

## СИТУАЦИИ КУБКА ПОБЕДЫ ПО БЫСТРОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ

### ЭКСПРЕСС № 1. ЧРЕЗМЕРНАЯ СИЛА.

На соревнованиях по спортивным переговорам опытному игроку попалась в соперники девушка-новичок. Опытный игрок разбил девушку в пух и прах. Девушка не удержалась и расплакалась от разочарования. В перерыве Арбитр соревнований подошел к Опытному игроку и упрекнул:

**- Ну что же ты с девушкой-то так?! Нехорошо это!**

### ЭКСПРЕСС № 2. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ.

В результате реструктуризации бизнес-процессов в крупной компании на Сотрудника одного из отделов были возложены обязанности, которые весьма сильно отличаются от прежних, и не соответствуют образованию и опыту Сотрудника. На недоуменный вопрос Сотрудника Начальник отдела ответил:

**- Теперь это задачи нашей команды!**

### ЭКСПРЕСС № 3. ДЕЛАЙ ИЗ ТОГО, ЧТО ЕСТЬ

Начальник цеха получает со значительной задержкой комплектующие, которые не удовлетворяют требованиям (брак), но могут быть доработаны до требуемого состояния. Заместитель директора по производству, стараясь выполнить свой заказ в срок, отдаёт распоряжение Начальнику цеха:

**- Ты же сам говорил, что можно исправить! Вот и делай из того, что есть!**

### ЭКСПРЕСС № 4. ЭТО МЫ ПРОХОДИЛИ!

HR-департамент торговой компании пригласил известного тренера для проведения тренинга по повышению эффективности продаж. Тренер согласовал с HR-директором программу обучения и в назначенное время приступил к тренингу. Через час после начала мероприятия участники стали один за другим покидать помещение, мотивируя уход кто неотложными делами, кто срочным поручением руководства. Тренинг оказался на грани срыва. Очередной Уходящий с тренинга на вопрос Тренера о причине раздраженно ответил:

**- Да мы всё это уже сто раз проходили!**

### ЭКСПРЕСС № 5. НЕХВАТКА РЕСУРСОВ

Руководитель проекта в очередной раз обратился за ресурсами в профильное подразделение. Проект находится на контроле у генерального директора компании. Но Руководитель подразделения в очередной раз отказался выделить требуемые ресурсы, сославшись на их нехватку. Руководитель проекта ответил:

**- Что значит «не хватает»?! Ищите!**

### ЭКСПРЕСС № 6. РЕКЛАМНЫЙ ХОД

Компания «Тепломонтаж» недавно вышла на рынок. Её рекламный девиз – «Мы подарим вам тепло». Заказчик запросил у компании «Тепломонтаж» коммерческое предложение на оснащение его помещений системой отопления, попросив использовать при расчетах, по возможности, недорогое оборудование. Получив предложение, Представитель заказчика заметил Представителю компании:

**- Говорите, что подарите, а цены высокие!**

### ЭКСПРЕСС № 7. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Собственник спортзала, столкнувшись с низкой посещаемостью, нанял Менеджера по продажам для привлечения в зал новых клиентов. Через два месяца количество клиентов выросло настолько, что зал часто стал заполняться до отказа, особенно по вечерам. Клиенты стали выражать недовольство. На упрек Собственника в недалёковидности и отсутствии стратегического мышления Менеджер ответил:

**- Вы мне поставили задачу поднять посещаемость и я её выполнил!**

### ЭКСПРЕСС № 8. ЖАЛОБЫ НА КУРЕНИЕ

Молодой человек неоднократно замечал запах сигаретного дыма в подъезде своего многоквартирного дома. Возвращаясь домой однажды вечером, он увидел Соседку, курящую на лестничной площадке, и сделал ей замечание в том духе, что «здесь курить запрещено». Соседка иронично ответила:

**- А вы что, хотите на меня пожаловаться?**

### ЭКСПРЕСС № 9. МАТЕМАТИКИ

Перед Новым годом Председатель родительского комитета класса, закончившая в своё время мехмат МГУ, повздорила с Классным руководителем, учителем математики, по поводу её методик преподавания. На празднике конфликт усилился. После начала третьей четверти Председатель обнаружила, что у сына по математике пошли сплошные тройки! Она приходит в школу и спрашивает у Классного руководителя:

**— Со мной справиться не смогли, теперь на сыне решили отыгаться?!**

### ЭКСПРЕСС № 10. ОТВЕЧАТЬ ИЛИ НЕТ?

Активный участник мастер-класса по переговорам высказал свою точку зрения по обсуждаемому вопросу, а потом вдруг задал вопрос Преподавателю о том, знает ли он, чем умный человек отличается от мудрого. Преподаватель вернулся к обсуждаемой до вопроса теме и продолжил говорить, но Активный участник его перебил:

**- Простите, так ответ будет или нет?!**

### ЭКСПРЕСС № 11. РЕМОНТ ПЕЧАТНОЙ МАШИНЫ

В небольшой типографии неожиданно вышла из строя большая печатная машина, обеспечивающая 30% выручки. Прибывшие в типографию сотрудники отдела обслуживания фирмы-производителя обозначили стоимость ремонта в 200 тыс. рублей. Штатный Техник типографии, поколдовав над машиной пару дней, смог запустить ее в работу. На следующий день Техник подошел к Директору, проинформировал его о починке машины и попросил премию, на что Директор ответил:

**- Так это твоя работа, о какой премии вообще речь?!**

### ЭКСПРЕСС № 12. РВЕНИЕ НА РАБОТЕ

После окончания испытательного срока молодая Сотрудница поставила перед Руководителем вопрос об увеличении премиальной части заработной платы. Свою просьбу она мотивировала тем, что выполняет больший объем работы, чем ее коллеги. Руководитель согласился повысить премию, если Сотрудница достигнет в работе конкретных целевых показателей. В конце следующего месяца оказалось, что часть поставленных показателей достигнута, но некоторых из показателей Сотрудница достичь не смогла. Руководитель снизил текущий размер ее премии на 30%, а в ответ на высказанную претензию заметил:

**- Работать лучше надо, не вижу рвения!**

### ЭКСПРЕСС № 13. ЛИШНЯЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В ходе выполнения уникальной работы возникли различные сложности, ставящие под сомнение самую возможность эту работу выполнить. Руководитель, ответственный за выполнение работ, поручил Сотруднику подготовить варианты исправления ситуации и взять на себя исполнение того решения, которое будет утверждено. Сотрудник возразил:

**- Я еще на старте говорил, что эти сложности будут, меня проигнорировали, а теперь я должен за всех отдуваться?!**

### ЭКСПРЕСС № 14. ОБЕЩАННЫЙ ОТПУСК

В последний рабочий день года Руководитель получает от Программиста электронное письмо, в котором тот предупреждает, что на новогодние каникулы улетает на две недели в отпуск в Таиланд. Билеты куплены, отель забронирован, на работе Сотрудник планирует появиться 16 января. Руководитель высказывает претензию Сотруднику, но в ответ слышит:

**- Ну ты же обещал мне отпуск, вот я его себе и организовал!**

### ЭКСПРЕСС № 15. ОРГТЕХНИКА В АРЕНДУ

При открытии компании, в самом начале её работы, один из новых сотрудников принес по своей инициативе в офис принадлежащие ему цветной лазерный принтер и сервер, которые ему достались с предыдущего места работы в качестве компенсации не выплаченной зарплаты. В течение трёх лет работы Сотрудник несколько раз напоминал Собственнику компании, что необходимо выкупить используемое оборудование или хотя бы компенсировать его амортизацию. В ходе последней беседы Собственник компании ответил:

**- Можешь забирать свой принтер и сервер, я как раз планирую новую оргтехнику приобрести!**

### ЭКСПРЕСС № 16. СТАХАНОВЦЫ

Директор компании (он же Собственник), бывший высокопоставленный госслужащий, очень любит проводить длительные совещания. Совещания проходят еженедельно в конце рабочего дня, практически всегда с задержкой от запланированного времени окончания. Сотрудники, участвующие в совещаниях, по этой причине часто задерживаются на работе на 1–2 часа. Во время одного из таких совещаний Один из опытных сотрудников просит отпустить его домой вовремя, поскольку к нему больше вопросов по протоколу совещания нет. На что Директор отвечает:

**- Значит, я могу ради будущего нашего предприятия работать до ночи, а вы работаете от звонка до звонка, и еще после этого премии будете просить?!**

### ЭКСПРЕСС № 17. О ТРУДНЫХ ВРЕМЕНАХ И ЛОЯЛЬНОСТИ

Ключевой Сотрудник компании в период кризиса разместил свое резюме на сайтах по трудоустройству и ходит по собеседованиям. Он ищет место в аналогичной должности, с зарплатой на 20% выше, чем в компании, в которой он работает. Об этом узнает Директор компании. Он вызывает к себе Сотрудника и спрашивает:

**- Я вижу, для Вас кризис не является препятствием для поиска нового места работы?!**

### ЭКСПРЕСС № 18. МЫ ЖЕ КРУПНЫЕ

По договору Клиент обязан оплатить оставшиеся 50% стоимости груза по факту его получения. Однако процесс затягивается, в обозначенные сроки оплата не поступила. Через неделю Менеджер поставщика уведомил Клиента о просроченной задолженности. Клиент возмущенно ответил ему:

**- Вы что, не понимаете, что мы крупная компания?!**

### ЭКСПРЕСС № 19. ЗАДЕРЖКА ОПЛАТЫ

Предприниматель обратился к Юристу, чтобы тот составил ему исковое заявление по сложному вопросу. Юрист вник в тонкости дела, разработал документ и назначил Предпринимателю встречу, на которой планировал передать распечатанный текст заявления и получить оплату. На встрече Предприниматель поздоровался и тут же заявил:

**- Давай свои бумажки, а оплату завезу через несколько дней!**

### ЭКСПРЕСС № 20. И НЕ ТАКИХ ВИДАЛИ!

В убыточном региональном филиале компании каждые полгода меняется руководитель. И вот, наконец, приняли нового перспективного и амбициозного Директора из другой отрасли для выведения предприятия на прибыль. Он тут же начал устанавливать жесткие правила, в частности, потребовал от менеджеров по продажам предоставлять ежедневные отчеты по звонкам. Опытный менеджер не предоставил отчет. На претензию Директора, повернувшись к коллегам, со смехом заявил:

**- Ой, не пугайте! Ещё и не таких мы тут видали!**

## СИТУАЦИИ КУБКА ПОБЕДЫ ПО КЛАССИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ

### СИТУАЦИЯ № 1. ЧЬИ КРОШКИ?

Кулинарная школа бесплатно арендовала у Мебельной компании выставочный зал с полностью смонтированным образцом кухни для ежедневного проведения своих занятий по кулинарному мастерству. Так как помещение использовалось бесплатно, договор не был заключен. Занятия проходили в основном в вечернее время. В качестве компенсации за использование помещения Кулинарная школа рекламировала Мебельную компанию, указывая во всех своих материалах и социальных сетях наименование кухонной мебели и компании-продавца.

Кроме того, Мебельная компания получала эффект продвижения своей кухонной мебели среди посетителей школы, так как они учились готовить на выставочном образце, могли оценить хорошее качество мебели и становились ее потенциальными покупателями.

Через два года Кулинарная школа стала популярной, начала проводить свои занятия на многих других площадках города, однако кухонная студия в выставочном зале Мебельной компании по-прежнему оставалась основным местом проведения курсов. За время сотрудничества ученики Кулинарной школы приобрели пять комплектов кухонь.

Вдохновленные результатом первооткрывателей, в городе одна за другой стали открываться Новые кулинарные школы. В последнее время Мебельную компанию перестало устраивать состояние помещения после занятий. В самом начале сотрудничества договаривались, что арендатор самостоятельно убирает за собой. А тут появились большие претензии к запахам, остающимся после приготовления пищи, к крошкам от выпечки и другим деталям. В итоге Мебельная компания сообщила, что налагает на арендатора штраф в размере 5000 рублей за некачественную уборку помещения после занятий.

