединок» под конкретные бизнес-задачи. «Кадровый корпус»: эйнштейновская физика, но про людей. Технология «Управленческий поединок»: преимущества и особенности. Самые распространенные ошибки игроков – участников управленческих поединков. Дистанционное управление компанией с помощью технологий и ценностей Таллиннской школы менеджеров. Применение технологий Таллиннской школы менеджеров в управлении отделом продаж. Применение технологий Таллиннской школы менеджеров в работе с подростками.

УДК 65.0  
ББК 65.050.2

ISBN 978-5-98124-699-9

© Тарасов В. К., 2017  
© Добрая книга, 2017

## Содержание

Краткий обзор основных технологий Таллиннской школы менеджеров	6
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# **Владимир Тарасов**

## **Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров: опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни. Материалы Первой международной конференции «Опыт успешного использования технологий Таллиннской школы менеджеров в бизнесе, менеджменте и частной жизни» (Минск, 8 мая 2016 года)**

*Таллиннская школа менеджеров благодарит Сергея Капустина за идею проведения в г. Минске Международной научнопрактической конференции по опыту успешного использования социальных технологий Таллиннской школы менеджеров в бизнесе, менеджменте и частной жизни, Хелле Кельдер (ТШМ) и Дениса Гурленя (Fox Hunt) за отличную организацию этой конференции!*

### **Краткий обзор основных технологий Таллиннской школы менеджеров**

**Владимир Тарасов**

*Таллиннская школа менеджеров*

Доброе утро, дорогие коллеги! Очень приятно, что вы здесь. Я вам искренне за это признателен. Это редкий случай, когда в таком зале собралось достаточно много людей, которых можно считать единомышленниками – как минимум, в том смысле, что всех объединяет в той или иной мере интерес к технологиям Таллиннской школы менеджеров. Нам с Хелле Кельдер, директором Таллиннской школы менеджеров, которая приняла на себя значительную нагрузку по подготовке настоящей Конференции, это особенно приятно!

В своем выступлении я собираюсь сделать обзор социальных технологий Таллиннской школы менеджеров. Это непростая задача, потому что таких технологий было разработано много – восемь разных форматов. Каждый из них состоит, в свою очередь, из ряда технологий. Было бы существенно легче говорить о них, если бы все вы были знакомы с технологиями в равной степени. Но одни из вас прекрасно знакомы со всеми нашими технологиями, другие знакомы лишь с некоторыми из них, и весьма поверхностно, поэтому выбрать ту подробность рассказа о технологиях, которая была бы адекватна для всех присутствующих, достаточно сложно.

С чего вообще начались наши социальные технологии? Начались они без какого-либо намерения их строить, случайно. Когда-то очень давно, в 1967 году, я написал небольшую

работу, и ее опубликовали в сборнике Конференции ленинградских психологов. Она была посвящена вопросам уговаривания собеседника. Как позже мне стало понятно, это, конечно, был мой первый опыт разработки социальной технологии. Но тогда я еще не знал этого слова. В это время я учился в Тартуском университете, и у нас был любимый всеми студентами – и русскими, и эстонскими, – преподаватель философии Рем Наумович Блюм. И он мне сказал: «Володя, то, чем вы занимаетесь, называется социальной технологией». Термин «социальная психология» продвинутые люди в нашей стране уже знали, а термин «социальная технология» был чем-то совершенно новым.

«Вот посмотрите эту книжку...» – сказал Рем Наумович и дал мне книгу, кажется, некоего болгарина, где был один абзац, посвященный понятию социальной технологии.

Так я узнал, чем занимаюсь. И всю оставшуюся жизнь я занимался и буду заниматься именно этим предметом.

Но одно дело заниматься, а другое – иметь какой-то результат, который был бы интересен другим людям. Такой результат впервые появился в 1973 году: я построил систему оценки работников, основанную на новом принципе. Меня интересовала возможность опознания личности по ее деловым качествам.

Какие методы опознания личности существовали раньше? Бертильонаж – система идентификации преступника по внешним антропометрическим данным. Измеряют кости, их соотношение, и записывают в карточку. Если преступника снова ловят, ему кости замерили, в карточке посмотрели – о, приятель, ты уже попадался! Первым, кто попался таким образом, был некий человек, укравший бутылку молока. Это было победой метода. Нашли этого человека, который раньше попадал в руки полиции, а сейчас он украл бутылку молока. Теперь отпала необходимость клеймить преступников.

