



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

КУБОК ВЫЗОВА 2019

Ситуации классических управленческих поединков:

1. Изменения задним числом.	2
2. Доля.	3
3. Доверяй, но проверяй.	4
4. Цена срочности.	5
5. Разные мнения.	6
6. Не зная броду.	7
7. Соглашусь и сделаю по-своему	8
8. Не всё учли	9
9. Дружба без оплаты.	10
10. Сэкономить и успеть.	11
11. Оплата обучения.	12
12. Где строить базу.	13
13. Самый рыжий.	14
14. Отцы и дети.	15
15. Чужими руками жар загребу.	16
16. Отказ в банковской гарантии.	17
17. Лебедь, рак и щука.	18
18. Коварный коммерческий директор.	19
19. Яблоко от яблони.	20
20. Служебный роман.	21
21. Повышение цены.	22
22. Дочь вырастет.	23
23. Забастовка	24
24. Скрытые риски	25
25. Увольнение без собственного желания.	26
26. Именем Революции!.	27
27. Хамы.	28
28. Шашлыки.	29





УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 1. 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.

Ситуация 2. 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.

Ситуация 3. 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.

Ситуация 4. 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.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 5. 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. Требуется навести порядок в отделе.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 6. Не зная броду

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

Роли и интересы:

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

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

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

Ситуация 7. Соглашусь и сделаю по-своему

В торговой компании 25 филиалов, торгующих хозяйственными товарами. **Руководитель филиала** периодически допускает ошибки, тем самым создавая проблемы для центрального офиса. На замечания всегда соглашается — и делает по-своему. На все нововведения Руководитель филиала имеет свою точку зрения, которая порой не соответствует стратегии развития компании. Темп принятия решений в компании высок, и практически невозможно оформлять распоряжения в письменном виде.

Руководитель филиала показывает средние результаты по компании и никогда не выбивался в лидеры. **Начальник отдела продаж** доволен результатами Руководителя филиала, поскольку он лично набирал всех руководителей филиалов и знает проблемы регионов.

Коммерческий директор поручает Руководителю филиала провести ответственные переговоры с одним из поставщиков вместо себя, вкратце описав ситуацию и ссылаясь на свою занятость. Руководитель филиала проваливает переговоры.

Роли и интересы:

Начальник отдела продаж — считает Руководителя филиала нормальным сотрудником. Виновным в провале переговоров склонен считать Коммерческого директора, поскольку он поручил их провести неподготовленному сотруднику, не имеющему всей необходимой информации.

Руководитель филиала — оставить все как есть, своей вины в провале переговоров не признаёт, считает виновными людей, которые не умеют нормально объяснять и ставить задачи.

Коммерческий директор — считает Руководителя филиала совершенно несоответствующим своей должности, требует от Начальника отдела продаж немедленного навести порядок в руководстве этим филиалом.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 8. 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.

Ситуация 9. Дружба без оплаты

Два партнера, владельцы компании-подрядчика, совместно утвердили бюджет проекта и предоставили его **Заказчику**. Срок исполнения работ по проекту – два месяца. Заказчик дал добро, произвёл предоплату работ за первый месяц, и работы по проекту начались. Для выполнения работ по второму месяцу **Партнер 1** нанял дополнительного сотрудника – своего друга, **Фрилансера**, поставив ему задачу обеспечить поддержку и продвижение проекта в социальных сетях. Партнер 1 договорился с Фрилансером, что оплату выполненных им работ он получит после того, как Заказчик оплатит счёт за работы второго месяца.

Первый месяц завершился, прошло три недели с начала второго месяца проекта. Заказчик всячески затягивал оплату счёта по работам второго месяца. А ещё через неделю Заказчик объявил, что отменяет вторую часть проекта, потому что не видит в ней необходимости. В бюджете компании средств на оплату работы Фрилансера нет. Партнер 1 предлагает **Партнеру 2** поровну из личных средств оплатить Фрилансеру фактически отработанное время, чтобы, как выразился Партнер 1, «не обидеть хорошего человека».

