

## «Весенний КУБоБУБ – 2019»

### Ситуации турнира по классической управленческой борьбе

#### Групповой этап

#### 1. Мы делили апельсин

В торговой организации введена система оплаты труда, привязанная к показателям эффективности работы. Отдел продаж успешно перевели на систему новых показателей, которые лично разработал и внедрил **Начальник отдела продаж**. Первый месяц после введения имелись серьезные перекосы зарплаты, однако, всем сотрудникам руководство объяснило, что их зарплата зависит только от них самих: «Работайте лучше, и будете хорошо зарабатывать!»

На второй месяц работы возникла необходимость вести переговоры с зарубежными партнерами. Английский язык на разговорном уровне в организации знает только **Молодой специалист**, это было указано в анкете при приеме на работу. **Директор фирмы** лично назначил Молодого специалиста курировать переговорный процесс с зарубежными партнерами. К концу месяца конкретных результатов в общении с зарубежными партнерами не достигнуто. Из-за нового задания Молодой специалист имел возможность выполнять свои непосредственные служебные обязанности лишь одну неделю из четырех.

Подошел момент начисления заработной платы.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Молодой специалист** — считает, что качественно и плодотворно отработал месяц. Уверен, что заслужил не только полную заработную плату как минимум на уровне прошлого месяца, но и повышенную премию.

**Директор фирмы** — считает, что все должно работать правильно и эффективно, а выбранная стратегия должна действовать.

**Начальник отдела продаж** — уверен, что каждый сотрудник обязан зарабатывать свою зарплату; сомневается в правильности премирования молодого специалиста. Считает, что молодой специалист должен получить меньше всех, поскольку конкретных результатов не достиг.

## 2. Чьи крошки?

**Кулинарная школа** бесплатно арендовала у **Мебельной компании** выставочный зал с полностью смонтированным образцом кухни для ежедневного проведения своих занятий по кулинарному мастерству. Так как помещение использовалось бесплатно, договор не был заключен. Занятия проходили в основном в вечернее время. В качестве компенсации за использование помещения Кулинарная школа рекламировала Мебельную компанию, указывая во всех своих материалах и социальных сетях наименование кухонной мебели и компании-продавца.

Кроме того, Мебельная компания получала эффект продвижения своей кухонной мебели среди посетителей школы, так как они учились готовить на выставочном образце, могли оценить хорошее качество мебели и становились ее потенциальными покупателями.

Через два года Кулинарная школа стала популярной, начала проводить свои занятия на многих других площадках города, однако кухонная студия в выставочном зале Мебельной компании по-прежнему оставалась основным местом проведения курсов. За время сотрудничества ученики Кулинарной школы приобрели пять комплектов кухонь.

Вдохновленные результатом первооткрывателей, в городе одна за другой стали открываться Новые кулинарные школы. В последнее время Мебельную компанию перестало устраивать состояние помещения после занятий. В самом начале сотрудничества договаривались, что арендатор самостоятельно убирает за собой. А тут появились большие претензии к запахам, остающимся после приготовления пищи, к крошкам от выпечки и другим деталям. В итоге Мебельная компания сообщила, что налагает на арендатора штраф в размере 5000 рублей за некачественную уборку помещения после занятий.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор мебельной компании** — заставить арендатора заплатить штраф, добиться идеальной чистоты или впустить нового арендатора на условиях оплаты аренды.

**Директор кулинарной школы** — не платить штраф, снять претензии арендодателя, остаться в кухонной студии на тех же условиях.

**Директор конкурирующей кулинарной школы** — взять в аренду выставочный зал арендодателя, готов вносить арендную плату, главное – попасть на раскрученное место.

### 3. Скрытые риски

В крупной торговой компании по итогам года, в декабре, **Генеральный директор** пришёл к мнению, что директор по маркетингу не справляется со своими обязанностями. Принято решение найти нового. Новый кандидат из другого города удовлетворяет компанию по амбициям, опыту и запрашиваемой компенсации. Он получает job-offer и принимает предложение о переезде.

**Бывшему директору по маркетингу** объявлено решение руководства о замене его на посту управляющего маркетингом. Ему предложено остаться в компании на должности ведущего маркетолога. Он принимает это предложение, понимая, что в январе-феврале затруднительно быстро найти работу и могут возникнуть сложности с ежемесячным платежом по ипотеке.

**Новый директор по маркетингу** не был поставлен в известность об этом предложении. Он предполагал, что Бывший директор по маркетингу будет уволен до его приезда. Он считает, что сохранение бывшего руководителя в коллективе – это бомба замедленного действия.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор** — убедить Нового директора по маркетингу сохранить в коллективе Бывшего директора по маркетингу, считая его хорошим специалистом, пусть и неэффективным управленцем.

**Бывший директор по маркетингу** — заинтересован в продолжении работы в компании, хочет сохранить статус и уважение в коллективе, видит выход в том, чтобы создать альтернативное отделу маркетинга подразделение – отдел развития – и возглавить его.

**Новый директор по маркетингу** — убедить Генерального директора уволить Бывшего директора по маркетингу, предполагает, что тот будет всячески вставлять палки в колеса, мешать эффективной работе отдела маркетинга.

## 4. Незаменимый сотрудник

**Сотрудник** предприятия достиг пенсионного возраста и успешно проработал на предприятии ещё несколько лет. Он один из самых уважаемых работников, пользуется большим авторитетом у коллег. В сложных ситуациях большой опыт позволяет ему быстро находить эффективные и недорогие решения.

Но годы берут своё, хочется попробовать чего-то нового и необычного, а кроме того, здоровье – как профилактика, так и лечение, – требует больше времени и денег. Сотрудник принимает решение уйти на заслуженный отдых.

**Начальник отдела**, в котором работает Сотрудник, хотел бы пока оставить Сотрудника на работе, но повысить ему зарплату реальной возможности нет. **Начальник управления**, в которое входит этот отдел, мог бы поспособствовать в решении задачи, но те эти резервы фонда оплаты труда, которые имеются в распоряжении Начальника управления, он планирует использовать для реализации его собственных амбициозных планов.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник** — хочет спокойно уйти на заслуженный отдых, мог бы остаться ещё на некоторое время при ошутимом увеличении заработной платы.

**Начальник отдела** — удержать Сотрудника, оставить его на работе хотя бы на то время, пока не будет подготовлена достойная замена ему, побудить своего руководителя – Начальника управления – оказать содействие для удержания Сотрудника.

**Начальник управления** — удержать Сотрудника, но имеющиеся резервы фонда оплаты труда не использовать, мотивировать своего подчиненного – Начальника отдела – обойтись собственными силами и средствами.

## 5. Сделай за меня!

В рекламной компании несколько отделов, в том числе отдел наружной рекламы и полиграфический отдел. **Специалист полиграфического отдела** компетентен в различных вопросах работы компании, что позволяет ему иногда помогать в выполнении заказов, которые были направлены в отдел наружной рекламы.

