

## Чемпионат Самарской области 03.08.2019

### 1. Товарный запас

Предприятие занимается производством продуктов питания и в течение длительного времени добивается размещения своей продукции в крупных сетях супермаркетов. Директора супермаркетов делают заявки на данный продукт с запасом на 3 дня и не более. Менеджеру предприятия по работе с сетями супермаркетов вменено в обязанности следить за наличием и ассортиментом продукта на полках магазинов.

В разгар сезона производство продукта по приказу генерального директора предприятия встает на профилактику на 1 неделю. Товарный запас не обеспечен. Полки магазинов опустели. Отношения с сетями супермаркетов на грани разрыва. Начальник отдела продаж объявляет выговор менеджеру.

#### **Роли и интересы:**

Директор супермаркета — хочет обеспечить товарооборот с данным предприятием или без него.

Генеральный директор — желает получить прибыль и сохранить отношения с сетями супермаркетов.

Начальник отдела продаж — хочет переложить ответственность с себя на менеджера.

Менеджер — считает выговор необоснованным, т. к. ему не было заранее известно о профилактике на производстве.

## 2. Автосалон

**Директор филиала банка**, который специализируется на розничном кредитовании, объявил о вакансии Менеджера по кредитованию. Вакансия привлекла специалиста (девушку) с минимальным опытом работы. Кандидатка устроила Директора филиала по личным качествам. Особенно ему понравилось ее горячее желание получить работу. В результате, не смотря на минимальный опыт, девушка была принята на работу. Начиная с первых этапов отбора, с **молодой сотрудницей** оговаривалось, что она пройдет стажировку в офисе банка, после чего будет направлена на новое рабочее место на территории автосалона, но в трудовом договоре это не закреплено. По различным причинам, зависящим как от молодой сотрудницы (длительная болезнь), так и от директора салона (затянулись переговоры с автосалоном), а также по независящим от сторон обстоятельствам (экономический кризис) перевод в автосалон был отложен на год.

Все это время молодая сотрудница работала в офисе банка в одном отделе с другими сотрудниками, которые также имели должность Менеджер по кредитованию, но их перевод в автосалоны не предполагались. В отделе сложился дружеский климат, работать было во всех отношениях комфортно. Особенно молодая сотрудница подружилась с одной своей коллегой, **опытной сотрудницей**. При этом результаты молодой сотрудницы были средними, она была явно не звезда. За этот год у молодой сотрудницы возникли сложные жизненные обстоятельства, и она была вынуждена попросить директора филиала прибавить ей оклад. Директор филиала, понимая, что экономическая целесообразность этого шага под вопросом, пошел на встречу и оклад поднял.

Наконец успешно завершились переговоры, и настал момент перевода в автосалон. Директор филиала сообщил об этом молодой сотруднице, но встретил сопротивление. Сотрудница ссылаясь на то, что салон находится на окраине города не далеко от тюрьмы, она будет тратить на дорогу ежедневно на час больше и ехать придется с несколькими пересадками, вырастут расходы на питание, в салоне тяжелый психологический климат. Директор филиала понимает, что размещение молодой сотрудницы в салоне — оптимальный вариант. Можно также разместить опытную сотрудницу, но это крайне негативно отразится на продажах головного офиса. Других вариантов нет. На поиск и обучение человека со стороны требуется около 3 месяцев, которых нет. Молодая сотрудница тоже отчетливо понимает ситуацию.

### Роли и интересы:

**Директор филиала** — разместить молодую сотрудницу в автосалоне. В ближайшие дни заполнить место в салоне в любом случае, так как уже есть обязательства перед салоном и это стратегически выгодный ход. Обеспечить рост продаж. Любое изменение окладов приведет к перерасходу бюджета филиала, что отразится в том числе и на его доходах.

**Молодая сотрудница** — остаться в офисе. В крайнем случае, согласиться на размещение в автосалоне при условии компенсации объективно возникающих дополнительных расходов плюс прибавка к текущему окладу в сумме \$300.

