



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

**Ситуации официального онлайн-чемпионата ФУБ
по классической управленческой борьбе
по технологии Владимира Тарасова
ЧЕМПИОНАТА ЕКАТЕРИНБУРГА
24-25 октября 2020**

Ситуация 1. Выплата бонуса	2
Ситуация 2. Опять бумажные договоры.	3
Ситуация 3. Новые возможности	4
Ситуация 4. Оледенели?	5
Ситуация 5. Суета вокруг картины	6
Ситуация 6. Коварный коммерческий директор	7
Ситуация 7. Увольнение без собственного желания	8
Ситуация 8. «Подковёрная» борьба	9
Ситуация 9. Новенький	10
Ситуация 10. Неоднозначная конкуренция	11
Ситуация 11. Будем работать или нет?	12
Ситуация 12. Ресторатор-монополист.	13
Ситуация 13. Проблемный заём.	14
Ситуация 14. Срочно сделайте хорошо	15
Ситуация 15. Цифровизация без жертв	16
Ситуация 16. Позитивный риск	17
Ситуация 17. Дружба без оплаты.	18
Ситуация 18. Хамы.	19
Ситуация 19. Владелец и депутат	20
Ситуация 20. Шашлыки	21
Ситуация 21. Кредитор или друг?	22
Ситуация 22. Дезинфекция.	23
Ситуация 23. Незаслуженный бонус.	24
Ситуация 24. Будущее – за удаленщиками.	25
Ситуация 25. Нестандартные размеры.	26
Ситуация 26. Досуговый центр	27
Ситуация 27. Кина не будет.	28
Ситуация 28. Политика или бизнес?	29

Ситуация 1. Выплата бонуса

В крупную торговую компанию пришёл новый **Начальник отдела продаж**. Ранее он работал на позиции ведущего менеджера в другой, достаточно крупной компании, которая недавно была расформирована. Новый Начальник отдела продаж передал одному из рядовых менеджеров по продажам своего клиента с прежнего места работы. Ранее подобных прецедентов в компании не было. Начальник отдела при передаче клиента не оговорил никаких условий, просто сообщил о его предпочтениях и передал контактные данные. В дальнейшем Начальник отдела передал в работу и другим менеджерам отдела некоторых своих прежних клиентов.

В течение следующего полугодия **Менеджер по продажам** успешно взаимодействовал с клиентом, которого ему передал Начальник отдела продаж. Менеджер подготовил и заключил с этим клиентом несколько выгодных для компании сделок, и, в соответствии с прозрачными корпоративными правилами Менеджеру насчитали около 500 000 руб. бонусов. Однако, правила установлены для тех случаев, когда менеджеры самостоятельно находят и привлекают клиентов в компанию.

Начальник отдела продаж оказался в затруднительном положении. С одной стороны, полностью выплатить положенный по расчету бонус – значит, подтвердить собственную недальновидность, ведь другие менеджеры тоже могут заработать себе большие бонусы, и их выплата существенно повлияет на размеры мотивационного фонда. С другой стороны, отказ от выплаты бонуса – это возможность скандала, падение мотивации и доверия, удар по авторитету руководителя. **Директор компании**, узнав о ситуации, требует от Начальника отдела продаж немедленно принять решение.

Роли и интересы:

Менеджер по продажам — получить бонус в полном объеме, неважно, кто привёл клиента в компанию, ведь всю главную работу с ним провёл он сам! Считает, что на первом месте – прибыль, которую принесли заключенные им сделки, хочет добиться изменения корпоративных правил в своих интересах.

Начальник отдела продаж — думает, какое решение принять, настроен, скорее, не выплачивать бонус полностью, использовать ситуацию для укрепления своего авторитета, сохранить корпоративные правила, но не допустить потери управляемости в отделе.

Директор компании — побудить Начальника отдела продаж как можно скорее разобраться с мотивацией в отделе и навести контроль с учетом работы по переданным клиентам, сохранить управляемость в коллективе, добиться единого понимания правил работы.

