

**III-й ОТКРЫТЫЙ ОТБОРОЧНЫЙ ТУРНИР ПЕРМИ  
ПО БЫСТРОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ**

**VI-й ОТКРЫТЫЙ ОТБОРОЧНЫЙ ТУРНИР ПЕРМИ  
ПО КЛАССИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ**

**по авторской технологии В.К. Тарасова  
03-04 ноября 2018 г.**



**SEUSLAB**

### **Организаторы мероприятия**

Пермское Региональное отделение  
МОО «Федерация управленческой борьбы»

ООО «СЕУСЛАБ»  
мониторинг и анализ соцсетей



КОМПЛЕКТУМ

### **Партнеры мероприятия:**

ООО «Комплектум»  
Комплектуем с умом!



Типография «Астер»  
Современные технологии полиграфии



Уральская Школа Переговоров г. Екатеринбург  
Развитие управленческой культуры на Урале и в России.

### **Место проведения:**

г. Пермь, Ленина 38а, Центр Жизни «Жива»

### **Контакты организаторов:**

тел. 8921-0612-185

e-mail: [deeper2000@yandex.ru](mailto:deeper2000@yandex.ru)

## Оглавление

Расписание 1й день.....	5
Расписание 2й день.....	6
Краткое описание технологии «Управленческий поединок».....	7
Краткое описание технологии «Экспресс поединков».....	8
Экспрессы.....	9
1.  Бесхозный трактор.....	9
2.  Задание руководителя.....	9
3.  Деньги победили всё.....	9
4.  О плюрализме.....	9
5.  Предложение.....	9
6.  Визит к экстрасенсу.....	10
7.  Аренда склада.....	10
8.  Аренда автомобиля.....	10
9.  Стажер.....	10
10. Внешний вид.....	10
11. Дополнительный отпуск.....	10
12. Бандитская просьба.....	11
13. Не дуйся!.....	11
14. Двойное управление.....	11
15. Как новый год встретишь.....	11
16. Муры у Шуры (Э).....	11
17. Я передумала.....	12
18. Бизнес-класс.....	12
19. Общественная работа.....	12
20. Грешники.....	12
Лист подготовки.....	13
Лист подготовки.....	14
Классика.....	15
21. Строительство в кризис.....	15
22. Искусственный снег.....	16
23. Офисная кража.....	17
24. Сложный выбор.....	18
25. Трансфер.....	19
26. Хотя бы «в ноль».....	20
27. Чистота или деньги.....	21
28. Передача дел.....	22

29.	Самый рыжий.....	23
30.	Шантажист.....	24
31.	Увольнение без собственного желания.....	25
32.	Племянник.....	26
33.	Цвет настроения розовый.....	27
34.	Муры у Шуры (К).....	28
35.	Хороша ложка к обеду.....	29
36.	Лошадь на дороге.....	30

## Расписание 1й день

Время		Мероприятие
10.30	11.00	Регистрация
10.45	11.00	Инструктаж судей
11.00	11.10	Торжественное открытие
11.10	12.20	4 поединка КУБ 1й круг (сит. 21-24)
12.20	13.00	4 поединка БУБ 1й круг (сит. 1-4)
13.00	14.10	4 поединка КУБ 1й круг (сит. 25-28)
14.10	15.00	Обед
15.10	15.40	4 поединка БУБ 1й круг (сит. 5-8)
15.40	17.00	4 поединка КУБ 1й круг (сит. 29-32)
17.00	18.10	Перерыв
18.10	19.50	4 поединка БУБ 1й круг (сит. 9-12)
19.50	20.10	Подведение итогов дня

## Расписание 2й день

Время		Мероприятие
11.00	11.15	Торжественное открытие 2го дня
11.15	12.30	4 поединка ¼ финала БУБ (сит. 13-16)
12.30	13.10	4 поединка ½ финала и финальные встречи БУБ (сит. 17-20)
13.10	13.20	Перерыв
13.20	14.20	4 поединка ½ финала и финальные встречи КУБ (сит. 33-36)
14.20	14.40	Перерыв. Подведение итогов
14.40	15.00	Вручение наград и дипломов по КУБ и БУБ

Игрок, занявший **1-е место в турнире Перми по БУБ 2018 г**, получает право участвовать в **Чемпионате России по БУБ**

Игрок, занявший **1-е место в турнире Перми по КУБ 2018 г**, получает право участвовать в **Чемпионате России по КУБ**

## Краткое описание технологии «Управленческий поединок»

**Технология «Управленческий поединок»** позволяет руководителям совершенствовать свою персональную управленческую технологию и получать по ней большой объем обратной связи.

