

# Ситуации турнира по классической управленческой борьбе

## Групповой этап

### 1. 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.

## 2. Сделай за меня!

В рекламной компании несколько отделов, в том числе отдел наружной рекламы и полиграфический отдел. **Специалист полиграфического отдела** компетентен в различных вопросах работы компании, что позволяет ему иногда помогать в выполнении заказов, которые были направлены в отдел наружной рекламы.

Однажды к нему подходит **Сотрудник отдела наружной рекламы** и просит в порядке помощи сделать за него небольшую табличку для политической партии, объясняя, что у него большой объем заказов, а Специалист полиграфического отдела, как правило, хорошо справляется с такими заданиями. Правда, времени у Специалиста на это уходит больше. На что получает ответ Специалиста полиграфического отдела: «Кто у нас занимается наружной рекламой? Я или ты?». Свидетелем беседы становится **Директор компании**, для которого не так важно то, кто будет делать заказ, главное, чтобы заказ был выполнен с требуемым качеством и сдан вовремя.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник отдела наружной рекламы** – уговорить Специалиста полиграфического отдела помочь ему выполнить заказ, либо перенести время отгрузки заказа.

**Специалист полиграфического отдела** – считает, что каждый должен заниматься своим делом, убежден, что и так достаточно часто помогает отделу наружной рекламы, хотя у него достаточно своих проектов.

**Директор компании** – уверен, что более качественно выполнить заказ сможет отдел наружной рекламы, поскольку сотрудники этого отдела обладают более значительными ресурсами и опытом, чем Специалист полиграфического отдела, заинтересован в слаженной и точной работе компании.

### 3. Вся соль

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

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

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

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

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

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

## 4. Изменения задним числом

В крупной торговой компании работает **Ведущий специалист** по продажам. Он находится в подчинении у **Начальника отдела продаж**. Ведущий специалист был в своё время принят на работу непосредственно руководством компании. Он прошёл собеседования и с **Генеральным директором**, и с **Инвестором**. Во время приёма Ведущего специалиста на работу с ним были оговорены условия компенсации: размер фиксированной зарплаты, а также размер и правила начисления бонуса.

Два месяца назад руководство компании приостановило выплату бонусов, объяснив, что выплаты возобновятся после исправления некоторых показателей работы. В течение следующего месяца Ведущий специалист улучшил показатели своей работы и ожидал возврата выплат бонуса.

Тем временем Инвестор решил пересмотреть правила выплаты бонуса Ведущему специалисту. Они изменились как в сторону уменьшения размера бонусных выплат, так и в смысле сроков действия. Инвестор ультимативно решил в середине года применить новые правила выплаты бонуса с самого начала текущего года. Ведущий специалист, возмущенный изменением правил задним числом, принес Начальнику отдела продаж заявление об увольнении.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Начальник отдела продаж** — заинтересован в сохранении Ведущего специалиста, хочет уладить ситуацию и убедить руководство компании не изменять правила начисления бонуса Ведущему специалисту.

**Ведущий специалист** — возмущен позицией руководства, хочет работать в компании, но требует соблюдения заранее установленных договоренностей, готов обсуждать изменения, но не задним числом и в ультимативной форме.

**Генеральный директор** — понимает позицию Инвестора, хочет разрешить возникший конфликт, мотивировать ценного сотрудника на дальнейшую работу в компании и не допустить его ухода.

**Инвестор** — считает, что имеет право на изменение договоренностей, поскольку жизнь не стоит на месте, бизнес-среда развивается и меняется, требует от своих подчиненных результатов, не хочет допустить потери ценных кадров.

## 5. Объективная оценка

Торговой компании нужно получить кредит в банке. **Генеральный директор** рекомендует своему **Финансовому директору** обратиться в оценочную фирму «Эталон», с **Собственником** которой Генеральный директор в хороших отношениях, чтобы оценить имущество, предоставляемое в залог, что тот и делает.

**Оценщик** — женщина, которой Собственник фирмы «Эталон» очень симпатизирует, делает объективную оценку. Финансового директора итоговая цифра не устраивает, он хочет, чтобы Оценщик повысил стоимость недвижимости на 20%.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Оценщик** — озабочена поддержанием своего имиджа объективного оценщика, специалиста, но желает и клиента сохранить.

**Собственник** — защитить свою сотрудницу и её репутацию, сохранить хорошие отношения с Генеральным директором.

**Финансовый директор** — надавить на Оценщика и увеличить оценку залога, чтобы получить больше кредит, решить сегодняшнюю задачу.

**Генеральный директор** — разобраться в ситуации, выбрать, чью позицию поддержать.

## 6. Распределение зарплаты

В небольшой логистической компании работал **Курьер**. Когда количество работы увеличилось настолько, что ему стало тяжело с ней справляться, он решил позвать на работу своего **Друга**. Помогая Курьеру, Друг начал работать неофициально, а с Курьером они договорились по-простому: делить всю работу и зарплату пополам.

Со временем Друг стал работать больше Курьера. Об этом он несколько раз слышал от их **Менеджера**, а получал по-прежнему строго половину зарплаты. Друг с таким положением дел не согласен, он хочет поговорить с Курьером и устранить создавшуюся несправедливость. По мысли Друга, у него всегда есть возможность поговорить с Менеджером и устроиться работать официально, но в этом случае есть риск, что они оба – и Курьер, и его Друг – будут получать меньшую зарплату.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Курьер** – сохранить сложившуюся ситуацию, исключить риск снижения зарплаты в будущем и сохранить дружеские отношения с Другом.

**Друг** – восстановить справедливость, изменить схему распределения зарплаты или работы, сохранить дружеские отношения с Курьером.

**Менеджер** – обеспечить качественное выполнение работы на наиболее выгодных для фирмы условиях.

## 7. Сила привычки

Долгое время в юридическом отделе работал сильный юрист, который успевал работать «за троих». После его ухода на должность руководителя в другое подразделение в юридическом отделе приступил к работе **Молодой юрист**. У него быстро сложились хорошие отношения с **Сотрудниками юридического отдела**.

**Руководитель юридического отдела** по старой привычке надавал Молодому юристу гору заданий, а когда тот завалил несколько важных дел, решил его уволить за профессиональную непригодность.

Молодой юрист обратился за поддержкой к **Директору компании**.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководитель юридического отдела** — обеспечить эффективную работу отдела, получить в штат сильного опытного юриста.

**Молодой юрист** — укрепить свой авторитет, найти взаимопонимание со своим руководителем, остаться работать в отделе, но сократить нагрузку до реальных размеров.

**Директор компании** — разрешить ситуацию, помочь Молодому юристу адаптироваться на новом месте.

**Сотрудник юридического отдела** — поддержать Молодого юриста, с которым по-человечески очень комфортно работать, а профессиональное мастерство придет с опытом.

## 8. Не ждали

Из успешно работающей компании уволился **Заместитель директора** и ушёл на более перспективную работу. По согласию **Директора** на место его заместителя **Собственник** компании взял человека со стороны. Коллектив его принимает «со скрипом». Два месяца ситуация утрясается. Наконец, работа налаживается. И тут возвращается бывший Заместитель директора – его не устраивают условия работы на новом месте.

