

Ситуации

Пятого открытого турнира Западной Сибири по управленческой борьбе

1. Престиж школы

Ученик с плохим поведением, но с хорошей успеваемостью довёл до слёз Учителя. С тех пор отношения у них испорчены, успеваемость ученика стала снижаться, а последнее время Учитель и вовсе начал выгонять ученика из класса.

Родитель, узнав про это, написал на Учителя жалобу на имя Директора школы с требованием уволить Учителя, поскольку не приемлет «коридорное обучение» и недоволен низкой успеваемостью своего ребёнка. Учитель же, со своей стороны, требует исключения Ученика из школы, поскольку его поведение подрывает дисциплину в классе и авторитет Учителя.

Директор знает, что Родитель находится в родительском комитете школы и оказывает серьёзную материальную помощь школе.

Роли и интересы

Учитель — отказывается от работы с Учеником и требует исключить его из школы — или так и будет продолжать выгонять его из класса со своих уроков. Готов уволиться, если администрация школы не уберёт Ученика из класса.

Родитель — требует уволить Учителя. Считает, что Учитель повёл себя непрофессионально, излишне придирается и специально занижает оценки. Угрожает жалобами в районное министерство образования, а также готов лишить материальной поддержки школу, в случае если конфликт разрешится не в его пользу.

Директор школы — не желает увольнять Учителя, т. к. он имеет высшую категорию, множество грамот и почётные регалии — а это престиж школы. Не хочет портить отношения с Родителем, который оказывает очень серьёзную материальную поддержку школе. Хочет помирить стороны, но не знает, как: предмет узкий, и второго такого учителя в школе нет.

2. Ультиматум

Менеджер собирается уходить из рекламного агентства и открывать свой собственный бизнес. Он знает, что часть клиентов уйдёт с ним в новое агентство, поэтому открыто объявляет Директору о своём решении, предлагая несколько альтернатив дальнейшего возможного сотрудничества, но уже в рамках «директор — директор».

Директор не хочет отпускать Менеджера, понимая, что с его уходом фирма может потерять значительную часть прибыли и предлагает Менеджеру подписать контракт, в соответствии с которым он не будет взаимодействовать с клиентами агентства три месяца. Менеджер отказывается. Директор грозит уволить Менеджера по статье за разглашение коммерческой информации.

Один из клиентов готов уйти в новое рекламное агентство, поскольку работает не столько с фирмой, сколько лично с Менеджером. По этическим соображениям Клиент переживает, что, проработав с агентством два года и имея с ним юридически оформленные отношения, будет непросто уйти в новое агентство.

Роли и интересы:

Менеджер - хочет уйти по собственному желанию, организовав свой бизнес, остаться в хороших отношениях с прежним руководителем.

Директор - хочет заставить Менеджера подписать контракт, либо уволить по статье.

Клиент - хочет работать с Менеджером, уйти из старого агентства, но так, чтобы это не повредило его репутации.

3. Неотделимые улучшения

Производственная компания (далее Арендатор) взяла в аренду помещение для производства на 5-летний срок у Собственника на складской базе. База представляла из себя несколько складов, построенных ещё при СССР. На базе не было водоснабжения и канализации. Но Арендатору для производственных целей нужна была вода и канализация.

По согласованию с Собственником Арендатор за свой счёт пробурил скважину, установил септик и эксплуатировал его за свой счёт. В договоре указывалось, что Арендатор имеет право пробурить скважину и установить септик за свой счёт в согласованном месте. Это не накладывало никаких обязательств на Собственника. Поскольку на базе появилась вода и канализация, то цена аренды возросла с 120 руб./кв. м до 200 руб./кв. м, и база заполнилась другими арендаторами, которые подключились к водоснабжению и канализации. Арендатор брал с других символическую плату — компенсацию расходов на эксплуатацию.

По завершении срока договора аренды Арендатор заранее известил о том, что освободит помещение в срок, и предложил Собственнику приобрести скважину и септик по стоимости, равной затратам Арендатора (1 млн руб.) плюс инфляция (50% за 5 лет). Кроме того, Арендатор известил остальных арендаторов, что если Собственник не заплатит, то Арендатор забетонирует скважину и септик, потому что демонтировать их невозможно, а в договоре нет пункта о неотделимых улучшениях.