Затем появилась дактилоскопия, известная всем. Об уникальности отпечатков пальцев было известно давно, но проблема дактилоскопии заключалась в систематизации отпечатков: как из тысяч различных образцов быстро найти тот, который тебе нужен. Для этого нужно было определенным образом «оцифровать» их так, чтобы их можно было систематизировать. В итоге эту проблему решили. Это произошло чуть позже, чем появился бертильонаж: тот появился в XIX веке, а практическая дактилоскопия – в начале XX века. Тогда же появился и словесный портрет, а немногим позже – всем известный фоторобот.

Все эти методы связаны с опознанием личности по ее внешности. А меня заинтересовал вопрос – а можно ли опознать личность по ее деловым качествам? Допустим, описали человека по его деловым качествам, потом показываем тем, кто с ним работает – и нам сказали, что это Петров. Возможность создания принципиально нового метода идентификации личности глубоко меня заинтересовала. Первые результаты, как я уже говорил, появились в 1973 году: я сделал в ручной обработке методику, которая была принципиально новой. Другие к тому времени (как, собственно, и сейчас) для оценки деловых качеств использовали тесты. Тесты имеют свои плюсы и минусы (их я обсуждать здесь не буду).

Затем появилась другая технология – так называемый метод 360 градусов. Смысл его в том, что человека оценивают те, кто работает с ним «сверху», «сбоку» и «снизу», – то есть его начальники, коллеги и подчиненные, – отвечая на вопросы специальной анкеты. Идея нормальная, не бог весть какая оригинальная, но все дело в том, какой будет эта анкета. Именно ее качество и определяет возможность или невозможность опознания. Те анкеты, которые я видел, не позволяли сколько-нибудь уверенно опознать работника, да и авторы ставили во главу угла именно оценку, а вовсе не возможность опознания. По моему же убеждению оценки, которые не решают проблемы опознания хотя бы в некоторой степени, не являются надежными, и нет серьезных оснований им доверять.

К построению собственного метода – **метода делового портрета** – меня подтолкнуло важное наблюдение и последующее умозаключение:

Управленческие решения, в отличие от решений технических, принимаются не на основании фактов, а на основании имиджа этих фактов, который складывается в голове у руководителя.

А факты и имидж фактов – немножко разные вещи. Это можно продемонстрировать на старинном примере.

*Один прорицатель огорчил султана: «В течение своей жизни ты потеряешь всех своих родных и близких!» Султан велел его казнить.*

*Другой предсказатель порадовал султана: «Ты переживешь всех своих родных и близких!» Султан велел его наградить.*

В обоих случаях султану были изложены одни и те же факты, но их имидж, на основании которого султан и принял свои управленческие решения, был прямо противоположным!

Это вовсе не тот случай, когда политики оперируют имиджами фактов при отсутствии самих фактов. Но мы всегда должны помнить, что имидж фактов и факты – это не одно и то же, хотя имидж факта – это, в свою очередь, тоже факт, но только совсем другой.

Вот я и решил перейти от фактов оценки человека к имиджу человека как работника. И это имело успех.

Как же строится имидж, в отличие от факта? Если мы делаем фоторобот – глаза подбираем, уши, нос, ноздри, – мы исходим из фактов. Потом человек интуитивно чувствует какой-то имидж.

А можно сразу рисовать имидж? Можно! Например, как рисует карикатурист! Он нарисовал пол-уха, полглаза, что-то еще, и мы уже узнаем конкретного человека, хотя очень многих деталей не хватает.

Вот таким же образом я построил свою технологию – новый метод опознавания личности, который я назвал методом делового портрета. И личность, действительно, по такому деловому портрету опознавалась – конечно, не столь точно, как при дактилоскопии, но примерно процентов на восемьдесят. Это был обнадеживающий результат, и метод лег в основу моей методики аттестации.

Раньше аттестация была для всех руководителей и специалистов обязательной. Работников не только оценивали, но по этой оценке делали организационные выводы: пригоден человек к работе на данной должности или нет, надо ли его повысить, послать на учебу или, наоборот, уволить как не соответствующего занимаемой должности и так далее. Для этой процедуры я свой метод и применил.

