

ЧЕМПИОНАТ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ ИСКУССТВУ «40 ЛЕТ ТАЛЛИННСКОЙ ШКОЛЕ МЕНЕДЖЕРОВ»

ПО ТЕХНОЛОГИИ [ВЛАДИМИРА ТАРАСОВА](#)

Ситуации формата «Классический
управленческий поединок»

1. Похищенный номер

Преподаватель социальных танцев поставил шоу-номер танцевальной паре (**Партнёр и Партнёрша**) для выступления на концерте. Его работа была оплачена. Однако из-за карантина, введённого в связи с пандемией, концерт был отменён. Когда через несколько месяцев ограничения были сняты, и пара готовилась выступить на новом концерте, Партнёр узнал, что преподаватель, поставивший его паре шоу-номер, публично исполнил его почти без изменений на открытом мастер-классе для новых танцоров. Это категорически не понравилось Партнёру, и он потребовал от преподавателя объяснений.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Партнёр — получить назад от преподавателя деньги, потраченные на постановку шоу-номера или бесплатные занятия по постановке нового номера.

Преподаватель — не предоставлять компенсацию ни в каком виде. Считает, если пара не станцевала шоу-номер в течение нескольких месяцев после того, как он был поставлен, то это её проблемы, и он свободен от каких-либо обязательств перед ней. Если партнёр хочет станцевать оригинальный номер, пусть платит снова.

Блогер, пишущий о танцах — помочь своему другу, заплатившему за постановку шоу-номера, восстановить справедливость. Готов написать в социальных сетях о неэтичном поведении преподавателя.

Партнёрша — понимает и согласна с Партнёром, но не хочет испортить отношения с Преподавателем, которого, несмотря на приятельские отношения, пришлось уговаривать заняться постановкой танца.

2. Бесплатные дежурства

Сотрудники крупного агентства недвижимости за работу получают только % по факту сделки, оклада нет, установлены дежурства. После обучения на курсах риэлторов в агентство пришли два новых сотрудника. Поработав немного, они стали выражать недовольство, заводить разговоры о несправедливости такого порядка. Они считают, что должны получать оплату за дежурство, а дежурства в выходные должны быть на усмотрение самих сотрудников. Пару раз активный **Новичок** даже заводил разговор с **Директором** агентства, что надо бы оплачивать сотрудникам дежурства или сделать их необязательными, а кто желает, пусть дежурит! Но Директор отмахивался. Сотрудникам стало ясно, что требуется выйти с коллективными требованиями. Они попытались подбить Опытных сотрудников выступить совместно перед руководством, но активной поддержки не получили. «Молодые» уверены, что «старички» просто боятся.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Новичок - считает порядок оплаты несправедливым, хочет определить оплату за дежурство, добиться, чтобы выходные не входили в график дежурств и работа в эти дни осуществлялась на усмотрение самих сотрудников.

Директор – стал замечать «подрывную деятельность» Новичка, понимает, что пора вмешаться, хочет вернуть рабочую и слаженную атмосферу в коллективе. Однако он заинтересован сохранить в агентстве Новичка, у того явно есть и способности, и везение, за пару месяцев работы он уже закрыл несколько выгодных сделок.

Опытный сотрудник – привык так работать, конечно, хорошо бы оплату за дежурства, но ведь, если в одном месте прибудет, то в другом, скорее всего, убудет, поэтому к идеям молодых относится с сомнением.

Успешный сотрудник – молодые всегда мутят воду, не надо на них и внимания обращать. А пока остальные отвлекаются на митинги, он прекрасно зарабатывает свои %.

3. У ревности глаза велики

Поздно вечером мужчина 46 лет возвращался домой. Припарковавшись у дома, он увидел **Молодую соседку** 20 лет. Она была одета в короткую юбку. Сосед знал ее с самого детства. Когда она проходила мимо он поздоровался и спросил, не знает ли она случайно, как настроить навигатор в машине, а то у него совсем ничего не получается. Через несколько дней они с женой собираются ехать на свадьбу в другой город и навигатор очень нужен.

