



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

КУБОК «ЕВРОПА-АЗИЯ» 2021
Официальный онлайн-турнир ФУБ по классической управленческой борьбе по
технологии Владимира Тарасова
21-22 августа 2021

Ситуация 1. Спорный объект.	2
Ситуация 2. Ротация подрядчиков.	3
Ситуация 3. Передача работ.	4
Ситуация 4. Прерванная связь.	5
Ситуация 5. Добровольно-принудительная вакцинация.	6
Ситуация 6. Свой – чужой.	7
Ситуация 7. Шантажист.	8
Ситуация 8. Новая метла.	9
Ситуация 9. Руководитель вам не мамочка!	10
Ситуация 10. Свои люди.	11
Ситуация 11. Личная антипатия.	12
Ситуация 12. Всё могут короли.	13
Ситуация 13. Кредитор или друг?	14
Ситуация 14. Именем Революции!	15
Ситуация 15. Отказ в банковской гарантии.	16
Ситуация 16. Дружба без оплаты.	17
Ситуация 17. Конфликт на предприятии.	18
Ситуация 18. Коварный директор.	19
Ситуация 19. Доля.	20
Ситуация 20. Тайная причина.	21
Ситуация 21. Стартап.	22
Ситуация 22. Непонятное будущее.	23
Ситуация 23. Неоднозначная конкуренция.	24

I групповой этап

Ситуация 1. Спорный объект

Строительной компании в счет расселения на других площадках по соглашению с **Администрацией города** выделена земля. Согласно градостроительной документации, на этом участке должен располагаться торгово-административный центр. Строители запроектировали здание, прошли все этапы согласования.

Получив разрешение на строительство, компания приступает к подготовительным работам (вынос сетей, забор и прочее). Но жильцы близстоящих домов своим решительным пикетированием не дают строителям что-либо делать, объясняя это уплотнением территории и не согласованием проекта с **Советом микрорайона**. Совет микрорайона обратился в городскую администрацию об отзыве постановления о разрешении на строительство. Конфликт продолжается.

Роли и интересы:

Строительная компания — построить здание по проекту, начать строительство как можно быстрее, получить компенсацию затрат.

Администрация города — не хочет быть третейским судьей, а наблюдает со стороны, чем закончится дело.

Совет микрорайона — решить свои вопросы по проблемам микрорайона, как с администрацией города, так и со строительной компанией.

Ситуация 2. Ротация подрядчиков

В компании принято использовать услуги нескольких подрядчиков, периодически их меняя. Это правило установил, но не формализовал **Начальник отдела закупок**.

Менеджер отдела закупок установил приятельские отношения с **Генеральным директором одной из компаний-подрядчиков**, которая ранее уже успешно выполнила несколько ответственных подрядов, и тот готов существенно снизить цены в случае, если компания-заказчик выберет их в качестве постоянного подрядчика и улучшит стандартные условия по предоплате. **Коммерческий директор** компании получил соответствующее коммерческое предложение.

Наступает очередной момент выбора подрядчика на выполнение работ.

Роли и интересы:

Коммерческий директор — нравится коммерческое предложение, но полномочия по решению таких вопросов передал на уровень Начальника отдела закупок.

Начальник отдела закупок — отстаивать свое право принимать решения, продолжить работать по принятой им ротационной схеме.

Генеральный директор компании-подрядчика — быстрее заключить долгосрочный договор с компанией-заказчиком, получить предоплату и начать работать.

Менеджер отдела закупок — заключить договор с приятельской компанией, поскольку это долгосрочно сэкономит компании деньги; получить бонус за проявленную инициативу.

Ситуация 3. Передача работ

Между **Заказчиком** и **Генподрядчиком** заключен договор на производство работ на сумму 18 млн. рублей, договор включает два этапа исполнения работ. Первый этап работ выполняет Генподрядчик, стоимость этапа составляет 8 млн. рублей, второй этап оценивается в 10 млн. рублей. Все материалы за счет Заказчика. В стоимость договора входит только оплата работ. Генподрядчик передает объемы второго этапа на субподряд. За выполнение работ второго этапа **Субподрядчику** предложено 6 млн. рублей. Вначале Субподрядчик соглашается с предложенной ценой сделки. Однако, узнав о стоимости второго этапа для Генподрядчика, Субподрядчик возмущается несправедливой, с его точки зрения, ценой для него. Его мнение таково: Субподрядчик делает 100% работ по второму этапу, а получает за нее только 60% от реальной стоимости работ, что, конечно, несправедливо.

