



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

**Ситуации официального онлайн-турнира ФУБ
по классической управленческой борьбе
по технологии Владимира Тарасова
«ЕВРОПА-АЗИЯ»
22-23 августа 2020**

Ситуация 1. Инструкция против обычая	2
Ситуация 2. Отказ в банковской гарантии	3
Ситуация 3. Командировка.	4
Ситуация 4. Будем работать или нет?	5
Ситуация 5. Любимая сотрудница.	6
Ситуация 6. Дезинфекция.	7
Ситуация 7. Кредитор или друг?	8
Ситуация 8. Окончательный срок.	9
Ситуация 9. Проблемная поставка.	10
Ситуация 10. Незаслуженный бонус.	11
Ситуация 11. Разделение труда	12
Ситуация 12. Мой дом – моя крепость	13
Ситуация 13. Будущее – за удалёнщиками	14
Ситуация 14. Ресторатор-монополист.	15
Ситуация 15. Передача дел	16
Ситуация 16. Бизнес и мораль.	17
Ситуация 17. Новостройка.	18
Ситуация 18. Партнёры	19
Ситуация 19. Здравствуй, Новый год!	20
Ситуация 20. Срочно сделайте хорошо.	21
Ситуация 21. Опять бумажные договоры	22
Ситуация 22. Сиди дома – не гуляй	23
Ситуация 23. Цифровизация без жертв	24
Ситуация 24. Воспитательные меры.	25
Ситуация 25. Кусочек метеорита	26
Ситуация 26. Новые возможности	27
Ситуация 27. Оледенели?	28
Ситуация 28. Неоднозначная конкуренция	29
Ситуация 29. Новенький	30
Ситуация 30. Молчание ягнят.	31
Ситуация 31. Красота спасёт мир!	32
Ситуация 32. «Подковёрная» борьба	33

I групповой этап:

Ситуация 1. Инструкция против обычая

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

Роли и интересы:

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

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

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

Ситуация 2. 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 3. Командировка

Фирма-исполнитель, специализирующаяся на установке спутниковых комплексов связи, заключила договор на установку оборудования с заказчиком – геологической компанией. Место установки находится на Крайнем Севере, за Полярным кругом, и добраться туда можно только на вертолёте. У заказчика заключён договор авиаперевозок с **Местной авиакомпанией**.

За доставку оборудования и **Инженера исполнителя** к месту установки отвечает заказчик. Однако из-за необычности заказа в договоре между фирмой и заказчиком сроки не были указаны явно. В один из дней плановый рейс вертолёта авиакомпании доставил Инженера исполнителя и оборудование в пункт назначения. Оборудование выгрузили, инженеру выделили помещение, вертолёт улетел обратно. Инженер установил оборудование, выполнил пусконаладочные работы, подключил интернет и телефонию. **Главный инженер участка** принял работы, подписал акт приемки-сдачи.

В связи с непредвиденными обстоятельствами следующий плановый вылет вертолёта на Большую землю, на котором заказчик собирался вернуть Инженера, отложился на месяц. **Директор заказчика** не может организовать отдельный вылет вертолёта для переброски Инженера, поскольку это подразумевает большие затраты — 1,5 млн. рублей за один рейс. Инженер «застрял» на объекте уже более чем на две недели. Фирма исполнителя вынуждена откладывать другие работы из-за отсутствия на месте своего ценного сотрудника и несёт убытки.

Роли и интересы:

Директор заказчика — хочет как можно дешевле решить вопрос со связистами, обойтись без непредвиденных затрат и компенсаций, сохранить с фирмой-исполнителем хорошие отношения.

Директор исполнителя — хочет как можно быстрее организовать вывоз своего сотрудника, либо получить достойную компенсацию за вынужденный простой; хочет сохранить хорошие отношения с заказчиком.

Директор местной авиакомпании — дорожит взаимовыгодными отношениями с геологической компанией, но в убыток работать не намерен.

Инженер исполнителя — хочет скорее вернуться домой, там накопилось много заказов, за которые он получает сдельную оплату, а это — «живые» деньги.

Главный инженер участка — доволен тем, что на затерянном в тундре участке волею судьбы застрял новый человек, квалифицированный инженер; задержка рейса его устраивает.

Ситуация 4. Будем работать или нет?

Строительная компания (Подрядчик) выполняет работы по замене водопровода на переданной строительной площадке внутри закрытой территории завода (Заказчик). Договор подписан, но аванс не оплачен. Тем не менее, Подрядчик приступил к работам, закупив материалы за свой счёт, выполнил около 70% работ. До завершения работ требуется ещё около двух недель. Подрядчик для производства работ взял в аренду строительную технику и пригласил бригаду с повременной оплатой.

После выхода постановления Правительства с требованием прекращения производства строительных работ **Директор завода**, по натуре формалист, остановил работы, ссылаясь на форс-мажорные обстоятельства. Договором предусмотрена возможность остановки работ Заказчиком в случае «угрозы качеству выполненных работ». В случае остановки и/или прекращения работ Подрядчику требуется выполнить консервацию объекта, за которую Заказчик платить не хочет. Кроме того, затраты на повторное возобновление работ превысят возможную прибыль от данного договора. **Бригадир** требует от Директора строительной компании оплату за произведенные бригадой работы.

Роли и интересы:

Директор строительной компании — продолжить работы, завершить их и сдать Заказчику, сохранить хорошие отношения с Заказчиком, урегулировать вопрос с приглашенной бригадой строителей.

Директор завода — не отвечать за нарушение требований Постановления Правительства. Не нести дополнительных расходов. Сохранить хорошие отношения с Подрядчиком.

