

# Ситуации турнира по классической управленческой борьбе

## Групповой этап

### 1. Свои люди

На предприятии происходит смена нескольких руководителей, и постепенно новый **Коммерческий директор** заменяет состав сотрудников знакомыми и доверенными людьми, устраняя старых работников.

После увольнения очередного сотрудника Коммерческий директор принимает на работу в отдел продаж сотрудницу, знакомую по предшествующему месту работы, на должность менеджера. **Новый менеджер** не знает специфики работы данной компании и не владеет всеми необходимыми навыками. При этом её оклад, установленный Коммерческим директором, превышает оклад менеджеров, уже проработавших на предприятии много лет.

**Начальник отдела продаж** — опытный сотрудник, который прекрасно владеет всеми деталями работы коммерческой службы компании. Перед ним поставлена задача — обучить Нового менеджера. Но Начальник отдела продаж не считает нужным делиться накопленным за время работы опытом, оклад, установленный Новому менеджеру, считает несправедливо высоким. Он опасается, что в скором времени его могут отправить «на пенсию».

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Начальник отдела продаж** — не включаться в обучение Нового менеджера. Обозначить свою роль в отделе и компании. Отстоять своё право самостоятельно набирать себе сотрудников и руководить отделом по своему усмотрению.

**Новый менеджер** — стремится получить необходимые для работы навыки и информацию для активной деятельности, так как в перспективе — карьерный рост и сопутствующий рост зарплаты.

**Коммерческий директор** — заинтересован в быстром вовлечении в работу нового сотрудника, поскольку это проверенный человек. А нынешний Начальник отдела, человек хоть и компетентный, но не за горами тот день, когда он может уйти на заслуженный отдых.

## 2. Офисная кража

Рекламное агентство в течение семи лет арендует офис в офисном центре, в котором недавно ночью произошла кража в нескольких офисах. У арендаторов пропали ноутбуки, фотоаппараты и денежные средства. Из офиса рекламного агентства было похищено 15 000 руб. Сигнализация не сработала. Виновников не нашли. Следствие по делу о краже зашло в тупик – улики практически нет. Шансы на раскрытие дела минимальны.

Вскоре после кражи **Представитель арендодателя**, как обычно, принес в агентство счет на оплату аренды. **Директор рекламного агентства** оплатил сумму по счету, уменьшенную на сумму кражи. В ответ на это от Представителя арендодателя поступила претензия с предупреждением о том, что у арендатора имеется задолженность по оплате. Претензия содержала требование оплаты аренды в полном объеме, в противном случае будет начисляться пеня.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководитель рекламного агентства** — не доплачивать за аренду сумму, которую украли, считает, что в данном случае ответственность лежит на арендодателе. Не готов нести дополнительные расходы, кроме того, рассчитывает на компенсацию морального вреда.

**Представитель арендодателя** — получить недоимку по оплате, в противном случае готов обратиться в суд. Четко следует указаниям собственника офисного здания.

**Управляющий офисным зданием** — считает, что тема обсуждению не подлежит, арендаторам было предложено год назад самостоятельно заключить договора с охранными службами. Требуется выставить арендаторам штраф за несвоевременную оплату счета и пени.

### 3. Влиятельный помощник

**Сотрудник** компании около года работал под руководством **Помощника генерального директора**, имеющего на генерального директора большое влияние. Помощник много сделал для того, чтобы Сотрудник успешно влился в коллектив. В течение этого года к компании присоединилась небольшая фирма на правах обособленного подразделения. **Руководитель обособленного подразделения** и Сотрудник быстро нашли общий язык.

Через некоторое время Сотрудник сообщил Помощнику генерального директора о своем намерении перейти на работу в обособленное подразделение. Помощник ответил категорическим отказом – он считает, что готовил Сотрудника не для других подразделений, а для того, чтобы он мог помогать лично ему в работе. Помощник пригрозил Сотруднику, что в случае самовольного перехода на работу в обособленное подразделение, он «работать в компании не будет и может сразу искать себе новую работу».

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Сотрудник** — считает, что крепостного права в современных компаниях быть не должно, хочет перейти на работу в обособленное подразделение и сохранить нормальные рабочие отношения с Помощником генерального директора.

**Помощник Генерального директора** — воспрепятствовать переходу Сотрудника в обособленное подразделение, подтвердить свою самостоятельность и влияние на генерального директора, в частности, в решении кадровых вопросов.

**Руководитель обособленного подразделения** — помочь переходу позитивного и способного Сотрудника в свой коллектив, преодолеть конфликт, сохранить хорошие отношения с Помощником генерального директора.

## 4. Хотя бы «в ноль»

**Дистрибьютор компании «Счастье»**, производителя товаров широкого потребления, заключил контракт с торговой сетью «Радость» на поставку своей продукции. Прошло три месяца, и Дистрибьютор понял, что неверно посчитал прибыльность по данному контракту и теперь несёт значительные убытки. Чтобы вывести контракт на прибыль, он объявил **Менеджеру торговой сети «Радость»**, что собирается повысить входные цены, но получил ответ: «Если повысите цены, мы вас выведем».

Тогда Дистрибьютор попросил подключиться к решению задачи **Территориального менеджера компании «Счастье»** и помочь вывести контракт с этой сетью хотя бы «в ноль», либо пересмотреть действующее соглашение между компанией «Счастье» и Дистрибьютором, снизив закупочные цены на 15%. Иначе Дистрибьютор будет вынужден расторгнуть экономически неэффективные договоры.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Дистрибьютор компании «Счастье»** — добиться выгодных для себя условий, получать прибыль по контракту.

**Территориальный менеджер компании «Счастье»** — урегулировать вопрос, сохранив действующие закупочные цены. Считает, что виноват в этой ситуации только Дистрибьютор – вот пусть сам за свои ошибки и платит.

**Менеджер торговой сети «Радость»** — не собирается менять условия. Он понимает, что продукция компании «Счастье» пользуется большим спросом у покупателей, и вывести её из ассортимента сети без последствий не получится. Опасается недовольства руководства и в случае повышения цен, и в случае потери популярных продуктов.

## 5. Конкуренция сотрудников

В отделе продаж торговой компании работают два сотрудника, которые используют одну и ту же базу клиентов. **Опытный сотрудник** работает в отделе уже год, а **Новый сотрудник** – только две недели. Однажды возникает следующая ситуация: Опытный сотрудник вел клиента, звонил ему, и вдруг Новый сотрудник почему-то звонит в эту же компанию. Своим звонком он может существенно осложнить отношения с клиентом. Далее ситуация неоднократно повторяется и с другими потенциальными клиентами компании.

Опытному сотруднику это надоело. Он взял компанию, с которой уже начал работать Новый сотрудник, и за один день добился результата – заключил сделку с этой компанией. Между сотрудниками возникает конфликт, так как оплата труда у них жестко привязана к результатам работы с клиентами. **Руководитель отдела продаж** решает срочно решить возникшую проблему.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Опытный сотрудник** – дать понять Новому сотруднику, что надо быть внимательнее, всегда проверять перед звонком, не начал ли работу с этой компанией другой сотрудник и вообще уважать старших.

**Новый сотрудник** – считает, что все сотрудники равны, «дедовщина» на работе неуместна, стремится забрать обратно себе в работу тех клиентов, которых перехватил у него Опытный сотрудник.

**Руководитель отдела продаж** – сохранить хорошие отношения между сотрудниками отдела, не дать расцвести распрям, определить понятный регламент для дальнейшей работы, сохранить всех сотрудников.

## 6. Мистические условия

В **финансовой компании** менеджеры ищут клиентов, совершая «холодные» звонки. На этапе предложения займа **Клиентский менеджер** называет сумму предварительного платежа, которая может быть изменена в зависимости от типа бизнеса Клиента, и предупреждает об этом **Клиента** во время разговора по телефону. Клиент соглашается на оформление заявки, условия его устраивают. На следующий день он предоставляет все документы, которые требуются для оформления займа.

Спустя три дня по приглашению Клиентского менеджера Клиент приходит в офис, и ему сообщают решение: заем одобрили, но переплата по займу выросла на 35% от первоначально объявленной суммы. Клиент считает, что это несправедливо по отношению к нему, и требует изменить условия согласно первичному предложению.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании** – урегулировать конфликтную ситуацию, уговорить Клиента подписать договор займа на выгодных для компании условиях.

**Клиентский менеджер** – дистанцироваться от конфликта, поскольку его работа сделана; считает, что все сложные вопросы должен решать Директор.

**Клиент** – любыми путями снизить процент переплаты и подписать контракт на первоначальных условиях, иначе сорвется сделка, которую он запланировал.

## 7. Ожидания и реальность

В торговой фирме, которая хорошо зарекомендовала себя на рынке и, несмотря на кризис, успешно работает и развивается, был принят на работу новый **Начальник отдела продаж**. По предварительным данным, которые предоставила HR-служба торговой фирмы, этот специалист должен был стать на порядок сильнее и результативнее своего предшественника. **Генеральный директор** возлагал на нового Начальника отдела продаж большие надежды по увеличению объемов продаж.

Прошло некоторое время. Уровень сбыта остался прежним, в основном из-за того, что рынок стал более жестким, появились агрессивные конкуренты. Тем не менее, авторитет нового Начальника отдела продаж вырос до уровня Генерального директора. Работники фирмы все более ориентируются на мнение и решения Начальника отдела продаж, воспринимая Генерального директора как декоративную фигуру и считаясь с его мнением лишь постольку поскольку. На последнем собрании трудового коллектива в поддержку позиции Начальника отдела продаж открыто выступил один из наиболее результативных **Менеджеров по продажам**.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор** — поднять свой авторитет, показать Начальнику отдела продаж его место, восстановить управляемость в коллективе;

**Начальник отдела продаж** — остаться в фирме, наладить отношения с Генеральным директором, сохранить свой авторитет и влияние в коллективе;

**Менеджер по продажам** — сохранить свое рабочее место, отстоять Начальника отдела продаж, продвинуться по службе.

## 8. Снос домов

Компания «Аква» выиграла конкурс на снос старых домов. Однако при проведении сноса выяснилось, что необходимо обесточить дома. Поскольку в смете компания «Аква» не предусмотрела данные работы, **Директор компании** предложил **Заказчику** увеличить смету. Но тот отказался, ссылаясь на то, что у компании «АКВА» было достаточно времени на осмотр места работ и то, что они просмотрели дополнительные работы, это их проблема.

Тогда компания «Аква» обратилась в **Электрические сети** с просьбой отключить дома. Сети отказались делать какие-либо отключения по просьбам, исходящим не от собственников зданий.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании «Аква»** — найти законный способ обесточить дома, компенсировать свои дополнительные затраты.

**Заказчик** — быстрее снести дома, не увеличивать смету на снос, не заниматься отключением домов — переложить эту проблему на компанию «Аква».

**Электрические сети** — не допустить самовольного отключения, в частном порядке получить с компании «Аква» оплату за отключение.



## 9. Незаметный и незаменимый

**Сотрудница** работала в отделе лицензирования и аккредитации одного Московского университета, имеющего филиалы по всей стране и входящего в десятку лучших частных ВУЗов России. Работа была непростой, надо было взаимодействовать с госорганами, которые постоянно плодили новые регламенты и распоряжения, касающиеся высшего образования. Обязанности Сотрудницы заключались в том, чтобы минимизировать ущерб от этой чехарды и не позволить лишиться ВУЗ образовательной лицензии. Для выполнения поставленной задачи Сотруднице приходилось не только держать руку на пульсе Министерства образования и науки, но и контролировать все происходящее в родном ВУЗе, который она окончила семь лет назад. Основная трудность заключалась в том, что все отделы, ответственные за учебные планы — бухгалтерия, кадровики, юристы, — занимались исключительно своими делами. Сотруднице приходилось вникать в их работу, поскольку этого требовали стандарты, которыми кроме нее в ВУЗе никто не интересовался. Когда она помогала предотвратить или снизить сумму штрафов — об этом мало кто знал, когда она решала проблемы филиалов, грозившие проверками и взысканиями — это мало кто замечал.

