ФЕДЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ

TALLINN SCHOOL OF MANAGEMENT
TALLINNA MÄNEDŽERIDE KOOL
ТАЛЛИННСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

ТРАНС БИЗНЕС КОНСАЛТИНГ
НОВЫЙ ВЗГЛЯД. НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

26-27 июня 2021 года

ЛЕТНИЙ ТУРНИР КРАСНОДАРА

ПО КЛАССИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ

Технология Владимира Тарасова

СИТУАЦИИ ОТБОРОЧНОГО ЭТАПА

1. Дизайнер

5 лет назад в фирму пришёл работать молодой человек на место дизайнера с испытательным сроком на полгода. Испытательный срок закончился, и дизайнер остался работать постоянно. За время работы на фирме **Дизайнер** стал одним из лучших: блистал всегда новыми, креативными идеями, его полюбили как сотрудники, так и клиенты. **Директор фирмы** и **финансовый директор** (составивший в своё время протекцию дизайнеру) поощряли его инициативу. Наступает день, когда дизайнер приходит в кабинет директора с заявлением, что хочет купить квартиру, но на получаемую в этой фирме заработную плату он такую роскошь себе позволить не может, и что ему предложили другую работу, которая привлекает его высокой оплатой. Директор понимает, что ситуация критическая, потому как с уходом дизайнера фирма потеряет «генератора идей», что повлечёт за собой потерю клиентов. Повысить же зарплату до такого уровня, который обещан дизайнеру в другой фирме, данная компания себе позволить не может.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор фирмы - удержать работника хотя бы на тот срок, пока не найдут ему замену, сохранить имидж фирмы и клиентуру.
Финансовый директор - по возможности помочь работнику в решении его финансовых проблем, однако, не нанося при этом ущерба фирме.
Дизайнер - повысить своё материальное и социальное положение, купить квартиру.

2. Халатность

Фирма заключила контракт с **покупателем** на поставку, сборку и установку мебели в определённый срок. Однако с указанной даты прошло более недели, а мебель поставлена так и не была.

После многократных звонков со стороны покупателя **менеджеру по продажам** поставку мебели осуществили, но при этом рабочие серьёзно повредили имущество клиента (был разбит кафель). **Жена покупателя**, принимавшая работу ввиду отсутствия мужа, сделала замечание прорабу, однако тот проигнорировал жалобу, сказав, что, мол, кафель всё равно старый, придётся заменить, и вообще, женщины в подобных делах мало что смыслят. Вконец выведенный из себя покупатель звонит **директору** мебельной фирмы с требованием возместить материальный ущерб в размере 50 тысяч рублей, а, кроме того, принять во внимание халатность приезжавших для установки мебели рабочих и хамство со стороны **прораба** (который, между нами говоря, приходится директору фирмы тестем). Директор обещает во всём разобраться и перезвонить в начале недели.

Неделя близится к концу, а звонка так и нет. Жена прямо заявляет мужу, что если простые рабочие позволяют так себя вести, оскорблять его жену, а он в ответ ничего не предпринимает, и звонки его игнорируются, то он просто «тряпка».

Покупатель решает прийти в фирму, чтобы лично встретиться с директором, а заодно и посмотреть на прораба…

<u>РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:</u>

Покупатель - возместить ущерб как материальный, так и моральный, теперь уже в размере 100 тысяч рублей, получить моральное удовлетворение от наказания прораба, чтобы восстановить себя в глазах жены и уладить семейные отношения.

Жена покупателя - стребовать с фирмы, проявляющую халатность, как можно больше денег, а главное, публичное извинение с прораба за оскорбление, нанесённое ей лично.

Директор - ничего не платить, так как фирма и так в убытке, ограничившись по возможности обещаниями компенсации в будущем относительно новых заказов, скидок на приобретение стройматериалов и т. п. При этом не рассориться с клиентом и не напрягать своего тестя, чтобы не обострить ситуацию дома.

Прораб (тесть директора) - снять с себя всякую моральную и материальную ответственность.

Менеджер по продажам - решить проблему на своём уровне, постаравшись дистанцировать от неё директора, но не нести при этом финансовую ответственность.

3. Неравноценные супруги

В компанию по рекомендации одного из клиентов, с которым у **директора** сложились приятельские отношения, приходит помощница бухгалтера. Через два года она занимает пост **главного бухгалтера**. Ещё через полгода образовывается вакансия руководителя отдела продаж. На неё директор приглашает своего знакомого, работающего в этом бизнесе, которого знает как порядочного и неконфликтного человека (кстати, он же является мужем главного бухгалтера). Перед **руководителем отдела продаж** поставлена задача укрепить позицию на рынке и развить структуру сбыта.