Бригадир — получить полную оплату за те работы, которые бригада успела выполнить до того, как Директор завода остановил работы.

Ситуация 5. Любимая сотрудница

У **Директора компании**, среди сотрудников которой существенно преобладают женщины, возникли близкие отношения с одной из рядовых сотрудниц.

Сотрудница стала работать усерднее и со временем начала раздавать «ценные советы» за пределами своего отдела и своей компетенции. Влияние Сотрудницы достигло такого уровня, что как-то раз Директор вызывал руководящих работников и в присутствии Сотрудницы дал им указания принимать её советы в работу. Среди коллектива росло недовольство, но открыто его выражать побаивались, зная крутой нрав Директора.

Не обошлось без вмешательства Сотрудницы и в один из ключевых проектов отдела. В итоге проект был сорван, **Руководителю проекта** грозит лишение премии, а всему отделу – существенное ее уменьшение. Руководитель проекта видит причиной срыва вмешательство Сотрудницы и требует от **Начальника отдела** оградить себя от ее влияния, поскольку это уже напрямую вредит делу. Коллектив отдела в целом поддерживает Руководителя проекта и недоволен пассивностью Начальника отдела, однако считает, что и сам Руководитель проекта должен проявлять больше твердости и требовательности, а не брать под козырек перед фавориткой Директора.

Директор компании не считает значимыми имеющиеся место отдельные факты недовольства коллектива Сотрудницей, считает это происками завистниц.

Роли и интересы:

Директор компании — наладить управляемость в коллективе, подавить недовольство своими решениями, побудить коллектив следовать идеям талантливой Сотрудницы и воплощать их в жизнь.

Начальник отдела — не готов открыто выступать против Сотрудницы, хочет поддерживать хорошие отношения с коллективом, демонстрирует преданность Директору, не хочет потерять Руководителя проекта.

Руководитель проекта — настаивает на выплате ему, как минимум, 50% премии, требует невмешательства в свою работу либо передачи всей ответственности за результаты проекта на тех, кто вмешивается и даёт «ценные» советы.

Сотрудница — уверена в полезности своих советов, поскольку видит, как высоко их оценивает Директор, стремится расширить влияние в коллективе, недовольных терпеть не готова.

Ситуация 6. 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 развиваются 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.

Ситуация 7. 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 ты мог, не посоветовавшись со мной, 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. Требует вернуть деньги, ведь это совместно нажитое имущество, половина которого принадлежит ей!

Ситуация 8. Окончательный срок

В торговой компании приближается плановый срок завершения большого IT-проекта, в котором задействованы несколько подразделений. **Руководитель отдела маркетинга**, бизнес-заказчик проекта, во внутренней переписке задает вопрос о точной дате завершения работ **Руководителю IT-отдела**, сотрудники которого должны быть задействованы на завершающем этапе проекта.

В ответ Руководитель IT-отдела информирует коллег о том, что предыдущие исполнители, задействованные в проекте, не завершили вовремя свою часть работ. Даже отдел маркетинга – заказчик проекта – не утвердил окончательно дизайн-макеты будущей системы, хотя должен был это сделать еще три месяца назад. Руководитель IT-отдела считает, что срок сдачи проекта нужно перенести.

Директор компании в курсе проблемы и требует от своих менеджеров немедленно найти совместное решение.

Роли и интересы:

Руководитель отдела маркетинга — не хочет переносить дату запуска системы, тем более, что он уже запланировал ее презентацию перед журналистами и отраслевыми экспертами.

Руководитель IT-отдела — перенести срок сдачи проекта, чтобы не выполнять его в авральном режиме, добиться увеличения ресурсов или получения новых полномочий, которые помогут сократить срок выполнения работ.

Ведущий сотрудник IT-отдела — понимает, что реализовать проект без переработок и изменений не получится, устал работать в режиме цейтнота и жесткого стресса, хочет продолжить работу в компании в нормальном режиме.

Директор компании — не хочет переносить срок завершения работ, требует не допустить увеличения бюджета проекта, заинтересован в том, чтобы подчиненные умели находить общий язык и договариваться.

Ситуация 9. Проблемная поставка

Торговая компания «Октан» заключила со своим **Клиентом** крупный контракт на поставку оборудования и сделала заказ на завод-производитель оборудования. Завод заказ готов принять, но при этом зафиксировать в договоре сроки производства и поставки продукции **Коммерческий директор завода** отказался, ссылаясь на то, что заказываемое оборудование имеет в сезон повышенный спрос, а заводское производство в настоящий момент загружено почти на 100%. Так же проблематично при таком объеме спланировать логистику. Этот подход не устраивает **Коммерческого директора компании «Октан»**, поскольку Клиенту нужно поставить продукцию точно в срок, указанный в контракте, а за срыв сроков предусмотрен большой штраф. Нужно срочно решать проблему, поскольку под вопросом судьба контракта с Клиентом.

Роли и интересы:

Коммерческий директор Компании «Октан» — во что бы то ни стало выполнить контракт с клиентом, расторжение которого грозит не только штрафами, но и потерей репутации. Принудить завод-производитель к указанию в договоре чётких сроков поставки и гарантий исполнения обязательств.

Коммерческий директор завода — хочет, чтобы большой заказ был размещен на заводе, но без риска для предприятия, стремится найти решение проблемы.

Главный инженер завода — считает, что гарантировать поставку оборудования точно в срок невозможно, в сезон сроки неизбежно увеличиваются, не намерен принимать на себя ответственность за исполнение сроков поставки.