#### Роли и интересы:

**Директор мебельной компании** — заставить арендатора заплатить штраф, добиться идеальной чистоты или впустить нового арендатора на условиях оплаты аренды.

**Директор кулинарной школы** — не платить штраф, снять претензии арендодателя, остаться в кухонной студии на тех же условиях.

**Директор конкурирующей кулинарной школы** — взять в аренду выставочный зал арендодателя, готов вносить арендную плату, главное – попасть на раскрученное место.

## СИТУАЦИЯ № 2. НЕЗАМЕНИМЫЙ СОТРУДНИК.

Сотрудник предприятия достиг пенсионного возраста и успешно проработал на предприятии ещё несколько лет. Он один из самых уважаемых работников, пользуется большим авторитетом у коллег. В сложных ситуациях большой опыт позволяет ему быстро находить эффективные и недорогие решения.

Но годы берут своё, хочется попробовать чего-то нового и необычного, а кроме того, здоровье – как профилактика, так и лечение, – требует больше времени и денег. Сотрудник принимает решение уйти на заслуженный отдых.

Начальник отдела, в котором работает Сотрудник, хотел бы пока оставить Сотрудника на работе, но повысить ему зарплату реальной возможности нет. Начальник управления, в которое входит этот отдел, мог бы посодействовать в решении задачи, но те резервы фонда оплаты труда, которые имеются в распоряжении Начальника управления, он планирует использовать для реализации его собственных амбициозных планов.

### Роли и интересы:

**Сотрудник** — хочет спокойно уйти на заслуженный отдых, мог бы остаться ещё на некоторое время при ощутимом увеличении заработной платы.

**Начальник отдела** — удержать Сотрудника, оставить его на работе хотя бы на то время, пока не будет подготовлена достойная замена ему, побудить своего руководителя – Начальника управления – оказать содействие для удержания Сотрудника.

**Начальник управления** — удержать Сотрудника, но имеющиеся резервы фонда оплаты труда не использовать, мотивировать своего подчиненного – Начальника отдела – обойтись собственными силами и средствами.

## СИТУАЦИЯ № 3. КТО БУДЕТ ПЛАТИТЬ?

Сотрудник подрядной организации работал в помещении заказчика. В сети произошёл скачок напряжения, вследствие чего вышел из строя ноутбук Сотрудника. Сотрудник доложил о случившемся своему непосредственному начальнику, Руководителю подрядной организации, и обратился за урегулированием инцидента к Представителю заказчика. Представитель заказчика успокоил Сотрудника, сказал, чтобы тот не беспокоился, пообещал, что «всё будет в порядке», а затем доложил об инциденте своему непосредственному начальнику – Руководителю заказчика.

Прошло некоторое время. Никакого движения по инциденту не происходило. Сотруднику поступает из бухгалтерии сообщение о взыскании с него стоимости ноутбука.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник подрядной организации** — хочет избежать взысканий с себя, пусть соответствующие ответственные лица его компании и компании-заказчика решают этот вопрос, он своё дело сделал – доложил о случившемся и написал заявление.

**Представитель заказчика** — считает, что это вообще не его дело – решать подобные вопросы, его функциональные обязанности – сопровождение проекта. Он своему руководителю доложил, далее не его зона ответственности.

**Руководитель подрядной организации** — хочет получить денежные средства за испорченный ноутбук, уклониться от участия в выяснении «кто прав, кто виноват», продолжить работы по проекту, сохранить хорошие отношения с заказчиком.

**Руководитель заказчика** — считает, что ответственность за используемое в проекте оборудование лежит на подрядной организации, поскольку именно она производит работы, хочет успешно завершить проект и сохранить партнерские отношения с подрядной организацией.



#### СИТУАЦИЯ № 4. ДОСТАВКА НА СЕВЕР.

Заказчик заключил с Заводом договор на приобретение и доставку продукции в пункт назначения. Место отдалённое, логистическая схема сложная: сначала наземным транспортом, затем речным, после снова наземным. Стороны подписали договор незадолго до окончания навигационного периода – заказчику были срочно нужны изделия. Завод поручил доставку продукции своей дочерней Транспортной компании, осуществляющей перевозку подобных грузов. Заказчик произвел Заводу стопроцентную предоплату за продукцию, Завод перечислил предоплату Транспортной компании. Завод начал производство, и часть изделий была доставлена Заказчику.

Во время доставки последней партии общей стоимостью 4,5 млн. рублей Транспортная компания сообщила Заводу, что навигация в этом году закончилась раньше, о чём стало известно всего несколько дней назад, а груз уже находится в месте погрузки на баржу. Следующая баржа пойдёт по реке после возобновления навигации, через семь месяцев. Остаются только наземные пути сообщения, которые увеличивают стоимость доставки на 60%. Директор транспортной компании не хочет брать на себя лишних расходов, иначе компания сработает по этому заказу в убыток, и премии не будет. Он считает, что Завод пошёл на риск, поэтому должен платить сам или решать вопрос с Заказчиком.

##### Роли и интересы:

**Директор Транспортной компании** — как можно скорее найти выход из ситуации, поскольку изделия находятся в порту, и за каждый день хранения приходится платить; сохранить хорошие отношения с Заводом.

**Заказчик** — получить весь заказ в срок; считает, что Завод должен взять расходы на себя, а неожиданное окончание навигации входит в предпринимательские риски Завода.

**Директор Завода** — не готов нести расходы на увеличение стоимости доставки, считает, что разделить убытки должны Транспортная компания и Заказчик

#### СИТУАЦИЯ № 5. СГОРЕВШИЙ КАМАЗ.

Предприниматель заключил договор аренды бокса на местной автобазе. Однако, поначалу бокс часто оставался пустым, и Знакомый Предпринимателя предложил оставлять в нём свой грузовик КАМАЗ, а в качестве компенсации временно предоставил Предпринимателю оборудование для подъёма тяжелых грузов. Предприниматель согласился. Письменный договор заключать не стали, просто поставили машину в бокс и попросили сторожа автобазы за ней приглядывать.

