

## Ситуация I. Доли

Компания занимается производством метиз. Компанию зарегистрировал Семен 3 года назад, написал бизнес план, подобрал оборудование, помещение, договорился с основными покупателями. Оставалось найти инвестиции для запуска. Инвестором выступил Дядя Семена, живущий в Москве. Он вложил в компанию 5 млн. руб. на следующих условиях: 1 год давался на запуск и выход на необходимые объемы, далее в течение 3 лет Компания должна была вернуть инвестиции без процентов. За это Дядя попросил долю 30% в уставном капитале компании, на чем и договорились. Участники переговоров подписали договор займа и переоформили долю в 30% на Дядю. Семен приобрел оборудование и запустил производство. Однако сам больше занимался производством, а для продаж и другой текущей управленческой деятельности нанял коммерческим директором Михаила с небольшим окладом, поскольку платить на первых порах было не с чего.

Во время собеседования Михаил высказал желание стать акционером компании, на что Семен сказал, что это возможно в будущем, но пока говорить об этом рано, поскольку компании нужно активно выводить на рынок. Решено было вернуться к разговору, когда компания окрепнет. Бизнес развивался: продукция продавалась, заем отдавался в срок (до закрытия займа осталось еще полтора года). В это время к Семену обращается Михаил и предлагает вернуться к разговору о вступлении его (Михаила) в учредители Компании.

### Роли и интересы:

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

**Семен** – 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.

## Ситуация 2. Дела семейные

К Риелтору обратился Продавец с просьбой продать его долю в собственности на дом (60м<sup>2</sup>) и участок земли (10 соток), на котором дом находится. У Продавца имеется  $\frac{1}{4}$  доля, у его сестры -  $\frac{3}{4}$ . Продавцу не удалось убедить сестру на покупку его доли, в то же время совместное проживание сестра категорически не приемлет, ссылаясь на то, что у нее большая семья, и они и без того живут стесненно.

Риелтор, вникнув в суть отношений между родственниками, понимает, что продать долю будет весьма затруднительно. Тем более что сестра ничего не хочет слышать о разделе участка и дома на 2 хозяина и не готова пускать потенциальных покупателей на территорию, которую считает своей. Риелтор без надежды на успех мероприятия размещает на специализированных сайтах информацию о продаже доли.

К удивлению Риелтора почти сразу появляется Покупатель, заинтересованный в покупке доли. Риелтор честно предупреждает Покупателя, что хотя формально все законно, но фактически раздел и продажа трудно осуществимы. Тем не менее Покупателю данная сделка очень интересна, ввиду того что его бывшая жена с детьми недавно переселились на этой же улице буквально напротив. Между Покупателем и его супругой после развода была договоренность о том, что бывший муж будет максимально помогать с воспитанием трех совместных детей. Именно поэтому Покупатель решил купить готовый дом на этой или соседней улице либо участок для постройки дома.

### Роли и интересы:

**Риелтор** – хочет продать долю, т.к. Покупатель обещал хорошие комиссионные в случае, если сделка состоится. Да и Продавец обещал не поскучиться, если долю все же удастся продать.

**Продавец** – понимает, что спокойно жить с сестрой под одной крышей не получится. Нуждается в жилье, надеется вырученные от продажи деньги использовать на решение квартирного вопроса. Тем более что недвижимость в этом районе в цене.

**Сестра** – считает, что является полноправной и единоличной хозяйкой дома и участка, поскольку она живет в этом доме 17 лет, за это время в ремонт и реконструкцию родительского дома вложила немало своих денег. Считает, что брат не имеет морального права претендовать на долю, не хочет продажи, намерена так или иначе помешать брату при продаже.

**Покупатель** – считает, что место идеальное, не видит юридических преград для осуществления сделки. Хочет, чтобы Риелтор сам уладил разногласия между родственниками - за это он пообещал щедрые комиссионные, но при этом цену хочет снизить минимум на 20%, поскольку понимает, что он скорее всего единственный вероятный покупатель.

**Жена** – проживание бывшего мужа поблизости ее устраивает, поскольку ей требуется помочь в воспитании детей, один из которых малолетний. Но жить напротив друг друга – это уже слишком!

## Ситуация 3. Бонус всего один

В фирменном магазине декоративных строительных материалов Клиент при активной помощи своего Дизайнера и Первого менеджера отдела продаж магазина выбрал декоративную штукатурку для ремонта своего загородного дома. Клиент ушел довольный в ожидании точного расчёта цены и выкраса (образца нанесения штукатурки).

Через некоторое время Дизайнер вернулся в магазин, заговорил о возможном сотрудничестве, а так же о силе его влияния на Клиента и попросил себе бонус от покупки, заявляя, что у конкурентов ему предоставляют 15%. По объему заказа полагается скидка 10%, а максимальная скидка, которую вообще может предоставить менеджер - 30%. Первый менеджер уверил Дизайнера, что его бонус в магазине будет не меньше, а после накопления сумм на скидочной карте даже больше, чем у конкурентов.

Когда пришло время забирать и оплачивать продукцию, Клиент присыпает за ней Прораба, ведущего работы на объекте. Оказывается, Прораб постоянно берёт продукцию в этом магазине и имеет здесь свою скидочную карту, вот только работает он со Вторым менеджером отдела продаж. Прораб заявляет, что собирается взять материал со своей скидкой 20% и готов отдать Клиенту 10%. Первый менеджер понимает, что тогда он теряет свой собственный бонус от этой продажи, а также отношения с Дизайнером. Перед ним встает вопрос, как поступить, кому дать бонус, как сохранить хорошие отношения с Клиентом, Прорабом, Дизайнером, Вторым Менеджером. Ситуация выходит из-под контроля и становится известна Руководителю отдела продаж.

### Роли и интересы:

**Клиент** — купить как можно дешевле выбранный материал, получить всякие бонусы, например, бесплатную доставку и несколько дополнительных выкрасов.

**Дизайнер** — забрать себе бонус не меньше 15% или получить другие выгоды. Работа с магазином интересна, но и бонус с этого объекта ему необходим.

**Прораб** — получить бонус, так как он на него рассчитывал, готов поделиться с Клиентом. Он давно работает с магазином, у него большая сумма накопления и скидка скоро достигнет максимального размера. В противном случае готов отговорить Клиента от покупки.

**Первый менеджер** — оформить продажу на себя, так как это была его смена, он лично работал с Клиентом. Если сделку запишут не ему, то уменьшение заработной платы на неполученный бонус от этой продажи приведёт к скандалу в семье.

**Второй менеджер** — понимает сложность ситуации, а также что сделка больше Первого менеджера, чем его, но портить отношения с Прорабом не желает и, в общем-то, не против дополнительного заработка, жена шубу просила...