По традиции в начале каждого учебного года в университете проходило торжественное собрание, на котором отмечались успехи сотрудников. В этот раз снова отметили всех, включая бухгалтерию, АХО и прочие вспомогательные службы. Отдел лицензирования и аккредитации, состоящий из Сотрудницы и ещё двух человек, включая **Руководителя**, упомянули вскользь, но награждать не стали.

Терпению Сотрудницы пришёл конец — на протяжении всего последнего года она выкладывалась по полной, а этого так никто не оценил! Сотрудница подала заявление об уходе, отработала две недели и покинула университет. Но тут оказалось, что для её замены требуется сразу несколько человек, поскольку Сотрудница все наработанные годами цепочки взаимодействия с госорганами и другими важными контрагентами держала в голове. **Ректор университета** требует от Руководителя отдела лицензирования и аккредитации срочно найти замену Сотруднице и решить возникшую кадровую проблему.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудница** — не возвращаться в коллектив, где ее совсем не ценили, трудовых успехов не замечали, важности её работы не понимали.

**Руководитель отдела лицензирования и аккредитации** — как давняя знакомая, понимает Сотрудницу и хочет ее непременно вернуть, хотя бы на время, чтобы найти и подготовить ей замену, иначе все заботы лягут на ее плечи.

**Ректор университета** — не допустить штрафов и нареканий от Минобрнауки, предпринять меры, чтобы в будущем такие малозаметные, но ценные сотрудники, которым трудно ожидать карьерного роста, не уходили «просто так».

## 10. Дареному коню...

Постоянный **Покупатель** магазина аксессуаров в очередной раз делает покупку. После оплаты товара **Продавец-консультант** сообщает, что Покупатель может выбрать себе подарок – товар определенной ценовой категории, что Покупатель с удовольствием делает.

Спустя десять дней Покупатель приходит в магазин к Продавцу-консультанту с просьбой заменить товар, полученный в подарок – в нем обнаружен скрытый заводской дефект. Продавец-консультант отказывается выполнить просьбу. Раздача подарков закончилась неделю назад, приобретенный Покупателем товар на складе магазина отсутствует.

Продавец-консультант в затруднении. Что делать? **Начальник отдела маркетинга** по данной ситуации конкретных инструкций не предоставлял. Кроме того, **Директор магазина** настойчиво рекомендовал продавцам подарки к возврату и обмену не принимать.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Покупатель** — заменить подарок на аналогичный товар;

**Продавец-консультант** — сохранить постоянного клиента, не менять подарок за свой счет;

**Начальник отдела маркетинга** — оказать содействие отделу продаж в разрешении ситуации, сохранить клиента, но не за счет маркетингового бюджета, поскольку акция закончилась;

**Директор магазина** — сохранить постоянного клиента, разрешить ситуацию без финансовых потерь для магазина и на основе своей рекомендации.

## 11. Халатность

Фирма заключила контракт с покупателем на поставку, сборку и установку мебели в определённый срок. Однако с указанной даты прошло более недели, а мебель поставлена так и не была. **Покупатель** много раз звонил **Менеджеру по продажам**, и поставку мебели осуществили, но при этом рабочие серьёзно повредили имущество клиента, был разбит кафель. **Жена покупателя**, принимавшая работу ввиду отсутствия мужа, сделала замечание **Прорабу**, однако тот проигнорировал жалобу, сказав, что, мол, кафель всё равно старый, придётся заменить, и вообще, женщины в подобных делах мало что смыслят.

Вконец выведенный из себя Покупатель звонит **Директору** мебельной фирмы с требованием возместить материальный ущерб в размере 10 000 рублей, а, кроме того, принять во внимание халатность приехавших для установки мебели рабочих и хамство со стороны Прораба, который, между прочим, приходится Директору фирмы тестем. Директор обещает во всём разобраться и перезвонить в начале недели.

Неделя близится к концу, а звонка так и нет. Жена прямо заявляет мужу, что если простые рабочие позволяют так себя вести, оскорблять его жену, а он в ответ ничего не предпринимает, и звонки его игнорируются, то он просто «тряпка». Покупатель решает прийти в фирму, чтобы лично встретиться с Директором, а заодно и посмотреть на Прораба!

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Покупатель** — возместить ущерб, как материальный, так и моральный, теперь уже в размере 20 000 рублей, получить моральное удовлетворение от наказания Прораба, чтобы восстановить себя в глазах Жены и уладить семейные отношения.

**Жена покупателя** — получить с фирмы, проявляющей такую халатность, как можно больше денег, а главное, получить от Прораба публичное извинение за оскорбление, нанесённое ей лично.

**Директор** — ничего не платить, так как фирма и так в убытке, ограничившись по возможности обещаниями компенсации в будущем относительно новых заказов, скидок на приобретение стройматериалов и т.п. При этом не рассориться с Покупателем как с клиентом и не «напрягать» своего тестя, чтобы не обострять ситуацию в семье.

**Прораб** — снять с себя всякую моральную и материальную ответственность.

**Менеджер по продажам** — решить проблему на своём уровне, постаравшись дистанцировать от неё Директора, но не нести при этом финансовой ответственности.

## 12. Переход на новую бухгалтерскую систему

**Главный бухгалтер** принял решение о необходимости перехода на новую бухгалтерскую систему, чтобы уменьшить объем ручной работы 10 подчиненных. Для этого по рекомендации пригласили внешнего **Специалиста**, заключили договор и начали работу, охватывающую работу всех сотрудников отдела. Ввиду сложности проекта, он растянулся во времени, и Главный бухгалтер ушла в декрет. На место Главного бухгалтера была назначена **Заместитель главного бухгалтера**, хорошо знающая коллектив и имевшая негативный опыт перехода на новую бухгалтерскую систему.

Заместитель считает, что система недоработана и неразумно «бросать на амбразуру» коллектив. Коллектив тоже не заинтересован, премий за освоение новых технологий не предусмотрено. При этом новая система недостаточно адаптирована как раз потому, что сотрудники не стремятся к работе по формированию обратной связи, которая для них является дополнительной работой без увеличения жалования и уменьшения текущей нагрузки. Специалист, являясь внешним, не имеет административного ресурса, чтобы заставить коллектив дополнительно работать.

Переход можно осуществить только в начале года. За неделю до Нового года Заместитель объявляет об отказе от запуска. Акт выполненных работ не подписан, однако перечислена предоплата в размере 50% стоимости проекта.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Главный бухгалтер** — заинтересована в переходе, однако, находясь в декрете, не хочет отвлекаться от заботы о ребенке.

**Специалист** — подписать акт выполненных работ и получить оставшуюся сумму денег.

**Заместитель главного бухгалтера** — продолжить работу в прежней системе и взыскать уплаченные специалисту деньги.

**Директор** — увеличить эффективность работы компании и не допускать неразумной траты денег. Если система действительно не годится, то нужно взыскать деньги обратно.

### 13. Несостоявшийся проект

Компания «Айсберг» имеет долгосрочные отношения с заводом «Электрод», совместно разработали бизнес-проект более высокого уровня. Для продвижения проекта **Директор «Электрода»** рекомендует под свою ответственность воспользоваться услугами **Посредника** по продвижению бизнес-плана в вышестоящем ведомстве. Посредник, получив вознаграждение, выполнил необходимые «процедуры». По ходу действия на «Электроде» ситуация по проекту изменилась, он потерял свою актуальность. **Директор «Айсберга»** пытался вернуть деньги от Посредника. Посредник отказался.

Руководитель «Электрода» воздерживается от комментариев, растет взаимное недовольствие, совместная деятельность теряет эффективность. Результативность деловых отношений «Электрода» и «Айсберга» падает, хотя взаимные выгоды бизнеса руководителям обеих организаций очевидны.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор «Электрода»** — не может компенсировать представительские расходы, находится в затруднении по налаживанию деловых отношений на рынке.

**Директор «Айсберга»** — продолжить сотрудничество с «Электродом», вернуть денежные средства, не принешие никаких результатов.

**Посредник** — готов работать с «Айсбергом», отдавать деньги не хочет, поскольку считает, что его работа выполнена, оплаченная услуга оказана.

## 14. Угроза эксклюзивному дилерству

**Предприниматель**, имеющий собственную розничную сеть, заключил выгодный контракт с **Поставщиком** об эксклюзивном дилерстве его продукта в регионе на условиях предварительной оплаты, с обязательствами по объемам закупок и продвижению продукта на региональном рынке. Для финансирования закупок Предпринимателю в **Банке** была открыта кредитная линия под залог его недвижимости и выданы два транша. Затем из-за падения цен на недвижимость Банк отказал в выдаче следующего транша и сократил лимит по кредитной линии.

Предприниматель вынужден сократить закупки, что приводит к убыткам. При этом Поставщик настаивает на выполнении Предпринимателем всех принятых на себя обязательств по оформлению магазинов, рекламе и объемам закупок. В противном случае Поставщик готов пересмотреть условия работы с Предпринимателем.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Предприниматель** — получить новый транш по кредиту, сохранить прежние условия работы, защитить бизнес и не допустить потери средств, вложенных в раскрутку своего проекта.

**Поставщик** — обеспечить рентабельность своего бизнеса, наладить четкую работу с Предпринимателем или найти другого продавца, способного обеспечить устойчивое развитие регионального рынка.

**Банк** — минимизировать риски в условиях недостатка ликвидности, рассмотреть вопрос о выдаче нового транша Предпринимателю только в случае предоставления дополнительного залога.

## 15. Конфликтный сотрудник

В торговую компанию был принят на работу перспективный **Менеджер по продажам**. В компанию он пришел с обширной клиентской базой. Довольно быстро выяснилось, что Менеджер достаточно агрессивен по отношению к коллегам, ориентирован на результаты работы и не заинтересован в выстраивании человеческих отношений. За месяц он по разным причинам разругался со всеми другими менеджерами отдела продаж.

Так сложилось, что должность начальника отдела продаж в настоящее время не занята. Новый менеджер крайне заинтересован в том, чтобы в короткий срок получить эту должность. Но коллектив отдела продаж не воспринимает Менеджера ни как коллегу, ни как руководителя. Мало того, на стихийно возникшем собрании «старички» выбирают **Представителя коллектива** в качестве делегата для передачи **Директору** требования немедленно уволить новенького.

Директор, понимая трудности для коллектива в работе с конфликтным сотрудником, тем не менее, не хочет увольнять менеджера по продажам, поскольку на подходе несколько больших сделок с клиентами, которых привел менеджер.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Менеджер по продажам** — занять должность начальника отдела, наладить отношения с коллективом.

**Представитель коллектива** — добиться немедленного увольнения Менеджера по продажам.

**Директор** — не увольнять Менеджера по продажам, погасить конфликт, принять верное управленческое решение и соблюсти баланс – не повышать Менеджера до начальника отдела, но и не игнорировать требований коллектива.

## 16. Гонорар

Молодой и успешный **Бизнес-тренер** написал книгу по управлению продажами. В работе над книгой ему помогал опытный **Консультант**, его друг, который предоставил много кейсов из опыта работы своей компании и отрасли в целом. Бизнес-тренер разобрал эти кейсы и включал в свою книгу. В итоге, около 30% материала книги составили практические примеры. Бизнес-тренер закончил книгу и отправил на рецензию **Издателю**.

