



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

**Кубок Большого Урала
по классической управленческой борьбе
по технологии Владимира Тарасова
ОНЛАЙН
25 апреля 2020
СИТУАЦИИ**

Ситуация 1. Широка страна моя родная.	2
Ситуация 2. Не всё учли.	3
Ситуация 3. Цифровизация без жертв.	4
Ситуация 4. Чувство самостоятельности.	5
Ситуация 5. Управление удаленной командой.	6
Ситуация 6. Позитивный риск.	7
Ситуация 7. Ура, у нас каникулы!.	8
Ситуация 8. Не зная броду.	9
Ситуация 9. Кого уволят?.	10
Ситуация 10. Красота спасёт мир!	11
Ситуация 11. Кому должен, а кому нет?	12
Ситуация 12. За что доплачивать?	13
Ситуация 13. Ресторан	14
Ситуация 14. Сиди дома – не гуляй	15
Ситуация 15. Свобода	16
Ситуация 16. Это ваши проблемы	17
Ситуация 17. Новые возможности	18
Ситуация 18. Никаких больше вечеринок	19
Ситуация 19. Дезинфекция.	20
Ситуация 20. Кредитор или друг?	21



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 1. Широка страна моя родная

В компании, занимающейся проектированием, было принято проводить утренние и вечерние очные планерки. После перехода всех специалистов на дистанционный режим работы планерки стали проводить в формате конференц-звонков. **Опытный специалист** на следующий день после подписания заявления о переводе на дистанционный режим работы, не предупредив коллег, улетел к себе на родину в Южно-Сахалинск (разница +8 часов с Москвой). Теперь в конце своего рабочего времени он подключается на утренний звонок-планерку, а вечернюю планерку пропускает – она проводится в половине второго ночи по местному времени.

Начальник отдела недоволен сложившейся ситуацией – его сотрудник выпал из коллективной работы, ответы на все вопросы поступают от сотрудника лишь на следующий день, появились отставания по проекту. **Начальник HR-департамента** не видит возможности формально добиться от сотрудника выполнять рабочие обязанности в нерабочее для него время: при переводе на дистанционный режим теряет силу пункт трудового договора о том, что рабочее место сотрудника находится в Москве, а как в таком случае трактовать часовой пояс рабочего времени с 9:00 до 18:00 – неизвестно. **Генеральный директор** узнает о ситуации.

Роли и интересы:

Опытный специалист — устал от многолетней работы, все время «тянул» команду, сейчас хочет, наконец, выспаться, побыть с родными, временно «отсидеться», при этом демонстрируя вовлеченность в дела компании, не работать ночью, не потерять в зарплате.

Начальник отдела — вернуть сотрудника в режим полного взаимодействия с коллегами в рабочее время любой ценой, нагнать отставания по проекту.

Начальник HR-департамента — признает проблему, но не хочет нести ответственности за сложившуюся ситуацию, считает, что сотрудник специально воспользовался моментом в сложное для компании время и его следует неформально «наказать».

Генеральный директор — сам родом с Дальнего Востока, понимает, что сотрудник ценный, в такое время его заменить нечем, вернуть управляемость в коллективе.





УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 2. Не всё учли

Компания-Исполнитель выполнила проект, внедрив у компании-**Заказчика** информационную систему. Работы были выполнены в точном соответствии с техническим заданием. В ходе опытной эксплуатации продукта Заказчик понял, что не учел в техническом задании некоторые важные моменты, и поэтому эффект от внедрения информационной системы существенно ниже ожидаемого. На высказанные претензии по недостаточной функциональности системы Исполнитель ответил в том духе, что Заказчики – взрослые люди, и сами должны понимать, чего хотят, а читать мысли в обязанности Исполнителя не входит.

Роли и интересы:

Директор компании-Заказчика — возложить на Исполнителя работы по приведению ИС в соответствие со своими потребностями без каких-либо доплат, считает, что опытный Исполнитель сам должен был прояснять ожидания и потребности Заказчика;

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

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



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 3. Цифровизация без жертв

Генеральный директор перевел компанию на дистанционный режим работы. Недавно принятый на работу **Начальник юридического отдела** сообщил во время видеоконференции: для того, чтобы юридический отдел продолжил бесперебойную работу в дистанционном режиме, потребуется все архивные бумажные документы оцифровать, аккуратно распределить по папкам на сетевом диске и предоставить сотрудникам юридического отдела удаленный доступ к ним. Генеральный директор поддержал идею создания электронного архива и поручил Начальнику юридического отдела курировать этот процесс.