Кстати, аттестация руководителей и специалистов как обязательная процедура в России снова возвращается, – во всяком случае, в государственных учреждениях.

Моя методика предусматривает 80 разных признаков, в каждом по 6 фраз, описывающих деловые или морально-волевые качества, всего 480 фраз, составленных нормальным разговорным, а вовсе не наукообразным языком – например, «Любит свою работу и уделяет ей все свое свободное время», или «Не любит свою работу и повсюду говорит об этом», или «Часто проявляет неуместную инициативу» и тому подобное.

Эксперты, оценивающие аттестуемого, могут выбрать только те фразы, которые, по их убеждению, правильно описывают данного человека. Признак, в котором они не видят подходящей фразы, они могут пропустить.

А уж дальше дело было за компьютером – выбрать шестнадцать фраз, которые составят наиболее адекватный имидж этого работника.

Когда я летел сюда, на конференцию, я взял в самолете газету и нашел в ней одну шутку, которая хорошо показывает разницу между опорой на факты и опорой на имиджи фактов. Вот она:



*В Одессе.*

*– Роза Марковна, я слышала, шо Вы таки женили своего Додика! Ну и как Вам невестка?*

*– И шо я Вам могу сказать? Высшее образование, умеет готовить, хорошая работа, очень аккуратная, шьет, вяжет. В общем, гадюка гадюкой.*

До «гадюки» мы шли по фактам. А вот теперь, когда было сказано про «гадюку», возник некоторый имидж. Имидж – это то, на основе чего принимают решения, всегда по неполным данным, ибо невозможно при принятии решения учесть абсолютно все. А имидж – всегда нечто целостное, законченное.

Эта моя методика впервые была описана в 1978 году в большой статье в популярном тогда в Советском Союзе журнале по экономике и организации производства, который назывался «ЭКО», и после этого стала известна во всей стране. Пошли заказы. А в 1982 году вышла моя книга «Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС). Опыт социальной технологии». Организация, в которой я тогда работал, стала на этой методике зарабатывать деньги, выполняя заказы по составлению деловых портретов для проведения аттестаций от Прибалтики до Владивостока. В Эстонии она была рекомендована правительством для предприятий и организаций республики. Я сам попал под нее три раза, поскольку любил заниматься новшествами, а новшества – это дело такое... Когда его успешно завершишь и внедришь, надо уходить на другое место работы. Ведь любое новшество – это всегда и передел власти, так что у любого «новатора» бывает много сплоченных недоброжелателей.

Поэтому я получил на себя целых три деловых портрета – работая в строительстве, в автотранспорте и в легкой промышленности. Все три были очень похожи.

И вот что интересно. Вначале каждому аттестуемому по семь экспертов назначало начальство, а мне потом подумалось, что все-таки надо, чтобы народ, которого оценивают, тоже в этом участвовал. И тогда четырех из семи экспертов стал выбирать тот, кого оценивают, и лишь трех назначало начальство. Это никак не изменило качество деловых портретов, однако доверие к ним со стороны аттестуемых еще больше повысилось, а отдельные жалобы на «необъективных экспертов» и вовсе исчезли. Оказывается, даже друзья, бывает, оценивают друг друга достаточно жестко. Заметного смягчения портретов не произошло, а оно и не нужно.

Когда человек получал свой деловой портрет, организация выигрывала, потому что знала, что с него спрашивать, за что критиковать. Выигрывал и сам аттестуемый: он знал, какая у него характеристика, мог подготовиться к собеседованию. Раньше, когда он приходил с формальной, пусть даже и положительной характеристикой, он не знал, в чем его упрекнули, что ему припишут, поскольку характеристикам обычно не доверяли. Он не был готов, мог растеряться, а при использовании метода делового портрета имел возможность подготовиться, подготовить себе защиту. Обе стороны были довольны: и те, кто оценивал, и те, кого оценивали, и именно поэтому метод получил широкое распространение. Конечно, при использовании метода возникало множество нюансов и проблем, на которых я, собственно, и научился по-настоящему строить технологию.