Консультант вроде бы в шутку намекает, что хотел бы принять участие в гонораре за книгу. Проходит время, и Бизнес-тренер осознаёт, что Консультант ждет оплаты своей помощи, хотя изначально эта помощь позиционировалась как бескорыстная, и договоренности об оплате не было.

Ситуацию дополнительно усложнил звонок от Издателя. Он сообщил, что книга не дотягивает до стандартных 240 страниц, а поскольку теории и так слишком много, Издатель настаивает на дополнении книги практическими кейсами, которые так нравятся читателям.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Издатель** — настоять на включении в книгу большего количества кейсов, ещё не менее 30 страниц.

**Бизнес-тренер** — не вносить дополнений в книгу, пусть будет 210 страниц. Не платить Консультанту, поскольку не было договоренности об этом, сохранить с ним хорошие отношения.

**Консультант** — получить часть гонорара Бизнес-тренера за потраченное время и предоставленные кейсы. Сохранить с ним хорошие отношения.



## 17. Нежелательный переезд

Молодая семья в течение полутора лет снимает однокомнатную квартиру. Последний месяц **Муж** несколько раз заводил разговоры о том, что хорошо бы переехать к его матери в двухэтажный коттедж, мотивируя тем, что будет существенная экономия на арендной плате. **Жена** не хочет совместного проживания со **Свекровью**, предпочитает жить на своей территории. В итоге Муж настроился категорично и теперь рассматривает ситуацию так: «жить в съемной квартире я отказываюсь, мы будем жить в коттедже!».

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Муж** — хочет переехать в коттедж, где много пространства и свежий воздух, сэкономить на арендной плате.

**Жена** — категорически не хочет жить со свекровью. Хочет быть хозяйкой на своей кухне. Мнение своего мужа по поводу переезда не разделяет.

**Свекровь** — хочет, чтобы молодая семья проживала с ней, мотивируя тем, что её постоянно нет дома (то работа, то деревня). Предлагает оборудовать гараж под отдельную комнату для молодых с отдельным выходом на улицу.

## 18. Комиссар

Компания, занимающаяся обучением персонала, успешно работает под руководством наёмного **Генерального директора**.

**Собственник** компании живёт в другом городе, изредка появляется, особо не вникая в дела. Для укрепления финансовой дисциплины Собственник назначает в компанию "своего" **Финансового директора**.

Между Финансовым директором и Генеральным директором возникает конфликт. Генеральный директор угрожает уйти из компании совместно с коллективом и клиентской базой, что может повлечь за собой распад компании.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Собственник** — предотвратить распад компании, наладить и сохранить управление и контроль;

**Генеральный директор** — убрать Финансового директора, обеспечить себе безграничную власть или уйти со всем персоналом и создать новую фирму;

**Финансовый директор** — наладить полный финансовый контроль, сохранить рабочее место и доверие Собственника.

## 19. Навязанная благотворительность

**Заказчик** заключил с **Исполнителем**, которого рекомендовал **Постоянный клиент**, договор на строительство промышленного объекта на сумму 60 млн. рублей. Исполнитель в ходе выполнения заказа обратился в мэрию за согласованием проекта. Мэрия начала затягивать согласование, увязывая его с оказанием благотворительной помощи. Заказчик, уверявший Исполнителя до заключения договора, что в мэрии «всё схвачено», делом помочь не смог. Исполнитель, чувствуя, что срывает сроки исполнения договора, пообещал **Представителю мэрии** от имени Заказчика оказание благотворительной помощи в размере 2 млн. рублей.

Объект построен, сдан, оплачен Заказчиком. Неожиданно Заказчик обнаруживает отсутствие одной из согласующих подписей мэрии. Обязанность Исполнителя получить данную подпись в договоре не прописана. Не поставить подпись у мэрии законных оснований нет. Заказчик требует от Постоянного клиента немедленно подключиться к решению проблемы. Весь годовой бюджет благотворительности Заказчика чуть больше 2 млн. рублей.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Представитель мэрии** — добиться получения обещанной благотворительной помощи, прибегнув при этом к любому давлению, но без публичного скандала.

**Заказчик** — получить недостающую подпись мэрии. Не желает этим заниматься сам, платить не хочет, желает избежать широкой огласки.

**Исполнитель** — обеспокоен возможностью потерять заказы в сложное время, не считает своё поведение неэтичным, так как изначально полученная от Заказчика информация не предполагала затруднений с согласованиями.

**Постоянный клиент** — обеспокоен возможностью потерять расположение Заказчика, раздражён поведением Исполнителя. Не желает принимать вину на себя, так как в части качества работ претензий к Исполнителю у Заказчика нет.

## 20. Поделить убытки

В компании ЧП: **Торговый агент** получил деньги от клиента, но до компании не донес. В силу специфики учета это выявилось не сразу. Теперь стоит вопрос о его увольнении. Во всяком случае, **Генеральный директор** занимает именно такую позицию. Вместе с приказом об увольнении подготовлен и второй приказ: взыскать украденную сумму со всех работников компании пропорционально величине заработной платы. Со всех, включая и Генерального директора.

**Начальник отдела продаж** протестует и требует вернуть ему деньги, поскольку не считает себя виновным. Более того, он считает, что увольнять Агента не надо, а надо заставить его отработать украденное. Агент в переговоры вступать не хочет. Формально с ним остался только последний разговор на предмет оформления документов об увольнении.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор** — настаивает на своем решении, считает, что только коллективная ответственность может предотвратить хищения. Увольнение – обязательная мера в таких случаях, поэтому он даже разговаривать с этим Агентом не хочет.

**Начальник отдела продаж** — протестует против взысканий из своей заработной платы, хочет заставить Агента отрабатывать.

**Торговый агент** — не собирается оставаться на предприятии, хочет решить конфликт максимально простым способом.

## 21. 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.

## 22. Возврат задолженности

В начале года **Директор компании «Альфа»** поручил **Финансовому менеджеру** подготовить отчет о текущем состоянии дебиторской задолженности клиентов «Альфы». Из представленного отчета выяснилось, 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 в резкой форме. Последующие два месяца Финансовый менеджер пытался самостоятельно найти выход из сложной 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 и уволить его, в случае необходимости.

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

**Финансовый менеджер** — занизить в глазах своего Директора масштабы своей профессиональной некомпетентности, снять с себя ответственность за срыв погашения задолженности, попытаться каким-либо способом договориться с «Бетой» о начале выплат долга.

## 23. Поставка любой ценой

**Менеджер по продажам** крупной компании нашел перспективного клиента и готовит сделку с ним. У клиента сложная структура: есть завод, имеющий отдел материально-технического снабжения (ОМТС), и управляющая компания, ответственная за закупки. В ходе переговоров Менеджеру удалось достичь соглашения с Начальником отдела закупок управляющей компании, УК готова к заключению договора поставки. Однако, непосредственно на самом заводе Менеджера воспринимают «в штыки». Судя по всему, **Начальник ОМТС завода**, имеет виды на другого поставщика.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Менеджер по продажам** — хочет заключить договор и выполнить первую поставку на завод.

**Начальник отдела закупок управляющей компании** — хочет заключить договор, организовать поставку товара, обеспечивающую работу завода, в срок, но понимает интересы заводчан.

**Начальник ОМТС завода** — хочет заключить договор со «своим» поставщиком, получить дополнительные гарантии и прибыль.

## 24. Ультиматум

**Менеджер** собирается уходить из рекламного агентства и открывать свой собственный бизнес. Менеджер знает, что часть клиентов уйдёт с ним в его новое агентство. Менеджер открыто объявляет **Директору** о своём решении, предлагая несколько альтернатив дальнейшего возможного сотрудничества, но уже в рамках «директор — директор».

Директор не хочет отпускать Менеджера, понимая, что с его уходом фирма может потерять значительную часть прибыли. Директор предлагает Менеджеру подписать контракт, в соответствии с которым он не будет взаимодействовать с клиентами агентства три месяца. Менеджер отказывается. Директор грозит уволить Менеджера по статье за разглашение коммерческой информации.

Один из клиентов готов уйти в новое рекламное агентство, поскольку работает не столько с фирмой, сколько лично с Менеджером. По этическим соображениям **Клиент** переживает, что, проработав с агентством два года и имея с ним юридически оформленные отношения, будет непросто уйти в новое агентство.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Менеджер** — хочет уйти по собственному желанию, организовав свой бизнес, остаться в хороших отношениях с прежним руководителем.

**Директор** — хочет заставить Менеджера подписать контракт, либо уволить по статье.

**Клиент** — хочет работать с Менеджером, уйти из старого агентства, но так, чтобы это не повредило его репутации.



## 25. Чешское стекло

**Предприниматель** имеет давние отношения с **Владельцем мастерской** по производству стеклянных сувениров. Для производства партии эксклюзивных стеклянных изделий Владельцу потребовался редкий вид сырья, которое производится в Чехии. Он предложил Предпринимателю поставить ему из Чехии этот редкий вид сырья в составе заказа вместе с традиционным сырьем. Однако, оказалось, что для того, чтобы получить это редкое стекло, необходимо на чешском предприятии разместить общий заказ сырья на крупную сумму.

Владельцу мастерской было сложно собрать нужную сумму, но другой возможности получить редкий материал не было, и он согласился. Предприниматель сделал заказ своему другу, **Партнеру** в Чехии и внес ему предоплату в размере 30 000 евро, которую получил от Владельца.

Через некоторое время Партнер из Чехии сообщил, что заказ выполнен и отправлен в Россию. При этом он сообщил, что редкое сырье, о котором шла речь и которое было так необходимо стекольной мастерской, сильно подорожало, и вообще его нет на складах, и когда оно будет – неизвестно. Поэтому Партнер заменил его обычным сырьем. Предприниматель сообщает об этом заказчику. На это Владелец стекольной мастерской в категорической форме отказывается выкупать заказ без редкого сырья.

Партнер из Чехии приезжает в Москву и решает вместе со своим другом-Предпринимателем посетить Владельца стекольной мастерской, чтобы вместе разобраться в сложившейся ситуации.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Владелец стекольной мастерской** — не хочет выкупать заказ, хочет получить обратно сумму предоплаты. Не хочет ссориться с Предпринимателем, поскольку у него всегда самые выгодные цены на чешское стекло.

**Предприниматель** — уговорить Владельца стекольной мастерской выкупить заказ, либо договориться с Партнером о возврате сырья на завод-изготовитель в Чехии. Главное, чтобы не пришлось самому выкупать заказ.

**Партнер из Чехии** — получить деньги за заказ в полном объеме и не поссориться с другом – Предпринимателем.

## 26. 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 немедленного навести порядок в руководстве этим филиалом.

## 27. Нужный начальник

**Директор** 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!

## 28. 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 несправедливости 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.

## 29. Контрольный пакет

По соседству с динамично развивающимся хлебозаводом расположен цех завода по производству чугунных изделий, деятельность которого едва теплится. Хлебозавод стремится увеличить производственные мощности, но территория не позволяет это сделать. А у соседей имеется 1 гектар земли, часть которой и занимает цех. Земля является муниципальной собственностью и расположена в производственной зоне. Контрольный пакет акций завода по производству чугунных изделий принадлежит акционеру, **Владельцу контрольного пакета**, проживающему в Москве. 20% акций принадлежит **Начальнику цеха**, исполняющему обязанности директора завода.

**Директор хлебозавода** вступает в переговоры по продаже контрольного пакета акций с **Владельцем контрольного пакета**. Владелец сообщает о готовности продать пакет, но боится продешевить и беспокоится о судьбе Начальника цеха, обозначая, что вопросы собственности нужно решать только с ним.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор хлебозавода** — купить контрольный пакет акций, дающий право на землю для проведения расширения за минимальную цену, не более 10 млн. рублей.