**Опытная сотрудница** — готова переместиться в автосалон при условии существенного роста своих доходов.

### 3. Бесценный ковролин

Группа авиапассажиров проходит досмотр перед вылетом в аэропорту Адлера. На удивление, даже мужчин попросили снять обувь, надеть бахилы и пройти досмотр. Проблема в том, что в адлерском аэропорту в зоне предполетного досмотра не постелен ковролин поверх керамогранита. Поздняя осень, пол очень холодный – стоять даже несколько минут не только некомфортно, но и опасно для здоровья.

На вопрос одного из авиапассажиров, почему не постелен ковролин и обязывают всех разуваться, сотрудник зоны досмотра доброжелательно посоветовал: «А Вы задайте этот вопрос руководству?» Авиапассажир решил воспользоваться рекомендацией и спокойно обратился к старшей смены с просьбой дать книгу жалоб и предложений: он изложит свою просьбу.

Старшая смены раздраженно с резким взмахом руки вверх заявила, что книга жалоб находится у руководства, идите и пишите. Возмущенный тоном старшей смены, авиапассажир спросил её фамилию. На что в ещё более агрессивной форме получил отказ. Авиапассажир обращается к сотруднику зоны досмотра с просьбой пригласить начальника зоны досмотра.

#### **Роли и интересы:**

Авиапассажир — наказать старшую смены за хамское отношение к пассажирам. Выяснить причину, по которой в других зонах аэропорта есть ковролин, а там, где пассажиры разуваяются — нет. Не опоздать на рейс.

Сотрудник зоны досмотра — каждый второй пассажир задает один и тот же вопрос при досмотре и предъявляет претензии по поводу отсутствия покрытия на полу. Надеется, что просьбы пассажиров будут услышаны, и ковролин будет постелен.

Старшая смены — эмоциональная женщина, которой надоели пассажиры, вечно чем-то недовольные. Умничают, права качают. Хочет хоть как-то показать свою власть. Не хочет быть наказанной за грубость.

Начальник зоны досмотра — хочет уладить конфликт с авиапассажиром. Устала от жалоб на старшую смены. По факту её нужно наказывать, но именно она держит и смену, и другие службы в «своих руках» — её слушают и боятся.

## 4. Бизнес-развод

Два партнера по бизнесу работали на таких условиях: старший партнер — имел 80% доли, он вложил свои деньги, получал доход, особо в дела компании не вмешивался, иногда наезжал в город, где работала компания, проверял счета вполглаза. Все строилось, в его представлении, на доверии. Младший партнер — имел 20%, он был еще и Генеральным директором компании. Вся организационную работу вел он. Организовывал он и формы учета доходов и расходов. Было понятно, что он применяет некую схему «оптимизации налогов», правда, в чем ее суть старший партнер не очень понимал, поскольку был далек от знания законодательства по налогам.

Но однажды грянул гром — выяснилось, что компании предъявлены огромные штрафные санкции со стороны налоговых органов, компания находится на грани банкротства. Эта ситуация принудила старшего партнера вникнуть в дела, и ему открылись многие злоупотребления и некомпетентность младшего партнера. Он был вынужден взять управление в свои руки, временно переехал в этот город, оставив свои дела. Кроме того, ему пришлось срочно погасить долги перед государством, взяв кредит под залог своей квартиры.

Бизнес готов выкупить Виктор, старый знакомый обоих партнеров. Однако он готов иметь дело только со старшим партнером и готов выкупать его, только если тому будет принадлежать все 100% доли. Старший партнер потребовал, чтобы младший партнер уступил ему свою долю, чтобы иметь возможность уже не обсуждать с ним дальнейшую стратегию выхода из кризиса и назначить нового управляющего, да и попросту, чтобы не иметь с ним больше никаких дел. Бизнес он решил продать, и ему не хотелось бы, чтобы младший партнер и дальше принимал участие в его сделках.