Еще через два года становится очевидным, что директор по продажам не изменил ситуацию и не предложил конструктивного плана развития предприятия, а также не смог создать сильную команду в отделе продаж. При этом растёт недовольство среди менеджеров и сомнения в профессиональных качествах их руководителя, которые они не желают высказывать открыто, т. к. влияние гл. бухгалтера (жены руководителя) достаточно сильное. Директор понимает, что наступил момент, когда он должен вмешаться и принять правильное решение.

<u>РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:</u>

Директор - убрать руководителя с этого поста, при этом сохранив дружеские отношения с его семьёй.

Главный бухгалтер - сохранить положение мужа, упрочить авторитет, сохранить своё влияние.

Руководитель отдела продаж - остаться работать в компании, по возможности сохранив место.

Представитель менеджеров - заменить руководителя отдела продаж на более толкового и профессионально подготовленного.

4. Возмещение затрат

Учредитель крупного агентства недвижимости пригласил в компанию на должность директора по развитию своего хорошего приятеля. При этом он выделил 42 000 рублей на его обучение и устно договорился с ним о том, что последний примет активную роль в продвижении агентства на рынке недвижимости.

Директор по развитию, добросовестно выполняя взятые обязательства, в первую очередь сменил команду агентства и принял нового коммерческого директора.

Коммерческий директор, имея свою точку зрения на развитие компании, стал активно докладывать учредителю о том, какие шаги предпринимаются директором по развитию и **Генеральным директором**.

Через 6 месяцев на общем собрании агентства учредитель заявил о том, что с понедельника увольняет за профессиональную непригодность директора по развитию и генерального директора и на место последнего ставит коммерческого. При этом он потребовал возмещения суммы, потраченной на обучение директора по развитию.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Учредитель - вернуть потраченные на обучение директора по развитию деньги и уволить его вместе с генеральным директором

Директор по развитию - уволиться, но не возвращать деньги за обучение, так как за обозначенный период им было проделано много работы по продвижению компании

Генеральный директор - остаться на прежнем месте, согласен с намерениями учредителя в отношении коммерческого директора

Коммерческий директор - занять место генерального директора

5. На двух стульях

Специалист, который был в фирме на хорошем счету, с согласия президента фирмы устраивается по совместительству на вторую работу на предприятии. Эта работа, как уверял его при найме **Генеральный директор** предприятия, должна занимать не более недели каждые два месяца.

Однако, когда специалист впервые вышел на работу на предприятии, оказалось, что его участие требуется на гораздо более длительный срок. Он даже берёт в фирме отпуск за свой счёт. **Директор фирмы** при личных встречах со специалистом каждый раз тактично намекает ему, что дела без него идут плохо, и лучше бы ему вернуться на основную работу. Специалист и сам хотел бы вернуться, однако он связан моральными обязательствами перед генеральным директором предприятия и полученным денежным авансом в размере 200.000 рублей, потраченным на ремонт квартиры.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Специалист - хочет вернуться на основную работу, сохранить самоуважение, уважение со стороны генерального директора предприятия и денежный аванс.

Генеральный директор - хочет, чтобы специалист закончил начатую работу и, в дальнейшем, этот замечательный специалист, при необходимости, был бы в его распоряжении.

Директор фирмы - хочет непременно вернуть своего работника, однако без силового давления на него.

6. Непринятый заказ

У **Типографии** подписан договор с **Заказчиком** на печать тиража упаковки для сыпучих продуктов в 10 000 штук на сумму 42 000 руб.

Всю работу ведет **Агентство** — размещает макет, курирует сроки и т. д. Агентство утвердило и подписало макет у Заказчика и передало его Типографии, за исключением фона (подложки), который представитель Агентства утвердил самостоятельно, выбрав цвет по раскладке. Тираж напечатан весь в указанные сроки.
Заказчик тираж не принял, мотивируя тем, что цвет фона его совершенно не устраивает: он хотел цвет вареной сгущенки, а получился цвет «детской неожиданности».
Типография защищается: макет был подписан и утвержден, мы все сделали по правилам. Заказчик: я не знаю вашей кухни, меня не волнует, тираж не принимаю.
Агентство: договор между Вами (Заказчик и Типография) разбирайтесь.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Типография - сохранить отношения с Заказчиком, выйти из этой ситуации с минимальными издержками.

Агентство - сохранить отношения с Заказчиком, не участвовать в «разборках», устраниться.

