

# Турнир по классической управленческой борьбе

## Первый групповой этап

### 1. Нерадивый коммерческий директор

Более 10 лет на заводе работает **Коммерческий директор**, который не ведет активных продаж, а занимается сбытом продукции уже «по накатанной базе», при этом база находится только в его руках.

**Генеральный директор** принимает решение о создании отдела прямых продаж и для этого нанимает **Начальника отдела продаж**. Коммерческий директор утверждает, что и он понимает ценность прямых продаж, но желаемых действий с его стороны, как и прежде, нет. Генеральному директору он демонстрирует готовность участвовать в создании отдела прямых продаж, но фактически препятствует этому, внося своими разговорами смятение в умы сотрудников.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор** — желает увеличить продажи и избежать ситуации, когда всем сбытом по своему усмотрению распоряжается Коммерческий директор.

**Начальник отдела продаж** — стремится сформировать эффективный отдел продаж и получить доступ к клиентской базе Коммерческого директора.

**Коммерческий директор** — стремится оставить все как есть, остаться единственным лицом, на котором «завязан» весь сбыт.

## 2. Свой или чужой?

В торговой компании стало известно, что **Ведущий менеджер** отдела продаж поддерживает отношения с заместителем начальника отдела продаж основного конкурента, более того, они знакомы с детства, часто встречаются, выпивают. Информация о знакомстве и встречах дошла до непосредственного руководителя Ведущего менеджера — **Начальника отдела продаж** торговой компании. Он поставил вопрос ребром — либо увольняйся, либо прекрати встречи. Ведущий менеджер не понимает, в чем проблема. Он считает, что его совесть чиста, поскольку они с другом во время встреч по этическим соображениям придерживаются правила «о работе ни слова». В свое время Ведущий менеджер отказался работать под руководством друга, когда от него поступило предложение.

Начальник отдела продаж считает, что Ведущего менеджера нужно немедленно уволить. На его должность он планирует поставить своего родственника, который недавно пришел в компанию. Начальник отдела продаж требует, чтобы Ведущий менеджер сообщил какие-либо полезные данные о конкуренте, которыми он наверняка располагает. **Директор компании** обеспокоен текущей ситуацией, считает, что увольнять Ведущего менеджера нельзя, поскольку понятно, что он уйдет к конкуренту. С другой стороны, Начальник отдела продаж — близкий друг Директора компании, они вместе начинали дело, и его мнение игнорировать не хочется.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Ведущий менеджер** — остаться в компании, не разрывать отношений с другом, не идти на сделки со своей совестью.

**Начальник отдела продаж** — поставить Ведущего менеджера «на место»: оставить его в компании, но через него получать информацию о конкуренте, в случае отказа от сотрудничества — уволить.

**Директор компании** — сохранить Ведущего менеджера, взять ситуацию под контроль, сохранить дружеские отношения с Начальником отдела продаж.

### 3. Дежурство на выставке

**Директор филиала** еще недавно был руководителем отдела этого же филиала. Сейчас в отделе **Новый руководитель**. Но сотрудники отдела по-прежнему приходят с разными вопросами к своему бывшему руководителю, теперь директору филиала.

За неделю до выставки Новый руководитель отдела составил график дежурств на выставочном стенде. **Менеджер** отдела увидел себя в этом графике в не очень удобное для себя время. Он по старой памяти пошел к Директору филиала и отпросился с дежурства на выставке. Но ни один, ни другой не сообщили об этом руководителю отдела.

Вечером накануне дежурства Менеджер посмотрел на график и опять увидел в нем себя. Тогда он подошел к Новому руководителю отдела и сказал, что в графике ошибка, что он дежурить не будет, потому что ему разрешил отсутствовать Директор филиала.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор филиала** — быть в курсе событий в филиале, но при этом не заниматься решением проблем вместо Нового руководителя отдела.

**Новый руководитель отдела** — укрепить свой авторитет, обеспечить качественное дежурство на выставке.

**Менеджер** — не дежурить на выставке, сохранить хорошие отношения с руководством.

## 4. Трудный выбор

Два торговых отдела по продажам со своими директорами отделов занимались сбытом одной и той же продукции одной и той же компании. Дух соперничества и конкурентной борьбы делал своё положительное дело.

Объём продаж возрос, но вскоре рост прекратился.

**Коммерческому директору** стало понятно, что много энергии тратится на конкурентную борьбу между отделами, и надо объединить отделы и назначить одного директора. **Директор отдела 1** более результативный и перспективный, **Директор отдела 2** - менее результативный, но является родственником **Собственника** компании.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор отдела 1** — стать директором объединённого отдела, взять в замы Директора 2;

**Директор отдела 2** — стать директором объединённого отдела, взять в замы Директора 1;

**Коммерческий директор** — обеспечить выбор перспективного руководителя – Директора 1, сохранить хорошие отношения с Собственником компании;

**Собственник** — ускорить принятие решения Коммерческим директором, желает видеть директором объединённого отдела своего родственника.

## 5. Гонорар

Молодой и успешный **Бизнес-тренер** написал книгу по управлению продажами. В работе над книгой ему помогал опытный **Консультант**, его друг, который предоставил много кейсов из опыта работы своей компании и отрасли в целом. Бизнес-тренер разобрал эти кейсы и включал в свою книгу. В итоге, около 30% материала книги составили практические примеры. Бизнес-тренер закончил книгу и отправил на рецензию **Издателю**.

Консультант вроде бы в шутку намекает, что хотел бы принять участие в гонораре за книгу. Проходит время, и Бизнес-тренер осознаёт, что Консультант ждет оплаты своей помощи, хотя изначально эта помощь позиционировалась как бескорыстная, и договоренности об оплате не было.

Ситуацию дополнительно усложнил звонок от Издателя. Он сообщил, что книга не дотягивает до стандартных 240 страниц, а поскольку теории и так слишком много, Издатель настаивает на дополнении книги практическими кейсами, которые так нравятся читателям.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Издатель** — настоять на включении в книгу большего количества кейсов, ещё не менее 30 страниц.

**Бизнес-тренер** — не вносить дополнений в книгу, пусть будет 210 страниц. Не платить Консультанту, поскольку не было договоренности об этом, сохранить с ним хорошие отношения.

**Консультант** — получить часть гонорара Бизнес-тренера за потраченное время и предоставленные кейсы. Сохранить с ним хорошие отношения.

## 6. Собеседование

**Молодой специалист** окончил институт и начал искать работу. Посетив одну из фирм, он практически случайно попал на собеседование и удачно прошел его. **HR-менеджер** пообещал, что молодой специалист получит это место, поскольку другие кандидаты имеют меньше достоинств, и предложил ему прийти в понедельник и принести резюме. На радостях специалист решил зайти к своему **Другу**, с которым они давно не виделись. «За рюмкой чая» Молодой специалист рассказал Другу про фирму и новую работу. Друг всячески поддержал Молодого специалиста, сказал, что рад за него, и что он сам бы хотел найти себе такую же интересную работу.

В понедельник, когда Молодой специалист пришел в офис фирмы, Менеджер попросил его подождать, а затем принес извинения и сказал, что они нашли другого, более подготовленного кандидата и берут его на работу. Этим кандидатом, как выяснилось из дальнейшего, оказался Друг.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Молодой специалист** – получить работу в фирме; объяснить, что Друг произвел столь хорошее впечатление только потому, что заранее подготовился к собеседованию и составил «правильное» резюме по результатам общения с ним.

**Друг** – устроиться на работу в данную фирму, объяснить Молодому специалисту, что выбор сделан работодателем на основе личных и профессиональных качеств кандидатов; по возможности сохранить хорошие отношения со специалистом.

**HR-менеджер** – принять на работу наиболее квалифицированного кандидата на максимально выгодных для фирмы условиях.

## 7. Повышение

В отделе, который за последний год значительно расширился, вводится новая должность руководителя рабочей группы. **Начальнику отдела** необходимо выбрать одного из двух своих подчиненных на эту должность.

С **Первым специалистом** начальник отдела работал как с коллегой (до повышения), вместе начинали работать в новой компании, вместе ездили в командировки. Сейчас, как его руководитель, начальник отдела не очень доволен работой Первого специалиста. Первый специалист допускает ошибки в работе, позволяет себе фамильярность по отношению к руководителю, не всегда согласен выполнять задачи руководителя, если это ему не совсем интересно и не является прямой его обязанностью.