**Руководитель отдела продаж** — боится, что менеджеры не справятся и упустят Клиента, а это не допустимо, так как план горит, а руководство дало понять, что при невыполнении плана начнут ставиться сложные вопросы ребром вплоть до понижения до менеджера или увольнения. Сделка должна состояться, хорошо было бы сохранить отношения с Дизайнером и Прорабом.

## Ситуация 4. Соседка

Владелец первого этажа в жилом доме решил открыть ресторан. Все жильцы подписали согласие на открытие, кроме одной Соседки — 85-летней женщины, т. к. окна её квартиры располагались бы над входом в ресторан и шум, доносящийся снизу, мог помешать ей отдыхать.

После установки Владельцем ресторана новых пластиковых окон в квартире Соседки она подписала своё согласие. Ресторан открылся, но жалобы от Соседки продолжали поступать не только Владельцу ресторана, но и сотрудникам правопорядка, в связи с чем между Владельцем ресторана и Соседкой возник конфликт.

В ресторане проводился свадебный банкет, ход которого нарушил приход Соседки и приезд милиции. Жених и невеста, а также их гости были вынуждены покинуть ресторан, не закончив празднование.

### **Роли и интересы:**

**Владелец** — уладить конфликт с Соседкой, чтобы в дальнейшем она не мешала работе ресторана, при этом не понести серьёзных расходов на это. Готов компенсировать принесённые неудобства молодожёном хорошей скидкой при проведении любого другого семейного торжества.

**Жених** — возместить часть стоимости банкета, т. к. праздник был испорчен и оплаченные ими тамада и танцоры не успели завершить свою программу.

**Соседка** — добиться либо установления режима работы ресторана до 20:00, либо переезда в другую квартиру за счёт Владельца ресторана. В противном случае — добиться закрытия ресторана путём ежедневных обращений в полицию.

## Ситуация 5. Подряд по дружбе

Марина недавно пришла работать в компанию «Альфа» в провинциальном городе. У компании готовится крупное мероприятие всероссийского масштаба - такое компания проводит впервые. Состояться оно должно было через год, но ввиду сложности и ответственности проекта работа над ним должна начаться за год до самого мероприятия. Подруги Марины - специалисты по проведению подобных мероприятий. Руководитель у них - Дарья. На их счету несколько подобных проектов и опыт совместной работы с Мариной. Только раньше Марина работала в роли исполнителя под руководством Дарьи, а теперь перешла в статус заказчика.

Марина убедила директора компании «Альфа» в том, что именно ее подруги - лучшие подрядчики для этого проекта, ведь до этого у нее не было повода сомневаться в их компетентности. Задание исполнителям было поставлено недостаточно детально, тем не менее Дарья заверила что ее команда – профессионалы и они сделают все на высшем уровне.

Спустя два месяца работы над проектом, когда Марина решила проверить работу подруг - стало понятно, что у исполнителей нет понимания специфики проекта. В частности, обнаруживаются существенные ошибки в исполнении подготовительных работ. Дарья в свою очередь обвиняет Марину в том, что она не способна адекватно поставить задачу. До мероприятия остается десять месяцев.

### Роли и интересы:

**Марина** — оправдать надежды руководства, провести мероприятие достойно, поскольку она сама вызвалась вести этот проект. Готова сменить исполнителя, но на рынке услуги такого рода стоят дороже, чем предложила Дарья. Усугубляет ситуацию тот факт, что времени осталось не так уж много.

**Директор компании Альфа** — провести мероприятие на высшем уровне, сделать компании хороший пиар, не потратить лишний бюджет. Утереть нос столичным коллегам.

**Дарья** — сохранить контракт с компанией Альфа, выполнять работу так, как она считает верным. Считает претензии к качеству не обоснованными.

## Ситуация 6. Аттестация для всех?

В компании регулярно проводятся аттестации уже длительное время. По традиции один раз в год аттестацию проходят продавцы-консультанты и управляющие. Нововведение состоит в том, что планируется проведение обучения и аттестация в оптовой службе. Однако проблема в том, что один из менеджеров, который работает 19 лет в компании и является лучшим продавцом, не хочет в этом участвовать вплоть до того, что готов уволиться.

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** — хочет, чтобы работники каждый в отдельности и все вместе достигли взаимопонимания. Он знаком с менеджером уже 19 лет и по-особенному к нему относится, но и требования дисциплины ему не чужды.

**Зам. генерального директора** — считает, что требования ко всем едины. Хочет построить систему обучения и единую для всех аттестацию.

**Руководитель оптовой службы** — понимает, что менеджер самый опытный и действительно лучший, да и клиенты его любят. Но опасается, что «особые условия» для одного повлекут за собой неуправляемые последствия.

**Менеджер по продажам** — «зачем мне эти переживания, когда сердце побаливает, а результат в работе у меня лучший». Не хочет проходить аттестацию, готов уволиться.

## Ситуация 7. Инвестор

Молодая фирма в период кризиса столкнулась с проблемой нехватки оборотных средств. Банки кредиты не дают. Два учредителя с равными долями по 50% пытаются найти решение. Первый учредитель работает директором фирмы. Второй учредитель, оказывая совещательную помощь в управлении, нашел потенциального инвестора, который может вложить реальные деньги в развивающуюся структуру. Второй учредитель, считая, что предложение абсолютно логичное, сталкивается с категорическим сопротивлением первого. Можно с потенциальным инвестором открыть новую фирму и раскручивать ее без первого, но это дополнительные затраты времени и денег. Инвестор может привнести не только деньги, но и знания со связями, что позволит увеличить клиентскую базу, усилить позиции на рынке.

**Роли и интересы:**

**Первый учредитель** — сохранить распределение долей, выдержать кризисное время за счет жесткой экономии, не допустить вхождения инвестора в состав учредителей: пусть голодные, но независимые.

**Второй учредитель** — сохранить со всеми хорошие отношения, привлечь дополнительные ресурсы на фирму, не потерять директора.

**Инвестор** — войти в состав учредителей фирмы с максимальной долей, обеспечить возврат вложений и получение в дальнейшем прибыли.



## Ситуация 8. Рокировки по этажам

Компания “Вереск” арендует у Арендодателя (собственника офисного здания) офис на третьем этаже. По прошествии года Арендодатель начал предлагать Директору компании «Вереск» переехать на первый этаж того же офисного здания, в больший по площади офис и с увеличением арендной платы ( $1/6$  часть от всей площади первого этажа). Арендодатель попросил принять решение в срочном порядке, чтобы офис на первом этаже не простоявал, ибо пустующие площади вредят имиджу Бизнес-центра. В качестве компенсации «за срочность» предложил компенсировать часть затрат на ремонт офиса на первом этаже.