Заказчик - получить заказ надлежащего качества без дополнительной оплаты

7. Ультиматум

Менеджер собирается уходить из рекламного агентства и открывать свой собственный бизнес. Менеджер знает, что часть клиентов уйдёт с ним в его агентство. Менеджер открыто объявляет **Директору** о своём решении, предлагая несколько альтернатив дальнейшего возможного сотрудничества, но уже в рамках «директор — директор».

Директор не хочет отпускать менеджера, понимая, что с его уходом фирма может потерять значительную часть прибыли. Он предлагает менеджеру подписать контракт, что он не будет взаимодействовать с клиентами агентства три месяца. Менеджер отказывается. Директор грозит уволить менеджера по статье за разглашение коммерческой информации.

Один из **Клиентов** готов уйти в новое рекламное агентство, т.к. работает с менеджером, а не с фирмой. Но по этическим соображениям клиент переживает, что, проработав с агентством два года и имея юридические отношения, будет непросто это сделать.

<u>РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:</u>

Менеджер — хочет уйти по собственному желанию, организовав свой бизнес, остаться в хороших отношениях с прежним руководителем.

Директор — хочет заставить менеджера подписать контракт, либо уволить по статье.

Клиент — хочет работать с менеджером, уйти из старого агентства, но чтобы не затрагивало его репутацию.

8. Нелояльный подчиненный

Менеджеры обратились к **директору** с просьбой организовать тренинг для **специалистов** своих групп. Директор поддержал эту идею и определил совместно с **менеджерами** состав группы и дату мероприятия. Приступили к формированию списков. За неделю до тренинга, неожиданно для директора, сотрудники, выезд на обучение которых планировался в определенный срок, один за другим стали обращаться к менеджерам, а менеджеры к директору с информацией о том, почему тот или иной сотрудник не может явиться в обозначенный срок на обучение. Список заметно сократился.

К удивлению директора у менеджеров также стали появляться причины не присутствовать на тренинге. В один из рабочих дней директор случайно стал невольным свидетелем ситуации, в которой **менеджер 1**, общаясь с сотрудником своей группы, выслушивал недовольство **специалиста** всеми мероприятиями в компании, которые сильно отвлекают его от работы и не несут никакой полезности. Менеджер поддержал к удивлению директора эту тему и выразил свое полное согласие со сказанным. Директор вызывает менеджера на разговор.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор - разобраться в ситуации, применить соответствующие меры, сформировать в коллективе правильное отношение к организации мероприятий в компании и роли менеджера в деятельности отделения, провести обучение для сотрудников.

Менеджер 1 - согласен со специалистом, хочет выглядеть дружественным по отношению к сотрудником своей группы, боится потери авторитета и сотрудников. Не ехать на тренинг, не признавать своей вины, сохранить хорошие отношения с руководством.

Специалист - не тратить время зря, уверен в своих знаниях, обучение далеко от реальности, не ехать на тренинг, сохранить хорошие отношения с менеджером.

Менеджер 2 - согласен с директором, что обучение необходимо для сотрудников, не намерен лишать себя выходных, да и зачем присутствовать, и так все знаю.

9. Производственный старт-ап

Хорошо знакомые между собой и имеющие опыт более-менее успешной технической работы **Изобретатель** и **Конструктор** попытались организовать свой бизнес на основе одной из своих разработок. Изделие качественно новое и даёт высокую эффективность для потребителя, но его трудно протолкнуть на рынок. После двух лет малоуспешных попыток изобретатель и конструктор обращаются за финансовыми и организационными ресурсами к **Инвестору**. Инвестор берётся за проект, выделяет деньги и назначает директора. Конструктор остаётся в бизнесе и руководит НИОКР-ом, изобретатель — стоит в стороне, иногда привлекается в качестве консультанта.

Проходит 6 месяцев — результата нет. **Директор** винит конструктора в недостаточной проработке конструкторской документации. Конструктор упрекает директора в недостаточных технических знаниях и неспособности организовать производство. Изобретатель отказывается передавать права на изобретение, пока не будет уверен в успехе. Инвестор хочет сосредоточить власть и ответственность в одних руках, но не уверен, на кого делать ставку.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Конструктор — быть в доле, влиять, но не отвечать за результат, получать достойную зарплату.

Изобретатель — получать минимальный доход, сохранить права на изобретение или обменять их на долю в успешном бизнесе, генерировать идеи.

Директор — заниматься только знакомым кругом проблем, избежать генеральной ответственности, разделив её с конструктором (техника) и инвестором (деньги), получать достойную зарплату и бонус от прибыли.

Инвестор — сделать старт-ап автономным и рентабельным, передать ответственность менеджменту.

