

Фестиваль управленческой борьбы «Убеди! – 2019»

Ситуации турнира по классической управленческой борьбе

Групповой этап

1. Чувство самостоятельности

Компания «Ветер перемен» в сотрудничестве с Партнёром плодотворно занимается реализацией сложных проектов в различных областях в течение продолжительного периода. Компания инвестировала большие средства в развитие продукта Партнёра. Успешное продвижение и конъюнктура рынка позволяет захватывать новые рынки сбыта.

В условиях устойчивого финансового положения и сложившейся положительной репутации, **Руководство Партнёра** принимает решение не подписывать с компанией «Ветер перемен» партнёрское соглашение на следующий год и провести самостоятельные переговоры с **Коммерческим директором Заказчика** на предмет заключения контракта. Заказчик также заинтересовался прямым взаимодействием с Партнёром. Для того чтобы сохранить статус-кво в отношениях с Заказчиком, **Менеджер Компании «Ветер перемен»** договаривается о встрече с Партнёром, к которой серьёзно готовится.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер Компании «Ветер перемен» — удержать Заказчика, вернуть первоначальные условия партнёрских соглашений с Компанией-Партнёром, воспрепятствовать самостоятельной активности представителей Партнера.

Представитель руководства Партнёра — заключить самостоятельный контракт с Заказчиком, максимизировать финансовый результат, поддержку продукта сократить до минимального уровня.

Коммерческий директор Заказчика — получить более выгодные финансовые условия.

2. Партнеры

Первый собственник компании «Альфа» получил предложение купить готовый бизнес в новой нише рынка. Первый собственник предложил **Второму собственнику** «Альфы» совместное инвестирование в покупку нового бизнеса, но получил отказ. По мнению Второго собственника, лучше фокусироваться на одном деле, нежели распылять силы на несколько направлений. Тогда Первый собственник принял решение купить бизнес самостоятельно на личные средства.

Со временем новый бизнес Первого собственника стал расти, и он стал уделять ему всё больше внимания. Второй собственник неоднократно предпринимал попытки вернуть партнера к делам компании «Альфа», но безуспешно. В итоге, Второй собственник решил обратиться к Первому с предложением полностью выйти из их общего бизнеса, поскольку делами компании «Альфа» Первый собственник фактически перестал заниматься. В ходе беседы Второй собственник сообщил также, что компания только что выиграла крупный тендер, а инвестиции на этот новый проект он предполагает брать у их общего **Приятеля**. Приятель ставит условием инвестирования получение доли в компании «Альфа».

Первого собственника такая ситуация не устраивает. Он считает, что является полноправным собственником компании, хочет продолжать работать в ней и получать свою привычную долю прибыли. Вводить Приятеля в число собственников компании он не намерен. Первый собственник предлагает рассматривать Приятеля исключительно как инвестора под текущий проект. Второй собственник в замешательстве: над новым проектом он работал почти год, и с Приятелем уже оговорены предварительные условия партнёрства.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Первый собственник — хочет остаться в компании, готов вовлечься в новый проект и в дела, так как второй, его личный бизнес уже поставлен на ноги. Понимает, что без существенных вложений со стороны Приятеля новый проект реализовать будет невозможно.

Второй собственник — вывести из состава учредителей Первого собственника. Считает, что деньги должны зарабатывать трудом. Хочет начать новый проект с Приятелем, тем более, они уже хорошо сработались с ним за время «отсутствия» Первого собственника.

Приятель — деньги намерен инвестировать только в компанию, в которой имеет долю собственности, хорошо понимает, какие доходы может принести реализация нового проекта.

3. Цена срочности

Промышленному предприятию потребовался срочный ремонт на одном из производственных объектов. **Директор предприятия** издал приказ о начале работ. В ходе ремонта, непосредственно в момент выполнения работ произошел взрыв емкости с горючими отходами. Монтажник получил травмы средней тяжести без угроз инвалидности. **Отраслевая комиссия**, расследующая обстоятельства происшествия, выяснила, что монтажник, в числе прочих нарушений правил, не был пристегнут ремнём безопасности по распоряжению своего опытного **Бригадира**. По мнению Бригадира, если бы монтажники были бы пристегнуты, то травмы их в подобных случаях были бы гораздо серьезнее, поэтому, в соответствии с практикой и здравым смыслом, монтажники никогда не пристегиваются. Независимое отраслевое Сообщество монтажников согласно с мнением Бригадира. Директор предприятия пытается урегулировать конфликт и договориться с отраслевой комиссией.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — снять с себя ответственность за аварию и травматизм, ведь нарушать правила он не приказывал.

Председатель комиссии — отстаивать верность правил, игнорировать мнение Бригадира и не подвергать сомнению авторитет отраслевого регулятора, кроме того, изменение правил повлечет снятие вины с ответчиков за прошлые аналогичные нарушения, не допускать усиления влияния отраслевого Сообщества монтажников.

Бригадир — не нести ответственности, поскольку срочные работы выполнялись по приказу Директора, и срочность помешала должным образом обезопасить ёмкость.

Лидер сообщества монтажников — отстаивать Бригадира, добиться изменения правил с учётом отраслевого опыта, повысить свой авторитет и влияние Сообщества.

4. Непринятый заказ

Заказчик подписал с **Типографией** договор на печать тиража упаковки для сыпучих продуктов в размере 50 000 штук на сумму 100 000 руб.

Всю работу ведет **Агентство** — размещает макет, курирует сроки и т. д. Агентство утвердило и подписало макет упаковки у Заказчика и передало его Типографии, за исключением фона (подложки), который представитель Агентства утвердил самостоятельно, выбрав подходящий цвет по раскладке. Весь тираж напечатан в срок, указанный в договоре.

Заказчик тираж не принял, мотивируя тем, что цвет фона его совершенно не устраивает: он хотел цвет вареной сгущенки, а получился цвет «детской неожиданности». Типография защищает: «Макет был подписан и утвержден, мы все сделали по правилам!» Заказчик отвечает: «Я вашей «кухни» не знаю, меня не волнует, цвет не тот, тираж не принимаю!»

Агентство хочет остаться в стороне: «Договор между вами (Заказчик и Типография), разбирайтесь».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Типография — сохранить отношения с Заказчиком, выйти из этой ситуации с минимальными издержками.

Агентство — сохранить отношения с Заказчиком, не участвовать в «разборках», уклониться от втягивания в конфликт.

Заказчик — получить заказ надлежащего качества без дополнительной оплаты.

5. Нужный начальник

Директор компании никак не может подобрать начальника отдела продаж так, чтобы он его устроил как серьезный управленец, а для сотрудников отдела стал бы лидером, способным вдохновлять коллектив на трудовые подвиги. Сам Директор отдел продаж не вдохновляет, менеджеры его попросту боятся.

После увольнения очередного начальника отдела продаж Директор попросил лучшего менеджера стать начальником отдела, хотя бы временно. После долгих переговоров он согласился. Из уважения к Директору — не мог подвести!

Через полгода **Начальник отдела продаж** взмолился: «Или отпустите обратно в отдел, или совсем уйду! С одной стороны, Вы давите, с другой — сотрудники. А с третьей — клиенты, а все конфликты приходится разбирать мне. Сил нет! Не могу быть начальником!». К этому моменту уже и **Сотрудники** отдела продаж недолюбливают своего Начальника: «Бывший коллега, а как зазнался! Каждый день заседает с Директором по три часа, стал против своих работать, наши интересы не отстаивает. Информацию Директору так подает, как будто только он хороший, а мы во всем виноваты!».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — хочет, чтобы Начальник отдела продолжал работу в этой должности.

Начальник отдела продаж — хочет или вернуться в отдел менеджером, или уйти совсем. Деньги тут не при чём, здоровье дороже!

Сотрудник — не хочет, чтобы Начальник отдела продаж вернулся в менеджеры: став начальником, он раздал сотрудникам свой пакет заказов, с которого они получают проценты. А вернется — отберет!

6. Проблемный заём

Директор строительной компании договорился со своим давним партнером, **директором торговой компании**, о получении от торговой компании займа в размере 100 млн. рублей. В качестве обеспечения займа была предложена база отдыха, принадлежащая строительной компании. Третьей стороной сделки выступило агентство недвижимости, которое оценило объект залога и гарантировало в случае невозврата займа продажу данного объекта по цене не менее 100 млн. рублей.