**Второй специалист** пришел работать в фирму чуть больше года назад, является специалистом высокой квалификации, быстро справляется с поставленными перед ним задачами, уважительно относится к руководителю и является во всех смыслах лояльным сотрудником в отделе.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Начальник отдела** — в интересах фирмы повысить Второго специалиста. Не хочет испортить отношения с Первым специалистом. По-человечески, немного побаивается его бурной реакции, поэтому еще немного сомневается, какое решение принять.

**Первый специалист** — с нетерпением ждет заслуженного, с его точки зрения, повышения, так как в прошлом году его и так уже обошли, повысив вместо него другого сотрудника, который слишком усердно выполнял свои обязанности.

**Второй специалист** — понимает, что, скорее всего, повысят его. Ждет бурной реакции Первого специалиста — столы обоих специалистов находятся рядом. Считает свое повышение заслуженным, отказываться не собирается и, если вдруг повысят не его, будет считать своего руководителя нерешительным и мягкотелым.

**Директор фирмы** — назначить оптимальную кандидатуру в интересах компании, не потерять ни одного из специалистов.

## 8. Внутренний враг

**Заместитель генерального директора** предприятия предложил **Генеральному директору** – единственному собственнику – начать промышленный шпионаж за фирмой-конкурентом, поскольку конкурент постоянно «успевает раньше». Генеральный директор дал согласие. **Начальник службы безопасности** предприятия приступил к работе и через месяц установил: конкурент не при чём, утечка информации идёт через **Жену генерального директора**.

О результатах своей работы Начальник службы безопасности сначала доложил своему непосредственному начальнику – Заместителю генерального директора. Он сообщил, что Жена генерального директора, не имея полномочий, влезает во все дела фирмы, а затем обсуждает их со своими многочисленными приятельницами, что приводит к постоянной утечке коммерческой информации. Заместитель генерального директора находится в сложных отношениях с Женой генерального директора, но тем не менее, в гневе сообщает ей о её возмутительном поведении.

Жена генерального директора недавно предложила мужу подписать брачный контракт, который закрепил бы её права на часть активов мужа. Генеральный директор – грамотный бизнесмен, трудяга, но, по мнению Заместителя генерального директора и Начальника службы безопасности, – законченный «подкаблучник», находящийся под сильным влиянием своей жены. Генеральный директор, не подозревая ничего дурного, ждёт доклада о результатах работы службы безопасности по конкуренту. Предприятие работает давно, его руководство – это почти семья. Начальник службы безопасности готов доложить Генеральному директору результаты своего негласного расследования.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Заместитель генерального директора** — избавить предприятие от разрушительной опеки Жены генерального директора, но решить вопрос, не вынося сор из избы.

**Начальник службы безопасности** — ветеран спецслужб, хочет сохранить рабочее место, не участвуя в «разборках» на уровне руководства предприятия.

**Жена генерального директора** — хочет подписать брачный контракт и получить право распоряжаться частью активов мужа, избавиться от Заместителя генерального директора, который вечно к ней придирается.

**Генеральный директор** — всё уладить в семье и на работе, сохранить контроль за предприятием, не потерять авторитет.



## 9. Неугомонная соседка

**Собственник** помещений на первом этаже жилого дома решил открыть ресторан. Все жильцы подписали согласие на открытие, кроме одной **Соседки** — 75-летней женщины. Соседка мотивировала своё решение тем, что окна её квартиры располагаются прямо над входом в ресторан, и шум, доносящийся снизу, мешает ей отдыхать. Для уменьшения шума Собственник установил в квартире Соседки трёхкамерные пластиковые окна. Тогда Соседка подписала согласие на открытие ресторана.

Ресторан открылся, но жалобы от Соседки продолжали поступать не только Собственнику, но и в органы правопорядка, в связи с чем между Собственником и Соседкой возник конфликт.

Однажды в ресторане проводился свадебный банкет, ход которого нарушил приход Соседки и приезд полиции. Долгое разбирательство «по существу» привело к тому, что **Жених** и его невеста, а также гости свадьбы были вынуждены покинуть ресторан, не закончив празднование.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

**Соседка** — добиться установления удобного ей режима работы ресторана с закрытием в 21:00, либо за счёт Собственника переехать в другую квартиру. В противном случае — добиваться закрытия ресторана путём ежедневных обращений в полицию.

## 10. Обещанные премиальные

На предприятие в отдел продаж по рекомендации **Директора** этого предприятия устроился его друг детства на должность **Менеджера**. При приеме на работу ему были оговорены условия: оклад + премия от продаж + соц. пакет. После прохождения испытательного срока ему была выдана ссуда в размере его годового оклада.

Первые несколько месяцев со стороны Менеджера была заметна инициативная работа, в результате которой было привлечено несколько новых клиентов. Затем в течение нескольких месяцев самостоятельных сделок и новых клиентов не было. Однако, Менеджер постоянно задает вопросы своему **Начальнику отдела** и Директору о предстоящих премиальных.

Директор понимает, что сотрудник может быть полезным для фирмы, но не считает нужным обсуждать с ним премиальные и, тем более, выплачивать их.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор** — не хочет портить личные отношения с другом детства, но и платить ни за что не хочет.

**Начальник отдела** — считает, что сам сотрудник ничего полезного предприятию не приносит, хочет его уволить.

**Менеджер** — хочет получать процент от прибыли отдела, т. к. видит объёмы работ, продаж и считает свой вклад огромным.

## 11. Четыре менеджера

Четыре менеджера работали в компании со дня её основания. Все четверо были профессионалами и хорошо выполняли свои обязанности. Когда в компании было принято решение о создании отдела, один из этих менеджеров был назначен **Начальником отдела**. Поскольку опыта руководителя у этого менеджера не было, решения он принимал коллегиально, во всём советуясь с тремя **Менеджерами**.

Прошло некоторое время. Начальник отдела, обучаясь на различных семинарах и тренингах, стал иначе видеть ситуацию в отделе, научившись воспринимать ее с позиции руководителя.

И вот Начальник отдела разработал и утвердил у **Директора** компании план реорганизации структуры отдела и системы оплаты его сотрудников. Этим планом подразумевается существенное увеличение объемов продаж, продвижение компании на новый уровень. Однако, план предусматривает также ограничение некоторых «свобод» трех менеджеров. Поэтому они выступили против своего начальника, обратившись с коллективной жалобой к Директору компании.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор** — повысить объем продаж, поддержать Начальника отдела, сохранить управляемость коллективом, урегулировать конфликт.

**Начальник отдела** — утвердить разработанный план, закрепить свои позиции руководителя и сохранить хорошие отношения с менеджерами, которых он считает профессионалами, и которых не хочет терять.

**Менеджер** — не допустить ущемления своих прав, не испортить отношений с Директором.

## 12. Невыполненный план

**Менеджер по продажам** проработал в компании более десяти лет. Он пришел в компанию в момент ее основания и имеет давние хорошие отношения с **Собственником** компании. В один из месяцев Менеджер сорвал выполнение плана продаж. **Генеральный директор** и до этого события имел много вопросов к Менеджеру: мало того, что Менеджер периодически не выполняет план продаж, он ещё и ведёт себя вызывающе, как лицо неприкосновенное, подрывает порядок и дисциплину в коллективе. Генеральный директор предложил Менеджеру уволиться.

Менеджер встретился с Собственником и рассказал, что его вынуждают уволиться, поводом стало невыполнение месячного плана продаж, а другие менеджеры тоже иногда не выполняют план, но их же не увольняют! Собственник вызвал Генерального директора и попросил не увольнять сотрудника, как выразился Собственник, «человека, разделяющего ценности компании и стоявшего у ее истоков». Генеральный директор категорически не согласен. Ситуация накаляется.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Менеджер по продажам** — остаться в компании, отстаивать свое особое положение, сохранить хорошие отношения с Собственником.

**Генеральный директор** — уволить Менеджера, отстаивать свое право самостоятельно решать вопросы управления компанией.

**Собственник** — хочет оставить Менеджера в компании, но не потерять при этом Генерального директора и не снизить его авторитет.

### 13. Выбор руководителя

В быстроразвивающейся фирме назрела необходимость ввести должность руководителя группы, который будет управлять группой из шести специалистов. В группе работают два кандидата на роль руководителя — **Первый специалист** и **Второй специалист**. Друзья с институтских времен, они работают вместе 16 лет, дружат семьями.