10. Сомнительная экономия

Сергей — журналист, попросил свою давнюю знакомую Алёну, работающую в тур-агентстве, организовать ему тур-поездку со скидкой. **Алёна**, не имея возможности сделать скидку, предложила Сергею оформить поездку официально напрямую у тур-оператора, поделив скидку, причитающуюся от тур-оператора тур-агентству, между собой. Поездка у тур-оператора стоит $500, у агентства — $700.

В назначенное время Сергей в соответствии с памяткой, переданной ему тур-оператором, пришёл к поезду, но его не обнаружил. **Тур-оператор** в ответ на гневную речь Сергея сказал, что расписание, действительно, изменилось, но это обычная история, и об этом изменении тур-агентство, в котором работает Алёна, уже получившая свои $100, было оповещено. Сергей всё же уехал на следующий день, но один день 7-дневного тура был потерян.

Сергей настаивает на том, чтобы тур-оператор компенсировал ему потери. Алёна настаивает, что Сергей не поддерживал достаточной связи с тур-оператором. Сергей грозит написать статью о тур-операторе, который очень известен.

<u>РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:</u>

Сергей — хочет получить компенсацию за потерянный день.

Алёна — понимая свою вину за то, что не передала вовремя информацию, не хочет, чтобы данная история дошла до её руководства. Хочет указать на невнимательность Сергея, но ей важны и отношения с ним.

Тур-оператор — не хочет огласки, поскольку имя для него важно, но и нести дополнительные расходы тоже не хочет.

11. Срыв заказа

Менеджером по продажам был заключен крупный заказ с VIP-клиентом. По истечении времени, за неделю до отгрузки, менеджеру по продажам звонит клиент и справляется о делах. Он просит завтра уточнить ситуацию, т. к. начальство взяло поставку продукции под свой контроль. Менеджер по продажам обращается за информацией к **Менеджеру по производству** и обнаруживает, что сроки заказа срываются. У менеджера по производству серьёзная загрузка других заказов, а клиент уже звонит, напоминая, что завтра в 18.00 он ждёт информации о реальной обстановке дел. Менеджер по продажам решается информировать своего генерального директора об опасности потерять **VIP — клиента**.

Дополнительная информация: речь идёт о производственном предприятии-изготовителе. За данного клиента шла давняя борьба с предприятиями-конкурентами. Данная ситуация может привести к отказу клиента работать с данным предприятием и занесению его в черный список.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер по продажам — ни в коем случае не испортить отношения с VIP-клиентом. Свалить ответственность за сложившуюся ситуацию на менеджера по производству.

Менеджер по производству — в условиях серьёзной загрузки производства не вытягивать этот заказ за счёт прочих важных заказов. Свалить ответственность за сложившуюся ситуацию на менеджера по продажам.

Представитель VIP-клиента — добиться выполнения заказа точно в срок, т. к. данное оборудование необходимо при сдаче крайне важного объекта, который курирует президент компании лично, и «поблажек» не будет. Тем боле, что эту фирму-поставщика менеджер лоббировал сам.

Генеральный директор — не потерять клиента в условиях жёсткой конкуренции. Решить вопрос, не возлагая ответственность за решение на себя, иначе менеджеры «сядут на шею».

12. Злополучный генератор

Компания «А» выполнила для компании-клиента «К» дорогостоящий ремонт генератора по замене обмотки. Через месяц эксплуатации, в период гарантийного срока, отремонтированный генератор вышел из строя. Неисправность оказалась той же, что и в момент первого обращения. **Менеджеру компании «А»** удалось убедить **клиента** (компанию «К») в том, что данная ситуация не является гарантийным случаем и возникла по вине клиента. Компания-клиент приняла позицию менеджера и вновь оплатила дорогостоящий ремонт. Через месяц после ввода в эксплуатацию генератор вновь вышел из строя. Неисправность в очередной раз оказалась той же, что и в момент первого обращения. Компания-клиент требует не только бесплатно выполнить ремонт, но и компенсировать затраты по предыдущему ремонту.
Справка: производство клиента не имеет современной материальной базы, так как инвестиции в него имеют очень длительный срок окупаемости. Однако технология позволяет проводить ремонт, не имея такой базы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор фирмы «К» — требует в срочном порядке не только бесплатно выполнить ремонт, но и компенсировать затраты по предыдущему ремонту, при этом не затягивать вопрос.

Директор фирмы «А» — разобраться в ситуации, убедить клиента, что ситуация произошла по его вине и обеспечить оплату по ремонту, сохранив отношения с клиентом.

Менеджер компании «А» — хочет сохранить отношения с клиентом, обеспечить оплату работ, а значит и выполнение своего коммерческого плана.