Роли и интересы:

Заказчик — заинтересован в точном и своевременном исполнении заказа.

Генподрядчик — хочет сохранить первоначальные условия договора с Субподрядчиком, при этом не снизить удовлетворенность Субподрядчика результатом переговоров, а также исключить влияние оценки ситуации на качество исполнения работ Субподрядчиком.

Субподрядчик — хочет увеличить стоимость договора субподряда, но не потерять объемы и не испортить отношения с Генподрядчиком.

Ситуация 4. Прерванная связь

Топ-менеджеры компании вместе с **Генеральным директором**, обычно работающие на «удаленке», приехали в переговорную офиса в выходной день для обсуждения важной сделки с контрагентом по видеосвязи.

В этот день **Управляющая компания** проводила ремонт сетей и коммуникаций, предварительно не уведомив компанию-арендатора должным образом о запланированных работах, поскольку **Руководитель хозяйственного подразделения компании-арендатора** разрешил УК делать короткие ремонты по выходным дням без уведомлений – все равно в офисе в эти дни всегда пусто!

В переговорной комнате внезапно прервалось интернет-соединение, затем отключился свет. Топ-менеджеры не смогли завершить важный звонок и важная сделка, по всей видимости, сорвалась.

Роли и интересы:

Генеральный директор компании-арендатора — заставить УК компенсировать убытки, вызванные прерванной связью, не повторить подобной ситуации.

Начальник управляющей компании — не компенсировать ущерб, поскольку работы, как обычно, проводились в выходной день.

Руководитель хозяйственного подразделения компании-арендатора — считает, что виноваты рабочие УК, которые видели, что в офисе кто-то есть, но несмотря на это, решили проводить запланированные работы.

Ситуация 5. Добровольно-принудительная вакцинация

В компании процесс продажи сложных продуктов состоит из двух этапов: вначале обзвон потенциальных клиентов, затем личная встреча с демонстрацией. После ослабления коронавирусных ограничений и возможности опять организовывать личные встречи с потенциальными клиентами **Директор департамента продаж** принял решение и издал внутри компании приказ, согласно которому допускаются к работе с клиентами в формате личных встреч лишь те сотрудники его департамента, которые документально подтвердили прохождение курса вакцинации. Сотрудники, не сделавшие прививок, остаются работать в первой линии продаж «по телефону».

Ситуацию осложняет тот факт, что по правилам бонусной политики компании уровень дохода успешного «очного» продавца может превышать в несколько раз уровень дохода успешного «телефонного» продавца.

Роли и интересы:

Директор департамента продаж — считает, что все сделал правильно; более того, эпидемиологическая безопасность клиентов во время покупки – одно из преимуществ, которое позволит вырваться вперед конкурентов в непростое время.

HR-директор — считает нововведение Директора департамента продаж несправедливым и ущемляющим права работников; возмущен, что с ним не посоветовались при принятии такого решения.

Генеральный директор — всецело доверяет Директору департамента продаж и делегирует многие вопросы; хочет любой ценой преодолеть кризис и вернуть компанию к финансово-экономическим показателям доковидных времен.

Сотрудник-«антипрививочник» — раньше был лучшим «очным» продавцом, сейчас его доход упал в разы; не согласен с нововведением, принципиально отказывается от вакцинации и не собирается объяснять причины своего отказа.

Сотрудник, прошедший вакцинацию — сделал прививки одним из первых в компании, и статус «вакцинированного» принес быстрое повышение; стремится максимально долго удержаться в выгодной роли «очного» продавца.

Ситуация 6. Свой – чужой

В торговой компании стало известно, что **Ведущий менеджер** отдела продаж поддерживает отношения с Заместителем начальника отдела продаж основного конкурента, более того, они знакомы с детства, часто встречаются, выпивают. Информация о знакомстве дошла до непосредственного начальника Ведущего менеджера — **Руководителя отдела продаж**. Он поставил вопрос ребром — либо увольняйся, либо прекрати встречи.

Ведущий менеджер искренне не понимает, в чем проблема. Считает, что его совесть чиста, поскольку, встречаясь со своим другом, они придерживаются правила «о работе не говорить» — из этических соображений. По этой же причине он отказался в свое время работать под руководством своего друга. Руководитель отдела продаж торговой компании считает, что Ведущего менеджера нужно немедленно уволить. На его должность он планирует поставить своего родственника, который недавно пришел в компанию. Также он требует, что Ведущий менеджер сообщил какие-либо полезные данные о конкуренте, которыми он наверняка владеет.