Надо сказать, что с переходом к приватизации и рыночным отношениям эта методика на время утратила актуальность, потому что на ключевые должности начали ставить людей, по возможности «лично преданных», деловые качества которых отступили на второй – третий план. Но сегодня руководители и собственники уже давно стараются принимать на работу не столько своих знакомых и близких, сколько тех, кто имеет подходящие деловые качества. Думаю, что скоро эта моя работа снова станет востребованной.

Следующая технология – **отбор резерва на выдвижение**. Мы начали этим заниматься с 1985 года и делали это регулярно до 1989 года. Это дало Таллиннской школе менеджеров основные денежные средства, на которые мы впоследствии провели большой Бизнес-лагерь,

и наша известность стала расти благодаря отбору, который делался в самых разных отраслях: и для государственных органов, и для предприятий. По результатам отбора людей отправляли за границу, ставили на должности директоров. Я до сих пор встречаю людей, которые говорят: «Я стал директором благодаря вашему отбору!»

Что важно хорошо понимать, принимая решение об отборе? Что отбор гораздо эффективнее, чем обучение. Во-первых, он обходится дешевле, чем обучение. Но есть еще одна сторона: сколько человека ни обучай, способностям его не обучишь. Его можно обучить *навыкам*, но не *способностям*. А при отборе можно отбирать и по способностям.

И второй момент, особенно сложный. Дело в том, что очень важны этические установки работника (обманывает он или нет, и тому подобное) и его волевые качества. Если мы взяли человека на работу, обучать его этике поздно – мы можем научить его *рассуждать* об этике, но не *следовать* ей, если он уже пришел к нам, как говорится, «человеком без комплексов». А вот «не отобрать» его можно.

Впервые громадное значение этого обстоятельства в отборе мы почувствовали, когда отбирали кандидатов на места директоров внешнеторговых предприятий. В те времена это были очень престижные должности.

Отбор предусматривал проведение ряда деловых игр в течение двух дней. Один молодой человек там постоянно побеждал, и по набираемым баллам он явно шел в резерв. При этом мы заметили, что почти на каждом шагу он делал какие-то некрасивые, неэтичные вещи.

И мы задумались, что же нам с этим делать. Такой вот «плохиш» успешно пройдет отбор и будет представлять нашу страну где-то за рубежом! Но мы не могли вычеркнуть его из резерва по собственной инициативе. Мы никогда не позволяли себе ничего подобного, мы никогда ничего не подправляли, ни в лучшую, ни в худшую сторону, следуя простому принципу «Не врать и не приписывать», который мы приняли в самом начале нашей работы и которого всегда будем придерживаться. Никаких улучшений и никаких ухудшений в любых оценках.

Что же делать? Мы осознали, что у нас нет процедуры этического отбора, и сочинили простую технологию.

Эта процедура получила название «Черная метка» – оно было навеяно, как можно догадаться, «Островом сокровищ» Стивенсона. Мы предоставили каждому участнику отбора возможность поставить тому участнику, который его сильно оскорбил, обманул в ходе игры и так далее, «черную метку».

Эффект превзошел ожидания.

Стою я в зале и рассказываю о процедуре «черной метки», а краем глаза наблюдаю за этим «плохишом». Сначала он радостно слушал меня, но потом его лицо стало мрачнеть. Ему стало ясно, что он «не проскочит».

Так и случилось. Он получил шесть черных меток, а ближайший к нему участник – лишь две, да еще несколько человек – по одной. Это уже его народ, так сказать, срезал.

С тех пор мы начали уделять большое внимание при отборе именно оценке моральных качеств, которые никаким обучением не выразишь.

Отбор включает в себя, как было сказано, ряд игр. Идея была такая же, что используется для «вычисления» и поимки преступников – система списков. Например, кто был в Сингапуре в таком-то году? У кого красный кабриолет? У кого сын в строительстве работает? Кто часто играет в бильярд? Если один и тот же человек попадает во все эти списки, значит, он и есть главный подозреваемый!

Так же происходил и отбор. Одна игра – это один список, вторая игра – второй список, и так далее. В списки попадают те, кто показал хорошие результаты. С каждой новой игрой круг отобранных сужается.