Некоторое время спустя в боксе замкнуло электрическую проводку. Возник пожар, КАМАЗ полностью сгорел. В договоре аренды, заключенном между Предпринимателем и автобазой, не было регламентировано кто именно должен отвечать за пожарную безопасность в боксе. Знакомый Предпринимателя разбираться не стал и потребовал у Предпринимателя возместить ущерб в размере 1 млн. рублей. Предприниматель отказался, поскольку считает, что компенсацию должен платить Директор автобазы.

##### Роли и интересы:

**Знакомый предпринимателя** — быстро получить компенсацию и приобрести новый КАМАЗ, так как его бизнес связан с перевозками.

**Предприниматель** — не видит своей вины в произошедшем; не хочет платить компенсацию, так как письменного договора не было; намерен переложить ответственность на Директора автобазы, которому он неоднократно говорил о проблемах с проводкой в арендуемом боксе.

**Директор автобазы** — не хочет платить компенсацию за сгоревший КАМАЗ; в случае предъявления претензий готов выдвинуть встречные требования к Предпринимателю о компенсации за сгоревший бокс, так как считает, что именно арендатор несёт ответственность за пожарную безопасность.

## СИТУАЦИЯ № 6. СВОЕНРАВНЫЙ КЛИЕНТ.

У Генерального директора торговой компании сложились отличные отношения с Начальником отдела закупок важного клиента. Начальник отдела закупок – амбициозный менеджер, которому льстит прямой доступ к руководству поставщика. Он хочет решать все вопросы только с Генеральным директором.

Территориальный менеджер торговой компании, молодой креативный сотрудник, в зоне ответственности которого находится важный клиент, стремится все вопросы в рамках полномочий решать самостоятельно. Однако Начальник отдела закупок «ставит палки в колеса», отправляет нужные отчеты только Генеральному директору и, в случае чего, лично звонит с жалобами также напрямую Генеральному директору.

При согласовании маркетинговой акции, проводимой в интересах этого клиента, менеджмент торговой компании не вовремя предоставил аналитические данные, необходимые для разработки акции. Акция не была запущена в необходимый срок.

Начальник отдела закупок звонит Генеральному директору и жалуется на «нерадивого территориального менеджера», требует его уволить.

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** — не хочет заниматься текущими проблемами с клиентом и предпочел бы, чтобы Территориальный менеджер самостоятельно решал все вопросы с важным клиентом, при этом не хочет потерять клиента или снизить объем его закупок.

**Территориальный менеджер** — хочет избежать увольнения и продолжать делать свою работу. Хочет, чтобы Генеральный директор не вмешивался в процесс и доверил ему решать все вопросы с важным клиентом самостоятельно.

**Начальник отдела закупок** — хочет сохранить практику решения всех вопросов напрямую с Генеральным директором торговой компании, добиться увольнения чересчур самостоятельного территориального менеджера.



## СИТУАЦИЯ № 7. ДАЛЬШЕ Я САМ.

Фермер в доверительной беседе пожаловался двум своим друзьям на плохой сбыт своей молочной продукции в пакетах. Первый Друг и Второй Друг, опытные руководители торговых компаний, имеющие бизнес-образование и разбирающиеся в маркетинге, указали на возможные причины неуспеха: невзрачная упаковка, отсутствие рекламы, низкая цена продукта, отсутствие в торговых сетях в областном центре. Друзья дали Фермеру несколько советов, как улучшить ситуацию. На что Фермер ответил, что он производитель, в тонкости продвижения и продаж вникать не хотел бы и предложил им создать совместный бизнес.

Друзья согласились и принялись за дело: создали концепцию модного молочного бренда «Андреевская ферма», подготовили соглашение о сотрудничестве, в котором было подробно прописано, кто что делает и за что отвечает, как распределяется прибыль и прочие детали. Двое друзей за свой счёт разработали стратегию, бизнес-план, логотип, бутылку, рекламную кампанию, провели опрос, съездили на выставку, выбрали оборудование. Затем с 3D макетами новых бутылок Друзья встретились с ведущими торговыми сетями и заручились их поддержкой по сбыту через эти сети молока «Андреевская ферма» по цене вдвое выше, чем оно продавалось в магазинах ранее.

После того, как была проведена вся подготовительная работа по запуску проекта, Фермер взял паузу под предлогом подготовки нового цеха. Когда цех был подготовлен, Друзья сообщили Фермеру о готовности внести деньги за свои доли и начать реализацию проекта. Фермер уклонился от ответа, а через некоторое время, встретившись с каждым Другом отдельно, намекнул, что совместного бизнеса, скорее всего, не будет. Друзья предложили всё обсудить открыто, расставить все точки над «i», но на всякий случай перед разговором подали на регистрацию в Роспатент товарный знак «Андреевская ферма».

### Роли и интересы:

**Первый Друг** — не видит смысла входить в проект с непостоянным Фермером, при этом хочет получить от Фермера компенсацию в размере 500 000 рублей за разработанную под ключ торговую марку и разойтись, сохранив нормальные отношения.

**Второй Друг** — жалеет о потраченных силах и времени; отказываться от выгодного дела не хочет, собирается реализовать проект без Фермера, закупая молоко в других фермерских хозяйствах.

**Фермер** — увидел стратегию для своего бизнеса, посчитал, что более не нуждается в помощниках и теперь может самостоятельно запустить проект «Андреевская ферма». Ценит дружеские отношения, но платить за разработку не хочет.

## СИТУАЦИЯ № 8. ИМЕНЕМ РЕВОЛЮЦИИ!

Менеджер компании «Даймонд» отгрузил товар на крупную сумму своему новому клиенту – «Заводу имени Октябрьской Революции». Отношения с IT-директором завода выстраивались более полугода, на проработку заказа были затрачены силы и время нескольких подразделений компании. Кроме того, обсуждался уже и следующий контракт, состоялся предварительный разговор по перспективной закупке в связи с открытием нового производства. Менеджер понял, что существует перспектива получения премии на будущих поставках заводу.