Договоренности достигнуты, но путем подписания договора займа денег. Теперь старший партнер должен к означенному сроку выплатить младшему оговоренную сумму — таким образом младший от дел был бы устранен. Но теперь Виктор пошел на попятную. Сказал, что у него сейчас нет денег — ситуация переменялась — надо ждать. Неопределенный срок. И старший партнер попадает в двоякую ситуацию — с одной стороны, ему нужно возвращать кредит, иначе будет отнята его квартира, с другой — необходимо платить младшему партнеру тот самый «займ».

Старший партнер пытается передоговориться с младшим о перенесении сроков платежа. С другой стороны, у него претензия к Виктору — ведь именно он настаивал, чтобы любыми путями из собственников был исключен младший партнер (у него к нему личные счета).

### **Роли и интересы:**

Старший партнер — хочет перенести сроки платежа, поскольку бизнес объективно так быстро не может быть продан, а вся эта канитель вообще началась по халатности младшего партнера, который довел ситуацию до такого.

Младший партнер — хочет, если уж и передоговориться, то только на иных, более выгодных условиях. Его «вытурили» из бизнеса, чтобы он не вникал в прочие дела, а теперь просят вникнуть.

Виктор — считает, что он как покупатель вправе и передумать, поскольку уж больно долго эти партнеры рядились со своими отношениями. И уж точно он никак не хочет принимать участия в рисках старшего. Хотя, если это поменяет условия их договоренностей о цене бизнеса — он готов и подумать.

## 5. Вертикальная карьера

Компания — лидер своего сегмента рынка. В течение 15 лет управление осуществлялось Президентом компании, он же владелец. Коммерческий директор — уважаемый в компании человек, хороший, грамотный управленец с 12-летним стажем работы. С президентом его связывают не только вынужденные служебные, но и хорошие личные отношения.

Несколько лет назад, в связи с усилением конкуренции и развитием рыночных отношений, в компании был создан отдел маркетинга, который возглавил молодой, способный выпускник бизнес школы. За короткий срок работы он добился ощутимых результатов, обеспечив захват нескольких новых территорий и расширение ассортимента за счет новых и интересных товаров.

Год назад Президент компании задумался о создании должности «директор по маркетингу» и запуске работы по стратегическому планированию бизнеса. Хорошим кандидатом является руководитель отдела маркетинга.

Коммерческий директор недоволен усилением позиций молодого управленца. На совещаниях и в общении с Президентом, он периодически поднимает вопрос о молодости и недостаточной компетентности Руководителя отдела маркетинга. Он хочет получить его в свое управление, усилив тем самым свои позиции в компании и улучшив показатели работы коммерческой службы.

Руководитель отдела маркетинга мечтает о вертикальной карьере и хочет добиться должности директора по маркетингу.

### **Роли и интересы :**

Президент компании — заинтересован в сбалансированном росте компании.

Коммерческий директор — заинтересован в росте объемов продаж и в подчинении себе руководителя отдела маркетинга.

Руководитель отдела маркетинга — заинтересован в должности директора по маркетингу и в достижении такого же уровня в иерархии компании, что и коммерческий директор.

## 6. Возвращение зама

После распада крупной фирмы два сотрудника организовали свою фирму, где получили равные доли (50/50). Один из них занял должность директора, другой — его заместителя. Директор сразу заявил о себе как лидер и хороший организатор. Сделки же, которые заключал его зам, иногда приносили прямые убытки, а иногда были источником проблем в деятельности предприятия. Тем не менее, фирма успешно пережила кризис 1998г. и, в общем, была безубыточна. Правда, зам всё чаще стал уходить в отпуск по состоянию здоровья.

В это время выдвинулся инициативный начальник коммерческого отдела, который был протеже зама. В очередной «отпуск» зама начальник коммерческого отдела фактически исполнял обязанности зама, используя при этом атрибуты власти (персональная машина, кабинет зама и пр.). Более того, именно в этот период в деятельности фирмы произошёл прорыв — был взят крупный кредит на расширение деятельности, заключены новые выгодные контракты. Естественно, не без участия начальника коммерческого отдела. Его лидерские качества и коммерческие способности были оценены как коллективом, так и директором фирмы.