Из ста или двухсот человек мы отбираем группу, которую дальше обучаем. Игры, которые мы использовали, хорошо знакомы тем, кто проходил у нас обучение – «Палочки», «Вертушка общения», «Вариант», «Стресс», «Переправа». Об этих играх я подробно рассказываю в книге «Управленческая элита. Как мы ее отбираем и готовим».

Венцом отбора являются **управленческие поединки**. Их мы применяем, когда необходим не статистический, а штучный отбор.

Я хочу подробнее остановиться на управленческих поединках, но сначала давайте поговорим о поединках, которые происходят в жизни.

Бывает, за один день только с родными и близкими человек может провести три – четыре поединка, не говоря уже о коллегах по работе. Это естественно. У людей сталкиваются интересы, пересекаются пути. Кто-то должен первым пройти дальше по тропинке, а другой вынужден уступить ему, сойдя с тропинки в мокрую траву, – это неизбежно. Для поединков и для выигрыша в жизни важно то, кто из двоих психологически прочнее.

Давайте перенесемся в другую область, чтобы пояснить это. Мы знаем, как расцвел пышным цветом терроризм: цивилизованный мир вскормил, одел, вооружил его, а теперь от него же и страдает. Успехи террористов объясняются просто: цена жизни для них и для их жертв на порядки отличается. И тот, для кого цена жизни очень высока, вынужден уступать тому, кому терять нечего. Этот ужасный механизм ярко показывает: поединок выигрывает психологически более прочный человек. Это первый, очень важный фактор.

Случается, я консультирую человека относительно его конфликтной ситуации с оппонентом, начинаю какой-то «рецепт» выписывать, он кивает, а я вижу: нет победы в его глазах! Тогда я спрашиваю: «Вы, что, вашему оппоненту психологически проигрываете?» Он соглашается. Ну, все, отменяем рецепт, теперь все по-другому, это уже другая история. Здесь нужны не прямые ходы, а сложные. Вместо деловой борьбы надо строить позиционную.

Второй важный фактор в жизненных поединках – это владение не только формальной, но и прагматической логикой, потому что именно последняя побеждает в споре, скандале или конфликте (в вербальном, разумеется, а не физическом).

Целью формальной логики является установление истины, а целью прагматической – достижение психологического чувства правоты. Прагматическая логика в конфликтном разговоре «кладет на лопатки» формальную логику, поэтому те, кто владеют ею лучше, в поединках всегда лучше себя чувствуют и чаще побеждают. Это как если бы один противник был вооружен ножом, а другой оказался без ножа. Бывает, что выиграет тот, у кого нет ножа, но подобное чаще случается в кино, чем в жизни. Так и здесь.

С другой стороны, злоупотребление прагматической логикой приводит к тому, что человек снижает внутреннюю моральную планку требований к самому себе. Моральная планка снижается незаметно, а поднять ее тяжело. А потом человек удивляется: «Почему меня никто не любит?» Это очень серьезная вещь. При снижении моральной планки выигрыша добиваются немедленно, но стратегически проигрывают. Многие люди не понимают, что мораль – это грозное оружие, которое срабатывает не сразу, это мина замедленного действия: фитилек тлеет долго. Искушение перешагнуть через мораль бывает очень велико, потому что результат получаешь сейчас, а проигрыш будет когда-нибудь потом. С другой стороны, те, кто не позволяет себе это сделать и при этом достаточно хорошо овладел искусством *управленческой борьбы*, получают большое преимущество.

У нас есть игра «Переправа», довольно жесткая игра. Мы столкнулись с тем, что многие игроки жаловались, что в этой игре выигрывают напористые, нагловатые, хамоватые участники, а интеллигентные, вежливые, образованные проигрывают. Такие жалобы нельзя было игнорировать, надо было с ними как-то разбираться!

Было проведено исследование, которое стало темой бакалаврской работы нашей дочери Насти. Она изучила статистику: мы провели несколько игр с оценкой разных качеств, чтобы

выяснить, кто же больше зарабатывает в игре. Выяснилось следующее: да, в первом приближении «нахрапистые и бесцеремонные» имеют лучше результаты в деньгах, чем «вежливые и корректные». Но это только в первом приближении!