**Владелец контрольного пакета** — продать пакет по максимальной цене, исходя из возможностей использования данной территории, как минимум, за 20 млн. рублей.

**Начальник цеха** — продать свой пакет акций в случае совершения сделки или иначе обеспечить свое будущее, поскольку цех, скорее всего, ликвидируют в случае продажи пакета.

### 30. Срыв сроков поставки

Компания «Альфа» — старый и проверенный поставщик компании «Бета», привозит товар буквально по звонку, лояльна к срокам оплаты.

Компания «Бета» сделала очередной заказ компании «Альфа» на импортное оборудование (позиция заказная). Но в оговоренные договором сроки компания «Альфа» оборудование поставить не смогла. **Директор компании «Альфа»** направил в компанию «Бета» официальное письмо о том, что причина срыва сроков поставки связана с техническими проблемами на заводе-изготовителе. **Директор компании «Бета»** крайне недоволен ситуацией с проверенным поставщиком и давним партнером, требует от своего **Менеджера отдела снабжения** выставить претензию компании «Альфа» и добиться выплаты неустойки.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Менеджер отдела снабжения компании «Бета»** — хочет решить возникшую проблему мирным путем и получить импортное оборудование в максимально короткие сроки, сохранить отношения с компанией «Альфа».

**Директор компании «Бета»** — заинтересован в скорейшем получении оборудования, необходимого для выполнения производственных планов компании.

**Директор компании «Альфа»** — заинтересован в работе с компанией «Бета», виновной в срыве сроков свою компанию не считает, желает предпринять всё необходимое для решения вопроса по поставке оборудования.

## 31. На нет и суда нет

**Рекрутер** долго подбирал кандидата с редкой квалификацией для притязательного работодателя. **Кандидат** – мать-одиночка. Стороны договорились об условиях работы кандидата и письменно их зафиксировали. Кандидат оформила увольнение с текущего рабочего места в формате двухнедельной отработки и последующего отпуска. В то время, когда Кандидат находилась в отпуске, **Работодатель** решил закрыть то направление, для которого подбирался Кандидат.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Кандидат** — получить работу у Работодателя, пусть в другом направлении. В крайнем случае, получить компенсацию в размере трехмесячного оклада, поскольку из-за него она лишилась работы. Привлечь Рекрутера к решению проблемы.

**Рекрутер** — сохранить отношения как с Работодателем, так и с Кандидатом. Не участвовать в трениях между Работодателем и Кандидатом. Избежать антирекламы со стороны Кандидата. Получить полную оплату за проделанную работу.

**Работодатель** — компенсаций не платить: бизнес есть бизнес. Кандидат должна была понимать все риски смены работы. Не доплачивать за подбор Кандидата оставшиеся 50%. Считает, что все участники процесса имели свои риски.

## 32. Мечтать не вредно!

Торговые представители компании «Знак», получив планы продаж с приростом в 30%, сообщили **Территориальному менеджеру**, что план на месяц нереален, и они не намерены его выполнять. На собрании торговых представителей Территориальный менеджер отметил, что количество клиентов, которые были отгружены в предыдущем месяце, составляет всего 50% от всей клиентской базы. На что **Торговый представитель** насмешливым тоном заявил: «Мечтать не вредно! Все же знают, что эта база мёртвая!» **Директор департамента продаж** узнаёт о том, что ситуация вышла из-под контроля и вызывает Территориального менеджера к себе, чтобы принять решение.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Территориальный менеджер** — растерян, не ожидал такого «бунта на корабле», не знает, как добиться управляемости и уважения торговых представителей. Возмущён тем, что они прикрывают своё нежелание работать какими-то отговорками.

**Торговый представитель** — не считает нужным исполнять глупые распоряжения Территориального менеджера. Чувствует в себе силы занять его место. А что? Для всех торговых представителей он авторитет. Хочет встретиться по этому поводу с Директором департамента продаж.

**Директор департамента продаж** — добиться не просто принятия, но и гарантий исполнения плана, восстановить порядок и управляемость в подразделении.



### 33. Кто виноват?

На производственном **Предприятии** произошла авария, причиной которой стал отказ оборудования. Человеческих жертв нет, но Предприятию нанесен материальный ущерб. Предприятие считает виновником аварии организацию, выполнявшую поставку и монтаж оборудования, на котором произошла авария. **Поставщик** себя виновным не считает, он уверен, что поставка и монтаж оборудования были произведены в полном соответствии с проектным заданием. В свою очередь, **Проектировщик** уверен в том, что работа по подготовке проекта была выполнена с высоким качеством, проектная документация полностью соответствует действующим нормам и правилам, кроме того, проект получил положительную оценку независимой экспертной компании, которая была нанята Предприятием во время реализации проекта.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Предприятие** — хочет взыскать с Поставщика или с Проектировщика всю сумму ущерба от остановки производства и стоимость работ по ликвидации последствий аварии и восстановления производственного процесса, считает, что оборудование эксплуатировалось в строгом соответствии с документацией и правилами.

**Поставщик** — не хочет нести ответственности за последствия аварии, считает, что виновато либо Предприятие, нарушившее технические нормы и правила эксплуатации оборудования, либо Проектировщик, который недостаточно качественно выполнил проектирование и не учёл всех тонкостей и возможных проблем, возникающих при эксплуатации данного оборудования.

**Проектировщик** — считает, что полностью и с высоким качеством выполнил свои обязательства по проекту, тем более, что проект прошёл независимую экспертизу, а виноват либо Поставщик, выполнивший монтаж с нарушением проектных требований, либо Предприятие, не соблюдавшее правила эксплуатации оборудования.

## 34. Сбой в логистике

**Дистрибьютор** имеет эксклюзивный контракт с крупнейшим мировым производителем — лидером в области ТНП, согласно которому он должен выполнять дистрибуцию определяемого **Производителем** ассортимента продукции на торговых условиях, которые также определяет Производитель. Дистрибьютор обладает торговыми и логистическими мощностями, позволяющими успешно вести бизнес.

Внезапно Производитель расширяет обязательный для дистрибуции ассортимент более чем в два раза. Логистика Дистрибьютора начинает давать сбои, поскольку при таком ассортименте для успешной деятельности необходимо увеличение логистических мощностей минимум в полтора раза, на что требуется полгода.

Крупный **Клиент** Дистрибьютора недоволен сбоями в поставках и жалуется представителям Производителя. Производитель требует от Дистрибьютора немедленно нормализовать ситуацию, в противном случае угрожает расторгнуть контракт с Дистрибьютором.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Дистрибьютор** — не допустить расторжения контракта, сохранить хорошие отношения с Производителем и Клиентом, не выплачивать Клиенту компенсаций.

**Производитель** — заставить Дистрибьютора быстро нормализовать ситуацию, либо понять, что необходимо искать другого дистрибьютора.

**Клиент** — своевременно получить товар, либо, как минимум, заставить Дистрибьютора предоставить компенсацию за несвоевременные поставки.

## 35. Кадровые перестановки

**Руководитель департамента** и его подчиненный **Специалист** в течение длительного времени не могли «сработаться». При этом должность начальника отдела, в котором работал Специалист, была вакантна. Между ними часто возникало недопонимание, вспыхивали ссоры, Руководитель департамента нередко переходил на крик. В итоге Руководитель департамента выдвинул Специалисту ультиматум: «либо увольняешься по собственному желанию, либо тебя из компании выживут, но работать ты здесь не будешь». Специалист стал искать себе новую работу и вскоре получил предложение от нового работодателя.

В это время в отдел, в котором работал Специалист, по протекции **Генерального директора** компании был принят на работу новый начальник отдела. Специалист обратился к начальнику отдела с заявлением об увольнении. Начальник отдела был категорически против ухода ценного, компетентного сотрудника, но, зная о непростых отношениях Сотрудника и Руководителя департамента, обратился за помощью к Генеральному директору. Генеральный директор заверил Сотрудника: если он останется, то все указания будет получать только от Начальника отдела, а возможное негативное влияние Руководителя департамента будет «сведено к минимуму». Сотрудник остался работать в отделе.

Прошло ещё несколько месяцев. Начальник отдела пошёл на повышение, должность начальника отдела опять стала вакантной. Буфер между Сотрудником и Руководителем департамента исчез, и вновь обострились проблемы их взаимоотношений.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Специалист** — отстоять возможность самостоятельного принятия решений по рабочим вопросам, опереться на помощь Генерального директора в урегулировании возможных конфликтов с Руководителем департамента.

**Руководитель департамента** — выжить непокорного Специалиста, или, во всяком случае, поставить его под свой полный контроль, добиться управляемости.

**Генеральный директор** — урегулировать конфликт между сотрудниками, сохранить управляемость коллективом, определить для подчиненных понятные правила совместной работы.

## 36. Подмена

**Покупатель** приобрел в магазине бытовой техники большой телевизор, оформил покупку, расплатился за нее и заказал доставку на дом. В назначенный день доставки не было. Телевизор привезли только через день после назначенной даты. При этом грузчики занесли коробку в прихожей, не распаковывая, оставили талон доставки, на котором не указан конкретный товар, а только адрес, и поспешили удалиться — «много заявок». При распаковке товара Покупатель обнаружил, что доставили телевизор не той модели.

Покупатель обратился в магазин и выяснил у **Менеджера**, что был неверно оформлен заказ на отгрузку. Телевизора той модели, которую заказал и оплатил Покупатель, нет ни в магазине, ни на центральном складе, и не ожидается. **Директор магазина** требует от Менеджера поговорить с Покупателем и решить проблему миром.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Покупатель** — получить телевизор той модели, которую он оплатил, кроме того, получить от магазина 10 000 руб. в качестве компенсации.

**Менеджер** — урегулировать конфликт с Покупателем самостоятельно, без привлечения Директора магазина, компенсацию платить не хочет и за счёт магазина не может.

**Директор магазина** — может предоставить только аналогичный телевизор и, в лучшем случае, скидку на товары. Компенсацию платить не хочет.

## 37. Охранная система

В магазине, в котором три месяца назад была установлена новая охранная система, ночью произошла кража со взломом на значительную сумму. По заключению экспертизы, охранная система не среагировала на взлом, так как она была в этот момент неисправна.

Магазин был застрахован от кражи в страховой компании. Установка современной охранной системы была обязательным условием при заключении договора страхования.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор магазина** — получить компенсацию от страховой компании или возмещение ущерба от компании, установившей сигнализацию.

**Директор страховой компании** — не выплачивать компенсацию, так как по договору в застрахованном объекте должна быть исправная современная охранная сигнализация.

**Директор компании по установке и обслуживанию охранных комплексов** — не считает, что он должен как-то участвовать в этом споре, так как клиент сам выбирал систему, и все работы по установке и наладке системы проводились согласно требованиям производителя. Готов по гарантии исправить и заново настроить охранную систему.

## 38. Мокрое дело

В фирменном магазине прошло мероприятие для покупателей — мастер-класс с использованием продукции торговой точки. После успешного завершения мастер-класса **Директор** дает задание **Администратору** помыть и упаковать в коробки товар, использованный для мероприятия, и передать его на склад по накладной.

Администратор поручает это задание **Продавцу–консультанту**, который упаковывает товар в мокром и непросушенном виде, и отправляет его на склад. Работники склада пишут Директору служебную записку, в которой указывают, что упаковка испорчена и товар поврежден.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор** — вычесть из зарплаты Администратора сумму за испорченный товар и упаковку, выяснить причины халатного отношения к заданию.

**Администратор** — не платить за испорченный товар и переложить ответственность на Продавца-консультанта.

**Продавец-консультант** — считает, что давно «перерос» должность продавца. Не понимает, почему должен выполнять задания, которые скидывает с себя Администратор, да еще отвечать перед Директором за их выполнение.