Соседка с радостью согласилась помочь. Села в машину к мужчине, и они 15 минут разбирались с навигатором. Иногда шутили и смеялись, потому что навигатор выдавал странные команды и направления. Когда навигатор был настроен девушка попрощалась и открыла дверь, чтобы уйти. Сосед задержал ее за руку и сунул купюру. Девушка ее взяла. Все это в окно видела **Жена**. Она ничего не сказала мужу, когда он пришел. Зато скинула соседке-**Маме девушки** фото и подписала: "Не думала, что ты воспитала такую дочь!"

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Молодая соседка — доказать, что это случайность и она просто помогла знакомому соседу. Сохранить доверии матери. И деньги — это благодарность.

Жена — предотвратить уход мужа к молодой девушке, дать той хороший отпор, воздействуя на ее мать, не хочет вовлекать мужа.

Мать девушки — дочь ей рассказала, как было дело, она верит дочери и хочет сохранить хорошие отношения с соседкой, уверить ее в том, что ее дочь – воспитанная девушка и не представляет для нее опасности.

4. Мясо давай!

Тендерный отдел известной группы компаний выиграл сложный тендер на организацию питания в 40 школах города "А". Заказ не просто выгоден для компании, но и даёт возможность укрепить репутацию, занять более прочное положение на рынке, получить преимущество в следующих тендерах. Информация о начале услуги питания передана в Департамент закупа. **Директор департамента закупок** сообщает о том, что компания должна основным поставщикам мяса по 10 млн. рублей и уже пять раз **менеджеры департамента закупок** были вынуждены переносить сроки оплаты. Это всего три компании на рынке и основные поставщики. **Поставщиков мяса** настораживает ситуация неясности сроков оплат и, на текущий момент, все три компании полностью прекращают отгрузку, требуя немедленного погашения задолженности. Других проверенных поставщиков нет. **Финансовый директор** компании предлагает вновь отправить поставщикам гарантийное письмо. Директор департамента закупок ставит всем менеджерам задачу найти решение и организовать поставку. Ситуация критическая — по условиям контракта мясо должно быть на объектах через два дня.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор департамента закупок – недоволен работой финансового департамента. Не понимает, почему невозможно дать точные сроки оплаты поставщикам. Понимает, что срыв заказа может повлечь нежелательные и даже катастрофические последствия для репутации компании. Требует от менеджеров срочного решения вопроса.

Менеджер департамента закупок – находится в подавленном состоянии, считает, что так подставлять его несправедливо. Уже устал от жёстких обвинений поставщиков в бесчестности и подозрений в неплатежеспособности. Ищет решение вопроса, понимая, что за 2 дня нового поставщика проверить практически невозможно.

Финансовый директор – недоволен работой департамента закупок. Считает, что с поставщиками можно легко договориться на новую отсрочку платежа. А сейчас в первую очередь нужно платить % по кредитам, налоги и зарплату сотрудникам.

Поставщик мяса – требует немедленного погашения 100% задолженности, после чего готов отгрузить мясо, но уже по новой цене.

5. Хороша ложка к обеду

Компания «Октан» заключила крупный контракт со своим клиентом и сделала заказ Заводу-производителю. Завод заказ готов принять, при этом сроки производства и поставки продукции в договоре **Коммерческий директор завода-производителя** зафиксировать отказался, ссылаясь на то, что товар имеет повышенный спрос в сезон, и сейчас производство загружено почти на 100%, что весьма рискованно. Так же проблематично при таком объёме спланировать логистику. Такой подход не устраивает **Коммерческого директора Компании «Октан»**, т.к. клиенту нужно поставить продукцию точно в срок, указанный в контракте, а за срыв сроков предусмотрен огромный штраф. Нужно срочно решать проблему, поскольку под вопросом весь контракт.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Коммерческий директор Компании «Октан» — выполнить контракт с Клиентом, расторжение которого грозит не только штрафами, но и потерей репутации. Принудить Завод-производитель к указанию чётких сроков поставки в договоре и гарантий исполнения обязательств.

Коммерческий директор Завода-производителя — заказ большой и нужен их предприятию. Хочет найти решение проблемы. Не хотел бы брать на себя риски, связанные с гарантиями поставок.

Главный инженер Завода-производителя — гарантировать поставку в срок невозможно, в сезон срыв сроков неизбежен. Не намерен принимать ответственность на себя.