Начальник архива работает с документооборотом компании более 20 лет, вместе начинал работу в компании с Генеральным директором в качестве его личного ассистента. Несмотря на невысокий статус должности, Начальник архива имеет большое влияние на Генерального директора, и многими сотрудниками считается «серым кардиналом» компании. Он не раз в прошлом выручал Генерального директора в различных критических ситуациях, в том числе, быстро находя в архиве требуемые документы.

Роли и интересы:

Генеральный директор — согласен, что документы, особенно юридические, важно перевести в электронный вид для оперативного доступа в дистанционном режиме работы. Не хочет терять Начальника архива, который предан ему, аккуратно ведет документооборот и лучше всех знает структуру хранения документов в бумажном архиве.

Начальник юридического отдела — стремится сделать так, чтобы документы были оцифрованы в кратчайший срок и с минимальными трудозатратами своего отдела, хочет получить доступ ко всему электронному архиву. Считает, что Начальнику архива давно пора на пенсию.

Начальник архива — стремится сохранить рабочее место, но не желает заниматься оцифровкой документов, понимает, что в случае перехода на электронный архив он потеряет влияние в компании, хочет сохранить влияние на Генерального директора и теплые отношения с ним.





УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 4. Чувство самостоятельности

Компания «Ветер перемен» в сотрудничестве со своим партнером – компанией «Гамма» – в течение продолжительного периода плодотворно занимается реализацией сложных проектов в различных областях. Компания «Ветер перемен» инвестировала большие средства в развитие продукта, который компания «Гамма» вывела на рынок. Успешное продвижение и конъюнктура рынка позволяла захватывать новые рынки сбыта.

В условиях надвигающегося финансового и экономического кризиса с целью уменьшения издержек **Директор компании «Гамма»** принял решение незамедлительно пересмотреть партнерское соглашение с компанией «Ветер перемен» и провести самостоятельные переговоры с **Коммерческим директором Заказчика** на предмет заключения прямого контракта. Заказчик в сложившейся экономической ситуации также заинтересовался непосредственным взаимодействием с производителем продукта – компанией «Гамма». **Директор компании «Ветер перемен»** понимает, что ситуация усложняется с каждым днём, дорога каждая минута, и для сохранения текущего положения посредника в отношениях между Заказчиком и компанией «Гамма» необходимо срочно провести переговоры с обеими сторонами.

Роли и интересы:

Директор компании «Ветер перемен» — любой ценой удержать Заказчика, продлить условия партнерских соглашений с компанией «Гамма», воспрепятствовать самостоятельной активности представителей «Гаммы» в отношениях с Заказчиком.

Директор компании «Гамма» — заключить самостоятельный контракт с Заказчиком, минимизировать издержки и максимизировать финансовый результат, поддержку своего продукта сократить до минимально возможного уровня, сохранить нормальные отношения со своим давним надежным партнером – компанией «Ветер перемен».

Коммерческий директор Заказчика — использовать сложившуюся экономическую ситуацию, заключить прямой договор с компанией «Гамма» на максимально выгодных условиях.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 5. Управление удаленной командой

В компании ввели удаленный режим работы. Молодой **Руководитель аналитического отдела** привык управлять сотрудниками вживую: раздавать задачи на рабочих местах, контролировать работу, периодически вместе с подчиненными просматривая информацию на их мониторах, давать указания и вносить коррективы в работу.

Но все поменялось. Руководитель отдела теперь не имеет возможности оперативно контролировать работу. Планерки в режиме видеоконференции проводятся менее эффективно, чем очные встречи, задачи стали выполняться дольше и менее качественно. Руководителю отдела приходится самостоятельно доделывать работу за подчиненных – «так быстрее будет, чем объяснять детали».

Директору компании стали поступать аналитические материалы, содержащие серьезные фактические ошибки. Очередной такой отчет с ошибками, который подготовил **Сотрудник аналитического отдела**, переполнил чашу терпения Директора. Он решает навести порядок.