## 39. Трудности перевода

В последний день отдыха в арабской стране **Туристы** подходят на стойку ресепшн, чтобы сдать номер и оплатить телефонные переговоры из номера отеля в Россию. По их подсчетам, они должны заплатить около 30 долларов. В первый день, перед тем, как звонить, туристы подошли к **Администратору отеля** и поинтересовались о стоимости услуг связи, на что получили ответ: стоимость исходящих вызовов в Россию составляет 1,5 доллара за минуту переговоров. Туристы сделали пять звонков в Россию продолжительностью 3–4 минуты каждый.

Администратор отеля даёт туристам распечатку исходящих вызовов, в которой обозначена сумма к оплате — 200 долларов. Растерянные туристы звонят **Гиду**, который убеждает их в том, что данную сумму необходимо оплатить, иначе могут возникнуть проблемы с вылетом из страны.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Турист** — не оплачивать данную сумму, которая по непонятным причинам является существенно выше ожидаемой, да и вообще деньги потрачены; готов оплатить сумму в пределах 30 долларов.

**Гид** — убедить Туристов, что в случае неуплаты долга возникнут большие проблемы при вылете из страны; снять с себя ответственность по данному вопросу; считает, что налицо непонимание между Туристами и Администратором отеля из-за языкового барьера.

**Администратор отеля** — получить оплату за телефонные переговоры в полном объеме, поскольку услуга Туристам предоставлена; утверждает, что при разговоре в первый день называл стоимость за минуту исходящего вызова не в Россию, а по стране пребывания.

## 40. 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 низкие. Это не устраивает **Начальника управления**, которому подчинен отдел. За неудовлетворительные показатели в работе был уволен предыдущий начальник отдела.

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».



## 41. План продаж

В торговой компании работает **Менеджер** по продажам, основной задачей которого является поиск новых клиентов. Премия Менеджера зависит от объема продаж тем клиентам, которых он привлек в компанию, в базе данных эти клиенты закреплены за ним. В конце месяца Менеджер находит **Клиента**, объем закупок которого в этом месяце позволит выполнить план продаж. Товар, который нужен Клиенту, уже есть на складе, он был закуплен заранее под сезонный рост спроса на него. Клиент требует постоянную скидку в размере 10% на эту и все последующие поставки. Такую скидку может одобрить только **Директор**.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Менеджер** — хочет выполнить план месяца за счет продажи товара Клиенту, получить премию.

**Клиент** — хочет получить выгодную цену на товар за счет скидки в 10%.

**Директор** — заинтересован в новом клиенте, но скидку давать не хочет, не хочет упускать выгоду – в разгар сезона компания и так продаст закупленный на склад товар без каких-либо скидок.

## 42. 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.

## 43. Поставка оборудования

**Руководитель компании** находился в служебной командировке. По возвращении он узнает, что **Менеджер** заключил устное соглашение с поставщиком оборудования и ждет, когда Руководитель подпишет договор. Цены на оборудование высокие, они на 10% выходят за рамки запланированного бюджета. Руководитель отказывается подписывать договор на таких условиях и требует от Менеджера найти другого поставщика, который предложит цены в соответствии с выделенным бюджетом.

Менеджер напоминает Руководителю, что была поставлена задача – осуществить поставку оборудования в течение 10 дней. Выбранный **Поставщик** готов, он может быстро осуществить изготовление и поставку необходимого оборудования. Поскольку время было ограничено, Менеджер выбрал компанию, с которой уже не раз работал, и которая хорошо себя зарекомендовала. Найти другого поставщика в такое короткое время нереально.

Положение осложняется тем, что Поставщик, несмотря на отсутствие письменного договора, уже начал изготовление оборудования, поскольку сроки поставки минимальны, а Менеджер просил ускорить процесс.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Поставщик** — хочет осуществить поставку на оговоренных условиях, поскольку уже выделил деньги и запустил производство оборудования.

**Менеджер** — хочет сохранить хорошие отношения с Руководителем и выполнить поставку вовремя, за невыполнение сроков поставки ему грозит лишение премии.

**Руководитель компании** — требует, чтобы оборудование было поставлено в установленные сроки и с необходимым качеством, но цены не выходили за рамки заданного бюджета.

## 44. Кто в городе хозяин?

В небольшом закрытом городе есть старая муниципальная аптека, отдельно стоящее здание площадью примерно 2500 м<sup>2</sup>. Раньше это здание принадлежало градообразующему предприятию (федеральная собственность), но в 90-х было передано городу. Муниципальная аптека нерентабельна, живёт на дотациях. Помещение требует капитального ремонта — течёт крыша. **Мэр города** принял решение: сдать помещение в аренду на 10 лет **Владельцу крупной фармацевтической компании** из областного центра для организации современной аптеки. **Заведующая аптекой** отказывается освободить помещение. Её муж работает заместителем Директора градообразующего предприятия и обещает поддержку, тем более, что она получает бонусы от поставщиков.

Мэр проводит проверку деятельности аптеки, которая выявляет финансовые нарушения, и увольняет Заведующую аптекой по статье. Она обращается в суд, поскольку документы по увольнению оформлены юридически некорректно. Фармацевтическая компания делает ремонт в помещении, но **Директор градообразующего предприятия** отключает электро- и теплоэнергию, ссылаясь на то, что не заключён договор на поставку энергии. Со своей стороны, заключать договор он отказывается — нет проекта. Город остался без лекарств. На фармацевтическую компанию насылаются проверки СЭС, пожарной инспекции, налоговых органов и т.д.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Мэр** — как можно быстрее открыть аптеку, поскольку он отвечает за обеспечение города лекарствами. Показать Директору градообразующего предприятия, кто в городе хозяин.

**Директор** — показать всему городу, а в первую очередь Мэру, что настоящий хозяин здесь он. Не пустить в город чужаков, тем более сильных. Помещение забрать себе.

**Владелец фармацевтической компании** — как можно быстрее закончить ремонт и запустить аптеку, разумеется, с электричеством и теплом.

**Заведующая аптекой** — всеми правдами и неправдами вернуть всё назад.

## 45. Пересадка

В торговой компании был проведен тренинг продаж для специалистов коммерческого отдела. **Бизнес-тренер** посоветовал **Коммерческому директору** организовать рабочие места для коммерческого отдела в формате open space — открытое пространство без отдельных кабинетов, включая **Руководителя отдела продаж**.

Коммерческому директору идея понравилась, он поставил задачу административно-хозяйственному отделу на перепланировку помещения. Специалисты коммерческого отдела в целом и целом не возражали против пересадки, но Руководитель отдела продаж открыто выступил с критикой предложения. У него отдельный кабинет, и пересадку он воспринимает как унижение. Воспользовавшись влиянием на своих сотрудников на свой персонал, он подготовил коллективное письмо от отдела продаж **Генеральному директору** с категорическим отказом «пересаживаться».

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Коммерческий директор** — реализовать идею размещения отдела продаж в open space, включая Руководителя отдела продаж. И сама идея ему нравится, и задача АХО уже поставлена. Сохранить отношения с Руководителем отдела продаж.

**Руководитель отдела продаж** — либо отменить пересадку в принципе, либо сохранить за собой свой кабинет. Уговорить Бизнес-тренера признаться в том, что его совет был преждевременен и неактуален. Готов в случае отказа Бизнес-тренера лоббировать отказ от его услуг в будущем.

**Генеральный директор** — считает, что ситуация выеденного яйца не стоит. Готов наказать обоих руководителей за то, что они тратят время на препирательства, а не на продажи. Готов волевым решением разрешить ситуацию, но понимает, что в любом случае кто-то будет недоволен.

**Бизнес-тренер** — не отказываться от своих слов и рекомендаций, ведь это может подорвать его авторитет. Сохранить Заказчика.

## 46. Обыкновенная история

Родители – **Отец** и **Мать** – озабочены ситуацией со своим старшим **Сыном**, которому 24 года. После окончания ВУЗа он, поработав немного, уже второй год нигде не работает. Дома ведет себя как в гостинице, живет на всем готовом за счет родителей, все домашние дела родители делают за него, а он либо гуляет где-то, либо сидит у компьютера.

В марте Сын объявляет родителям, что он встретил «девушку своей мечты», и они теперь будут жить отдельно. Родители надеются, что теперь дела у Сына пойдут на лад, на свои средства снимают детям квартиру. Однако через месяц совместной жизни девушка возвращается к своим родителям, и Сын остается жить в съемной квартире один.

Еще через полгода оплаты квартиры родители окончательно понимают, что для Сына ничего не изменилось, и его все устраивает. Отец не желает больше платить за квартиру и предупреждает Сына, что квартира оплачена только до конца октября. И без того натянутые отношения между Отцом и Сыном ухудшаются. При этом Отец и слышать не хочет о том, чтобы Сын снова вернулся жить в квартиру родителей. Мать считает, что пока Сын «не встал на ноги», его нужно продолжать поддерживать всеми силами.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Отец** – окончательно снять с себя финансовое обеспечение жизни своего, по его мнению, совершенно взрослого Сына, перестать платить за квартиру.

**Мать** – убедить мужа продолжать оплачивать квартиру Сына и вообще всячески помогать ему материально, пока он не встал на ноги и не научился зарабатывать себе на жизнь.

**Сын** – оставить все как есть, поскольку в создавшейся ситуации он совершенно свободен от каких-либо обязательств и может вести тот образ жизни, какой считает нужным, но при условии финансовой поддержки родителей.

## 47. Как договориться с разработчиком?

Группа компаний, занимающая продажей отделочных материалов для домашнего ремонта, сделала ставку на продажи через интернет и открыла несколько веб-ресурсов, чтобы занять нишу специализированных магазинов. Для каждого товара был открыт отдельный интернет-магазин: обои, плитка, краски, штукатурка, напольные покрытия, декоративные элементы. Все эти ресурсы давали хорошую отдачу — продажи росли. Но **Президенту группы компаний** не нравилось, что каждое подразделение самостоятельно заказывало для себя сайты и курировало всю работу, он посчитал расходы на интернет-ресурсы завышенными и решил их оптимизировать, а заодно привести к единообразию визуальные решения, функционал сайтов и фирменный стиль. Для этого было решено создать собственное подразделение интернет-проектов, которое будет выполнять все внутренние заказы, что позволит сэкономить и повысить эффективность. Был назначен **Руководитель отдела интернет-проектов**.

Новый отдел заработал и при поддержке Президента начал модернизацию интернет-ресурсов группы компаний. Первым под переделку пошел интернет-магазин обоев. Руководитель отдела интернет-проектов настоял на составлении технического задания со словами: «Мы халтуры не делаем, все четко и по заданию». ТЗ было составлено и утверждено. Новый отдел выставил компании–продавцу обоев счет, сумма в котором приближалась к верхней границе того, что запрашивали сторонние разработчики. **Директору компании–продавца обоев** стало непонятно, из чего складывается такая сумма. «Это ставка квалифицированных программистов, помноженная на время. Все по стандартам. У нас почасовая оплата», — пояснил Руководитель отдела интернет-проектов.

В дальнейшем Руководитель отдела интернет-проектов неоднократно переносил сроки сдачи интернет-магазина обоев, ссылаясь на загруженность по другим направлениям работы группы компаний и большой объем работ по данному проекту. Наконец, через десять месяцев сайт был запущен. Почти сразу обнаружилось большое количество недочетов и недоделок, возникли пожелания по улучшению сайта. За решение каждой проблемы и реализацию каждой доработки отдел интернет-проектов выставлял дополнительные счета. Доказать, что это ошибка или недоделка исполнителей, Директор компании–продавца обоев не мог. На любое замечание Руководитель отдела интернет-проектов отвечал в стиле «Не ошибается тот, кто ничего не делает!» или аргументировал так: «Этого не было в ТЗ!». Ситуация накаляется.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании–продавца обоев** — считает, что расходы на внутренние работы растут, а качество работ падает. Хочет передать запуск интернет-магазина обоев стороннему разработчику, а от услуг отдела интернет-проектов отказаться.