По договору, который заключен между компанией «Даймонд» и заводом, предусмотрен срок оплаты в течение 10-ти рабочих дней с момента поставки. Однако, прошло уже две недели, а денежные средства до сих пор не поступили. Менеджер компании «Даймонд» позвонил IT-директору завода, и тот объяснил, что заводу необходима отсрочка платежа в 60 дней, иначе продолжение сотрудничества невозможно, и вообще, текущая поставка уже в любом случае будет оплачена с задержкой. Тем временем, Руководитель отдела продаж компании «Даймонд» потребовал от своих сотрудников предоставить отчет по дебиторской задолженности. У Менеджера из-за этого сложного заказа норма дебиторской задолженности превышена в два раза, к тому же просрочен платёж.

IT-директор завода чувствует себя словно между молотом и наковальней. Договор подписан, отгрузка прошла, а финансисты неожиданно поменяли условия. В этой ситуации он испытывает неловкость перед поставщиком, с которым сложились хорошие отношения. Однако, заводские юристы заверили IT-директора, что ничего страшного в задержке оплаты нет, все так делают, а поставщик, если хочет и дальше работать с заводом, пусть принимает условия, удобные заводу.

### Роли и интересы:

**Менеджер компании «Даймонд»** — хочет ускорить оплату по уже произведенной отгрузке, иначе будут проблемы из-за просроченной дебиторки и превышенного лимита задолженности; стремится сохранить перспективного клиента.

**Руководитель отдела продаж компании «Даймонд»** — следит за регламентом по дебиторской задолженности, не хочет, чтобы его подразделение было виновато в срыве исполнения бюджета и возникновении кассовых разрывов, заинтересован в сохранении клиента.

**IT-директор завода** — хочет сохранить хорошие отношения с поставщиком, найти выход из ситуации, в возникновении которой не считает себя виноватым.

## СИТУАЦИЯ № 9. СЕЛЬСКАЯ НОВЬ.

На одну из ферм крупного агрохолдинга был назначен молодой Директор с задачей поднять прибыльность. Вскоре после назначения Директор добился выделения парка современной сельхозтехники. Директор имеет карьерные устремления, хочет перейти на повышение в региональный филиал холдинга, опираясь на успехи, достигнутые в управлении фермой.

Спустя некоторое время Директору стало известно, что новая техника простаивает в гараже, а хлеборобы работают на старой. Новая техника более эффективна, производительность ее выше, соответственно, выше и заработки. Недовольство хлеборобов достигло того, что они направили к Директору делегацию во главе с Молодежным лидером с требованием вывести новую технику в поля, ведь многие молодые ребята, наблюдая существующее положение дел, собираются увольняться.

Заведующий гаражом на ферме, в ведении которого находится вся техника, – человек старой закалки, бережливый и рассудительный. Он приберегает новую технику до лучших времен, пока работоспособна старая – пусть работает. Парк не обновлялся давно, в следующий раз когда еще обновят! Кроме того, ремонт старой техники прост и дешев, а новую технику ещё нужно осваивать. Молодежного лидера он считает типичным выскочкой, который работать не очень хочет, а больше «мутит» хлеборобов. Заведующий гаражом живет в этом селе с рождения, работает на ферме с 14 лет, всю свою жизнь связал с сельским хозяйством, пользуется заслуженным авторитетом среди односельчан и коллег.

Молодежный лидер видит свое будущее в общественной или политической деятельности. Он планирует участвовать в ближайших муниципальных выборах, рассчитывая на поддержку хлеборобов.

### Роли и интересы:

**Директор** — удержать молодежь на ферме, сосредоточиться на решении неотложных задач, поскольку без их решения о дальнейшей перспективе можно забыть; ценит отношения с авторитетным Заведующим гаражом, к мнению которого прислушивается руководство агрохолдинга.

**Заведующий гаражом** — готов вкладываться в ту молодежь, которая связывает свою жизнь с селом и фермой, а не гонится за длинным рублем. Считает, что лучшее – враг хорошего. Ориентирован на дальнюю перспективу и основательность, порядок и стабильность ценит выше сиюминутных успехов.

**Молодежный лидер** — хочет добиться вывода новой техники в поля и улучшения других условий труда, укрепить свой авторитет среди хлеборобов, балансируя между интересами руководства и односельчан, хочет накопить политический капитал для продвижения в муниципальные депутаты.

## СИТУАЦИЯ № 10. СОГЛАШУСЬ И СДЕЛАЮ ПО-СВОЕМУ.

В торговой компании 25 филиалов, торгующих хозяйственными товарами. Руководитель филиала периодически допускает ошибки, тем самым создавая проблемы для центрального офиса. На замечания всегда соглашается — и делает по-своему. На все нововведения Руководитель филиала имеет свою точку зрения, которая порой не соответствует стратегии развития компании. Темп принятия решений в компании высок и практически невозможно оформлять распоряжения в письменном виде.

Руководитель филиала показывает средние результаты по компании и никогда не выбивался в лидеры. Начальник отдела продаж доволен результатами Руководителя филиала, поскольку он лично набирал всех руководителей филиалов и знает проблемы регионов.

Коммерческий директор поручает Руководителю филиала провести ответственные переговоры с одним из поставщиков вместо себя, вкратце описав ситуацию и ссылаясь на свою занятость. Руководитель филиала проваливает переговоры.

### Роли и интересы:

**Начальник отдела продаж** — считает Руководителя филиала нормальным сотрудником. Виновным в провале переговоров склонен считать Коммерческого директора, поскольку он поручил их провести неподготовленному сотруднику, не имеющему всей необходимой информации.

**Руководитель филиала** — оставить все как есть, своей вины в провале переговоров не признаёт, считает виновными людей, которые не умеют нормально объяснять и ставить задачи.

**Коммерческий директор** — считает Руководителя филиала совершенно несоответствующим своей должности, требует от Начальника отдела продаж немедленно навести порядок в руководстве этим филиалом.