Директор компании обеспокоен текущей ситуацией, считает, что увольнять Ведущего менеджера ни в коем случае нельзя, поскольку понятно, куда он уйдет в такой ситуации — к конкуренту. С другой стороны, Руководитель отдела продаж — его близкий друг, с которым они начинали дело, и его мнение игнорировать нельзя.

Роли и интересы:

Ведущий менеджер — остаться в компании. Не разрывать отношения с другом.

Руководитель отдела продаж — уволить Ведущего менеджера, либо оставить его в компании, но через него получать информацию о конкуренте.

Директор компании — сохранить Ведущего менеджера. Сохранить отношения с Руководителем отдела продаж.

Ситуация 7. Шантажист

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

В день увольнения при ознакомлении с приказом **Увольняющийся** подает официальное письмо **Директору по персоналу** с просьбой выполнить перерасчет заработной платы и оплатить время переработок, с очевидной угрозой обращения в проверяющие органы. Сумма в расчете, приложенном к письму, составляет больше двух заработных плат Увольняющегося. К письму приложены распечатки переписки в электронной почте. Непосредственный **Начальник** Увольняющегося понимает, что Увольняющийся и его некачественная работа и являются одной из причин «сверхусилий» всей команды. Да и вообще, идти на поводу шантажа – путь в пропасть. Бюджет на дополнительную оплату не был предусмотрен.

Роли и интересы:

Увольняющийся — получить дополнительную оплату.

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

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

Ситуация 8. Новая метла

В производственную компанию пришел новый **Директор по продажам**. **Генеральный директор** компании поставил новому Директору по продажам задачу увеличить долю рынка и прибыль от продаж. Для выполнения поставленной задачи Директор по продажам изменил систему начисления бонусов **Менеджеров по продажам**, поскольку прежняя система, по его мнению, недостаточно стимулировала Менеджеров на поиск новых рынков и поощряла увеличивать в большей степени объемы продаж, а не прибыльность сделок. По существовавшей системе бонусы выплачивались по результатам прошлого полугодия, спустя один-два месяца. Директор по продажам ввёл изменения в середине полугодия и объявил, что они распространяются и на уже прошедшую его часть.

Коллектив Менеджеров недоволен новой системой начисления бонусов, видит основную трудность не в организации продаж, а в качестве и характеристиках продаваемой продукции, не дотягивающей до лучших образцов отрасли. Менеджеры считают, что изменение системы начисления бонусов кардинально не улучшит ситуацию, а лишь внесет недовольство и демотивирует сотрудников. Особое недовольство Менеджеров вызывает тот факт, что система вводится без обсуждения в коллективе и «задним числом».

Роли и интересы:

Генеральный директор — требует выполнения поставленной задачи по увеличению прибыли, при этом массовое недовольство в коллективе считает недопустимым, готов к диалогу с коллективом.

Директор по продажам — уверен в своей правоте, намерен решительно добиваться поставленной цели, готов, при необходимости, полностью заменить коллектив Менеджеров по продажам.

Менеджер по продажам — категорически возражает против введения новой системы начисления бонусов, стремится сохранить существующую систему, укрепить свой авторитет в коллективе.

Ситуация 9. Руководитель вам не мамочка!

Недавно в команду разработки крупной компании – разработчика программных решений для бизнеса, пришла новая **Сотрудница**. Довольно быстро Сотрудница начала встречаться со своим коллегой по команде **Разработчиком**, но спустя некоторое время рассталась с ним и стала встречаться с другим **Сотрудником** из этой же команды. Разработчик расстроен, о работе думать не может, срывает сроки по своим задачам; договорился с **Руководителем**, чтобы хотя бы рассадили их с Сотрудницей по разным кабинетам – но и это не помогает. Дошло до того, что перестал появляться на работе, сославшись на болезнь. Через пару дней Сотрудница обратилась к Руководителю с жалобой на Разработчика – он постоянно ей пишет, отвлекает от работы, подкарауливает у подъезда и вообще не дает проходу. Просит переговорить с Разработчиком и как-то его усмирить. Руководитель в гневе: на носу сдача проекта государственному заказчику, вся команда работает, не покладая рук, а эти тут «мыльную оперу» разводят вместо работы.