6. Повышение цены

Руководством компании объявлено повышение цен на продукцию. Но имеются подписанные долгосрочные контракты с рядом крупных клиентов с зафиксированной ценой, по которым обязательства нужно выполнить.

Директор требует от **Начальника отдела продаж** поднятия цен и по действующим контрактам, либо расторжения невыгодных компании договоров.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — сохранить рентабельность предприятия при закупке сырья по новым ценам.

Начальник отдела продаж — недоволен повышением цен, поскольку опасается предстоящих сложных переговоров с клиентами. Хочет объяснить руководству, что по условиям действующих контрактов нет возможности увеличения, а их расторжение приведёт к штрафным санкциям, потере клиентов и репутационным издержкам.

Крупный клиент — не хочет даже слышать о повышении цен. Контракт был заключен из-за привлекательной цены, на основании именно этой цены рассчитана рентабельность его продукции. При этом расторгать контракт не хочет, так как понимает, что сейчас такой цены на рынке, скорее всего, не найдёт.

7. Мечтать не вредно!

Торговые представители компании «Знак», получив планы продаж с приростом в 30%, сообщили **Территориальному менеджеру**, что план на квартал нереален, и они не намерены его выполнять. На собрании торговых представителей Территориальный менеджер отметил, что количество клиентов, которые были отгружены в предыдущем квартале, составляет всего 50% от всей клиентской базы. На что **Торговый представитель** насмешливым тоном заявил: «Мечтать не вредно! Все же знают, что эта база мёртвая!». **Директор департамента продаж** узнаёт о том, что ситуация вышла из-под контроля и вызывает Территориального менеджера к себе, чтобы принять решение.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Территориальный менеджер — не ожидал такого «бунта на корабле», понимает, что надо добиться управляемости и уважения торговых представителей. Возмущён тем, что они прикрывают своё нежелание работать какими-то отговорками.

Директор департамента продаж — добиться не просто принятия, но и гарантий исполнения плана, восстановить порядок и управляемость в подразделении.

Торговый представитель — не считает нужным исполнять глупые распоряжения Территориального менеджера. Чувствует в себе силы занять его место. А что? Для всех торговых представителей он авторитет. Хочет встретиться по этому поводу с Директором департамента продаж.

8. Будущее или настоящее

Для строительства производственного предприятия выделена удобная площадка с оптимальной логистикой, получены все разрешения и недавно начались строительные работы. Однако площадка в геологически рискованной зоне, что может потребовать в будущем затрат на борьбу с грунтовыми водами, оползнями и другими неблагоприятными геологическими факторами. Директор строящегося предприятия настаивает на альтернативной площадке в 20 км от нынешней. Смена потребует дополнительных капитальных вложений и сдвинет сроки строительства, так же ухудшит логистику, однако на сроке эксплуатации в 12–15 лет они оправдаются. **Инвестор** в задумчивости относительно выбора из двух решений и недоволен **Проектировщиком**, что тот не рассмотрел вариант с альтернативной площадкой. Проектировщик ссылается на то, что заданием ему было спроектировать в первую очередь результативное производство, которое должно обеспечить заданную производственную программу, и горизонт планирования традиционно принимается в 10 лет.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Инвестор — добиться на выполнении Проектировщиком как минимум ТЭО, а как максимум полноценного проектирования и по альтернативной площадке без увеличения стоимости.

Проектировщик — отстаивать свою правоту не соглашаться на бесплатные работы или, хотя бы минимизировать их.

Директор — добиться смены площадки, готов нефинансово помочь Проектировщику.

9. Вывеска

У **Арендатора** появился стратегически важный якорный **Поставщик «Альфа»**, развития отношений с которым подразумевают размещение его бренда «Альфа» на вывеске любого салона любого партнёра на всей территории РФ. Арендатор тоже заинтересован в вывеске бренда «Альфа», так как этот бренд генерирует дополнительный покупательский трафик. Все шесть лет аренды на фасаде здания висит вывеска собственного бренда Арендатора «Омега» и небольшая вывеска **Арендодателя** – «Гамма», что и так не соответствует амбициям арендодателя.