Роли и интересы:

Партнер 1 — оплатить другу выполненные им работы, сохранить хорошие отношения с Партнером 2, сохранить свои деньги.

Партнер 2 — не тратить свои личные финансы на оплату дружеских связей Партнера 1, сохранить партнерство.

Заказчик — не платить за работу, которую не подписывал, сохранить подрядчика для будущих проектов.

Фрилансер — получить оплату своего труда либо от партнеров, либо от Заказчика, поскольку уверен, что работу выполнил с требуемым качеством, и Заказчик использует результаты его работ.

Ситуация 10. Сэкономить и успеть

К празднованию 100-летия Завода в Краснодарском крае планируется построить гостиницу. На празднование приглашены политики и руководство края. За 2 месяца до срока сдачи Гостиницы в эксплуатацию перед Управляющей Компанией в Москве **Собственником** ставится задача — разобраться со сроками и стоимостью строительства. Управляющая компания направляет в Краснодарский край **Профессионального строителя**. За проект на месте отвечает назначенный 2 месяца назад **Руководитель проекта** (тоже строитель), которого определил сам Собственник. Бывший руководитель проекта уволился сам. Выясняется, что часть работ на объекте выполняет подрядная организация, которая частично принадлежит этому человеку – руководителю проекта, стоимость строительства (по смете) на 30 % выше, чем аналогичная смета по Московским ценам в Московском регионе. Назначается встреча, на которую приглашается Собственник, бывший профессиональный строитель. 60 % работ по смете уже выполнено, но не заактировано. На встрече выясняется, что возникли еще доп. работы в размере 10 % от исходной сметы. Также (в процессе анализа выполняемых работ и эскизов объекта) выясняется, что некоторые работы (благоустройство территории, прилегающие дороги, боковая лестница и т. д.) которые надо провести для того, чтобы можно было приглашать людей, не запланированы, не осмечены, не найдены подрядчики.

Роли и интересы:

Руководитель проекта — хочет сам решать, как вести строительство на своем объекте, проверяющие из Москвы ему не нужны, не хочет отчитываться, почему стоимость выше даже по московским ценам.

Собственник — разобраться в вопросе, найти виноватых, завершить строительство в срок.

Профессиональный строитель — отстоять интересы Управляющей компании, закончить строительство в запланированные сроки и с запланированной стоимостью. Успеть к празднику.

Ситуация 11. Оплата обучения

Учредитель крупного агентства недвижимости пригласил в компанию на должность директора по развитию своего хорошего друга. При этом он выделил 120 000 рублей на его обучение и устно договорился с ним о том, что последний примет активную роль в продвижении агентства на рынке недвижимости. **Директор по развитию**, добросовестно выполняя взятые обязательства, в первую очередь сменил команду агентства и принял нового **Коммерческого директора**. Коммерческий директор, имея свою точку зрения на развитие компании, стал активно докладывать Учредителю о том, какие шаги предпринимаются Директором по развитию и **Генеральным директором**. Через 6 месяцев на общем собрании агентства Учредитель заявил о том, что с понедельника увольняет за профессиональную непригодность Директора по развитию и Генерального директора и на место последнего ставит Коммерческого. При этом он потребовал возмещения суммы, потраченной на обучение Директора по развитию.

Роли и интересы:

Учредитель – вернуть потраченные на обучение директора по развитию деньги и уволить его вместе с генеральным директором.

Директор по развитию – уволиться, но не возвращать деньги за обучение, так как за обозначенный период им было проведено много работы по продвижению компании.

Генеральный директор – остаться на прежнем месте, согласен с намерениями учредителя в отношении коммерческого директора.

Коммерческий директор – занять место генерального директора.