Поскольку друзья постоянно работают вместе, **Директор** фирмы не может определить, кто более достоин новой должности. Внутренне Директор отдает предпочтение Первому специалисту, который более решителен и принципиален. **Заместитель директора**, курирующий группу, отдает предпочтение Второму специалисту, более квалифицированному и более мягкому. Необходимо быстро принять решение.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Первый специалист** — получить должность, не потеряв друга, повысить свой авторитет в фирме в качестве руководителя.

**Второй специалист** — получить повышение, в основном, ради увеличения оклада (у него двое детей и большой кредит), однако, не совсем уверен в своих силах, категорически не хочет потерять близкого друга.

**Жена второго специалиста** — предпринять все возможное для того, чтобы муж получил эту должность, сохранить дружеские отношения между семьями.

**Заместитель директора** — отстоять своё решение по выбору второго специалиста, обеспечить большую управляемость в отделе.

**Директор** — обеспечить рациональный выбор руководителя, укрепить свой авторитет.

## 14. Товарный кредит

**Клиент** производственной фирмы сделал крупный заказ, но не полностью рассчитался по товарному кредиту с **Менеджером** фирмы. Через месяц Клиент снова делает новый крупный заказ и опять просит кредит.

Менеджер заинтересован в продаже товара клиенту, хотя и беспокоится по поводу оплаты за первую поставку. Взвесив все «за» и «против», Менеджер решает просить **Директора** о кредите для Клиента.

Директор понимает, что предыдущая сделка Менеджера осталась лишь на уровне себестоимости из-за неполной оплаты Клиентом, поэтому требует от менеджера получить с Клиента долг и одновременно не потерять новый заказ Клиента.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Клиент** — хочет повторить с фирмой прошлую схему работы, которая его полностью устраивает;

**Менеджер** — во что бы то ни стало заключить новую сделку с Клиентом и продать ему товар, обеспечив Клиенту кредит;

**Директор** — обеспечить как получение нового заказа, так и оплату предыдущего заказа.

## 15. Все могут короли

**Генеральный директор** торговой компании по представлению **Коммерческого директора** уволил опытного сотрудника. Опытный сотрудник – сын водителя **Собственника** компании. Поводом для увольнения послужили систематические дисциплинарные нарушения, допускаемые опытным сотрудником. Все просьбы, принятые в компании меры не дали положительного результата. Приказ на увольнение подписан.

Собственник от своего водителя узнает об увольнении и в присутствии **Коммерческого директора** в крайне грубой форме обязывает **Генерального директора** восстановить сотрудника на работе, иначе он «поувольняет всех».

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Собственник** — восстановить сотрудника, дать понять **Генеральному директору** и всем остальным, что будет так, как **Собственник** скажет.

**Генеральный директор** — сохранить отношения с **Собственником**, сохранить авторитет в глазах **Коммерческого директора**, не восстанавливать в должности опытного сотрудника.

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

## 16. Конфликтный сотрудник

В торговую компанию был принят на работу перспективный **Менеджер по продажам**. В компанию он пришел с обширной клиентской базой. Довольно быстро выяснилось, что Менеджер достаточно агрессивен по отношению к коллегам, ориентирован на результаты работы и не заинтересован в выстраивании человеческих отношений. За месяц он по разным причинам разругался со всеми другими менеджерами отдела продаж.

Так сложилось, что должность начальника отдела продаж в настоящее время не занята. Новый менеджер крайне заинтересован в том, чтобы в короткий срок получить эту должность. Но коллектив отдела продаж не воспринимает Менеджера ни как коллегу, ни как руководителя. Мало того, на стихийно возникшем собрании «старички» выбирают **Представителя коллектива** в качестве делегата для передачи **Директору** требования немедленно уволить новенького.

Директор, понимая трудности для коллектива в работе с конфликтным сотрудником, тем не менее, не хочет увольнять менеджера по продажам, поскольку на подходе несколько больших сделок с клиентами, которых привел менеджер.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Менеджер по продажам** — занять должность начальника отдела, наладить отношения с коллективом.

**Представитель коллектива** — добиться немедленного увольнения Менеджера по продажам.

**Директор** — не увольнять Менеджера по продажам, погасить конфликт, принять верное управленческое решение и соблюсти баланс – не повышать Менеджера до начальника отдела, но и не игнорировать требований коллектива.



## 17. Смена поколений

**Собственник бизнеса** (холдинг крупных компаний) назначает на должность **Генерального директора** одного из направлений нового перспективного менеджера. Предыдущий генеральный директор (опыт работы 27 лет) назначен **Вице-президентом**, курирующим стратегию нескольких направлений бизнеса, в том числе и данного. **Новый генеральный директор** подчиняется непосредственно Вице-президенту, а только потом Собственнику бизнеса.

По результатам итогов работы в течение трех месяцев Новый генеральный директор видит, что Вице-президент продолжает вмешиваться в текущую работу направления, продолжает общение с рядом заказчиков по решению тактических задач и не стремится идти на контакт и решение вопросов с Новым генеральным директором.

Новый генеральный директор видит, что такие позиции Вице-президента подрывают его авторитет и не позволяют ему воплощать свои идеи по развитию направления бизнеса. Собственник бизнеса видит конфликт, но активно не вмешивается, а наблюдает за развитием ситуации.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор** — отстранить Вице-президента от вмешательства в оперативное управление, иметь возможность принимать независимые решения, управлять направлением, использовать опыт Вице-президента.

**Вице-президент** — не потерять свой авторитет, значимость в глазах Собственника бизнеса, обеспечить развитие направления по своему усмотрению.

**Собственник бизнеса** — заинтересован в решении конфликта, но ждет конкретных предложений.

## 18. Задержка ответа

**Сотрудник** компании в связи с большим объемом текущей работы задержал на несколько дней исполнение ответа **Клиенту**. Об этом он не поставил в известность Клиента и не согласовал с ним перенос сроков. Клиент позвонил **Начальнику отдела**, в котором работает Сотрудник, и сообщил, что ответ ему нужен срочно. Начальник отдела пообещал разобраться и ускорить подготовку ответа, после чего вызвал Сотрудника и дал ему распоряжение немедленно подготовить ответ и держать Клиента в курсе подготовки ответа.

В это же время **Директор компании** вызвал этого Сотрудника и поручил ему срочное дело, выполнение которого заняло у Сотрудника несколько часов работы. В результате он еще на день задержал исполнение ответа Клиенту, не сообщив о новой задержке ни Клиенту, ни Начальнику отдела. На следующий день рассерженный Клиент звонит Директору и сообщает, что он намерен расторгнуть договор с компанией.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Клиент** — добиться, чтобы в дальнейшем ответы на его запросы компания давала в тот же день, а иначе расторгнуть договор.

**Директор** — не допустить расторжения договора, наказать виновного.

**Сотрудник** — снять с себя вину за задержку, обеспечить себе нормальные условия работы.

**Начальник отдела** — разрешить ситуацию с Клиентом, сохранить хорошие отношения и с Директором, и с Сотрудником; обеспечить, чтобы подобных ситуаций в дальнейшем не возникало.

## 19. Начальник экономического отдела

В компании, работающей в составе крупного холдинга, **Генеральный директор** испытывает трудности с управляемостью в экономическом отделе. **Начальник экономического отдела** — человек, назначенный в своё время Генеральным директором, работает в компании более пяти лет и считает себя не обязанным напрягаться. Он хотел бы обеспечить себе гарантии, не передавая опыта работникам отдела.

Президент холдинга ввёл двойное подчинение экономических отделов — руководителям предприятий и **Финансовому директору холдинга**. Генеральный директор компании внутренне готов к увольнению Начальника экономического отдела, но не делает этого, чтобы не подорвать своё политическое положение. До сих пор Генеральный директор своими усилиями компенсировал недостатки работы отдела. Надо отметить, что мнение Генерального директора имеет большой вес в холдинге, он пользуется авторитетом у руководства холдинга.

Опытный **Сотрудник отдела** является весьма перспективным кандидатом на место начальника экономического отдела.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор компании** — заставить работать Начальника экономического отдела или заменить его своим человеком, не дав «друзьям» воспользоваться этим для подрыва авторитета.

**Начальник экономического отдела** — сохранить нынешнюю ситуацию и положение.

**Финансовый директор холдинга** — зная ситуацию, хотел бы внедрить «своего» человека, не вступая в публичный конфликт с Генеральным директором компании.