Однажды к нему подходит **Сотрудник отдела наружной рекламы** и просит в порядке помощи сделать за него небольшую табличку для политической партии, объясняя, что у него большой объем заказов, а Специалист полиграфического отдела, как правило, хорошо справляется с такими заданиями. Правда, времени у Специалиста на это уходит больше. На что получает ответ Специалиста полиграфического отдела: «Кто у нас занимается наружной рекламой? Я или ты?». Свидетелем беседы становится **Директор компании**, для которого не так важно то, кто будет делать заказ, главное, чтобы заказ был выполнен с требуемым качеством и сдан вовремя.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник отдела наружной рекламы** – уговорить Специалиста полиграфического отдела помочь ему выполнить заказ, либо перенести время отгрузки заказа.

**Специалист полиграфического отдела** – считает, что каждый должен заниматься своим делом, убежден, что и так достаточно часто помогает отделу наружной рекламы, хотя у него достаточно своих проектов.

**Директор компании** – уверен, что более качественно выполнить заказ сможет отдел наружной рекламы, поскольку сотрудники этого отдела обладают более значительными ресурсами и опытом, чем Специалист полиграфического отдела, заинтересован в слаженной и точной работе компании.

## 6. Кто будет платить?

**Сотрудник подрядной организации** работал в помещении заказчика. В сети произошёл скачок напряжения, вследствие чего вышел из строя ноутбук Сотрудника. Сотрудник доложил о случившемся своему непосредственному начальнику, **Руководителю подрядной организации** и обратился за урегулированием инцидента к **Представителю заказчика**. Представитель заказчика успокоил Сотрудника, сказал, чтобы тот не беспокоился, пообещал, что «всё будет в порядке», а затем доложил об инциденте своему непосредственному начальнику – **Руководителю заказчика**.

Прошло некоторое время. Никакого движения по инциденту не происходило. Сотруднику поступает из бухгалтерии сообщение о взыскании с него стоимости ноутбука.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник подрядной организации** — хочет избежать взысканий с себя, пусть соответствующие ответственные лица его компании и компании-заказчика решают этот вопрос, он своё дело сделал – доложил о случившемся и написал заявление.

**Представитель заказчика** — считает, что это вообще не его дело – решать подобные вопросы, его функциональные обязанности – сопровождение проекта. Он своему руководителю доложил, далее не его зона ответственности.

**Руководитель подрядной организации** — хочет получить денежные средства за испорченный ноутбук, уклониться от участия в выяснении «кто прав, кто виноват», продолжить работы по проекту, сохранить хорошие отношения с заказчиком.

**Руководитель заказчика** — считает, что ответственность за используемое в проекте оборудование лежит на подрядной организации, поскольку именно она производит работы, хочет успешно завершить проект и сохранить партнерские отношения с подрядной организацией.

## 7. Пересадка

В торговой компании был проведен тренинг продаж для специалистов коммерческого отдела. **Бизнес-тренер** посоветовал **Коммерческому директору** организовать рабочие места для коммерческого отдела в формате open space — открытое пространство без отдельных кабинетов, включая **Руководителя отдела продаж**.

Коммерческому директору идея понравилась, он поставил задачу административно-хозяйственному отделу на перепланировку помещения. Специалисты коммерческого отдела в общем и целом не возражали против пересадки, но Руководитель отдела продаж открыто выступил с критикой предложения. У него отдельный кабинет, и пересадку он воспринимает как унижение. Воспользовавшись влиянием на своих сотрудников на свой персонал, он подготовил коллективное письмо от отдела продаж **Генеральному директору** с категорическим отказом «пересаживаться».

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Коммерческий директор** — реализовать идею размещения отдела продаж в open space, включая Руководителя отдела продаж. И сама идея ему нравится, и задача АХО уже поставлена. Сохранить отношения с Руководителем отдела продаж.

**Руководитель отдела продаж** — либо отменить пересадку в принципе, либо сохранить за собой свой кабинет. Уговорить Бизнес-тренера признаться в том, что его совет был преждевременен и неактуален. Готов в случае отказа Бизнес-тренера лоббировать отказ от его услуг в будущем.

**Генеральный директор** — считает, что ситуация выеденного яйца не стоит. Готов наказать обоих руководителей за то, что они тратят время на препирательства, а не на продажи. Готов волевым решением разрешить ситуацию, но понимает, что в любом случае кто-то будет недоволен.

**Бизнес-тренер** — не отказываться от своих слов и рекомендаций, ведь это может подорвать его авторитет. Сохранить Заказчика.

## 8. Доставка на Север

**Заказчик** заключил с **Заводом** договор на приобретение и доставку продукции в пункт назначения. Место отдалённое, логистическая схема сложная: сначала наземным транспортом, затем речным, после снова наземным. Стороны подписали договор незадолго до окончания навигационного периода – заказчику были срочно нужны изделия. Завод поручил доставку продукции своей дочерней **Транспортной компании**, осуществляющей перевозку подобных грузов. Заказчик произвел Заводу 100-процентную предоплату за продукцию, Завод перечислил предоплату **Транспортной компании**. Завод начал производство, и часть изделий была доставлена Заказчику.

Во время доставки последней партии общей стоимостью 4,5 млн. рублей Транспортная компания сообщила Заводу, что навигация в этом году закончилась раньше, о чём стало известно всего несколько дней назад, а груз уже находится в месте погрузки на баржу. Следующая баржа пойдёт по реке после возобновления навигации, через семь месяцев. Остаются только наземные пути сообщения, которые увеличивают стоимость доставки на 60%. Директор транспортной компании не хочет брать на себя лишних расходов, иначе компания сработает по этому заказу в убыток, и премии не будет. Он считает, что Завод пошёл на риск, поэтому должен платить сам или решать вопрос с Заказчиком.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор Транспортной компании** — как можно скорее найти выход из ситуации, поскольку изделия находятся в порту, и за каждый день хранения приходится платить; сохранить хорошие отношения с Заводом.

**Заказчик** — получить весь заказ в срок; считает, что Завод должен взять расходы на себя, а неожиданное окончание навигации входит в предпринимательские риски Завода.

**Директор Завода** — не готов нести расходы на увеличение доставки, считает, что разделить убытки должны Транспортная компания и Заказчик.



## 9. Смена уже подросла

Производственно-коммерческая фирма динамично развивалась в течение последних шести лет. **Главный бухгалтер** работает в фирме с момента её зарождения и пользуется доверием **Директора** и учредителей. Вместе с ростом фирмы выросла численность бухгалтерии. Главный бухгалтер, переложив всю текущую работу на подчинённых бухгалтеров, в рабочее время оказывает бухгалтерские и консультационные услуги сторонним организациям.

Вместе с тем, в бухгалтерии незаметно вырос **Заместитель главного бухгалтера**, квалификация которого уже не ниже, а в отдельных вопросах и выше, чем у Главного бухгалтера. Со стороны Заместителя главного бухгалтера неоднократно высказываются претензии в адрес Главного бухгалтера о несправедливости и неравноценном распределении работы. Конфликт дошёл до Директора фирмы.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор** — хочет сохранить работоспособную бухгалтерию, уверен в профессиональной квалификации Заместителя главного бухгалтера, но сомневается в его способности руководить и выстраивать отношения.

**Главный бухгалтер** — хочет сохранить свою должность имеющиеся свободы и привилегии, иметь подконтрольную ей бухгалтерию и квалифицированного Заместителя.

**Заместитель главного бухгалтера** — не в состоянии примириться с Главным бухгалтером, который, по его мнению, допускал несправедливости по отношению к нему. Обладая достаточной квалификацией, психологически пока не готов взять на себя полную ответственность за работу бухгалтерии, хотел бы иметь более справедливого Главного бухгалтера.