Ситуация 2. 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 3. 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 4. 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 5. Суэта вокруг картины

Искусствовед художественной галереи случайно узнает, что картина, которую собираются выставлять в галерее, поддельная. Об этом свидетельствуют результаты химической экспертизы, которые оказались в распоряжении **Директора галереи**. Искусствовед подозревает, что Директор галереи хочет скрыть факт подделки. Полотно для экспозиции предоставил **Меценат**, щедро финансирующий галерею. Он приобрел полотно за большую сумму и пребывает в полной уверенности, что картина подлинная. **Помощник мецената** объясняет Директору галереи, что лучше на все закрыть глаза, тогда меценат продолжит помогать галерее.

Искусствовед хочет разоблачить подделку, но у картины есть сертификат подлинности, который выдал его **Друг**, тоже искусствовед. Чтобы все прояснить окончательно, Искусствовед идет к Другу, и тот признается, что вынес ложный вердикт за деньги: за сертификат подлинности ему заплатил продавец холста. Друг уверен, что доказать умышленную ошибку эксперта в такой ситуации практически невозможно, но опасается, что огласка этой истории ударит по его профессиональному имиджу.

Роли и интересы:

Директор галереи — скрыть факт подделки, сохранить мецената.

Искусствовед — находится в затруднительном положении, выдавать коллегу и друга не хочет, но и молчать не позволяет совесть и профессиональная честь.

Друг Искусствоведа — поскорее замять дело, не допустить разглашения информации.

Меценат — как можно скорее выставить свою картину в галерее, хочет организовать по этому поводу широкую PR-кампанию.

Помощник мецената — скрыть факт подделки, избежать скандала любой ценой.

Ситуация 6. 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 лучше условия.

Ситуация 7. 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 8. «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.

Ситуация 9. 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 10. 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 11. 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 12. 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 Владелецу 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 Владелецу, 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 13. Проблемный заём

Директор строительной компании договорился со своим давним партнером, **директором торговой компании**, о получении займа в размере 100 млн. рублей. В качестве обеспечения по займу была предложена принадлежащая строительной компании база отдыха. Третьей стороной сделки выступило **агентство недвижимости**, которое оценило объект и гарантировало его продажу по цене не менее 100 млн. рублей в случае невозврата займа. После значительной просрочки возврата займа, обе компании обратились к директору агентства недвижимости с требованием о срочной продаже залога. В связи с текущей конъюнктурой рынка объект удалось продать лишь за 90 млн. рублей. Строительная компания оказалась не готова погасить оставшуюся часть кредита и пытается возложить ответственность на агентство недвижимости.

Роли и интересы:

Директор торговой компании — хочет полного возврата кредита в сжатые сроки.

Директор строительной компании — хочет переложить ответственность за невозврат части кредита на агентство недвижимости и избежать судебных разбирательств с торговой компанией.

Директор агентства недвижимости — не хочет нести финансовую ответственность за продажу объекта по более низкой цене, желая при этом сохранить отношения с обеими компаниями, которые являются его давними VIP-клиентами.

Ситуация 14. 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 15. 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 16. Позитивный риск

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

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

Роли и интересы:

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

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

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

Ситуация 17. 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 18. 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...

Ситуация 19. Владелец и депутат

Депутат, известный своими яркими публичными выступлениями в пользу поддержки малого бизнеса, не прошел в Думу и временно оказался не у дел. Его знакомый **Владелец** компании при встрече шутя предложил Депутату пойти работать к нему в компанию коммерческим директором, имея в виду широкий круг знакомств депутата во властных структурах. Депутат принял предложение всерьез и в результате Владелец дал указание **Генеральному директору** принять Депутата на вакантную должность коммерческого директора. Через четыре дня Генеральный директор сообщил Владельцу, что Депутат приходит в офис по своему усмотрению, чаще уже во второй половине, почитывает прессу, болтает с сотрудниками или по телефону на самые различные темы, ведет себя весьма вальяжно, и не похоже, что всерьез приступил к работе. На намеки Генерального директора, что неплохо бы и приступить к работе, Депутат охотно и с юмором соглашается, но не более того. По-видимому, рассматривает свою должность как синекуру.

Владелец предложил Генеральному директору «экологично» (так, чтобы не поссориться) расстаться с Депутатом, пользуясь тем, что трудовой договор пока не подписан и запись в трудовую книжку еще не произведена.

Генеральный директор находится в затруднении и обращается к **Управленческому консультанту** за советом.

Роли и интересы:

Владелец — желает руками Генерального директора поскорее избавиться от Депутата, ни в коем случае с ним не поссорившись.