Эта оценочная и обучающая технология была разработана в 1984 году **Владимиром Константиновичем Тарасовым**, основателем и руководителем **Таллинской школы менеджеров**.

**Управленческий поединок** представляет собой публичное интеллектуальное единоборство двух участников, которым задана управленческая ситуация конфликтного характера, не имеющая единственно верного решения.

**Участники** назначают роли себе и партнеру, делают это по очереди и на строго определенное правилами время. В ходе поединка, представляющего из себя ряд диалогов (переговоров), **стороны стремятся реализовать интересы каждой из представляемых ими ролей, оставаясь при этом «положительным героем»**.

**Судьи** оценивают управленческое мастерство каждого участника и отдают одному из них предпочтение. Поединок оценивают 7 судей, разделенных на 3 судейских коллегии: «Нанимающиеся на работу», «Отправляющие на переговоры», «Доверяющие собственность».

**Каждому игроку** дается **5 минут**. Он может использовать их на один **раунд** (потратить все 5 минут сразу) или передавать ход партнеру, сыграв несколько раундов. **В начале своего раунда** (т.е. после получения хода, в момент, когда идет его время) **игрок назначает роли** себе и партнеру. Игроки могут вводить **правомерные дополнения** (новые обстоятельства) к ситуации, заданной изначально. Дополнения являются правомерными, если не противоречат тексту ситуации и дополнениям, введенным партнером до этого.

Подготовиться к поединку помогает **секундант**. Во время поединка он располагается рядом с игроком и следит за правомерностью дополнений оппонента. В случае их неправомерности он может **заявить протест**. Секундант может за время поединка **один раз** взять **паузу**. Паузу можно взять на 1 минуту и только во время своего раунда (пока идет время своего игрока).

## Краткое описание технологии «Экспресс поединков»

Социальное пространство, в котором разворачивается «Экспресс-поединок», задается какой-либо короткой управленческой ситуацией конфликтного характера, содержащей указания на основных действующих лиц, на их действия, приведшие к данному конфликту. Ситуация завершается фразой одного из участников. В ситуации для «Экспресс-поединка» фигурируют только две роли.

Игроки будут играть по очереди роль того участника ситуации, который произносит заключительную фразу текста ситуации, начиная поединок с произнесения именно этой фразы. Также по очереди они будут отвечать на заданную в ситуации реплику. Краткое письменное описание ситуации выдается всем участникам до начала поединка.

Ведущий запускает часы, и игрок номер 1 начинает поединок, произнеся заключительную фразу ситуации. Эту фразу он произносит дословно, не имеет права её изменять и дополнять даже в мелочах. После того, как фраза сказана, игрок 1 ничего к ней не добавляет и дожидается игрока 2. Игрок 2 ему отвечает – начался экспресс-поединок, который состоит из двух раундов по 1 минуте.

Через 1 минуту после начала экспресс-поединка ведущий объявляет: «Время, переход хода». Запускается время второго игрока. Теперь игрок 2 произносит заключительную фразу ситуации, игрок 1 отвечает – начался второй раунд, который завершается через 1 минуту.

В отличие от классических управленческих поединков, в экспресс-поединках нет свободных переходов хода со сменой ролей (только одна смена ролей через 1 минуты), нет секундантов, пауз и протестов.

Судейство экспресс-поединков осуществляется 5 (пятью) судьями, которые находятся в коллегии «Отправляющие на переговоры». Они смотрят на происходящее с точки зрения человека, которому необходимо доверить провести переговоры одному из коллег вместо себя. Они оценивают способность к перехвату и удержанию управления в переговорах, когда на первый план выступает умение продвинуть вперед защищаемые интересы, максимально сузив при этом зону конфликта с другой стороной. Их волнует, насколько участники сильны как переговорщики, готовы ли они к ведению переговоров в жесткой и конфликтной ситуации



# Экспрессы

## 1. Бесхозный трактор

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

## 2. Задание руководителя

Руководитель с утра дал задание грузчикам навести порядок на складе. И вот время работы заканчивается, а к уборке так и не приступали. На вопрос «почему не сделали?» и просьбу «Придется задержаться» один из грузчиков заявляет: — **Нам за это не платят, да и по КЗОТу рабочий день у нас до 17.30. Не имеете права!**