**Руководитель отдела интернет-проектов** — отстаивать статус высокопрофессиональной команды, ничего не менять, погасить возникший конфликт с внутренним заказчиком, воспользоваться поддержкой Президента группы компаний.

**Президент группы компаний** — считает, иметь собственную команду разработчиков надежнее, требует запретить использование сторонних разработчиков. От Директора компании–продавца обоев требует перестроить работу и наладить взаимоотношения с отделом интернет-проектов так, чтобы все были довольны, и работы велись эффективно.

## 48. Цена лояльности

Молодой **Менеджер** торговой компании самостоятельно вышел на **Клиента**, приложил много усилий, чтобы достичь с ним договоренностей о сотрудничестве. Клиент сложный, капризный, требует к себе особого отношения и особых условий работы с ним: внеочередные поставки в любой момент по звонку, готовность заменить товар на аналогичный в любое время, даже когда товар уже отгружен и находится в пути и так далее.

На этапе заключения договора Клиент неожиданно требует заменить Менеджера, объясняя, что «продал он хорошо, а вот насколько качественно будет вести текущую работу, организовывать поставки в срок – непонятно!». Однако, до сих пор на всех этапах взаимодействия с этим Клиентом Менеджер работал безупречно. Клиент обращается к **Начальнику отдела продаж**, говорит, что не хочет рисковать и нервничать и требует заменить Менеджера на более опытного сотрудника, иначе он уйдет в другую компанию.

Начальник отдела понимает, что этот Менеджер – хоть и молодой человек, но талантливый продавец, лучший менеджер отдела, и никто другой с таким капризным клиентом не справится, он верит в умение Менеджера находить общий язык с любым клиентом.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Клиент** — выбить себе особые условия работы. Понимает, что Менеджер, который работает с ним сейчас, беспрекословно выполнять все его условия не будет.

**Начальник отдела продаж** — сохранить этого Клиента, желательно за этим Менеджером, считает справедливым, что проценты от прибыли, которую принесет работа с Клиентом, должны идти в заработок именно этого Менеджера.

**Менеджер** — заключить договор с Клиентом, продолжать работать с ним и зарабатывать на его поставках.



## 1/4 финала

### 49. Два телеканала

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

Когда через полгода была снята пилотная серия, слухи о сериале разошлись, и было получено предложение, в два раза превышающее расходы, от **Владельца 10-го канала**, значительно менее престижного. Нуждаясь в деньгах и надеясь, что Владелец 1-го канала забыл о предложении, Кинопродюсер взял деньги. Но неожиданно Владелец 1-го канала позвонил и напомнил о разговоре. Кинопродюсер знает, что Владелец 1-го канала 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 Владелцем 1-го канала, не платить неустойку Владельцу 10-го канала – денег нет.

## 50. 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 этого 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.

## 51. Кто виноват?

Фирма существует на рынке пять лет. За это время она успела завоевать свой сегмент, и бизнес стал понятным, устойчивым и стабильным. Состав фирмы — 25 человек, три отдела, очень взаимосвязанных между собой: Финансовый, Торговый и отдел Маркетинга, что делает каждого руководителя значительной и очень важной фигурой в фирме.

Все руководители работают в фирме со дня основания и являются признанными профессионалами своего дела. **Директор** использует стиль управления «Разделяй и властвуй». Считает, что по отдельности каждый руководитель на своем месте, но боится хороших отношений между ними, так как это может привести к преступному сговору, от которого может пострадать не только фирма, но и он, и его кресло.

За время жизнедеятельности фирмы возник большой список дебиторской задолженности, которым надо заниматься, обзванивать клиентов и добиваться погашения задолженности. **Руководитель финансового отдела** считает, что это задача торгового отдела, так как это именно они отпускали товар. **Руководитель торгового отдела** считает, что раз отдел маркетинга придумал акцию со льготной системой расчетов («Сейчас бери, заплатишь потом!»), то они и должны выбивать деньги. **Руководитель отдела маркетинга** считает, что дебиторской задолженностью должен заниматься финансовый отдел, так как все переговоры в большинстве случаев ведутся с финансовыми отделами фирм-должников.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор** — найти, кто виноват, и определить, кто будет этим заниматься, свое мнение еще не сформировал;

**Руководитель финансового отдела** — срочно разобраться в ситуации, так как рост дебиторской задолженности негативно отражается на показателях эффективности предприятия;

**Руководитель отдела маркетинга** — творческая личность, плохо представляет себе, что такое дебиторская задолженность, но, конечно, никогда в этом не признается и не хочет этим заниматься;

**Руководитель торгового отдела** — придерживается принципа в жизни «могу копать, могу не копать», считает поиск должников дополнительной работой, которая не является обязанностью его отдела, считает возможным согласиться только за дополнительное вознаграждение.

## 52. Нежелательная проверка

Организационная структура государственного предприятия устарела и не отвечает потребностям текущего времени. Изменить структуру сложно и долго. Чтобы адаптировать ее к насущным требованиям, некоторое время назад **Руководитель предприятия** ввел негласное правило: **Сотрудников** по документам оформляют в одни подразделения и на одни должности, а реально они работают в других. **Инспектор вышестоящей организации** в ходе проверки работы предприятия выявил один такой случай. **Руководитель вышестоящей организации** требует от всех причастных лиц решить проблему, не допуская «вынесения сора из избы».

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Инспектор вышестоящей организации** — хочет выявить все случаи подобных нарушений на этом предприятии, показать руководству эффективность своей работы.

**Руководитель предприятия** — хочет скрыть все нарушения или, во всяком случае, минимизировать последствия.

**Сотрудник** — считает, что разбираться должно начальство, он делал, что прикажут. При возможности, хочет сохранить существующую практику, ведь приведение ситуации к норме осложнит и ухудшит его положение на предприятии и условия труда.

**Руководитель вышестоящей организации** — знал о нарушениях, но сознательно их не замечал, хочет скрыть свою осведомленность и не допустить огласки, оставить все по-прежнему, поскольку сложившаяся практика позволяла предприятию успешно решать поставленные перед ним задачи.

## 1/2 финала

### 53. Работа с браком

У компании-производителя действуют условия, согласно которым дистрибьютор может при заключении договора выбрать полную компенсацию брака или скидку 1% при отказе от компенсации брака. Статистика по браку за предыдущие годы составляла примерно 0,6%, и дистрибьютор предпочел дополнительную скидку 1%, прописав в годовом договоре отказ от возврата брака производителю.

Но за первое полугодие вследствие производственного сбоя количество брака по продукции составило 2,5%, и при объеме продаж в 200 миллионов рублей затраты на обмен брака приближаются к 5 миллионам рублей. **Генеральный директор дистрибьютора** возмущен увеличением количества брака, считает себя обманутым и хочет вернуть условия с возможностью обмена брака «задним числом».

**Территориальный менеджер компании-производителя** только что устроился на работу и хочет показать себя эффективным сотрудником, не желая начинать карьеру с увеличения убытков компании. **Коммерческий директор компании-производителя** получает заработную плату от валовой прибыли, он уже получил и потратил свои бонусы и также не желает пересмотра условий договора.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор дистрибьютора** — хочет получить компенсацию брака за первое полугодие, отказавшись от скидки 1%, и изменить условия на второе полугодие. Хочет сохранить отношения с производителем, поскольку продукция отлично продается и приносит прибыль.

**Территориальный менеджер производителя** — считает, что договор подписан и разговаривать здесь не о чем. Дистрибьютор сделал свой выбор, а после драки кулаками не машут.

**Коммерческий директор производителя** — готов на пересмотр условий второго полугодия, но не согласен идти на уступки по прошедшему периоду. При этом хочет сохранить крупного клиента и, по возможности, увеличить его объемы продаж.

## 54. Молодость или опыт?

В компании, занимающейся аттестацией рабочих мест, уже в течение года работает группа **Молодых специалистов**. Молодые специалисты талантливы, перспективны и амбициозны, работу выполняют хорошо, вносят интересные и креативные предложения.

Поскольку эта сфера деятельности оплачивается недостаточно высоко, компания испытывает некоторый кадровый голод. В связи с этим **Начальник отдела**, в котором работают Молодые специалисты, приглашает на работу в отдел своих старых знакомых, работавших с ним в предыдущей организации. Те с удовольствием соглашаются.

Спустя месяц Молодые специалисты начинают замечать, что группа новых, но более **Опытных специалистов** начинает ущемлять их интересы, поскольку Начальник отдела является хорошим знакомым Опытных специалистов, и между ними даже на работе существуют приятельские отношения. При этом Молодые специалисты всегда соблюдают субординацию по отношению к руководству.

Между старшим и младшим поколениями возникает конфликт, который обостряется с каждым днём.

У **Генерального директора** компании появляется интересный и выгодный заказ, который он теперь должен отдать в исполнение своим специалистам. Он понимает, что это может стать очередным яблоком раздора между группами специалистов.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор** — удержать на рабочем месте как Опытных специалистов, поскольку они приносят хорошую прибыль в данный момент, так и перспективных Молодых специалистов, поскольку те уже зарекомендовали себя как хорошие, трудолюбивые и добросовестные работники.

**Начальник отдела** — самому принимать решения, кого жаловать. Больше доверяет Опытным сотрудникам. Хочет сохранить с ними дружеские отношения, не заинтересован «выносить сор из избы».

**Лидер группы молодых специалистов** — добиться равноправного отношения между работниками.

**Лидер группы опытных специалистов** — иметь особые условия работы, поскольку и приглашены-то они были как раз на особое положение. Не позволять Молодым специалистам контролировать их работу и вмешиваться в их отношения с руководством.

## За 3-е место

### 55. Смена руководителя

Активная молодая женщина перешла на работу в новую компанию и заняла должность руководителя коллектива в одном из магазинов крупной сети. Предыдущий руководитель, также женщина, проработала с этим коллективом более пяти лет. За это время она создала почти семейную атмосферу, со всеми была «на короткой ноге», **Сотрудницы** в ней души не чаяли. При этом производственные показатели коллектива были ниже плановых, эффективность работы была невысокой.

**Новый руководитель** решительно взялась за дело и начала преобразования. В короткий срок ей удалось повысить эффективность работы и укрепить трудовую дисциплину в коллективе. Новый руководитель, что называется, «выстроила» своих подчиненных. В ответ **Сотрудницы** направили Директору жалобу с ультимативным требованием уволить Нового руководителя – «Или её уберут, или мы все уходим!».

**Директор** занял твердую позицию – «пишите, бумаги у нас на всех хватит». Ситуация накаляется.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Новый руководитель** — отстоять свой авторитет и закрепить позиции руководителя, наладить хорошие отношения с **Сотрудницами**, которых она считает профессионалами, и которых не хочет терять.

**Директор** — сохранить высокие показатели работы коллектива, поддержать Нового руководителя, сохранить управляемость и урегулировать конфликт.

**Сотрудница** — не допустить ущемления своих прав и отстоять «свободы», которые ввела прежняя начальница, не испортить отношений с Директором.

## Финал

### 56. 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 поспособствовать в решении задачи, но те эти 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.



## Ситуации турнира по быстрой управленческой борьбе

### Групповой этап

#### 57. Свобода

По правилам внутреннего трудового распорядка сотрудники в пятницу могут одеваться в более свободном стиле, костюм, сорочка и галстук не обязательны. **Сотрудник** пришел на работу в шортах и футболке. **Начальник отдела** сделал ему замечание. На это сотрудник отвечает:

— Это более свободный стиль, чем костюм!