Директор компании «Вереск» с радостью принял предложение, так его компания нуждалась в расширении, к тому же офис на первом этаже прибавлял статусности компании и облегчал работу с клиентами. Поднапряглись: переезд был осуществлён за 2 дня, Арендодатель за свой счёт покрасил половину стен в новом офисе. Компания «Вереск» продолжает увеличиваться, вкладывает деньги в рекламу для формирования потока клиентов.

Через пол года Арендодатель сообщил Директору компании «Вереск», что крупная Федеральная Компания готова арендовать офисы на первом этаже, в чем Арендодатель очень заинтересован (офисы простоявают уже долгое время). Но им нужен весь этаж целиком. В связи с этим Арендодатель просит Директора компании «Вереск» переехать обратно на 3 этаж. Отношения у Арендодателя и Директора хорошие, доверительные, поэтому первый посвящает его в щепетильности своей ситуации: длительный простой офисов на первом этаже создал тяжёлую материальную ситуацию для его компании.

Директор компании «Вереск» возмущён, ведь он исправно выполнял все обязательства по договору, офис его устраивает, к тому же он вложил деньги в рекламную компанию. Переезжать не хочет.

### Роли и интересы:

**Директор компании «Вереск»** – не переезжать на третий этаж, остаться в офисном здании на первом этаже.

**Арендодатель** – сдать первый этаж целиком как можно скорее, чтобы не обанкротиться. Урегулировать ситуацию без дополнительных платежей и компенсаций.

**Директор Федеральной Компании** – очень заинтересован снять именно это помещение, но втягиваться в отношения с другими Арендаторами не хочет.

## Ситуация 9. Трое в лодке

Три друга детства совместно открыли Компанию в равных долях. Каждый занял должность, наиболее соответствующую его опыту: один стал Техническим директором, другой – Коммерческим директором, третий возглавил Компанию.

Прошло 1,5 года и стало очевидно, что бизнес не стал прибыльным. Один из друзей – Технический директор – задумался о выходе из состава учредителей. В то же время Генеральный директор принял решение взять кредит на юридическое лицо. Консультации с сотрудником Банка сделали очевидным факт, что поручителем по кредиту может стать только один из друзей – Технический директор, поскольку двое других имеют не очень хорошую кредитную историю.

На ближайшей планерке Генеральный директор объявил о полученной информации, ожидая единогласного одобрения, однако наткнулся на жесточайшее сопротивление Технического директора, который сообщил, что уже дал распоряжение секретарю подготовить протокол собрания учредителей, посвященный его выходу.

Генеральный директор понимает, что кредит Компании не дадут без Технического директора. Считает, что кредит жизненно важен для дальнейшего существования Компании, поскольку в ближайшие три месяца прогнозируется острая нехватка оборотных средств. Технический директор уже принял решение о выходе из учредителей и не собирается его менять. Не ставит своей целью продать долю, готов к ее безвозмездному отчуждению поровну между оставшимися учредителями, но только в случае, если Компания выплатит ему 200 000 рублей (компенсация на 2–3 месяца поиска работы). В противном случае (если компенсация не будет выплачена) готов выставить долю на продажу (Устав позволяет это сделать без согласия других учредителей).

Коммерческий директор видит выгоду в том, что один из учредителей выходит из Компании, что увеличит долю каждого с 33,3 % до 50 %. Опасается, что доли будут перераспределены по-другому, не в его пользу. С другой стороны понимает, что Технический директор является носителем уникальных технических компетенций и навыков, продажа которых составляет не меньше 30 % прибыли Компании. И которая будет потеряна в случае его выхода, поскольку на текущий момент специалистов его квалификации в городе нет.

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** — удержать Технического директора в Компании. Уговорить его стать поручителем по кредиту.

**Технический директор** — выйти из состава учредителей. Получить компенсацию 200 000 рублей.

**Коммерческий директор** — поддержать выход Технического директора из состава учредителей. Уговорить Технического директора остаться в Компании как наемный сотрудник, либо как консультант. Обеспечить равное распределение долей.

## Ситуация 10. Ценный специалист

К Коммерческому директору обратился опытный Специалист с большим стажем работы в компании, финансовые показатели которого в течение долгого периода работы значительно выше плановых показателей. Опытный специалист отказывается работать со своим нынешним Менеджером 1 по причине постоянно возникающих разногласий, настаивает на переводе его в другую группу, уверенно обозначает к какому Менеджеру 2 он готов перейти, в противном случае настроен покинуть компанию. В свою очередь, специалист уже договорился с менеджером 2 о своем переходе и только ждет официального решения Коммерческого директора.

Менеджер 1, узнав о желании специалиста, выполняющего 50 % выручки группы, уйти, настаивает оставить специалиста в своем отделе и ничего не менять, в противном случае уволить, чтобы другим не повадно было.

### Роли и интересы:

**Коммерческий директор** — разобраться в ситуации, не допустить потери сотрудников, оба сотрудника представляют большой интерес для компании, сформировать в коллективе правильное отношение к подобным решениям, не допустить вовлечение Генерального директора в решение ситуации.

**Менеджер 1** — не допустить перехода ценного сотрудника к другому менеджеру, добиться увольнения специалиста, даже если и через скандал, грозя своим уходом.

**Менеджер 2** — готов принять ценного специалиста в свою группу, не желает конфликтовать со своим коллегой (менеджером), хочет сохранить хорошие отношения с коллективом, считает, что специалист должен урегулировать ситуацию с менеджером 1 самостоятельно.

**Специалист** — настаивает на смене менеджера, в противном случае готов покинуть компанию.

## Ситуация II. Кому ехать на чемпионат

По существующим правилам на Чемпионат мира по бильярду едет спортсмен, победивший на Чемпионате страны. Чемпионом России по бильярду становятся юный, никому еще неизвестный спортсмен, второе место занимает многократный чемпион, любимец болельщиков. На Чемпионате Европы (который проходит за месяц перед Чемпионатом мира ситуация меняется), многократный чемпион занимает третье место, а юный спортсмен становится лишь шестнадцатым.

В Спорткомитете, разгорелись жаркие дебаты по поводу единственной путевки на Чемпионат мира. Глава Спорткомитета считает, что правила нарушать нельзя и на ЧМ должен ехать молодой амбициозный спортсмен. К тому же, совсем недавно, многократный чемпион попал в аварию и был травмирован, что может сказаться на результатах выступления. Президент федерации бильярда придерживается иного мнения, многократный чемпион в идеальной форме, да и опыт за плечами большой, а юный спортсмен психологически пока не готов, это показал последний Чемпионат Европы.

Оба спортсмена готовы отстаивать свое право на поездку на Чемпионат мира.

### Роли и интересы:

**Юный спортсмен** - правила превыше всего: я чемпион России и я должен поехать на Чемпионат мира.

**Многократный чемпион** - это последний шанс выступить на ЧМ, да и в форме я хорошей, а у юного спортсмена еще все впереди.