## 3. Деньги победили всё

Опытный менеджер продал крупному клиенту большое количество услуг. Не соблюден документооборот между клиентом и компанией. Подписан договор, не подписаны заявки на услуги. По оказанным услугам поставщиком выставлено большое количество штрафов. Руководитель отдела продаж проясняет у менеджера причину не оформления заявок, на что получает ответ: — **В приоритете была выручка. Мне некогда было на мелочи отвлекаться!**

## 4. О плюрализме

Активист одного из политических движений сотрудничает и поддерживает тесные связи с лидерами и участниками других движений, имеющих сходную политическую направленность. Это не нравится Лидеру политического движения, и он требует прекратить сотрудничество с другими движениями. На что Активист отвечает: — **В условиях демократии каждый выбирает сам, с кем сотрудничать!**

## 5. Предложение

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

## 6. Визит к экстрасенсу

Клиент приходит по рекомендации в кабинет известного, раскрученного Экстрасенса. Тот объясняет, сколько будет стоить один сеанс. Клиент говорит в запальчивости: — **Учтите, я буду платить только за результат!**

## 7. Аренда склада

Между арендодателем склада и арендатором заключен договор аренды, регламентирующий многие моменты. Арендодатель частенько просит «взять на себя» то, чего не прописано в договоре. То снег с крыши убрать, то оплатить трактор для очистки территории от снега, то еще чего-нибудь. Вот в очередной раз приходит к арендатору и говорит: — **Слушай, ты бы хоть ворота-то свои покрасил. Стыдоба ведь.**

## 8. Аренда автомобиля

Предприниматель дал на некоторое время в пользование Другу свой старый автомобиль. С течением времени у Друга изменились жизненные обстоятельства, машина стала ему жизненно необходима. Когда Предприниматель обратился к Другу с вопросом о возврате автомобиля, то услышал ответ — **Давай попозже обсудим, сейчас он мне нужнее, чем тебе!**

## 9. Стажер

**Опытный специалист тех поддержки** наставляет **Стажера**, который старше его по возрасту, как правильно подходить к работе с клиентом и оборудованием, какие есть особенности. Стажер заявляет с вызовом: — **А нас на тренинге учили делать не так!**

## 10. Внешний вид

Высококомпетентный сотрудник компании имеет околоанархические убеждения и весьма нестандартный внешний вид. Возникает необходимость участия этого Сотрудника в совещании у стратегического и консервативного госзаказчика. На просьбу **Руководителя** привести к совещанию свой вид к более формальному **Сотрудник** ответил: — **Мой внешний вид есть неотъемлемая часть моей индивидуальности!**

## 11. Дополнительный отпуск

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

## 12. Бандитская просьба

**Бизнесмен** пользовался услугами **бандита** по взысканию безнадежной задолженности. Все условия сотрудничества были оговорены и соблюдены. Бандит, выполнив свои обязательства, пропал на несколько лет. И вот бандит появляется в кабинете бизнесмена со словами: - **Здравствуй. Слушай, как друга прошу. Помоги, дай денег.**

## 13. Не дуйся!

Молодой человек, представитель «золотой молодёжи», впервые «вышел в свет» со своей новой пассией – студенткой ГИТИСа, девушкой из глубинки. Девушка очень красивая, подающая надежды. Поймав негативно-оценивающий взгляд своих друзей, Молодой человек, после паузы, представил Девушку как сестру своей крестной. После вечеринки, в машине, Молодой человек удивленно спрашивает у Девушки: — **Ты чего такая хмурая?! Ну, не дуйся, ведь так хорошо провели время!**

## 14. Двойное управление

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

## 15. Как новый год встретишь...

В конце октября, в компанию наняли нового руководителя одного из небольших подразделений. В конце года всем не до него и ему поручили организацию новогоднего корпоратива для всей компании. Когда в какой-то момент он дал одно из поручений касательно праздника своему подчиненному тот хмыкнул: — **Лучше бы делом занимались, а не пляски устраивали!**

## 16. Муры у Шуры (Э)

После совещания у Директора Алексей с чашкой кофе заходит в кабинет Аналитиков обсудить утреннее совещание и продвижение по совместному проекту. Беседует некоторое время и уходит, забыв кружку на столе Марии. После него с совещания возвращается Мария и обращает внимание на то, что на ее столе отсутствует оставленный там мобильный телефон и стоит чашка Алексея. Набирает свой номер, слышно гудки, но в кабинете тихо. Мария набирает внутренний номер Алексея, тот поднимает трубку и слышит: -**Меня уже достали твои плоские шуточки!**