Но вот возвращается зам из своего «отпуска» и пытается всё поставить на свои места. А заодно и всех. Ситуация накаляется и требует разрешения.

### **Роли и интересы:**

Директор - заинтересован в успешной деятельности предприятия, хочет сохранить всё, как было во время «отпуска» зама, но не желает ссориться с ним, т. к. это может повлечь распад фирмы

Зам. директора - оставить всё, как было раньше, урезонить «выскочку» — начальника отдела, показав, «кто есть кто», но при этом не желает вступать в конфликт с директором

Начальник коммерческого отдела - хочет реального признания его заслуг на фирме, продвижения по службе, не хочет работать под началом зама, в крайнем случае, готов покинуть фирму, поскольку «такой специалист» везде нужен

## 7. Все могут короли

Генеральный директор торговой Компании по представлению коммерческого директора уволил опытного сотрудника. Последний является сыном водителя собственника компании. Поводом для увольнения послужили систематические дисциплинарные нарушения, допускаемые опытным сотрудником. Все просьбы, принятые в компании меры не дали положительного результата. Приказ на увольнение подписан. Собственник от своего водителя узнает об увольнении. В присутствии коммерческого в непростительно грубой форме обязывает генерального восстановить сотрудника на работе, иначе он поувольняет всех.

### **Роли и интересы:**

Собственник — восстановить сотрудника, дать понять генеральному и всем остальным, что будет так, как собственник скажет.

Генеральный директор — сохранить отношения с собственником, сохранить собственное лицо перед коммерческим, не восстанавливать в должности опытного сотрудника.

Коммерческий директор — сохранить свое место, обеспечить одинаковые для всех сотрудников права и ответственность, не восстанавливать опытного в должности.

Опытный сотрудник — остаться работать на прежнем месте, упрочить свое положение в компании.

## 8. Брат ты мне...

Андрей и Николай – друзья детства. Закончили одну школу. Андрей выучился на экономиста, а Николай на юриста. Дружат семьями, доверяют и поддерживают друг друга. Андрей несколько лет занимал руководящие должности в разных компаниях. Но в последнее время хотел сменить работу по финансовым причинам. Николай оказывал частные адвокатские услуги. Как-то Николай серьезно выручил своего клиента Бориса, который являлся собственником нескольких фирм, в том числе небольшого бизнеса – трое «умельцев-работяг» в гараже изготавливали мелкие автодетали. Благодаря Николаю, Борис избежал серьезного тюремного срока, и задумал отблагодарить Николая. В разговоре с ним рассказал о том, что хочет расширить «гаражный» бизнес и ищет директора. Николай предложил в качестве личного одолжения устроить директором опытного Андрея, и Борис с радостью согласился.

На личной встрече Борис рассказал Андрею о планах, поставил перед ним производственные задачи – снять новое помещение, расширить производство, нанять «толкового технаря» и через полгода вывести производство на точку рентабельности. Собственник предупредил, что финансовым блоком в компании, где Андрей назначен директором, будет «рулить» его родной брат Виктор. Андрей сразу насторожился, предположив, что подчиняться его указаниям брат не будет, на что собственник его успокоил, мол, проблем не будет, Виктор обязан подчиняться Андрею.

Однако уже через месяц работы Андрею стало понятно, что Виктор соблюдать субординацию не намерен. Требуемые отчеты не предоставлял. На общие совещания, организуемые Андреем, не являлся. Фамильярничал и всячески подчеркивал, что выполнять указания Андрея не намерен. Борис в это самое время отдыхал за границей, на все телефонные жалобы Андрея советовал «не сгущать краски». Андрей планировал лично переговорить с собственником, объяснить, какие отрицательные последствия влечет сложившаяся ситуация. Борис вернулся из-за рубежа и... предложил Андрею написать заявление на увольнение.