После значительной просрочки возврата займа обе компании обратились к **директору агентства недвижимости** с требованием о срочной продаже объекта залога. В связи с текущей конъюнктурой рынка объект удалось продать лишь за 90 млн. рублей. Строительная компания оказалась не готова погасить оставшуюся часть кредита и пытается возложить ответственность на агентство недвижимости.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор торговой компании — хочет полного возврата кредита в сжатые сроки.

Директор строительной компании — хочет переложить ответственность за невозврат части кредита на агентство недвижимости и избежать судебных разбирательств с торговой компанией.

Директор агентства недвижимости — не хочет нести финансовую ответственность за продажу объекта залога по более низкой цене, чем предписывалось взятыми гарантиями; желает при этом сохранить хорошие отношения с обеими компаниями, которые являются его давними VIP-клиентами.

7. Не зная броду

В команду проекта со стороны исполнителя, консалтинговой компании, введен новый молодой **Сотрудник**, недавно поступивший на работу в компанию, для выполнения вспомогательных операций и задач, не требующих высокой квалификации. **Топ-менеджер заказчика**, крупной корпорации, как обычно направил свои замечания и вопросы к отчету, который ему направили консультанты, и запросил ответы. Новый Сотрудник дал прямые и честные ответы на заданные вопросы и обоснованно парировал часть замечаний. Содержание ответа вызвало замешательство на стороне заказчика и пересмотр его взглядов на значительную часть уже достигнутых результатов. Это может повлечь неприятности для консалтинговой компании. **Директор консалтинговой компании** крайне недоволен неавторизованной активностью молодого Сотрудника. Директор хотел бы уволить «правдоруба», но его удерживает очевидность для Заказчика связи между ответом Сотрудника и последующим увольнением.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Топ-менеджер заказчика — ему нравится честность Сотрудника, но он недоволен сокрытием важных деталей проекта, решительно настроен принять организационные меры, вплоть до разрыва договора с консультантами.

Директор консалтинговой компании — хочет найти выход из ситуации и погасить недоразумение, уволить Сотрудника, сохранить важного заказчика и имидж консалтинговой компании.

Сотрудник — честность ставит превыше всего, презирает мошенничество и ложь, желает сохранить место.

8. Когда в товарищах согласия нет

Предприниматель ведет успешный бизнес. К нему с предложением о совместной деятельности обратился **Давний знакомый**, проживающий в другом регионе. Предложение интересно для обоих, поскольку Предприниматель понимает необходимость развития, в том числе за счет работы в других регионах, а Давний знакомый видит возможность реализовать успешную бизнес-модель. Компаньоны организовали компанию, договорившись о соотношении долей 60/40 в пользу Предпринимателя. На должность **Директора** приняли человека, которого порекомендовал Давний знакомый.

Предприятие начало работать, через некоторое время вышло на безубыточность и даже стало приносить прибыль. Однако, ни при начале деятельности, ни впоследствии, компания никак не может выйти на запланированные показатели. Многие из того, что планировалось, реализовано не в полной мере или не реализовано вовсе. Постоянно нарушаются сроки предоставления отчетности перед собственниками, а среди ключевых сотрудников компании появляется все больше родственников Директора и Давнего знакомого.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Предприниматель — хочет добиться выполнения поставленных задач, для этого считает необходимым заменить Директора, готов приступить к поиску альтернативного кандидата.

Давний знакомый — не намерен заменять Директора, считает, что со своей работой тот справляется успешно, и прибыльность компании в текущих условиях – лучшее тому подтверждение, считает, что сдвиги сроков происходят под влиянием внешних факторов, которые начальными планами не предусматривались, а ведь, как говорится, жизнь не стоит на месте!

Директор — хочет сохранить рабочее место, считает своей заслугой, что предприятие довольно быстро стало приносить прибыль, считает необходимым добиться пересмотра плановых показателей.

9. Мамочка

Семья – **Муж**, **Жена** и двое детей в возрасте до шести лет – собираются в отпуск. Они планируют посетить теплые страны. На семейном ужине Жена делится новостью со своей Мамой о том, что они семьёй собираются поехать отдыхать. **Мама**, она же бабушка внуков и тёща, с радостью хлопает в ладоши и проговаривает: «Я так рада, но я с вами тоже полечу! Одной лететь боюсь, а с вами – в удовольствие! Деньги есть, кому переводить, чтобы купили билет и мне?».

Жена готова взять её с собой, ведь Мама нигде не была и всегда готова бежать на помощь, когда нужна. А вот взгляд Мужа и его настрой не радует.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Мама — готова оплатить перелет, мечтает увидеть море, готова помочь с внуками, если молодые родители надумают ехать на экскурсию.

Жена — хочет, чтобы Мама увидела море и исполнила давнюю мечту. Когда еще они вместе смогут выбраться. Хотя и реакцию мужа понять может.

Муж — взять тёщу в свой отпуск – это катастрофа. Если она поедет, то только без него.

10. 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.

11. Незадача

Сотрудник более семи лет проработал в компании, осуществляющей поставки инженерной сантехники по всей России. За это время он смог себя хорошо зарекомендовать. Последние три года Сотрудник работал в региональных группах, которые занимаются продажами в Сибирь и Поволжье. Когда руководитель направления Сибирь покинул компанию, Сотрудник попросил руководство компании дать ему возможность проявить себя и назначить на должность руководителя направления. На эту тему он общался и с **Директором по продажам**, и с **Генеральным директором**. Но у Директора по продажам, как оказалось, было свое видение, как должны решаться кадровые вопросы, и он взял на эту должность **Кандидата со стороны**.

Сотрудник воспринял ситуацию как личное оскорбление и решил уйти из компании. В течение месяца он побывал на собеседовании у главного конкурента компании, и там Сотруднику сообщили, что готовы принять его на работу. На следующий день Сотрудник написал заявление на увольнение по собственному желанию с отработкой положенных двух недель. Чуть позже в этот же день Генеральный директор узнал, что Сотрудник уходит к главному конкуренту.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Сотрудник — спокойно доработать в компании и уйти. Не давать никаких обязательств о том, что он будет обеспечивать сохранение коммерческой тайны и тем более ничего не подписывать. Считает, что имеет моральное право делать всё, что посчитает необходимым, так как с ним обошлись несправедливо.

Генеральный директор — опасается возможного провала в продажах, так как Сотрудник хорошо знает клиентов и может их увести в компанию главного конкурента.

Директор по продажам — получить от Сотрудника гарантии, что он не будет пользоваться служебной информацией. Переживает по поводу рисков, связанных с уходом компетентного работника, ведь новый руководитель не отработал еще двух недель.

Кандидат со стороны — проявить себя с самой лучшей стороны, доказать правильность решения о приеме его на работу и назначении на должность руководителя направления, выстроить хорошие отношения с сотрудниками и руководством компании.

12. «Вездеход»

Вице-премьер России по вопросам оборонно-промышленного комплекса взял на себя ответственность за развитие программы торпедостроения России. Выполнить разработку Вице-премьер поручил ПАО «ТактДизель», которое еще с советских времен занималось этими вопросами. Программу нужно запускать срочно, и в течение пяти лет поставить на вооружение новые торпеды для подводного флота. Предприятие «ТактДизель» испытывает большой кадровый голод, остро не хватает специалистов. **Генеральный директор ПАО «ТактДизель»** принимает решение передать часть работ по НИОКР коммерческой компании – ООО «Специальные Технологии», которая специализируется на решении сложных технических задач.

Директор компании «Специальные Технологии» готов включиться в работу, тем более что эта разработка щедро оплачивается. Но при этом он понимает, что придется работать с доступом к государственной тайне, и это наложит на него и на его ключевых сотрудников ограничения на выезд за границу. Директор компании «Специальные Технологии» к этому не готов, так как планирует работать с зарубежными заказчиками и предпочитает отдыхать за границей. Он готов согласиться на контракт лишь при условии предоставления ему «вездехода» (специального разрешения без ограничений на выезд).

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор компании «Специальные Технологии» — получить многообещающий контракт, добиться выполнения своих условий.

Генеральный Директор ПАО «ТактДизель» — выполнить поручение по разработке, понимает, что другого подрядчика ему не найти, но полномочий нарушать регламент работы у него нет.