Клиент — требует от компании «Октан» выполнения обязательств по заключенному контракту на поставку оборудования.

Ситуация 10. Незаслуженный бонус

В конце 2019 года в торговой компании было создано обособленное подразделение, которое начало розничные продажи товаров из ассортимента торговой компании, но в формате онлайн с доставкой. **Генеральный директор** торговой компании подписал с взятым на работу **Директором онлайн-подразделения** контракт, в котором, помимо всего прочего, был в явном виде зафиксирован персональный годовой бонус в зависимости от объемов онлайн-продаж за 2020 год.

В связи с введенным режимом самоизоляции, онлайн-продажи в первом полугодии 2020 г. достигли необычайно высоких показателей. Начисленный бонус **Директору онлайн-подразделения**, соответственно, значительно вырос. При этом, из-за закрытия офлайн-точек, основное направление торговой компании за первое полугодие продемонстрировало низкие результаты, и, из-за необходимости платить арендные платежи, вся торговая компания показала убыток.

Генеральный директор считает, что необходимо сменить текущего Директора онлайн-подразделения, потому что он «расслабился» – ему повезло с режимом карантина, который подстегнул онлайн-продажи, и вознаграждение по итогам года не будет соответствовать тем усилиям, которые он реально приложил. Более того, у него есть знакомый профессиональный **Кандидат** на эту должность, ранее руководивший подразделением крупнейшего онлайн-ритейлера в России. **Собственник** торговой компании узнает о ситуации.

Роли и интересы:

Генеральный директор — «передоговориться» насчет бонуса с Директором онлайн-подразделения, расстаться с ним по-хорошему, взять на работу профессионального Кандидата, обеспечить прибыльность компании за год.

Директор онлайн-подразделения — не менять договоренности, получить гарантии перечисления бонуса в полном объеме, считает, что взял на себя предпринимательский риск и ему заслуженно повезло.

Кандидат — считает, что онлайн-подразделение нужно перестроить «с нуля», хочет его возглавить.

Собственник — быть уверенным, что менеджмент его торговой компании достаточно мотивирован, чтобы по итогам года суммарно по «офлайн плюс онлайн» направлениям компания вышла в прибыль.

Ситуация 11. Разделение труда

Руководитель департамента производственной компании назначил своего помощника на должность **Руководителя проектного отдела**. Протеже с работой справлялся, но особых успехов в первые месяцы работы на новой должности не показал.

Вскоре на общем совещании **Генеральный директор** обозначил необходимость реализации крупного проекта. В ходе обсуждения Руководитель проектного отдела выдвинул ряд оригинальных идей. Генеральный директор решил поручить проект именно ему, несмотря на возражения Руководителя департамента, который ссылаясь на отсутствие у своего подчиненного нужного опыта и компетенций.

В ходе реализации новый проект требовал все большего количества ресурсов, которые выделялись из разных отделов департамента в распоряжение Руководителя проектного отдела. Неожиданно Руководитель департамента узнает об инициативе Руководителя проектного отдела, согласно которой департамент нужно разделить на два самостоятельных подразделения.

Роли и интересы:

Руководитель департамента — не допустить разделения своего департамента, восстановить управляемость Руководителем проектного отдела или уволиться из компании.

Руководитель проектного отдела — успешно реализовать проект, увеличить численность своего подразделения, перейти в подчинение непосредственно Генеральному директору.

Генеральный директор — принять оптимальное решение, удержать в компании обоих сотрудников, успешно реализовать проект.

Ситуация 12. Мой дом – моя крепость

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

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

Роли и интересы:

Владелец — продать дом по первоначальной цене.

Покупатель — купить этот дом, но с существенной скидкой.

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

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

Ситуация 13. Будущее – за удалёнщиками

Во время коронакризиса российский рекламный холдинг с развитой филиальной сетью в регионах перевел сотрудников на удаленный режим работы и неполный рабочий день. Арт-директор холдинга без конфликта уволился и вскоре основал свою небольшую, но быстрорастущую рекламную студию, которая работает в формате распределенной команды без офиса. После снятия всех ограничений по самоизоляции, **HR-директор холдинга** поручил всем региональным представительствам возвращать сотрудников на рабочие места с сохранением прежней заработной платы. Однако, он столкнулся с нежеланием креативных сотрудников, особенно из регионов, работать «как прежде»: во-первых, многим понравилось работать удаленно и не ездить в офис, а во-вторых, бывший Арт-директор, а ныне **Основатель студии** переманивает их в свою новую фирму, которая, за счет экономии на офисах класса А в городах России, предлагает лучшим региональным сотрудникам удаленную работу над московскими проектами с зарплатой на 30-50% выше, чем они получали ранее. Более того, **Коммерческий директор холдинга** заметил, что некоторые тендеры клиентов, которые ранее выигрывал холдинг, стала выигрывать студия бывшего Арт-директора за счет более низких цен контрактов. **Генеральный директор холдинга** узнает о ситуации.

Роли и интересы:

Основатель студии (бывший Арт-директор холдинга) — успешно развивать свой новый бизнес, продолжить нанимать лучших людей на удаленку, пользуясь разницей в зарплатах в Москве и регионах.

HR-директор холдинга — добиться увеличения бюджета на зарплаты сотрудникам в регионах, чтобы соответствовать рыночным условиям.

Коммерческий директор холдинга — сократить все статьи расходов, кроме центрального офиса, так как наличие статусного московского офиса напрямую влияет на исход переговоров с клиентами, договориться с Арт-директором об исключении переманивания клиентов и сотрудников.