## 17. Я передумала

За пару месяцев до командировки в Грузию четверо коллег договариваются остаться в Грузии на выходные и вместе поехать в горы в спа-отель. Отель дорогой, поэтому имеет значение то обстоятельство, что едут четверо. Коллеги делают резервирование. Уже во время командировки Ольга понимает, что не хочет ехать в горы, и думает, как отказаться, сохранив хорошие отношения с коллегами и не испортив свой имидж надежного человека. Шансов найти Ольге замену нет. В один из вечеров Ольга говорит своему Коллеге: — **Нам надо поговорить, я передумала ехать в горы!**

## 18. Бизнес-класс

Пассажир приобрел билет на самолет в эконом-класс. При посадке в самолёт выяснилось, что все места в эконом-классе заняты, произошла накладка. Пассажиру предоставили место в салоне бизнес-класса. Стюардесса салона бизнес-класса равнодушно встретила Пассажира и усадила его на свободное место. Во время раздачи завтраков в бизнес-классе Пассажиру ничего не предложили. Он обратился к Стюардессе, а она громко, на весь салон, ответила: — **А у Вас обслуживание по эконом-классу!**

## 19. Общественная работа

Молодые волонтеры общественной организации ведут себя, как считает Координатор социальной программы, не вполне в духе программы. Проводя анкетирование, они завязывают близкие знакомства с анкетлируемыми противоположного пола. Нередко, вместо того, чтобы каждому работать на своей точке, стихийно собираются группами и превращают всё в промоакцию. Координатор делает им замечание, на что Волонтер отвечает: — **А мы не за деньги работаем, мы вольные!**

## 20. Грешники

Сотрудник научно-исследовательского института обратился к Начальнику опытного производства этого института с жалобой на грубость и хамство со стороны одного из бригадиров токарно-фрезерного участка. На это Начальник опытного производства ответил: — **А кто без греха-то?**



## Лист подготовки

**Контакты организаторов:**  
тел. 8921-0612-185  
e-mail: [deeper2000@yandex.ru](mailto:deeper2000@yandex.ru)



## Лист подготовки

**Контакты организаторов:**  
тел. 8921-0612-185  
e-mail: [deeper2000@yandex.ru](mailto:deeper2000@yandex.ru)



## Классика

### 21. Строительство в кризис

**Строительная компания** оказывает услуги по строительству объекта для крупного **Государственного предприятия**. Срок сдачи объекта по договору – январь текущего года. А сейчас апрель, но объект всё еще не сдан, так как у строителей нет средств, чтобы закупить строительные материалы и завершить работы.

Для выхода из сложной ситуации **Строительная компания** планировала привлечь кредитные средства, но банки в связи с кризисом отказались выдать **Строительной компании** кредит без серьезного залогового обеспечения. При этом **Государственное предприятие** не внесло прописанной в договоре предоплаты за работу в размере 50%, а фактически перечислило только 30%. Осознавая сложившееся положение дел на строительном объекте, **Поставщик строительных материалов** готов осуществлять поставки только на условиях 100% предоплаты, либо с надежными гарантиями оплаты, которых **Строительная фирма** в настоящее время предоставить не может.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор государственного предприятия** — заинтересован, чтобы строительство было завершено как можно быстрее, готов в случае необходимости сменить **Строительную компанию**. В настоящее время готов работать только по постоплате, несмотря на то, что в действующем договоре прописана предоплата в размере 50%.

**Директор строительной компании** — заинтересован в том, чтобы в минимальные сроки завершить строительство и получить оставшуюся часть денежных средств.

**Директор компании-поставщика стройматериалов** — заинтересован в клиенте – **Строительной компании**, так как на дворе кризис и клиентов мало, но требует гарантий оплаты поставок стройматериалов.



## 22. Искусственный снег

В рекламе горнолыжного курорта «Альфа» часто использовалась фраза о гарантированном снеге и о том, что клиент платит за удовольствие. Во время малоснежных периодов трассы засыпались искусственным снегом, и обычно возможность кататься существовала весь сезон.

Однажды оборудование для засыпки искусственного снега вышло из строя, и на несколько дней трасса осталась без снега. Оборудование находилось на гарантийном обслуживании производителя. Производитель прислал своего технического специалиста, но тот не смог исправить оборудование на месте, сославшись на отсутствие необходимых запчастей.