#### 58. Непростое делегирование

Руководитель отдела интернет-маркетинга собирается делегировать работу по поисковому продвижению веб-сайта компании, которой он лично занимается уже год и с переменным успехом. Он собирается поручить продвижение сайта хорошо зарекомендовавшему себя Менеджеру по контекстной рекламе. В личной беседе **Руководитель отдела** сообщает о своем намерении Менеджеру, на что **Менеджер** неожиданно отвечает:

— Что, хочешь повесить на меня проект, который у тебя никак не идет?!

#### 59. Подписывай или штраф

Начальник административного отдела, ответственный за реконструкцию здания, самостоятельно внес в изменения в проект реконструкции, что существенно повлияло на сроки сдачи и стоимость работ. Начальник надеялся в дальнейшем согласовать изменения с директором. Но не успел, директора сменили. **Начальник административного отдела** приходит к **Новому директору** с необходимыми документами — дополнительное соглашение, акт выполненных работ и другими, — и с нажимом говорит:

— Надо немедленно подписывать и платить, иначе штраф и срыв сроков!

#### 60. Непонятливый руководитель

**Руководитель** подходит к **Подчиненному** обсудить с ним сложную рабочую ситуацию, спрашивает его мнение по возможным решениям. Подчиненный, специалист высокого уровня, громко, так что слышат другие сотрудники, заявляет:

— Опять тебе не понятно?! Ну давай объясню!

#### 61. Поспешил

Руководитель вызывает к себе Сотрудника, у которого имеются хорошие связи в трудовой инспекции, и собирается «пропесочить» его за плохую работу. Сотрудник думает, что его вызывают, чтобы уволить, и заходит к Руководителю именно с таким настроением. Руководитель начинает говорить о неудовлетворительной работе подчиненного. **Сотрудник**, перебивая **Руководителя**, говорит ему, смотря в глаза:

— Значит так! Сейчас Вы даете мне отпуск на две недели, а потом мы поговорим об условиях моего увольнения!

## 62. Визит к экстрасенсу

**Клиент** приходит по рекомендации в кабинет известного, раскрученного **Экстрасенса**. Тот объясняет, сколько будет стоить один сеанс. Клиент говорит в запальчивости:

— Учтите, я буду платить только за результат!

## 63. Директор ворует?

Объемы продаж фирмы заметно снизились за последние два месяца. **Директор** все меньше подходит к единственному **Собственнику** компании для обсуждения насущных вопросов. Собственник узнал, что Директор месяц назад открыл свою компанию и вызывает его к себе:

— Ну что, на себя работаешь?!

## 64. Хамов не обслуживаем!

**Менеджер отдела техподдержки** обращается к **Специалисту техподдержки** за разъяснениями, почему он пошел к пользователю менять картридж в принтере через час после подачи заявки, хотя по регламенту положено это сделать в течение 15 минут. На что получает ответ:

— Этот пользователь нахамил мне по телефону и теперь наказан за свое поведение! Таким помогать не хочу!

## 65. День рождения

Крупный **Кредитор** коммерческой фирмы пригласил на день рождения только одного из двух учредителей фирмы. Через два дня после праздника, случайно встретив **Второго учредителя**, Кредитор сообщает, что приглашал его через первого учредителя, и восклицает:

— Чего не пришёл?! Не уважаешь?! Ладно, я запомню!

## 66. Неудобный вопрос

Компания приняла на себя обязательства перед заказчиком выполнить работу. Процесс выполнения пошел и более-менее успешно стал осуществляться. Но к итоговому сроку работа не завершена, что подразумевает санкции (штрафные, пени) со стороны заказчика. **Директор компании-исполнителя** вызывает к себе «на ковер» **Начальника отдела** и отчитывает его о плохой работе. На что Начальник отдела отвечает:

— Все было хорошо организовано, все и я старались, не пойму, почему Вы считаете виноватым меня?!

## 67. Чья жена?

Руководитель отдела продаж устроил жену в свою компанию через знакомого в отделе персонала на должность офис-менеджера. Однажды он становится свидетелем сцены, как Начальник административно-хозяйственного отдела разговаривает с ней на повышенных тонах. **Руководитель отдела продаж** просит его сбавить тон и не кричать на его жену, на что **Начальник АХО** отвечает:

— А мне все равно, чья она жена, я ее как офис-менеджера отчитываю!

## 68. Обиженный дистрибьютор

У Дистрибьютора с Поставщиком подписан договор, по которому Поставщик ежемесячно выставляет планы продаж. Случайно Дистрибьютор от своего крупного клиента узнает, что Поставщик заключил с этим клиентом прямой дистрибьюторской договор и даже отгрузил товар. Планы на текущий квартал уже утверждены и пересмотру не подлежат. **Дистрибьютор** приходит к **Поставщику** и говорит:

— Ну и как мне теперь план выполнять?

## 69. Ничему не научился

Слушатель ходил на курсы иностранного языка в течение трёх месяцев. Занятий не пропускал, но не особо старался, часто во время занятия выходил позвонить, опаздывал и т.д. После последнего занятия, когда ещё не все разошлись, **Слушатель** говорит **Преподавателю**:

— Что-то я ничему у вас не научился!

## 70. Мы не рабы, рабы не мы!

Работодатель в описании вакансии установил завышенные требования к кандидатам, чтобы снизить количество откликов и время на их обработку, а также отсеять низкоквалифицированных кандидатов. Принятый на работу **Сотрудник** вскоре обнаружил, что работа ниже его квалификации и на очередную задачу **Работодателя** ответил:

— Я на черную работу не подписывался!

## 71. Стажер

**Опытный сотрудник** отдела продаж наставляет **Стажера**, который старше его по возрасту, как правильно продавать продукцию компании, какие есть особенности. Стажер заявляет с вызовом:

— А нас на тренинге учили делать не так!

## 72. Новый заместитель

На предприятие недавно назначен новый **Заместитель генерального директора**, ранее работавший в другой отрасли. Перед традиционной еженедельной утренней планеркой генеральный директор неожиданно попал в больницу, официально полномочия на время его отсутствия переданы не были. На утренней планерке Заместитель генерального директора не увидел больше половины начальников управлений. На звонок Заместителя генерального директора из зала совещаний **Один из начальников управлений** отвечает:

— А какая планерка без генерального директора?

## 73. Маршрутка

**Водитель маршрутки**, идущей к железнодорожной станции, ждет заполнения салона на 100%. Когда время ожидания ставит под угрозу своевременность прибытия к электричке, один из **Пассажиров** возмущается:

— Мы все на электричку из-за вас опоздаем!

## 74. Именитый гость

К радости хозяина торжества, к нему на юбилей согласился прийти именитый гость, который прежде, чем согласился, поинтересовался, не будет ли там некоего Игоря — фамильярного и острого на язык типа. Хозяин заверил, что приход его исключен. И вот гость на пороге, хозяин помогает ему раздеться, как вдруг из глубины квартиры до гостя доносится жизнерадостный смех Игоря. **Именитый гость**, не отдавая **Хозяину** свое пальто, спрашивает:

— Так Игорь тут?!

## 75. На всё готовое

Заместителя начальника отдела, самого старого и заслуженного сотрудника, весь коллектив компании прочил в начальники отдела. Однако, как только открылась соответствующая вакансия, был нанят человек со стороны. Вскоре **Новый начальник отдела** стал выражать неудовольствие методами работы своего **Заместителя**. Во время одного из таких монологов Заместитель заявил:

— Я этот отдел создавал, развивал и успешно руководил, а вы пришли на всё готовое!

## 76. Дополнительный отпуск

Сотрудник имеет по закону четыре дополнительных оплачиваемых дня отпуска в месяц. Порядок предоставления этих дополнительных дней на предприятии строго не регламентирован. Как правило, работники просто подают в отдел кадров предприятия соответствующее заявление. **Сотрудник** попросил **Руководителя** предоставить ему дополнительный четырехдневный отпуск за день до намеченного начала отпуска. Не получив ответа, оформил отпуск заявлением в отдел кадров и использовал его. В один из дней отпуска Руководитель звонит Сотруднику и негодует:

— Ты теперь сам себе отпуска согласовываешь?!

## 77. Новое кафе

Рядом с жилым домом открылась маленькая кофейня – не сетевое заведение, не Кофе-Хаус, не Шоколадница, не Старбакс. Посетитель, живущий в этом доме, стал заходить в кофейню каждое утро и час-полтора неторопливо сидеть с ноутбуком – почту проверить, новости почитать, то да сё, мало ли дел у человека. Народу при этом почти никого, благодать! И вот однажды, когда **Посетитель** приходит в кофейню, его прямо на пороге встречает **Администратор** и говорит:

— Мне передали, что Вы слишком много у нас сидите в интернете! Владельцы так и сказали! Они недовольны!

## 78. Пересдача

Студенту необходимо пересдать экзамен обязательно до конца сессии, чтобы не лишиться стипендии. Преподаватель назначил дату пересдачи на предпоследний день сессии и заболел в этот день. Студент с большим трудом добыл домашний номер преподавателя, позвонил ему и рассказал о своей ситуации. В ответ преподаватель говорит:

— А что ж Вы до самого упора-то дотянули?!

## 79. Обслуживание сотрудников

В одном из старейших в городе салонов красоты сложился сплоченный и дружный коллектив. Профессионалы высокого класса, сотрудники салона много ездят по конкурсам и курсам повышения квалификации. А полученные знания отрабатывают на своих же коллегах, да еще и в рабочее время. На общем собрании **Директор** просит персонал подписать документ, предписывающий запретить бесплатное обслуживание сотрудников салона в рабочее время. Альтернатива — оплачивать обслуживание. В ответ слышит возмущение от одного из **Старожил**ов:

— Сколько лет работаю, всегда обслуживались в рабочее время! И всегда бесплатно!

## 80. Дорожные истории

Пассажиры в купе скорого поезда слушают рассказ **Бывалого пассажира** о событиях, которые якобы происходили с ним в давнем прошлом. Одна из **Пассажирок** насмешливо восклицает:

— Похожую историю я читала во вчерашней газете!

## 81. Сильные кадры

**Претендент** проходит собеседование на работу в банк. Среди участников от банка присутствует **Начальник отдела продаж**, в который принимается новый специалист. По сценарию собеседования участники представляются после самопрезентации. Во время самопрезентации Претендент упоминает, что видит себя начальником отдела продаж уже через три месяца. В конце собеседования Начальник отдела продаж иронически переспрашивает у Претендента:

— А как, собственно, Вы планируете занять мое место уже через три месяца?!

## 82. Двойное управление

**Начальник отдела** поручил **Менеджеру** решить вопрос с клиентом и обозначил особо, что дело важное и срочное. Но, как только Менеджер приступил к выполнению задания, ему позвонил коммерческий директор и поручил другое важное дело, обозначив, что оно должно быть сделано с наивысшим приоритетом и максимально срочно. В конце дня Начальник отдела интересуется у Менеджера, решен ли вопрос с клиентом. Услышав, что Менеджер лишь недавно занялся этим вопросом, Начальник отдела негодует:

— Да это саботаж! Вам что, надоело работать в нашей компании?!

## 83. Встреча в подъезде

**Молодая женщина** возвращалась домой со своим семилетним сыном после похода по магазинам. На входе в подъезд им встретилась **Пожилая дама**. Хотя молодая женщина жила в этом доме с момента его постройки, более 10 лет, эту даму она увидела впервые. Пожилая дама посторонилась, пропуская их, и бросила недовольно вслед:

— У нас в подъезде принято здороваться!