Роли и интересы

Арендатор - получить 1,5 млн руб., поскольку он понёс затраты на установку. Если никто не заплатит, то готов забетонировать скважину и септик.

Собственник - получить скважину и септик бесплатно, ведь они установлены в месте, за которое Арендатор не платил, а компенсировать неотделимые улучшения, по договору, Собственник не обязан.

Второй арендатор - его склады находятся по соседству, вода и канализация ему необходимы для деятельности, заинтересован в сохранении инфраструктуры водоснабжения и канализации.

4. Неравноценное повышение

В компании принято решение дополнительно к Первому специалисту, проработавшей в компании 3 года, принять на тех же условиях Второго специалиста (такая же должность и заработная плата, работа не является сдельной). На эту вакансию по рекомендации Первого специалиста принимают ее хорошую подругу, которая до этого работала в другой организации с меньшей заработной платой.

При приеме Второму специалисту в присутствии Первого также обещают, что заработная плата по занимаемой ею должности будет увеличена на 20% через полгода.

Через полгода, во время отсутствия Первого специалиста (находится на больничном) Директор сообщает Второму специалисту о решении повысить ее в должности и поднять зарплату, мотивируя это тем, что на увеличение заработной платы двоим специалистам нет денег, обещание давалось только Второму специалисту, Второй специалист фактически выполняет больший объем работы.

Роли и интересы:

Первый специалист - увеличить свою зарплату или остаться в равном положении со Вторым специалистом. Считает решение директора несправедливым, т. к. ее стаж работы гораздо больше.

Второй специалист - увеличить свою зарплату и сохранить дружбу с Первым специалистом.

Директор - не хочет увеличивать зарплату двоим сотрудникам.

5. Невыполненный план

Менеджер по продажам проработал в компании более десяти лет. Он пришел в компанию в момент ее основания и имеет давние хорошие отношения с Собственником компании.

В один из месяцев Менеджер сорвал выполнение плана продаж.

Генеральный директор и до этого события имел много вопросов к Менеджеру: мало того, что Менеджер периодически не выполняет план продаж, он ещё и ведёт себя вызывающе, как лицо неприкосновенное, подрывает порядок и дисциплину в коллективе. Генеральный директор предложил Менеджеру уволиться.

Менеджер встретился с Собственником и рассказал, что его вынуждают уволиться, поводом стало невыполнение месячного плана продаж, а другие менеджеры тоже иногда не выполняют план, но их же не увольняют!

Собственник вызвал Генерального директора и попросил не увольнять сотрудника, как выразился Собственник, «человека, разделяющего ценности компании и стоявшего у ее истоков».

Генеральный директор категорически не согласен. Ситуация накаляется.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер по продажам - остаться в компании, отстаивать свое особое положение, сохранить хорошие отношения с Собственником.

Генеральный директор - уволить Менеджера, отстаивать свое право самостоятельно решать вопросы управления компанией.

Собственник - хочет оставить Менеджера в компании, но не потерять при этом Генерального директора и не снизить его авторитет

6. Россия не продается!

У собственника имеется здание старого кинотеатра «Россия».

С появлением новых развлекательных заведений показывать кино становится не рентабельно, второй этаж уже сдан под заведения общепита. Кинопрокат начинает приносить убытки.

Благодаря расположению в центре города арендой в здании заинтересовалась федеральная торговая сеть. Договор подписан, на первом этаже проведен ремонт, облагорожен фасад здания, завезено оборудование, нанят и обучен штат сотрудников. Магазин распахнул свои двери для горожан.

Такое неоднозначное событие для города не осталось без внимания активной общественности. Старейший кинотеатр, с которым ассоциируется много приятного, теперь будет продуктовым дискаунтером...

С лозунгами «Россия не продается!» началась активная информационная кампания против ретейлера. Написаны бумаги в госорганы, привлечено местное СМИ и блогеры.