Директор рад возвращению ценного работника, но место занято. Человек со стороны выполняет работу хорошо. Значительная часть коллектива надеется, что старый Заместитель директора вернёт себе должность и поддерживает его притязания. Однако есть и те, кто теперь поддерживает нового руководителя — человека со стороны, хотя их пока мало. Попытки Директора уговорить Собственника ввести должность второго зама или организовать новое подразделение с престижной должностью руководителя Собственник отвергает.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор** — вернуть прежнего Заместителя директора, не потерять при этом человека со стороны, который становится все более и более результативным, сохранить коллектив от раздора.

**Заместитель директора** — вернуть себе прежнюю должность, доказать, что он нужен компании.

**Собственник** — не хочет раздувать управленческий аппарат, требует, чтобы Директор определился, какой из замов — прежний или новый — ему нужнее, и расстался с наименее нужным.

## 9. Хочу в отпуск

Сотрудница работает в компании уже четыре года, из них в течение двух лет занимает должность **Начальника отдела продаж**. Заместителя у нее нет, обязанностей с каждым годом становится все больше и больше, зарплата не растет, а в отпуск всякий раз не получалось уйти – у нее ответственная и важная должность, на кого она оставит дела? Итог – четыре года работы без отпуска. Уволиться сейчас Начальник отдела продаж не может, поскольку у нее ипотека, которую она должна выплачивать сама. Начальник отдела продаж устала, в последнее время стала срывать на сотрудников и клиентов. Один из клиентов прислал на нее жалобу в головной офис.

Для компании Начальник отдела продаж – важный и ценный сотрудник, в компании понимают, что у нее ипотека, и уверены, она никуда от них не уйдет. Подходит время очередного отпуска по графику. Начальник отдела продаж приносит заявление своему непосредственному руководителю – **Коммерческому директору** – с просьбой отпустить хотя бы на две недели. Коммерческий директор не отказывает ей прямо, а ставит условия, которые выполнить нереально.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор** – дистанцироваться от конфликта, ему все равно кто в отпуске, кто нет, главное, чтобы работа не останавливалась, а планы выполнялись.

**Коммерческий директор** – считает, что люди должны отдыхать, но заменить Начальника отдела продаж, как всегда, нечем, поэтому ее можно отпустить только в том случае, если отдел выполнит месячный план продаж за две недели.

**Начальник отдела продаж** – устала эмоционально, должна добиться отпуска с минимальными для себя потерями, потребовать повышения оклада.

## 10. Случай в ресторане

**Гость** дорогого ресторана, проходя мимо столика **Посетителя**, случайно столкнулся с ним, когда Посетитель неожиданно встал со своего места. Гость опрокинул посуду и испачкал дорогой костюм Посетителя. В их коротком разговоре сразу после происшествия выяснить отношения до конца не удалось. Гость удалился. Расстроенный Посетитель (костюм дорогой, вечер испорчен) вызвал **Администратора** и потребовал возмещения причиненных убытков. Администратор вежливо, но твердо отказал, поскольку раньше в подобных случаях **Владелец ресторана** нередко вычитал часть убытков из зарплаты персонала.

Тогда Посетитель пригрозил пожаловаться Владельцу ресторана на плохое отношение к посетителям. Он считает, что такие вопросы должны решаться за счёт ресторана. О Владельце известно, что это человек весьма решительный и авторитетный, и он дорожит репутацией своего ресторана.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Гость** — не желал никому плохого, Посетитель сам повел себя неловко и странно, никакого возмещения нести не готов, не хотел бы портить отношений с рестораном.

**Посетитель** — получить возмещение убытков, неважно от кого, не дорожит отношениями с рестораном, поскольку их масса в округе, дорожит своей репутацией.

**Администратор** — не видит вины ресторана в случившемся, к возмещению не готов, стремится сохранить клиента и свой авторитет в глазах персонала и Владельца.

**Владелец ресторана** — дорожит репутацией ресторана, готов возместить часть убытков, хочет исключить возможность инсценировок подобных событий с целью вымогательства.

## 11. Дочь взрослеет

Послушная и скромная **Дочь**, студентка первого курса, ведущая замкнутый образ жизни, как-то рассказала своей **Матери**, что ее однокурсница испытывает трудности с жильём. Мать предложила Дочери пригласить **Подругу** пожить у них. Вскоре после переезда Подруга взяла Дочь под опеку: ночные клубы, концерты, кино и прочие развлечения. Дочь стала просить у Матери суммы денег, значительно превышающие те, что просила ранее. Иногда, возвращаясь с работы, Мать заставала дома шумные компании, при этом уборкой квартиры и закупкой продуктов девушки себя не утруждали.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Мать** — хотела бы, чтобы Дочь расширила круг знакомств и успешно социализировалась в молодежной среде, однако не готова к возросшим тратам и бытовому обслуживанию гостей.

**Дочь** — рада, что Подруга открыла ей новый мир, опасается, что строгости Матери отпугнут Подругу.

**Подруга** — довольна жизнью в квартире у Дочери, поскольку не несет никаких трат, живет на всем готовом, хотела бы продолжать такую жизнь как можно дольше.

## 12. 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.

## 13. Мой дом – моя крепость

**Владелец** загородного дома уже полгода занимается его продажей. На время продажи, чтобы дом не пустовал, он за символическую арендную плату заселяет **Арендатора**, которого порекомендовала **Хорошая знакомая**, как человека аккуратного, надежного и ответственного. Владелец и Арендатор устно договариваются о том, что Арендатор съезжает в случае продажи дома.

После долгих поисков Владельцу удается найти **Покупателя**, которого устраивает цена, да и сам дом ему нравится. Проверив документы на дом, Покупатель передает Владельцу аванс. Подходит срок заключения договора купли-продажи, однако Покупатель просит значительно снизить цену. Оказывается, он поговорил с проживающим в доме Арендатором, который нелестно отозвался об условиях жизни в доме и указал на то, что в округе немало предложений дешевле.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Владелец** — продать дом по первоначальной цене.

**Покупатель** — купить этот дом, но с существенной скидкой.

**Арендатор** — продолжить жить в доме на тех же условиях, сохранить хорошие отношения с Владельцем.

**Хорошая знакомая** — сохранить добрые отношения и с Арендатором, и с Владельцем.

## 14. Несогласованный старт

В ходе подготовки к старту кросс-функционального проекта курирующий отдел вовлекал в работу смежные отделы. После уточнения всех параметров, необходимых для старта, **Начальник курирующего отдела** подготовил приказ о старте проекта. **Генеральный директор** подписал приказ. Однако, перед подписанием не была проведена процедура согласования со смежными отделами. Приказ, в числе прочего, предусматривает выделение в распоряжение курирующего отдела сотрудников смежных отделов. Смежные отделы возмутились вмешательством в свои ресурсы и планы. Начальник одного из смежных отделов решает немедленно прояснить ситуацию.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Начальник курирующего отдела** — заинтересован в успехе проекта, хочет добиться участия смежных отделов и выделения необходимых ресурсов на основании приказа Генерального директора.