Генеральный директор холдинга — обеспечить прибыльность холдинга, сохранить ключевых клиентов холдинга и лучших сотрудников, в том числе среди топ-менеджмента.

Ситуация 14. Ресторатор-монополист

В небольшом городке много лет работал лучший ресторан, который приносил хорошую прибыль его **Владельцу**. **Шеф-повар** работал в этом ресторане в течение многих лет с самого открытия. После объявления карантина и введения режима самоизоляции **Директор ресторана** лично поговорил с Шеф-поваром и сообщил, что он вынужден его уволить, но пообещал, что после снятия всех ограничений вновь примет на его работу «как только, так сразу» на прежних условиях.

Во время кризиса Владелец воспользовался ситуацией и с хорошей скидкой смог выкупить несколько знаковых помещений в центре городка, в которых располагались рестораны конкурентов.

Сразу после отмены карантинных мер и возврата предприятий сферы услуг к прежнему режиму работы Шеф-повар не смог дозвониться Директору ресторана, и в итоге позвонил Владельцу с вопросом, когда ему можно выходить на прежнюю позицию. На этот вопрос Шеф-повар получил ответ: «Таких вакансий у меня сейчас нет».

Роли и интересы:

Владелец — нанять лучший персонал, но по наименьшей ставке. Он не для того потратил столько денег на скупку коммерческой недвижимости, чтобы теперь переплачивать сотрудникам.

Директор ресторана — недавно стал директором сети ресторанов, доказать Владельцу, что он умеет недорого нанимать лучших людей, в том числе Шеф-повара, иначе сам рискует лишиться работы.

Шеф-повар — вернуть себе рабочее место на прежних условиях.

Ситуация 15. Передача дел

В фирме происходит реорганизация. **Директор фирмы** неожиданно звонит **Директору обслуживающей IT-компании** и говорит: «Вы с нами больше не работаете!», аргументируя тем, что принято решение – вместо обслуживающей IT-компании пользоваться услугами IT-фрилансера.

Обслуживающая IT-компания связывается с **Новым специалистом** и начинает передавать ему дела. Новый специалист – к слову, давний приятель Директора фирмы – принимает дела и говорит, что все нормально, только он плохо знает некоторые предметные области, и ему необходимо время для изучения, поскольку список работ, которые выполняла обслуживающая IT-компания, большой. Весь объем работ для фирмы в обслуживающей IT-компании выполняли два специалиста.

Новый специалист в частной беседе с Директором обслуживающей IT-компании просит его научить. Через некоторое время поступает звонок от Директора фирмы с указанием о необходимости серьезного разговора.

Роли и интересы:

Директор фирмы — договориться о передаче всех прежних работ и дел в области IT Новому специалисту, который является его давним приятелем, хочет, чтобы «всё работало!»

Руководитель обслуживающей IT-компании — получить деньги за выполненные работы в полном объеме. Сохранить заказчика, не допустить Нового специалиста к работе.

Новый специалист — получить от IT-компании всю информацию, необходимую для успешной работы. В короткий срок научиться полностью поддерживать все IT-системы фирмы.

Ситуация 16. Бизнес и мораль

В одну коммерческую фирму по рекомендации **Хорошего знакомого** Генерального директора фирмы пришёл работать **Специалист**, молодой, талантливый человек. **Генеральный директор** определил ему круг сложных задач, с которыми Специалист успешно справился. В результате через год доходы фирмы стали стабильнее, и она стала одной из ведущих в регионе. Специалисту было предоставлено со стороны фирмы всё необходимое для достижения им задуманного. Оплата работы также вполне соответствовала его интересам. В это время Хороший знакомый становится вице-президентом крупной компании, профиль деятельности которой оказался таким же, что и у фирмы, куда им был в своё время рекомендован Специалист. Перед Хорошим знакомым встаёт задача комплектации штата высококвалифицированными специалистами и выведение данного направления деятельности компании на ведущие позиции в стране. В связи с этим Хороший знакомый вспоминает о некогда рекомендованном им Специалисте, интересуется по своим каналам о его профессиональных достижениях и решает попросту перекупить его. Он предлагает Генеральному директору встретиться за чашкой кофе, вспомнить старые добрые времена и обсудить варианты перехода Специалиста к нему на работу.

Роли и интересы:

Генеральный директор — удержать Специалиста, который, кроме всего прочего, может предоставить очень много полезной информации о деятельности данной фирмы в случае ухода; не допустить нанесения какого-либо ущерба фирме, не испортить отношений с Хорошим знакомым.

Хороший знакомый — добиться зачисления специалиста в свой штат, предложив ему более выгодные условия работы, при этом постараться сохранить полезное знакомство и не подмочить собственную репутацию.

Специалист — обеспечить дальнейший профессиональный рост, упрочить своё материальное положение, не оказаться между двух огней.

Ситуация 17. Новостройка

На адрес Заказчика, крупной строительной компании, пришло письмо от **Собственника квартиры** недавно сданного в эксплуатацию дома. В письме сообщалось, что при мытье окон после чистовой отделки на всех 12 стеклопакетах в его квартире была обнаружена окалина и царапины, и повреждённые окна следует заменить.

Главный инженер Заказчика обращается к **Главному инженеру Генерального подрядчика** с просьбой устранить данное замечание в рамках гарантийных обязательств. Главный инженер генерального подрядчика ответил на просьбу отказом, сославшись на подписанный Собственником акт приёма-передачи квартиры, хотя в форме акта пункт по приёмке окон отдельно не прописан.