Роли и интересы:

Директор компании — считает, что Руководитель отдела не умеет работать с подчиненными в удаленном режиме, хочет, чтобы качество аналитических материалов, по которым он принимает решения, было, как и прежде, на высоком уровне, иначе он лишит премий всех.

Руководитель аналитического отдела — понимает, что виной всему расслабленное состояние сотрудников на удаленной работе, хочет мотивировать подчиненных на качественную эффективную работу, и не имеет на это дополнительных ресурсов.

Сотрудник аналитического отдела — хочет остаться на удаленной работе максимально долго; не понимает, чего от него хотят, считает, что Руководитель отдела не умеет четко ставить задачи по видеосвязи, а ошибки появляются из-за правок Руководителя, который с ним не советуется.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 6. Позитивный риск

В научно-производственной компании в ходе выполнения работ по инвестиционному проекту сработал так называемый «позитивный риск». Он возник вследствие наступления обстоятельств, которые прогнозировала команда проекта. Этими обстоятельствами проектная команда умело воспользовалась, и в результате фактические затраты по проекту существенно сократились относительно запланированных.

Руководитель проекта считает, что полученная экономия должна быть учтена при начислении премий команде проекта, поскольку ребята трудились, не покладая рук, и использовали все возникшие возможности. **Финансовый директор** уверен, что экономия не должна влиять на выплату премий, поскольку она была достигнута по внешним причинам, не зависящим от команды проекта, и без участия исполнителей. **Генеральный директор** опасается, что такая явная отвязка премирования от достигнутой экономии может вызвать демотивацию коллектива, нежелание экономить и искать в будущих проектах возможности отслеживать и использовать положительные риски. С другой стороны, Генеральный директор понимает, что наличие мотивации за экономию средств может привести к тому, что исполнители на начальном этапе проектов начнут придумывать несуществующие риски, а затем манипулировать своими KPI так, что премии за экономию в итоге «съедят» всю прибыль, полученную компанией от реализации проектов.

Роли и интересы:

Руководитель проекта — хочет отстоять начисление премий по текущему проекту, добиться введения четкой системы премирования за экономию времени и бюджетов.

Финансовый директор — опасается искусственного раздувания бюджетов и снижения финансовых показателей компании из-за увеличения фонда оплаты труда.

Генеральный директор — хочет поощрить стремление коллектива к экономии ресурсов, стремится не допустить, чтобы это стало средством необоснованного завышения премий исполнителям.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 7. Ура, у нас каникулы!

В компании ввели удаленный режим работы. **Начальник отдела продаж** поручил сотрудникам своего отдела вести переговоры с клиентами из дома с личных мобильных телефонов. Продажи резко упали. **Ведущий менеджер по продажам**, ранее всегда выполнявший планы и имеющий авторитет в коллективе, на очередной еженедельной онлайн-конференции сообщил о том, что причин падения продаж много, основные из которых: обвал рынка, падение покупательской активности клиентов, и вообще – кризис.

Сам менеджер по продажам в последнее время часто недоступен по мобильному телефону. Начальник отдела, стремясь наладить постоянный контакт с сотрудником, заходит на его страницу в Фейсбуке, где видит, в числе прочего, фото Ведущего менеджера, сделанное на рыбалке в соседней области вместе с коллегами из отдела продаж.

Роли и интересы:

Начальник отдела продаж — вернуть управляемость в отделе. Понимает, что текущий план продаж компания скорее всего не выполнит, но сотрудники должны продолжать продавать на удаленке, действуя с удвоенными усилиями.

Ведущий менеджер по продажам — увеличить фиксированную часть оплаты своего труда, уменьшить персональный план продаж на ближайшие полгода в связи с кризисом. Понимает, что текущий план в нынешних реалиях неосуществим, поэтому не видит смысла даже стараться продавать согласно текущему плану.

Генеральный директор — недоволен резким прекращением продаж в компании, выжать максимум из имеющихся ресурсов, но никого не увольнять.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 8. 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.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 9. Кого уволят?