**Руководитель Спорткомитета** - ехать должен юный спортсмен, но на кону престиж страны, да и место свое терять не хочется.

**Президент Федерации бильярда** - хочет, чтобы его мнение было учтено, при этом ответственность за окончательное решение несет руководитель Спорткомитета.

## Ситуация 12. Старикам у нас почет

Ведущий специалист Министерства образования работает в районе более 30 лет. Это опытная женщина, высококлассный методист, которую знают и уважают, без преувеличения, все Заведующие дошкольных образовательных учреждений, которые она курирует. Ее Коллеги по отделу тоже ценят ее, так как к ней всегда можно обратиться за советом.

В свете компьютеризации госучреждений все работники обязаны выполнять отчеты, запросы и прочие обязанности в электронном виде, что дается Ведущему специалисту с трудом, поскольку 30 лет ручного труда прочно вошли в привычку. Переучиваться в силу возраста тяжело, но она старается и, в принципе, справляется со своими обязанностями, хотя из-за этого периодически случаются нервные срывы, поскольку это требует гораздо больше времени и усилий.

Ее Руководитель в последнее время увеличивает нагрузку на Ведущего специалиста, поскольку в связи с новыми указаниями сверху возрос объем работ на районе в целом, но расширять штат никто не позволит. Он не видит возможности перераспределить объем между сотрудниками, чтобы разгрузить Ведущего специалиста. Уверен что другие не справятся, да и некогда - остальные и свое еле успевают делать, а Ведущий специалист справляется. Наступает момент достижения Ведущим специалистом пенсионного возраста.

### Роли и интересы:

**Руководитель** — понимает, что уход Ведущего специалиста не пройдет без серьезных последствий, но и удерживать насилию не может.

**Ведущий специалист** — устает на работе, моральное напряжение достигло предельного уровня. Всю жизнь отдала работе, но продолжать работать в таком режиме не может – здоровье уже не позволяет. Хочет уйти на пенсию.

**Коллега 1** — горой стоит за Ведущего специалиста, так как понимает, что вся нагрузка в случае ее увольнения ляжет на нее. Она же только поступила получать второе высшее образование — с учебой времени совершенно нет.

**Коллега 2** — амбициозная молодая женщина, очень хочет развивать свою карьеру и оценивает ситуацию как свой «звездный час», хочет занять место Ведущего специалиста.

**Авторитетная заведующая дошкольного учреждения** — плохо представляет кого-то другого на месте Ведущего специалиста, потому что работают с ней очень давно. В случае ее ухода не к кому будет обратиться за поддержкой и советом, так как остальные сотрудники отдела не обладают таким опытом и не разбираются в деталях их работы. Отговаривает Ведущего специалиста от выхода на пенсию.



## Ситуация 13. Дизайн - дело тонкое

Компания «СтройИнструмент» - розничная сеть, включающая в себя 3 крупных торговых центра. Для их оформления как внутри, так и снаружи, а также для подготовки рекламных листовок отдел маркетинга обращается к сторонним дизайнерам-фрилансерам.

За работу с дизайнерами отвечает Маркетолог и он уже полгода сотрудничает с Дизайнером, заказывая ему время от времени однотипные работы. Дизайнеру также нравилось работать с этим заказчиком, и как постоянному клиенту он делал существенные скидки на свои услуги. Исходя из требований компании Дизайнер всегда дробил всю сумму в счете на мелкие операции.

В очередной раз, когда Дизайнер выставила счет за выполненные работы, Маркетолог сообщил, что новый Директор отдела маркетинга отказывается оплачивать часть услуг, таких например как подбор и согласования картинок для составления макета. Дизайнер в недоумении, так как прайс-лист перед каждой работой он согласовывал с Маркетологом и никогда не было проблем с перечнем работ. Официальный договор при этом не заключался.

### Роли и интересы:

**Дизайнер** – Возмущен тем, что заказчик без предупреждения меняет правила. Хочет получить оплату за свои работы в полном объеме. Тем более, что все материалы Заказчику уже переданы и даже использованы в оформлении.

**Маркетолог** – хочет сохранить хорошие отношения с Дизайнером, так как именно с ним до сих пор удавалось достичь хорошего качества работ при ограниченном бюджете и сжатых сроках. При этом не хочет, чтобы вопрос с дизайнером решился за счет его премии.

**Директор отдела маркетинга** – Хочет выстроить более оптимальное взаимодействие с дизайнерами и за счет этого сократить расходную часть. Считает, что в предоставленном счете часть работ невозможно проверить и готов заплатить за те работы, по которым есть очевидный результат.

## Ситуация 14. Обиженный менеджер

Одним из отделов коммерческого департамента компании «Альфа» на протяжении нескольких лет руководит опытный Менеджер. В разработке этого отдела имеются ряд готовых проектов, которые на протяжении длительного времени приносят постоянную прибыль. Но при подведении итогов за год выясняется, что объемы поставок по этим проектам заметно снизились по сравнению с предыдущим годом.

Коммерческий директор компании, разобравшись в сложившейся ситуации, понимает, что Менеджер не справляется с таким объемом работы. Для того, чтобы немного разгрузить Менеджера и дать ему возможность исправить ситуацию с имеющимися проектами, Коммерческий Директор принимает решение о передаче одного из проектов в другой отдел. Вместе с проектом по распоряжению Коммерческого Директора перешел в другую группу и Ведущий его специалист. Менеджер отреагировал на решение Коммерческого Директора открытым негодованием, поскольку считает, что снижение прибыли обусловлено рядом субъективных причин, не зависящих от его действий, а также убежден, что эта ситуация временна.

Еще большее недовольство было вызвано тем, что переданный проект, взятый под личный контроль другого отдела, начал успешно продвигаться. И факт передачи именно этого проекта очень задевал самолюбие Менеджера, и существенно сказывался на получении премии. В скором времени в свете последних событий Менеджер начал задумываться об увольнении из компании, предварительно решив добиться справедливости в сложившейся ситуации в разговоре с Коммерческим Директором. В случае, если Коммерческий Директор не изменит принятого решения в отношении переданного проекта, Менеджер готов вынести данный вопрос на обсуждение Генеральному Директору компании.

### Роли и интересы:

**Менеджер** — добиться возвращения проекта, в противном случае уволиться из компании. Предложения по трудоустройству имеются.

**Коммерческий Директор** — не потерять ценного сотрудника, не менять своего решения. Помочь МН правильно перераспределить свои усилия на оставшиеся проекты, добиться эффективной его работы как управленца и специалиста.