Директор поставщика «Альфа» - настаивает, чтобы вывеска его бренда была размещена на любом месте, желательно на месте прежнем, как единственная, чем на новом, как дополнительная.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Арендатор – разместить дополнительную вывеску поставщика на новом месте, обязательно оставив вывеску своего бренда там, где есть.

Директор поставщика «Альфа» – его вывеска должна быть на видном месте, которое единственное — то, где находятся вывески «Омега» и «Гамма», а эти вывески нужно перенести в другое место, более скромное.

Арендодатель — оставить одну вывеску на прежнем месте, старую или новую, желательно чтобы вообще ничего не менялось.

10. Комиссия

Компания приняла решение продать спецтехнику, выставив технику на комиссию. Спустя год **Комиссионер** предложил выкупить технику за обозначенную сумму, которая была ниже ожидания, однако Компания согласилась на сделку. Была достигнута договоренность, в соответствии с которой оплата за спецтехнику будет произведена спустя две недели после подписания договора продажи и акта приема-передачи. Спустя две недели деньги от Комиссионера не поступили. Комиссионер попросил рассрочку на 10 дней и с Компанией договорились о передаче денег. За три дня до передачи денег позвонил **Покупатель**, который предложил больше за спецтехнику. Компания уведомила Комиссионера, взяла задаток 15% от Покупателя, однако спустя три дня от Комиссионера поступили деньги в полном объеме.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Компания — продать технику покупателю, не портить отношения с Комиссионером.

Комиссионер — сохранить сделку, понимая, что спецтехника досталась ему на выгодных условиях.

Покупатель — купить спецтехнику по оговоренной цене, вовремя поставить на объект.

11. Газификация СНТ

Два Партнёра, имеющие дома в СНТ, приняли решение газифицировать СНТ и свои дома. В связи с длительными процедурами оформления и согласования инвестиционного договора к монтажу газопровода подошли только в октябре месяца. **Второй партнер** предложил в качестве подрядчика фирму своего друга — «**Стройбыт**». При этом фирма «Стройбыт» предложила наименьшую стоимость и короткие сроки, а именно обязалась пустить газ до конца года. Партнёры заключили договор и произвели предоплату в 50% стоимости работ в середине октября. При том, что оба партнёра изучали договор, в договоре не оказалось сроков окончания работ, что заметил **Первый партнер** в конце ноября, когда фактическое выполнение работ уже ставило под угрозу обещанные сроки выполнения работ. Фирма «Стройбыт» не выполнила свои обязательства даже в конце января следующего года и даёт только обещания. Назрел конфликт. Первый партнёр требует расторгнуть контракт и вернуть предоплату, постоянно напоминает Второму партнёру, что именно он рекомендовал подрядчика. Владелец фирмы «Стройбыт» говорит своему другу, Второму партнёру, что деньги потрачены на закупку материалов и аванс на выполнение работ, но нанятая бригада его «кинула».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Первый партнёр — хочет расторгнуть контракт и вернуть деньги.

Второй партнёр — предпочел бы и скорейшее выполнение работ, и сохранить хорошие отношения с другом, понимая его ситуацию.

Владелец фирмы «Стройбыт» — намерен выполнить контракт и не испортить отношения с другом.

12. Приёмный ребенок

Для лечения младшего ребенка подросткового возраста **Отец**, как будущий донор, прошел медицинское обследование, показавшее, что он не является биологическим родителем ребенку. Обратившись с возмущением к своей супруге – Матери обоих детей, внятных разъяснений не получил. **Мать** слезно просит сохранить этот факт в тайне, т.к. ничего хорошего это знание ребёнку не даст, а сумятицу в отношения внесет. Неясно, как это повлияет на отношение детей друг к другу и к родителям. Отец же считает, что жить во лжи – путь в никуда, что правду нужно открыть. Детей считает достаточно зрелыми, чтобы все должным образом понять. **Старший ребёнок** 21 года, считает, что правду открыть нужно, но младшего нужно подготовить, и он это сделает лучше всего.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Отец — добиться от Матери разъяснений, как такое могло случиться, донести правду до Младшего.

Мать — сохранить все в тайне, сохранить в семье лад и пусть все будет как прежде.

Старший ребенок — показать родителям свою зрелость и самому подготовить Младшего к правде, самому эту правду да него донести.

13. 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. Требует установления нового жёсткого порядка в компании.