**Начальник смежного отдела** — не готов безвозмездно предоставлять ресурсы своего отдела, хочет обратиться к Генеральному директору для защиты своих интересов, заинтересован в сохранении партнерских отношений с другими отделами.

**Генеральный директор** — недоволен тем, что, как оказалось, подписал документ, не согласованный со всеми участвующими сторонами, изменять свой приказ не намерен, хочет возложить на Начальника курирующего отдела заботы по согласованию и мотивации смежников, восстановить добрые отношения и управляемость в коллективе.

## 15. Два брата и жена

Шесть лет назад два брата организовали торговую фирму. Первые четыре года обязанности между братьями были разделены примерно поровну, и обоим это устраивало. Дела шли успешно, обороты росли, количество торговых площадей постепенно увеличивалось.

Дивиденды от бизнеса делились непропорционально. **Старший брат** регулярно изымал часть прибыли из оборота. За это время он приобрел большую квартиру в центре города, дачу с бассейном, две машины, а также самостоятельно, без участия брата, открыл небольшой бизнес. **Младший брат** считал, что всю прибыль необходимо reinvestировать в развитие торговли. Со своей долей прибыли он так и поступал.

Через четыре года с начала работы фирмы в дело вошла **Жена старшего брата**. По взаимной договоренности между всеми тремя партнерами она стала владеть половиной доли своего мужа, принимая активное участие в управлении фирмой. Через два года в силу различных причин совместный бизнес стал сокращаться. Младший брат хочет изъять свою долю из бизнеса и предлагает остальным партнерам рассчитать его долю на данный момент. Старший брат и его Жена считают этот вариант неприемлемым. Они уверены, что изъятие подобной суммы стало бы губительным для бизнеса.

Младший брат настаивает на своем. Возникает ссора. Претензии Младшего брата в основном адресованы Жене его брата, поскольку Старший брат все это время в основном был занят в своем самостоятельном бизнесе. Жена, недовольная пассивностью мужа в этом споре, всячески старается оказать на него давление. Дело страдает и от семейных ссор.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Младший брат** — получить свою долю как можно быстрее, любой ценой, и прекратить совместный бизнес, не ссорясь со Старшим братом.

**Старший брат** — оставить все по-прежнему на некоторый срок с тем, чтобы вернуть Младшему брату его долю в лучшие времена, не поссориться при этом с братом, сохранить мир в своей семье

**Жена старшего брата** — начать выплачивать долю Младшему брату регулярно, но понемногу, поскольку ежедневное давление Младшего брата становится для нее нестерпимым. Отстоять свои позиции в семье.

## 16. Кому ехать на чемпионат?

По существующим правилам на Чемпионате мира по бильярду страну представляет спортсмен, победивший на Чемпионате этой страны. За три месяца до Чемпионата мира Чемпионом России по бильярду становится еще никому не известный **Юный спортсмен**, второе место занимает **Многократный чемпион**, любимец болельщиков. На Чемпионате Европы, который проходит за месяц до Чемпионата мира, ситуация меняется: Многократный чемпион занимает третье место, а Юный спортсмен становится лишь шестнадцатым.

В Министерстве спорта Российской Федерации разгорелись жаркие дебаты по поводу единственной путевки на Чемпионат мира. **Министр спорта** считает, что правила нарушать нельзя, и на Чемпионат мира должен ехать молодой честолюбивый спортсмен. Кроме того, Многократный чемпион недавно попал в аварию и был травмирован, что может отрицательно сказаться на результатах его выступления. **Президент Федерации бильярдного спорта** придерживается иного мнения. Он уверен, что Многократный чемпион находится в идеальной форме, имеет за плечами большой опыт выступлений, а Юный спортсмен психологически пока не готов показывать стабильно высокие результаты на международном уровне, что продемонстрировал недавний Чемпионат Европы.

Оба спортсмена готовы отстаивать свое право на поездку на Чемпионат мира.

### Роли и интересы:

**Юный спортсмен** — считает, что правила превыше всего, он является действующим чемпионом России, и поэтому он должен поехать на Чемпионат мира.

**Многократный чемпион** — считает, что это его последний шанс выступить на Чемпионате мира, он находится в хорошей форме, а у Юного спортсмена еще все впереди.

**Министр спорта** — уверен, что ехать на Чемпионат мира должен Юный спортсмен, но на кону престиж страны, да и кресло свое терять не хочется.

**Президент Федерации бильярдного спорта** — хочет, чтобы его мнение было учтено, при этом считает, что полнота ответственности за принятое решение лежит на Министре спорта.

## 17. Доля

При создании акционерной компании трое друзей предложили **Инвестору** 51% акций. Трое друзей получили 24% акций созданной компании, а также должности директора и двух заместителей директора. По договоренности с Инвестором, оставшиеся 25% акций друзья смогут оформить на себя через два года при условии, что в результате их работы будут достигнуты конкретные результаты: компания займет определенную долю рынка, будут привлечены дополнительные средства в виде кредитов.

В течение двух лет компания стабильно развивалась. Однако результаты, о которых договаривались с Инвестором, достигнуты не были. Итог: занятая доля рынка в два раза меньше, чем планировалось, дополнительных кредитов не привлечено. Фактическое развитие идет только на деньги инвестора.

Поскольку подошло время оформления оставшихся 25% акций, **Директор** и его друзья решают попросить Инвестора оформить на них эти 25% акций. Инвестор, аргументируя свою позицию тем, что запланированные результаты не достигнуты, хочет продать 25% акций сторонней фирме для привлечения оборотных средств. Один из друзей, **Заместитель директора**, поддерживает Инвестора, поскольку считает его позицию обоснованной.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Инвестор** – заинтересован в развитии компании и привлечении дополнительных оборотных средств, хочет продать акции на сторону. В то же время, хочет сохранить отношения с Директором, пока не видит ему альтернативы.

**Директор** – хочет оформить на себя и друзей 25% акций, сохранить хорошие отношения с Инвестором.

**Заместитель директора** – хочет найти выход из создавшегося положения, не хочет ссоры с Инвестором.

## 18. Забастовка

Во время забастовки **Директор предприятия** обратился к бастующим и объяснил, что при немедленном прекращении забастовки некоторая часть требований будет удовлетворена, а наказаны в этом случае будут только зачинщики забастовки. Бастующие раскололись на две группы. **Лидер умеренных** настаивает на немедленном прекращении забастовки, указывая на то, что вред от её продолжения явно перевешивает преимущества. **Лидер зачинщиков забастовки** убеждает: если сейчас пойти на уступки, Директор поймет слабость бастующих и либо вовсе не выполнит обещаний, либо, выполнив, впоследствии вернёт всё к прежнему состоянию.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор предприятия** — добиться скорейшего и прочного прекращения забастовки, вернуть управление предприятием, минимизировать уступки.