Накануне к исполнению обязанностей в городе приступил новый мэр. Он открыт для граждан, активно работает с прессой, самостоятельно ведет соц. сети. В области управления пока что этим его достижения ограничиваются. Расценивает этот конфликт, как возможность заявить о себе. Ситуация накаляется.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Представитель общественности - прекратить деятельность торговой сети в кинотеатре.

Собственник - отстаивать свое право решать, что будет находиться в его здании. Выгода от размещения федеральной торговой сети неоспорима. Не хочет портить отношения с властью.

Мэр города - решить конфликт и этим показать себя как сильного градоначальника, при этом бюджету нужны поступления от деятельности ретейлера. Не хочет падения своего медиа-рейтинга из-за новостей, связанных с деятельностью представителей общественности.

Губернатор - на носу выборы, не хочет лишнего негативного оглашения в федеральных СМИ. Не хочет портить отношения с федеральной торговой сетью, которая широко представлена в области.

7. 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.

8. Дареному коню...

Постоянный Покупатель магазина аксессуаров в очередной раз делает покупку. После оплаты товара Продавец-консультант сообщает, что Покупатель может выбрать себе подарок – товар определенной ценовой категории, что Покупатель с удовольствием делает.

Спустя десять дней Покупатель приходит в магазин к Продавцу-консультанту с просьбой заменить товар, полученный в подарок – в нем обнаружен скрытый заводской дефект.

Продавец-консультант отказывается выполнить просьбу. Раздача подарков закончилась неделю назад, приобретенный Покупателем товар на складе магазина отсутствует. Продавец-консультант в затруднении. Что делать? Начальник отдела маркетинга по данной ситуации конкретных инструкций не предоставлял.

Кроме того, Директор магазина настойчиво рекомендовал продавцам подарки к возврату и обмену не принимать.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Покупатель - заменить подарок на аналогичный товар.

Продавец-консультант - сохранить постоянного клиента, не менять подарок за свой счет.

Начальник отдела маркетинга - оказать содействие отделу продаж в разрешении ситуации, сохранить клиента, но не за счет маркетингового бюджета, поскольку акция закончилась.

Директор магазина - сохранить постоянного клиента, разрешить ситуацию без финансовых потерь для магазина и на основе своей рекомендации

9. Отсрочка платежа

Фирма, поставляющая строительные материалы (Поставщик), и крупная монтажно-строительная организация (Покупатель) плодотворно сотрудничают много лет. Совместно было реализовано несколько ответственных проектов. На протяжении всего времени сотрудничества Поставщик не раз предоставлял Покупателю отсрочку платежа на крупные суммы, что называется, под честное слово. Покупатель, хоть и с задержками, всегда оплачивал задолженность.

Однако, времена поменялись, и в сфере поставок строительных материалов начался кризис неплатежей. Генеральный директор компании-поставщика ввёл новое правило: все клиенты, имеющие отсрочку платежа, должны в обязательном порядке предоставить договор личного поручительства, подписанный Владельцем.

Ведущий менеджер компании-поставщика, который давно работает с клиентом, и имеет хорошие личные отношения с её руководством, делает предельно вежливое предложение о договоре личного поручительства Владельцу компании-покупателя. Владелец категорически отказывается подписать договор, мотивируя это своей принципиальной позицией: «Раньше работали под честное слово и ни разу не подвели. Так зачем же сейчас огород городить?!». Также Владелец указывает на то, что он ни с кем не работает по данной схеме. В дополнение Владелец прямо намекает, что может уйти к конкурентам Поставщика, которые только и мечтают об этом.

Роли и интересы:

Ведущий менеджер компании-поставщика - убедить Владельца подписать договор личного поручительства, сохранить хорошие человеческие отношения с клиентом, и продолжить работу с ним.

Владелец компании-покупателя - не подписывать договор поручительства, продолжить работать с Поставщиком по старой схеме.

Генеральный директор компании-поставщика - добиться неукоснительного соблюдения его распоряжения всеми, без исключения, клиентами.

10. 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.

11. 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

12. Подслушанный разговор

Начальник отдела продаж оптовой компании в ожидании вылета в аэропорту разговаривал со своим знакомым. В разговоре он допустил несколько нелестных высказываний в адрес одной крупной торговой сети – типа: «они зажрались, обнаглели совсем». Неожиданно он увидел, что позади него сидит Коммерческий директор этой торговой сети, которая встала, сказала ему: «Ну-ну, посмотрим» и ушла.