Генеральный директор — не хотел бы принять на себя весь негатив, но твердо решил избавиться от депутата любой ценой.

Депутат — не помышляет об уходе, ему нравится его положение, и он уверен, что своим пребыванием делает честь компании.

Управленческий консультант — хочет помочь Генеральному директору и своими советами подтвердить свою высокую профессиональную репутацию.

Ситуация 20. 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.

Ситуация 21. 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 22. 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 23. 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 24. Будущее – за удаленщиками

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 25. Нестандартные размеры

Крупный Торговый Центр (ТЦ) в центре города сдает торговые площади под магазины и бутики. На дворе кризис и многие из арендаторов закрывают свои магазины или перебирается в другие ТЦ подальше от центра. Вот и сейчас освободилась площадь 100 м/кв., на первом этаже ТЦ. Несколько месяцев ТЦ не мог сдать эту площадь. Тогда **Руководитель ТЦ** разбил площадь пополам и решил сдать по 50 кв. м. 50 кв. метров арендовал магазин нестандартной женской обуви, специализирующийся на маленьких и очень больших размерах. Вторые 50 м/кв. сдать в аренду пока не получалось. Между **Владелицей магазина обуви нестандартных размеров** и Руководителем ТЦ была договоренность о том, что ТЦ не будет сдавать вторую половину площади компаниям-конкурентам. Через несколько месяцев руководитель ТЦ сдал вторую половину площади под еще один обувной магазин, объяснив, что они торгуют обувью стандартных размеров, и не являются прямыми конкурентами магазина обуви нестандартных размеров. Поскольку изначально это была одна площадь, разделенная с помощью торгового оборудования, у двух магазинов оказался общий вход.

Буквально через месяц **Хозяин магазина обуви стандартных размеров** начал выставлять на продажу женскую обувь с 39 по 44 размер. Владелица магазина обуви нестандартных размеров считает, что женщины с маленьким и большим размером ноги – это специфический клиент, нарабатывается годами, и просто так делиться клиентской базой, которая создавалась много лет, с конкурентами не хочет. Владелица магазина нестандартной обуви, попросила своего соседа убрать с витрин обувь больших размеров, так как было понятно, что он, пользуясь общим входом, рассчитывал переманить наработанных клиентов с нестандартным размером ноги. Но тот наотрез отказался убрать обувь больших размеров с витрины. Тогда Владелица магазина обуви нестандартных размеров попросила Руководителя ТЦ повлиять на неожиданного конкурента, припоминая ему устную договоренность о том, что вторые 50 кв. м. площади не будут сдаваться конкурентам.

Через несколько дней Руководитель ТЦ пояснил Владелице магазина обуви нестандартных размеров, что ТЦ не может влиять на ценовую политику и размерный ряд соседей, потому что все положения договора, заключенного между ТЦ и магазином обуви стандартных размеров, соблюдаются.

Роли и интересы:

Руководитель Торгового Центра — не может влиять на ценовую политику и размерный ряд арендаторов, заинтересован сохранить обоих арендаторов, так как найти новых сейчас достаточно трудно.

Владелица магазина обуви нестандартных размеров — не уходит из этого ТЦ, так как уже была проведена рекламная кампания и наработана клиентская база. Заставить соседа убрать из торгового зала женскую обувь больших размеров.

Хозяин магазина обуви стандартных размеров — не уходит из этого ТЦ, увеличить доход и расширить свой ассортимент за счет обуви больших размеров.

Ситуация 26. Досуговый центр

В течение трех лет в городе работает Детский досуговый центр. В нем базируется известная в городе театральная студия и множество других детских кружков. Силами сотрудников Центра и родителей выполнен ремонт помещения, собрана коллекция костюмов и декораций. Все это время Центр располагался в помещении Управы района по договору на безвозмездной основе. Осенью этого года договор на аренду заканчивается, и, чтобы продолжить работу по социальной программе, Центр подал заявку на конкурс, который проводила управа, и выиграл его.

Но на этом дело не закончилось. Для оформления аренды требуется ещё согласие Совета депутатов муниципального округа. Прошло уже два заседания, шесть депутатов проголосовали «за», остальные воздержались. Такого соотношения голосов недостаточно – действующее положение предполагает, что для принятия положительного решения необходимо не менее семи голосов «за».