**Сотрудник отдела** — хотел бы занять место начальника экономического отдела, сможет быть лояльным и благодарным к тому, кто его на это место продвинет.

## 20. Долгожданный отпуск

В медицинскую клинику приняли на работу **Нового специалиста**. В течение года он зарекомендовал себя как человек ответственный, профессиональный, клиенты были довольны и часто хвалили его **Руководителю**. За всё время работы Новый специалист ни разу не брал отгулы и отпуск, ссылаясь на материальные сложности: «Деньги больше нужны, чем отпуск...» Хотя Руководитель несколько раз в течение года предлагал ему отдохнуть хотя бы неделю.

Внезапно Новый сотрудник попросил предоставить ему внеочередной отпуск длительностью 30 дней уже со следующей недели. Руководитель отказывается, поскольку таких специалистов в клинике было всего трое — один из трех уволился всего несколько дней назад, замены ему пока нет. Если уйдет и Новый специалист, оставшийся **Третий специалист** в одиночку не справится с потоком клиентов.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Новый специалист** — получить «срочный» отпуск в озвученный срок, не испортить отношения с Руководителем, поскольку увольняться не планирует.

**Руководитель** — удержать Нового специалиста, не отпускать его в отпуск, пока не найдется еще один специалист на место уволившегося.

**Третий специалист** — не оставаться работать в одиночку.

## 21. Ожидания и реальность

В торговой фирме, которая хорошо зарекомендовала себя на рынке и, несмотря на кризис, успешно работает и развивается, был принят на работу новый **Начальник отдела продаж**. По предварительным данным, которые предоставила HR-служба торговой фирмы, этот специалист должен был стать на порядок сильнее и результативнее своего предшественника. **Генеральный директор** возлагал на нового Начальника отдела продаж большие надежды по увеличению объемов продаж.

Прошло некоторое время. Уровень сбыта остался прежним, в основном из-за того, что рынок стал более жестким, появились агрессивные конкуренты. Тем не менее, авторитет нового Начальника отдела продаж вырос до уровня Генерального директора. Работники фирмы все более ориентируются на мнение и решения Начальника отдела продаж, воспринимая Генерального директора как декоративную фигуру и считаясь с его мнением лишь постольку поскольку. На последнем собрании трудового коллектива в поддержку позиции Начальника отдела продаж открыто выступил один из наиболее результативных **Менеджеров по продажам**.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор** — поднять свой авторитет, показать Начальнику отдела продаж его место, восстановить управляемость в коллективе;

**Начальник отдела продаж** — остаться в фирме, наладить отношения с Генеральным директором, сохранить свой авторитет и влияние в коллективе;

**Менеджер по продажам** — сохранить свое рабочее место, отстоять Начальника отдела продаж, продвинуться по службе.

## 22. Назначение

**Исполнительный директор**, энергичная женщина, рекомендует **Коммерческому директору** заменить одного из начальников отделов — **Сергея**, поскольку он неактивен на совещаниях, и показатели его отдела в последнее время ухудшаются. Она рекомендует принять на должность начальника отдела своего знакомого — **Алексея**, молодого человека с необходимым опытом работы.

В процессе смены руководителей Сергею предложили должность заместителя. Он не согласился, оставшись в итоге без должности руководителя отдела. Алексей приступил к руководству отделом.

Коллектив отдела не воспринимает методы руководства нового начальника. Алексей — сильный администратор, но слабый продавец. Выстроить отношения с сотрудниками у него не получается. Коллектив просит вернуть Сергея. Коммерческий директор, понимая важность работы отдела продаж, считает, что нужно удержать прежнего начальника и отменить назначение нового. Исполнительный директор и слышать не хочет о смене руководителей.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Исполнительный директор** — оставить в силе назначение своего протеже, поскольку при отмене назначения пострадает её авторитет, но опасается провала продаж.

**Коммерческий директор** — изменить ситуацию с назначением нового руководителя, поскольку понимает: если ситуация не изменится, провала продаж не избежать.

**Сергей** — вновь стать начальником отдела; в противном случае уйти, сохранив авторитет и самоуважение.

**Алексей** — сохранить должность начальника отдела, но не отвечать за падение продаж, всё списать на прежнего руководителя отдела.

## 23. Угроза эксклюзивному дилерству

**Предприниматель**, имеющий собственную розничную сеть, заключил выгодный контракт с **Поставщиком** об эксклюзивном дилерстве его продукта в регионе на условиях предварительной оплаты, с обязательствами по объемам закупок и продвижению продукта на региональном рынке. Для финансирования закупок Предпринимателю в **Банке** была открыта кредитная линия под залог его недвижимости и выданы два транша. Затем из-за падения цен на недвижимость Банк отказал в выдаче следующего транша и сократил лимит по кредитной линии.

Предприниматель вынужден сократить закупки, что приводит к убыткам. При этом Поставщик настаивает на выполнении Предпринимателем всех принятых на себя обязательств по оформлению магазинов, рекламе и объемам закупок. В противном случае Поставщик готов пересмотреть условия работы с Предпринимателем.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Предприниматель** — получить новый транш по кредиту, сохранить прежние условия работы, защитить бизнес и не допустить потери средств, вложенных в раскрутку своего проекта.

**Поставщик** — обеспечить рентабельность своего бизнеса, наладить четкую работу с Предпринимателем или найти другого продавца, способного обеспечить устойчивое развитие регионального рынка.

**Банк** — минимизировать риски в условиях недостатка ликвидности, рассмотреть вопрос о выдаче нового транша Предпринимателю только в случае предоставления дополнительного залога.

## 24. Не ждали

Из успешно работающей компании уволился **Заместитель директора** и ушёл на более перспективную работу. По согласию **Директора** на место его заместителя **Собственник** компании взял человека со стороны. Коллектив его принимает «со скрипом». Два месяца ситуация утрясается. Наконец, работа налаживается. И тут возвращается бывший Заместитель директора – его не устраивают условия работы на новом месте.

Директор рад возвращению ценного работника, но место занято. Человек со стороны выполняет работу хорошо. Значительная часть коллектива надеется, что старый Заместитель директора вернёт себе должность и поддерживает его притязания. Однако есть и те, кто теперь поддерживает нового руководителя — человека со стороны, хотя их пока мало. Попытки Директора уговорить Собственника ввести должность второго зама или организовать новое подразделение с престижной должностью руководителя Собственник отвергает.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор** — вернуть прежнего Заместителя директора, не потерять при этом человека со стороны, который становится все более и более результативным, сохранить коллектив от раздора.

**Заместитель директора** — вернуть себе прежнюю должность, доказать, что он нужен компании.

**Собственник** — не хочет раздувать управленческий аппарат, требует, чтобы Директор определился, какой из замов — прежний или новый — ему нужнее, и расстался с наименее нужным.



## 25. Распределение зарплаты

В небольшой логистической компании работал **Курьер**. Когда количество работы увеличилось настолько, что ему стало тяжело с ней справляться, он решил позвать на работу своего **Друга**. Помогая Курьеру, Друг начал работать неофициально, а с Курьером они договорились по-простому: делить всю работу и зарплату пополам.

Со временем Друг стал работать больше Курьера. Об этом он несколько раз слышал от их **Менеджера**, а получал по-прежнему строго половину зарплаты. Друг с таким положением дел не согласен, он хочет поговорить с Курьером и устранить создавшуюся несправедливость. По мысли Друга, у него всегда есть возможность поговорить с Менеджером и устроиться работать официально, но в этом случае есть риск, что они оба – и Курьер, и его Друг – будут получать меньшую зарплату.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Курьер** – сохранить сложившуюся ситуацию, исключить риск снижения зарплаты в будущем и сохранить дружеские отношения с Другом.

**Друг** – восстановить справедливость, изменить схему распределения зарплаты или работы, сохранить дружеские отношения с Курьером.

**Менеджер** – обеспечить качественное выполнение работы на наиболее выгодных для фирмы условиях.

## 26. Уборка снега

**Предприниматель** и его **Приятель** проживают по соседству в коттеджном поселке, на самой дальней улице. Однажды, после большого снегопада, Предприниматель утром был вынужден заказать трактор для уборки снега, иначе на легковой машине проехать по улице не представлялось возможным. Трактор приехал к 11 часам утра и быстро расчистил дорогу. Предприниматель рассчитался с **Трактористом**, а предварительно по телефону согласовал с Приятель, что расходы поделят пополам.

