



Кейс «Лебедь, рак и щука»

Цель занятия: научиться аргументированно влиять и отстаивать свои границы, используя инструментарий конструктивной конфронтации.

Что мы тренируем: способность аргументировать и влиять на поведение сотрудника, опираясь на технологию конструктивной конфронтации.

Задание

1. Распределите роли Томаша, Анджея и Марии.
2. Получите вводные у фасилитатора до занятия.
3. До занятия подготовьтесь к разговору, используя [шаблон](#) КК. 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.

Текст кейса

Общее описание ситуации

Польша, Варшава. Головной офис национального банка «PNB». CEO компании Томаш столкнулся с конфликтом между двумя топ-менеджерами: Марией, директором департамента маркетинга, и

Анджеем, директором по продажам. Предмет конфликта состоит в следующем: Мария лично разработала новый продукт: депозит «Мечта в кармане», однако сотрудники департамента Анджея практически не предлагают его клиентам. В итоге банк почти что не привлекает депозиты по этой программе.

В пятницу, 21 января текущего года, состоялась итоговая конференция двух департаментов, на которой присутствовали представители обеих вертикалей. На встрече подводились итоги прошедшего года. Во время своего выступления Мария прямо обвинила Анджея в саботаже ее продукта. После ее выступления между этими топ-менеджерами состоялся разговор на повышенных тонах в кулуарах. Поскольку оба срывались на крик, то об этом быстро стало известно всем присутствующим. Дальнейший ход конференции был довольно скомканным. Сотрудники двух департаментов практически не общались между собой, опасаясь эскалации.

В понедельник об инциденте стало известно CEO компании Томашу. Он принял решение пригласить к себе на встречу Марию и Анджея, чтобы уладить ситуацию.

Штрихи к портрету Марии (часть общей вводной)

45 лет. Мать двоих детей. В разводе. Члены ее команды описывают ее как «сильную волевою женщину, способную пробить любую стену». Построила карьеру в «PNB» с нуля, придя на позицию специалиста по продажам 12 лет назад. 8 лет назад возглавила новосозданный отдел маркетинга — при ней он постепенно превратился в независимую вертикаль, в которой работает около сотни специалистов.

Год назад Мария вывела на рынок новый продукт — депозит «Мечта в кармане». Особенность этого продукта состоит в том, что депозитной ставкой можно управлять с помощью смартфона, увеличивая или уменьшая сумму депозита онлайн по собственному желанию. Мария уверена, что этот инновационный продукт поможет

банку охватить новую, более молодую аудиторию и процветать в будущем.

Однако результаты прошлого года для продукта были неутешительны: доля этого депозита составила лишь 7%, в то время как Мария ожидала как минимум 15%. Продавцы Анджея в отделениях явно не спешили предлагать этот продукт клиентам, что вызвало у директора по маркетингу неприкрытое недовольство.

Штрихи к портрету Анджея (часть общей вводной)

Директор по продажам, сделавший блестящую карьеру благодаря образованию в США. Работает директором по продажам третий год. За первые два года показал блестящие результаты, сумев создать мотивированные команды продавцов. Все цели, которые поставило Анджею руководство в прошлом году, были выполнены. При этом у Анджея очень хорошие отношения как с CEO, так и с большинством сотрудников организации. У него отличное чувство юмора, он обладает блестящими ораторскими способностями.

«Мечта в кармане» для подразделения Анджея далеко не основной продукт, и его команды сосредоточены на продаже классических продуктов, которые хорошо знакомы клиентам «PNB».

[Вводная Анджея](#)

[Вводная Томаша](#)

[Вводная Марии](#)

Вопросы к наблюдателям и переговорной тройке

*Удалось ли тройке заключить устойчивую договоренность?
Если да, то за счет чего?*

Какие договоренности между героями вы назвали бы самыми главными с точки зрения развития бизнеса?

Удалось ли договориться без угроз, манипуляций и жесткого воздействия? Если вы заметили манипуляции, то как они звучали?

Обсуждался ли вопрос, как достигать текущие цели и менять продуктовый портфель? Было ли принято конкретное решение о том, как менять систему мотивации для продавцов Анджея?

Как вы думаете, стоит ли делать акцент на отношениях между директорами, или стоит сосредоточиться на интересах бизнеса в этой ситуации? Обоснуйте свое решение.

Какую роль в переговорах занял Томаш? Насколько успешно он смог справиться с ситуацией? За счет чего?