## 10. Сгоревший КАМАЗ

**Предприниматель** заключил договор аренды бокса на местной автобазе. Однако, поначалу бокс часто оставался пустым, и **Знакомый Предпринимателя** предложил оставлять в нём свой грузовик КАМАЗ, а в качестве компенсации временно предоставил Предпринимателю оборудование для подъема тяжелых грузов. Предприниматель согласился. Письменный договор заключать не стали, просто поставили машину в бокс и попросили сторожа автобазы за ней приглядывать.

Некоторое время спустя в боксе замкнуло электрическую проводку. Возник пожар, КАМАЗ полностью сгорел.

В договоре аренды, заключенном между Предпринимателем и автобазой, не было регламентировано, кто именно должен отвечать за пожарную безопасность в боксе. Знакомый Предпринимателя разбираться не стал и потребовал у Предпринимателя возместить ущерб в размере 1 млн. рублей. Предприниматель отказался, поскольку считает, что компенсацию должен платить **Директор автобазы**.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Знакомый предпринимателя** — быстро получить компенсацию и приобрести новый КАМАЗ, так как его бизнес связан с перевозками.

**Предприниматель** — не видит своей вины в произошедшем; не хочет платить компенсацию, так как письменного договора не было; намерен переложить ответственность на Директора автобазы, которому он неоднократно говорил о проблемах с проводкой в арендуемом боксе.

**Директор автобазы** — не хочет платить компенсацию за сгоревший КАМАЗ; в случае предъявления претензий готов выдвинуть встречные требования к Предпринимателю о компенсации за сгоревший бокс, так как считает, что именно арендатор несёт ответственность за пожарную безопасность.

## 11. Мистические условия

В **финансовой компании** менеджеры ищут клиентов, совершая «холодные» звонки. На этапе предложения займа **Клиентский менеджер** называет сумму предварительного платежа, которая может быть изменена в зависимости от типа бизнеса Клиента, и предупреждает об этом **Клиента** во время разговора по телефону. Клиент соглашается на оформление заявки, условия его устраивают. На следующий день он предоставляет все документы, которые требуются для оформления займа.

Спустя три дня по приглашению Клиентского менеджера Клиент приходит в офис, и ему сообщают решение: заем одобрили, но переплата по займу выросла на 35% от первоначально объявленной суммы. Клиент считает, что это несправедливо по отношению к нему, и требует изменить условия согласно первичному предложению.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании** – урегулировать конфликтную ситуацию, уговорить Клиента подписать договор займа на выгодных для компании условиях.

**Клиентский менеджер** – дистанцироваться от конфликта, поскольку его работа сделана; считает, что все сложные вопросы должен решать Директор.

**Клиент** – любыми путями снизить процент переплаты и подписать контракт на первоначальных условиях, иначе сорвется сделка, которую он запланировал.

## 12. Переоборудование конференц-зала

Для проведения презентации прототипа нового программного обеспечения топ-менеджерам компании **Помощник генерального директора** обратился в установленном порядке в службу техподдержки для переоборудования конференц-зала. Зал был переоборудован, и презентация состоялась. На следующий день **Ответственный сотрудник** для проведения обычного совещания вынужден был обратиться в срочном порядке в техподдержку для приведения зала в стандартное состояние, на что было потрачено время, отнятое у совещания. В результате Ответственный сотрудник получил выговор, по его мнению, несправедливый, поскольку ожидал стандартного состояния зала, да и вообще не отвечает за этот зал.

Ответственный сотрудник обратился к **Генеральному директору** с жалобой на службу техподдержки. **Руководитель техподдержки** в ответ на жалобу объяснил, что его служба работает по заявкам, а заявки на подготовку от Ответственного сотрудника не поступало. Руководитель техподдержки посоветовал предъявить претензии Помощнику генерального директора, поскольку именно Помощник запросил нестандартное переоборудование зала, и его забота – обеспечить возврат конференц-зала в стандартное рабочее состояние. Помощник генерального директора в ответ на это пояснил, что за зал не отвечает, он перед своим мероприятием сам обследовал зал и составил задание на подготовку, и так, по его мнению, следует заранее поступать каждому ответственному за проведение мероприятия.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Помощник генерального директора** — укрепить свой авторитет, отвести претензии в свой адрес, сохранить хорошие отношения с Генеральным директором.

**Ответственный сотрудник** — снять с себя выговор, добиться уважения, повысить свой авторитет в глазах руководства компании, заставить Помощника генерального директора считаться с собой.

**Руководитель техподдержки** — отвести претензии от своей службы, отстоять существующий порядок работы строго по заявкам без каких-либо неявных требований.

**Генеральный директор** — разобраться в ситуации, добиться выполнения установленных правил, соблюсти баланс интересов подразделений, поддержать умеренную конкуренцию среди сотрудников.

### 13. Своенравный клиент

У **Генерального директора** торговой компании сложились отличные отношения с **Начальником отдела закупок** важного клиента. Начальник отдела закупок – амбициозный менеджер, которому льстит прямой доступ к руководству поставщика. Он хочет решать все вопросы только с Генеральным директором. **Территориальный менеджер** торговой компании, молодой креативный сотрудник, в зоне ответственности которого находится важный клиент, стремится все вопросы в рамках полномочий решать самостоятельно. Однако Начальник отдела закупок «ставит палки в колеса», отправляет нужные отчеты только Генеральному директору и, в случае чего, лично звонит с жалобами также напрямую Генеральному директору.

При согласовании маркетинговой акции, проводимой в интересах этого клиента, менеджмент торговой компании не вовремя предоставил аналитические данные, необходимые для разработки акции. Акция не была запущена в необходимый срок. Начальник отдела закупок звонит Генеральному директору и жалуется на «нерадивого территориального менеджера», требует его уволить.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор** — не хочет заниматься текущими проблемами с клиентом и предпочел бы, чтобы Территориальный менеджер самостоятельно решал все вопросы с важным клиентом, при этом не хочет потерять клиента или снизить объем его закупок.

**Территориальный менеджер** — хочет избежать увольнения и продолжать делать свою работу. Хочет, чтобы Генеральный директор не вмешивался в процесс и доверил ему решать все вопросы с важным клиентом самостоятельно.

**Начальник отдела закупок** — хочет сохранить практику решения всех вопросов напрямую с Генеральным директором торговой компании, добиться увольнения чересчур самостоятельного территориального менеджера.

## 14. Дальше я сам

**Фермер** в доверительной беседе пожаловался двум своим друзьям на плохой сбыт своей молочной продукции в пакетах. **Первый Друг** и **Второй Друг**, опытные руководители торговых компаний, имеющие бизнес-образование и разбирающиеся в маркетинге, указали на возможные причины неуспеха: невзрачная упаковка, отсутствие рекламы, низкая цена продукта, отсутствие в торговых сетях в областном центре. Друзья дали Фермеру несколько советов, как улучшить ситуацию. На что Фермер ответил, что он производитель, в тонкости продвижения и продаж вникать не хотел бы и предложил им создать совместный бизнес.