После более тщательного математического анализа выяснилось, что если среди «вежливых и корректных» выделить очень немногочисленную группу «уверенных в себе» – не просто вежливых и корректных, а именно уверенных в себе – то по результатам они обходят «нахрапистых», которые тоже в себе всегда уверены. Оказывается, если сочетать этику с волевыми качествами, уверенностью в себе, то результат в деньгах оказывается больше. Просто эта группа малочисленна, поэтому она бывает не особенно заметна, и люди ошибочно делают выводы, что «наглость – второе счастье!», как говорили во времена моей молодости. Когда-то это высказывание было свежим, но сегодня это банальность, поскольку наглые перестали быть редкостью.

Если в жизненных поединках мы реально хотим выигрывать, то нужно учиться. Вот тут мы уже переходим к учебе и к тренировочным поединкам.

Здесь есть несколько форматов, и я на каждом из них останавлиюсь.

Первый формат, возникший раньше остальных – это классические управленческие поединки. Все остальные форматы выросли из них. Выглядит это так: пара сражается на глазах у публики. Есть судьи. Задается конфликтная управленческая ситуация с несколькими ролями для участников. Для каждой роли прописаны свои интересы. В этом поединке участники, играющие то одну, то другую роль, стараются эти интересы реализовать.

Есть три судейские коллегии, обозначающие три важные координаты при принятии любых управленческих решений: ориентация на Дело, Власть и Людей. Для человека важно и Дело сделать, и Власть не потерять, и чтобы Люди к нему нормально относились, а не желали, чтобы его постигла неудача.

Для того, чтобы судьям были бы понятнее критерии оценки, им было предложено отказаться от всяких теоретических критериев, а просто представить себя играющими определенную роль:

✓ те, кто оценивают ориентацию на Людей, играют роль «Нанимающихся на работу»: они решают, к кому из этих двоих игроков они охотнее пошли бы работать;

✓ те, кто оценивают ориентацию на Власть, играют роль «Отправляющих на переговоры»: они решают, кого из этих двоих они, при необходимости, отправили бы вместо себя на переговоры;

✓ те, кто оценивают ориентацию на Дело, играют роль «Доверяющих собственность»: они решают, кому из этих двоих они доверили бы управлять своим бизнесом вместо себя.

Судьи должны просто наблюдать за поединком, каждый из своей роли, а затем почувствовать, в пользу какого игрока «душа двинулась», проголосовать в соответствии с движением души, а затем пояснить, что именно «подвинуло душу» каждого в пользу одного или другого игрока.

Напомню, что есть разные способы принятия решения. Те решения, которые на самом деле выполняются, принимаются, следуя не формальной, не прагматической, не эклектической, а интуитивной логике, когда человек выслушал, согласился со всем, но сделал все по-другому – на основании своей интуитивной логики.

В 2001 году была образована Федерация управленческой борьбы, стали проводиться региональные, а затем и общероссийские чемпионаты по управленческой борьбе. Теперь регулярно, в декабре каждого года, проводится Чемпионат России по управленческой борьбе, а котором участвуют 32 игрока, предварительно отобранные на региональных турнирах и чемпионатах (подробную информацию о чемпионате можно получить на веб-сайте [www.poedinki.ru](http://www.poedinki.ru))

Стоит добавить, что классические поединки получили и «отраслевое» развитие. Появились поединки для риэлторов, юристов, работников банков и так далее. Для «отраслевых» поединков используются специфические управленческие ситуации и специфические названия

(роли) судейских коллегий, представляющих, однако, те же самые координаты: Люди, Власть, Дело.

Кроме того, конечно же, появились и поединки для детей – со своими ситуациями и названиями коллегий. В 1990-х годах мы с Хелле открыли менеджмент-гимназию, которой Хелле руководила и по окончании которой дети получали два диплома: один – об общем образовании и другой – о среднем специальном образовании в области менеджмента. Естественно, наши гимназисты имели большие возможности поучаствовать в управленческих поединках и Бизнес-лагерях. Опыт проведения поединков между ними показал, что дети гораздо более гибко и умело используют возможности правил поединков, чем взрослые, в конфликтных переговорах больше говорят «по делу» и меньше «льют воды», чем взрослые. Но и с этикой, разумеется, у детей проблем больше; взрослые в этом отношении нарушают этические принципы более осторожно и завуалированно.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.