## 84. Неожиданный отпуск

**Сотрудник** попросил у **Руководителя** отпуск по семейным обстоятельствам с завтрашнего дня. По правилам компании, об отпуске длительностью более трёх дней необходимо сообщать, как минимум, за две недели. Руководитель говорит:

— **И кого нам теперь не отпустить в отпуск, чтобы ты мог уйти?**

## 85. Увольнение

Глава региона издал распоряжение об увольнении чиновника одного из региональных министерств. Подчиненные ожидали, что в установленный срок региональный министр издаст приказ об отстранении этого чиновника и о новом назначении. Однако этого так и не произошло. Уволенный чиновник как ни в чем не бывало приходил на работу и отдавал распоряжения. На пресс-конференции один из **Подчиненных** чиновника задал вопрос **Главе региона**:

— **Вы уволили чиновника, а он указания до сих пор отдает, их выполнять?!**

## 86. Наконец-то

**Организатор** турнира по управленческой борьбе, привлекательная девушка, несколько раз приглашала опытного, бывалого **Игрока** принять участие в турнире. Игрок всякий раз давал согласие, но перед самым турниром по уважительным причинам отказывался. И вот, наконец, Игрок приезжает на турнир! У стола регистрации Организатор встречает Игрока словами:

— **Ну вот, наконец-то Вы до нас добрались!**

## 87. Совещание

**Директор компании** проводит совещание по вопросу повышения эффективности маркетинговых акций и увеличения объемов продаж. В конце совещания Директор предлагает **Начальнику отдела маркетинга** подвести итоги. Начальник отдела маркетинга встает и произносит:

— **Вы же видите, что своё отношение к работе никто из них не собирается менять!**

## 88. Аренда автомобиля

Предприниматель дал на некоторое время в пользование Другу свой старый автомобиль. С течением времени у Друга изменились жизненные обстоятельства, машина стала ему жизненно необходима. Когда **Предприниматель** обратился к **Другу** с вопросом о возврате автомобиля, то услышал ответ

— **Давай попозже обсудим, сейчас он мне нужнее, чем тебе!**

## 89. Отцы и дети

В общественном месте **Молодой парень** делает замечание **Пожилему мужчине**, который нарочито громко чихает, кашляет и сморкается, сопровождая этот процесс разнообразными ругательствами. В ответ Пожилой мужчина негодует:

— **Да ты мне во внуки годишься!**

## 90. Заместитель

На первой встрече нового **Руководителя** с **Заместителем** Заместитель радостно сообщает:

— **Вы у меня здесь уже шестой руководитель!**

## 91. Нас и так все устраивает

В договоре поставки продуктов питания указан срок действия один год с возможным пролонгированием. Руководство дистрибьютора ставит задачу своим торговым представителям перезаключить договора поставки с теми торговыми точками, где дата заключения более двух лет, а заодно и реквизиты клиентов обновить. **Торговый представитель** приходит к **Владельцу торговой точки** и предлагает перезаключить договор поставки, на что получает ответ:

— **А зачем мне новый договор?! Нас и так все устраивает, а если будете настаивать – вообще не будем заказывать вашу продукцию!**

## 92. Замечание

В плацкартном вагоне пассажирского поезда **Молодая женщина**, которая едет с пятилетним ребенком, спорит с **Пожилой дамой** по поводу нижней полки. Пожилая дама веско изрекает:

— **Какой пример Вы подаёте своему ребенку! Вот он вырастет и будет так же спорить с Вами!**

## 93. Несанкционированное участие

По правилам компании сотрудники могут участвовать в маркетинговых мероприятиях, организуемых сторонними компаниями, только с разрешения руководства. **Сотрудник** принял участие в таком мероприятии в качестве независимого эксперта. **Руководитель** заявил:

— **Вы будете наказаны за несанкционированное участие!**

## 94. Билет

**Пассажир** приобрел билет на обычную электричку. Для экономии времени сел в более дорогую электричку-экспресс. После проверки билетов в вагоне во время поездки **Контролер** потребовал уплатить штраф за безбилетный проезд. Пассажир недоумевает:

— **У меня же есть билет, вот он!**

## 95. Модернизация

В одном из цехов большого завода прошла комплексная модернизация и автоматизация рабочих процессов. Однако, «компьютерное» взаимодействие с другими цехами пока не налажено. На производственном совещании опытный **Начальник одного из цехов**, на котором пока, в числе других, не прошла модернизация, заслуженный работник предприятия, в сердцах бросает **Начальнику модернизированного цеха**:

— **Да ваш цех уже всех замучил!**

## 96. Заработался

**Руководитель** подошел к рабочему месту **Сотрудника**, чтобы накоротке сообщить ему пару уточнений по ранее поставленной задаче. **Сотрудник**, не вставая со своего места, пододвинул **Руководителю** соседнее кресло со словами:

— **Присаживайтесь, обсудим!**

## 97. Бесхозный трактор

**Фермер** в течение многих лет оставлял на поле трактор. Большую часть времени трактор просто стоял на поле без дела и потихоньку ржавел. Но вот **Фермер** продал поле **Соседу**. Как-то раз **Фермер** шёл вдоль этого поля и вдруг видит – **Сосед** пашет землю на том самом тракторе. **Фермер** возмутился:

— **А трактор верни, я его тебе не продавал!**

## 98. Законы рынка

**Владелец бутика** закупает произведения у **Мастера народных промыслов**. **Мастер**, посетив **бутик** и увидев цены на свои произведения, воскликнул

— **Я больше задарма не продам!**

## 99. Кандидат

**Кандидат** приезжает из крупного индустриального центра в провинциальный городок, чтобы устроиться на работу на вновь создаваемом производстве на более высокую должность, чем та, которую он занимал в индустриальном центре. **HR-директор** изучает резюме и рекомендации **Кандидата** и спрашивает:

— **А что из города-то к нам сбежали? Делов, поди, там наворотили?!**

## 100. Дресс-код

Над летней верандой ресторана прошёл грозовой дождь. **Работник ресторана** пытается аккуратно слить воду с одного из тентов. В это время к ресторану подъезжает престижная иномарка, из неё выходит хорошо одетый **Мужчина**. **Работник** нечаянно опрокидывает воду прямо на **Мужчину**, костюм которого становится совершенно мокрым. **Мужчина** багровеет и решительно идёт ко входу в ресторан. И тут **Работник** преграждает ему путь со словами:

— **Извините, в таком виде к нам нельзя! У нас строгий дресс-код!**

## 101. Достали!

**Руководитель** в связи с детализацией требований к результату многократно поручает высококвалифицированному **Сотруднику** переделывать одну и ту же работу. После очередной такой детализации **Сотрудник** выходит из себя:

— **Последний раз переделываю!**



## 102. Их нравы

В элитном клубе всю ночь тусила компания «золотой молодежи». Наутро одна из девушек, дочь весьма влиятельного и известного человека, выходит из клуба и узнаёт, что её автомобиль, который она оставила ночью возле клуба, эвакуировали «зелёные крокодилы». **Девушка** возвращается в клуб и в гневе говорит присутствующему там **Владельцу клуба**:

— Я так и знала, что в Вашем клубе всё будет не так, как надо!

## 103. Зимняя парковка

Снежная зима. Автовладелец выкопал в сугробе возле дома место для парковки своего автомобиля и установил легкое ограждение с табличкой: «Хочешь припарковаться – возьми лопату и откопай себе место!». Однажды, вернувшись во двор, Автовладелец обнаружил, что на его месте припаркован автомобиль Соседа. На просьбу **Автовладельца** убрать автомобиль **Сосед** твердо ответил:

— Не уберу! Двор – общий!

## 104. Нетерпеливый поэт

Издательство поддерживало Поэта, выпускало небольшими тиражами его пробные публикации, которые стали востребованы читателями. Издательство заключило с Поэтом договор, по которому он передает Издательству определенный объем рукописного текста в год, а Издательство их издает. В первый год сотрудничества Поэта всё устраивало, но в течение всего следующего года Издательство выпускало книги с задержкой, спустя большое время после передачи рукописей. Поэту это надоело, и он отнес очередную рукопись, которую ранее уже передал Издательству, в другое издательство, готовое без промедлений ее опубликовать. **Поэт** проинформировал Директора издательства об этом. **Директор издательства** возмутился:

— Мы тебя вырастили, а ты к конкурентам переметнулся?!

## 1/4 финала

### 105. Судьба полководца

**Полководец** вернулся из похода, в котором одержал вместе со своей армией много славных побед, и явился во дворец для доклада **Императору**. Император встретил Полководца в печали. Полководец доложил о победах и резюмировал:

— **Вам осталось только признать мои выдающиеся успехи!**

### 106. Предложение

**Генеральный директор** компании хочет занять недавно обнаруженную относительно пустую нишу рынка, непрофильную для компании, но сулящую в ближайшем будущем неплохие возможности роста доходов. Генеральный директор вызывает **Коммерческого директора** и предлагает ему создать и курировать новое направление по освоению этой ниши. При этом никакой дополнительной мотивации Генеральный директор не обозначает. Коммерческий директор, у которого и так текущих дел и проектов «по горло», подумав, отвечает:

— **Ваше предложение не заинтересовало!**

### 107. Срочное задание

**Руководитель** дал поручение своему **Сотруднику** через два часа подготовить и представить проект договора с новым непростым клиентом, потребовавшим внесения в договор большого количества различных деталей партнерского взаимодействия, которые обсуждались с ним на переговорах. Сотрудник принес проект договора. Руководитель просматривает текст, видит, что не все пожелания клиента отражены в договоре и высказывает претензии Сотруднику. Сотрудник отвечает:

— **Чудес не бывает – делаешь работу или быстро, или качественно!**

### 108. О плюрализме

**Активист** одного из политических движений сотрудничает и поддерживает тесные связи с лидерами и участниками других движений, имеющих сходную политическую направленность. Это не нравится **Лидеру политического движения**, и он требует прекратить сотрудничество с другими движениями. На что Активист отвечает:

— **В условиях демократии каждый выбирает сам, с кем сотрудничать!**

## 1/2 финала

### 109. Минималист

По внутренним регламентам компании **Сотрудник тендерного отдела** должен в рамках тендерных процедур подготовить для конкурсной комиссии не менее трех альтернативных предложений от поставщиков. Сотрудник всегда ограничивается именно тремя предложениями. **Руководитель тендерного отдела** озабочен ситуацией и спрашивает сотрудника:

— А как бы Вы отнеслись к человеку, который всегда ограничивается минимумом?!

### 110. Субординация

Руководитель предприятия и Молодой сотрудник обсуждают в кабинете Руководителя производственный вопрос. Раздаётся два уверенных стука в дверь, она распахивается, и в кабинет бодро входит **Опытный сотрудник** предприятия, заслуженный работник, уважаемый коллективом человек. **Молодой сотрудник**, подняв голову от чертежей, заявляет вошедшему:

— Мы сейчас заняты, прошу Вас зайти позже!

## За 3-е место

### 111. Перетягивание каната

На корпоративном спортивном празднике сотрудники компании состязались в различных дисциплинах в индивидуальном и командном зачете. В соревнованиях по перетягиванию каната команда отдела оптовых продаж, которой руководил **Начальник отдела оптовых продаж**, победила команду отдела маркетинга. **Начальник отдела маркетинга** в сердцах бросает:

— Наши оптовики только силой могут вопросы решать!

## Финал

### 112. Тонкости квалификации

Новый **Руководитель** менее квалифицирован, чем прежний, в области компетенции своего **Сотрудника**. Руководитель постоянно предъявляет претензии и раздражается непонятностью выводов в аналитических отчетах Сотрудника, необходимостью постоянно получать разъяснения по его работе. После очередных претензий Руководителя Сотрудник восклицает:

— Я не смогу вам и за весь день пересказать институтский курс по этому вопросу!