Вице-премьер России по вопросам оборонно-промышленного комплекса — заинтересован в выполнении важного поручения, на которое уже выделены значительные бюджетные средства, но не заинтересован менять правила работы отрасли, поскольку такие изменения могут иметь непредсказуемые последствия.

13. Конкуренция

Старая торговая компания уже несколько лет работает с Дистрибьютором и имеет значительную скидку на продукцию, поскольку является постоянным и давним его партнером. Старая торговая компания получает дополнительную скидку за большие объемы, и, в связи с этим, она может предложить хорошие цены в своих магазинах.

На рынок выходит Новая торговая компания, которая заключила договор с Дистрибьютором, но пока не может позволить себе выкупать большие объемы, а значит, не может предложить конечным покупателям привлекательные цены и напрямую конкурировать со старой торговой компанией.

Директор новой торговой компании обращается к **Директору дистрибьютора** с просьбой изменить условия сотрудничества или выровнять розничные цены, отменив скидки, так, чтобы выходящие на рынок торговые компании имели равные конкурентные условия с теми, кто давно работает и берет большими объемами.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор новой торговой компании — убедить Дистрибьютора установить справедливые условия для новых компаний и отменить скидки для старых компаний.

Директор старой торговой компании — ничего не менять, так как текущие условия позволяют предлагать лучшие цены на рынке и иметь достаточную маржу для прибыли.

Директор дистрибьютора — не менять условия для старых торговых компаний, поскольку всегда есть риск того, что они переключатся на продукцию конкурентов. Однако, стремится развивать сеть и раскручивать бренд, а для этого более эффективны мелкие компании – ведь их намного больше, чем крупных.

14. Двойная нагрузка

В условиях кризиса компания приняла решение о сокращении штата. Это повлекло за собой существенное увеличение нагрузки на оставшихся сотрудников, при этом зарплата сотрудников осталась прежней. Дополнительная нагрузка по бухгалтерии, возросший поток документов и многое другое легли на плечи **Бухгалтера**, хотя и не единственного в компании, но, безусловно, самого квалифицированного. Два других бухгалтера работали на условиях неполного рабочего дня и имели ограниченный круг обязанностей. Бухгалтер еле справлялся, но не протестовал до тех пор, пока ему не предложили взять на себя еще и обязанности финансового аналитика в связи с тем, что штатный **Финансовый аналитик** собирается в неотложный отпуск за свой счет.

Бухгалтер согласился временно выполнять обязанности финансового аналитика на условиях совместительства и за дополнительную оплату. Но такие условия оказались неприемлемы для **Генерального директора** компании. Тогда Бухгалтер официально заявил, что отказывается выполнять предложенные дополнительные обязанности. На следующий день он получил письменное уведомление о том, что ему объявлен выговор на основании трудового кодекса — за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей. Финансовый аналитик получил уведомление о том, что компания в данный момент не может предоставить ему отпуск.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — не допустить проявлений своеволия в компании, сохранить бесперебойную работу и нормальный рабочий климат в коллективе.

Бухгалтер — не хочет терять работу, но и бесконечно терпеть произвол руководства не намерен. Желает восстановить справедливость и спокойно работать.

Финансовый аналитик — уйти в отпуск за свой счет, как было задумано.

15. На вкус и цвет товарищей нет

В Компанию «Радуга-дуга» приехал **Индивидуальный предприниматель**. Неделю назад он сделал заказ на гелевые ручки с чернилами синего цвета, а позавчера получил образцы ручек и остался крайне недоволен – цвет чернил оказался не синий, а темно-фиолетовый!

Ранее всё общение между ИП и компанией «Радуга-дуга» строилось исключительно по телефону. а теперь Предприниматель приехал для личной встречи, чтобы доказать, что цвет чернил в присланных образцах не синий. Индивидуальный предприниматель считает, что все вопросы необходимо решить до начала поставки ручек, чтобы потом не тратить время на возврат товара. Кроме того, ранее у ИП был случай, когда один из документов подписали чернилами «неправильного» оттенка синего цвета, и в одной госслужбе этот документ просто отклонили.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Специалист компании Радуга-дуга — считает, что образцы имеют чернила синего цвета, это стандартные чернила и стандартные ручки, которые заказывают большинство других клиентов. Хочет договориться с Индивидуальным предпринимателем о подтверждении заказа и сделать так, чтобы он подтвердил не только текущий, но и перспективные заказы.

Индивидуальный предприниматель — считает, что присланные чернила имеют характерный темно-фиолетовый цвет, позволить себе такой «нестандартный» цвет он не может. Хочет получить нужный товар в требуемом варианте и в указанный срок.

Заместитель генерального директора по работе с клиентами — хочет разобраться в сложившейся ситуации, определить правильность действий Специалиста в работе с клиентом. Видит задачей компании не потерять клиента. В случае, если Специалист виноват – применить к нему соответствующие меры.

16. Загородная жизнь

Покупатель приобрел загородный дом у своего приятеля, известного в городе **Застройщика**, на начальном этапе строительства поселка. Как одному из первых покупателей, Застройщик предоставил Покупателю скидку, а также длительную рассрочку на оплату первоначального взноса. Остаток суммы должен был перечислить банк после одобрения ипотеки.

Прошло два года. Поселок достроен, Покупатель заехал в дом и сделал ремонт. Застройщик так и не выполнил некоторые из обязательств по благоустройству придомового участка: не установлено ограждение, не высажен газон, не построены подпорные стенки и т.д. Покупатель периодически напоминает об этом Застройщику, а затем терпеливо ждет.

В то же время выяснилось, что Покупатель так и не внес последний платеж по первоначальному взносу. При этом **Бухгалтер** застройщика живет с Покупателем по соседству, подружилась с его семьей и совершенно упустила тот момент, что последний платеж Покупатель должен был внести еще год назад. Бухгалтер одалживала деньги у жены Покупателя на благоустройство своего дома – ей очень хотелось сделать придомовой участок, чтобы дети (в том числе и дети Покупателя) могли там играть.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Бухгалтер — хочет в кратчайшие сроки получить от Покупателя остаток денежных средств в счёт первоначального взноса. Понимает, что может потерять такую выгодную работу, так как пропустила факт платежа. За этот год цены на дома в поселке значительно выросли.

Покупатель — не может в данный момент заплатить указанную сумму, хоть и должен. К тому же, он настроен не платить до тех пор, пока не будет выполнено ограждение и благоустройство участка, поскольку другого рычага для ускорения данного процесса не видит. Не хочет портить отношений с Застройщиком, благодарен ему за предоставленные бонусы при покупке.

Застройщик — хочет получить деньги от Покупателя как можно скорее, поскольку сейчас строительный сезон и каждая копейка на счету. Отношений портить не хочет, поэтому намерен поручить «разруливать» ситуацию своему Бухгалтеру. Считает, что невыполненное благоустройство участка не является причиной для отсрочки оплаты, которая вообще-то должна была состояться еще год назад.

17. Вся соль

За несколько лет работы **Компания «Альфа»** — производитель ароматизированной соли — смогла практически монополизировать рынок. Другие компании, не выдержав конкуренции в ассортименте, качестве и цене товара, постепенно ушли с рынка. Вдруг у Компании «Альфа» появляется конкурент — молодая **Компания «Бета»**, предлагающая розничным продавцам соль такого же качества, но в более красивой упаковке и на более выгодных условиях. Розничные продавцы с радостью соглашаются на сотрудничество с новой фирмой. В течение года Компании «Бета» удаётся захватить большой сегмент рынка.

Вдохновлённая успехами, Компания «Бета» решает, что можно потребовать от супермаркетов привилегированных условий для своего товара. В частности, занимать больше места на полках и в лучших местах, кроме того, она хочет ввести минимальный заказ, меньше которого компания доставлять товар не будет. Как следствие — крупнейшая в стране **Розничная сеть супермаркетов** разрывает контракт с Компанией «Бета».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Розничная сеть супермаркетов — заинтересована получить максимальный выигрыш и хочет предоставлять своим покупателям большой ассортимент. Однако, порядком устала от поведения компании «Бета», которая в последнее время явно зазналась и стала вести себя чересчур вызывающе, а тут ещё эти нереальные требования!