**Администратор курорта** позвонил **Менеджеру производителя**, и тот обещал разобраться в ситуации и исправить оборудование в ближайший срок. **Клиент** приехал с семьей на выходные покататься на лыжах. Во время заезда, в пятницу вечером, он увидел, что снега нет, и засомневался, стоит ли заселяться. Администратор курорта успокоил клиента и заверил, что завтра снег будет. Но снега не было и в воскресенье с утра. Клиент пришел к Администратору курорта с требованием вернуть деньги, которые он заплатил за снег и за удовольствие кататься на лыжах, обещанные в рекламе, которые он так и не получил.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Администратор курорта** — добиться от производителя компенсации за затягивание сроков починки оборудования, сохранить хорошее отношение клиента к курорту.

**Менеджер производителя** — не платить никаких компенсаций.

**Клиент** — получить материальную компенсацию и моральное удовлетворение за неудавшееся катание.





## 23. Офисная кража

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

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

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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



## 24. Сложный выбор

**Директор небольшой студии**, занимающейся производством видеорекламы, договорился о продаже доли в 20% своему постоянному клиенту — **Инвестору** (крупному рекламодателю в данном городе). Все условия сделки были оговорены, однако сама сделка затянулась по причинам обоюдным, но всё же больше из-за Директора студии: кое-какие работы по обеспечению договора были недоделаны.

Неожиданно этой студии поступило предложение от крупнейшего **Столичного рекламного агентства** об эксклюзивном партнёрском соглашении, согласно которому она займётся производством всей видеорекламы для этого агентства, в результате чего ожидается, что оборот вырастет в несколько раз. Условия этого соглашения, однако, требуют долгой проработки. Понятно, что есть конкурентные предложения.

Узнав о соглашении, Инвестор заявил о желании провести сделку немедленно, естественно, на старых условиях.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Инвестор** — хочет заключить сделку на старых условиях, опять же имея в виду, что у студии будет контракт со столичным рекламным агентством.

**Директор студии** — понимает, что контракт со столичным агентством может существенно изменить оценку компании в ближайшее время и продажа доли в текущий момент ему невыгодна, однако контракт с агентством ещё не оговорён и может сорваться. Но текущая деятельность требует того, чтобы появились инвестиции, иначе контракт с агентством не сможет быть заключён вовсе.

**Директор столичного рекламного агентства** — не готов заключать партнёрское соглашение со студией прямо сейчас. Хочет рассмотреть альтернативные варианты, убедиться в надёжности студии. Но есть один важный заказ, который надо бы сделать уже немедленно, а для этого нужно специальное оснащение у партнёра — у студии



## 25. Трансфер

**Менеджер по персоналу** крупной компании заказал у event-компании корпоративное мероприятие в формате тимбилдинга под ключ, включая трансфер до турбазы и обратно. **Менеджер event-компании** согласовал с Менеджером по персоналу и **Менеджером транспортной компании** время отправки автобуса с участниками тимбилдинга с турбазы обратно в город.

Утром event-менеджер получил информацию от транспортной компании, что клиенты не сели в автобус в назначенное время, а задержались на час. Из-за этого автобус не успел на паром, ему пришлось ехать в объезд, что в два раза дольше и дороже, чем было оплачено. Транспортная компания просит оплатить время простоя автобуса и дополнительные затраты.

Клиент отказывается оплачивать это время, аргументируя это тем, что event-менеджер взялся за организацию мероприятия под ключ и сам не проконтролировал процесс отправки гостей с турбазы.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Менеджер по персоналу** — не желает оплачивать время простоя автобуса, аргументируя это тем, что event-компания должна была сама проконтролировать процесс отправки.

**Event-менеджер** — считает, что клиент должен оплатить все дополнительные затраты, поскольку должен был предупредить о перенесении времени заранее, как это было оговорено, чтобы можно было согласовать время и стоимость трансфера.

**Менеджер транспортной компании** — желает получить оплату за время простоя от event-компании, с которой был заключён договор и велась коммуникация по данному мероприятию.



## 26. Хотя бы «в ноль»

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

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

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

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

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

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



## 27. Чистота или деньги

У компании «Чистота» заключен договор на вывоз ТБО (твердых бытовых отходов) с объектов МУПа (муниципального унитарного предприятия). Определен график вывоза определенного количества контейнеров с объектов. Общий объем в месяц составляет 300 м<sup>3</sup>.

В середине месяца **Мастер МУПа** звонит **Менеджеру** компании «Чистота» и просит дополнительно убрать кучи мусора, которые образовались на площадях, срочно, так как идет проверка. Менеджер спросил об оплате за дополнительные услуги, и мастер обещал, что оплата будет. В результате вывезли дополнительно 30 м<sup>3</sup>.