### **Роли и интересы:**

**Андрей (наемный директор компании)** – остаться работать в компании в должности директора. Устраивает заработная плата. Жалко вложенных усилий. Считает, что увольняют его несправедливо.

**Николай (адвокат)** – хочет, чтобы у Андрея была высокооплачиваемая, интересная работа. Не хочет портить отношений с Борисом.

**Борис (собственник)** – планирует расширять бизнес. Не готов терпеть «обидчика» брата. Не хочет портить отношений с Николаем.

**Виктор (брат собственника)** – не желает занимать «вторые роли» в компании брата. Хочет увольнения Андрея. Готов сам возглавить бизнес.



## 9. Два брата и жена

Шесть лет назад два брата организовали торговую фирму. Первые 4 года обязанности между братьями были разделены примерно поровну, и обоим это устраивало, т. к. бизнес шёл успешно, обороты росли, количество торговых площадей постепенно увеличивалось. Однако дивиденды от бизнеса делились отнюдь не прямо пропорционально. Старший брат регулярно изымал часть прибыли из оборота и за это время приобрёл хорошую большую квартиру в центре города, дачу с бассейном, две машины, а также открыл небольшой бизнес самостоятельно, без участия брата. Младший брат считал, что их фирма имеет большой потенциал, и поэтому всю прибыль необходимо реинвестировать в развитие торговли. Со своей долей он так и поступал.

Через 4 года с начала работы фирмы в дело вошла жена старшего брата, и по взаимной договорённости между всеми тремя стала владеть половиной доли своего мужа, принимая активное участие в управлении фирмой. Через 2 года в силу объективных внешних причин совместный бизнес стал сокращаться, и вероятность изъятия своей доли прибыли для младшего брата стала всё менее реальной. Он предлагает остальным партнёрам рассчитать его долю на данный момент. Старший брат и его жена считают этот вариант неприемлемым, т. к. изъятие подобной суммы стало бы губительным для бизнеса. Они дают отказ.

Младший брат настаивает на своём и уже готов пойти на то, чтобы забрать долю и выйти из совместного бизнеса. Возникает ссора. Претензии младшего брата в основном адресованы жене его брата, т. к. старший брат всё это время в основном был занят в побочном бизнесе. Жена, недовольная пассивностью мужа в этом споре, всячески старается оказать на него давление, и дело страдает и от семейных ссор. В результате, позиции трёх сторон оказались разными, однако решение мужа и жены сходятся в одном: не возвращать второму брату его долю всю сразу, а постепенно.

### **Роли и интересы:**

Младший брат — получить свою долю как можно быстрее, любой ценой, и прекратить совместный бизнес, не ссорясь с братом.

Старший брат — оставить всё по-прежнему на некоторый срок с тем, чтобы вернуть брату его долю в «лучшие времена». Также не поссориться при этом с братом и сохранить мир в семье.

Жена старшего брата — начать выплачивать долю младшему брату регулярно и понемногу, поскольку ежедневное давление младшего брата становится для неё нестерпимым. Отстоять свои позиции в семье.

## 10. Два собственника

У компании два собственника и наёмный генеральный директор. У одного из собственников есть сторонний бизнес.

В какой-то момент в компании появляется необходимость закупить продукт, одним из поставщиков которого, в частности, может выступить компания первого собственника.

Собственник 1 вынуждает генерального директора заключить договор с фирмой, в которой он собственник.

Об этом узнаёт Собственник 2 и даёт указание генеральному директору произвести закупку продукта в фирме с наибольшей выгодой для компании. При этом данный продукт можно закупить у других поставщиков на лучших условиях, чем в фирме Собственника 1.

Собственник 1 грозит уволить генерального директора (а на это у него есть право), если закупка продукта не будет производиться в его фирме.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

Собственник 1 — осуществлять закупки в его второй фирме, сохранить генерального директора, т.к. существует риск ухода генерального директора вместе с командой (потеря бизнеса).