Компания «Бета» — вернуться на полки сети. Убедить сеть в своей надёжности. Считает, что здоровая конкуренция – это хорошо.

Компания «Альфа» — воспользоваться ситуацией. Восстановить своё положение на рынке. Не допускать «Бету» на полки.

18. Технологические предприниматели

Три предпринимателя решили организовать стартап, для чего учредили компанию. Доли распределили поровну, по 1/3 каждому участнику. Цель стартапа – разработка промышленной установки на основе теоретических исследований Учёного. Прибыль планировали получать от продажи установок.

Каждый выполнял свою часть работы. **Учёный** разрабатывал промышленную установку с использованием своих теоретических разработок. предоставил свою производственную базу для опытов Учёного и персонал. **Инвестор** финансировал всю деятельность.

После разработки технологии и начала продажи установок выяснилось, что проект не такой выгодный: инвестиции и затраты больше, чем планировалось, а цена ниже, все получают денег меньше, чем планировали. У Инвестора начали появляться проблемы с ликвидностью, в связи с чем он потребовал, чтобы компания вернула ему вложенные денежные средства с процентами, а дальнейшее продолжение работ – по предварительной договорённости.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Учёный — готов работать дальше, без изменений первоначальных договорённостей.

Производственник — считает, что вложил в проект больше всех (база, оборудование, люди), всей промышленной реализацией занимался он и его персонал, поэтому его доля должна быть увеличена до 50 %.

Инвестор — готов работать дальше, но сначала компания должна отдать ему инвестиции с процентами за год использования (инвестиции вводились по договору займа).

19. Кадровый вопрос

В крупной финансовой компании полным ходом идет реализация большого IT-проекта. Примерно половину работ выполняют специалисты компании, другую половину взял на себя внешний подрядчик — крупный IT-интегратор. Неожиданно **Руководитель IT-проекта** (со стороны финансовой компании) рассказал **Техническому директору финансовой компании** о том, что он хотел бы перейти на должность IT-архитектора. Технический директор оказался перед выбором: пытаться удержать Руководителя проекта или искать нового сотрудника на эту должность. Нового сотрудника найти сложно из-за дефицита квалифицированных специалистов на рынке. Кроме того, новому руководителю понадобится время, чтобы вникнуть в курс дел, а это грозит срывом сроков и неразберихой в проекте. При этом **Кандидат**, подходящий на должность уже есть в проекте, но он работает со стороны IT-интегратора.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель IT-проекта — всегда хотел заниматься технической частью IT-проектов, тяготится возложенными на него менеджерскими функциями и ответственностью, хочет перейти на позицию архитектора.

Технический директор финансовой компании — решить вопрос с руководителем проекта с минимальными затратами, не допустить срыва сроков реализации, сохранить хорошие отношения с руководством IT-интегратора.

Кандидат — вполне доволен работой в IT-интеграторе, но готов обсуждать переход на работу в финансовую компанию, хочет сохранить хорошие отношения с бывшими коллегами в случае смены места работы.

Топ-менеджер IT-интегратора — не хочет терять квалифицированного специалиста, обеспокоен возможной сменой руководителя проекта со стороны заказчика, хочет успешно завершить проект.

20. Возврат задолженности

В начале года **Директор компании «Альфа»** поручил **Финансовому менеджеру** подготовить отчет о текущем состоянии дебиторской задолженности клиентов «Альфы». Из представленного отчета следовало, что основным должником «Альфы» является компания «Бета», с которой «Альфу» связывают более десяти лет взаимовыгодного сотрудничества. Сумма задолженности «Беты» превысила 5 млн. руб. Директор «Альфы» дал Финансовому менеджеру поручение добиться от «Беты» погашения долга в кратчайший срок.

В течение последующих двух месяцев Финансовый менеджер неоднократно докладывал директору «Альфы» о том, что переговоры идут в целом успешно, не за горами подписание с «Бетой» графика погашения задолженности. Всё это время «Альфа» не прекращала поставки товаров «Бете», и за два месяца размер задолженности «Беты» увеличился еще на 1 млн. руб.

Директор «Альфы» вызвал Финансового менеджера для беседы, в процессе которой выяснилось, что Менеджер два месяца назад в ходе телефонного разговора с **Директором компании «Бета»** на предложение начать погашение долга получил отказ. Последующие два месяца Финансовый менеджер пытался самостоятельно найти выход из ситуации с задолженностью «Беты», однако получал только отказы под разными предлогами. Из статьи в профильном журнале Директор «Альфы» узнает, что компания «Бета» участвует в финансировании строительства складского комплекса. До ввода комплекса в эксплуатацию остается около полугода. Директор «Альфы», понимая, что время сейчас работает против него, решает лично встретиться с директором «Беты».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор «Альфы» — добиться от «Беты» погашения задолженности, сохранив при этом хорошие отношения с давним торговым партнером, разобраться в причинах поведения Финансового менеджера.

Директор «Беты» — отложить начало погашения задолженности, как минимум, на полгода, до завершения строительства складского комплекса, сохранить хорошие отношения с торговым партнером.

Финансовый менеджер — объяснить своему Директору причины возникших проблем, разделить ответственность за несвоевременное погашение задолженности, договориться с «Бетой» о начале выплат долга.

21. Аварийно-складские амбиции

Накануне подписания большого договора подряда с новым заказчиком, крупной производственно-торговой компанией, **Менеджер инженерной компании** получил звонок от **Заместителя генерального директора торговой компании**, который курировал заключение договора. На большом складе торговой компании затопило котельную паводковыми водами, и котельная остановилась в аварийном режиме. Заместитель ГД попросил Менеджера помочь срочно запустить котельную, объяснив, что склады и производство остались без тепла. При этом он отметил, что, если инженерная компания откажется помочь, то это никак не скажется на подписании основного договора и дальнейших отношениях.

Менеджер, понимая, что шаг навстречу заказчику перед подписанием большого договора ускорит его подписание, согласовал со своим Руководителем монтажного отдела выезд аварийной бригады на объект без договора и предварительной сметы. Бригада проработала всю ночь и запустила котельную. Вместе с бригадой всю ночь на котельной во время аварийных работ дежурил **Начальник склада**.

Руководитель монтажной службы после окончания работ подготовил акт с описанием и указанием цен за каждый вид работ. Акт направили на оплату в торговую компанию. При проверке акта Начальник склада сообщил, что в акте указаны работы, которые можно вообще за работы не считать и общая стоимость явно завышена. В ответной переписке Руководитель монтажной службы заявил, что он всё посчитал правильно и ему понятно, что заказчик просто хочет снизить цену работ. Отношения между компаниями обострились – и это накануне подписания большого договора.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер инженерной компании — добиться получения оплаты за выполненные работы, не испортить отношений с заказчиком. Убедить Руководителя монтажной службы согласовать вопрос по составу работ с Начальником склада, ведь монтажники быстрее смогут найти с ним общий язык.

Заместитель генерального директора торговой компании — согласовать оплату ремонтных работ только после того, как состав и объемы работ подтвердит Начальник склада. Хочет при возможности снизить цену работ, но опасается, что быстрое согласование стоимости аварийных работ может вызвать подозрения по лоббированию интересов нового подрядчика.

Руководитель монтажной службы — не участвовать в переговорах, поскольку он свою работу выполнил. Считает, что за организацию внепланового аварийного выезда и работу во внеурочное время ему вообще полагается премия. Уверен, что финансовыми вопросами должны заниматься менеджеры, а не инженеры.

Начальник склада — не соглашаться с составом и ценой выполненных работ, поскольку считает, что формулировки работ в акте многословные, а цены раздутые. Уверен, что инженерная компания просто воспользовалась ситуацией, чтобы заработать побольше денег.

22. Два телеканала

Амбициозный и талантливый **Кинопродюсер**, запуская телесериал в производство, предложил 1-му телеканалу страны показать его фильм, только оплатив расходы по его производству. **Владелец 1-го канала** ответил: «Сделаешь – приноси!»

Когда через полгода была снята пилотная серия, слухи о сериале разошлись. **Владелец 10-го канала**, значительно менее престижного, сделал Кинопродюсеру предложение, в два раза превышающее расходы на производство. Нуждаясь в деньгах и надеясь, что Владелец 1-го канала забыл о предложении, Кинопродюсер взял деньги.