По итогам месяца менеджер отвез акт на оплату и получил отказ оплачивать дополнительные услуги. **Директор компании «Чистота»** встречается с **Управляющим МУПа** по этому вопросу. Управляющий МУПа отказывается платить, мотивируя тем, что дополнительных денег на оплату нет, так как это не предусмотрено в бюджете.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор компании «Чистота»** — получить деньги за оказанные услуги. Не допустить конфликта с МУПом и сохранить его в клиентах. Объяснить менеджеру его полномочия и привлечь к ответственности.

**Управляющий МУПа** — не оплачивать дополнительную услугу, так как не обещал лично. Не превысить бюджет. Перевести ответственность на менеджера.

**Менеджер** — избежать ответственности. Доказать директору, что его действия были направлены на укрепление авторитета компании.

**Мастер МУПа** — избежать ответственности, сохранить хорошие отношения с компанией «Чистота».



## 28. Передача дел

В фирме происходит реорганизация. **Директор** неожиданно вызывает обслуживающую IT-организацию и говорит: «Вы с нами больше не работаете!», аргументируя тем, что принято решение взять вместо Обслуживающей IT-организации постоянного специалиста.

**Обслуживающая организация** передает дела **Новому специалисту**. Новый специалист принимает дела и говорит, что все нормально, только он плохо знает некоторые предметные области и ему необходимо время для изучения, т. к. список работ, выполняемый обслуживающей организацией, большой (объем работ для фирмы выполняли 2 специалиста). Новый специалист в частной беседе просит его научить.

Через некоторое время поступает звонок от Директора с указанием о необходимости встречи.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор** — договориться о передаче дел Новому специалисту, который является его старым знакомым, для выполнения всех прежних работ. «Чтобы все работало!»

**Руководитель обслуживающей организации** — получить деньги за выполненные работы. Не допустить Нового специалиста к работе.

**Новый специалист** — получить полную информацию. Научиться всему, что знают специалисты обслуживающей организации.



## 29. Самый рыжий

В компании «НОК», занимающейся созданием и реализацией инфопродуктов, существует ежегодная традиция: проводить турнир между сотрудниками, чтобы выявить самого умелого продавца. Организацией мероприятия занимаются сами работники, а именно отдел по маркетингу и рекламе. Они находят подходящий зал, ведущего, банкет и т. д.

Так уж повелось, что все ключевые вопросы завязывались на одном сотруднике — **Василии**. **Руководитель отдела** не может нарадоваться, что в его штате есть такой сообразительный и коммуникабельный подчинённый, который каждый год играет ключевую роль в жизни компании. **Директор компании** при случае высказывает в адрес Руководителя отдела похвалу за высокую управленческую культуру, о которой свидетельствует тот факт, что отдел делает для компании в целом такое важное дело, да ещё и безвозмездно.

Однако настал момент, когда Василий ощутил, что его ежегодные обязательства в подготовке данного мероприятия становятся в тягость: работы прибавляется, должностные обязанности выполнять при этом тоже нужно, девушка Василия негодует, что он так много занят на общественной работе, которая отнимает время, но не приносит дохода.

Василий попытался привлечь к этому процессу **Александра** — другого работника отдела, но Александр активно замахал руками: «Боже упаси! Времени нет!». До начала праздника осталась всего неделя, но Василий сообщает в категорической форме Руководителю отдела, что в этот раз он этим заниматься не может и не хочет. Вечером Руководителю отдела нужно докладывать на общей планёрке состояние дел по празднику — какие наработаны «фишки» в этом году.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Василий** — найти способ уйти от ежегодной традиции, не испортив отношения с коллегами и руководителем.

**Руководитель отдела** — не видит в роли организатора никого, кроме Василия. В случае отказа ему придётся заниматься этим самому, но ресурсов на это у него нет. Не хочет потерять лицо и имидж хорошего управленца перед Директором.

**Александр** — не хочет этим заниматься, ибо и не любит такую работу, да и не считает её полезной в принципе — пора эти турниры вообще отменить и проводить больше времени с семьёй.

**Директор** — хочет, чтобы праздник прошёл лучше, чем в прошлом году, считает, что организацию должны осуществлять сами работники. В этом году он



пригласил на этот праздник ключевого партнёра из столицы: хочется показать корпоративный дух компании.