## СИТУАЦИЯ № 11. НЕДОВОЛЬНЫЙ КЛИЕНТ.

Фирма, поставщик охранных систем, установила свое оборудование в магазин крупной торговой сети. Через два месяца заканчивается срок бесплатного гарантийного обслуживания оборудования, подразумевающий бесплатные выезды на диагностику, настройку, ремонт, замену неисправного оборудования. На протяжении предыдущих 10 месяцев оборудование работало нестабильно. Потребовалось в среднем по два выезда специалистов фирмы-поставщика с целью гарантийной замены комплектующих и дополнительной настройки оборудования.

Руководство магазина торговой сети требует от фирмы-поставщика немедленного решения вопроса — либо бесплатной замены всего нестабильно работающего оборудования на более современное и надежное, либо продления гарантийного срока.

### Роли и интересы:

**Директор магазина торговой сети** — понимает, что после окончания гарантийного срока бесплатных выездов и замены деталей оборудования больше не будет. В случае, если вопрос не будет решен оперативно, угрожает сменить поставщика.

**Директор фирмы-поставщика** — не менять оборудование в магазине, сохранив при этом партнерские взаимоотношения с магазином.

**Директор конкурирующей фирмы-поставщика** — воспользоваться ситуацией, начать сотрудничество с магазином, готов предоставить коммерческие предложения.

## СИТУАЦИЯ № 12. НЕ ВСЁ УЧЛИ.

Компания-исполнитель выполнила проект, внедрив у Компании-заказчика информационную систему. Работы были выполнены в точном соответствии с техническим заданием. В ходе опытной эксплуатации продукта Заказчик понял, что не учел в техническом задании некоторые важные моменты, и поэтому эффект от внедрения информационной системы существенно ниже ожидаемого.

На высказанные претензии по недостаточной функциональности системы Исполнитель ответил в том духе, что Заказчики — взрослые люди, и сами должны понимать, чего хотят, а читать мысли в обязанности Исполнителя не входит.

### Роли и интересы:

**Директор Компании-заказчика** — возложить на Исполнителя работы по приведению ИС в соответствие со своими потребностями без каких-либо доплат. Считает, что опытный Исполнитель сам должен был прояснять ожидания и потребности Заказчика.

**Директор Компании-исполнителя** — избежать выполнения без дополнительной оплаты каких-либо работ, не предусмотренных техническим заданием, не растерять эффективную команду своих сотрудников.

**Сотрудники Исполнителя** — получить бонусы за успешно выполненный проект, поскольку все сделано в срок, в соответствии с бюджетом и техническим заданием, не втягиваться в бесплатные доработки.

## СИТУАЦИЯ № 13. НАЗНАЧЕНИЕ.

В один из отделов крупного государственного учреждения назначен новый Начальник отдела. В отделе в течение многих лет процветает кумовство и протекционизм. Практически все сотрудники отдела — родственники или близкие друзья высокопоставленных руководителей. Дисциплина и производительность труда в отделе крайне низки. Это не устраивает Начальника управления, которому подчинен отдел. Прежний начальник отдела был уволен за неудовлетворительные показатели в работе.

Новому Начальнику отдела ставится задача наладить дисциплину и повысить производительность труда. Он приступает к работе. Сотрудники отдела начинают возмущаться по поводу нововведений своего начальника. Наибольшее недовольство высказывает Ведущий специалист, лидер мнений, самый старший сотрудник по возрасту и один из самых влиятельных в смысле «связей».

### Роли и интересы:

**Начальник управления** — не вступать в конфликты с влиятельными сотрудниками отдела, настроить нового Начальника отдела на самостоятельное решение вопросов по наведению порядка, переложить на него ответственность за возможные негативные последствия.

**Начальник отдела** — определить перечень мер, направленных на укрепление дисциплины и повышение производительности труда, а затем передать его вышестоящему руководству, не втягиваться в конфликты со своими сотрудниками, уйти от ответственности за непопулярные реформы в отделе.

**Ведущий специалист** — блокировать любые попытки изменить существующее положение дел в отделе, которое его полностью устраивает, при необходимости использовать свои «связи».

## СИТУАЦИЯ № 14. КОЛГОТКИ В СУПЕ.

В старшую группу детского образовательного учреждения (ДОУ) перешла девочка из другого детского сада. Через некоторое время воспитательница старшей группы выставила ультиматум: «Или я, или она». Заведующая ДОУ вынуждена была перевести ребёнка в подготовительную группу, где работала опытная Воспитательница-пенсионерка.

С этого времени жизнь в группе кардинально изменилась. Девочка раскидывает в обед котлеты, колготки кладёт в тарелку с супом, отбирает игрушки у всех детей подряд, может разорвать чью-либо одежду, приклеить пластилин в волосы. Ситуация усугубляется тем, что Воспитательница невольно настраивает всех родителей против этой девочки. Она постоянно говорит: «Дорогие игрушки в садик не берите — всё будет сломано! В красивую одежду детей не одевайте — всё будет порвано!». В конце концов, Инициативная группа родителей пришла к Заведующей с предупреждением, что они обратятся в прокуратуру, так как не обеспечена безопасность детей.

### Роли и интересы:

**Заведующая ДОУ** — хочет не допустить никаких проверок прокуратуры, считает, что ситуацию можно уладить своими силами.

**Мать девочки** — не хочет никуда переходить, считает, что ребёнок, какой бы ни был, имеет право на дошкольное образование не меньше других, тем более, сейчас вводится инклюзивное образование, учитывающее особые потребности детей.

**Представитель инициативной группы родителей** — от имени всех родителей требует убрать девочку из группы, угрожает в случае отказа обратиться в прокуратуру.

**Воспитательница** — хочет, чтобы в группе всё было тихо и спокойно, без скандалов, отвечать за поломанные дорогие игрушки и порванные наряды не собирается.