**Лидер зачинщиков забастовки** — добиться продолжения забастовки до полного выполнения требований, укрепить свой авторитет.

**Лидер умеренных** — реабилитироваться перед Директором, добиться преференций за прекращение забастовки, усилить своё влияние и авторитет в коллективе.

## 19. Доверяй, но проверяй

**Директор консалтинговой компании** заключил с **Директором производственной компании** договор на оказание консультационных услуг. Так как темы консультаций разнообразны, а объем работ заранее неизвестен, в договоре указана лишь стоимость одного часа работы консультантов и указано, что оплата производится на основании акта выполненных работ, в котором указываются все фактически выполненные работы и количество часов, потраченных консультантами. Обе компании имеют хорошую репутацию на рынке, поэтому руководители компаний относились друг к другу с доверием.

В течение трех месяцев **Консультанты** получали задания от производственной компании и выполняли их. Однако, за все это время консалтинговая компания ни разу не предоставила отчетов о проделанной работе, соответственно, не были составлены акты выполненных работ. По истечении трех месяцев Директор консалтинговой компании высылает Директору производственной компании отчет, в котором подробно расписаны часы работы всех Консультантов и определена стоимость выполненных работ. Количество потраченного времени и стоимость услуг значительно превышают ожидания Директора производственной компании, поэтому он высылает Директору консалтинговой компании письмо, в котором выражает свое несогласие с представленным отчетом. Он предлагает встретиться и обсудить сложившуюся ситуацию.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор производственной компании** — добиться снижения стоимости услуг, оказанных консультантами, сохранить контракт с консалтинговой компанией, не допустить скандала, так как акционерам это не понравится.

**Директор консалтинговой компании** — доказать корректность своих требований и получить оплату за оказанные услуги в полном объеме, сохранить контракт с производственной компанией, не допустить скандала, который может отрицательно повлиять на репутацию консалтинговой компании.

**Консультант** — сохранить количество часов, за которые консультанты получают оплату от Директора консалтинговой компании, доказать правильность информации об отработанных часах, отраженной ими в отчетах, сохранить профессиональный авторитет.

## 20. Цена срочности

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

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

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

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

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

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

## 21. Инструкция против обычая

Частное охранное предприятие по договору охраняет бизнес-центр (БЦ). Молодой **Сотрудник охранного предприятия** заступил на первое дежурство в БЦ. **Топ-менеджер** БЦ, привыкший, что его пропускают, не спрашивая документы, был остановлен молодым Сотрудником, который строго следовал инструкции. После многочисленных препирательств из здания вышел менеджер БЦ и провел Топ-менеджера внутрь как посетителя. Топ-менеджер, крайне возмущенный поведением охранника, потребовал от **Директора охранного предприятия** наказать Сотрудника.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Топ-менеджер БЦ** — укрепить свой авторитет, показать кто хозяин в БЦ.

**Директор охранного предприятия** — не допустить вмешательства в свою хозяйственную деятельность, сохранить отношения с заказчиком, недоволен прямотой своего Сотрудника.

**Сотрудник охранного предприятия** — отстаивать свою правоту, сохранить работу, извиняться не готов.

## 22. Вегетарианцы

Обучающая компания отправляет трех своих работников (лекторов) на конференцию, которую проводит **Заказчик**. Услуги лекторов оплачены, по условиям договора за проживание и питание отвечает Заказчик. **Менеджер обучающей компании** перед заключением договора ездил в пансионат, в котором планировалось проводить конференцию, убедился, что проживание будет в достойных номерах, заходил и в столовую. Менеджер обратил внимание, что обслуживание в столовой происходит по следующей технологии: с вечера все получают список блюд, возможных к выбору на другой день, и отмечают в списке те блюда, которые хотят получить на завтрак, обед и ужин. Это показалось Менеджеру подходящим — значит, лекторы сами смогут принимать решения по своему питанию.

В момент начала мероприятия выясняется, что Заказчик определил особые условия работы со столовой, утверждено единое меню для всех участников конференции. Такое упрощение работы позволило Заказчику снизить оплату за питание, столовая же была довольна тем, что можно быстрее всех обслужить.

Когда лекторы пришли в столовую и поняли ситуацию, то стали объяснять, что они — вегетарианцы, и единое меню им никак не подходит. Они просят готовить для них отдельно. Менеджер обучающей компании предъявляет Заказчику претензию и требует, чтобы вопрос с питанием лекторов решился немедленно. **Заведующий столовой** требует в таком случае оплаты за дополнительные условия.

Заказчик не хочет платить, поскольку в договоре с обучающей компанией ничего не говорилось об особых условиях питания. Решить этот вопрос ресурсами Заказчика нелегко — все счета проходят обязательные согласования, поэтому оперативно принять решение по оплате невозможно. Ситуация хотя и не связана с крупным платежом, но является критической.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Менеджер обучающей компании** — решить вопрос с питанием лекторов-вегетарианцев. Он видел условия питания во время посещения столовой и не предполагал, что их поменяют в последний момент. Прежние условия лекторам подходили.

**Заведующий столовой** — хочет получить оплату за дополнительный заказ. Он пошел на скидку Заказчику при условии, что все будут питаться одинаково.

**Заказчик** — не хочет нести дополнительных затрат, считает, что условия по особому питанию выдвинуты только что и поверх условий заключенного договора, поэтому возникающие дополнительные затраты должна нести обучающая компания или лекторы лично.

## 23. Разные мнения

**Сотрудник** работает в компании в течение трех лет, два из которых в этом отделе. Год назад Сотрудник получил очередное повышение и перешел в прямое подчинение к **Руководителю отдела**. Изменилась и специфика работы, раньше Сотрудник занимался текущей деятельностью, а после повышения стал заниматься конкретными задачами, которые ставил ему Руководитель отдела. С работой Сотрудник справлялся хорошо. Но с дисциплиной начались проблемы: то придет на 15-20 минут позже, то отпросится раньше. В отделе начинают шутить по поводу его опозданий: «Спасибо, что вообще пришел». Сроки выполнения задач не всегда соблюдаются, на вопрос «почему» вразумительный ответ не поступает. Вместе с тем, Сотрудник не испытывает проблем, что и подтвердилось в личной беседе Сотрудника с Руководителем отдела.

На просьбу Руководителя отдела приходить вовремя Сотрудник удивленно ответил, что не видит в этом проблемы, тем более, что Руководитель сам частенько задерживается на те же 15-20 минут. Кроме того, Сотрудник отметил, что он выполняет такие задачи, которые не могут выполнять другие. **Генеральный директор** компании, узнав о том, что в отделе есть Сотрудник, находящийся «на особом положении», требует от Руководителя отдела навести порядок с дисциплиной в отделе.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководитель отдела** — хочет сохранить ценного сотрудника, понимает важность дисциплины, готов к решительной беседе с Сотрудником.

**Сотрудник** — ничего не менять. В целом очень доволен своим профессиональным ростом. Считает 15-20 минут мелочью, в конце концов, он это заслужил. Раньше работал на имидж, теперь решил расслабиться – «Пускай теперь имидж поработает на меня!»