В 14 часов жена Приятеля не смогла выехать из ворот, т. к. трактор при уборке улицы завалил ворота снаружи снегом. Поскольку сам Приятель в это время был на важной встрече, дозвониться до него жена не смогла и самостоятельно полтора часа лопатой расчищала снежный завал.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Предприниматель** — получить с Приятеля половину стоимости работ по уборке снега.

**Приятель** — не платить Предпринимателю, поскольку тот не проконтролировал должным образом организацию работ и «доделывать» ее пришлось его супруге. Предлагает Предпринимателю взять деньги с тракториста.

**Тракторист** — ничего никому не платить: что ему сказали, то он и сделал.

## 27. Кто крайний?

В последнее время продавцы одного из магазинов филиала часто жалуются своему **Руководителю филиала** на то, что кто-то ворует у них ножи, и они постоянно платят недостачу 2000 — 3000 руб. Руководитель филиала не придает этому значения, обходится краткими комментариями типа: «Смотреть за товаром надо лучше». В один прекрасный день в магазине обнаруживается недостача в размере 30000 руб. **Администратор** и **Продавец** этого магазина отказываются платить такую недостачу, ссылаясь на неоднократные сигналы о воровстве и бездействии Руководителя.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководитель филиала** — заставить сотрудников выплатить недостачу и не допустить подобной ситуации вновь. Добиться понимания и осознания ответственности.

**Администратор** — считает несправедливым выплачивать такую сумму и не хочет брать на себя всю ответственность, работой дорожит, но при несправедливом решении может уволиться.

**Продавец** — считает, что это не его проблема, он всего лишь продавец, его задача торговать, вся ответственность лежит на Руководителе филиала, в крайнем случае — на Администраторе.

## 28. Договор дороже денег

**Новый собственник** приобрел нежилое помещение с целью сдачи его в аренду. В помещении есть действующий **Арендатор**, который работает в данном помещении на протяжении полутора лет. **Прежний собственник**, передавая документы по помещению, в том числе передал действующий договор аренды с комментарием: Арендатор «нормальный», платит по хорошей ставке, но иногда с задержками. В ходе знакомства с Арендатором выясняется, что между ним и Прежним собственником сложилась практика оплаты аренды частями с задержкой в 2–3 недели. У Нового собственника есть знакомый – потенциальный арендатор, готовый арендовать помещение по ставке на 15% ниже.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Новый собственник** — получать арендную плату согласно условиям письменного договора, предпочитает не нести расходов, связанных со сменой арендатора.

**Прежний собственник** — по договору должен в течение полугода с момента продажи взаимодействовать с коммунальными и энергоснабжающими службами, поэтому хочет поддерживать хорошие отношения с Арендатором и Новым собственником.

**Арендатор** — сохранить прежнюю форму расчета, учитывая высокую арендную ставку, к тому же арендатор при заселении выполнил ремонт, а Прежний собственник при продаже обещал сохранить условия аренды.

## 29. Новый директор филиала

Исторически сложилось так, что **Генеральный директор**, помимо управления всей компанией, управлял ещё и одним из её филиалов. Но в один момент он нанимает **Директора филиала** со стороны.

К этому моменту в филиале уже работает много новых сотрудников. Но есть и старый костяк, который очень лоялен к Генеральному директору и спланивается вокруг Начальника одного из отделов. Старый костяк зачастую саботирует решения Директора филиала, а новые, неопытные сотрудники не всегда точно их выполняют. Ситуация осложняется.

**Начальник отдела** начинает убеждать Генерального директора вернуться к старой схеме управления, выставляя нового Директора филиала и его решения в негативном свете, возможно, имея в виду занять место директора филиала самому. Следует отметить, что управленческие решения Директора филиала имеют принципиально верное содержание, но из-за недостатка опыта не всегда лучшую форму, что влияет на отношение сотрудников филиала к этим решениям.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор филиала** — заставить точно и неукоснительно выполнять его решения, добиться авторитета, сохранить доверие Генерального директора.

**Начальник отдела** — добиться возврата к старой схеме управления, возможно, занять место директора филиала.

**Генеральный директор** — вернуть ситуацию под контроль, в нормальное русло. Понять, правильным ли был выбор директора филиала. Продолжить реформу управления филиалом.

## 30. Племянник

Племянник **Собственника** компании, работающий в отделе продаж менеджером по продажам три месяца (без высшего образования и опыта в продажах, возраст – 38 лет) стал много себе позволять: хамит руководству, раздает указания другим менеджерам, позволяет себе делать выводы о компетенции сотрудников и правильности ассортимента портфеля.

По указанию Собственника племяннику были переданы в работу очень перспективные дистрибьюторы, однако за этот короткий промежуток времени он их потерял. Собственник по неизвестным причинам оформил компанию на имя племянника, а затем всем объявил, что это номинально. После оформления племянник совсем распоясался.

В коллективе создалась нервная обстановка. Собственник проблемы не замечает. Племянник отказывается соблюдать порядок отчетности и другие требования **Начальника отдела продаж**, в котором работает. Начальник отдела задал вопрос о племяннике **Генеральному директору**, а в результате получил следующий ответ: «Это твой сотрудник, ты что, не можешь его на место поставить?».

Ситуация накаляется.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Собственник** — пристроить племянника, чтобы он хоть что-то сам зарабатывал и не морочил ему голову;

**Начальник отдела продаж** — добиться увольнения племянника или соблюдения им общих требований.

**Генеральный директор** — понимает проблему, но не хочет вмешиваться, чтобы не портить отношения с Собственником.

## 31. Приятель друга

В прошлом году **Друг** познакомил **Предпринимателя** со своим **Приятелем**, который хотел открыть собственное дело – пошив спецодежды. Для развития предприятия требовался кредит. Состоялась совместная встреча всех троих в ресторане. После встречи Предприниматель решил, что дело стоящее, и предоставил Приятелю своего Друга кредит в размере 2 млн. рублей, без процентов, но с обещанием в перспективе 40% от прибыли.

Приятель начал деятельность, закупил сырьё и стал просить новую сумму на развитие бизнеса. Потом попросил ещё. И оба раза получил дополнительные кредиты от Предпринимателя. В итоге общая сумма кредита составила 6 млн. рублей. После этого Приятель снова попросил у Предпринимателя дополнительный кредит в размере 1 млн. рублей, мотивировав, что если его дать, то дело пойдёт хорошо, а если не давать, могут возникнуть серьезные трудности. Приятель планирует выгодно продать первую партию спецодежды, а через восемь месяцев, учитывая сезонность продаж, начать постепенно возвращать кредит Предпринимателю.

Предприниматель засомневался в правильности своего решения о кредитовании производства спецодежды и попросил Друга побеседовать с Приятелем о недопустимости потери выданного кредита. Сам же Предприниматель решил требовать с Приятеля постепенного возврата всей суммы кредита, установив при этом срок не более полугода.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Предприниматель** – вернуть всю сумму выданного кредита не позднее, чем через полгода, сохранить хорошие отношения с Другом

**Друг** – помочь Предпринимателю получить с Приятеля сумму кредита в требуемый срок, при этом сохранить с Другом и с Приятелем хорошие отношения

**Приятель** – договориться о возврате кредита на своих условиях, закончить становление бизнеса по пошиву спецодежды, уладить напряжённость в отношениях с Предпринимателем и его Другом.

## 32. Бесценный ковролин

Группа авиапассажиров проходит досмотр перед вылетом в аэропорту Адлера. На удивление, даже мужчин попросили снять обувь, надеть бахилы и пройти досмотр. Проблема в том, что в адлерском аэропорту, в зоне предполетного досмотра не постелен ковролин поверх керамогранита. Поздняя осень, пол очень холодный, стоять даже несколько минут не только некомфортно, но и опасно для здоровья. На вопрос одного из авиапассажиров, почему не постелен ковролин и обязывают всех разуваться, **Сотрудник зоны досмотра** доброжелательно посоветовал: «А Вы задайте этот вопрос руководству!»