Неожиданно позвонил Владелец 1-го канала и напомнил о разговоре. Кинопродюсеру известно, что Владелец 1-го канала никогда не прощает отказавших ему продюсеров и артистов.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Владелец 1-го канала — первым показать сериал.

Владелец 10-го канала — первым показать сериал или получить неустойку в двойном размере – сериал уже поставлен в программу.

Кинопродюсер — сохранить хорошие отношения с Владельцем 1-го канала, не платить неустойку Владельцу 10-го канала – нет денег.

23. Реорганизация холдинга

При реорганизации холдинга меняется команда топ-менеджеров. Новый исполнительный директор с согласия **Собственника** принимает на работу **Нового финансового директора**.

Данная позиция в холдинге была занята. Для предотвращения конфликта и в связи с заинтересованностью Собственника сохранить ценного сотрудника – **Бывшего финансового директора**, – Собственник определяет ему новую область ответственности и мотивацию. Кроме того, Собственник решает передать Бывшему финансовому директору интересный и перспективный проект.

Нового финансового директора такое положение дел совершенно не устраивает. Он считает, что Собственник не имел права, не посоветовавшись с ним, делать предложение Бывшему финансовому директору, «переходить на ручное управление». Новый финансовый директор начинает активно воздействовать на Собственника с тем, чтобы тот изменил свои предложения Бывшему финансовому директору.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник — хочет сохранить обоих сотрудников, развести их по функционалу, добиться управляемости.

Бывший финансовый директор — принять предложение Собственника, приступить к исполнению новых функций, отстаивать право не подчиняться Новому финансовому директору.

Новый финансовый директор — воздействовать на Собственника, чтобы тот отменил свое предложение и оставил Бывшего финансового директора на позиции заместителя Нового финансового директора.

24. Чей клиент?

В отделе сопровождения клиентов небольшого банка выделено два сектора, которые обслуживают клиентов из разных сегментов: малого бизнеса и среднего. Отдел по сопровождению малого бизнеса возглавляет **Руководитель сектора малого бизнеса**, соответственно, среднего — **Руководитель сектора среднего бизнеса**. Для каждого сегмента определены свои правила подготовки заключения на выдачу кредита.

Месяц назад в банк за кредитом обратился **Клиент** — представитель малого бизнеса, давний хороший знакомый **Руководителя банка**. Сектор малого бизнеса подготовил заключение. Однако, за пять дней до кредитного комитета Клиент предоставил новую отчётность, в соответствии с которой его компанию теперь необходимо относить к сегменту среднего бизнеса. По правилам банка, заключение необходимо вернуть на повторное рассмотрение.

Руководитель сектора малого бизнеса встречается с Руководителем сектора среднего бизнеса и предупреждает о намерении передать Клиента в его подразделение. При этом он напоминает о необходимости вынести заявку на кредитный комитет через пять дней, поскольку Клиент ждёт уже месяц. Руководитель сектора среднего бизнеса, понимая, что качественно подготовить заключение не получится, отказывается принимать документы Клиента на таких условиях. Он считает, что коллеги из смежного сектора не доработали с Клиентом и «прозевали» его переход в старший сегмент. Назревает скандал. Руководитель банка в курсе ситуации и требует немедленного решения проблемы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель сектора малого бизнеса — считает, что Клиентом дальше должен заниматься сектор среднего бизнеса. Правила есть правила, никто не виноват, что Клиент заранее не предоставил предварительную отчётность, а коллеги-смежники не догадались проявить предусмотрительность.

Руководитель сектора среднего бизнеса — не принимать в работу документы, в крайнем случае – принять с новыми сроками выдачи кредита, не ранее чем через месяц от текущей даты.

Руководитель банка — урегулировать конфликт, не допустить срыва договорённостей с Клиентом, наладить взаимодействие секторов отдела сопровождения.

Клиент — получить кредит в первоначально оговорённый срок, в противном случае сменить банк, тем более, что подходящие предложения ему поступают постоянно.

Плей-офф

1/4 финала

25. Неоднозначная конкуренция

Сотрудник высокотехнологичной компании выдвинул рационализаторское предложение, которое может дать компании серьезное конкурентное преимущество. При этом, рацпредложение относится к области, лежащей далеко за пределами профессиональной ответственности Сотрудника. Никто из руководства компании напрямую изобретателю не отказал, его даже похвалили, но внедрение предложения в компании застряло в бюрократических проволочках. Сотрудник потерял энтузиазм и пожаловался на задержки одному из своих коллег по работе. Коллега порекомендовал обратиться к своему родственнику, **Предпринимателю**, специализирующемуся на внедрении изобретений. Встреча состоялась, и Предприниматель с Сотрудником приступили к совместной работе. Когда Сотрудник и Предприниматель зарегистрировали юридическое лицо и привлекли внимание инвесторов под будущий выпуск на рынок нового перспективного продукта, Сотрудника пригласил **Генеральный директор** его компании и сообщил, что согласования завершены, и компания готова к внедрению его изобретения.

В сложившейся ситуации Сотрудник планирует извлечь выгоду для себя за счет конкуренции между претендентами на изобретение. Руководство компании весьма недовольно практически состоявшейся утечкой изобретения, но готово закрыть на это глаза, если Сотрудник прекратит по этой теме все контакты за пределами компании. Между тем, Предприниматель уже понес расходы на продвижение потенциального продукта и после анонса его будущим инвесторам не желает терять репутацию вследствие отказа от вывода изобретения на рынок.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — внедрить рацпредложение в компании для получения конкурентного преимущества, не допустить утечки ценной технической информации «на сторону», считает, что изобретение принадлежит компании в силу трудовых отношений с изобретателем.

Предприниматель — закончить оформление отношений с Сотрудником, утвердить изобретение за совместным предприятием, предотвратить потерю репутации в глазах инвесторов, стремится получить выгоду от реализации перспективного изобретения.

Сотрудник — использовать ситуацию с двумя вариантами реализации своего изобретения с максимальной выгодой для себя, не обострять отношений со своим руководством, правильно выстроить отношения с Предпринимателем.

26. Газификация поселка

Инженерная компания, занимающаяся газификацией домов, начала работать в элитном коттеджном поселке. **Менеджер инженерной компании** долго уговаривал **Руководителя управляющей компании** начать сотрудничество, и в итоге получил разрешение на пилотную газификацию двух частных коттеджей, чтобы продемонстрировать работу компании. Через год длительный процесс газификации подходил к концу, оставалось только подключить дома к распределительному поселковому газопроводу. Монтажная служба откопала на улице большие аккуратные приямки для врезки в уличный газопровод, вокруг каждого из них установила ограждения и предупредительные знаки, включила сигнальные фонари, чтобы государственная газовая служба произвела подключение домов к магистрали. Каждый приямок занимал приблизительно треть ширины проезжей части улицы.

Государственная газовая служба по причине большой загрузки несколько раз переносила дату подключений домов. В итоге сроки сдвинулись более, чем на месяц. В одну из ночей пошёл сильный дождь, на одном из приямков отключились аварийные фонари, и **Житель поселка**, лидер мнений и модератор форума жителей, в темноте зацепил ограждение и серьезно повредил бампер и крыло своей машины. На следующий день в управляющую компанию начали поступать звонки недовольных жителей с требованием навести порядок.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Житель поселка — получить материальную компенсацию за моральный ущерб с обеих компаний. Он покупал за приличную сумму дом в этом поселке для того, чтобы жить здесь спокойно, безопасно и комфортно. В противном случае – предать публичной огласке случай в соцсетях и на форуме поселка.

Руководитель управляющей компании — обязать инженерную компанию для продолжения совместной работы отчислять управляющей компании 10% оплаты за подключение каждого коттеджа к газу, в противном случае – ограничить доступ инженерной компании в поселок. Жителю поселка ничего не компенсировать, ведь он не страховая компания и не виновник аварии, какие могут быть компенсации! Решить вопрос с жителем по возможности мирно.

Менеджер инженерной компании — наладить отношения с управляющей компанией и продолжить работать в поселке. На стройках всегда происходят коллизии и задержки, это обычная практика. Отчисления управляющей компании хочет свести к минимуму, а жителю поселка вообще ничего не платить, поскольку инженерная компания в этом поселке и так работает по весьма умеренным ценам.