### 30. Шантажист

В конце сложного и нервного проекта увольняется один из ключевых участников, руководитель одного из отделов. Проект требовал «сверхусилий» от целой команды исполнителей из разных подразделений. Приходилось и задерживаться, и работать в выходные. Как часто бывает, переработки не фиксировались документально, а учитывались на уровне «сотрудник–руководитель», частично в переписке по почте.

В день увольнения при ознакомлении с приказом **Увольняющийся** подает официальное письмо **Директору по персоналу** с просьбой выполнить перерасчет заработной платы и оплатить время переработок, с очевидной угрозой обращения в проверяющие органы. Сумма в расчете, приложенном к письму, составляет больше двух заработных плат Увольняющегося. К письму приложены распечатки переписки в электронной почте.

Непосредственный **Начальник** Увольняющегося понимает, что Увольняющийся и его некачественная работа и являются одной из причин «сверхусилий» всей команды. Да и вообще, идти на поводу шантажа — путь в пропасть. Бюджет на дополнительную оплату не был предусмотрен.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Увольняющийся** — получить дополнительную оплату.

**Начальник** — не платить дополнительные деньги, не создавать прецедент в команде.

**Директор по персоналу** — не допустить обращения в трудовую инспекцию, решить вопрос мирным путем.





### 31. Увольнение без собственного желания

Очень известная компания совершенно неожиданно проиграла важный и очень крупный тендер. В службу безопасности компании вскоре поступила информация о том, что один из менеджеров тендерного отдела «сливает информацию» конкурентам, чему имеется множество косвенных свидетельств, но нет ни одного прямого доказательства.

**Начальник службы безопасности** доложил о ситуации **Директору** компании и **Руководителю тендерного отдела**, который был очень удивлён, поскольку речь шла об очень лояльном и эффективном **Сотруднике**, работающем в компании уже более пяти лет. Директор обозначил, что компания не может терять время на дополнительное расследование и рисковать новыми тендерами и контрактами, и поставил задачу уволить этого Сотрудника в кратчайшие сроки.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник** — ничего не подозревает о происходящем, не знает о том, что на него «донесли». Увольняться не собирается, готов защищать свои интересы через трудовую инспекцию и суд.

**Директор** — уволить сотрудника без ущерба для компании. Не допустить повторения ситуации в будущем.

**Руководитель тендерного отдела** — понимает, что прямых доказательств нет, чувствует сомнения: «а вдруг Сотрудник невиновен?», но приказ есть приказ.

**Начальник службы безопасности** — считает, что вина в утечке информации есть и на Руководителе тендерного отдела, а для увольнения Сотрудника даже подозрения более чем достаточно. Требуется установления нового жёсткого порядка в компании.



## 32. Племянник

**Племянник** Собственника компании, работающий в отделе продаж менеджером по продажам три месяца (без высшего образования и опыта в продажах, возраст – 38 лет) стал много себе позволять: хамит руководству, раздает указания другим менеджерам, позволяет себе делать выводы о компетенции сотрудников и правильности ассортиментного портфеля.

По указанию **Собственника** племяннику были переданы в работу очень перспективные дистрибьюторы, однако за этот короткий промежуток времени он их потерял. Собственник по неизвестным причинам оформил компанию на имя племянника, а затем всем объявил, что это номинально. После оформления племянник совсем распоясался.

В коллективе создалась нервная обстановка. Собственник проблемы не замечает. Племянник отказывается соблюдать порядок отчетности и другие требования **Начальника отдела продаж**, в котором работает. Начальник отдела задал вопрос о племяннике **Генеральному директору**, а в результате получил следующий ответ: «Это твой сотрудник, ты что, не можешь его на место поставить?». Ситуация накаляется.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Собственник** — пристроить племянника, чтобы он хоть что-то сам зарабатывал и не морочил ему голову.

**Начальник отдела продаж** — добиться увольнения племянника или соблюдения им общих требований.

**Генеральный директор** — понимает проблему, но не хочет вмешиваться, чтобы не портить отношения с Собственником.

**Племянник** — оставить всё как есть.



### 33. Цвет настроения розовый

Ученик с средней успеваемостью пришел в гимназию с ярко розовыми волосами, чем вызвал изумление Руководства гимназии и получил предложение *«не появляться в гимназии до момента возврата волосам прежнего нормального цвета»*.

Родитель, узнав про это, написал на гимназию жалобу в Управление образования с требованием уволить виновных, поскольку не приемлет «незаконное ограничение права на образование».