## СИТУАЦИЯ № 15. ЗАЛИВКА ФУНДАМЕНТА.

На стройплощадке уникального здания в крупном мегаполисе предстоит ответственная операция — заливка бетонного фундамента. Заливка требует непрерывной подачи бетона в течение 20–30 часов. Перерыв более чем на час приводит к образованию так называемого «холодного шва», что отрицательно влияет на характеристики фундамента и в самом худшем случае может привести к необходимости переделки всего фундамента. Застройщик заключил договоры с Цементным заводом на поставку цемента и с Бетонной компанией на изготовление жидкого бетона и доставку его на стройплощадку. Стороны совместно разработали план работ, минимизирующий риски срыва непрерывной заливки.

В день начала заливки резко ухудшились погодные условия, на маршруте следования бетоновозов произошло несколько ДТП. Непрерывность заливки была сорвана.

Директор застройщика требует возмещения убытков от Бетонной компании, поскольку обеспечение непрерывности поставок жидкого бетона является их прямой обязанностью по договору. Директор бетонной компании отказывается от возмещения, ссылаясь на тяжелые погодные условия и ДТП как на форс-мажорные обстоятельства. Кроме того, произошли задержки в отгрузке цемента с Цементного завода. Директор цементного завода в оправдание задержки ссылается на то, что автотранспорт Бетонной компании, прибывавший за цементом, имел другие технические характеристики, нежели заранее устно оговоренные, что привело к серьезному увеличению времени обработки машин и погрузки цемента. Кроме того, ухудшение погоды привело к неоднократным перебоям в электроснабжении Цементного завода.

### Роли и интересы:

**Директор застройщика** — получить возмещение убытков, обеспечить высокое качество фундамента, сохранить деловую репутацию, не допустить в будущем подобных срывов.

**Директор бетонной компании** — ничего не возмещать, сослаться на тяжелые погодные условия и на срыв доставки цемента, найти выход из ситуации, сохранить деловую репутацию и партнерские отношения с застройщиком и заводом.

**Директор цементного завода** — ничего не возмещать, сослаться на объективные обстоятельства и на проблемы с транспортом, который предоставила бетонная компания, найти решение конфликта, сохранить деловую репутацию и отношения с партнерами.

## СИТУАЦИЯ № 16. ДОЛИ.

Три года назад Предприниматель зарегистрировал компанию, которая занимается производством разнообразных товаров из металла (метизов). На этапе запуска проекта Предприниматель написал бизнес-план, подобрал оборудование и помещение, договорился с основными покупателями. Оставалось найти финансовые средства, необходимые для запуска. Инвестором выступил Дядя предпринимателя, проживающий в Москве. Дядя вложил в компанию 5 млн рублей на следующих условиях: один год он отвёл на запуск и выход на необходимые объёмы производства и продаж, затем в течение трех лет компания должна была вернуть вложенные инвестиции без процентов. За это Дядя попросил долю 30% в уставном капитале компании. Предприниматель принял эти условия, компаньоны подписали договор займа и переоформили долю в 30% на Дядю.

Предприниматель приобрёл оборудование и запустил производство. При этом сам он больше занимался производством, а для развития продаж и другой текущей управленческой деятельности нанял Коммерческого директора с небольшим окладом, поскольку платить на первых порах было не с чего. Во время собеседования Коммерческий директор высказывал пожелание стать акционером компании, на что Предприниматель ответил, что в будущем это возможно, а пока говорить об этом рано, нужно активно выводить компанию на рынок. Решено было вернуться к разговору позже, когда компания окрепнет.

В течение следующих полутора лет бизнес компании успешно развивался. Продукция продавалась, займ возвращался в срок. До окончания закрытия договора займа осталось ещё полтора года. К Предпринимателю обращается Коммерческий директор и предлагает продолжить разговор о том, что он хотел бы получить долю собственности в компании. Коммерческий директор считает, что он успешно выполняет всю необходимую коммерческую и управленческую работу, для повышения продаж он использовал личные связи, к тому же, его текущая заработная плата намного ниже рыночной.

### Роли и интересы:

**Коммерческий директор** — хочет стать акционером компании, получив долю в 30%, не готов выкупать долю за реальную стоимость, поскольку считает, что он уже вложил больше своим трудом.

**Предприниматель** — не готов делиться своей долей в компании, поскольку уверен, что он вложил в компанию больше, чем Коммерческий директор.

**Дядя предпринимателя** — не готов делиться своей долей в компании, готов продать долю компании по рыночной стоимости, но после того, как компания вернет займ; средства, вырученные от продажи доли готов расценивать как прибыль от проекта.

## СИТУАЦИЯ № 17. КОМАНДИРОВКА.

Фирма-исполнитель, специализирующаяся на установке спутниковых комплексов связи, заключила договор на установку оборудования с заказчиком – геологической компанией. Место установки находится на Крайнем Севере, за Полярным кругом, и добраться туда можно только на вертолёте. У заказчика заключён договор авиаперевозок с Местной авиакомпанией.

За доставку оборудования и Инженера исполнителя к месту установки отвечает заказчик. Однако из-за необычности заказа в договоре между фирмой и заказчиком сроки не были указаны явно. В один из дней плановый рейс вертолёта авиакомпании доставил Инженера исполнителя и оборудование в пункт назначения. Оборудование выгрузили, инженеру выделили помещение, вертолёт улетел обратно. Инженер установил оборудование, выполнил пусконаладочные работы, подключил интернет и телефонию. Главный инженер участка принял работы, подписал акт приемки-сдачи.

В связи с непредвиденными обстоятельствами следующий плановый вылет вертолёта на Большую землю, на котором заказчик собирался вернуть Инженера, отложился на месяц. Директор заказчика не может организовать отдельный вылет вертолёта для переброски Инженера, поскольку это подразумевает большие затраты — 1,5 млн рублей за один рейс. Инженер «застрял» на объекте уже более чем на две недели. Фирма исполнителя вынуждена откладывать другие работы из-за отсутствия на месте своего ценного сотрудника и несёт убытки.

### Роли и интересы:

**Директор заказчика** — хочет как можно дешевле решить вопрос со связистами, обойтись без непредвиденных затрат и компенсаций, сохранить с фирмой-исполнителем хорошие отношения.