В связи с пандемией коронавируса и объявленным режимом самоизоляции продажи в компании «Альянс» упали на 80%. Это катастрофический кассовый разрыв. Нужно делать выплаты поставщикам, платить проценты по кредитам, налоги и зарплаты сотрудникам. К **Финансовому директору** компании постоянно обращаются сотрудники разных подразделений с вопросами, не имеющими решения в текущий момент. Финансовый директор делает расчёты и предлагает **Генеральному директору** провести сокращение штата. Генеральный директор в подавленном состоянии. Даёт разрешение только при оформлении увольнения сотрудников по собственному желанию, т.к. бюджета на сокращение нет. В компании напряжённая и тяжёлая атмосфера. Ходят разные слухи о грядущих увольнениях. Люди боятся остаться без работы в такое время. **Начальник отдела продаж** очень переживает, что уволят его сотрудников, а ведь он их с таким трудом подбирал и обучал, и он решается на разговор с руководством.

Роли и интересы:

Финансовый директор — ищет выход в безвыходной ситуации. Сокращение необходимо, иначе - катастрофа. Понимает, что принуждать людей увольняться по «собственному желанию» - противозаконно и аморально.

Генеральный директор — хочет сохранить бизнес любой ценой. Это дело всей его жизни! Боится, что уволенные сотрудники обратятся в трудовую инспекцию.

Начальник отдела продаж — надеется защитить свой отдел от сокращения, да и сам боится остаться без средств к существованию – новую работу сейчас не найти.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 10. Красота спасёт мир!

Туристическая фирма прекратила свою деятельность в первые же недели коронакризиса. Остались неоплаченными счета подрядчиков и арендодателей, клиенты требуют возврата денежных средств. **Владелец туристической фирмы** перестал отвечать на звонки, но разместил в социальной сети свою фотографию, на которой он в роскошной гостиной вдохновенно пишет маслом картину, с подписью: «Красота спасёт мир!» **Директор рекламного агентства**, которому туристическая фирма задолжала круглую сумму, увидев эту публикацию, написал обличительный пост в социальных сетях, не стесняясь в выражениях.

Владелец туристической фирмы подал в суд исковое заявление о защите чести и достоинства. Известный в городе **Медиатор** предложил бизнесменам свои услуги для досудебного урегулирования ситуации.

Роли и интересы:

Владелец туристической фирмы — считает бесчестными обвинения в свой адрес в такой ситуации. Требуется компенсации морального ущерба.

Директор рекламного агентства — хочет получить деньги за оказанные услуги. Возмущён показным сибаритством Владельца туристической фирмы в ситуации, когда он всем должен и всех подвёл.

Медиатор — видит в этой ситуации возможности громко заявить о себе и заработать.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 11. Кому должен, а кому нет?

Индивидуальный **Предприниматель** до коронакризиса взял кредит на развитие бизнеса - открыл ещё один ресторанчик в модном месте – современном развлекательном центре (РЦ) в одном из российских мегаполисов. Дела пошли прекрасно! Фирменные блюда похвалил известный ресторанный критик, бронирование столиков – на месяц вперёд. Но только начали поступать тревожные сигналы от руководства страны о необходимости самоизоляции, **Руководство развлекательного центра** объявило об отмене всех мероприятий и закрытии центра. При этом **Начальник отдела аренды** развлекательного центра как обычно прислал Предпринимателю счёт на оплату за следующий месяц без изменения суммы. Приближается дата платежа по кредиту, сотрудникам, которые не работают, надо выплатить зарплату... Предприниматель ищет выход из этой сложной ситуации.

Роли и интересы:

Предприниматель — не понимает, как можно закрыв доступ к его ресторану и работников, и посетителей, требовать оплаты за аренду. Хочет пересмотреть условия договора аренды. За решения, принятые руководством развлекательного центра ответственность нести не собирается. При этом опасается лишиться хорошего места, когда ограничительные меры будут сняты.

Начальник аренды — должен выполнить план, иначе останется без денег на время «карантикул» непонятной продолжительности. Считает, что арендаторы должны ценить возможность работать в таком комфортном, а главное, выгодном РЦ.

Руководитель развлекательного центра — не хочет быть виновным в распространения вируса и смерти людей.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 12. За что доплачивать?

