



Кейс «Игра престолов»

Цель занятия: научиться аргументированно влиять на сотрудника, используя инструментарий конструктивной конфронтации.

Что мы тренируем: способность аргументировать и влиять на поведение сотрудника, опираясь на технологию конструктивной конфронтации, а также приходить к устойчивой договоренности.

Задание

1. Получите роль и вводные у фасилитатора до занятия.
2. До занятия подготовьтесь к разговору, используя [шаблон](#)
3. Наблюдателям необходимо также продумать стратегию ведения переговоров и возможные решения для каждой роли.
4. На занятии проведите переговоры и по их окончании обсудите результаты. Используйте для наблюдения и обсуждения вопросы.

Общее описание ситуации

Продуктовая IT-компания. Отдел разработки продуктов для корпоративных клиентов.

В компании существует следующий набор корпоративных практик относительно работы с персоналом:

1. Финансовый год компании заканчивается 31 марта, а начинается 1 апреля.
2. Практика пересмотра зарплат и повышений в компании привязана к итогам финансового года. Если компания получила ожидаемую прибыль,

то 1 апреля сотрудники получают надбавку (индексацию + прибавку, согласованную с директором департамента).

3. Надбавка согласовывается с сотрудниками индивидуально в рамках от 5 до 25% от их текущего жалования. Надбавка вступает в силу с 1 апреля нового финансового года и зависит от оценки, которую дает менеджер сотруднику по результатам его работы за год.

В отделе разработки, где менеджером является Игорь, в октябре 2019 года появился новый разработчик Виктор. Виктор быстро зарекомендовал себя как высококлассный разработчик сеньорного уровня. Более того, за год Виктор проявил себя как неформальный лидер команды. Он мотивировал людей, поддерживал их, помогал, если были трудности. За год работы он получил высокий кредит доверия у команды. Особенно среди новичков — Татьяны и Дмитрия, которые пришли сразу после Виктора в ноябре и декабре соответственно.

Проработав год, в ноябре 2020 года Виктор попросил у Игоря один на один и попросил на нем поднять ему зарплату на 20% (индексация + надбавка). Игорь отказался, сославшись на стандартные корпоративные практики (см. выше). Такая ситуация повторилась с Татьяной и Дмитрием, которые подняли тот же вопрос в декабре.

Отказ менеджера идти на встречу очень сильно не понравился Виктору. В январе он вновь попросил один на один у Игоря. На этой встрече Виктор заявил, что если ему и ребятам из всей его команды (всего 5 человек), где он является лидером, не поднимут зарплаты на 20% — он уйдет.

Игорь понимает, что уход Виктора приведет к тому, что проект, который ведется под его руководством, не будет реализован, так как за Виктором, скорее всего, уйдут не только Татьяна и Дмитрий, но и другие люди, поскольку видят в нем настоящего лидера и профессионала своего дела. Ну и никто не захочет работать на заведомо рисковом проекте, где точно придется перерабатывать, а по итогу все равно будет провал.

Такая ситуация, естественно, не устроила Игоря так как ставила под угрозу его карьерные перспективы. Он вынужден был идти к директору департамента и просить внеочередную надбавку к жалованию для своей команды с января, мотивируя это угрозой срыва проекта. Руководство нехотя согласилось, но осталось недовольно ситуацией.

В марте команда Игоря дополнительных надбавок не получила. Сейчас октябрь. Игорь все чаще замечает, что Виктор общается в переговорах и курилках с ребятами из своей команды. Содержание разговоров не известно,

но, скорее всего, люди вновь общаются с Виктором о том, что нужно опять «выбивать из начальника надбавку».

Менеджер Игорь решает поговорить с Виктором о сложившейся ситуации.

[Вводная Игоря](#)

[Вводная Виктора](#)

Вопросы к наблюдателям и переговорной паре

1. Удалось ли менеджеру убедить Виктора подождать до марта? Если да, то за счет чего?
2. Удалось ли Виктору получить желаемое без манипуляций?
3. Будет ли так продолжаться и в следующем году? Удалось ли достичь именно устойчивой договоренности, чтобы ситуация не повторилась вновь?
4. В каком настроении завершил разговор Виктор и Игорь? Является ли их договоренность устойчивой?
5. Какой психологический тип у Виктора по DISC? Были ли применены аргументы именно для этого типа?
6. Что помогало/мешало менеджеру убедить Виктора смягчить позицию?
7. Как бы вы поступили в подобной ситуации, если ваш коллега вел себя также – болел всей душой за проект, но требовал внеочередного повышения ЗП?