Роли и интересы:

Сотрудница – опасается за свою рабочую и личную жизнь. Из команды уходить не хочет. Хочет, чтобы Руководитель как-то повлиял на Разработчика.

Разработчик – хочет вернуть Сотрудницу, о работе не думает вообще, задачи не интересны. Но и до увольнения доводить тоже не хочет. Надеется, что Руководитель «по-человечески поймет».

Руководитель – хочет вернуть Разработчика в строй, нагнать отставание сроков по задачам Разработчика и успешно сдать проект. Считает, что сотрудники должны сами решать свои личные проблемы, а не втягивать в них руководителя.

Сотрудник – ревнует, готов «разобраться» с Разработчиком «по-мужски».

Ситуация 10. Свои люди

На предприятии происходит смена нескольких руководителей, и постепенно новый **Коммерческий директор** заменяет состав сотрудников знакомыми и доверенными людьми, устраняя старых работников.

После увольнения очередного сотрудника Коммерческий директор принимает на работу в отдел продаж сотрудницу, знакомую по предшествующему месту работы, на должность менеджера. **Новый менеджер** не знает специфики работы данной компании и не владеет всеми необходимыми навыками. При этом её оклад, установленный Коммерческим директором, превышает оклад менеджеров, уже проработавших на предприятии много лет. **Начальник отдела продаж** — опытный сотрудник, который прекрасно владеет всеми деталями работы коммерческой службы компании. Перед ним поставлена задача — обучить Нового менеджера. Но Начальник отдела продаж не считает нужным делиться накопленным за время работы опытом, оклад, установленный Новому менеджеру, считает несправедливо высоким. Он опасается, что в скором времени его могут отправить «на пенсию».

Роли и интересы:

Начальник отдела продаж — не включаться в обучение Нового менеджера. Обозначить свою роль в отделе и компании. Отстоять своё право самостоятельно набирать себе сотрудников и руководить отделом по своему усмотрению.

Новый менеджер — стремится получить необходимые для работы навыки и информацию для активной деятельности, так как в перспективе — карьерный рост и сопутствующий рост зарплаты.

Коммерческий директор — заинтересован в быстром вовлечении в работу нового сотрудника, поскольку это проверенный человек. А нынешний Начальник отдела, человек хоть и компетентный, но не за горами тот день, когда он может уйти на заслуженный отдых.

Ситуация 11. Личная антипатия

Коммерческий директор компании по продажам электроники, недавно назначенный на свою должность, начал резко увеличивать объёмы продаж. Его не устраивает **менеджер по рекламе** из-за личной антипатии, но последний долго и плодотворно работает в компании. Возникла конфликтная ситуация, когда возбуждённый мелочными придирками менеджер по рекламе в грубой форме отказался выполнять прямое указание коммерческого директора во время проведения выставки и в присутствии других сотрудников. Уязвлённый коммерческий директор требует от **директора компании** немедленного увольнения менеджера по рекламе.

Роли и интересы:

Директор компании — доволен работой и коммерческого директора, и менеджера по рекламе. Хочет урегулировать конфликт мирным путём.

Коммерческий директор — из-за уязвлённого самолюбия требует немедленного увольнения менеджера по рекламе, шантажируя директора компании своим уходом.

Менеджер по рекламе — хочет спокойно работать.

Ситуация 12. Всё могут короли

Генеральный директор торговой компании по представлению **Коммерческого директора** уволил **Опытного сотрудника**. Опытный сотрудник – сын водителя **Собственника компании**. Поводом для увольнения послужили систематические дисциплинарные нарушения, допускаемые опытным сотрудником. Все просьбы, принятые в компании меры не дали положительного результата. Приказ на увольнение подписан. Собственник от своего водителя узнает об увольнении и в присутствии Коммерческого директора в крайне грубой форме обязывает Генерального директора восстановить сотрудника на работе, иначе он «поувольняет всех».

Роли и интересы:

Собственник — восстановить сотрудника, дать понять Генеральному директору и всем остальным, что будет так, как Собственник скажет.

Генеральный директор — сохранить отношения с Собственником, сохранить авторитет в глазах Коммерческого директора, не восстанавливать в должности опытного сотрудника.

Коммерческий директор — сохранить свое место, обеспечить одинаковые для всех сотрудников права и ответственность, не восстанавливать опытного сотрудника в должности.

Опытный сотрудник — остаться работать на прежнем месте, упрочить свое положение в компании.