**Генеральный директор** — добиться равного отношения ко всем сотрудникам. Возмущен поведением Сотрудника и бездействием Руководителя отдела. Требует навести порядок в отделе.

## 24. Скрытые риски

В крупной торговой компании по итогам года, в декабре, **Генеральный директор** пришёл к мнению, что директор по маркетингу не справляется со своими обязанностями. Принято решение найти нового. Новый кандидат из другого города удовлетворяет компанию по амбициям, опыту и запрашиваемой компенсации. Он получает job-offer и принимает предложение о переезде.

**Бывшему директору по маркетингу** объявлено решение руководства о замене его на посту управляющего маркетингом. Ему предложено остаться в компании на должности ведущего маркетолога. Он принимает это предложение, понимая, что в январе-феврале затруднительно быстро найти работу и могут возникнуть сложности с ежемесячным платежом по ипотеке.

**Новый директор по маркетингу** не был поставлен в известность об этом предложении. Он предполагал, что Бывший директор по маркетингу будет уволен до его приезда. Он считает, что сохранение бывшего руководителя в коллективе – это бомба замедленного действия.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор** — убедить Нового директора по маркетингу сохранить в коллективе Бывшего директора по маркетингу, считая его хорошим специалистом, пусть и неэффективным управленцем.

**Бывший директор по маркетингу** — заинтересован в продолжении работы в компании, хочет сохранить статус и уважение в коллективе, видит выход в том, чтобы создать альтернативное отделу маркетинга подразделение – отдел развития – и возглавить его.

**Новый директор по маркетингу** — убедить Генерального директора уволить Бывшего директора по маркетингу, предполагает, что тот будет всячески вставлять палки в колеса, мешать эффективной работе отдела маркетинга.

## Плей-офф

### 1/4 финала

#### 25. Обучение сотрудников

В крупной торговой компании **Сотруднику** отдела обучения поручили разработать онлайн курс по подготовке менеджеров к массовому открытию клиентских офисов. В качестве заказчика выступает **Руководитель коммерческого отдела**. Работу отдела курирует **Заместитель директора**. После согласования предварительного плана работ с **Начальником отдела обучения** и Руководителем коммерческого отдела Сотрудник создал пилотную версию курса.

Для отчета и внесения правок пилотную версию курса показали Заместителю директора. Тот внес большое количество дополнений, целый новый блок услуг, как он сказал, «чтобы не обидеть смежный отдел». Для проверки результатов в качестве эксперта был привлечен **Инженер** компании. Инженер в пух и прах разнес и сам курс, и работу Сотрудника обучения, а особенно тот блок, что внес Заместитель директора. Как пояснил Инженер, курс весьма слабый, а этот новый блок вообще не имеет отношения к сути курса и только путает новичков.

В итоге разработка полностью остановилась. Сотрудник отказывается продолжать работу, поскольку не понимает, что от него требуется. Все в напряжении. Запуск онлайн курса под угрозой.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Сотрудник** — выполнить работу качественно, не заниматься переделыванием, получить гарантии, что все согласовано, сохранить своё место.

**Инженер** — защитить профессиональную репутацию, выпустить полезный, емкий курс.

**Руководитель отдела обучения** — вернуть управляемость в своем коллективе, выполнить поставленную задачу, защитить своих сотрудников.

**Руководитель коммерческого отдела** — согласовать работы, способствовать скорейшей реализации проекта, сохранить дружественные отношения со смежными отделами.

**Заместитель директора** — вовремя запустить курс по обучению сотрудников, не допустить срыва проекта, восстановить управляемость в коллективе.

## 26. Ветхая крыша

В областном центре крупная торговая фирма обратилась в одно из агентств недвижимости с предложением быстро найти покупателя на один из принадлежащих фирме офисов. У офиса имеется существенный недостаток – он находится на последнем этаже старого здания, и во многих местах из-за ветхости крыши протекает потолок. Офис с такой проблемой продать за короткий срок и хорошую цену трудно, но, стремясь сохранить ценного клиента и немалые комиссионные, **Директор агентства недвижимости** согласился. Торговая фирма выполнила косметический ремонт офиса и заключила с агентством договор на продажу офиса.

Вскоре **Специалист агентства недвижимости**, которому была поручена работа по продаже офиса, нашёл Покупателя – столичную фирму, подыскивающую помещение для своего филиала. **Покупатель** по требованию агентства внёс невозвращаемый задаток в размере 500 000 рублей, и стороны договорились о дате заключения сделки купли-продажи. За день до оформления сделки Покупатель узнаёт о проблеме с крышей.

Из полученных 500 000 рублей Директор агентства передал 300 000 рублей Представителю торговой фирмы и 50 000 – Специалисту в качестве аванса за проделанную работу. Покупатель отказывается заключать сделку на прежних условиях.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Покупатель** — получить назад задаток или вычесть из цены продажи офиса расходы на ремонт крыши.

**Представитель торговой фирмы** — срочно продать офис и получить все деньги за него.

**Директор агентства недвижимости** — погасить конфликт, продать офис, сохранить со всеми хорошие отношения.

**Специалист агентства недвижимости** — снять с себя всякие претензии, полученных денег не возвращать, поскольку считает, что свою работу выполнил.

## 27. Переоборудование конференц-зала

Для проведения презентации прототипа нового программного обеспечения топ-менеджерам компании **Помощник генерального директора** обратился в установленном порядке в службу техподдержки для переоборудования конференц-зала. Зал был переоборудован, и презентация состоялась. На следующий день **Ответственный сотрудник** для проведения обычного совещания вынужден был обратиться в срочном порядке в техподдержку для приведения зала в стандартное состояние, на что было потрачено время, отнятое у совещания. В результате Ответственный сотрудник получил выговор, по его мнению, несправедливый, поскольку ожидал стандартного состояния зала, да и вообще не отвечает за этот зал.

Ответственный сотрудник обратился к **Генеральному директору** с жалобой на службу техподдержки. **Руководитель техподдержки** в ответ на жалобу объяснил, что его служба работает по заявкам, а заявки на подготовку от Ответственного сотрудника не поступало. Руководитель техподдержки посоветовал предъявить претензии Помощнику генерального директора, поскольку именно Помощник запросил нестандартное переоборудование зала, и его забота – обеспечить возврат конференц-зала в стандартное рабочее состояние. Помощник генерального директора в ответ на это пояснил, что за зал не отвечает, он перед своим мероприятием сам обследовал зал и составил задание на подготовку, и так, по его мнению, следует заранее поступать каждому ответственному за проведение мероприятия.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Помощник генерального директора** — укрепить свой авторитет, отвести претензии в свой адрес, сохранить хорошие отношения с Генеральным директором.

**Ответственный сотрудник** — снять с себя выговор, добиться уважения, повысить свой авторитет в глазах руководства компании, заставить Помощника генерального директора считаться с собой.

**Руководитель техподдержки** — отвести претензии от своей службы, отстаивать существующий порядок работы строго по заявкам без каких-либо неявных требований.