27. На новом месте

Финансовый директор уже год находится в поисках новой работы, но достойного места с зарплатой и кругом обязанностей, соответствующих его уровню профессионализма и опыта, пока не встретилось. Неожиданно старый знакомый, который также работал финансовым директором, но в компании существенно меньшей размером, предлагает ему свое место в связи с переходом на другую работу. При этом зарплата на новом месте в два раза меньше, чем та, на которую рассчитывает Финансовый директор, и сама компания уровнем ниже предыдущей. Старый знакомый говорит, что компания небольшая, но стабильная, работа в финансовом блоке налажена, новых вызовов нет. Нужно только получить новый кредит, но фактически осталось подписать кредитный договор с банком. Подумав, финансовый директор принимает предложение, поскольку других реальных предложений пока нет, и на период поиска хорошего места можно пока поработать здесь.

Финансовый директор встречается с **Генеральным директором** компании, после которой подписывает трудовой договор с условиями, оговоренными ранее со старым знакомым. На встрече эти условия были подтверждены обеими сторонами. Выйдя на работу, Финансовый директор обнаруживает, что работа в финансовом блоке поставлена из рук вон плохо, в его подчинении только бухгалтерия в количестве трех человек, загруженная текущей работой, а банк, о котором шла речь, отказал в предоставлении кредита. При этом зарплата уволившегося финансового директора – старого знакомого – была на треть выше, чем предложенная новому Финансовому директору, кроме того, компания предоставляла ему корпоративный автомобиль.

Генеральный директор ставит перед Финансовым директором задачу – получить кредит, и в данном случае это означает «начать все сначала» с несколькими банками. Кроме того, необходимо срочно наладить работу финансового сектора – поставить бюджетирование, учёт себестоимости и другие компоненты. Финансовый директор понимает, какой объем работы неожиданно свалился ему на голову, и его совершенно не прельщает работа в единственном числе – фактически в его распоряжении только бухгалтерия, а ведь на собеседовании говорилось, что в компании есть экономист и вакансия финансового менеджера.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Финансовый директор —увеличить зарплату до уровня не ниже того, что был у него на предыдущем месте работы, поскольку вышло так, что его зарплата теперь меньше, а обязанностей гораздо больше – прежний финансовый директор много чего не доделал. Хочет нанять на работу экономиста и финансового менеджера, поскольку понимает, что объем работ в рамках поставленных задач невозможно выполнить в одиночку.

Генеральный директор — сохранить Финансовому директору условия, оговорённые ранее, не увеличивать без необходимости штаты, наладить работу финансового сектора, мотивировать Финансового директора на успешное решение поставленных перед ним задач.

Собственник — сохранить Финансового директора для компании, поскольку понимает, что профессионала такого уровня на такую зарплату найти вряд ли удастся. В тоже время, не хочет вмешиваться в зону ответственности Генерального директора, с которым давно работает и которому полностью доверяет.

28. Неравноценное повышение

В компании принято решение дополнительно к **Первому специалисту**, которая проработала в компании более трех лет, принять на таких же условиях Второго специалиста, на такую же должность и заработную плату, работа не является сдельной. На эту вакансию по рекомендации Первого специалиста принимают ее хорошую подругу, которая до этого работала в другой организации с меньшей заработной платой. При приеме **Второму специалисту** в присутствии Первого специалиста пообещали, что заработная плата по занимаемой ей должности через полгода будет увеличена на 20%.

Через полгода, во время отсутствия Первого специалиста, которая находилась в командировке, **Директор компании** сообщает Второму специалисту о решении поднять ей зарплату. При этом Директор пояснил, что на увеличение заработной платы двоим специалистам денег нет, обещание давалось только Второму специалисту, и главное – Второй специалист фактически выполняет больший объем работы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Первый специалист — увеличить свою зарплату или остаться в равном положении со Вторым специалистом. Считает решение директора несправедливым, ведь её стаж работы в компании и опыт гораздо больше, чем у Второго специалиста.

Второй специалист — увеличить свою зарплату и сохранить дружбу с Первым специалистом.

Директор компании — не хочет увеличивать зарплату двоим сотрудникам, стремится сохранить нормальные отношения и управляемость в коллективе.

1/2 финала

29. Отечественный аналог

Предприниматель попросил своего знакомого **Учёного** разработать продукт — заменитель импортной краски «Альфа». Работать договорились на следующих условиях: на период разработки (1 год) заработная плата ученого составляет 50 000 руб. в месяц, Предприниматель закупает оборудование, реактивы и оплачивает испытания. По окончании разработки Предприниматель осуществляет запуск производства. Доли в новом предприятии распределяются между Ученым и Предпринимателем поровну – 50/50. Кроме того, Предприниматель договорился с **Владельцем крупной розничной сети** о замене импортной краски «Альфа» в его розничных магазинах на отечественный аналог через год с небольшим, когда запустится производство.

Через год работы продукт оказался готов лишь наполовину, в этот период были задержки по вине обеих сторон. Для дальнейшей проработки продукта требуется ещё 500 000 руб. и дополнительное время. Ученый всё ещё уверен в положительном результате, а Предприниматель уже начал сомневаться в реальности получения полноценного заменителя. К тому же, у него сейчас серьёзная нехватка денежных средств — продолжать работать на прежних условиях он не может.

Владельца крупной розничной сети сложившаяся ситуация также беспокоит. До окончания контракта на поставку импортной краски осталось 6 месяцев, ему надо решать, продлевать контракт с импортным поставщиком ещё на 3 года или нет.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Ученый — продолжить работу на прежних условиях. Считает, что большую часть исследовательских работ он сделал, краска почти готова, а затем только испытания и сертификация, не готов работать без заработной платы.

Предприниматель— изменить прежние условия, доработать продукт в кратчайшие сроки, не хочет терять уже затраченные средства. Хочет уменьшить заработную плату Ученому, поскольку тот и так не уложился в сроки, в связи с чем Предприниматель несёт дополнительные финансовые потери.

Владелец крупной розничной сети — определиться, с каким продуктом ему работать в дальнейшем, поскольку из-за разницы курсов продавать импортный товар становится всё труднее. Но и ввязываться в производство сам не хочет, хочет получить полноценный готовый продукт.

30. Затянувшийся выход на пенсию

В одной строительной компании в связи с планируемым выходом на пенсию по достижению пенсионного возраста на место Заведующего складом по итогам конкурсного отбора назначили квалифицированного специалиста с испытательным сроком два месяца. Срок был определен с учетом даты рождения **Заведующего складом** и, соответственно, планируемым выходом его на пенсию. На время испытательного срока квалифицированный специалист был назначен на должность **Заместителя заведующего складом**.

В течение следующих двух месяцев Заместитель заведующего складом зарекомендовал себя как умелый и профессиональный сотрудник, внес значительный вклад в улучшение результатов работы склада, активно участвовал в доработке системы учета запасов, наладил полезные контакты с поставщиками и заказчиками. С коллективом склада у него также сложились хорошие отношения.

Наступил день рождения Заведующего складом. После всех речей и поздравлений Заведующий складом попросил у Директора компании продлить трудовой договор на три месяца для накопления средств на погашение кредита перед компанией. **Директор компании**, согласовав с Заместителем заведующего складом возможное продление срока его назначения еще на три месяца, дал согласие с учётом стажа работы теперь уже пенсионера – Заведующего складом – и его задолженности перед компанией.

Неожиданно, уже в течение первого месяца продления трудового договора, Заведующий складом стал открыто провоцировать на конфликты своего Заместителя: необоснованно срывать сроки поставки, менять сроки исполнения важных заказов, вообще начал проявлять открытую агрессию по отношению к своему Заместителю. А на последней планерке Заведующий складом и вовсе искал информацию о качестве работы Заместителя по срыву сроков поставки запасов, выставив его виноватым. После нескольких неудачных попыток переговорить с Заведующим складом с целью разъяснить причину ухудшения отношений и наладить работу склада, Заместитель заведующего складом решает обратиться к Директору компании.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Заместитель заведующего складом — остаться в компании, наладить ритмичную работу склада, укрепить свой авторитет в коллективе.

Заведующий складом — добиться увольнения Заместителя и продлить срок своего трудового договора на более долгий срок, погасить кредит перед компанией, не испортить отношений с руководством компании.