II групповой этап

Ситуация 13. 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 имел нужных ресурсов для продолжения проекта. Полученный аванс он вернуть не смог, так как деньги уже все потратил. Всё зависло на уровне идеи. После снятия карантинных мер у Предпринимателя наступили тяжёлые времена: нужно возвращать кредиты, платить налоги, реанимировать бизнес после простоя, за время которого все «финансовые подушки» были израсходованы. **Жена предпринимателя**, узнав о безрассудном поступке мужа – кредитовать всяких неудачников, требует немедленно вернуть деньги в семью!

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 14. Именем Революции!

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

Роли и интересы:

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

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

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

Ситуация 15. Отказ в банковской гарантии

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

Роли и интересы:

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

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

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

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

Ситуация 16. 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 17. Конфликт на предприятии

Генеральный директор и **Исполнительный директор** - оба представители собственников и работают на предприятии с момента его образования. Генеральный директор исполняет функции управляющего компанией, представляет **Первого собственника**. Исполнительный директор обладает одной функцией — контроль финансов, представляет **Второго собственника**. При этом исполнительный директор хочет перехватить управление и усилить свой авторитет на предприятии путем создания искусственных конфликтов, пользуясь поддержкой одного из собственников. Генеральный директор в этой ситуации работает хорошо, предприятие развивается. Но действия исполнительного директора все больше мешают развитию предприятия, и уже начинаются конфликты между собственниками.

Роли и интересы:

Генеральный директор — сохранить управление, авторитет, привести в «адекват» исполнительного директора.

Исполнительный директор — перехватить управление, дискредитировать генерального директора.

Первый собственник — не допустить, чтобы личные конфликты мешали развитию предприятия, сохранить хорошие отношения с первым собственником.

Второй собственник — лоббирует интересы исполнительного директора, при этом хочет оставаться как бы нейтральным, поддерживая интригу.

Ситуация 18. Коварный директор

Компания успешно работает под руководством наёмного **Генерального директора**. **Собственник** компании живёт в другом городе, изредка появляется, особо не вникая в дела. Для укрепления финансовой дисциплины в компанию назначается «свой» **Финансовый директор**. Возникает конфликт между финансовым директором и генеральным. Генеральный директор угрожает уйти из компании совместно с коллективом и клиентской базой, что повлечёт за собой распад компании.

Роли и интересы:

Генеральный директор — убрать финансового директора, обеспечить себе безграничную власть или уйти со всем персоналом и создать новую фирму.

Собственник — не допустить распада компании, наладить и сохранить контроль.

Финансовый директор — наладить полный финансовый контроль, не потерять рабочее место.

¼ финала

Ситуация 19. Доля

При создании акционерной компании трое друзей предложили **Инвестору** 51% акций. Трое друзей получили 24% акций созданной компании, а также должности директора и двух заместителей директора. По договоренности с Инвестором, оставшиеся 25% акций друзья смогут оформить на себя через два года при условии, что в результате их работы будут достигнуты конкретные результаты: компания займет определенную долю рынка, будут привлечены дополнительные средства в виде кредитов.

В течение двух лет компания стабильно развивалась. Однако результаты, о которых договаривались с Инвестором, достигнуты не были. Итог: занятая доля рынка в два раза меньше, чем планировалось, дополнительных кредитов не привлечено. Фактическое развитие идет только на деньги инвестора.

Поскольку подошло время оформления оставшихся 25% акций, **Директор** и его друзья решают попросить Инвестора оформить на них эти 25% акций. Инвестор, аргументируя свою позицию тем, что запланированные результаты не достигнуты, хочет продать 25% акций сторонней фирме для привлечения оборотных средств. Один из друзей, **Заместитель директора**, поддерживает Инвестора, поскольку считает его позицию обоснованной.

Роли и интересы:

Инвестор – заинтересован в развитии компании и привлечении дополнительных оборотных средств, хочет продать акции на сторону. В то же время, хочет сохранить отношения с Директором, пока не видит ему альтернативы.

Директор – хочет оформить на себя и друзей 25% акций, сохранить хорошие отношения с Инвестором.

Заместитель директора – хочет найти выход из создавшегося положения, не хочет ссоры с Инвестором.

Ситуация 20. Тайная причина

Партнёр 1 является владельцем 1/3 акций и одновременно директором компании «Промкор», **Партнёру 2** принадлежит 2/3 акций этой компании: 1/3 – как физическому лицу и 1/3 – ООО «Найс», учредителем которого является Партнёр 2.