**Авиапассажир** решил воспользоваться рекомендацией и спокойно обратился к **Старшей смены** с просьбой дать книгу жалоб и предложений: он изложит свою просьбу. Старшая смены раздраженно с резким взмахом руки вверх заявила, что книга жалоб находится у руководства, идите и пишите. Возмущенный тоном старшей смены, авиапассажир спросил ее фамилию. На что в еще более агрессивной форме получил отказ. Авиапассажир обращается к сотруднику зоны досмотра с просьбой пригласить **Начальника зоны досмотра**.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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



### 33. Как построить селян

Бывший столичный пиарщик, бросив все, переезжает в смоленское село. Там он становится сельским предпринимателем: отрывает ферму, о которой давно мечтал, с породистыми коровами, бычками, свиньями. В округе разруха и дух уныния, но **Предприниматель** надеется, что, как только на ферме закипит жизнь, люди сами потянутся в деревню. Пока что все начинания Предпринимателя тонут в нежелании местных жителей работать и хоть что-то планировать наперед. Отношения с селянами не складываются: идея зарабатывать их не вдохновляет, а вежливость воспринимается с опаской. По их мнению, Предприниматель не понимает безысходности их положения. **Местный историк**, человек на селе авторитетный, наставляет Предпринимателя: «Народу нужна сильная рука. Без сильной власти у нас разруха и запои».

Тогда Предприниматель заключает договор с женами селян и наводит на ферме жесткие порядки: пить запрещено, за нарушения – штраф, а, чтобы не было соблазнов, работников на специально транспорте возят из дома до фермы и обратно. Предприниматель отбирает паспорта у селян и выписывает из райцентра батюшку – в прошлом замполита на флоте, который в два счета обращает селян к смирению и праведному труду.

Вдруг на ферме случается инцидент. На следующий день на ферму приезжает комиссия с проверкой. **Председатель комиссии** грозит Предпринимателю штрафами и уголовным преследованием, если он не поменяет у себя порядки. Предприниматель уверяет Комиссию: миндальничать с селянами нельзя, иначе все пропьют и работать не будут. Председатель комиссии непреклонен: закон есть закон.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Предприниматель** — хочет, чтобы ферма работала и приносила прибыль, и на селе был порядок.

**Местный историк** — занять теплое местечко, став правой рукой Предпринимателя.

**Председатель комиссии** — отменить порядки, введенные Предпринимателем, во всем следовать букве закона.

## 34. Насыпь

Компании-заказчику необходимо отсыпать въезд на склад на территории своей базы. **Менеджер** компании-заказчика, узнав про это, предложил услуги своего знакомого **Директора компании-исполнителя**. Сметная стоимость работ по отсыпке составляла 650 тысяч рублей, Директор компании-исполнителя сообщил менеджеру, что готов выполнить эти работы за меньшую сумму. **Директор компании-заказчика**, получив ответ от Менеджера, понимал, что тут подвох, но возможность сэкономить несколько сотен тысяч рублей оказалась сильнее.

В итоге отсыпку произвели более дешевым материалом, чем было указано в смете, а Менеджер сообщил об этом Директору компании-заказчика только тогда, когда все работы подошли к завершению. Директор компании-заказчика высказал свои претензии Директору компании-исполнителя, на что тот возразил, что выполнил работы по низкой стоимости, и поэтому часть материалов заменил, заверил, что это не отразится на качестве насыпи.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании-заказчика** — получить качественную насыпь, которая не развалится через пять лет, или снизить цену за отсыпку из-за замены материалов.

**Директор компании-исполнителя** — получить оплату в полном объеме за выполненные работы, несмотря на замену материалов.

**Менеджер** — не испортить отношения со знакомым Директором компании-исполнителя, при этом получить максимальные гарантии на выполненные работы.

## 35. Государственный тендер

Фармацевтическая фирма выиграла государственный тендер на поставку лекарственных средств в течение года на сумму 5 млн. рублей. **Коммерческий директор** фармацевтической фирмы поставил заведомо низкие цены, т. к. ее затраты на складирование невысокие.

**Арендодатель**, зная о выигранном тендере (зная, что склад лицензирован на фармацевтическую лицензию и Фармацевтическая фирма не сможет быстро переехать на другой склад, поскольку его лицензировать дорого и долго), хочет поднять арендную плату в два раза. Фармацевтическая фирма не может повышать затраты на складе, но и отказаться от выигранного тендера не может, т. к. будет платить банковскую гарантию.

**Производитель** произвел продукцию и требует срочно забрать товар на склад фармацевтической фирмы.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Арендодатель** — заместитель генерального директора по работе с арендаторами (возраст 60 лет) хочет выслужиться перед генеральным директором.

**Коммерческий директор** — хотел выиграть тендер по демпинговым ценам с небольшой прибылью, но так, чтобы получить имиджевые плюсы.

**Производитель** — хочет ускорить отгрузку со склада, т. к. в его план продаж входит объем прошедших отгрузок.

## 36. Цена взаимовыручки

В середине загруженного дня **Руководителю** дизайнерской фирмы позвонил **Клиент**, с которым сложились хорошие отношения, и попросил выручить его. Клиент объяснил, что к нему должна прийти проверка, и надо срочно изменить данные в дизайне нескольких этикеток и распечатать их на принтере. Руководитель дизайнерской фирмы, подумав, что это займёт минут 20-30, пообещал, что позвонит своему **Дизайнеру** и предупредит о срочной работе. На вопрос, сколько это будет стоить, Руководитель сказал Клиенту, что нисколько.

Приехав в конце рабочего дня в офис, Руководитель дизайнерской фирмы выяснил, что Дизайнер только 20 минут назад закончил срочную работу, о которой Руководитель его предупреждал. Оказалось, что когда Клиент приехал в офис, ему надо было переделать не несколько, а 24 этикетки разного дизайна, он придирился к оформлению и вносил существенные коррективы. В итоге работа заняла не 20-30 минут, а почти целый рабочий день.

Когда Руководитель дизайнерской фирмы звонил своему работнику, он не сказал ни о количестве этикеток, которые надо переделать, ни о том, в какой мере надо учитывать все пожелания Клиента, а выразился просто: «Надо помочь!»

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководитель** — не испортить отношений со своим работником, получить с Клиента оплату за прошедший рабочий день;

**Дизайнер** — не испортить отношений со своим руководителем, выйти из ситуации невиновным;

**Клиент** — воспользоваться обещанием Руководителя о бесплатном выполнении работы, сохранить партнерские отношения с дизайнерской фирмой, не испортить личных отношений с Руководителем.

## Второй групповой этап

### 37. Тяп-ляп маляры

**Владелец офисного здания** заключает договор с **Подрядчиком** на покраску фасада. Подрядчик просит обеспечить безопасность – отгородить площадь, прилегающую к офису. Управляющий работу эту сделал частично, но не смог ее сделать полностью, поскольку у офиса были припаркованы машины, которые стояли там несколько дней, и не удалось установить, кто владельцы, чтобы отогнать машины. Объявление о предстоящей покраске фасада висело целую неделю. Приехала бригада маляров, фасад покрасили быстро, технологично.

Через два дня к Управляющему обращается разъяренный гражданин – **Собственник автомобиля**, который, во-первых, заляпали краской, а во-вторых – на капоте вмятина, скорее всего, что-то уронили! Собственник автомобиля был в командировке и по возвращении обнаружил такой сюрприз!

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Собственник автомобиля** — получить возмещение материального и морального вреда. Он в этом здании арендует офис и считает, что попораны все права его как арендатора.

**Владелец офисного здания** — уладить конфликт. Хотя, парковки как таковой у здания нет, их компания не несет ответственности за сохранность автомобилей, стоящих неподалеку от здания.

**Подрядчик** — его задача была покрасить, задача Владельца офисного здания – обеспечить безопасность. Какие к нему претензии?!

## 38. 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 взял в фирме отпуск за свой счёт. Президент 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 500 000 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 предприятия** — хочет, чтобы Специалист закончил начатую работу и в дальнейшем, при необходимости, был бы в его распоряжении.

**Президент фирмы** — хочет непременно вернуть своего работника обратно, однако без силового давления на него.

## 39. 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 соведательную помощь в управлении, нашел потенциального **Инвестора**, который может вложить реальные деньги в развивающуюся структуру. Второй учредитель, считая, что предложение абсолютно логичное, сталкивается с нежеланием Первого учредителя привлекать сторонних инвесторов.

Логика Второго учредителя такова: Инвестор может привнести в фирму не только деньги, но ещё знания и связи, что позволит увеличить клиентскую базу и в сложное время усилить позиции фирмы на рынке. Конечно, можно с потенциальным Инвестором открыть новую фирму и развивать её без Первого учредителя, но это приведет к дополнительным затратам времени и денег.