Роли и интересы:

Собственник квартиры — поменять повреждённые окна. Совершенно очевидно, что при чистовой отделке сварочные работы не велись, а характер окалина говорит о тепловом воздействии на стёкла. Гарантийный срок составляет 5 лет, оснований для отказа нет.

Главный инженер Генерального подрядчика — не менять повреждённые окна. При приёмке квартиры замечаний относительно окон не было. Акт подписан. Квартира была в черновой отделке, дефекты были обнаружены после чистовой отделки квартиры, найти виновную сторону при данных обстоятельствах не представляется возможным.

Главный инженер Заказчика — заменить повреждённые окна за счёт Генерального подрядчика, самому расходов не нести. Уладить конфликт с собственником квартиры, потому что это уже не первая квартира, купленная этим собственником, и портить отношения с таким клиентом очень нежелательно.

Ситуация 18. Партнёры

Первый собственник компании «Альфа» получил предложение купить готовый бизнес в новой нише рынка. Первый собственник предложил **Второму собственнику** «Альфы» совместное инвестирование в покупку нового бизнеса, но получил отказ. По мнению Второго собственника, лучше фокусироваться на одном деле, нежели распылять силы на несколько направлений. Тогда Первый собственник принял решение купить бизнес самостоятельно на личные средства. Со временем новый бизнес Первого собственника стал расти, и он стал уделять ему всё больше внимания. Второй собственник неоднократно предпринимал попытки вернуть партнера к делам компании «Альфа», но безуспешно. В итоге, Второй собственник решил обратиться к Первому с предложением полностью выйти из их общего бизнеса, поскольку делами компании «Альфа» Первый собственник фактически перестал заниматься. В ходе беседы Второй собственник сообщил также, что компания только что выиграла крупный тендер, а инвестиции на этот новый проект он предполагает брать у их общего Приятеля. Приятель ставит условием инвестирования получение доли в компании «Альфа». Первого собственника такая ситуация не устраивает. Он считает, что является полноправным собственником компании, хочет продолжать работать в ней и получать свою привычную долю прибыли. Вводить Приятеля в число собственников компании он не намерен. Первый собственник предлагает рассматривать Приятеля исключительно как инвестора под текущий проект. Второй собственник в замешательстве: над новым проектом он работал почти год, и с Приятелем уже оговорены предварительные условия партнёрства.

Роли и интересы:

Первый собственник — хочет остаться в компании, готов вовлечься в новый проект и в дела, так как второй, его личный бизнес уже поставлен на ноги. Понимает, что без существенных вложений со стороны Приятеля новый проект реализовать будет невозможно.

Второй собственник — вывести из состава учредителей Первого собственника. Считает, что деньги должны зарабатывать трудом. Хочет начать новый проект с Приятелем, тем более, они уже хорошо сработались с ним за время «отсутствия» Первого собственника.

Приятель — деньги намерен инвестировать только в компанию, в которой имеет долю собственности, хорошо понимает, какие доходы может принести реализация нового проекта.

Ситуация 19. Здравствуй, Новый год!

Руководитель отдела закупок крупной региональной строительной компании заказал большому агентству из Москвы проведение тендера на организацию новогоднего корпоратива. **Менеджер московского агентства** организовал и провёл в регионе клиента тендер среди event-провайдеров – компаний, оказывающих услуги по организации зрелищно-развлекательных мероприятий, – и выбрал регионального event-провайдера для проведения новогоднего праздника. **Директор регионального event-провайдера**, молодая активная женщина, получила заказ – подготовить мероприятие и предложить на выбор несколько ведущих, при этом заказчик особо отметил, что ведущие должны быть известными персонами, «с именем».

Накануне Нового года в строительной компании прошел запланированный корпоратив. В целом всё прошло неплохо, и гости остались довольны. Однако, **Руководитель отдела закупок** остался недоволен проведенным мероприятием, у него много претензий к event-провайдеру и особенно к **Ведущему**, который, по его мнению, был вялый, скучный, не раскрыл заявленную тему праздника и провел существенно меньше конкурсов, чем было запланировано. Менеджер московского агентства также присутствовал на мероприятии. На следующий после праздника день он предоставил заказчику отчет, в котором были зафиксированы все конкурсы, которые не провел Ведущий.

Роли и интересы:

Руководитель отдела закупок — считает, что праздник не получился, тема не раскрыта, Ведущий много обещал, но мало сделал, интересных конкурсов не провёл. Хочет вернуть часть денег за провальное мероприятие.

Менеджер московского агентства — считает, что агентство со своей стороны работу полностью выполнило, определив с помощью конкурсной процедуры по заданным параметрам регионального event-провайдера, а за работу Ведущего отвечает сам event-провайдер, который его нанимал.

Директор регионального event-провайдера — предлагала на выбор нескольких проверенных ведущих, в том числе «с именем», с которыми, несмотря на их известность, ранее никогда не работала, о чем заранее уведомила заказчика. Считает, что Заказчик самостоятельно выбрал непроверенного Ведущего и потому сам несёт ответственность за его работу.

Ведущий — считает, что новогодний праздник прошел хорошо, после мероприятия несколько гостей специально подошли поблагодарить его, и даже директор компании-заказчика пожал ему руку и сказал, что всё прошло отлично. А если и не успели провести некоторые конкурсы – так это из-за того, что заказчик сам затянул официальную часть праздника.