Крупная торговая компания, имеющая отделения по всей России, перешла в большинстве офисов на дистанционный режим работы. Для повышения личной антикризисной эффективности сотрудников компания пригласила известного **Бизнес-тренера**. При проведении тренинга использовалась широко известная платформа для видеоконференций. В ходе обучения по независящим от организаторов и участников причинам возникли серьезные технические неполадки, которые значительно увеличили продолжительность тренинга. Некоторые сотрудники, особенно из восточных регионов страны, оказались не готовы так сильно задерживаться после запланированного окончания тренинга, которое было назначено на 17:00 часов по московскому времени. Они рассчитывали на четкое соблюдение тайминга и покинули тренинг.

Директор компании не удовлетворен результатами состоявшегося обучения, прежде всего, тем, что в итоге далеко не все сотрудники полностью прошли программу тренинга. Бизнес-тренер недоволен серьезным увеличением продолжительности тренинга сверх заранее оговоренной и требует дополнительной оплаты. **Сотрудники компании**, оставшиеся на тренинг сверх условленного времени после согласованного времени окончания, недовольны тем, что от них фактически потребовалось работать в этот день гораздо больше запланированного. Они требуют от Директора компании соблюдения установленного графика работы.

Роли и интересы:

Директор компании — хочет добиться от Бизнес-тренера завершения обучения персонала по всей программе тренинга в самое ближайшее время, никаких компенсаций предоставлять не намерен, дорожит репутацией компании и стремится сохранить с Бизнес-тренером хорошие отношения.

Бизнес-тренер — высоко ценит свою профессиональную репутацию и авторитет, хотел бы избежать шумихи вокруг своего имени, готов к дополнительному обучению сотрудников компании, но за отдельную плату и в соответствии со своим графиком тренингов.

Сотрудник компании — хочет получить от руководства компании гарантии соблюдения графиков рабочего времени, при возможности — компенсацию за переработку, отстаивать свои права, сохранить хорошие отношения с руководством.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 13. Ресторан

Предприниматель открыл ресторан в формате «стейк-хаус» всего год назад. Хотя ресторан был довольно популярен, выйти на точку безубыточности удалось совсем недавно. Две недели назад в связи с известными событиями, связанными со сложной эпидемиологической обстановкой в регионе, Предпринимателю пришлось приостановить деятельность ресторана. Работает только доставка, но выручка составляет не более 30% от докризисной, при этом задействована только треть персонала. Предприниматель находится на грани разорения, необходимо выдавать зарплату всем **Сотрудникам ресторана** и вносить арендную плату, выплату которой требует **Арендодатель**. На складе ресторана пропадают дорогостоящие запасы вырезки и свежих овощей.

Роли и интересы:

Предприниматель — договориться с Арендодателем об отсрочке платежей, выплатить сотрудникам зарплату продуктами хотя бы по себестоимости закупки либо уволить часть сотрудников.

Сотрудник ресторана — хочет сохранить рабочее место, не может позволить себе получать зарплату дорогостоящими стейками «Филе-миньон» или узбекскими грунтовыми помидорами – ему необходимо кормить семью и оплачивать коммунальные услуги.

Арендодатель — хочет получить арендные платежи в полном объёме, поскольку подошел срок арендного платежа, а в кризис у всех свои большие проблемы.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 14. Сиди дома – не гуляй

Муж и **Жена** воспитывают единственного **Сына**. Последнее время мальчик становится очень самостоятельным, конечно, уже 15 лет! Даже устроился на работу – ведёт страницу магазина настольных игр в социальной сети. Но он всё более отдаляется от родителей, и всё меньше посвящает их в свои дела. Начал исчезать по вечерам, а вернувшись, закрывается в своей комнате, даже иногда не поздоровавшись с родителями. Родители встревожены. В это время в стране объявляют карантин и режим «самоизоляции» в связи с очень опасным вирусным заболеванием, всех учеников отправляют по домам. Неделю никто из семьи не выходил из дома, но вдруг Сын молча оделся и куда-то ушёл, оставив встревоженные родительские крики: «Ты это куда собрался?!» без ответа. Родители готовят серьёзный разговор...

Роли и интересы:

Муж — не собирается более терпеть такого хамского отношения сына. Это всё женское воспитание. Разбаловали себе на голову! Пусть даже не возвращается!