**Генеральный директор** — разобраться в ситуации, добиться выполнения установленных правил, соблюсти баланс интересов подразделений, поддержать умеренную конкуренцию среди сотрудников.

## 28. Чужие клиенты

Рост бизнеса потребовал сужения специализации сотрудников компании. Из плоской структуры были организованы отделы по этапам жизненного цикла клиентов. Для IT-поддержки бизнес-процессов началось внедрение CRM. По плану, после начала эксплуатации CRM основную работу по наполнению её данными планировалось возложить на недавно сформированный отдел контрактации. При этом заполнение CRM имеющимися данными из старых регистрационных форм клиентов также предполагалось поручить этому отделу. Таким образом, на сотрудников отдела контрактации была возложена обязанность трудоёмкого ручного ввода данных не только «своих» клиентов, но и клиентов других отделов. Это вызвало протест сотрудников, они потребовали от **Начальника отдела контрактации** распределить обязанности по заполнению CRM равномерно по всем отделам.

Начальник отдела контрактации недавно принят в компанию, находится на испытательном сроке, желает сохранить со всеми хорошие отношения, но прежде всего – с руководством. Он опасается отрицательных отзывов о себе и конкуренции со стороны начальников других отделов, а больше других – **Начальника отдела продаж**, авторитетного и эффективного руководителя, не раз доказавшего свою преданность интересам компании. **Генеральный директор** компании обеспокоен возникшими разногласиями в коллективе.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Начальник отдела контрактации** — хочет продемонстрировать лояльность Генеральному директору и способность взаимодействовать с начальниками других отделов, готов отстаивать интересы своих сотрудников.

**Начальник отдела продаж** — опытный и авторитетный профессионал, один из старейших сотрудников компании, отстаивает интересы сотрудников своего отдела, не желает заводить «чужие» данные и брать на себя дополнительную ответственность.

**Генеральный директор** — хочет сохранить дисциплину и управляемость в компании, достичь согласия между подразделениями, добиться успешной реализации проекта внедрения CRM, наладить эффективную совместную работу.

## 1/2 финала

### 29. Кто виноват?

Опытному **Режиссеру** заказали сценарий проведения юбилея. Замысел Режиссера и желание **Именинницы** совпали – сделать праздник дорогим, солидным. Как себе представляли программу Именинница и Режиссер? Например, был приглашен **Пианист** с мировым именем, и юбилей должен был открыться его концертом. Режиссер приехал в город, где должен проходить юбилей, согласовал место и других участников программы.

Вторая часть праздника должна была проходить в клубе-ресторане. В клубе есть своя программа – артисты местного музыкального театра. Таланты их разнообразны: оперетта, цыганский репертуар, романсы. Режиссер от этих номеров отказался, поскольку они не вписывались в концепцию задуманного им праздника. Но вот в тот момент, когда гости пришли из концертного зала в клуб, **Владелец клуба**, который является сыном директора музыкального театра, торжественно объявил, что преподносит в дар имениннице номера артистов клуба. Именинница обрадовалась. Режиссер в шоке, но остановить эту феерию уже не может – на сцену вышел цыганский хор!

Программа оказалась смята. Серьезный фортепианный концерт сменила атмосфера провинциального балагана, настроение праздника рассыпалось, действие пошло вкривь и вкось. После праздника Именинница получила отрицательные отзывы. Конкретно гости ни на что не жаловались, но в общих чертах высказывались в сторону низкого профессионализма Режиссера. Наступает момент окончательных расчетов.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Именинница** — хочет значительно снизить размер гонорара Режиссера, поскольку считает, что ему не удалось сделать праздник безупречным. Кстати сказать, цыгане ей очень понравились!

**Пианист** — недоволен тем, что его поставили в один ряд с цыганским хором, хотя раньше с директором музыкального театра они обсуждали другую программу. Seriously обдумывает, стоит ли связываться с Режиссером дальше. С директором музыкального театра у него долгосрочные планы, поэтому ссориться с его сыном – Владельцем клуба – в его планы не входит.

**Владелец клуба** — считает, что программа его артистов существенно украсила праздник, рассчитывает получить от Именинницы положительный отзыв, чтобы использовать его в дальнейшей работе клуба.

**Режиссер** — хочет получить свои деньги сполна, поскольку в том, что ему не удалось реализовать свой замысел, не последнюю роль сыграла Именинница, одобрявшая неожиданный подарок. Он уверен, что именно это и сломало праздник.

## 30. Кадровая биржа

Директор новой динамично развивающейся компании принял решение о расширении географии распространения продукции. Для охвата двух новых районов он решил дополнительно принять в штат двух торговых представителей.

**Менеджеру по персоналу** была поставлена задача: подобрать хороших кандидатов в кратчайшие сроки, максимум за неделю, поскольку каждый день промедления – это недополученная прибыль и срыв графика освоения новых рынков. Менеджер по персоналу разместил вакансию в привычных местах, на нескольких сайтах, на которых закрытие вакансии обычно происходит за 14-15 дней. На другие источники и способы подбора денег ему не выделяют.

Одновременно в компанию обратился **Представитель кадровой биржи** с предложением подобрать сотрудника за один день в ходе мероприятия, которое будет проводить кадровая биржа. Суть мероприятия заключается в том, что на нем одновременно будет присутствовать 30-40 соискателей и 7-8 работодателей. В начале мероприятия будут проведены презентации работодателей, а затем соискатели продемонстрируют свои профессиональные навыки и качества в деловых играх. После этого работодатель имеет возможность провести здесь же несколько собеседований и выбрать себе понравившихся кандидатов. Стоимость такой услуги кадровой биржи составляет 10 000 рублей.

Менеджеру по персоналу нравится предложение, так как можно действительно сэкономить неделю времени и уложиться в сроки, которые поставил Директор. Другой вопрос в том, что это мероприятие кадровая биржа проводит впервые, поэтому полной уверенности в качестве предлагаемых кандидатов и самого мероприятия нет.

**Директор компании** против использования предложения кадровой биржи. Он заявляет Менеджеру, что не понимает, за что в таком случае он ему платит деньги, ведь качественный и быстрый подбор кадров – это и так одна из основных обязанностей Менеджера по персоналу. Менеджер в замешательстве. С одной стороны, он понимает, что услуги кадровой биржи могут помочь закрыть вакансии в поставленные сроки. С другой стороны, Менеджеру явно не хватает аргументов, чтобы убедить Директора в своей правоте. Дело в том, что премиальная часть зарплаты Менеджера может уменьшиться – то ли заданные сроки сорвешь, то ли у компании появятся дополнительные затраты. Как тут не разволноваться!

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании** — принять новых торговых представителей как можно быстрее без дополнительных финансовых затрат.

**Менеджер по персоналу** — закрыть вакансии в установленные сроки, устранить сомнения Директора в своей профессиональной компетенции.