Друзья согласились и принялись за дело: создали концепцию модного молочного бренда «Андреевская ферма», подготовили соглашение о сотрудничестве, в котором было подробно прописано, кто что делает и за что отвечает, как распределяется прибыль и прочие детали. Двое друзей за свой счёт разработали стратегию, бизнес-план, логотип, бутылку, рекламную кампанию, провели опрос, съездили на выставку, выбрали оборудование. Затем с 3D макетами новых бутылок Друзья встретились с ведущими торговыми сетями и заручились их поддержкой по сбыту через эти сети молока «Андреевская ферма» по цене вдвое выше, чем оно продавалось в магазинах ранее.

После того, как была проведена вся подготовительная работа по запуску проекта, Фермер взял паузу под предлогом подготовки нового цеха. Когда цех был подготовлен, Друзья сообщили Фермеру о готовности внести деньги за свои доли и начать реализацию проекта. Фермер уклонился от ответа, а через некоторое время, встретившись с каждым Другом отдельно, намекнул, что совместного бизнеса, скорее всего, не будет. Друзья предложили всё обсудить открыто, расставить все точки над «i», но на всякий случай перед разговором подали на регистрацию в Роспатент товарный знак «Андреевская ферма».

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Первый Друг** — не видит смысла входить в проект с непостоянным Фермером, при этом хочет получить от Фермера компенсацию в размере 500 000 рублей за разработанную под ключ торговую марку и разойтись, сохранив нормальные отношения.

**Второй Друг** — жалеет о потраченных силах и времени; отказываться от выгодного дела не хочет, собирается реализовать проект без Фермера, закупая молоко в других фермерских хозяйствах.

**Фермер** — увидел стратегию для своего бизнеса, посчитал, что более не нуждается в помощниках и теперь может самостоятельно запустить проект «Андреевская ферма». Ценит дружеские отношения, но платить за разработку не хочет.

## 15. Соглашусь и сделаю по-своему

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

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

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

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

## 16. Не зная броду

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

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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



## 17. 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.

## 18. Доверяй, но проверяй

**Директор консалтинговой компании** заключил с **Директором производственной компании** договор на оказание консультационных услуг. Так как темы консультаций разнообразны, а объем работ заранее неизвестен, в договоре указана лишь стоимость одного часа работы консультантов и указано, что оплата производится на основании акта выполненных работ, в котором указываются все фактически выполненные работы и количество часов, потраченных консультантами. Обе компании имеют хорошую репутацию на рынке, поэтому руководители компаний относились друг к другу с доверием.

В течение трех месяцев **Консультанты** получали задания от производственной компании и выполняли их. Однако, за все это время консалтинговая компания ни разу не предоставила отчетов о проделанной работе, соответственно, не были составлены акты выполненных работ. По истечении трех месяцев Директор консалтинговой компании высылает Директору производственной компании отчет, в котором подробно расписаны часы работы всех Консультантов и определена стоимость выполненных работ. Количество потраченного времени и стоимость услуг значительно превышают ожидания Директора производственной компании, поэтому он высылает Директору консалтинговой компании письмо, в котором выражает свое несогласие с представленным отчетом. Он предлагает встретиться и обсудить сложившуюся ситуацию.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор производственной компании** — добиться снижения стоимости услуг, оказанных консультантами, сохранить контракт с консалтинговой компанией, не допустить скандала, так как акционерам это не понравится.

**Директор консалтинговой компании** — доказать корректность своих требований и получить оплату за оказанные услуги в полном объеме, сохранить контракт с производственной компанией, не допустить скандала, который может отрицательно повлиять на репутацию консалтинговой компании.

**Консультант** — сохранить количество часов, за которые консультанты получают оплату от Директора консалтинговой компании, доказать правильность информации об отработанных часах, отраженной ими в отчетах, сохранить профессиональный авторитет.

## 19. Неравное партнерство

Три компании-партнера – «Альфа», «Бета» и «Гамма» – организуют форум по автомобилестроению в рамках крупнейшей международной выставки. Организацией самой выставки занимаются компании «Альфа» и «Бета». Обязанности по организации форума распределены следующим образом. **Компания «Альфа»** предоставляет площадку и решает общие организационные вопросы. **Компания «Бета»** отвечает за продажу спонсорства и билетов на форум. **Компания «Гамма»** готовит программу форума, подбирает и приглашает спикеров. При этом основная организационная нагрузка ложится на специально выделенного для этой цели **Руководителя проекта компании «Альфа»**.

Продажа билетов осуществляется по рассылкам клиентских баз всех трех компаний. Наибольшее количество заявок на участие поступает по итогам рассылки от компании «Альфа». Прибыль же от работы форума распределяется следующим образом: компании «Альфа» и «Бета» получают по 25%, компания «Гамма» – 50%. Такое распределение сложилось исторически, и договоренность между компаниями выполняется уже несколько лет.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководитель проекта компании «Альфа»** — работает в компании недавно, бонус получает от чистой прибыли проекта. Считает условия распределения прибыли грабительскими, хочет установить распределение прибыли между партнерами, соответствующее вкладу участников, в противном случае удалить компанию «Гамма» из проекта. Не боги горшки обжигают, сами справимся!

**Директор компании «Альфа»** — считает, что все идет нормально, не хочет конфликта между партнерами, хотя финансовыми результатами проекта недоволен. Хочет успокоить Руководителя проекта, поскольку заинтересован в сохранении сильного сотрудника.

**Директор компании «Бета»** — ценит партнерские отношения и дорожит возможностью совместной реализации сложных проектов. Недоволен текущим распределением прибыли, готов к серьезному разговору.

**Директор компании «Гамма»** — доволен существующим распределением прибыли, поскольку считает вклад своей компании в общее дело наиболее существенным; хочет продолжить сотрудничество на прежних условиях, сохранить компании «Альфа» и «Бета» в качестве долгосрочных партнеров.

## 20. 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.

## 21. Именем революции!

**Менеджер компании «Даймонд»** отгрузил товар на крупную сумму своему новому клиенту – «Заводу имени Октябрьской Революции». Отношения с **IT-директором завода** выстраивались более полугода, на проработку заказа были затрачены силы и время нескольких подразделений компании. Кроме того, обсуждался уже и следующий контракт, состоялся предварительный разговор по перспективной закупке в связи с открытием нового производства. Менеджер понял, что существует перспектива получения премии на будущих поставках заводу.

По договору, который заключен между компанией «Даймонд» и заводом, предусмотрен срок оплаты в течение 10-ти рабочих дней с момента поставки. Однако, прошло уже две недели, а денежные средства до сих пор не поступили. Менеджер компании «Даймонд» позвонил IT-директору завода, и тот объяснил, что заводу необходима отсрочка платежа в 60 дней, иначе продолжение сотрудничества невозможно, и вообще, текущая поставка уже в любом случае будет оплачена с задержкой. Тем временем, **Руководитель отдела продаж компании «Даймонд»** потребовал от своих сотрудников предоставить отчет по дебиторской задолженности. У Менеджера из-за этого сложного заказа норма дебиторской задолженности превышена в два раза, и просрочен платёж.