Жена — очень волнуется за мальчика, что же с ним происходит? Может, он влюбился? Или...

Сын — считает себя взрослым и способным себя обеспечить, не хочет родительской опеки, думает вообще начать жить отдельно.

Ситуация 15. Свобода

Собственник бизнеса в кризисной ситуации коронавирусного карантина даёт распоряжение **Директору** вывести некоторые службы на аутсорсинг. А чтоб сотрудники согласились уйти по собственному желанию, предлагает подать эту идею, как возможность стать предпринимателями и свободно распоряжаться своим временем, быть самому себе хозяином, работать на себя, а не на дядю и т.п.

Директор провёл встречи с сотрудниками, на которых озвучил решение Собственника. **Сотрудники** задумались...

Роли и интересы:

Собственник бизнеса — не платить никому лишнего в кризис. Нужно спасти компанию! Эта ситуация, скорее всего, надолго!

Директор — сомневается в адекватности такого решения. Как потом собрать людей? А если не получится работать на аутсорсинге? А ведь столько усилий им лично вложено в найм и обучение!

Сотрудник — заинтересовался свободой и предпринимательством, ведь можно оказывать услуги не только своему работодателю! Но хочет понимать, какие гарантии дохода он получит. Увольняться «в никуда» не собирается, готов обратиться в Трудовую инспекцию, если что.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 16. Это ваши проблемы

Региональная Сеть отелей была вынуждена полностью прекратить свою деятельность из-за карантина во время пандемии коронавируса. Сотрудники отправлены по домам, жизнь бизнеса поддерживается за счёт «финансовой подушки» и займам учредителей. Ущерб нанесён колоссальный. Ещё три месяца таких «каникул» и компания будет полностью разорена. **Директор** и **Финансовый директор сети** пытаются разработать антикризисную программу: отсрочки платежей поставщикам, снижение арендных платежей, развитие доставки из ресторанов, оформление кредитных каникул и т.д.. Финансовый директор написал в банк на имя **Директора банка**, с которым находится в приятельских отношениях, заявление о кредитных каникулах или реструктуризации кредита. Но через два дня позвонил **Менеджер банка** с требованием срочно оплатить задолженность. «Это ваши проблемы!» - заявил он на вопрос Финансового директора о реструктуризации в ситуации форс-мажора.

Роли и интересы:

Менеджер банка — должны – платите! Почему предпринимательские риски должны быть проблемой банка?!

Директор банка – в сложной ситуации. Нужно и клиента выгодного сохранить, и деньги получить. Иначе сам банк под угрозой. А если все решат сейчас остановить платежи? Это же катастрофа!

Директор сети — считает возмутительным такое отношение банка к клиентам. Готов судиться.

Финансовый директор — хочет уладить вопрос мирно, ссориться с банком невыгодно. Они всегда шли Сети отелей навстречу. Нужно найти решение вопроса.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 17. Новые возможности

Два приятеля **Менеджер** и **Программист** создали перспективный инновационный проект. Долго участвовали в разных акселераторах, искали инвестиции. С огромным трудом им удалось привлечь **Инвестора** за 51% доли в компании. Однако пандемия коронавируса развернула ситуацию на 180 градусов. Сервис, созданный друзьями – облачная платформа для организации видеоконференций, начал расти каждый день в геометрической прогрессии. Беда только в том, что многие функции ещё не доработаны, а большая часть пользователей имеют бесплатные базовые аккаунты. Начали поступать жалобы и разлетаться негативные отзывы клиентов. На срочную доработку нужны ещё деньги. Много и очень срочно!

Роли и интересы:

Менеджер — надо ловить момент! Инвестор должен дать больше денег, чтоб оправдать 51%!

Программист – опасается, что даже с деньгами не получится быстро сделать необходимую доработку. Видит серьёзные проблемы в базовом продукте. Считает нужным вообще остановить на время привлечение клиентов, пока не потеряли репутацию окончательно.