Собственник 2 — не осуществлять закупки в фирме, которую навязывает Собственник 1, т.к. приносит финансовые убытки компании, и сохранить генерального директора, т.к. бизнес ведёт успешно.

Генеральный директор — сохранить должность, т.к. очень достойная зарплата, сохранить хорошие отношения с обоими собственниками.

## 11. Директор филиала

Владелец московской торговой компании поставил своего предприимчивого знакомого Директором филиала, находящегося в Омске, предложив ему, помимо зарплаты, 30% долю собственности в Омском филиале, работающем «ни шатко, ни валко», с небольшой прибылью.

Директор филиала проделал большую работу, развил филиал до серьезных масштабов, подобрал выпускника вуза, обучил и воспитал его в очень продуктивного Коммерческого директора. Вместе с Коммерческим директором, которым он очень гордился, директор филиала построил обширную клиентскую сеть и десятикратно увеличил прибыль филиала. Однако, чем более значительные успехи показывал Омский филиал, тем суше и холоднее относились к его директору в московском офисе.

Владелец все чаще стал вызывать к себе Коммерческого директора — сначала вместе с Директором филиала, а потом и одного.

Коммерческий директор стал эмоционально все больше ориентироваться на Владельца — к большому огорчению Директора филиала, тем более, что вся основная клиентура филиала замыкалась непосредственно на коммерческого директора.

И вот настал «день X», когда Владелец по телефону безапелляционно заявил Директору филиала, что забирает Коммерческого директора к себе в московский офис. Директор филиала потрясен и расстроен. Он поделился информацией со своим Другом, ища у него совета и поддержки.

### **Роли и интересы:**

Владелец — забрать себе Коммерческого директора вместе с основной клиентурой филиала, понудив заодно Директора филиала к новому «трудовому подвигу».

Директор филиала — отстоять Коммерческого директора и не дать увести клиентскую базу, чтобы сохранить уровень своего материального благополучия.

Коммерческий директор — делать карьеру в Москве, всё равно с кем и в какой организации.

Друг — настойчиво советует Директору филиала начать строить «запасной аэродром», поскольку нет гарантии, что такой сюжет не повторится снова.

## 12. Доли

Компания занимается производством метизов. Компанию зарегистрировал Семён три года назад, написал бизнес-план, подобрал оборудование, помещение, договорился с основными покупателями. Оставалось найти инвестиции для запуска.

Инвестором выступил Дядя Семёна, живущий в Москве. Он вложил в компанию 5 млн руб. на следующих условиях: 1 год давался на запуск и выход на необходимые объёмы, далее в течение 3 лет вложенные инвестиции компания должна была вернуть без процентов. За это Дядя попросил долю 30% в уставном капитале компании, о чём и договорились. Подписали договор займа и переоформили долю в 30% на Дядю.

Семён приобрёл оборудование и запустил производство. Сам больше занимался производством, а для продаж и другой текущей управленческой деятельности нанял коммерческого директора Михаила с небольшим окладом, поскольку платить на первых порах было не с чего.

Во время собеседования Михаил высказал пожелание стать акционером компании, на что Семён сказал, что это возможно в будущем, но пока говорить об этом рано, поскольку компанию нужно активно выводить на рынок. Решено было вернуться к разговору позже, когда компания окрепнет. Бизнес компании пошёл. Продукция продавалась, займ возвращался в срок. До окончания закрытия договора по займу осталось ещё полтора года. В это время к Семёну обращается Михаил и предлагает вернуться к разговору о вступлении его (Михаила) в учредители компании.

Роли и интересы:

Михаил — стать учредителем компании на 30%, т. к. он выполняет всю коммерческую работу, а для повышения продаж он использовал личные связи. Не готов выкупать долю за реальную стоимость, т. к. считает, что он уже вложил больше своим трудом. К тому же его заработная плата намного ниже рыночной.

Семён — не готов делиться своей долей в компании, т. к. считает, что он вложил в компанию больше, чем Михаил.