### **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 инвестиции в фирму, не потерять партнера.

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

## 40. Владелец и депутат

**Депутат**, известный своими яркими публичными выступлениями в пользу поддержки малого бизнеса, не прошел в Государственную Думу и временно оказался не у дел.

Его знакомый **Владелец** компании при встрече в шутку предложил Депутату пойти работать к нему в компанию коммерческим директором, имея в виду широкий круг знакомств Депутата во властных структурах. Депутат принял предложение всерьез. В результате Владелец дал указание **Генеральному директору** принять Депутата на вакантную должность коммерческого директора.

Через неделю Генеральный директор сообщил Владельцу, что Депутат приходит в офис по своему усмотрению, чаще во второй половине дня, почитывает новости в интернете, болтает с сотрудниками или по телефону на самые различные темы, ведет себя весьма вальяжно. Не похоже, что он всерьез приступил к работе. На намеки Генерального директора, что неплохо бы к работе приступить, Депутат охотно и с юмором соглашается, но не более того.

Владелец предложил Генеральному директору аккуратно (так, чтобы не поссориться) расстаться с Депутатом, пользуясь тем, что трудовой договор пока не подписан и запись в трудовую книжку еще не произведена.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Владелец** — желает руками Генерального директора поскорее избавиться от Депутата, ни в коем случае с ним не поссорившись.

**Генеральный директор** — не хотел бы принять на себя весь негатив, но твердо решил избавиться от Депутата любой ценой.

**Депутат** — не помышляет об уходе, ему нравится его положение и уверен, что своим пребыванием делает честь компании.



## 41. Изменение решения

На крупном, известном в городе торговом предприятии открыта вакансия на должность менеджера по персоналу. **Директор по персоналу** после собеседования даёт согласие **Кандидату** о приёме на работу. Стороны договорились, что Кандидат в назначенное время подъедет для оформления на работу. Кандидат объявил об этом **Руководителю сети ресторанов**, где он на данный момент работает специалистом по подбору кадров. Руководитель сети ресторанов очень эмоционально и негативно отреагировал на известие, фактически приравнял решение Кандидата об уходе к предательству. Руководитель отдал приказ рассчитать Кандидата по минимальной ставке, а затем уволить его.

В назначенное время Кандидат приходит для оформления на работу в отдел персонала торгового предприятия. Директор по персоналу крайне удивлен, он объясняет, что договоренности не было, что Кандидат его неправильно понял, и что вакансию уже закрыли внутренним резервом, в настоящий момент вакансии нет.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор по персоналу** — уверен, что окончательного решения о приёме Кандидата не принимал, искренне не понимает, на основании чего Кандидат так поспешно уволился с прежнего места работы.

**Кандидат** — восстановить справедливость, максимально быстро трудоустроиться.

**Руководитель крупной сети ресторанов** — возмущен ситуацией, срочно ищет сотрудника в отдел персонала накануне открытия нового ресторана в крупном торговом центре.

## 42. Долг платежом красен

Два партнера, **Виктор** и **Иван**, имеющие равные доли, ведут совместный успешный бизнес. Однажды к Виктору обратился его давний **Приятель** с просьбой одолжить существенную сумму под хороший процент. Партнеры обсудили эту просьбу и решили заключить с Приятелем договор займа на требуемую сумму, сроком на один год, с ежемесячными равными платежами. Также в договоре предусматривалась возможность досрочного истребования всей суммы займа, в случае необходимости, в течение двух недель. Приятель на предложенные условия согласился, договор был подписан.

Прошло четыре месяца с момента заключения договора. Приятель ежемесячно исправно вносит оговоренный платеж с процентами. Незадолго до начала высокого сезона партнерам поступило выгодное предложение от **Поставщика**, соответственно срочно понадобилась крупная сумма. Средств партнеров для финансирования сделки недостаточно. Иван предлагает истребовать остатки займа у приятеля. На вопрос Виктора приятель говорит, что вернуть всю сумму сможет не ранее чем через два месяца, так как деньги в обороте.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Виктор** — понимает, что приятель платит хороший процент, а проблем с возвратом займа по графику не возникнет. Не хочет портить отношения ни с приятелем, ни с Иваном.

**Иван** — настаивает на полном возврате займа приятелем, считает, что работа с поставщиком на предложенных условиях позволит бизнесу выйти на новый уровень.

**Приятель** — не ожидал, что занятую сумму потребуются вернуть так скоро, хочет возвращать средства по графику.

**Поставщик** — заинтересован в расширении сотрудничества, готов предоставить дополнительную скидку, при условии 100% предоплаты всей партии до начала высокого сезона.

## 43. Ультиматум

**Менеджер** собирается уходить из рекламного агентства и открывать свой собственный бизнес. Менеджер знает, что часть клиентов уйдёт с ним в его новое 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. Директор предлагает Менеджеру подписать контракт, в соответствии с которым 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, поскольку работает не столько с фирмой, сколько лично с Менеджером. По этическим соображениям **Клиент** переживает, что, проработав с агентством два года и имея с ним юридически оформленные отношения, будет непросто уйти в новое агентство.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**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 так, чтобы это не повредило его репутации.

## 44. Выставка

**Торговая компания** из Москвы планировала принять участие в выставке в Санкт-Петербурге. Представитель компании сделал заявку, подписал договор. Компания произвела предоплату. Затем в силу объективных обстоятельств компания была вынуждена незадолго до начала отказаться от участия в выставке. К этому времени, в соответствии с условиями договора, вся сумма за участие была выплачена **Организаторам выставки**.

Компания предупреждала Организаторов выставки о своем отказе сначала устно (по телефону), потом направила письмо с официальным отказом. Организаторы отказываются вернуть деньги, мотивируя тем, что компания вышла на них с письменным отказом непосредственно перед выставкой, и что по условиям договора «возврат платежей не производится».

Ситуация конфликтная. Торговая компания требует вернуть деньги, так как участия не было, и услуги не были оказаны, и никаких потерь у Организаторов в связи с их отказом не было — места на выставке и сейчас ещё не все распроданы.

**Информационным спонсором** выставки выступает агентство, для которого торговая компания является одним из старых, надежных и ценных клиентов.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Торговая компания** — вернуть деньги, при необходимости прибегнув к помощи Информационного спонсора.

**Организаторы выставки** — не возвращать деньги, которых реально нет, они истрачены.

**Информационный спонсор** — сохранить хорошие отношения с обеими сторонами конфликта.

## 45. Хочу минус 30%!

Подрядчик давно и успешно работает, монтирует оборудование для очень крупного своего заказчика. Есть договор с объемами, стоимостью и сроками на 3 года вперед. Неожиданно команда топ-менеджеров компании-заказчика полностью меняется.

Новый Генеральный директор заказчика требует снижения стоимости на 30% или разрыва контракта.

Подрядчик не хочет терять «вкусного» клиента, при этом на подобное снижение цен не готов, это нерентабельно.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Подрядчик** — хочет сохранить клиента, готов идти навстречу в рамках разумного, не согласен на снижение цены на 30%.

**Генеральный директор** — хочет реализовать свои амбиции и доказать Собственнику, что он может приносить ощутимые результаты, сразу и быстро.

**Собственник компании-заказчика** — заинтересован в соблюдении сроков и качества монтажа оборудования на своих производствах. Вмешиваться в решение оперативных вопросов не намерен. От своих менеджеров требует результатов.

## 46. Капризный рекламодатель

Заказчик (торговая компания) и Исполнитель (рекламное агентство) работали по договору об оказании услуг на рекламное обслуживание. Агентство по договоренности с и. о. начальника отдела рекламы Заказчика разместило рекламный макет. Макет вышел.

Когда **Менеджер рекламного агентства** обратился к Заказчику с вопросом об оплате, выяснилось, что весь рекламный отдел уволился вместе с и. о. начальника, пришла совершенно новая команда и новый начальник отдела рекламы отказывается платить за этот макет 500 000 рублей, мотивируя тем, что новая команда проводит новую рекламную политику, а договор был подписан без приложения, в котором указаны сроки и объемы выхода рекламы, соответственно факт выхода рекламы не подтвержден документально. Договор со стороны Заказчика был подписан **Президентом торговой компании** (имевшим на то полномочия), а со стороны Исполнителя — **Директором рекламного агентства**. Оба руководителя является давними знакомыми, имеющими неплохие, но и не особо дружеские отношения.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор рекламного агентства** — получить деньги, чтобы не выглядеть «прогибающимся» перед более статусным клиентом, поскольку заказанная работа было полностью выполнена (по объему и качеству), но получить, оставаясь в рамках респектабельности — без скандала.