Ситуация 12. Где строить базу

Собственник крупного уральского завода пригласил на работу московского **Эксперта** для организации в Москве конструкторского бюро (КБ) в форме филиала Завода. Филиал был создан. Благодаря удачной конъюнктуре и хорошо организованной Экспертом работе весьма успешно развивался: через год Заводу были возвращены все инвестиции, а на 3-й год прибыль составляла десятки процентов от оборота (нормой считается небольшая убыточность КБ, т.к. все инвестиции Заводов с лихвой возвращаются от производства по документации КБ серийной продукции). К концу 3-го года остро встал вопрос о создании научно-исследовательской базы Филиала, закупки спецоборудования, создания силами КБ и завода специализированного испытательного оборудования. **Директор завода** убеждён, что такую базу нужно делать на заводе.

Роли и интересы:

Эксперт – добиться создания научно-исследовательской базы в Москве, т.к., в противном случае, временные и моральные потери специалистов филиала от поездок на уральский Завод для проведения исследований и испытаний разрабатываемых изделий, сделают бессмысленными его старания по организации эффективной работы филиала.

Директор завода – создать научно-исследовательскую базу на Заводе, т.к. часть оборудования будет использоваться при производстве серийной продукции, а также, чтобы обезопасить Завод от слишком вольного поведения филиала и при этом не допустить увольнения Эксперта, потому что другого профессионала, столь эффективно управляющего филиалом, явно в ближайшее время найти не удастся.

Собственник – не особо хочет вникать в детали того или другого предложения, решение будет принимать, оценив выгоду каждого из них.

Ситуация 13. 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. Руководителе 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.

Ситуация 14. Отцы и дети

Компанию давно организовал **отец**, и он долгое время руководил ею. Но возраст берёт своё, постепенно отец передаёт управление бизнесом в руки своего **сына**. В компании сын занимает должность генерального директора. Отец — исполнительный директор, а также учредитель компании. Но при этом от дел он не отходит, продолжает отдавать приказы, вмешиваться в бизнес-процессы, игнорирует распределение ресурсов на текущую неделю сына на планёрках. Может отменить приказ сына и направить сотрудника туда, куда ему кажется наиболее важным и своевременным. Сотрудники предприятия продолжают по привычке выполнять в первую очередь распоряжения отца. Сын при этом не чувствует себя хозяином бизнеса, понимает, что авторитета у сотрудников нет. Постепенно начинает набирать на работу людей сам — чтобы сформировать свою команду. Но и новые сотрудники быстро ориентируются в ситуации. Три месяца назад у принятого на работу сыном **менеджера по снабжению** закончился испытательный срок, и сын рассматривает вопрос о его назначении на должность начальника отдела снабжения.

В очередной раз в понедельник на планёрке менеджеру по снабжению было дано задание: срочно организовать доставку материалов от поставщика на объект, иначе подрядчик не сдаст объект в намеченное время. А через 15 минут после планёрки того же менеджера вызывает к себе в кабинет отец и направляет на заключение договора, работы по которому должны начаться через месяц после подписания договора.

Роли и интересы:

Отец — «Я основал этот бизнес, я точно знаю, как управлять ресурсами. Работники меня слушали и будут слушать. А сын пусть учится у меня, как надо управлять». Пока здоровье позволяет — от дел не уйдёт.

Сын — «Раз отец доверил мне организацию, так пусть доверит и полное управление ею и перестанет вмешиваться в ежесекундные дела компании. Я же перед ним отвечаю за последствия принятых мною решений».

Менеджер по снабжению — между двух огней. За быстрое и качественное выполнение распоряжений отца по умолчанию полагается премия в размере 20% от оклада. А за невыполнение распоряжений сына место начальника отдела снабжения отодвигается ещё на два месяца.

Ситуация 15. Чужими руками жар загребу

В городе планируется открытие новой сети фитнес-клубов.

Консультант, нанятый руководством новой сети, приобретает клубные карты в лучший действующий фитнес-клуб города «Фитнес-Маг». На правах Клиента этого клуба он общается с самыми востребованными тренерами с целью переманивания в новую сеть.