Дядя — не готов делиться своей долей в компании. Готов продать долю компании по рыночной стоимости, после того как компания отдаст займ, что расценивает как прибыль от проекта.

### 13. Коварный директор

Компания, занимающаяся обучением персонала, успешно работает под руководством наёмного генерального директора.

Собственник компании живёт в другом городе, изредка появляется, особо не вникая в дела. Для укрепления финансовой дисциплины в компанию назначается «свой» финансовый директор. Возникает конфликт между финансовым директором и генеральным. Генеральный директор угрожает уйти из компании совместно с коллективом и клиентской базой, что повлечёт за собой распад компании.

#### **Роли и интересы:**

Генеральный директор - убрать финансового директора, обеспечить себе безграничную власть или уйти со всем персоналом и создать новую фирму

Собственник - не допустить распада компании, наладить и сохранить контроль

Финансовый директор - наладить полный финансовый контроль, не потерять рабочее место

## 14. Когда в товарищах согласия нет

Предприниматель ведет успешный бизнес. К нему с предложением о совместной деятельности обратился Давний знакомый, проживающий в другом регионе. Предложение интересно для обоих, поскольку Предприниматель понимает необходимость развития, в том числе за счет работы в других регионах, а Давний знакомый видит возможность реализовать успешную бизнес-модель. Организовали компанию, договорились о соотношении долей 60/40 в пользу предпринимателя. На должность Директора приняли человека, которого порекомендовал Давний знакомый.

Предприятие начало работать, через некоторое время вышло на безубыточность и даже стало приносить прибыль. Однако, ни при начале деятельности, ни впоследствии, компания не выходит на плановые показатели. Многие из того, что планировалось, реализовано не в полной мере или вовсе не реализовано. Все чаще нарушаются сроки предоставления отчетности перед собственниками, а среди ключевых сотрудников появляется все больше родственников Директора и Давнего знакомого.

### **Роли и интересы:**

Предприниматель — добиться выполнения поставленных задач, для этого считает необходимым заменить Директора, готов приступить к поиску альтернативного кандидата.

Давний знакомый — менять Директора не намерен, считает, что он с работой справляется успешно и прибыльность компании в текущих условиях — лучшее тому подтверждение, а сдвиги по срокам происходят под влиянием внешних факторов, которые начальными планами не предусматривались.

Директор — сохранить рабочее место, считает своей заслугой, что предприятие довольно быстро стало приносить прибыль, добиться пересмотра плановых показателей.

Родственник Давнего знакомого — добиться повышения зарплаты, ведь с работой он справляется хорошо, а получает «как все».

## 15. Кто главнее?

Владелец небольшой сети магазинов Константин решил поглотить конкурирующую сеть, однако это оказалось непростым делом. Тогда он вошел в переговоры с ее владельцем Владиславом на предмет возможного картельного соглашения, поскольку конкуренция мешала обеим сторонам. Владислав охотно поддержал тему. В ходе переговоров они прониклись взаимной симпатией и решили попросту слить обе сети в единое целое, образовав новую торговую компанию с равным распределением долей (50 на 50), и выступать под новой торговой маркой. Жену Константина взяли бухгалтером (как верного человека), а школьного товарища Владислава — коммерческим директором (как смышленного и проворного).

Даже новый офис построили с абсолютно симметричным кабинетом: двумя красивыми рабочими столами и двумя комнатами отдыха по обеим сторонам. Все серьезные решения принимали вместе и не оспаривали уже принятые другим партнером решения.

Результат объединения дал себя знать, и дела быстро пошли в гору.

Однако по мере разрастания фирмы и освоения новых рынков стали накапливаться серьезные организационные проблемы. Все чаще принимать решения совместно становилось технически затруднительным. К тому же менеджмент компании исподволь разделился на две группы: одни менеджеры больше ориентировались на Константина и его жену, другие — на Владислава и коммерческого директора. Все чаще начали возникать сбои из-за невнятности и противоречивости управления.