IT-директор завода чувствует себя словно между молотом и наковальней. Договор подписан, отгрузка прошла, а финансисты неожиданно поменяли условия. В этой ситуации он испытывает неловкость перед поставщиком, с которым сложились хорошие отношения. Однако, заводские юристы заверили IT-директора, что ничего страшного в задержке оплаты нет, все так делают, а поставщик, если хочет и дальше работать с заводом, пусть принимает условия, удобные заводу.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Менеджер компании «Даймонд»** — хочет ускорить оплату по уже произведенной отгрузке, иначе будут проблемы из-за просроченной дебиторки и превышенного лимита задолженности; стремится сохранить перспективного клиента.

**Руководитель отдела продаж компании «Даймонд»** — следит за регламентом по дебиторской задолженности, не хочет, чтобы его подразделение было виновато в срыве исполнения бюджета и возникновении кассовых разрывов, заинтересован в сохранении клиента.

**IT-директор завода** — хочет сохранить хорошие отношения с поставщиком, найти выход из ситуации, в возникновении которой не считает себя виноватым.

## 22. Зависший сервер

В небольшой фирме по продаже компьютерной техники в одной комнате работали два друга – **Менеджер по закупкам** и менеджер по продажам корпоративным клиентам. Один из корпоративных клиентов фирмы сообщил о потребности в дорогом сервере нестандартной комплектации. Менеджер по продажам дал Менеджеру по закупкам заявку – подыскать сервер в необходимой конфигурации. Менеджер по закупкам, поверив другу на слово и не проверив поступление оплаты от клиента, разместил заказ на сервер у крупного дистрибьютора. По информации дистрибьютора, сервер должен прибыть в Россию примерно через четыре месяца, так как поедет со складов производителя.

Пока сервер ехал в Россию, менеджер по продажам уволился из фирмы. Позже Менеджер по закупкам выяснил, что **Корпоративному клиенту** этот сервер вроде бы уже и не нужен. В итоге, **Директор фирмы** попал в непростую ситуацию: на складе дистрибьютора лежит дорогой сервер нестандартной конфигурации, который требуется в ближайшее время забрать на склад фирмы. Уволившийся менеджер по продажам вообще никак не оформил заявку от Корпоративного клиента, в результате предоплата за сервер взята не была.

Компьютерная фирма также не оплачивала дистрибьютору сервер, а заказ на него есть только в электронной переписке между Менеджером по закупкам и **Менеджером дистрибьютора**, который, к слову, всегда делал хорошие скидки на отгружаемый фирме товар.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор фирмы** — хочет отказаться от получения сервера со склада дистрибьютора, ведь если принять сервер себе на склад, он вытянет из оборотных средств фирмы крупную сумму. Не хочет портить отношений с дистрибьютором, стремится избежать повторения подобных случаев в будущем.

**Менеджер по закупкам** — впервые столкнулся с ситуацией, когда друг «забрал свои слова обратно». Поиск других клиентов на сервер оказался безрезультатным – сервер действительно редкий.

**Менеджер дистрибьютора** — планирует отгрузить сервер компьютерной фирме, поскольку дистрибьютору тоже совершенно некуда пристроить дорогой нестандартный сервер.

**Корпоративный клиент** — считает, что озвученные планы и заказ – это разные вещи. Не считает, что имеет какие-либо обязательства перед компьютерной фирмой.

## 23. Забастовка

Во время забастовки **Директор предприятия** обратился к бастующим и объяснил, что при немедленном прекращении забастовки некоторая часть требований будет удовлетворена, а наказаны в этом случае будут только зачинщики забастовки. Бастующие раскололись на две группы. **Лидер умеренных** настаивает на немедленном прекращении забастовки, указывая на то, что вред от её продолжения явно перевешивает преимущества. **Лидер зачинщиков забастовки** убеждает: если сейчас пойти на уступки, Директор поймет слабость бастующих и либо вовсе не выполнит обещаний, либо, выполнив, впоследствии вернёт всё к прежнему состоянию.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор предприятия** — добиться скорейшего и прочного прекращения забастовки, вернуть управление предприятием, минимизировать уступки.

**Лидер зачинщиков забастовки** — добиться продолжения забастовки до полного выполнения требований, укрепить свой авторитет.

**Лидер умеренных** — реабилитироваться перед Директором, добиться преференций за прекращение забастовки, усилить своё влияние и авторитет в коллективе.

## 24. Домик в деревне

Два брата, проживающие в небольшом провинциальном городе, получили в наследство участок земли с деревенским домом. Дом требовал капитальных вложений, но ни один из братьев поначалу не горел желанием вкладывать в него деньги. Оба сходились на том, что неплохо бы продать дом при случае, а деньги разделить поровну.

Прошло несколько лет, в течение которых **Младший брат** уехал на заработки в столицу, а **Старший брат** женился, и в его семье появился ребенок. Все это время братья понемногу вкладывали деньги в дом и участок с намерением «привести все в порядок». При этом фактически старший брат вкладывал больше денег, а кроме того, вместе с женой участвовал в обустройстве дома и прилегающей территории.

Неожиданно к деревне, где был расположен участок, провели асфальтированную дорогу и газ. Дом значительно вырос в цене, и младший брат предложил его продать. **Жена старшего брата** в разговоре с мужем высказалась в том духе, что в доме все сделано «нашими руками», и он должен достаться семье старшего брата. Младший брат едет из столицы с намерением погостить у Старшего брата и решить вопрос с наследством.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Старший брат** — не продавать дом, компенсировать брату его часть наследства, которая, по его мнению, составляет меньше половины стоимости дома, растянуть выплаты на несколько лет, не испортить отношений с Младшим братом.

**Младший брат** — продать дом и получить половину денег, вырученные средства использовать в качестве первого взноса в ипотеку, не испортить отношений со Старшим братом.

**Жена старшего брата** — не продавать дом, а Младшему брату компенсировать как можно меньше, так как он «в столице и так себе на квартиру зарабатывает».



## 1/4 финала

### 25. Вейк-станция

**Предприниматель** занимается небольшим сезонным бизнесом — вейк-станция для катания желающих на территории городского спортивного парка. Бизнес строится на оказании услуг катания и сдачи в прокат снаряжения – вейкбордов, гидрокостюмов и прочего. Дела идут хорошо, и Предприниматель уже подумывает об открытии второго пункта катания.

Руководство городского спортивного парка в лице **Директора управляющей компании (УК)** заключило договор с администрацией города на выделение ещё одного земельного участка под спортивный парк на берегу реки в другом районе города в рамках муниципально-частного партнёрства. Это означает, что выделенную территорию нужно начинать развивать как можно скорее — планировать инфраструктуру и привлекать резидентов.

Директор УК знает о намерении Предпринимателя открыть пункт катания в новом спортивном парке, очень ценит его опыт и качество работы, но понимает, что требуемых на открытие новой станции денег – около 2 млн. рублей – у него нет, и за сезон он их не заработает. В то же время, **Хороший знакомый** Директора УК, спортсмен и фанат вейкборда, давно хотел превратить своё увлечение в заработок. Хороший знакомый уже объявил Директору УК о своём желании стать резидентом нового парка.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор управляющей компании** — хочет, чтобы вторая станция была открыта к новому сезону. Понимает, что, если он отдаст этот проект своему Хорошему Знакомому, отношения с Предпринимателем могут испортиться, что может повлиять на рабочую атмосферу в городском парке.

**Предприниматель** — не хочет упускать шанс развиваться вместе с парком, хочет открыть ещё один пункт катания в новом перспективном месте. Понимает, что если место резидента в новом парке отдадут Хорошему знакомому Директора УК, то расширять свой бизнес смысла не имеет. Три станции для города много, да и мест подходящих больше нет.