Директор производства компании «А» — не признавать своей вины (итак перегружен работой), переложить всю ответственность на отсутствие у клиента нормальной современной материальной базы для проведения качественного ремонта, сохранить отношения со своим руководством.

13. Красота требует жертв

Виктория работает в «Салоне красоты», где преподает на курсах визажистов. Она просит позволения руководства в свободное от уроков время, в помещении и на оборудовании Салона, оказывать косметические услуги своим клиентам в качестве дополнительного заработка. Ей категорически отказано.
Она обращается к своей давней знакомой **Ольге** – владелице небольшого салончика - позволить ей подрабатывать у нее в салоне. Ольга не против, у нее есть свободное время, и она не возражает, так как и она будет получать свой процент.
Начинается работа.
НО
Виктория не заинтересована в расширении круга клиентов – она хочет работать только со «своими», чтобы сохранить конфиденциальность своего приработка.
Ольга заинтересована в том, чтобы указать имя Виктории в рекламе для привлечения клиентов, так как она получает процент с количества услуг.
Дело осложнилось тем, что об этом предприятии двух приятельниц стало известно **начальнице Виктории.**

<u>РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:</u>

Виктория – хочет работать и в Салоне, и у Ольги на заявленных условиях.

Ольга – хочет рекламировать тот факт, что в ее салоне работает Виктория, привлекать как можно больше клиентов, в перспективе переманить Викторию к себе на постоянную работу.

Начальница Виктории – не хочет, чтобы Виктория подрабатывала где бы то ни было, но боится ее потерять как ценного работника.

14. Праздника не будет?!

Илья учится в 11 классе. По характеру – не очень общительный, в школе друзей у него почти нет. Все его друзья остались в Санкт-Петербурге, откуда они с семьёй переехали год назад. В конце года решается вопрос празднования выпускного вечера. Как правило, вручение сертификатов проходит в один день (примерно до 25 июня), праздник – в другой. Илья планировал получить аттестат и не участвовать в празднике.

Из-за того, что праздник было решено сделать краевым, в этом году день вручения аттестата и празднование совпали, дата была определена – 28 июня. Впервые, все школы города празднуют выпускной в театре, а встречать рассвет организованно выезжают на море. Списки выпускников переданы в краевой отдел народного образования.

Классный руководитель и администрация школы обязывают всех выпускников быть и на вручении, и на праздновании. Это распоряжение губернатора, нарушить которое нельзя.

Илья давно уже договорился с **Родителями**, что он едет на выпускной в Санкт-Петербург, и потом остается там для поступления в высшее военное училище. **Классный руководитель** категорически против. Назревает конфликт.

<u>РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:</u>

Илья – хочет поехать на выпускной к своим одноклассникам, с которыми учился 10 лет, они его ждут, уже и программа составлена, и билеты купили.

Классный руководитель – настаивает на присутствии Ильи на вручении аттестата и на торжественной части праздника, опасается, что за отсутствие ученика и у неё, и у родителей, и у администрации школы будут проблемы.

Родители – не хотят ссориться с администрацией школы, понимают желание сына встретить праздник с друзьями детства. Оплатили участие Ильи в празднике в Санкт-Петербурге. Уверены, что это право их и их сына – идти на праздник или не идти. Аттестат школа обязана выдать выпускнику.

Директор школы – даже разговаривать не хочет на эту тему: пока не получен аттестат, ученик обязан соблюдать Устав и распоряжения. Отсутствие на празднике расценивает как злостное нарушение, настаивает на том, чтобы этот факт соответствующим образом отразили в характеристике.

15. Семейный бизнес

Супружеская пара решила заняться семейным бизнесом и создает швейный цех.

Жена открыла индивидуальное предприятие и начала шить, муж занялся наладкой оборудования и доставкой продукции. У них есть двое детей: старший **Сын** и младшая **Дочь.** Сын через год вошел в бизнес, а дочь закончила школу и поступила учиться на художника-модельера. Через 12 лет предприятие выросло в крупную производственную фирму. За три года до этого дочь закончила институт и пришла на фирму, где показала себя хорошим специалистом и "звездой" коллектива. В один из дней дочь говорит матери, что хочет долю в бизнесе, так как у брата доля есть. Брат против еще одной доли. Мать говорит "давайте жить дружно" и оставляет вопрос без решения.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Мать - согласна с тем, что у отца и сына есть доля в бизнесе. Также согласна с тем, что дочь специально учили на художника-модельера для работы на фирме. Хочет решить дело миром, однако решения не принимает.

Дочь - настаивает на своей доле в фирме.