Один из таких **Тренеров** соглашается и начинает формировать из своих нынешних коллег команду на работу в новом клубе. Об этом узнают **Руководитель тренера** и **Директор клуба** «Фитнес-Маг». Руководитель тренера разговаривает и с тренером, и с его коллегами, совместно с Директором клуба обсуждают сложившуюся ситуацию и возможные стратегии управления ею.

Роли и интересы:

Консультант — качественно выполняет свою работу, ничего предосудительного не делает, правила клуба соблюдает. Это решение человека — где ему работать.

Тренер — имидж и престиж сформированы в «Фитнес-Маге», не совсем удовлетворен на данный момент тем, как складывается его карьера в этом клубе. Хочет доработать до открытия новой сети и уйти вместе со своей командой.

Руководитель тренера — возмущён поведением Тренера, хочет предотвратить массовый уход сотрудников.

Директор клуба — ситуацию уже не раз проходили, своего рода проверка и отсеив неloyальных. При этом «держит руку на пульсе», хочет повысить лояльность и приверженность сотрудников.

Коллега тренера — «и хочется, и колется»: в клубе работать нравится, всё устраивает... Но уж очень хорошие перспективы открываются в новом клубе.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 16. Отказ в банковской гарантии

В компании «Старт» проведен тендер на строительство складского комплекса 70 000 кв.м., обязательным условием победы в котором является предоставление банковской гарантии (из списка топ-20 крупнейших банков России) на 250 млн. руб., покрывающей авансовые платежи. В результате проведенного конкурса на строительство победил Подрядчик «Вавилон-Девелопмент», предложивший приемлемую цену и готовность предоставления банковской гарантии при выходе на строительную площадку. После длительного согласования проекта подрядчик вывел строительную технику на площадку и начал подготовительные работы, чтобы успеть возвести и закрыть внешний контур склада до наступления зимнего периода, иначе строительство придется перенести минимум на полгода. Однако при обращении в кредитные организации Подрядчик «Вавилон-Девелопмент» получил отказы в предоставлении банковской гарантии. В скором времени предстоит авансовый платеж от компании «Старт» на сумму 80 000 000 руб. Сложившаяся ситуация доводится Подрядчиком до руководства компании «Старт».

Роли и интересы:

Генеральный директор компании «Старт» - понимает, что отсутствие банковской гарантии увеличивает риски компании, но планы компании должны быть выполнены в заявленные сроки, конкуренты наступают на пятки, а замена подрядчика потребует значительных дополнительных инвестиций. Считает, что Подрядчик должен предоставить другие гарантии.

Директор по безопасности компании «Старт» - убежден, что Подрядчик неблагонадежный. Строительство нужно приостановить и срочно найти нового контрагента. Считает, что вина в сложившейся ситуации лежит на Директоре по строительству, который затянул согласование проекта.

Директор по строительству компании «Старт» - считает, что Подрядчик добросовестный, поскольку успешно реализует проекты по созданию, модернизации и развитию объектов на протяжении 10 лет, а среди его партнеров крупнейшие российские и международные бренды. Считает банковскую гарантию ненужной формальностью. Других достойных Подрядчиков нет, и поиск новых займет много времени. Нужно срочно провести авансовый платеж, чтобы не сорвать сроки. Каждый день на счету!

Генеральный директор Подрядчика «Вавилон-Девелопмент» - уверен, что все работы выполнит в срок и качественно, а отсутствие банковской гарантии лишь небольшое недоразумение. Предоставить другие гарантии не может, поскольку все его активы уже заложены в банках по другим проектам строительства. Не хочет упустить этот проект, так как под его финансирование планирует закрывать текущие строительные проекты.

Ситуация 17. Лебедь, рак и щука

Предприятие активно развивалось в течение 5 лет. Рос объём продаж. Из-за осложнения ситуации на рынке рост прекратился. Планы по объёмам продаж не выполнены, прибыль недополучена.