**Хороший знакомый** — готов стать резидентом нового спортивного парка, хочет заняться открытием новой вейк-станции и имеет для этого необходимые ресурсы.

## 26. Влиятельный помощник

**Сотрудник** компании около года работал под руководством **Помощника генерального директора**, имеющего на генерального директора большое влияние. Помощник много сделал для того, чтобы Сотрудник успешно влился в коллектив. В течение этого года к компании присоединилась небольшая фирма на правах обособленного подразделения. **Руководитель обособленного подразделения** и Сотрудник быстро нашли общий язык.

Через некоторое время Сотрудник сообщил Помощнику генерального директора о своем намерении перейти на работу в обособленное подразделение. Помощник ответил категорическим отказом – он считает, что готовил Сотрудника не для других подразделений, а для того, чтобы он мог помогать лично ему в работе. Помощник пригрозил Сотруднику, что в случае самовольного перехода на работу в обособленное подразделение, он «работать в компании не будет и может сразу искать себе новую работу».

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник** — считает, что крепостного права в современных компаниях быть не должно, хочет перейти на работу в обособленное подразделение и сохранить нормальные рабочие отношения с Помощником генерального директора.

**Помощник генерального директора** — воспрепятствовать переходу Сотрудника в обособленное подразделение, подтвердить свою самостоятельность и влияние на генерального директора, в частности, в решении кадровых вопросов.

**Руководитель обособленного подразделения** — помочь переходу позитивного и способного Сотрудника в свой коллектив, преодолеть конфликт, сохранить хорошие отношения с Помощником генерального директора.

## 27. Чей клиент?

В отделе сопровождения клиентов небольшого банка выделено два сектора, которые обслуживают клиентов из разных сегментов: малого бизнеса и среднего. Отдел по сопровождению малого бизнеса возглавляет **Руководитель сектора малого бизнеса**, соответственно, среднего — **Руководитель сектора среднего бизнеса**. Для каждого сегмента определены свои правила подготовки заключения на выдачу кредита.

Месяц назад в банк за кредитом обратился **Клиент** — представитель малого бизнеса, давний хороший знакомый **Руководителя банка**. Сектор малого бизнеса подготовил заключение. Однако, за пять дней до кредитного комитета Клиент предоставил новую отчётность, в соответствии с которой его компанию теперь необходимо относить к сегменту среднего бизнеса. По правилам банка, заключение необходимо вернуть на повторное рассмотрение.

Руководитель сектора малого бизнеса встречается с Руководителем сектора среднего бизнеса и предупреждает о намерении передать Клиента в его подразделение. При этом он напоминает о необходимости вынести заявку на кредитный комитет через пять дней, поскольку Клиент ждёт уже месяц. Руководитель сектора среднего бизнеса, понимая, что качественно подготовить заключение не получится, отказывается принимать документы Клиента на таких условиях. Он считает, что коллеги из смежного сектора не доработали с Клиентом и «прозевали» его переход в старший сегмент. Назревает скандал. Руководитель банка в курсе ситуации и требует немедленного решения проблемы.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководитель сектора малого бизнеса** — считает, что Клиентом дальше должен заниматься сектор среднего бизнеса. Правила есть правила, никто не виноват, что Клиент заранее не предоставил предварительную отчётность, а коллеги-смежники не догадались проявить предусмотрительность.

**Руководитель сектора среднего бизнеса** — не принимать в работу документы, в крайнем случае – принять с новыми сроками выдачи кредита, не ранее чем через месяц от текущей даты.

**Руководитель банка** — урегулировать конфликт, не допустить срыва договорённостей с Клиентом, наладить взаимодействие секторов отдела сопровождения.

**Клиент** — получить кредит в первоначально оговорённый срок, в противном случае сменить банк, тем более, что подходящие предложения ему поступают постоянно.

## 28. 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 имеющие 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.

## Полуфиналы

### 29. Сельская новь

На одну из ферм крупного агрохолдинга был назначен молодой **Директор** с задачей поднять прибыльность. Вскоре после назначения Директор добился выделения парка современной сельхозтехники. Директор имеет карьерные устремления, хочет перейти на повышение в региональный филиал холдинга, опираясь на успехи, достигнутые в управлении фермой.

Спустя некоторое время Директору стало известно, что новая техника простаивает в гараже, а хлеборобы работают на старой. Новая техника более эффективна, производительность ее выше, соответственно, выше и заработки. Недовольство хлеборобов достигло того, что они направили к Директору делегацию во главе с **Молодежным лидером** с требованием вывести новую технику в поля, ведь многие молодые ребята, наблюдая существующее положение дел, собираются увольняться.

**Заведующий гаражом** на ферме, в ведении которого находится вся техника, – человек старой закалки, бережливый и рассудительный. Он приберегает новую технику до лучших времен, пока работоспособна старая – пусть работает. Парк не обновлялся давно, в следующий раз когда еще обновят! Кроме того, ремонт старой техники прост и дешев, а новую технику ещё нужно осваивать. Молодежного лидера он считает типичным выскочкой, который работать не очень хочет, а больше «мутит» хлеборобов. Заведующий гаражом живет в этом селе с рождения, работает на ферме с 14 лет, всю свою жизнь связал с сельским хозяйством, пользуется заслуженным авторитетом среди односельчан и коллег.

Молодежный лидер видит свое будущее в общественной или политической деятельности. Он планирует участвовать в ближайших муниципальных выборах, рассчитывая на поддержку хлеборобов.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор** — удерживать молодежь на ферме, сосредоточиться на решении неотложных задач, поскольку без их решения о дальнейшей перспективе можно забыть; ценит отношения с авторитетным Заведующим гаражом, к мнению которого прислушивается руководство агрохолдинга.

**Заведующий гаражом** — готов вкладываться в ту молодежь, которая связывает свою жизнь с селом и фермой, а не гонится за длинным рублем. Считает, что лучшее – враг хорошего. Ориентирован на дальнюю перспективу и основательность, порядок и стабильность ценит выше сиюминутных успехов.

**Молодежный лидер** — хочет добиться вывода новой техники в поля и улучшения других условий труда, укрепить свой авторитет среди хлеборобов, балансируя между интересами руководства и односельчан, хочет накопить политический капитал для продвижения в муниципальные депутаты.

## 30. Партнеры

**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 зарабатыватья 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.

## За 3-е место

### 31. Искусственный снег

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

Однажды оборудование для засыпки искусственного снега вышло из строя, и на несколько дней трасса осталась без снега. Оборудование находилось на гарантийном обслуживании производителя. Производитель прислал своего технического специалиста, но тот не смог исправить оборудование на месте, сославшись на отсутствие необходимых запчастей. **Администратор курорта** позвонил **Менеджеру производителя**, и тот обещал разобраться в ситуации и исправить оборудование в ближайший срок.

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

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

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

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

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

## Финал

### 32. 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.



## Ситуации турнира по быстрой управленческой борьбе

### Групповой этап

#### 33. Шведский стол

Сотрудники компании отмечают за казенный счет корпоративное событие. На общем столе расставлены угощения, каждый сотрудник по очереди подходит и берет по своему усмотрению то, что ему нравится. **Один из сотрудников** долго выбирает фрукты. **Другой сотрудник** упрекает:

— Ты не выбирай, бери как все, не выбирая!