Инвестор — рад такой удаче, не видит смысла в увеличении инвестиций. Надо прекращать историю с бесплатными аккаунтами и развиваться на заработанные бизнесом деньги.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 18. Никаких больше вечеринок

«Все, кто потребует зарплату за нерабочие дни – предатели. Можете сразу увольняться» - заявил на планёрке **Директор** ночного клуба. Сотрудники молча разошлись, но в кабинетах и гримёрках поднялся ропот. Коллектив раскололся на несколько лагерей: **Возмущённые**, **Нейтральные** и **Лояльные**. Назревает революция...

Роли и интересы:

Директор ночного клуба — ждёт решений правительства по поддержке бизнеса. До этого никому ничего платить не собирается.

Возмущённый – требует соблюдения закона, обвиняют нейтральных в двуличии, а лояльных подозревают в том, что этим-то Директор, видимо, обещал заплатить!

Нейтральный - занял выжидательную позицию, готов примкнуть и к тем, и к другим. Как будет ситуация развиваться. Остаться без заработка в такое время – смерти подобно! Кому сейчас нужны артисты?

Лояльный - понимает, что дохода у клуба нет. Чем платить? Надеется на личное расположение Директора. Что делать в этой ситуации и на что жить представляет слабо.

Ситуация 19. Дезинфекция

Из-за распространения коронавирусной инфекции в стране объявлен режим самоизоляции. Компании «Первый» повезло – их магазины попали в список бизнесов, которым разрешено работать. На удивление, дела идут хорошо, заказов добавилось, особенно быстро развивается направление доставки и продажи онлайн. **Собственник компании** уехал с семьёй на дачу, «подальше от этого всего», но каждое утро проводит планёрки с директорами магазинов в зоот, держит ситуацию на контроле. Но с определённого момента он начал замечать, что **Директор магазина №6** постоянно включает виртуальный фон, отмалчивается и вообще как-то странно себя ведёт. Собственник компании ставит задачу **Начальнику службы безопасности** срочно выяснить, что происходит, и доложить. В магазине №6 **Заместитель директора** уклончиво сообщил, что Директор «приболел». Несколько сотрудников замечены в состоянии алкогольного опьянения. В объяснительной один из них написал: «Выполняя опасную для здоровья работу, выпил для дезинфекции».

Роли и интересы:

Собственник компании — возмущён ситуацией. Хочет немедленно уволить Директора магазина №6. Но как сейчас быстро найти ему компетентную замену?

Начальник службы безопасности - настаивает на жёстких мерах. Иначе все расслабятся.

Заместитель директора — благодарен Директору магазина №6 за свою карьеру, да и частенько выпивали последнее время вместе «для дезинфекции». Сочувствует ему, хочет как-то помочь.

Директор магазина №6 – заболел, но боится оказаться в больнице и потерять рабочее место и доход. Считает, что и из дома работает хорошо и выполняет все поставленные задачи.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 20. Кредитор или друг?

Предприниматель дал займы своему доброму **Другу** крупную сумму под небольшой процент на развитие проекта в области онлайн образования. Из-за внезапно объявленного ограничительного режима на фоне пандемии вируса практически все предприятия в городе прекратили работу или перешли на режим удалённой деятельности. Друг не успел закончить этап разработки, т.к.

Программист, работавший на проекте, был уволен с работы и уехал к себе в маленький городок, где не имеет нужных ресурсов для продолжения проекта. Полученный аванс он вернуть не может, так как деньги уже все потратил. Всё зависло на уровне идеи.

У Предпринимателя наступили тяжёлые времена: продажи упали, обязательные платежи никто не отменил. **Жена предпринимателя** требует от мужа объяснений: «Как он мог, не посоветовавшись с ней, такие деньги выкинуть!» И настаивает на немедленном возврате денег.

Роли и интересы:

Предприниматель — хочет вернуть деньги, но понимает, что это маловероятно. Неудобно выступать в роли «коллектора» перед другом, ведь тот тоже в сложной ситуации.

Друг - очень расстроен всем происходящим. В действующем бизнесе - катастрофа, а с новым он не успел... Стыдно перед товарищем, но денег нет.

Программист — был бы очень рад работать и дальше над проектом, но для этого нужна дорогая техника.

Жена предпринимателя – возмущена таким поведением супруга. Требуется вернуть деньги, ведь это совместно нажитое имущество, половина которого принадлежит ей!