**Директор исполнителя** — хочет как можно быстрее организовать вывоз своего сотрудника, либо получить достойную компенсацию за вынужденный простой; хочет сохранить хорошие отношения с заказчиком.

**Директор местной авиакомпании** — дорожит взаимовыгодными отношениями с геологической компанией, но в убыток работать не намерен.

**Инженер исполнителя** — хочет скорее вернуться домой, там накопилось много заказов, за которые он получает сдельную оплату, а это — «живые» деньги.

**Главный инженер участка** — доволен тем, что на затерянном в тундре участке волею судьбы застрял новый человек, квалифицированный инженер; задержка рейса его устраивает.

## СИТУАЦИЯ № 18. ЛЮБИМАЯ СОТРУДНИЦА.

У Директора компании, среди сотрудников которой существенно преобладают женщины, возникли близкие отношения с одной из рядовых сотрудниц. Сотрудница стала работать усерднее и со временем начала раздавать «ценные советы» за пределами своего отдела и своей компетенции. Влияние Сотрудницы достигло такого уровня, что как-то раз Директор вызывал руководящих работников и в присутствии Сотрудницы дал им указания принимать её советы в работу. Среди коллектива росло недовольство, но открыто его выразить побаивались, зная крутой нрав Директора.

Не обошлось без вмешательства Сотрудницы и в один из ключевых проектов отдела. В итоге проект был сорван, Руководителю проекта грозит лишение премии, а всему отделу – существенное ее уменьшение. Руководитель проекта видит причиной срыва вмешательство Сотрудницы и требует от Начальника отдела оградить себя от ее влияния, поскольку это уже напрямую вредит делу. Коллектив отдела в целом поддерживает Руководителя проекта и недоволен пассивностью Начальника отдела, однако считает, что и сам Руководитель проекта должен проявлять больше твердости и требовательности, а не брать под козырек перед фавориткой Директора.

Директор компании не считает значимыми имеющие место отдельные факты недовольства коллектива Сотрудницей, считает это происками завистниц.

### Роли и интересы:

**Директор компании** — наладить управляемость в коллективе, подавить недовольство своими решениями, побудить коллектив следовать идеям талантливой Сотрудницы и воплощать их в жизнь.

**Начальник отдела** — не готов открыто выступить против Сотрудницы, хочет поддерживать хорошие отношения с коллективом, демонстрирует преданность Директору, не хочет потерять Руководителя проекта.

**Руководитель проекта** — настаивает на выплате ему, как минимум, 50% премии, требует вмешательства в свою работу либо передачи всей ответственности за результаты проекта на тех, кто вмешивается и даёт «ценные» советы.

**Сотрудница** — уверена в полезности своих советов, поскольку видит, как высоко их оценивает Директор, стремится расширить влияние в коллективе, недовольных терпеть не готова.

## СИТУАЦИЯ № 19. НОВОСТРОЙКА.

На адрес Заказчика, крупной строительной компании, пришло письмо от Собственника квартиры недавно сданного в эксплуатацию дома. В письме сообщалось, что при мытье окон после чистовой отделки на всех 12 стеклопакетах в его квартире была обнаружена окалина и царапины, и повреждённые окна следует заменить. Главный инженер Заказчика обращается к Главному инженеру Генерального подрядчика с просьбой устранить данное замечание в рамках гарантийных обязательств. Главный инженер генерального подрядчика ответил на просьбу отказом, сославшись на подписанный Собственником акт приёма-передачи квартиры, хотя в форме акта пункт по приёмке окон отдельно не прописан.

### Роли и интересы:

**Собственник квартиры** — поменять повреждённые окна. Совершенно очевидно, что при чистовой отделке сварочные работы не велись, а характер окалина говорит о тепловом воздействии на стекла. Гарантийный срок составляет 5 лет, оснований для отказа нет.

**Главный инженер Генерального подрядчика** — не менять повреждённые окна. При приёмке квартиры замечаний относительно окон не было. Акт подписан. Квартира была в черновой отделке, дефекты были обнаружены после чистовой отделки квартиры, найти виновную сторону при данных обстоятельствах не представляется возможным.

**Главный инженер Заказчика** — заменить повреждённые окна за счёт Генерального подрядчика, самому расходов не нести. Уладить конфликт с собственником квартиры, потому что это уже не первая квартира, купленная этим собственником, и портить отношения с таким клиентом очень нежелательно.

## СИТУАЦИЯ № 20. СМЕНА УЖЕ ПОДРОСЛА.

Производственно-коммерческая фирма динамично развивалась в течение последних шести лет. Главный бухгалтер работает в фирме с момента её зарождения и пользуется доверием Директора и учредителей. Вместе с ростом фирмы выросла численность бухгалтерии. Главный бухгалтер, переложив всю текущую работу на подчинённых бухгалтеров, в рабочее время оказывает бухгалтерские и консультационные услуги сторонним организациям. Вместе с тем, в бухгалтерии незаметно вырос Заместитель главного бухгалтера, квалификация которого уже не ниже, а в отдельных вопросах и выше, чем у Главного бухгалтера. Со стороны Заместителя главного бухгалтера неоднократно высказываются претензии в адрес Главного бухгалтера о несправедливости и неравноценном распределении работы. Конфликт дошёл до Директора фирмы.

### Роли и интересы:

**Директор** — хочет сохранить работоспособную бухгалтерию, уверен в профессиональной квалификации Заместителя главного бухгалтера, но сомневается в его способности руководить и выстраивать отношения.

**Главный бухгалтер** — хочет сохранить свою должность имеющиеся свободы и привилегии, иметь подконтрольную ей бухгалтерию и квалифицированного Заместителя.

**Заместитель главного бухгалтера** — не в состоянии примириться с Главным бухгалтером, который, по его мнению, допускал несправедливость по отношению к нему. Обладая достаточной квалификацией, психологически пока не готов взять на себя полную ответственность за работу бухгалтерии, хотел бы иметь более справедливого Главного бухгалтера.