Через три дня Коммерческий директор сети позвонила Генеральному директору оптовой компании и пригласила на встречу для согласования позиций очередного контракта – вместо начальника отдела продаж, с кем она прежде обычно вела все дела. Генеральный директор был знаком с ней, они общались иногда на разных мероприятиях, но он не вел с ней никаких переговоров уже несколько лет.

Пригласив для консультации начальника отдела продаж, которого он высоко ценил, генеральный директор услышал от него про случай в аэропорту. До назначенной встречи оставалось три часа. Известно, что владелец торговой сети готов «растерзать» любого, кто портит имидж его фирмы (конечно, если он узнает о таком факте).

Роли и интересы

Генеральный директор оптовой компании - сохранить сотрудничество с сетью без серьезных изменений в договоре.

Начальник отдела продаж - сохранить работу.

Коммерческий директор сети - получить дополнительные скидки и бонусы от компании или добиться увольнения Начальника отдела продаж.

13. Самый рыжий

В компании «НОК», занимающейся созданием и реализацией инфопродуктов, существует ежегодная традиция: проводить турнир между сотрудниками, чтобы выявить самого умелого продавца. Организацией мероприятия занимаются сами работники, а именно отдел по маркетингу и рекламе. Они находят подходящий зал, ведущего, банкет и т. д.

Так уж повелось, что все ключевые вопросы завязывались на одном сотруднике - Василии. Руководитель отдела не может нарадоваться, что в его штате есть такой сообразительный и коммуникабельный подчинённый, который каждый год играет ключевую роль в жизни компании. Директор компании при случае высказывает в адрес Руководителя отдела похвалу за высокую управленческую культуру, о которой свидетельствует тот факт, что отдел делает для компании в целом такое важное дело, да ещё и безвозмездно.

Однако настал момент, когда Василий ощутил, что его ежегодные обязательства в подготовке данного мероприятия становятся в тягость: работы прибавляется, должностные обязанности выполнять при этом тоже нужно, девушка Василия негодует, что он так много занят на общественной работе, которая отнимает время, но не приносит дохода.

Василий попытался привлечь к этому процессу Александра - другого работника отдела, но Александр активно замахал руками: «Боже упаси! Времени нет!». До начала праздника осталась всего неделя, но Василий сообщает в категорической форме Руководителю отдела, что в этот раз он этим заниматься не может и не хочет. Вечером Руководителю отдела нужно докладывать на общей планёрке состояние дел по празднику — какие наработаны «фишки» в этом году.

Роли и интерес:

Василий - найти способ уйти от ежегодной традиции, не испортив отношения с коллегами и руководителем.

Руководитель отдела - не видит в роли организатора никого, кроме Василия. В случае отказа ему придётся заниматься этим самому, но ресурсов на это у него нет. Не хочет потерять лицо и имидж хорошего управленца перед Директором.

Александр - не хочет этим заниматься, ибо и не любит такую работу, да и не считает её полезной в принципе — пора эти турниры вообще отменить и проводить больше времени с семьёй.

Директор - хочет, чтобы праздник прошёл лучше, чем в прошлом году, считает, что организацию должны осуществлять сами работники. В этом году он пригласил на этот праздник ключевого партнёра из столицы: хочется показать корпоративный дух компании.

14. Незадача

Сотрудник более семи лет проработал в компании, осуществляющей поставки инженерной сантехники по всей России. За это время он смог себя хорошо зарекомендовать.

Последние три года Сотрудник работал в региональных группах, которые занимаются продажами в Сибирь и Поволжье.

Когда руководитель направления Сибирь покинул компанию, Сотрудник попросил руководство компании дать ему возможность проявить себя и назначить на должность руководителя направления. На эту тему он общался и с Директором по продажам, и с Генеральным директором. Но у Директора по продажам, как оказалось, было свое видение, как должны решаться кадровые вопросы, и он взял на эту должность Кандидата со стороны.