**Генеральный Директор** — не потерять ценного сотрудника, увеличить производительность проектов.

## Ситуация 15. Случай на строительном объекте

В городе N был построен большой жилой дом. Сдача в эксплуатацию приурочена к Новому году, запланировано присутствие мэра и журналистов. Строительная компания должна успеть за оставшуюся неделю сдать дом государственной комиссии. Здание готово, осталось лишь установить этажные электрические щиты. Главный инженер строительной компании обращается к Менеджеру по продажам фирмы, которая зарекомендовала себя как надежный поставщик таких щитов. Щиты были установлены в срок на этажах здания, после чего был приглашен специалист Энергонадзора для обязательной проверки щитов.

Он произвел проверку при помощи мегаомметра. По результатам специалист составил протокол, в котором указал что все изделия — автоматические выключатели щитов производителя X не работают и дом не может быть сдан. Главный инженер, получив протокол, обратился к менеджеру по продажам с требованием срочно заменить изделия. Менеджер по продажам в свою очередь направляет протокол производителю и требует замены, ссылаясь на Положение о гарантии (5 лет от даты поставки).

Руководитель отдела продаж компании-производителя, получив рекламацию, выясняет, что оборудование было проверено мегомметром, чего делать нельзя, так как в изделиях установлена электронная плата, которая выходит из строя после такой проверки. За несколько месяцев до этого производитель направил всем коммерческим фирмам, закупающим щиты, письмо о методике их проверки с просьбой уведомить об этом всех потребителей.

### Роли и интересы:

**Специалист энергонадзорной организации** — не брать на себя ответственность, получить от строительной компании за повторную проверку этажных щитов \$1500.

**Главный инженер строительной компании** — срочно сдать дом госкомиссии, получить премию от руководства, а для этого срочно получить замену оборудования, требует от менеджера по продажам оплатить повторную проверку щитов.

**Менеджер по продажам коммерческой компании** — любыми путями добиться от производителя бесплатной замены оборудования (\$5000), не оплачивать повторную проверку щитов (\$1500).

**Руководитель отдела продаж производителя** — не менять бесплатно оборудование, так как считает, что вина лежит на проверяющей организации либо на коммерческой фирме, которая не уведомила специалиста о методике проверки оборудования. Предложить менеджеру коммерческой компании купить новую партию товара и информировать энергонадзорную организацию о методике проверки оборудования.



## Ситуация 16. Кофе и Бензин

Рядом с новым крупным торговым центром недавно открылась заправка. Директор популярной в городе сети Кофеин на колесах, поручил своему Менеджеру договориться об открытии на территории заправки новой точки. Были проведены переговоры и заключен предварительный договор о сотрудничестве, по которому Сеть кофеин получила возможность открыть свою точку и оговорила срок открытия в три месяца.

Вскоре директор сети кофеин отправил Менеджера на открытие точек в другой город, открытие затянулось, и срок в три месяца был упущен. Руководство сети заправок возобновлять переговоры не намерено, так как считает несерьезным такой подход к делу.

### Роли и интересы:

**Директор сети заправок** – устал от постоянно поступающих предложений сотрудничества, не верит в профессионализм местных предпринимателей, рассматривает в качестве партнеров крупные федеральные сети. Склоняется к мысли, что поток будет и так обеспечен близостью нового торгового центра, популярность которого растет.

**Управляющий заправки** – хочет, чтобы поток был больше, так как это влияет на его доход, а кофейня на заправке должна этому способствовать. Ищет других партнеров.

**Директор сети кофеин** – заинтересован в открытии своей точки. Сильной стороной считает качество кофе. Давит на менеджера о возобновлении переговоров, так как он отвечал за открытие точки на заправке.

**Менеджер** – не хочет потерять премию за срыв проекта. Виноватым себя не считает, так как пару раз напоминал директору о том, что сроки проходят.

## Ситуация 17. Уйти, но остаться

Амбициозный сотрудник производственного департамента, проработавший в компании уже продолжительное время, но не достигший ожидаемого уровня карьеры разочаровывается в роли наемного работника и поэтому решительно начинает подготовку для открытия собственного бизнеса в смежной области. Есть конкретные идеи, в соответствии с которыми его будущая компания будет сотрудничать (как организация-партнер) с компанией, в которой он работает в данный момент. Но для создания юр. лица, налаживания деловых контактов и других подготовительных действий, ему потребуется время (полгода-год) и все это время обходиться совсем без заработной платы будет проблематично.

Сотрудник собирается некоторое время работать «на два фронта», но вот незадача: при поступлении на работу он подписывал соглашение о конфиденциальности, в котором строго запрещена работа «на стороне», без согласования с руководством компании. Служба безопасности в компании внимательно следит за подобными инцидентами, и были случаи привлечения к ответственности ушедших в смежные области сотрудников, поскольку сотрудник может таким образом передать или использовать конфиденциальную информацию в коммерческих целях, принося убыток компании.

Руководство компании не заинтересовано в текучке кадров и предпочитает решать подобные проблемы сменой департамента, повышением зарплаты, изменением выполняемой работы. Директор производственного департамента не собирается что-то согласовывать и вообще не понимает, зачем сотруднику нужно уходить в свой бизнес и заниматься не своим делом, ведь он хороший производственник и не должен заниматься «всякими коммерческими вопросами». Генеральный директор способен выслушать и даже согласовать уход сотрудника в свой бизнес, но вначале интересно узнать, что это будет за бизнес и какова от этого выгода компании.

### Роли и интересы:

**Сотрудник производственного департамента** — получить согласование на работу по совместительству в собственной фирме. Параллельно обеспечить себя работой в течение полугода, с занятостью не более 80% от текущей. Не портить ни с кем отношений и в идеале — подготовить почву для дальнейшего сотрудничества с компанией как будущий партнер. Не раскрывать свою бизнес-идею в деталях, поскольку на данном этапе компания может воспользоваться ей и без его участия.

**Начальник службы безопасности** — поставить сотрудника на свое место, напомнить о подписанных обязательствах, в случае ухода сотрудника из компании — проконтролировать вновь организовавшуюся организацию и не допустить заключения с ней договора.

**Генеральный директор** — разобраться с директором производственного департамента, почему он ранее не давал роста такому опытному и активному сотруднику. Узнать в деталях суть задуманного сотрудником нового бизнеса.

**Директор производственного департамента** — оставить сотрудника в своем департаменте, не давать согласие на совместительство (без особых распоряжений руководства). Готов пойти на увеличение зарплаты или формальной должности сотруднику.

## Ситуация 18. Бар

Дмитрий — начинающий бизнесмен. По счастливой случайности ему досталось право аренды небольшого бара в аэропорту. Спустя два года достаточно продуктивной работы он открыл итальянский ресторанчик и большинство своего времени уделял ему. Учитывая нехватку времени, а также большую доходность от ресторана, Дмитрий решил продать бар в аэропорту.