Ситуация 20. Срочно сделайте хорошо

После введения карантинных мер и перехода многих предприятий на дистанционный режим работы IT-интегратор получил от постоянного клиента, производственно-торговой компании, срочный запрос на внедрение системы удаленного доступа для сотрудников. Получив предварительное согласие исполнителя и начав процесс обсуждения договора, **Директор компании** сообщил **Директору IT-интегратора**, что договор на внедрение быстро согласовать не получится из-за сбоя работы подразделений, а уж оплату провести тем более, поэтому, собственно говоря, система удаленного доступа и нужна так срочно. Как бы в шутку Директор компании добавил: «Если сделаете хорошо и быстро, мы, используя вашу систему, все моментально согласуем и вам оплатим».

Во время очередного обсуждения **IT-директор компании** заявил, что внедрение и настройка системы удаленного доступа – это задача на несколько месяцев, а к тому времени, скорее всего, дистанционный режим работы отменят и сотрудники вернуться в офисы.

Роли и интересы:

Директор компании — в срочном порядке обеспечить нормальную работу своих сотрудников, в особенности критические функции компании, не выйти из бюджета, который он устно «прикинул» с владельцем.

Директор IT-интегратора — выполнить заказ, но не работать без договора, получить от Директора компании стандартную предоплату в 30%, как работали раньше, по возможности договориться о «надбавке» за срочность.

IT-директор компании — не нести ответственности за то, что компания не готова к дистанционному режиму работы, считает, что проект затянется и компания переплатит IT-интегратору, а в итоге результат никому уже не будет нужен.

Ситуация 21. Опять бумажные договоры

Компания-подрядчик и Компания-заказчик работали вместе по договорам оказания услуг во время карантина, обмениваясь документами (договорами, счетами, актами, закрывающими документами) в электронном виде. Все работы выполнялись успешно, счета оплачивались в срок. Под конец карантина **Менеджер компании-подрядчика** заключил выгодную долгосрочную сделку с Компанией-заказчиком, обменявшись электронными копиями подписанных документов.

После снятия режима самоизоляции и возвращения к прежнему режиму работы **Директор компании-заказчика** позвонил **Директору компании-подрядчика** и сообщил, что теперь документооборот в электронном виде продолжать невозможно, впредь следует работать только по бумажным договорам, также необходимо перезаключить все открытые договоры, которые были заключены в период карантина, в бумажном виде.

Роли и интересы:

Директор компании-заказчика — перезаключить долгосрочную сделку на новых, более выгодных для себя условиях, так как в связи с выходом из карантина появились конкурирующие предложения от других подрядчиков.

Директор компании-подрядчика — добиться выполнения условий договора, заключенного в электронном виде, не потерять заказчика, который показал платежеспособность во время карантина.

Менеджер компании-подрядчика — получить бонус в соответствии с той сделкой, которая была заключена во время карантина.

Ситуация 22. 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 на карантин. 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 23. 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.

Ситуация 24. Воспитательные меры

Менеджер давно и успешно работает в московском подразделении большой компании, занимается проектами (объектами) в Москве. Полгода назад в компанию пришёл новый **Директор**, который ранее работал в должности директора филиала в одном из областных центров. Вскоре после этого назначения проекты в Москве резко закончились. Новый Директор не имеет пока в Москве необходимых связей и опыта, чтобы выигрывать конкурсы и получать выгодные заказы.

Менеджеру предложили взять проект в Подмоскowie, но он отказался, поскольку объект находится далеко от Москвы, а проезд и проживание компания не компенсирует, сумма на проезд существенна для менеджера, кроме того, у него есть семья и маленький ребёнок.

Однажды Менеджера приглашает к себе **Начальник отдела кадров** и показывает ему приказ о командировке на объект в Алтайском крае. Командировка начинается завтра, цель – контроль работ на объекте, который по факту менеджеру незнаком, специфика работы на объекте непонятна. Начальник отдела кадров недвусмысленно намекает, что командировка – это воспитательная мера и либо Менеджер пишет заявление на увольнение, либо командировка может быть продлена минимум на два месяца. А на дворе – все известные условия.

Роли и интересы:

Менеджер — остаться в компании, в которой он имеет вес и авторитет, а проекты со временем появятся, либо уволиться по сокращению штатов с выплатой.

Начальник отдела кадров — уволить строптивного Менеджера, не выплачивать компенсацию, не будоражить лишний раз коллектив.

Директор — уговорить менеджера поработать на объекте в Подмоскowie, в случае отказа – минимизировать расходы на увольнение Менеджера и поиск нового специалиста на объект, сохранить авторитет и влияние в коллективе, которые пока невелики.

Ситуация 25. Кусочек метеорита

Два друга отправились к озеру Чебаркуль на поиски осколков упавшего метеорита. Первые два дня поисков не принесли результата, а на третий день **Первый друг** нашёл камень весом около 500 граммов, похожий на кусочек метеорита. Обрадованные друзья вернулись в город, а найденный камень сдали на экспертизу, чтобы убедиться в его подлинности.

Пока проводилась экспертиза, **Первый друг** рассказал всем своим знакомым о находке и даже договорился с местным музеем, в котором она, по его плану, должна храниться. Тем временем, **Второй друг** нашёл в интернете **Покупателя** на находку за 1 млн. рублей, фактически заключил с Покупателем договор и получил на карточку предоплату в размере 20%. Теперь расторгнуть сделку можно уже только со штрафными санкциями. Друзья встречаются, чтобы обсудить планы по совместной находке, и тут выясняется, что они так и не договорились, как поступить с находкой, а представление об этом у каждого свое. Покупатель на находку – серьезный предприниматель, имеющий связи в местных властных структурах и правоохранительных органах, он не собирается отказываться от покупки.