Директор компании — сохранить Заместителя заведующего складом с последующим его утверждением на должность Заведующего складом. В хороших отношениях расстаться с заслуженным работником, а теперь пенсионером – Заведующим складом, но после того, как он полностью погасит кредит перед компанией.

За 3-е место

31. Четыре менеджера

Четыре менеджера работали в компании со дня её основания. Все четверо были профессионалами и хорошо выполняли свои обязанности. Когда в компании было принято решение о создании отдела, один из этих менеджеров был назначен **Начальником отдела**. Поскольку опыта руководителя у этого менеджера не было, решения он принимал коллегиально, во всём советуясь с тремя **Менеджерами**.

Прошло некоторое время. Начальник отдела, обучаясь на различных семинарах и тренингах, стал иначе видеть ситуацию в отделе, научившись воспринимать ее с позиции руководителя.

И вот Начальник отдела разработал и утвердил у **Директора** компании план реорганизации структуры отдела и системы оплаты его сотрудников. Этим планом подразумевается существенное увеличение объемов продаж, продвижение компании на новый уровень. Однако, план предусматривает также ограничение некоторых «свобод» трех менеджеров. Поэтому они выступили против своего начальника, обратившись с коллективной жалобой к Директору компании.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — повысить объем продаж, поддержать Начальника отдела, сохранить управляемость коллективом, урегулировать конфликт.

Начальник отдела — утвердить разработанный план, закрепить свои позиции руководителя и сохранить хорошие отношения с менеджерами, которых он считает профессионалами, и которых не хочет терять.

Менеджер — не допустить ущемления своих прав, не испортить отношений с Директором.

Финал

32. Директор на время

Двое партнеров основали консалтинговую компанию в равных долях собственности в ней. Для управления компанией они наняли **Генерального директора**. Спустя год собственники увидели, что под руководством Генерального директора компания успешно растет, но при этом становится всё менее прозрачной и менее системной. Собственники компании пригласили внешнего консультанта для анализа сложившегося положения дел, повышения прозрачности бизнес-процессов и реорганизации компании. В ходе реализации этого проекта Генеральный директор плодотворно сотрудничал с внешним консультантом. Одновременно, обсуждая с собственниками новые варианты работы компании и показатели эффективности, Генеральный директор запросил серьезное повышение своей заработной платы.

Первый собственник, молодой амбициозный предприниматель, считает, что с Генеральным директором необходимо расстаться, поскольку он проявил нелояльность, явно хочет воспользоваться ситуацией для улучшения своего материального положения, стал менее управляем, и вообще, для преобразования компании нужны другие компетенции, а нужного управленца всегда можно найти. **Второй собственник**, более старший и опытный, уверен, что коней на переправе не меняют, и потому надо сохранить в компании человека, доказавшего свою верность ей и свою профессиональную компетентность. Кроме того, следуя логике Первого собственника, по окончании проекта по реорганизации компании пришлось бы сменить и нового генерального директора, который был бы принят лишь на период проведения преобразований, а такая чехарда в руководстве только вредит компании. При этом, Второй собственник согласен с Первым в том, что необходимо побудить Генерального директора сделать компанию более прозрачной и управляемой, поскольку он является наемным менеджером и во всем подотчетен собственникам компании.

Генеральный директор ощущает в себе способности и силы провести компанию через преобразования, стабилизировать ситуацию и продолжать плодотворно руководить компанией.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Первый собственник — заменить Генерального директора на более управляемого, успешно завершить проект по реорганизации компании, сохранить отношения со Вторым собственником.

Второй собственник — сохранить Генерального директора, поскольку он стабильно управляет компанией и доказал свою лояльность, мотивировать Генерального директора к большей прозрачности его действий и более тесному сотрудничеству с собственниками компании, убедить Первого собственника в необходимости бережного отношения к управленческим кадрам, сохранить отношения с Первым собственником.

Генеральный директор — укрепить свои позиции в глазах собственников компании, доказать им, что он способен и дальше уверенно вести компанию к тем целям, которые они обозначают, увеличить свою заработную плату, получить больше самостоятельности в принятии управленческих решений.

Ситуации турнира по быстрой управленческой борьбе

Групповой этап

33. Инициатива

Сотруднику компании мешал архаичный и запутанный бизнес-процесс. Он выступил с инициативой упрощения и автоматизации этого бизнес-процесса. **Руководитель** одобрил инициативу Сотрудника. Согласовывая обновление, Сотрудник столкнулся с сопротивлением и незаинтересованностью многих коллег. В итоге он бросил начатую работу. Спустя некоторое время Руководитель, узнав об этом, раскритиковал Сотрудника:

— **Что же ты собственное начинание срываешь?!**

34. Нормы русского языка

В динамично развивающуюся торговую компанию устроился на работу **Молодой сотрудник**. В устной речи он использует много англицизмов: вместо «сообщение» говорит «мэссэдж», письма пишет не на «почту», а на «имэйл», вместо «исправить» говорит «пофиксить» и так далее. На очередном совещании Молодой сотрудник сделал краткий устный доклад, после которого услышал вопрос от **Опытного сотрудника**:

— **А зачем ты столько иностранных слов употребляешь? Без них свои мысли выразить не получается?!**

35. Чтобы чужие боялись

Недавно принятый на работу **Менеджер по продажам**, осваиваясь в номенклатуре продукции компании, пришел на технический семинар для торговых партнеров. Семинар вел **Технический специалист**, опытный сотрудник, старожил компании. Менеджер сфотографировал на свой телефон один из слайдов, который посчитал для себя важным. На это Технический специалист громко заметил:

— **Здесь фотографировать запрещено, уважаемый!**

36. А где мой подарок?

Молодой человек подарил своей любимой **Девушке** на день рождения дорогие серьги. Девушке серьги не понравились – она решила, что они ей не идут. Но при получении подарка она этого не показала, и сердечно поблагодарила своего Молодого человека. Девушка не хотела расстраивать парня, потому что видела, как он был рад вручить такой дорогой подарок, и понимала, с каким трепетом и надеждой он его выбирал. Спустя некоторое время Молодой человек заметил, что ещё ни разу не видел подаренное им украшение на Девушке. В одну из встреч он спросил:

— **Почему ты не носишь сережки, которые я тебе подарил?**

37. Когда уволишь?

На совещании руководителей Директор по продажам докладывает Генеральному директору о причинах потери ключевого Заказчика. Он обращает внимание, что от Заказчика звучали неоднократные претензии к качеству подготовки технических решений, которые готовил сотрудник Технического отдела. **Генеральный директор** обращается к присутствующему на совещании **Начальнику технического отдела** со словами:

— Я постоянно слышу про его ошибки. Когда ты, наконец, его уволишь?!

38. Ошибка

Руководитель вызвал к себе **Сотрудника** и указал ему на ошибку, которую тот допустил при подготовке документации. Сотрудник ответил с вызовом:

— Если вы видите, что я ошибся, возьмите и исправьте!

39. Нескончаемый поток

В компании за девять месяцев уволилось четыре менеджера по продажам. При этом двое последних ушли с разницей в один день. На следующее утро после ухода четвертого менеджера **Специалист отдела логистики**, проходя мимо **Руководителя отдела продаж**, спрашивает:

— Ну, кто сегодня увольняется? В столовую идти или пирогов дождемся?

40. Эффективная мотивация

В конце планерки у **Руководителя отдела продаж** при обсуждении нерабочих тем возник вопрос о том, как поживает ушедший недавно из компании менеджер. Его хороший друг, тоже **Менеджер по продажам**, который поддерживает с ним отношения, ответил, что в новой компании у него все хорошо, даже автомобиль дали. На это Руководитель отдела продаж отвечает:

— Ты начинай продавать, и тоже про машину поговорим!

41. Если бы молодость знала...

Во время встречи со студентами университета **Главе ведомства по делам молодежи** задал вопрос **Один из студентов**:

— Вот вы седой уже, как вы можете понимать проблемы молодежи?!

42. Чтобы не теряли!

Въехав в новый дом, жильцы обратились за оформлением положенных им парковочных мест. **Представитель управляющей компании** объявил, что за пропуск (пластиковую карту) нужно внести единовременную оплату в размере 5000 руб. Когда **Один из жильцов** поинтересовался, почему при стоимости карты в 100-150 руб. взимается такая высокая плата, Представитель ответил:

— А это чтобы не теряли!

