



Кейс «Старый разведчик»

Цель занятия: научиться аргументированно влиять на менеджера, занимающего более высокую позицию, используя инструментарий конструктивной конфронтации.

Что мы тренируем: способность аргументировать и влиять на поведение вышестоящего сотрудника, опираясь на технологию конструктивной конфронтации. Дополнительно прорабатывается инструмент «Матрица “доверие-прозрачность”».

Общее описание ситуации

Международный банк. Департамент продаж. Отдел корпоративных продаж.

Краткая история компании:

1. Банк был основан еще в 90-е годы бывшими силовиками (военными разведчиками).
2. В начале 2000-х банк продали крупной международной компании, штаб-квартира которой находится в Париже.
3. Формальным главой в стране является экспат Жан-Поль. При этом основная часть топ-менеджмента — это те самые силовики, которые основали компанию. Они принимают все ключевые решения по развитию бизнеса. Париж оказывает поддержку в плане бренда и маркетинга. В операционные дела французы не вмешиваются. Вся ответственность по-прежнему лежит на основателях компании.

Отдел продаж корпоративных клиентов возглавляет Алексей, бывший офицер морской пехоты. В его подчинении находится пять специалистов, которые продают продукты крупным национальным компаниям. Все пять специалистов работают в компании меньше года. В отделе есть текучка кадров, которая

связана с поведением вице-президента компании и главы Департамента продаж Андрея.

Действия Андрея по отношению к сотрудникам Алексея

1. Он регулярно делает им замечания по поводу и без повода. Например, новому менеджеру Евгению он сделал выговор, что тот пришел на работу в 8:59 (рабочее время начинается в 9:00), мол, что за отношение такое к работе, если приходишь тютелька в тютельку. Если сотрудник опаздывает, сразу переходит на крик.
2. Требуя от людей Алексея одеваться по дресс-коду, включая галстуки и прочее, несмотря на то, что в целом компания относится мягко к соблюдению дресс-кода в головном офисе. Если видит, что человек не одет по дресс-коду, сразу делает замечание, легко повышает голос.
3. Если сотрудники делают ошибки (любые, включая орфографические), подходит к ним и делает публичное замечание, потом долго рассказывает, как важно все делать правильно.
4. Если специалист не выполняет план продаж в течение месяца, вызывает его к себе в кабинет и делает допрос с пристрастием. Почему так произошло? Почему не были приняты меры? Что будешь делать, чтобы исправить ситуацию? Алексея об этих 1 на 1 он не уведомляет. Просто подходит к человеку и говорит: «Зайдите ко мне в кабинет». При этом может сорваться на крик.

Задача Алексея договориться с Андреем так, чтобы он перестал демотивировать сотрудников и передал полный контроль над ситуацией непосредственному менеджеру.

Подготовьтесь к разговору, используя таблицу [шаблон](#) подготовки к КК.

[Вводная Алексея](#)

[Вводная Андрея](#)

Вопросы к наблюдателям и переговорной паре

1. Были ли соблюдены принципы КК? Что было нарушено?
2. Соблюдался ли алгоритм КК? Были ошибки? Если да, то где и какие?
3. Удалось ли Алексею убедить Андрея не вмешиваться в работу отдела? Если да, то за счет чего?

4. Удалось ли Алексею преодолеть сопротивление Андрея?
5. Были ли использованы манипуляции и/или давление? Где и как?
6. В каком настроении завершил разговор Алексей и Андрей? Является ли их договоренность устойчивой?
7. Какой психологический тип у Андрея по DISC?
Как этот факт был учтен при подборе аргументов и на самих переговорах?

Если сторонам не удалось договориться, используем следующие вопросы для обсуждения:

1. *Как вам кажется почему сторонам не удалось договориться?*
2. *Были ли соблюдены принципы и алгоритм Конструктивной конфронтации? Почему вы так считаете? Были ошибки? Если да, то где и какие?*
3. *Что можно было бы сделать в этой ситуации по другому, чтобы переговоры прошли успешно?*
4. *Какие аргументы могли помочь повернуть разговор?*