Экспертиза подтверждает подлинность кусочка метеорита. Друзьям предстоит срочно решить судьбу находки.

Роли и интересы:

Первый друг — категорически против продажи; хочет оставить найденный «кусочек космоса» в совместном владении со Вторым другом, остаться с ним в дружеских отношениях.

Второй друг — завершить сделку с Покупателем, так как отказ от нее может быть чреват, прежде всего, штрафными санкциями, да и мало ли чем еще, ведь Покупатель – человек весьма крутого нрава! Хочет сохранить хорошие отношения с Первым другом.

Покупатель — купить осколок метеорита за оговоренную сумму, ведь он и так переплачивает как минимум 50%, чтобы получить находку одним из первых.

Ситуация 26. 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.

Ситуация 27. Оледенели?

Компания-монтажник по заказу мэрии города выполнила проектные и монтажные работы по художественному освещению на высотном объекте весомого регионального значения. **Мэр** областного центра лично курировал вопрос, поскольку этот объект - «визитная карточка» города и всей области.

Были установлены световые конструкции известного **Производителя**, с заявленной степенью защиты от пыли и влаги IP 68 (максимальная защита, устройство может работать непрерывно и постоянно в воде на глубине несколько метров).

Из-за постоянного нагревания-охлаждения, проливных дождей и т.д. почти все световые конструкции набрали внутрь себя воды и пока работают, но поштучно начинают выходить из строя. В любой момент из-за превращения воды в лёд или по любым другим причинам может произойти выход из строя всей системы освещения объекта. А это - скандал на уровне губернатора!

Директор подконтрольной мэрии организации, обслуживающей освещение города, направил по этому поводу претензию **Руководителю компании-монтажника**, который, в свою очередь, перенаправил её Производителю.

Производитель ответил готовностью заменить неработающие конструкции на аналогичные. Для этого нужно на огромной высоте произвести демонтаж, потом отвезти конструкции через всю страну к производителю, получить подменный фонд, опять через всю страну отвезти обратно и смонтировать. Кто возьмёт на себя эти расходы?

Роли и интересы:

Мэр - считает, что этот вопрос должен быть решён на уровне компании-монтажника и производителя. Выделение средств из городского бюджета на такие цели не предусмотрено. Неработающая «визитная карточка» накануне визита Президента страны в город – недопустимый риск для чиновника.

Руководитель компании-монтажника - не нести репутационные риски, может смонтировать новые конструкции, но не за свой счёт, т.к. всё было спроектировано и смонтировано строго по всем нормам, правилам и инструкциям производителя. Планирует продолжить работу с этим регионом.

Производитель - готов заменить или отремонтировать бракованные конструкции, но без затрат на демонтаж и транспортировку. Не хочет испортить отношения с заказчиком.

Директор подконтрольной мэрии организации – боится потерять «тёплое местечко» из-за возможных претензий по обслуживанию эксплуатации объекта, нести ответственность и дополнительные расходы на что-либо не готов, обвиняет во всём произошедшем компанию-монтажника, которые, по его мнению, должны были своевременно обнаружить брак.

Ситуация 28. Неоднозначная конкуренция

Сотрудник высокотехнологичной компании выдвинул рационализаторское предложение, которое может дать компании серьезное конкурентное преимущество. При этом, рацпредложение относится к области, лежащей далеко за пределами профессиональной ответственности Сотрудника. Никто из руководства компании напрямую изобретателю не отказал, его даже похвалили, но внедрение предложения в компании застряло в бюрократических проволочках. Сотрудник потерял энтузиазм и пожаловался на задержки одному из своих коллег по работе. Коллега порекомендовал обратиться к своему родственнику, **Предпринимателю**, специализирующемуся на внедрении изобретений. Встреча состоялась, и Предприниматель с Сотрудником приступили к совместной работе. Когда Сотрудник и Предприниматель зарегистрировали юридическое лицо и привлекли внимание инвесторов под будущий выпуск на рынок нового перспективного продукта, Сотрудника пригласил **Генеральный директор** его компании и сообщил, что согласования завершены, и компания готова к внедрению его изобретения. В сложившейся ситуации Сотрудник планирует извлечь выгоду для себя за счет конкуренции между претендентами на изобретение. Руководство компании весьма недовольно практически состоявшейся утечкой изобретения, но готово закрыть на это глаза, если Сотрудник прекратит по этой теме все контакты за пределами компании. Между тем, Предприниматель уже понес расходы на продвижение потенциального продукта и после анонса его будущим инвесторам не желает терять репутацию вследствие отказа от вывода изобретения на рынок.

Роли и интересы:

Генеральный директор — внедрить рацпредложение в компании для получения конкурентного преимущества, не допустить утечки ценной технической информации «на сторону», считает, что изобретение принадлежит компании в силу трудовых отношений с изобретателем.

Предприниматель — закончить оформление отношений с Сотрудником, утвердить изобретение за совместным предприятием, предотвратить потерю репутации в глазах инвесторов, стремится получить выгоду от реализации перспективного изобретения.

Сотрудник — использовать ситуацию с двумя вариантами реализации своего изобретения с максимальной выгодой для себя, не обострять отношений со своим руководством, правильно выстроить отношения с Предпринимателем.

Ситуация 29. Новенький

За месяц до сдачи годового отчета молодой перспективный начальник экономического отдела, работающий в крупной организации, принял решение уволиться в связи с поступившим выгодным для него предложением. Он находится в хороших отношениях с руководителем организации, из которой решил уволиться, и порекомендовал вместо себя своего друга. **Руководитель организации**, изучив резюме друга и проведя с ним собеседование, дал положительный ответ.