При формировании бюджета на следующий год **директор по маркетингу** требует увеличить объём финансирования и обещает получить результат через год.

Ген. директор отказывается из-за того, что **коммерческий директор** не даёт подтверждения объёмов, которые называет директор по маркетингу. Ген. директор хочет за счёт сокращения затрат на достигнутых объёмах увеличить прибыль.

Коммерческий директор заинтересован в планировании меньших объёмов, поскольку невыполнение взятых обязательств существенно уменьшает уровень зарплаты менеджеров. При низкой зарплате он не сохранит своих сотрудников.

Роли и интересы:

Ген. директор — получить необходимый уровень прибыли и напряжённый план для работы коммерческого отдела.

Директор по маркетингу — обеспечить финансирование и дать результат через год (раньше не позволяет рыночная ситуация).

Коммерческий директор — утвердить комфортный план на следующий год.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 18. Коварный коммерческий директор

Коммерческий директор небольшой фирмы долгое время (несколько недель) приходит на работу с опозданиями, днем часто «исчезает». **Директору** кажется это странным. На его звонки на мобильный телефон отвечает уклончиво, типа «да у меня тут возникло такое обстоятельство...» (все время разные, но, в общем-то, понимаемые проблемы). Вместе с ним «исчезает с рабочего места» и **старший менеджер** оптовых продаж. Всегда отвечает Директору, что ходит на встречи с клиентами.

Однажды Директор случайно замечает на столе коммерческого директора пачку раздаточных материалов от какой-то компании, торгующей теми же материалами, что и его компания, по тем же ценам.

Через пару дней коммерческий директор приходит с заявлением об уходе по собственному желанию. Директор ему предлагает доработать неделю. Тот соглашается. Но на следующий за этим событием день директору становится известно от одного давнего и хорошего **клиента**, что коммерческий директор открыл свою компанию и уже два месяца занимается вопросами своей фирмы, разговаривая с клиентами, перетаскивая их к себе. Делают они это вместе со старшим менеджером.

Надо что-то предпринимать.

Роли и интересы:

Директор — уволить коммерческого директора, не выплачивать ему зарплату за последний месяц. По возможности вернуть и зарплату прошлого месяца.

Коммерческий директор — уволиться, получить всю зарплату. Увести с собой старшего менеджера, но не сразу, поскольку сейчас не может ему обеспечить такую же зарплату.

Старший менеджер — работать с коммерческим директором, хочет уйти из компании сразу, не затягивая. Не хочет портить отношения с директором.

Клиент — не хочет портить отношения ни с кем. Будет работать с теми, кто даст лучшие условия.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 19. Яблоко от яблони

В крупной компании назрел конфликт. По прямой рекомендации генерального директора в штат был принят его сын, на должность менеджера по продажам. Спустя три месяца, к генеральному директору обратился руководитель подразделения, где работал его сын, крайне недовольный своим новым подчиненным, принимает решение идти к Генеральному директору хлопотать об увольнении этого работника. В ходе первого разговора при устройстве сына, генеральный директор дал понять руководителю подразделения, что его первостепенная задача, сделать из отпрыска отличного специалиста.

Роли и интересы:

Генеральный директор — ради сына готов на любые кадровые перестановки — ему нужны те, кто сделает так, чтобы сын вырос как профессионал в компании, поскольку собирается передавать ему дело после того как уйдет на покой. Хочет, чтобы сын узнал компанию изнутри.

Руководитель подразделения — работой дорожит, но терпеть выходки «папенькиного сыночка» не собирается. Последнее время роль «наставника» дается ему все сложнее и отвлекает его от основной работы.

Сын - на жизнь смотрит с большим оптимизмом, но побаивается отца.