Дмитрий предложил своему знакомому Роману бар, так как тот давно изъявлял желание попробовать начать своё дело. Дмитрий и Роман встретились, обсудили цену, товар, который остаётся в баре, и направились в коммерческий отдел аэропорта для переоформления права аренды. Алексей, начальник коммерческого отдела, сопровождает перезаключение договора, Дмитрий пишет заявление на расторжение договора с ним и заключение договора на ИП, принадлежащее Роману. Сделка произошла. Дмитрий получил деньги за бар, Роман стал собственником. Но договор аренды с аэропортом Роман ещё не получил, так как процедура требует времени на согласование.

Спустя три дня с Романом связывается Алексей и сообщает следующее: служба безопасности аэропорта отказала в заключении договора с ИП Романа, однако договор с Дмитрием будет расторгнут на основании заявления.

### Роли и интересы:

**Дмитрий** — сохранить полученную сумму, оставаться в хороших отношениях с Романом.

**Роман** — вернуть свои деньги, так как считает, что договориться с Алексеем и тем более со службой безопасности аэропорта невозможно.

**Алексей** — настроен выставить право аренды на торговую площадку, тем самым получив премию за сделку с новым арендатором и повысив стоимость аренды бара.

## Ситуация 19. Сколько денег — столько песен

Партнер 1 и Партнер 2 решили совместно построить крупный торговый центр в Иркутске, доли распределили следующим образом: Партнер 1 — 50%, Партнер 2 — 30%, а на оставшиеся 20% пригласили Крупную инвестиционную компанию. Финансирование договорились осуществлять одновременно в соответствии с долями в проекте. После того как было построено 80% Объекта, Партнер 2 заявил, что в связи с кризисом прекращает финансирование на неопределенный срок.

Партнер 1 предложил достроить объект за свой счет, так как у него имеются средства в достаточном объеме, но за это Партнер 2 должен уменьшить свою долю в проекте, пропорционально вложенным средствам, добавив «Сколько денег — столько песен». Партнер 2 категорически отказался уменьшать долю. Тем более, что небольшой срыв финансирования имел место и со стороны Партнера 1, но ситуация нормализовалась. Финансирование строительства остановлено, ситуация критическая. Партнеры начали нести убытки.

### Роли и интересы:

**Партнер 1** — обязать Партнера 2 исполнить договоренности, либо достроить за собственные средства Объект и увеличить пропорционально свою долю. Компенсировать убытки.

**Партнер 2** — продолжить строительство, сохранить долю в проекте. Но он понимает, что средств завершить проект у него на данный момент нет.

**Директор Крупной инвестиционной компании** — избежать убытков и конфликта, так как оба Партнера его давние приятели, они имеют совместный бизнес. Устраивает вариант увеличения доли Партнера 1. Продолжать финансирование больше запланированного без увеличения доли не готов.



## Ситуация 20. Непривлекательна покупка

Некая фирма, специализирующаяся на сдаче помещений в аренду, владела десятком одно- и двухэтажных строений в черте города и сдавала их в аренду. Уже лет двадцать говорили о том, что эти строения будут сносить. Но никто не верил, что это будет в ближайшем будущем. И вот эта фирма предложила всем выкупить арендуемые помещения по достаточно высокой цене.

Первый арендатор раздумывает: выкупить здание за \$1 500 000, которое уже, может, решили сносить, не хочется. Да и жена категорически против такой покупки. Просто съехать невозможно потому, что это всё равно, что похоронить свой бизнес, т. к. десятки тысяч долларов вложены в рекламу и ремонт помещений, и просто переехать в другое место всё равно, что начинать бизнес с начала. Арендодатель время на раздумья дал очень мало, угрожая продать другим, а Представители администрации не проясняют ситуацию — принято или не принято решение о сносе. Время для раздумий кончилось, арендодатель ждёт ответа. Соседнее здание уже продано Второму арендатору.

*Роли и интересы:*

**Арендодатель** — быстрее продать строения.

**Первый арендатор** — продолжить арендовать не покупая.

**Второй арендатор** — уже купил, но советов давать первому не хочет, но тоже недоволен арендодателем.

**Представитель администрации** — не быть участником интриги и не брать никакой ответственности.

## Ситуация 21. Угроза распада

Четыре приятеля-однокурсника шесть лет назад основали компьютерную фирму, простодушно определив каждому по 25% собственности в ней. Дела шли по-разному, но в итоге фирма выстояла, и её годовой оборот составил более \$10 000 000. Они обладали разными способностями, и хотя первые годы пытались управлять фирмой «на равных», все же в качестве её первого руководителя выделился, утвердился на должности генерального директора и стал приобретать все большую власть один из них. Вскоре он стал комплектовать фирму своими кадрами и, практически, единолично решать все важные вопросы, советуясь с остальными совладельцами формально, скорее из уважения к ним, как «всё-таки совладельцам», чем по существу. Пока прибыль фирмы, которая образовывалась достаточно «серым образом», была сравнима с их общими затратами на поддержание достойного образа жизни, всех такая ситуация устраивала.

Но когда структура доходов и схема формирования прибыли стали весьма сложными, один из совладельцев, работающий в фирме директором по персоналу, под влиянием своей жены стал активно интересоваться вопросом, как он сможет получить свою долю, «если что-то случится». Бодрые заверения генерального директора о том, что ничего не случится, его всё меньше устраивали. Он понял, что фирма настолько разрослась, обросла дочерними, подставными и офшорными фирмами, проблемы имущества и собственности стали столь запутаны, что какая-либо «технология определения и вытаскивания своей доли из бизнеса» вообще отсутствует. И хотя жизненной потребности выхода из бизнеса у директора по персоналу не было, он, мучимый сомнениями и опасениями, решил не дожидаться, пока «если что-то» случится, а выйти из бизнеса уже сейчас. Он написал заявление, обращенное к своим компаньонам, и вручил его генеральному директору как главной фигуре среди совладельцев. Но тот советовал не торопиться и под всякими предлогами уклонялся от того, чтобы дать заявлению какой-либо ход, понимая, что выход одного из совладельцев может нанести непоправимый удар по всей фирме и её имиджу.

Тем временем жена директора по персоналу высказывала свои худшие опасения своему мужу и вела неоднозначные разговоры с женами двух других совладельцев, убеждая их в том, что «если что, то их мужья останутся ни с чем». Наступил решительный момент: директор по персоналу написал генеральному директору заявление, где угрожал, в случае не выделения его доли в бизнесе до 1 числа следующего месяца, собрать общее собрание и обратиться к «трудовому коллективу».

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** — сохранить «статус quo» и успокоить директора по персоналу.

**Директор по персоналу** — существенно повысить степень своего контроля за финансами фирмы или забрать из нее свою долю, не дав себя обмануть в технологии расчета ее размера.