Сын - считает, что теперь, когда фирма, в том числе благодаря ему, выросла, и ее капитализация сильно возросла, «просто так» давать долю сестре, которая получает хорошую зарплату и скоро выйдет замуж, нет оснований.

СИТУАЦИИ ¼ финала

16. Амбициозная бизнес-вумен

Генеральный директор Компании Х поручил директору по персоналу подыскать кандидатуру на должность коммерческого директора. После многих трудов была найден кандидат — молодая женщина, имевшая в своем послужном списке работу топ-менеджером в двух фирмах и положительный опыт самостоятельного бизнеса в другом городе. Энергичная, предприимчивая, общительная, с быстрой реакцией — вроде бы подходила по всем статьям. В свою очередь, кандидата зарплата и условия тоже устроили. Было принято решение о её приеме на работу.

Кандидат стала принимать активное участие в решении различных проблем фирмы но, как бы, на общественных началах: по самым различным причинам она не спешила ни написать заявление о приеме на работу, ни принести трудовою книжку.

Возникла непонятная ситуация: приступила она к работе или еще нет. На настойчивый вопрос директора по персоналу кандидат ответила, что стала сомневаться, стоит ли ей устраиваться сюда на работу или нет.

Генеральный директор огорчен ситуацией, поскольку кандидат уже вошла к курс многих дел фирмы и успела принести определенную пользу. При личной встрече на его прямой вопрос, не передумала ли кандидат поступать к ним на работу, она ответила, что лишь немного сомневалась, будет ли она настолько полезной, насколько от неё этого ожидают, но ни в коем случае не передумала. Он предложил написать ей заявление на работу и приступить к выполнению своих обязанностей. Кандидат к обязанностям приступила, но заявление так и не написала. Наконец, под настойчивым требованием директора по персоналу, подала следующее заявление:

«Прошу учесть моё горячее желание влиться в стройные ряды сотрудников Компании Х, где я готова с энтузиазмом развивать и совершенствовать её коммерческую деятельность».

Директор по персоналу пришёл к генеральному директору с этим заявлением, не зная, что ему предпринять в такой нестандартной ситуации.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор — принять кандидата на работу, но получить гарантии соблюдения ею административной и корпоративной этики.

Директор по персоналу — предвидя в будущем неизбежные проблемы и конфликтные ситуации, связанные с данным кандидатом, хочет воздержаться от приема её на работу.

Кандидат — заинтересована в работе в компании, но желает изначально поставить себя в особое, привилегированное положение в кампании, позволяющее ей оставаться вне критики, а в перспективе — неплохо бы получить и долю в собственности.

17. Сделай за меня!

В рекламной компании несколько отделов, в том числе отдел наружной рекламы и полиграфический отдел. **Специалист полиграфического отдела** компетентен в различных вопросах работы компании, что позволяет ему иногда помогать в выполнении заказов, которые были направлены в отдел наружной рекламы.

Однажды к нему подходит **Сотрудник отдела наружной рекламы** и просит в порядке помощи сделать за него небольшой заказ для политической партии, объясняя, что у него большой объем заказов, а Специалист полиграфического отдела, как правило, хорошо справляется с такими заданиями. Правда, времени у Специалиста на это уходит больше. На что получает ответ Специалиста полиграфического отдела: «Кто у нас занимается наружной рекламой? Я или ты?». Свидетелем беседы становится

Директор компании, для которого не так важно то, кто будет делать заказ, главное, чтобы заказ был выполнен с требуемым качеством и сдан вовремя.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Сотрудник отдела наружной рекламы – уговорить Специалиста полиграфического отдела помочь ему выполнить заказ, либо перенести время отгрузки заказа.

Специалист полиграфического отдела – считает, что каждый должен заниматься своим делом, убежден, что и так достаточно часто помогает отделу наружной рекламы, хотя у него достаточно своих проектов.

Директор компании – уверен, что более качественно выполнить заказ сможет отдел наружной рекламы, поскольку сотрудники этого отдела обладают более значительными ресурсами и опытом, чем Специалист полиграфического отдела, заинтересован в слаженной и точной работе компании.

18. Опять экзамены

В крупной Компании **HR-директор** предложил **Генеральному директору** создать Assessment-центр и ввести ежегодную обязательную для всех аттестацию. Идея Генеральному директору понравилась, HR-бюджет позволял ее реализовать, так что добро на проект было получено. HR-директор особо подчеркнула, что аттестацию должны будут проходить все без исключения, и Генеральный директор подтвердил, что исключений не будет. В течение 3 месяцев HR-департамент разрабатывал концепцию. Наконец она была с незначительными коррективами утверждена. Всех сотрудников проинформировали (под роспись), что через 21 день будет проведена аттестация, которая теперь будет регулярной и может привести к пересмотру как условий компенсации, так и занимаемой должности.