По итогам полугодия компания «Промкор» показывает прибыль, и Партнёр 1 отправляет Партнёру 2 письмо с предложением направить часть прибыли на выплату дивидендов.

В ответ приходит просьба отложить распределение дивидендов на две недели в связи с некими вопросами, которые надо решить с ООО «Найс».

Через две недели Партнёр 1 снова обращается к Партнёру 2, но оказывается, что ситуация ещё не решена и называется новый срок, через который все повторяется.

Через полтора месяца на вопрос Партнера 1: «Что за таинственные вопросы, из-за которых откладывается выплата дивидендов?» Партнёр 2 отвечает: «Ничего серьёзного». И выплата дивидендов постоянно откладывается.

Роли и интересы:

Партнёр 1 - Выяснить причину задержки выплаты дивидендов, добиться их скорейшей выплаты. Возмущён и встревожен сложившейся ситуацией, но боится испортить отношения с Партнёром 2, от которого во многом зависит.

Партнёр 2 - Не понимает спешки партнёра, не считает нужным посвящать его в дела ООО «Найс», к которому тот не имеет никакого отношения. Хочет спокойно решить все вопросы, никому не раскрывая истинную причину задержки, а выплату дивидендов максимально отложить.

Главный бухгалтер компании «Промкор» - Советует Партнёру 1 отложить выплату дивидендов. Размещает нераспределённую прибыль на депозиты. Считает, что несмотря на прибыль по итогам полугодия Компания по итогам года может показать убыток в силу сезонных перепадов или изменения рыночных условий, а доходы от размещения на депозитах страхуют от этого. Считает вопрос выплаты дивидендов прямой угрозой своей премии и премиям других топ-менеджеров Компании, которые зависят от финансовых результатов по итогам года.

½ финала

Ситуация 21. Стартап

Специалист пришел работать в стартап три года назад, поверив в идею **Основателя**, что через несколько лет они вместе с командой изменят мир и заработают миллионы. Зарплата Специалиста составляла примерно 50% от рыночной оценки его квалификации, в то же время основатель обещал, что в дальнейшем заключит с командой соглашение ESOP (участие в прибылях компании и планы по владению акциями).

В течение трех лет компания развивалась, но не такими темпами, как предполагалось вначале. Основатель решил продать компанию. Оценка проекта происходила по возмещению финансовых вложений и составила 10 миллионов рублей. Основатель заявил, что эти деньги он возьмет себе, а команда при переходе получит большие зарплаты и перспективу развития с **Новым собственником**.

Роли и интересы:

Специалист – получить возмещение за несколько лет работы во вне рыночных условиях либо денежными средствами, либо акциями (опционом) компании. Считает, что если компанию покупают, то это результат работы всей команды. Не решил еще стоит ли оставаться работать в данном проекте.

Основатель – получить денежные средства за продажу компании, поскольку проект оказался не таким, как ожидалось. Деньги вложить в новый проект. В то же время являясь известной фигурой на рынке интернет-образования не хотел бы нести репутационные издержки, ему еще новую команду нанимать.

Новый собственник – хочет купить компанию как можно дешевле, в то же время терять команду не хочется.

Поединок за III место

Ситуация 22. Непонятное будущее

В маленькой семье живут-поживают папа, мама и сын. Вроде все хорошо, но почти каждый вечер атмосфера накаляется. Как правило, родители ссорятся из-за уроков. **Сын** учится хорошо, вдумчивый и рассудительный парень. **Мама** считает, что сын недостаточно уделяет внимания и времени урокам, заставляет учить уроки, просит папу проверять их. **Папа**, помогая сыну с уроками, срывается, если у того что-то не получается с первого раза. Мама старается защитить мальчика от папиного крика. Разгорается скандал. Однажды сын заявил маме, что не понимает, зачем люди живут, для чего рожают детей.

Роли и интересы:

Сын — хочет, чтобы родители не ссорились, чтобы не приставали с уроками — он их делает, учителя его хвалят.

Папа — после работы хочет отдохнуть, очень устает, считает, что и жена, и сын должны это понимать. Рад за сына — растет умным малым, если когда и покричит на него — пусть слушает — отец плохого не посоветует.

Мама — уверена, что ребенок должен больше заниматься, ведь у него способности. И что папа должен больше заниматься сыном. Переживает, что в семье не так все складывается, как она мечтала.

ФИНАЛ

Ситуация 23. 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.