Сотрудник воспринял ситуацию как личное оскорбление и решил уйти из компании. В течение месяца он побывал на собеседовании у главного конкурента компании, и там Сотруднику сообщили, что готовы принять его на работу.

На следующий день Сотрудник написал заявление на увольнение по собственному желанию с отработкой положенных двух недель. Чуть позже в этот же день Генеральный директор узнал, что Сотрудник уходит к главному конкуренту.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Сотрудник - спокойно доработать в компании и уйти. Не давать никаких обязательств о том, что он будет обеспечивать сохранение коммерческой тайны и тем более ничего не подписывать. Считает, что имеет моральное право делать всё, что посчитает необходимым, так как с ним обошлись несправедливо.

Генеральный директор - опасается возможного провала в продажах, так как Сотрудник хорошо знает клиентов и может их увести в компанию главного конкурента.

Директор по продажам - получить от Сотрудника гарантии, что он не будет пользоваться служебной информацией. Переживает по поводу рисков, связанных с уходом компетентного работника, ведь новый руководитель не отработал еще двух недель.

Кандидат со стороны - проявить себя с самой лучшей стороны, доказать правильность решения о приеме его на работу и назначении на должность руководителя направления, выстроить хорошие отношения с сотрудниками и руководством компании.

15. Не бойся действовать!

В ходе большого проекта Руководитель компании-клиента загорелся желанием познакомить Шерил, молодую сотрудницу консалтинговой компании, со своим сыном. Он вновь и вновь громогласно объявлял о своих намерениях в присутствии своих подчиненных.

Шерил понимала, что он считает подобные заявления комплиментом, и все же они подрывали профессиональный авторитет Шерил. Как клиенты могли воспринимать Шерил всерьез, если их босс постоянно напоминал каждому встречному, что Шерил – ровесница его сына, и что она должна непременно с ним встретиться?!

Однажды Шерил набралась мужества и попросила Руководителя компании-клиента о разговоре с глазу на глаз. Очень вежливо Шерил сказала ему, что полагает неуместными постоянные попытки устроить судьбу его сына. В ответ он рассмеялся – и продолжал вести себя по-прежнему.

После безуспешной попытки самостоятельно справиться с проблемой Шерил отправилась к своему руководителю. Руководитель консалтинговой компании, выслушав жалобы, посоветовал Шерил подумать, какие «посылаемые» сигналы побуждают клиента действовать таким образом.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Шерил, сотрудница консалтинговой компании — прекратить постоянные выпады Руководителя компании-клиента, заставить его и своего руководителя относиться к себе с уважением.

Руководитель консалтинговой компании — пойти навстречу важному клиенту, избежать с ним конфликта, сохранить делового партнера, укрепить свой авторитет в коллективе.

Руководитель компании-клиента — продолжать начатое поведение, ведь он клиент, который всегда прав.

16. Увольнение без собственного желания

Очень известная компания совершенно неожиданно проиграла важный и очень крупный тендер. В службу безопасности компании вскоре поступила информация о том, что один из менеджеров тендерного отдела «сливает информацию» конкурентам, чему имеется множество косвенных свидетельств, но нет ни одного прямого доказательства.

Начальник службы безопасности доложил о ситуации Директору компании и Руководителю тендерного отдела, который был очень удивлён, поскольку речь шла об очень лояльном и эффективном Сотруднике, работающем в компании уже более пяти лет. Директор обозначил, что компания не может терять время на дополнительное расследование и рисковать новыми тендерами и контрактами, и поставил задачу уволить этого Сотрудника в кратчайшие сроки.

Роли и интересы

Сотрудник - ничего не подозревает о происходящем, не знает о том, что на него «донесли». Увольняться не собирается, готов защищать свои интересы через трудовую инспекцию и суд.

Директор - уволить сотрудника без ущерба для компании. Не допустить повторения ситуации в будущем.

Руководитель тендерного отдела - понимает, что прямых доказательств нет, чувствует сомнения: «а вдруг Сотрудник невиновен?», но приказ есть приказ.

Начальник службы безопасности - считает, что вина в утечке информации есть и на Руководителе тендерного отдела, а для увольнения Сотрудника даже подозрения более чем достаточно. Требуется установление нового жёсткого порядка в компании.