По мнению воздержавшихся депутатов, Управа района должна была рассказать о конкурсе на предоставление помещения Центру не только на своём сайте, но и каждому депутату лично, а также в газетах и в соцсетях. Поскольку депутатов лично не оповестили, на конкурсе они не присутствовали. Глава Управы района считает, что депутаты сами должны были следить за объявлениями на сайте Управы, чтобы вовремя получать информацию о конкурсах и принимать участие в работе конкурсных комиссий. На то они и депутаты, чтобы справляться самостоятельно. Руководитель Детского досугового центра предполагает, что Один из депутатов против, поскольку ранее в этом помещении располагался туристический клуб, которым руководил друг Депутата. Когда помещение отдали досуговому центру туристический клуб распался.

Осталось последнее заседание. Если и на этот раз ситуация не изменится, Детский досуговый центр будет вынужден уйти из занимаемого помещения, сотрудники потеряют работу, а дети – возможность заниматься в кружках. Руководитель Детского Центра должен найти выход из создавшегося положения.

Роли и интересы:

Руководитель Детского досугового центра — получить аренду, продолжить работу Детского центра, сохранить хорошие отношения и с Управой.

Глава управы района — сохранить Детский досуговый центр, поскольку на нём в известной степени держится социальная работа в районе – когда-то по его предложению Центр был создан, он же пригласил на работу Руководителя досугового центра; не испортить отношений с Советом муниципальных депутатов.

Депутат муниципального собрания — не участвовал в работе конкурсной комиссии, рассматривает другие возможности использования помещения, хочет сохранить свой авторитет и влияние в районе.

ПОЕДИНОК ЗА III МЕСТО

Ситуация 27. Кина не будет

Руководитель киностудии выкупил у **Автора** нашумевшего романа права на его экранизацию. По условиям договора Автор должен получить не только единовременную выплату, но и процент от итоговых сборов фильма.

Для работы над фильмом Руководитель киностудии привлек **Актера** – звезду национального масштаба. В проекте, помимо исполнения главной роли в фильме, Актер должен был выполнять обязанности исполнительного продюсера. Гонорар за работу составил 10 миллионов рублей, причем по договору Актер должен его получить независимо от того, будет фильм снят или нет.

После начала работы Актер в категорической форме потребовал найма дополнительной съемочной группы и команды личных ассистентов, однако Руководитель киностудии не одобрил увеличение производственного бюджета. Из-за разногласий съёмки фильма несколько раз откладывались, и Актер принял решение покинуть проект.

Роли и интересы:

Автор романа — способствовать началу съемок фильма, а в случае их срыва взыскать с Руководителя киностудии упущенную выгоду.

Руководитель киностудии — не готов увеличивать производственный бюджет, в случае срыва съемок готов в судебном порядке требовать с Актера возмещения убытков.

Актер — устал от споров с Руководителем киностудии, хочет получить гонорар и покинуть проект.

ФИНАЛ

Ситуация 28. Политика или бизнес?

Собственник ИТ-компании проживает преимущественно за рубежом, но имеет активную гражданскую позицию, выступает в СМИ и открыто поддерживает оппозиционные движения, в том числе, материально, используя финансовые средства своей компании. **Генеральный директор ИТ-компании** имеет в ней небольшую долю, а также обширный мотивационный пакет, привязанный к выручке и чистой прибыли компании. Ключевой заказчик ИТ-компании, фирма «Омега», работает с ИТ-компанией уже несколько лет и приносит ей порядка 10% выручки и 30% прибыли.

Директор фирмы «Омега» в ходе онлайн-конференции сообщил Генеральному директору ИТ-компании, что не планирует продление действующего контракта с их компанией, объяснив причины «серьезными идейными разногласиями».

Роли и интересы:

Собственник ИТ-компании — не собирается менять свою гражданскую и политическую позицию, хочет добиться от Генерального директора отличных финансовых результатов своей компании.

Генеральный директор ИТ-компании — хочет успешно развивать компанию и получать за это достойное вознаграждение, понимает, что в связи с возможным уходом ключевого клиента могут начаться сокращения в ИТ-компании, стремится избежать падения своих доходов.

Директор фирмы «Омега» — хочет заключить контракт, выбрав надежного подрядчика, не намерен продлевать действующий контракт, стремится не допустить негативной огласки в СМИ.