**Представитель кадровой биржи** — убедить компанию воспользоваться услугами биржи.

## За 3-е место

### 31. Установка холодильника

**Клиент** заказал в интернет-магазине встраиваемый холодильник с установкой. Во время заказа менеджер интернет-магазина не назвал точную стоимость установки, а сказал, что с клиентом свяжутся специалисты сервисного отдела и назовут точную стоимость. На следующий день клиенту перезвонил **Менеджер сервисного отдела** и сказал, что стоимость установки составит 1000 рублей. Клиент согласился.

После доставки холодильника приехал **Мастер по установке**, произвел установку и потребовал с клиента 3000 рублей. Клиент отказывается, говоря, что ему назвали цену в 1000 рублей. Мастер отказывается выписывать гарантийный талон на установку.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Клиент** — заплатить за установку 1000 рублей, получить гарантийный талон на установку.

**Мастер по установке** — получить полную стоимость работы — 3000 рублей.

**Менеджер сервисного отдела** — обеспечить полную оплату работы, снять претензии Клиента.

## Финал

### 32. Не зная броду

В команду проекта со стороны исполнителя, консалтинговой компании, введен новый молодой **Сотрудник**, недавно поступивший на работу в компанию, для выполнения вспомогательных операций и задач, не требующих высокой квалификации. **Топ-менеджер заказчика**, крупной корпорации, как обычно направил свои замечания и вопросы к отчету, который ему направили консультанты, и запросил ответы. Новый Сотрудник дал прямые и честные ответы на заданные вопросы и обоснованно парировал часть замечаний. Содержание ответа вызвало замешательство на стороне заказчика и пересмотр его взглядов на значительную часть уже достигнутых результатов. Это может повлечь неприятности для консалтинговой компании.

**Директор консалтинговой компании** крайне недоволен неавторизованной активностью молодого Сотрудника. Директор хотел бы уволить «правдоруба», но его удерживает очевидность для Заказчика связи между ответом Сотрудника и последующим увольнением.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

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

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

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

## Ситуации турнира по быстрой управленческой борьбе

### Групповой этап

#### 33. Продленный отпуск

**Сотрудник** заранее запланировал пятидневный отпуск. К моменту отпуска один из дней, на которые он приходится, был объявлен нерабочим. Руководствуясь законодательством, **Сотрудник** вышел на работу на день позже. **Руководитель** на это высказал претензию:

— **Что за продление отпуска сверх утвержденного?!**

#### 34. Как новый год встретишь...

В конце ноября в компанию наняли нового **Руководителя** одного из небольших подразделений. В конце года всем не до него, и, чтобы он не простаивал, ему поручили организацию новогоднего праздника для всей компании. Когда в какой-то момент он дал поручение своему **Подчиненному**, тот фыркнул:

— **Лучше бы делом занимались, а не пляски устраивали!**

#### 35. Сложное согласование

На общей встрече отдел продаж и отдел обучения договорились создать обучающий курс: сценарии для видео, симулятор общения и тесты. Решили так: отдел обучения создает образцы для первого продукта, согласовывает их с Отделом продаж, а дальше – продавцы сами сделают для остальных. После очередной задержки в согласовании **Начальник отдела продаж** при встрече говорит **Начальнику отдела обучения**:

— **Я добавил комментарии в сценарий! Остальные продукты сделайте по нашему образцу!**

#### 36. Спорный ремонт

Клиент заказал срочную замену экрана телефона, а также попросил установить бронестекло. Оператор пообещал установить стекло бесплатно. В тот же день курьер забрал телефон в ремонт и вечером вернул Клиенту. Клиент усомнился в том, что бронестекло установлено, но курьер подтвердил, что оно есть. На следующий день выяснилось, что телефон собран с дефектом, а кроме того, стекло дало трещину. **Клиент** приехал в салон, где выяснилось, что бронестекла нет, а трещина – на самом экране телефона. На **Руководителя отдела сервиса** сказал клиенту

— **Вы сами телефон уронили, бронестекло сняли. В ремонт не возьмём!**

#### 37. Рекомендация

По рекомендации одного из старых сотрудников в компанию был принят новый сотрудник. Спустя некоторое время он был уволен по служебному несоответствию. **Генеральный директор** упрекнул **Сотрудника**, который рекомендовал уволенного:

— **Ты кого к нам приводишь?!**

## 38. Несговорчивый юрист

Коллеги обсуждают условия будущего договора. **Юрист** не соглашается с формулировками, которые предложили коллеги из службы закупок, объясняет причины своего несогласия и предлагает варианты. Однако коллеги не слышат доводов Юриста. В какой-то момент особо эмоциональная **Коллега** повышенным тоном говорит:

— **Мы уже это только что обсудили! Думаю, нам пора заменить юриста!**

## 39. Первое предупреждение

По регламенту компании **Сотрудник** должен направлять отчет о работе за месяц не позднее 3-го числа месяца, следующего за отчетным. Так получилось, что 3-е число выпало на воскресенье. Сотрудник направил отчет в понедельник, 4-го. **Руководитель** вызвал Сотрудника и сообщил

— **Получаете первое предупреждение за просрочку подачи отчета!**

## 40. Расчет по дружбе

После неудачной презентации продукта заказчику срывается заключение контракта – талантливый Менеджер нагрубил директору заказчика. Заказчик готов принять извинения вместе с приказом на увольнение. Директор исполнителя предлагает сохранить талантливого сотрудника, а вместо него уволить своего Помощника, который дружит с Менеджером. «Все равно имен никто не помнит!» - уверен директор исполнителя. **Менеджер** подходит к своему другу – **Помощнику** – и говорит:

— **Ты же мой друг! Выручай, кого-то надо уволить!**

## 41. Без очереди

**Начальник отдела продаж** долго ждал свободного времени директора, чтобы обсудить с ним сложную ситуацию. В самом начале обсуждения директор ответил на телефонный звонок. Во время разговора Директора по телефону в кабинет входит **Финансовый директор**, решительная и высокомерная женщина. Она не хочет ждать своей очереди приема и, пользуясь должностью, говорит Начальнику отдела продаж:

— **А ты совсем работать не хочешь, всё около руководства отираешься!**

## 42. Большие дети

Правила игровой площадки запрещает пользоваться ею, в частности, «лицам старше 16 лет и весом свыше 70 кг». **Отец** 15-ти летнего подростка весом 75 кг и **Смотритель площадки** заспорили о том, может ли сын пользоваться площадкой. В пылу спора Отец заявляет:

— **Это площадка для детей до 16-ти, и мы пройдем!**

### 43. Узкий круг

В связи со шпионским скандалом представители спецслужб собрались на совещание. **Представитель одной из спецслужб** в своём докладе сообщил: идёт утечка информации, источник – одна из спецслужб. Кроме того, заявил докладчик, нельзя исключать, что источник утечки находится сейчас на этом совещании. **Представитель другой спецслужбы** спросил

— **А себя тоже включаете в круг подозреваемых?!**

### 44. По инструкции

В сложной ситуации **Руководитель подразделения** отдал распоряжение, противоречащее локальным нормативным актам организации. **Исполнитель** возразил:

— **По инструкции так действовать запрещено!**

### 45. На зеркало неча пенять

На производственном совещании **Директор по персоналу** делает замечание об опоздании сотрудников Руководителю IT-отдела, подчиненному другому директору. На что **Руководитель IT-отдела** отвечает:

— **А что сразу программисты?! Вы со своих начните!**

### 46. Как-нибудь потом

На предприятии недавно внедрена информационная система контроля исполнения поручений. Но не все сотрудники предприятия овладели системой. На строгий вопрос своего **Руководителя** о причинах просрочки важного поручения **Сотрудник** ответил:

— **Ах, это?! Это давно выполнено, а отмечу как-нибудь потом!**

### 47. Обознался

Военкомат, очередь на вход, в которой стоят, в основном, 18-летние ребята. Вдруг какой-то мужчина лет 50-ти лезет без очереди. **Дежурный** останавливает его, объясняя, что в данное время идёт приём призывников, а приём населения начинается с 15:00. На это **Мужчина** запальчиво отвечает:

— **Я не население, я – офицер запаса!**

### 48. Свободное время

Выйдя из кабинета в рабочее время, **Руководитель** обнаружил своего **Секретаря** за просмотром фильма на компьютере и выразил возмущение. На что Секретарь ответил:

— **А что, я всю работу выполнил, новых задач нет!**

## 49. Карманные расходы

В канун дня рождения матери сын-подросток обратился к ней за карманными деньгами, попросив сумму больше обычной. На вопрос о целях **Сын** замялся и не сказал ничего толком. **Мать** выделила запрошенную сумму, ожидая хорошего доброго подарка. Получив от Сына в день рождения лишь небольшой дешевый букет, Мать вознегодовала:

— Ты на что деньги потратил?!

## 50. Без отчета

**Руководитель отдела**, которому разрешено без строгого отчета расходовать на производственные нужды ограниченную сумму наличных обоснованно попросил у **Директора предприятия** прибавки к заработной плате. Директор ответил:

— Какая прибавка, если у тебя наличка безотчетная?!

## 51. Неуместный дресс-код

В динамично развивающуюся коммерческую фирму с демократичным внутренним распорядком поступил на работу новый **Руководитель юридического отдела**, ранее работавший в госструктурах. В первый рабочий день, обращаясь к **Сотрудникам юридического отдела**, он заявил

— С завтрашнего дня всем быть в деловых костюмах!

## 52. Войны света

Два арендатора договорились поровну оплачивать услуги ЖКХ, но один из них в течение длительного времени не выполняет свои обязательства, накопился большой долг. При этом **Второй арендатор** платит свою половину исправно. Второй арендатор получает извещение о предстоящем отключении электроэнергии и приходит с ним к Первому арендатору. **Первый арендатор** настроен решительно:

— Ну, в суд на меня подай!

## 53. Чужой среди своих

Региональный **Тренер** подчинялся **Руководителю регионального подразделения** компании. В рамках процесса централизации тренер был переведен в подчинение московскому руководителю и сразу же был приглашен на корпоратив в Москву. После этого тренер перестал получать приглашения на встречи у себя в регионе, попал в изоляцию. На совещании регионального подразделения на вопрос Тренера о причинах изоляции Руководитель регионального подразделения отвечает:

— Да мало ли о чем ты там московским болтаешь!

## 54. О трудных временах и лояльности

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

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

## 55. Надоело!

Опытный и успешный **Менеджер по продажам**, который работает в компании уже почти 10 лет, с самого её основания, приходит в кабинет **Начальника отдела продаж** и протягивает ему заявление об увольнении по собственному желанию. На вопрос о причинах увольнения Менеджер отвечает:

— Просто всё надоело!

## 56. Без вины виноватый

**Менеджер** среднего звена на коррупционно-ёмком участке работы был обвинён в крупной махинации. Менеджера отстранили от работы, но затем обвинения были сняты за недоказанностью. Однако **Руководитель организации** не вернул Менеджера на прежнюю должность. Когда Менеджер обратился к Руководителю за разъяснениями, тот ответил:

— Дыма без огня не бывает!

## 1/4 финала

## 57. Инициатива

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

— Что же ты собственное начинание срываешь?!

## 58. Простой обмен

Простодушный **Провинциал** из южного региона, проходя по улице небольшого городка, увидел в окне первого этажа котенка, взял его и пошел дальше. **Хозяин котенка** возмутился и потребовал отдать котенка обратно. Провинциал ответил:

— Дорогой, зачем отдать, возьми у меня что нравится!

## 59. Что дозволено Юпитеру...

Известный **Тренер** по тайм менеджменту опаздывает на свой тренинг. Через несколько минут после назначенного времени начала он как ни в чем не бывало заходит в аудиторию и приветствует участников. Из первого ряда раздается голос **Участника**:

— **И Вы после такого спокойно будете нас учить?!**

## 60. Решаю сам

**Руководитель** (он же собственник) небольшой компании постоянно использовал одного из инженеров в качестве водителя. Инженер обычно соглашался, но всегда ворчал, мол, работа не по профилю. Но вот настал день, когда Руководитель, обратившись к **Инженеру** с очередной просьбой поработать водителем, встретил мотивированный отказ. На что Руководитель ответил:

— **В своей компании я сам решаю, кто и чем занимается!**

## 1/2 финала

## 61. Персональный план

**Ведущий специалист по продажам** докладывает **Начальнику отдела** о выполнении своего персонального плана работ за месяц и достижении требуемого KPI. Кроме того, он сообщает о наличии крупного заказа на следующий месяц. Между тем, план продаж по отделу и по компании в целом не выполнен. Премия всех сотрудников компании зависит от выполнения плана продаж. Начальник отдела просит Ведущего специалиста успеть выполнить крупный заказ в текущем месяце для того, чтобы все сотрудники получили премию. Ведущий специалист отвечает:

— **А в следующем месяце я что буду делать?! Я свой KPI закрыл!**

## 62. Возвращение

В компанию пришел на собеседование **Сотрудник**, ранее много лет проработавший в этой компании. В коридоре по пути на собеседование его встретил **Бывший руководитель** и произнес:

— **Ну что, вернулся, блудный сын?!**

## За 3-е место

### 63. На уроке английского

Учащемуся московской средней школы, который ранее много лет прожил с родителями в Великобритании, неинтересно на уроках английского языка. И потому он открыто скучает, вертится, считает ворон, пристаёт к соседям. **Учитель** на уроке английского дал Учащемуся специальное задание и при этом допустил грамматическую неточность. **Учащийся** ответил с вызовом:

— **А правильно говорить не так!**

### Финал

### 64. Поручение

В компании сложилась практика постановки задач сотрудникам, минуя их непосредственных руководителей. И вот **Сотруднику**, весь день которого уже занят на 100%, поступает поручение от генерального директора компании. Сотрудник обратился к своему **Непосредственному руководителю**, доложив о поручении генерального директора, и объяснил, что исполнение нескольких текущих задач, по его мнению, необходимо перенести на более поздний срок. В ответ Непосредственный руководитель ответил:

— **Поручение генерального нужно выполнять, но другие задачи я с тебя не снимаю!**