За 2 недели до аттестации на прием к Генеральному директору записался **Руководитель департамента продаж** и дал понять, что никаких «ассессментов» ни он, ни его сотрудники проходить не желают, а если их заставят, то будут намеренно саботировать как саму процедуру, так и результаты. Руководитель департамента продаж работает в компании более 10 лет, глубоко оскорблен тем, что его будут экзаменовать, и считает, что он уже все всем доказал.

<u>РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:</u>

Руководитель департамента продаж — получить особые льготы для департамента продаж, позволяющие не проходить аттестацию.

HR-директор — провести аттестацию в установленные сроки и для всех сотрудников без исключения, подняв тем самым авторитет HR-департамента.

Генеральный директор — не потерять авторитет в глазах сотрудников, Руководителя департамента продаж, HR-директора.

19. Социальная сеть

Городская социальная сеть в лице ее основного акционера и основателя подвергается давлению со стороны администрации города, в лице очень влиятельного чиновника, на предмет предоставления информации, действий, по ограничению доступа лиц и групп определенной направленности, изменения самой политики Интернет-ресурса.

В обвинениях администрации эти группы называются «экстремистски настроенными», возможно даже имеющими «террористическую направленность» что на самом деле, конечно, не подтверждается какими либо доказательствами или судебными актами. Все дает основания предполагать, что **Администрация** хочет устранить любую оппозицию, в преддверии ближайших выборов в муниципалитет.

За месяц до выборов в социальной сети формируется группа активистов. Из их общения понятно, что их цель – сорвать повторное избрание высокопоставленного чиновника на его должность. Они собирают факты недобросовестного исполнения им своих обязанностей. Распространяют негативную информацию и мнение о нем и его работе. Чиновник требует закрытия интернет-ресурса. Основатель городской социальной сети обращается за поддержкой к **Представителю силового ведомства**.

<u>РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:</u>

Основатель городской социальной сети — воспрепятствовать любому вмешательству в работу его интернет-компании.

Влиятельный чиновник — устранить любой вид оппозиции и опасности от нее исходящей, особенно в преддверии выборов.

«Силовик» (Представитель силового ведомства) — разобраться в ситуации, соблюсти принципы законности и чести.

СИТУАЦИИ ½ ФИНАЛА

20. Предприимчивый молодой специалист

В небольшую фирму по оказанию услуг пришел на работу молодой специалист. И хотя он имел рекомендации, его взяли с испытательным сроком в три месяца (пока — без трудовой книжки). **Директор фирмы**, поощряя инициативу, придерживался принципа «социального контроля». Молодой специалист предложил несколько интересных проектов, на один из которых получил разрешение, и ему доверили руководство этим проектом.

Прошло два месяца бурной деятельности молодого специалиста. Проект начал буксовать. К тому же стали замечать, что молодой специалист любит посидеть в баре в рабочее время. Дважды он не приходил на работу «по уважительной причине» (без подтверждающих документов). И когда он не пришел на работу в третий раз, директор решил выяснить с ним отношения «раз и навсегда». Но больше молодого специалиста на фирме никто не видел. Были слухи, что он благополучно эмигрировал. Проект заглох, и о нем не вспоминали.

Спустя четыре месяца в фирму начали приходить клиенты, предъявляя квитанции, подтверждающие, что ими была сделана предоплата услуг из забытого проекта. Эти квитанции были не по правилам оформлены, стояла подпись молодого специалиста и в кассовой книге зарегистрированы не были. **Клиенты** требуют либо деньги, либо услуги.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — отвести претензии клиентов от фирмы, не ухудшая её имиджа, или, в крайнем случае, минимизировать затраты на удовлетворение претензий.

Работник по обслуживанию клиентов — избежать конфликта, или его загасить и успокоить клиентов, снизить или отвести претензии с их стороны, решить проблему на своем уровне, по возможности, не пропустив её на уровень начальства.

Клиент — получить наиболее полную компенсацию своих материальных и моральных потерь.

21. Спорный объект

Строительной компании в счет расселения на других площадках по соглашению с **администрацией города** выделена земля. Согласно градостроительной документации на этом участке должен располагаться торгово-административный центр. Строители запроектировали здание, прошли все этапы согласования.