14. Кто сверху?

Региональный руководитель компании-производителя на территории Калининграда работает с компанией-дистрибьютором «Янтарный». Объёмы небольшие, маржинальность невысокая, но оборот стабильный. Между партнёрами за годы сотрудничества установились тёплые человеческие отношения. Руководством компании-производителя проведена аналитика, по результатам которой принято решение по территории Калининграда перезаключить договор дистрибуции на крупнейшую в регионе компанию-дистрибьютора «Кенигсберг», которая работает по нескольким категориям продукции, покрывает большую часть территории по направлениям розницы, а также среднего и мелкого опта; а компании «Янтарный» предложить стать субдистрибьютором. Получив это предложение, **Директор компании «Янтарный»** с возмущением отказался: «Ещё не хватало, чтоб мы под кем-то работали. Не хотите нам поставлять – не надо. Нам тоже никакой нужды нет!»

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Региональный руководитель компании-производителя – сохранить обоих партнёров, повысить рентабельность подразделения.

Директор компании «Янтарный» – не намерен заключать договор о субдистрибуции с конкурентом. Имеет большое влияние в локальных торговых сетях. Знает, что без него на территории обойтись невозможно.

Директор компании «Кенигсберг» — хочет занять лидирующую позицию на территории, но ему мешает деятельность мелких конкурентов.

Субдистрибуция – лучший путь выиграть в конкурентной войне.

15. Сиюминутное повышение

Генеральный директор крупной компании производителя продуктов питания объявил решение о повышении цен на продукцию с сегодняшнего дня. Но имеются контракты с крупными сетями, с которыми прописано в договорах принятие новых цен от 14 до 30 дней. А также уже размещены заказы и подписаны спецификации на отгрузку по старым ценам. Неожиданно для менеджеров все отгрузки по всем размещенным заказам отменены и остановлены на сегодня. **Менеджер отдела продаж** получил установку: либо грузим по новым ценам, либо снимаем заказы и отменяем пришедшие на погрузку машины. Менеджеру поступает претензия от **Крупного дистрибьютора**.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер отдела продаж – недоволен повышением цен, поскольку опасается сложных переговоров и разрыва отношений с крупными партнерами. Хочет объяснить руководству, что по условиям действующих договоров нет возможности сиюминутного повышения, а нарушение договоров приведет к потере клиентов и репутационным издержкам.

Генеральный директор – понимает, что, возможно, принял такое решение без достаточной проработки последствий, но категорически не готов создавать прецедент отмены собственных решений, к тому же уверен, что, хоть со скандалом, но решение будет проглочено клиентами, и жизнь вернется на круги своя!

Крупный дистрибьютор — не хочет и слышать о повышении. Ждет отгрузку по ранее согласованной и подписанной спецификации в срок. Указывает на штрафные санкции, прописанные в договоре, готов к суду и разрыву контракта.

16. Фирменный директор

Два друга решили организовать фирму. При этом **Первый собственник** вложил деньги, а **Второй собственник** — предложил свой труд, потому что на момент создания средств не было. Доли поделили поровну. Совместное предприятие начало развиваться, увеличивался штат и появлялось много задач, требующих оперативного решения. На одной из встреч Второй собственник предложил нанять для работы директора, и сразу же предложил на эту должность свою кандидатуру, при этом предложил установить для этой должности заработную плату выше рыночной. Первый собственник согласился подумать над предложением нанять дополнительного топ менеджера, только при соблюдении следующих условий, что это будет человек со стороны с рыночной зарплатой и после того, как фирма уверенно встанет на ноги. Кадровую политику он объяснил тем, что при мультизадачности фокус второго может сместиться «со стратегии на тактику», да и вообще несправедливо получать и зарплату, и дивиденды за одинаковый объем работы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Первый собственник — пока бизнес не встанет на ноги работать вдвоем, при повышении дохода нанять директора, но только со стороны и на выгодных для фирмы условиях. Хочет сохранить отношения с товарищем.

Второй собственник — считает, что работает больше, чем изначально оговаривали и было бы справедливо оплатить труд в качестве директора.

Жена второго собственника — Мужа постоянно нет, а доход нестабильный. Убеждает его, что ему явно недоплачивают при той работе, которую он делает.