Коллега сына - общаться с сынком интересно, а работать неудобно. Главное - не пострадать самому



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 20. Служебный роман

В небольшой финансовой компании работает 5 человек: директор (наемный менеджер), 2 специалиста по работе с клиентами, бухгалтер, офис-менеджер. Специалисты очень не одинаковы: первый специалист (девушка) делает 80% объема, второй — 20%. Высокий результат обусловлен годами налаженными отношениями с первыми лицами клиентов. Собственник бизнеса следит за ключевыми показателями и знает об успехах первого специалиста, но за все в компании спрашивает с Директора. Собственник оценивает результаты работы самого Директора прежде всего по продажам. Предыдущий директор уволен именно из-за неудовлетворительных продаж. У Директора и Первого специалиста случается роман, который длится достаточно долго. Все это время и бизнес идет в гору. Потом роман заканчивается из-за того, что Директор заподозрен в измене. Личные отношения начинают сказываться на работе. Первый специалист перестает уважать директора, все чаще демонстрирует неподчинение. В итоге, Первый специалист отказалась выполнять поручение Директора на встрече в присутствии ключевого клиента компании. Директор принимает решение любой ценой положить этому конец.

Роли и интересы:

Директор — урегулировать отношения с Первым специалистом, добиться управляемости и соблюдения субординации или уволить Первого специалиста. При этом сохранить работу, так как в случае увольнения продажи существенно снизятся.

Первый специалист — понимая привилегированность своего положения, добиться особого отношения к себе, отстоять право на самостоятельность и минимальный контроль со стороны директора. По возможности, занять место директора.

Собственник — нацелен на рост продаж и прибыли. Заинтересован сгладить конфликт, сохранить команду.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 21. Повышение цены

Руководством компании объявлено повышение цен на продукцию. Но имеются подписанные долгосрочные контракты с рядом крупных клиентов с зафиксированной ценой, по которым обязательства нужно выполнить. Руководство компании требует от **Отдела продаж** поднятия цен и по действующим контрактам, либо расторжения невыгодных компании договоров.

Роли и интересы:

Директор компании - сохранить рентабельность предприятия при закупе сырья по новым ценам.

Начальник отдела продаж - недоволен повышением цен, поскольку опасается предстоящих сложных переговоров с клиентами. Хочет объяснить руководству, что по условиям действующих контрактов нет возможности увеличения, а их расторжение приведёт к штрафным санкциям, потере клиентов и репутационным издержкам.

Крупный клиент - не хочет даже слышать о повышении стоимости. Заключил этот контракт, т.к. была самая подходящая по рынку цена, на основании которой рассчитана рентабельность всех проектов. Расторгать контракт всё же нежелательно, т.к. понимает, что такой цены на рынке при тех же прочих условиях он, скорее всего, не найдёт.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 22. 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.

Ситуация 23. 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.

Ситуация 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.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 25. 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 установление нового жёсткого порядка в компании.



Ситуация 26. Именем Революции!

Менеджер ГК «Даймонд» отгрузил товар своему новому клиенту - «Заводу имени Революции» на крупную сумму. С **ИТ-директором** этого завода контакт выстраивался более полугода, на проработку заказа были затрачены силы и время нескольких подразделений компании. Кроме того, обсуждался уже и следующий контракт. По заключенному договору предусмотрен срок оплаты в течение 10 рабочих дней с момента поставки. Однако уже прошло 2 недели, а деньги до сих пор не поступили. Менеджер ГК «Даймонд» позвонил ИТ-директору завода, и тот обозначил свою позицию: нужна отсрочка платежа в 60 дней, иначе продолжение сотрудничества невозможно, да и эта поставка будет всё равно оплачена с задержкой. Ситуация усугубляется тем, что **Руководитель отдела продаж ГК «Даймонд»** потребовал отчёт по дебиторской задолженности, а у менеджера из-за этого заказа норма дебиторской задолженности превышена в два раза, да ещё и просрочен платёж.

Роли и интересы:

Менеджер ГК «Даймонд» - очень хочет сохранить клиента. С ИТ-директором установлен хороший контакт и состоялся предварительный разговор по перспективной закупке в связи с открытием нового производства, на которой можно получить хорошую премию. При этом важно ускорить оплату по уже произведенной отгрузке, иначе будут проблемы из-за просроченной дебиторки и превышенного лимита задолженности.