Партнеры начали искать новые организационные решения: один стал называться председателем совета директоров (Константин), а другой — президентом (Владислав). Однако это осталось, фактически, только на бумаге, и ничего не изменило по существу. Оба ощущали, что кто-то один должен стать главнее, а кто-то отойти на более подчиненную роль. Однако затрагивать столь щекотливую тему они не решались.

И тут произошел решающий инцидент: жена Константина (как бухгалтер) отказалась в присутствии коммерческого директора выполнить распоряжение Владислава о переводе \$250,000 на указанный им счет «пока не будет распоряжения Константина». Владислав в ярости.

### **Роли и интересы:**

Константин - считает происшедшее естественным результатом двоевластия, готов извиниться перед Владиславом, но считает, что, по существу, жена права, и что пришла пора поставить точки над *i* и определиться, кто будет N1, а кто — N2.

Жена Константина - считает, что перевод такой большой суммы денег должен осуществляться с согласия представителя собственников — председателя Совета директоров Константина, который итак уже и есть — N1

Владислав - требует отставки главного бухгалтера за демонстративное неподчинение Президенту компании (он готов отвечать за свои действия перед Константином, но не перед его женой)

Коммерческий директор - считает, что «деньги в компании делает Владислав», что все беды и проблемы из-за главбуха, которая путает свое семейное и служебное положение и к тому же настраивает коллектив против Владислава.

## 16. Лидер возвращается

Фирма основана её лидером 10 лет назад, постепенно, из небольшой, старой мастерской став заводом. Завод работает успешно, однако в связи с расширением масштаба предприятия, его деятельности, появились проблемы с управляемостью.

Лидер приглашает на работу своего знакомого бизнесмена в качестве консультанта, чтобы решить ряд управленческих задач относительно проведения структурных и организационных перестановок внутри предприятия.

Однако через некоторое время, убедившись, что консультант хорошо справляется с управлением завода в целом, лидер полностью передаёт ему в руки управление, ограничив лишь в праве распоряжаться собственностью. Сам же решает удалиться на некоторое время от дел, немного отдохнуть и подготовиться к последующему расширению бизнеса.

Лидер продолжает находиться на предприятии, никуда не уехав, но, в отличие от обычного стиля поведения, ни во что не вмешивается. Раньше же он «управлял всем и всеми».

Дела на заводе идут хорошо, можно даже сказать, улучшаются. Консультант наводит порядок, но при этом сосредоточил всю власть в одних руках — в собственных. В принципе, лучшего желать и не приходится, ведь именно это от него и ожидалось, однако лидер при этом испытывает лёгкий дискомфорт. Это ощущение особенно даёт о себе знать в связи с дошедшей до лидера информацией: финансовый директор в присутствии кого-то из работников завода возмутился тем, что лидер-то — бывший лидер, сейчас ничего не делает, а деньги берёт себе по-прежнему большие.

И вот, несмотря на прогрессирующую, в общем, деятельность консультанта и завода в целом, лидер решает досрочно вернуться в бизнес и взять управление предприятием и его расширение целиком на себя.

На заводе же всех всё устраивает, как есть, в том числе, и консультант, как руководитель. Наступил момент для решительных объяснений.

### **Роли и интересы:**

Лидер - вернуть лидерство и единоличную власть на заводе, с одной стороны, чтобы расширить бизнес, с другой, чтобы избавить ценных, в общем-то, работников от «вредных» мыслей — считать деньги в кармане хозяина; и в дальнейшем продолжать пользоваться услугами консультанта, однако, в сильно сокращённом варианте, вне заводских стен, сохранив с ним дружеские отношения

Консультант - не утратить достигнутого влияния на заводе, сохранить положение и авторитет, однако получить более точные и ясные цели для дальнейшей деятельности

Финансовый директор - сохранить должность, иметь точный план и бюджет, а также ясное понимание, кто из двух — начальник, при этом управлять финансовой стороной самостоятельно, не допустить ухода консультанта, при котором «свободнее дышалось»