Получив разрешение на строительство, компания приступает к подготовительным работам (вынос сетей, забор и т. д.). Но жильцы близстоящих домов своим решительным пикетированием не дают строителям что-либо делать, объясняя это уплотнением территории и не согласованием проекта с **советом микрорайона**. Совет микрорайона обратился в городскую администрацию об отзыве постановления о разрешении на строительство. Конфликт продолжается.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Строительная компания — построить здание по проекту, начать строительство как можно быстрее, получить компенсацию затрат.

Администрация города — не хочет быть третейским судьей, а наблюдает со стороны, чем закончится дело.

Совет микрорайона — решить свои вопросы по проблемам микрорайона, как с администрацией города, так и со строительной компанией.

СИТУАЦИИ за 3 место

22. Не глядя на факты…

В одном из крупных городов состоялся финал ежегодного мероприятия для детей и подростков. Мероприятие ориентировано на развитие бизнес-мышления у детей. В этот раз в центре мероприятия были Управленческие поединки по технологии Владимира Тарасова. Играли **ученики школы для слабовидящих**, разыгрывали управленческие ситуации. Все участники зрячие, но с нарушениями зрения.

Мероприятие прошло, как всегда, на высшем уровне. Были приглашены журналисты, телевидение, представители администрации. Само мероприятие прошло замечательно. Соревнования определили сильнейших, прошло награждение, фото на память и др.

В этот же день на краевом телеканале вышел репортаж об этом мероприятии. Каково было удивление организаторов и участников, когда посмотрели репортаж. В нём были кадры мероприятия, но корреспондент говорила о незрячих детях, которых обижают в школе и дома. Что их учили как постоять за себя, как вести себя в таких конфликтах.

Один из организаторов готов жаловаться, опротестовывать сюжет. Другой (Председатель Белой трости) – против. Учащиеся возмущены, что совсем не про это были поединки и всё мероприятие. Родители начали звонить организаторам и предъявлять претензии.

<u>РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:</u>

Родители — не хотят, чтобы этот ролик «гулял» в интернете, стал достоянием такого количества зрителей. Возмущены, что их детей «выставили» слепыми, которых все обижают.

Организатор — хочет разобраться в ситуации, найти и наказать виновников, исправить ситуацию.

Председатель белой трости — не хочет «раздувать» конфликт, в его опыте – это никогда ещё ничем хорошим не закончилось. Готов всё объяснить и детям, и родителям

Представитель телевизионной Компании — понимает, что есть расхождения в тексте к ролику. Но они несущественные. Они из лучших побуждений – хотели привлечь внимание, заострить вопрос. Всё ж ради детей.

СИТУАЦИЯ за 1 место

23. Вот так поворот

Новый директор Филиала 3 года управляет филиалом. До этого 7 лет работал в роли специалиста. **Бывший директор Филиала**, женщина за 60, после выхода на пенсию числится в статусе Советника Генерального директора Компании. Как правило, все ключевые вопросы Новый директор раньше согласовывала с бывшим. Теперь, всё чаще выходит напрямую к **Генеральному директору.**

Неожиданно, в Филиал приезжает комиссия с проверкой. Руководит проверкой Подруга бывшего директора Филиала. **Подруга бывшего директора** явно недовольна приёмом, избегает общения с новым директором, делает много замечаний не по существу.

После отъезда комиссии, приехала бывший директор и предъявила претензии новому директору: ты очень конфликтен, невнимателен, много недочётов по работе и др. Практически отчитала нового директора, как мальчика. Отношения стали натянутыми… Бывший директор избегает контакта с новым директором.

Никаких документов, Актов по итогам проверки, обратной связи не поступало в филиал ни от Проверяющего, ни от Генерального директора.

Однажды к новому директору попала переписка бывшего директора и проверяющего с обсуждением резюме кандидата на должность директора филиала.

<u>РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:</u>

Генеральный директор — ценит Советника (бывшего директора филиала) за опыт и связи, дорожит навыками Проверяющего, доволен результатами работы филиала под управлением нового директора. Хочет, чтобы все филиалы работали эффективно, а люди не конфликтовали.

Новый директор Филиала — хочет прозрачности ситуации и отношений, работать на результат. Очень лоялен компании, не понимает, что и почему происходит. Переживает, что на его место ищут кандидата. Не готов увольняться, тем более, таким образом. Именно его усилиями выстроена вся коммерческая работа в филиале.

Бывший директор Филиала (Советник) — очень дорожит мнением своей подруги – проверяющей, обижена, что новый директор так неуважителен и конфликтен. Переживает за результаты филиала и за своё положение. Готова к кардинальным мерам.

Проверяющая — не хочет вовлекаться ни в какие разборки. Проверку провела по просьбе подруги. Всё, что её не устроило – рассказала. Пусть сами решают – что делать.