Руководитель отдела продаж ГК «Даймонд» - следит за регламентом по дебиторской задолженности, не хочет, чтобы его подразделение было виновато в срыве исполнения БДДС и возникновении кассовых разрывов.

ИТ-директор завода – между молотом и наковальней. Договор подписан, отгрузка прошла, а финансисты поменяли условия. Чувствует неловкость перед поставщиком. Однако юристы убедили его, что ничего страшного - все так делают, а поставщик, если хочет и дальше с ними работать, пусть принимает условия, удобные заводу.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 27. Хамы

Менеджер компании «Июль» в процессе работы по дебиторской задолженности был вынужден общаться по телефону с **Бухгалтером компании «Подсолнух»**. Разговор явно не сложился, более того бухгалтер компании «Подсолнух» написал жалобу на имя **Директора компании «Июль»** с требованием принести извинения и наказать менеджера за возмутительно хамское отношение к клиентам. С этим менеджером работать компания «Подсолнух» больше не будет. До решения вопроса платежи по счетам компании «Июль» приостановлены.

Роли и интересы:

Директор Компании «Июль» - раздражен этой ситуацией. Некогда заниматься всякой ерундой. Уверен, что работать с компанией «Подсолнухи» сможет только этот Менеджер. Требует от него восстановить репутацию профессионала - разрешить конфликт и получить оплату по выполненным поставкам. Иначе...

Менеджер Компании «Июль» - не видит причин для извинений. Считает, что наоборот извиняться должна компания «Подсолнухи» за просрочку оплаты по контракту и поведение своего бухгалтера, а остановку платежей считает безосновательной и незаконной.

Бухгалтер Компании «Подсолнух» - требует официальных извинений и увольнения Менеджера компании «Июль». Без этого ничего оплачивать не собирается.

Директор Компании «Подсолнух» - поддерживает бухгалтера, настаивает на пересмотре условий контракта с увеличением отсрочки платежа ещё на 30 дней и дополнительной скидке. Иначе...



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 28. Шашлыки

В давно работающей компании впервые решают провести выездной командообразующий тренинг-квест для отдела продаж (40 человек). По окончании мероприятия — свободное время с возможностью пикника в арендованной для тренинга беседке.

Инициативный сотрудник вышел на **Руководителя управления** с предложением организовать досуг с шашлыками. Руководитель не возражал. Инициативный сотрудник собрал со всех деньги, рассчитал и закупил мясо, овощи, воду, зелень, и в день тренинга всё это доставили в беседку.

После окончания тренинга Руководитель управления, начальник отдела продаж и еще несколько сотрудников пошли проводить приезжего московского тренера до спуска канатной дороги — тренер была одета не по погоде. По дороге они зашли погреться в Чайную юрту, тренер совсем замерзла. После проводов возвратившиеся в беседку обнаружили, что мясо уже всё пожарено и съедено, и тем, кто провожал московского гостя, шашлыков не досталось. Да и тем, кто оставался в беседке, не всем получилось попробовать «общего» мяса.

А на следующий день в коллективе явно чувствовалось недовольство произошедшим, впечатление от мероприятия было испорчено. Инициативный сотрудник приносит Руководителю 3900 руб. — деньги, сэкономленные после всех закупок.

Роли и интересы:

Руководитель управления — разобрать ситуацию, снять напряжение, исключить повторение подобных ситуаций в будущем.

Инициативный сотрудник — считает, что «все брали, кто сколько хотел, я не считал. Мяса оказалось мало — закупалось по 300 гр. на человека, а в ведрах с шашлыком слишком много воды».

Сотрудник, которому не досталось — мы деньги сдавали, а нам не хватило, а ведь тренировались как раз в том, чтобы быть командой и всем вместе.