Для того, чтобы **новый начальник экономического отдела** быстрее влился в коллектив и приступил к своим новым обязанностям и успел своевременно подготовить годовой отчет, руководитель организации рекомендует взаимодействовать с самым **опытным работником** отдела, который при этом сам в тайне метил на место начальника экономического отдела. Опытный работник во время введения в курс дел своего нового начальника экономического отдела предоставляет ему неверную информацию.

При закрытии годовых отчетов руководитель организации видит, что большая часть отчетов составлена некорректно, большинство показателей не соответствуют действительности, а все сроки предоставления отчетов в государственные органы уже практически подошли к концу. После разговоров с рядовыми сотрудниками руководитель организации выясняет, что виной некорректных отчетов является то, что опытный работник предоставил новому начальнику экономического отдела недостоверную информацию.

Роли и интересы:

Руководитель организации — вовремя и достоверно отчитаться перед государственными органами, разрешить конфликт интересов.

Опытный работник — заполучить место начальника экономического отдела.

Новый начальник экономического отдела — попытаться исправить сложившуюся ситуацию в свою пользу и остаться работать на прежнем месте.

Ситуация 30. Молчание ягнят

Директор департамента компании «Абрис» – волевой и властный человек, поручил своему **Сотруднику** выполнение сложного этапа в рамках большого кросс-функционального проекта. При попытке решить несколько важных вопросов Сотрудник столкнулся с нежеланием контрагентов, как внешних (**Сотрудника страховой компании** и **Сотрудника банка**), так и **Коллеги** из смежного подразделения компании, поддержать его в реализации задач. На письма отвечают с большой задержкой, формально демонстрируют заинтересованность, но фактически ничего не делается. Уже близится срок сдачи этапа. Сотрудник понимает, что не успевает закончить работы, но сообщить об этом Директору департамента равно самоубийству! Сотрудник предпринял ещё несколько безуспешных попыток самостоятельно продвинуться в решении проблемы, но был отвлечён новыми срочными делами и оперативными задачами. Но вдруг Директор департамента за день до сдачи этапа потребовал от Сотрудника отчёт по результатам.

Роли и интересы:

Директор департамента компании «Абрис» – отвечает за выполнение всего проекта качественно и в срок, очень недоволен тем, что Сотрудник практически сорвал весь проект, не запросив вовремя ресурсы, даже не сообщив о том, насколько плачевно обстоят дела.

Сотрудник – считает, что в ситуации виноваты контрагенты, не уделившие проекту должного внимания и несправедливым то, что его бросили на «невыполнимую миссию», не хочет такими задачами больше заниматься, при этом очень боится гнева Директора департамента.

Коллега – не понимает, почему его подгружают задачами другого подразделения, своих задач много.

Сотрудник страховой компании – есть гораздо более выгодные проекты, зачем тратить время на непонятные дела.

Сотрудник банка – готов был бы включиться, при условии существенного улучшения условий сотрудничества с компанией «Абрис» в пользу банка. Без этого не видит смысла даже начинать что-то делать.

Ситуация 31. 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. Требует 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.

Ситуация 32. «Подковёрная» борьба

Специалист высокого класса устроился на работу в престижную аудиторскую компанию. Отдел, в который он попал, был недавно укомплектован и состоял в основном из молодых специалистов. Костяк отдела составляли два опытных работника (**Менеджер 1** и Менеджер 2) и начальник отдела, недавно назначенный на эту должность. Коллектив считал его назначение незаслуженным, поскольку в отделе были более достойные, по их мнению, кандидаты.

Прошло полгода. Специалист высокого класса заслужил доверие и уважение коллег безупречной работой и искрометным юмором. По отделу пошли гулять шуточки про «слабенького начальника». Специалисту высокого класса удалось стать неформальным лидером коллектива. Поняв это, он решил пойти ва-банк и занять место начальника отдела. Для этого он стал настраивать коллектив против начальника, подбивал отдел саботировать работу, но делал это умело и незаметно для начальства. К тому же Специалисту высокого класса удалось взломать компьютер начальника тем самым, получив доступ к конфиденциальной информации и переписке.

Начальник отдела стал понимать, что не контролирует ситуацию. Из намеков и полунанамеков он понимает, что Специалист высокого класса имеет доступ ко всей информации на его компьютере и ведет активную «подковёрную» борьбу против него. Оценив ситуацию, приходит к выводу, что нужно срочно решать сложившуюся ситуацию, иначе он потеряет свое место. Хочет уволить Специалиста высокого класса, но так как прямых доказательств его противоправной деятельности нет, то формальных причин на то не имеет. К тому же, если увольнять Специалиста высокого класса, то нужно увольнять еще Менеджера 1 и Менеджера 2, которые тоже имеют отношение к взлому. А если уволить трех ключевых работников, то работать будет просто некому, так как зеленые новички еще не обучены всем тонкостям работы.

Роли и интересы:

Начальник отдела — любой ценой избавиться от конкурента. Укрепить свой личный авторитет и навести порядок в отделе.

Специалист высокого класса — во что бы то ни стало, хочет стать начальником отдела. Понимает, что взлом — это его уязвимое место. Чувствует, что начальник отдела догадывается о взломе. Не знает, есть ли у начальника доказательства его причастности. Боится потерять свое место, но и от амбиций отказываться не собирается.

Менеджер 1 — чувствует, что грядет буря. Боится потерять место. Считает действия специалиста высокого класса неэтичными, но выдавать его не собирается, так как они друзья. Хочет максимально отстраниться от конфликта.