**Жена директора по персоналу** — побудить мужа защитить его собственные интересы и получить гарантии финансового обеспечения семьи.

**Третий совладелец** — не допустить раз渲а фирмы и не упустить контроль над собственным финансовым положением сейчас и в будущем.

**Четвертый совладелец** — также не хочет раз渲а фирмы и не хочет упустить контроль над собственным финансовым положением сейчас и в будущем.

## Ситуация 22. Премия

Сергей, сотрудник предприятия, ведёт строительный проект в течение 4 месяцев. Обсудив планы сдачи работы с Коммерческим директором, согласовал срок сдачи через 1,5 месяца. В это же время в компанию принимают нового сотрудника, Александра, который ранее успешно работал в схожей сфере. Его ставят в помощь Сергею для ускорения сдачи проекта.

Неожиданно за три недели до сдачи проекта Сергей заболевает и просит Коммерческого директора отодвинуть сроки его сдачи. Коммерческий директор предложение одобрил. Однако Александр решает взять инициативу в свои руки и за две недели до намеченного срока завершает проект в одиночку.

Получив отчёт по проекту, Генеральный директор на общем собрании сообщает Александру о решении наградить его солидной денежной премией, так как качество выполнения было на очень высоком уровне.

Сергей выходит на работу и узнаёт, что его проект сдан, а премия, на которую он рассчитывал и которая была оговорена с Коммерческим директором, значительно уменьшилась. Сергей приходит к Коммерческому директору, чтобы обсудить этот вопрос.

### Роли и интересы:

**Сергей** — получить заслуженную премию, ведь он один работал над проектом несколько месяцев, а отсутствовал недолго. Считает, что Александра нужно проучить, поскольку он «тянет одеяло на себя».

**Александр** — утвердиться в компании, он уверен в своей профессиональной пригодности, хочет получить премию за сданный проект.

**Коммерческий директор** — считает вклад Александра существенным, доволен качеством выполнения работ, тем более что благодаря Александру проект сдан раньше срока. Хочет поощрить его за проделанную работу.

**Генеральный директор** — не уверен в том, что без помощи нового сотрудника проект завершился бы так быстро и с таким качеством. Поэтому и принял решение о премии. Своё решение пересматривать не собирается.

## Ситуация 23. Аудиторская фирма

Аудиторская фирма обслуживает предприятия нефтяной промышленности и арендует помещения на пятом этаже головного офиса крупного нефтяного холдинга. Директор фирмы — молодая предпримчивая женщина, имеет высокую квалификацию и большой опыт успешной работы как аудитор. Фирма процветает, директор ездит на дорогой машине и ни в чем себе не отказывает.

По характеру работы директор часто принимает участие в совещаниях проводимых Президентом холдинга. На совещаниях она — единственная женщина. Иногда участники совещания позволяют по этому поводу шутки на её счет, особенно Вице-президент по работе с персоналом — мужчина пенсионного возраста, не пользующийся особым авторитетом среди участников совещания, но в силу должности — человек влиятельный. В последнее время Вице-президент стал особенно несносен: он постоянно намекает на высокие доходы аудиторской фирмы — «инородного тела», арендующего помещения головного офиса, на неуместность женщины в «здравой, чисто мужской компании» и пр. Вице-президент становился всё невыносимее.

Директор фирмы даже жаловалась Президенту, но реакция Президента была какой-то невнятной. Её муж сначала предположил, что она интересует Вице-президента как женщина, но она это предположение отмела начисто именно потому, что «как женщина, она бы сразу это почувствовала». Тогда муж предположил, что Вице-президент, возможно, хочет, чтобы она с ним делилась и предложил дать тому взятку.

### Роли и интересы:

**Директор** — предложить Вице-президенту взятку в «экологичной» форме или же поставить перед Президентом «вопрос ребром», однако, боится конфликта с риском съехать из здания головного офиса и тем самым ухудшить свое положение и возможности работы с предприятиями холдинга.

**Вице-президент** — улучшить свое материальное положение с помощью давления на директора фирмы, но не дискредитировать себя.

**Президент** — не хочет вмешиваться, хотя понимает, что жалобы Директора справедливы. Но Вице-президент — свой, проверенный человек, а она — чужая — сегодня есть, а завтра её нет.

**Муж** — для него положение жены оскорбительно, но готов дать ей последний шанс — или пусть взяткой урегулирует вопрос, или пусть съезжает из этого здания: «Лучше ужасный конец, чем ужас без конца!»

## Ситуация 24. Свои люди

На предприятии происходит смена нескольких руководителей, и постепенно новый коммерческий директор заменяет состав сотрудников знакомыми и доверенными людьми, устранивая старых работников.

После увольнения очередного сотрудника коммерческий директор принимает на работу в отдел продаж сотрудницу, знакомую по предшествующему месту работы. Новый менеджер не знает специфики работы данной компании и не владеет всеми необходимыми навыками. При этом её оклад, установленный коммерческим директором, превышает оклад менеджеров уже проработавших на предприятии много лет. Начальник отдела продаж, опытный сотрудник (45 лет), который прекрасно владеет всеми нюансами. Перед ним поставлена задача — обучить нового менеджера деталям работы. Делиться накопленным за время работы опытом он не считает нужным, считает несправедливым установленный новому менеджеру оклад. Опасается, что в скором времени его могут отправить «на пенсию».

*Роли и интересы:*

**Начальник отдела продаж** — не включаться в обучение нового менеджера. Обозначить свою роль в отделе и компании. Отстоять своё право самостоятельно набирать себе сотрудников и руководить отделом по своему усмотрению.

**Новый менеджер** — стремится получить необходимые для работы навыки и информацию для активной деятельности, так как в перспективе — карьерный рост и сопутствующий рост зарплаты.

**Коммерческий директор** — заинтересован в быстром вовлечении в работу нового сотрудника, поскольку это проверенный человек. А нынешний начальник, человек хоть и компетентный, но не за горами тот день когда он может уйти на заслуженный отдых.

**Генеральный директор** — заинтересован в новом коммерческом директоре, которого сам пригласил, однако считает, что разрушить прежний коллектив легко, а построить новый — сложно. Хочет разобраться в ситуации, предостеречь от ошибок и направить активность коммерческого директора в первую очередь на увеличение объемов продаж.

## Ситуация 25. Спор директоров

Коммерческий директор завода в начале года пообещал увеличение заработка директору филиала (при этом условия чётко не оговаривались). В течение года по рыночным условиям доходы завода упали, но показатели филиала улучшились. Директор завода запретил коммерческому директору увеличивать фонд заработной платы. Директор филиала жалуется собственнику завода (у них хорошие отношения) и шантажирует коммерческого директора уходом. Собственник требует улучшения показателей от директора завода и не хочет ухода директора филиала. В случае неразрешимости конфликта требует уволить коммерческого директора и на его место поставить директора филиала.