Гимназия со своей стороны, настаивает на исключении Ученика из школы, в объяснительной в Управление образования ссылаясь на то, что поведение Ученика подрывает дисциплину в классе и он «дерзил» после отстранения от учебы.

Руководство гимназии знает, что Родитель является действующим депутатом гордумы.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководство гимназии** — отказывается от работы с Учеником и готово исключить его из школы. Престиж гимназии важнее.

**Родитель** — требует уволить виновных. Считает, что Руководство гимназии повело себя непрофессионально, излишне придирается и специально раздувает ситуацию.

**Руководитель Управления образования** — ценит результаты гимназии. Не хочет портить отношения с Родителем, который является депутатом гордумы. Хочет помирить стороны, но не знает, как.



### 34. Муры у Шуры (К)

После совещания с Директором и Аналитиком 1 Программист с чашкой кофе заходит в кабинет Аналитиков обсудить утреннее совещание и продвижение по совместному проекту. Беседует некоторое время и уходит, забыв кружку на столе Аналитика 1. После него с совещания возвращается Аналитик 1 и обращает внимание на то, что на ее столе отсутствует оставленный там телефон и стоит чашка Программиста. Набирает свой номер, слышно гудки, но в кабинете тихо. Аналитик 1 роняет в слух фразу: «Как меня достал это Программист!».

В кабинете всегда кто-то есть и посторонние не входили. Программиста просят вернуться в кабинет, на вопрос о пропаже телефона он сообщает, что не брал. Он не понимает почему обвиняют его.

Через полчаса поисков и прозвона трубку берут. Аналитик 1 узнает, что ее телефон найден прохожим, который подобрал его под окном их Здания.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Аналитик 1** – расстроена и недовольна ситуацией, телефон функционирует, но поврежден корпус. Считает, что телефон выбросил из окна Программист. Считает, что он ее преследует.

**Программист** – обвинения в похищении считает надуманными. Признает, что ранее Аналитик 1 была ему интересна. Взаимности не произошло и уже месяц он тревожит ее исключительно по рабочим вопросам.

**Директор** – хочет разобраться в ситуации. Оба специалиста работают над новым важным проектом. Разлада быть не должно, важен результат.



### **35. Хороша ложка к обеду**

Компания «Октан» заключила крупный контракт со своим Клиентом и сделала заказ Заводу-производителю. Завод заказ готов принять, при этом сроки производства и поставки продукции в договоре Коммерческий директор завода зафиксировать отказался, ссылаясь на то, что товар имеет повышенный спрос в сезон, и сейчас производство загружено почти на 100%, что весьма рискованно. Так же проблематично при таком объёме спланировать логистику. Такой подход не устраивает Коммерческого директора Компании «Октан», т.к. клиенту нужно поставить продукцию точно в срок, указанный в контракте, а за срыв сроков предусмотрен огромный штраф. Нужно срочно решать проблему, поскольку под вопросом весь контракт.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Коммерческий директор Компании «Октан»** - выполнить контракт с Клиентом, расторжение которого грозит не только штрафами, но и потерей репутации. Принудить Завод-производитель к указанию чётких сроков поставки в договоре и гарантий исполнения обязательств.

**Коммерческий директор Завода-производителя** - заказ большой и нужен их предприятию. Хочет найти решение проблемы.

**Главный инженер Завода-производителя** - гарантировать поставку в срок невозможно, в сезон срыв сроков неизбежен. Не намерен принимать ответственность на себя.



### **36. Лошадь на дороге**

**По туристическому посёлку на машине ехала Алёна. Посередине улицы стояла лошадь. И поскольку Алёне надо было проехать, она посигналила, чтобы лошадь с дороги ушла. Лошадь неожиданно отреагировала на сигнал — испугалась, отпрыгнула в сторону и лягнула стоящую рядом машину. На двери машины образовалась серьёзная вмятина. Выбежал из дома Хозяин лошади. Водитель пострадавшего автомобиля требует взять на себя вину за ущерб или Алёну, или Хозяина лошади. Хозяин лошади считает, что он вообще ни при чём.**

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Алёна — своей вины не признаёт, считает, что Хозяин лошади должен отвечать за её поступки, или хозяин машины должен считать это несчастным случаем.**

**Водитель — считает, что кто-то из двоих — Алёна или Хозяин лошади — должны ему оплатить ущерб.**

**Хозяин лошади — считает, что Алёна и хозяин пострадавшей машины должны разбираться без него, потому что он вообще отсутствовал во время происшествия.**