#### 34. Решаю сам

**Руководитель** (он же собственник) небольшой компании постоянно использовал одного из инженеров в качестве водителя. Инженер обычно соглашался, но всегда ворчал, мол, работа не по профилю. Но вот настал день, когда Руководитель, обратившись к **Инженеру** с очередной просьбой поработать водителем, встретил мотивированный отказ. На что Руководитель ответил:

— В своей компании я сам решаю, кто и чем занимается!

#### 35. Чрезмерная сила

На соревнованиях по спортивным переговорам опытному игроку попала в соперники девушка-новичок. Опытный игрок разбил девушку в пух и прах. Девушка не удержалась и расплакалась от разочарования. В перерыве **Арбитр соревнований** подошел к **Опытному игроку** и упрекнул:

— Ну что ж ты с девушкой-то так?! Мог бы и помягче!

#### 36. Деловые люди

Руководитель строительно-монтажного отдела строительной компании – опытный и хваткий строитель. Был на хорошем счету, часто выручал компанию в трудные минуты. Но у него имелся небольшой недостаток – он плохо владел деловой перепиской и часто допускал орфографические ошибки. В течение нескольких лет ситуация не менялась. Как-то раз **Генеральный директор** попросил взять в отдел свою знакомую молодую выпускницу строительного ВУЗа. Руководитель отдела выполнил просьбу Генерального директора. Через некоторое время Генеральный директор зашел в строительно-монтажный отдел и в присутствии сотрудников с юмором заметил **Руководителю отдела**:

— Смотри, твоя сотрудница просто образцовые письма готовит! Может она и тебя научит?!

#### 37. Реструктуризация

В результате реструктуризации бизнес-процессов в крупной компании на **Сотрудника** одного из отделов были возложены обязанности, которые весьма сильно отличаются от прежних, и не соответствуют образованию и опыту Сотрудника. На недоуменный вопрос Сотрудника **Начальник отдела** ответил:

— Теперь это задачи нашей команды!

## 38. За витриной

Витрина парикмахерской выходит на оживленную улицу. **Прохожий** остановился напротив витрины и долгое время наблюдает за происходящим внутри, временами делает непонятные знаки совершенно незнакомым с ним посетителям, гримасничает. **Администратор** парикмахерской выходит на улицу и решительно говорит Прохожему:

— Прекратите на нас глазеть, или я вызову охрану!

## 39. Делай из того, что есть

**Начальник цеха** получает со значительной задержкой комплектующие, которые не удовлетворяют требованиям (брак), но могут быть доработаны до требуемого состояния. **Заместитель директора по производству**, стараясь выполнить свой заказ в срок, отдаёт распоряжение Начальнику цеха:

— Ты же сам говорил, что можно исправить! Вот и делай из того, что есть!

## 40. Грешники

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

— А кто без греха-то?!

## 41. Отпуск

**Сотрудник** заранее запланировал пятидневный отпуск. К моменту отпуска один из дней, на которые он приходится, был объявлен нерабочим. Руководствуясь законодательством, Сотрудник вышел на работу на день позже. **Руководитель** на это высказал претензию:

— Что за продление отпуска сверх утвержденного?!

## 42. Излишняя доверчивость

При выдаче **Клиенту** новой машины в одном из известных автомобильных салонов оказалось, что автомобиль стоял на стоянке под открытым небом и был в пыли. **Менеджер по продаже** сообщил Клиенту, что на мойку большая очередь и предложил подписать передаточный акт без мойки и тщательного осмотра кузова. Добавив при этом «Если что не так – разберемся». На следующий день Клиент обнаружил царапину на бампере и приехал в салон. Менеджер, увидев царапину, заявил, что вчера ее еще не было, и такое повреждение он обнаружил бы обязательно. На что Клиент сказал:

— Вы обещали «если что, разбераться» — вот и разбирайтесь!

## 43. Это мы проходили!

HR-департамент торговой компании пригласил известного тренера для проведения тренинга по повышению эффективности продаж. **Тренер** согласовал с HR-директором программу обучения и в назначенное время приступил к тренингу. Через час после начала мероприятия участники стали один за другим покидать помещение, мотивируя уход кто неотложными делами, кто срочным поручением руководства. Тренинг оказался на грани срыва. Очередной **Уходящий с тренинга** на вопрос Тренера о причине раздраженно ответил:

— Да мы всё это уже сто раз проходили!

## 44. По инструкции

В сложной ситуации **Руководитель подразделения** отдал распоряжение, противоречащее локальным нормативным актам организации. **Исполнитель** возразил:

— По инструкции так действовать запрещено!

## 45. Не понравились

Коммерческий директор компании ведёт переговоры по оказанию услуги для крупного холдинга. Программу и стоимость согласовали, как будто всё устраивает. После недельных размышлений Представитель холдинга сообщает, что выбрали другую компанию. На вопрос **Коммерческого директора** – чего не хватило в их предложении, **Представитель холдинга** раздраженно ответил:

— Да ничего! Просто Вы мне не понравились!

## 46. Несогласованный баннер

В магазин завезли новый ассортимент продукции. Обычно это освещается рекламным баннером на фасаде. Дизайном и изготовлением баннера занимается **Менеджер по рекламе**, который согласовывает дизайн-макет у **Директора магазина**. Но в этот раз Директор сказал, что баннер вешать не нужно. Менеджер по рекламе занимался другими задачами. Вдруг за день до выкладки товара Директор изменил свое решение и сказал, что баннер нужен. Менеджер, несмотря на неудобства, успел сделать макет и отправить баннер на печать, чтобы к следующему дню баннер висел на фасаде. На согласование макета с Директором времени не было. Когда на следующий день Директор пришел в магазин, он обратился к Менеджеру по рекламе:

— Что за ерунду ты повесил?!

## 47. Рекомендация

По рекомендации одного из старых сотрудников в компанию был принят новый сотрудник. Спустя некоторое время он был уволен по служебному несоответствию. **Генеральный директор** упрекнул **Сотрудника**, который рекомендовал уволенного:

— Ты кого к нам приводишь?!

## 48. Всё схвачено

**Новый директор филиала** федеральной компании по протекции столичного руководства принял на работу Директора по продажам «со связями и большой перспективой». В течение месяца Директор по продажам появлялся в офисе от случая к случаю на час-два и снова куда-то исчезал. Наконец, Новый директор филиала попросил его предоставить отчет по встречам и потенциальным клиентам, на что Директор по продажам ответил в присутствии сотрудников:

— Ну что ты придираешься?! У меня всё согласовано с Москвой!