43. Встречные подарки

В компании принято коллективно поздравлять коллег с днями рождений конвертом с деньгами. Вклады в конверты делаются в добровольном порядке. В канун дня рождения одного из сотрудников **Общественник**, обходя коллег, обратился и к **Сотруднику**, у которого с именинником установились сложные отношения. На отказ Сотрудника сделать взнос Общественник ответил:

— **А вот он на твой день рождения деньги сдавал!**

44. Помощь руководства

Новый **Директор компании** приехал в региональный филиал, финансовые показатели которого существенно ниже средних. На встрече с **Руководителем филиала** Директор неоднократно высказывал свое недовольство положением дел в филиале. В ответ Руководитель филиала возмутился:

— **Вы помочь хотите или построить тут всех?!**

45. Не сейчас

Муж спешит на работу, приводит себя в порядок перед выходом и берет первую попавшуюся расческу на комод. **Жена** видит это и делает ему замечание в том смысле, что это ее расческа и брать ее не нужно. Также она указывает на то, что о таких мелочах Муж никогда не задумывается! Открыв рот, чтобы предметно ответить, Муж замолкает на секунду и спокойно говорит:

— **Я тебя услышал!**

46. Ближе к делу!

Начальник отдела крупной компании на утренней планерке ставит задачу рабочей группе, сформированной из сотрудников отдела и экспертов из смежных подразделений. Рабочая группа ведёт важный проект, выполнение работ по которому находится на контроле у генерального директора компании. Не за горами сроки сдачи проекта, а, между тем, проект далек от завершения. Неожиданно выступление **Начальника отдела** прерывает **Руководитель проекта**, ведущий специалист отдела:

— **Давайте поменьше разговоров, у нас и так дел невпроворот!**

47. Деталь, еще деталь

Автовладелец сдал свой автомобиль в автосервис для устранения последствий ДТП. Когда автомобиль был готов, на приемке после ремонта Автовладелец в смете увидел замену детали, которую не заказывал. На вопрос Автовладельца **Менеджер отдела сервиса** ответил:

— **Если вам не надо, то мы можем снять обратно!**

48. Подальше от начальства

В отделе продаж сменился **Руководитель**. Приступив к наведению порядка в отделе, он дает распоряжение пересесть ближе к нему одного из менеджеров по продажам. **Менеджер** каждый раз находит отговорки, чтобы не переезжать со старого места. После очередной планерки Руководитель отдела продаж заявляет Менеджеру:

— Ты пересядешь или нет?! Сколько можно повторять?!

49. Вечная занятость

Руководитель подразделения влетел в кабинет после внешней встречи с заказчиком. Вслед за ним в кабинет вошел **Начальник службы логистики**, чтобы обсудить наболевший вопрос, и поинтересовался, занят ли сейчас Руководитель подразделения. Руководитель бодро сообщил, что занят. На что получил упрек:

— А по календарю – свободен!

50. Признак мастерства

В крупную IT-компанию принят на работу **Менеджер проектов**. В первую же рабочую неделю он обнаружил отставание по срокам во вверенном ему проекте и высказал претензию по этому поводу **Руководителю разработчиков**. Руководитель, уважаемый и давно работающий в компании сотрудник, ответил:

— Сроки всегда срываются, не переживай!

51. Наука и практика

Владелец дачи – научный работник, доктор физико-математических наук, профессор – позвал Соседа помочь перенести диван из дачного домика в сарай. Когда в ходе работ **Профессор**, запыхавшись, попросил о передышке, **Сосед** съязвил:

— Это тебе не корни извлекать!

52. Любознательный кандидат

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

— Скажите, а какая у Вас зарплата?!

53. Коммерческое предложение

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

— Спасибо, чуть позже посмотрю!

54. Не убедил!

Руководитель собрал своих помощников, собираясь учинить им разнос в ходе разбора последствий своего неудачного решения, все детали которого ему готовили помощники. **Один из помощников**, настойчиво отговаривавший Руководителя от принятого в итоге варианта решения, выступил против критики в свой адрес. На это Руководитель, продолжив критику, заявил:

— Ты должен был меня убедить!

55. Деловые игры

Известный **Бизнес-консультант** обдумал запрос Руководителя крупного государственного учреждения и в качестве одного из решений порекомендовал проведение серии деловых-игр. На это **Руководитель госучреждения** ответил:

— Давайте-ка серьезно, без этих Ваших детских игр!

56. О срочности

Пользователь обратился за помощью в отдел технической поддержки компании, особо отметив, что помощь ему нужна срочно. Однако отдел технической поддержки выполнил заявку строго в установленные регламентом сроки. Встретив **Начальника отдела техподдержки**, Пользователь негодуяще воскликнул:

— Я же просил срочно!

1/4 финала

57. Презентация проекта

На презентации промежуточных итогов проекта **Сотрудник консалтинговой компании** несколько раз замешкался в ходе своего выступления. **Генеральный директор компании-заказчика** поинтересовался:

— **А чего вы так волнуетесь? Пытаетесь скрыть проблемы, которые есть в проекте?**

58. Новый подход

Генеральный директор компании прошел программу обучения, посвященную построению организации нового типа, с более плоской структурой управления и демократичным стилем общения между сотрудниками. На общем собрании **Генеральный директор** объявил, что работа теперь будет строиться по новым принципам, и «каждому нужно перестроиться вместе с компанией». Через некоторое время, во время рабочего совещания с **Коммерческим директором компании**, **Генеральный директор**, отстаивая свою точку зрения, серьезно повысил на него голос. В ответ **Коммерческий директор** спокойно спросил:

— **Вот Вы нам говорите о необходимости перестраиваться, а сами-то Вы можете это сделать?**

59. Не приставай!

Ведущий специалист конструкторского отдела давно работает в компании, хорошо знает все тонкости своих рабочих процессов. В отдел недавно принят **Молодой специалист**, которому дают задания по разработке элементов конструкции перспективного изделия, а в качестве наставника назначают **Ведущего специалиста**. **Ведущий специалист** говорит **Молодому**:

— **Можешь ничего не делать, главное – ко мне не приставай!**

60. Государственная поддержка

Руководитель социального проекта обратился за поддержкой в областную администрацию, но на встрече с **Начальником Департамента здравоохранения и социальной защиты населения** получил отказ. **Руководитель** переделал презентационные материалы и добился повторного рассмотрения проекта. На встрече **Начальник Департамента** поздоровался и спросил:

— **Снова пришли меня уговаривать?**

1/2 финала

61. Не выдержал

Начальник ушел в отпуск, официально передав полномочия **Исполняющему обязанности**. Спустя пару недель, за неделю до окончания отпуска **Начальник** неожиданно появился в офисе и начал раздавать указания. **Исполняющий обязанности** недоволено поинтересовался:

— Ты официально вышел на работу или просто мимо проходил?

62. Скоротечная встреча

Индивидуальный предприниматель долгое время добивался встречи с **Руководителем областного филиала федеральной компании**. Переговоры удалось организовать в необычном месте – в городском аэропорту. На встрече **Руководитель** поздоровался и сразу заявил:

— Могу выделить Вам строго пять минут, но не думаю, что Вы сможете меня заинтересовать!

За 3-е место

63. У меня все хорошо!

Молодой **Руководитель отдела продаж** обратил внимание, что один из его подчиненных, **Менеджер по продажам**, уделяет мало времени поиску новых клиентов, а вместо этого открыто занимается своими делами в интернете. Во время беседы с **Менеджером** на его рабочем месте в опенспейсе **Руководитель** поинтересовался, почему он не звонит новым клиентам. На это **Менеджер** открыл Excel-таблицу собственного производства, в которой визуальными средствами был показан процент перевыполнения плана продаж, и ответил:

— А у меня все хорошо!

Финал

64. Подстольные шахматы

В крупной компании уже третий час идёт еженедельное совещание по важному и сложному строительному объекту. **Руководитель отдела**, сидевший недалеко от **Директора**, отчитался по своим вопросам и стал скучающе играть в шахматы на своем смартфоне, пряча смартфон под стол. **Директор**, проводивший совещание, заметил это, прервал совещание и саркастически спросил у **Руководителя отдела**:

— Мы тебе не мешаем своим совещанием?! Может, тебе скучно у нас работать стало?!