Директор завода не хочет увольнять коммерческого директора, поскольку потеряет управляемость коммерческой службой. Собственник требует разрешить конфликт.

**Роли и интересы:**

**Директор филиала** — хочет увеличить свою зарплату.

**Коммерческий директор** — не хочет увеличивать зарплату директору филиала.

**Директор** — хочет улучшить показатели и не потерять коммерческого директора, поскольку после этого он может потерять и своё место.

**Собственник** — хочет увеличить показатели и разрешить конфликт.



## Ситуация 26. 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, несмотря 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 предполагался. 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, все же 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 ссылалась 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.

## Ситуация 27. 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».

## Ситуация 28. Директор филиала

Владелец московской торговой компании поставил своего предпримчивого 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, развел 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 суще 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 Х», 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.

## Ситуация 29. Юридическая ошибка

На крупном предприятии из подразделения А в подразделение Б переводят сотрудника. При этом было оговорено, что сотрудника повышают в должность. Отдел кадров подготовил все необходимые документы и получил все необходимые подписи, в том числе и самого сотрудника. Сотрудник был не совсем внимателен, и поэтому только после получения первой зарплаты на новом рабочем месте обнаружил, что, несмотря на повышения в должности, оклад оказался незначительно ниже его оклада в подразделении А.

Сотрудник обращается к своему новому начальнику. Начальник подразделения Б объясняет, что на данной должности предусмотрен именно этот размер оклада, и он указан в бумагах, которые сотрудник подписывал при переходе. Сотрудник внутренне остается не согласен со своим руководителем, так как об этом существенном моменте речь в ходе переговоров о переводе не шла. Вопрос повисает в воздухе.

Через несколько дней к сотруднику обращается представитель отдела кадров с просьбой переподписать документы о переводе, так как в них имеется юридическая ошибка. Сотрудник отказывается их подписывать, настаивая на внесении изменения относительно его оклада.

**Роли и интересы:**

**Сотрудник** — добиться сохранения его оклада на прежнем уровне, или вернуться в подразделение А.

**Начальник подразделения Б** — не намерен идти на поводу у нового сотрудника, хотя и имеет возможность увеличить оклад сотрудника, считает, что оклад соответствует данной должности.

**Начальник подразделения А** — сохранить нормальные рабочие отношения и с сотрудником, и с начальником подразделения Б, не ввязываться в конфликт.

**Представитель отдела кадров** — хочет, чтобы вопрос с получением подписи сотрудника решился как можно скорее.

## Ситуация 30. Кто главное

Владелец небольшой сети магазинов Константин решил поглотить конкурирующую сеть, однако это оказалось непростым делом. После переговоров с ее владельцем Владиславом на предмет возможного картельного соглашения, Владислав охотно поддержал тему. В ходе переговоров они прониклись взаимной симпатией и решили попросту слить обе сети в единое целое, образовав новую компанию с равным распределением долей (50 на 50). Жену Константина взяли бухгалтером (как верного человека), а школьного товарища Владислава — коммерческим директором (как смышленого и проворного).

После слияния совладельцы построили новый офис для объединённой команды и все серьезные решения принимали вместе и не оспаривали уже принятые другим партнером решения. Результат объединения дал о себе знать — 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. 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 произшедшее 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 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.



## Ситуация 31. Третий лишний

В компании по оказанию услуг на аутсорсинг сотрудница Елена ушла в декретный отпуск. На ее место была взята сотрудница Марина с условием заключения срочного трудового договора (на время декретного отпуска). За время работы Марина показала себя как отличный работник, и даже более эффективный, чем другая сотрудница отдела - Людмила, которая занимает аналогичную должность.

У Елены ребенок подрос, и она готова вернуться к работе. Для Директора Елена – ценный и опытный сотрудник, и директор рад ее возвращению. Но вот на чье место? По закону нужно уволить Марину. Но для более эффективной работы фирмы увольнять нужно Людмилу. Хотя конкретных претензий к работе Людмилы со стороны директора нет.

*Роли и интересы:*

**Директор** – уволить Людмилу, поскольку эффективность ее работы ниже. Но так, чтоб не обрести проблем с трудовой инспекцией.

**Елена** – выйти из декретного отпуска на работу.

**Марина** – остьаться работать в компании.

**Людмила** – остьаться работать в компании.



## Ситуация 32. Автопробег

Дистрибутор известного автопроизводителя проводит сбор и автопробег по городу поклонников данной марки автомобилей в городе N. Основная цель сбора – создать пространство для общения поклонников автомобилей этой компании, цели продавать на сборе автомобили не ставится. Точкой сбора планируется парковка возле торгового центра Альфа.

Генеральный директор Альфы не против проведения мероприятия, тем более, что сбор происходит ранним утром выходного дня, когда парковка практически пуста. Тем не менее, он считает, что Дистрибутор так или иначе выигрывает от проведения данного мероприятия, поэтому согласен разрешить сбор на парковке при условии оплаты вознаграждения в размере 100 тысяч рублей.

В торговом центре Альфа находится крупный гипермаркет, арендная плата которого составляет значительную долю ежемесячного дохода Альфы. Владелец гипермаркета – давний друг Дистрибутора и сам является водителем автомобиля этой марки. Помимо личной дружбы и предрасположенности к автомобилям этой компании, владелец гипермаркета осознает, что участники автопробега наверняка будут закупать в гипермаркете продукты для последующего пикника, завершающего мероприятие.

### Роли и интересы:

**Дистрибутор** - заинтересован в проведении мероприятия с максимальным удобством для участников. Так как прямой выгоды от автопробега не предвидится, на дополнительные расходы вроде платы за право устроить точку сбора на площадке перед торговым центром Альфа не готов. В случае возникновения разногласий с руководством торгового центра планирует прибегнуть к помощи владельца гипермаркета либо в крайнем случае договориться с Торговым центром «Сигма».

**Генеральный директор торгового центра «Альфа»** - не против проведения мероприятия, но считает, что все что так или иначе связано с продвижением какого бы то ни было бренда должно сопровождаться соответствующим вознаграждением.

**Владелец гипермаркета** - заинтересован в том, чтобы точкой сбора для мероприятия стала именно эта площадка и с точки зрения рядового участника, и с точки зрения владельца бизнеса, так как покупки автолюбителей могут принести значительную прибыль гипермаркету тем более в «мертвые часы» утра выходного дня.

**Директор Торгового центра «Сигма»** – с ним уже предварительно разговаривали по поводу проведения мероприятия. Идея ему нравится, мероприятие будет освещаться в прессе, а это пойдет на пользу недавно открывшемуся Торговому центру в спальном районе. Жаль только что сам Торговый центр находится вдали от центра города.