## 49. Что дозволено Юпитеру...

Известный **Тренер** по тайм менеджменту опаздывает на свой тренинг. Через несколько минут после назначенного времени начала он как ни в чем не бывало заходит в аудиторию и приветствует участников. Из первого ряда раздаётся голос **Участника**:

— **И Вы после такого спокойно будете нас учить?!**

## 50. Нехватка ресурсов

**Руководитель проекта** в очередной раз обратился за ресурсами в профильное подразделение. Проект находится на контроле у генерального директора компании. Но **Руководитель подразделения** в очередной раз отказался выделить требуемые ресурсы, сославшись на их нехватку. **Руководитель проекта** ответил:

— **Что значит «не хватает»?! Ищите!**

## 51. Моральный облик

**Ответственный за моральное состояние коллектива** пожаловался **Руководителю** организации на вольное поведение высокопоставленного сотрудника: мол, в командировки берет с собой сотрудниц, с которыми состоит в близких неслужебных отношениях, за казенный счет оплачивает их проживание и посещает с ними рестораны и так далее. **Руководитель организации** ответил:

— **Зато меньше тратит времени на поиски приключений и больше на работу!**

## 52. Рекламный ход

Компания «Тепломонтаж» недавно вышла на рынок. Её рекламный девиз – «Мы подарим вам тепло». Заказчик запросил у компании «Тепломонтаж» коммерческое предложение на оснащение его помещений системой отопления, попросив использовать при расчетах, по возможности, недорогое оборудование. Получив предложение, **Представитель заказчика** заметил **Представителю компании**:

— **Говорите, что подарите, а цены высокие!**

## 53. Не тем тоном

На время своего отпуска генеральный директор назначил исполняющим обязанности вместо себя **Руководителя строительного-монтажного отдела**. В один из дней **Руководитель** заходит в соседнее подразделение проектирования и строгим тоном дает указание одной проектировщице: немедленно отложить все прочие дела и выполнить его поручение по исправлению замечаний в документации! **Интеллигентная проектировщица**, видя перед собой руководителя другого отдела, оправившись от небольшого культурного шока, отвечает:

— **Вы таким тоном можете у себя дома с женой разговаривать!**

## 54. Чтец некрологов

**Руководитель отдела продаж** совместно со менеджерами подготовил комплект скриптов для холодных звонков потенциальным заказчикам. Перед началом работы руководитель с каждым менеджером индивидуально отработал звонки, в которых руководитель играл роль заказчика, а менеджеры разговаривали с ним по скриптам. У одного из отстающих менеджеров отдела был от природы тягучий и очень монотонный голос. После проигрывания с ним учебного тренинга по скриптам, руководитель заметил **Менеджеру**:

— **Таким голосом только некрологи зачитывать!**

## 55. Постановка задачи

Собственник спортзала, столкнувшись с низкой посещаемостью, нанял Менеджера по продажам для привлечения в зал новых клиентов. Через два месяца количество клиентов выросло настолько, что зал часто стал заполняться до отказа, особенно по вечерам. Клиенты стали выражать недовольство. На упрёк **Собственника** в неадекватности и отсутствии стратегического мышления **Менеджер** ответил:

— **Вы мне поставили задачу поднять посещаемость, и я её выполнил!**

## 56. Лево-право

**Прораб** выполнял ремонт частной квартиры. **Владелец квартиры** - бывший технический заказчик по ремонту многоквартирных домов в Москве, хорошо разбирался в тонкостях ремонта. Никакого дизайн-проекта не было. Чертежи выполнялись от руки и согласовывались по электронной почте или устно по телефону. Пришло время сдачи санузла. В целом Владельцу квартиры результаты работ понравились, но, когда открыл кран смесителя, установленного над ванной, выражение его лица резко изменилось. Он повернулся к прорабу и спросил:

— **По СНиПу подвод горячей воды к смесителям должен быть слева, у тебя справа. За чей счет будем снимать плитку и переделывать?!**

## 1/4 финала

## 57. Дефицит

**Менеджер** добыл дефицитные детали, запланированные под будущие потребности. Он сдал их на склад и указал срок хранения. Спустя некоторое время, которое превысило обозначенный срок хранения, Менеджер обратился на склад и обнаружил отсутствие желаемых деталей. На возмущение Менеджера **Кладовщик** ответил:

— **Ну а что, ты не приходишь, я и начал другим выдавать!**

## 58. Совещание

**Руководитель отдела разработки IT-компании-исполнителя** приводит на очередное совещание с заказчиком четырех своих специалистов. Проект сложный, и Руководитель отдела планирует не только познакомить всех участников, но и совместно решить основную часть проблем по проекту. Когда участники совещания, наконец, рассаживаются по местам, **Генеральный директор компании-заказчика**, повернувшись к Руководителю отдела разработки, произносит:

— **Коллег с каждым разом становится все больше, а толку все меньше!**

## 59. Стресс-тренинг

**Выпускник ВУЗа** устроился на работу. Денег платили мало, выпускник начал присматривать новую работу и записался на двухдневный тренинг одного из ведущих тренеров по продажам. На 2-й день тренинга было практическое задание – в течение часа на улице подойти к трем незнакомым людям и предложить по 100 руб., а затем у трех прохожих попросить 100 руб. По концепции тренинга это помогало снимать блоки и комплексы по работе с деньгами. Выпускник ВУЗа успешно одолжил по 100 руб. трём прохожим. Теперь он мучительно начал выискивать тех, у кого попросить деньги. Он подошел к очереди в железнодорожные кассы, подошел к какой-то женщине и попросил 100 рублей. Когда женщина повернулась к нему лицом, то оказалось, что это его бывшая преподаватель - **Доцент ВУЗа**. Она с укором посмотрела на него и сказала:

— Не думала, что после окончания института вы начнете попрошайничать на улице!

## 60. Молодой, да премиальный

На квартальной планерке обсуждается вопрос премирования сотрудников Компании. **Начальник отдела маркетинга** поднимает вопрос о выплате премии сотруднику своего отдела, стажеру на испытательном сроке, который придумал и реализовал идею, позволившую в кратчайшие сроки обеспечить плановую посещаемость сайта. На это **Коммерческий директор** пожимает плечами и говорит:

— Рановато ему премии получать, пусть полгода хоть поработает!

## Полуфиналы

### 61. Жалобы на курение

**Молодой человек** неоднократно замечал запах сигаретного дыма в подъезде своего многоквартирного дома. Возвращаясь домой однажды вечером, он увидел **Соседку**, курящую на лестничной площадке, и сделал ей замечание в том духе, что "здесь курить запрещено". Соседка иронично ответила:

— А вы что, хотите на меня пожаловаться?

### 62. Математики

Перед Новым годом **Председатель родительского комитета класса**, закончившая в своё время мехмат МГУ, повздорила с **Классным руководителем**, учителем математики, по поводу её методик преподавания. На празднике конфликт усилился. После начала третьей четверти Председатель обнаружила, что у сына по математике пошли сплошные тройки! Она приходит в школу и спрашивает у Классного руководителя:

— Со мной справиться не смогли, теперь на сыне решили отыграться?!

За 3-е место

### 63. Свадебный переполох

За день до свадебного торжества **Представитель пекарни** привозит **Жениху** свадебный торт, который не соответствует заказу молодоженов: он меньше в размерах, другого цвета и вкуса. На претензии Жениха Представитель пекарни отвечает:

— Или берите этот, или я поехал! Другого всё равно не будет!

Финал

### 64. Отвечать или нет?

**Активный участник** мастер-класса по переговорам высказал свою точку зрения по обсуждаемому вопросу, а потом вдруг задал вопрос **Преподавателю** о том, знает ли он, чем умный человек отличается от мудрого. Преподаватель вернулся к обсуждаемой до вопроса теме и продолжил говорить, но Активный участник его перебил:

— Простите, так ответ будет или нет?!