**Менеджер рекламного агентства** — во что бы то ни стало получить деньги в полном объеме за выполненную работу, хотя бы и со скандалом.

**Президент торговой компании** — максимально дистанцироваться от проблемы, чтобы уберечь свой имидж, и не платить за работу, которая не будет использована, и поскольку юридическая правда на его стороне.

## 47. Бизнес и мораль

В одну коммерческую фирму по рекомендации **Хорошего знакомого** Генерального директора фирмы пришёл работать **Специалист**, молодой, талантливый человек. **Генеральный директор** определил ему круг сложных задач, с которыми Специалист успешно справился. В результате через год доходы фирмы стали стабильнее, и она стала одной из ведущих в регионе. Специалисту было предоставлено со стороны фирмы всё необходимое для достижения им задуманного. Оплата работы также вполне соответствовала его интересам.

В это время Хороший знакомый становится вице-президентом крупной компании, профиль деятельности которой оказался таким же, что и у фирмы, куда им был в своё время рекомендован Специалист. Перед Хорошим знакомым встаёт задача комплектации штата высококвалифицированными специалистами и выведение данного направления деятельности компании на ведущие позиции в стране. В связи с этим Хороший знакомый вспоминает о некогда рекомендованном им Специалисте, интересуется по своим каналам о его профессиональных достижениях и решает попросту перекупить его. Он предлагает Генеральному директору встретиться за чашкой кофе, вспомнить старые добрые времена и обсудить варианты перехода Специалиста к нему на работу.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор** — удержать Специалиста, который, кроме всего прочего, может предоставить очень много полезной информации о деятельности данной фирмы в случае ухода; не допустить нанесения какого-либо ущерба фирме, не испортить отношений с Хорошим знакомым.

**Хороший знакомый** — добиться зачисления специалиста в свой штат, предложив ему более выгодные условия работы, при этом постараться сохранить полезное знакомство и не подмочить собственную репутацию.

**Специалист** — обеспечить дальнейший профессиональный рост, упрочить своё материальное положение, не оказаться между двух огней.

## 48. Снос домов

Компания «Аква» выиграла конкурс на снос старых домов. Однако при проведении сноса выяснилось, что необходимо обесточить дома. Поскольку в смете компания «Аква» не предусмотрела данные работы, **Директор компании** предложил **Заказчику** увеличить смету. Но тот отказался, ссылаясь на то, что у компании «АКВА» было достаточно времени на осмотр места работ и то, что они просмотрели дополнительные работы, это их проблема.

Тогда компания «Аква» обратилась в **Электрические сети** с просьбой отключить дома. Сети отказались делать какие-либо отключения по просьбам, исходящим не от собственников зданий.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании «Аква»** — найти законный способ обесточить дома, компенсировать свои дополнительные затраты.

**Заказчик** — быстрее снести дома, не увеличивать смету на снос, не заниматься отключением домов — переложить эту проблему на компанию «Аква».

**Электрические сети** — не допустить самовольного отключения, в частном порядке получить с компании «Аква» оплату за отключение.



## 1/2 финала

### 49. Престиж школы

Ученик с плохим поведением, но с хорошей успеваемостью довёл до слёз **Учителя**. С тех пор отношения у них испорчены, успеваемость Ученика стала снижаться, а последнее время Учитель и вовсе начал выгонять Ученика из класса.

**Родитель**, узнав про это, написал на Учителя жалобу на имя **Директора школы** с требованием уволить Учителя, поскольку не приемлет «коридорного обучения» и недоволен низкой успеваемостью своего ребёнка. Учитель же, со своей стороны, требует исключения Ученика из школы, поскольку его поведение подрывает дисциплину в классе и авторитет Учителя. Директор знает, что Родитель является членом школьного родительского комитета и оказывает школе ощутимую материальную поддержку.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Учитель** — отказывается от работы с Учеником и требует исключить его из школы — или так и будет продолжать выгонять его из класса со своих уроков. Готов уволиться, если администрация школы не уберёт Ученика из класса.

**Родитель** — требует уволить Учителя. Считает, что Учитель повёл себя непрофессионально, излишне придирается и специально занижает оценки. Угрожает жалобами в Департамент образования, кроме того, готов лишиться материальной поддержки школу в том случае, если конфликт не разрешится в его пользу.

**Директор школы** — не желает увольнять Учителя. Этот Учитель имеет высшую категорию, множество грамот и почётные регалии — это престиж школы. Не хочет портить отношений с Родителем. Хочет помирить стороны, но не знает, как: предмет специальный, второго учителя по этому предмету в школе нет.

## 50. Цирк приехал!

**Предприниматель** занимается организацией гастрольных концертов. Ему удалось договориться «по дружбе» в одном из областных центров о концерте **Артиста**, популярность которого после показанного недавно фильма с его участием серьезно возросла. Организация идёт обычным порядком: арендован зал, размещена реклама, проданы билеты. Но... Артист не прилетает в назначенный день, объяснив это тем, что рейс, на котором он должен был лететь, много раз откладывали, он не выдержал и вернулся домой. Концерт перенесен. Затем Артист не приезжает и второй раз – теперь он ссылается на высокую температуру. Опять перенос концерта.

**Импресарио** Артиста уверяет, что теперь ничего не помешает его приезду. Предпринимателю звонит сам Артист и говорит, что понимает: Предприниматель понес большие убытки, оплатив несколько арендных плат. В качестве утешения Артист добавляет, что обязательно приедет и отработает один концерт бесплатно.

Артист прилетает в областной центр. За два часа до начала концерта Импресарио просит у Предпринимателя оплатить гонорар Артисту. Предприниматель ссылается на обещание Артиста отработать один концерт бесплатно, которое тот дал по телефону.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Предприниматель** — хочет, чтобы концерт состоялся, и Артист отработал бесплатно, как и обещал.

**Импресарио** — хочет получить оговоренный гонорар, никак не корректируя его.

**Артист** — не хочет участвовать в разборательствах, готовится к концерту. Ему хочется сохранить лицо, но и не нарушать договоренностей с Импресарио о том, что все переговоры ведутся только через него.

## Поединок за 3-е место

### 51. Два брата и жена

Шесть лет назад два брата организовали торговую фирму. Первые четыре года обязанности между братьями были разделены примерно поровну, и обоим это устраивало. Дела шли успешно, обороты росли, количество торговых площадей постепенно увеличивалось.

Дивиденды от бизнеса делились непропорционально. **Старший брат** регулярно изымал часть прибыли из оборота. За это время он приобрел большую квартиру в центре города, дачу с бассейном, две машины, а также самостоятельно, без участия брата, открыл небольшой бизнес. **Младший брат** считал, что всю прибыль необходимо reinvestировать в развитие торговли. Со своей долей прибыли он так и поступал.

Через четыре года с начала работы фирмы в дело вошла **Жена старшего брата**. По взаимной договоренности между всеми тремя партнерами она стала владеть половиной доли своего мужа, принимая активное участие в управлении фирмой. Через два года в силу различных причин совместный бизнес стал сокращаться. Младший брат хочет изъять свою долю из бизнеса и предлагает остальным партнерам рассчитать его долю на данный момент. Старший брат и его Жена считают этот вариант неприемлемым. Они уверены, что изъятие подобной суммы стало бы губительным для бизнеса.

Младший брат настаивает на своем. Возникает ссора. Претензии Младшего брата в основном адресованы Жене его брата, поскольку Старший брат все это время в основном был занят в своем самостоятельном бизнесе. Жена, недовольная пассивностью мужа в этом споре, всячески старается оказать на него давление. Дело страдает и от семейных ссор.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

**Старший брат** — оставить все по-прежнему на некоторый срок с тем, чтобы вернуть Младшему брату его долю в лучшие времена, не поссориться при этом с братом, сохранить мир в своей семье

**Жена старшего брата** — начать выплачивать долю Младшему брату регулярно, но понемногу, поскольку ежедневное давление Младшего брата становится для нее нестерпимым. Отстоять свои позиции в семье.

## Финал

### 52. Конфликт на предприятии

**Генеральный директор** и **Исполнительный директор** предприятия являются представителями **Первого собственника** и работают на предприятии с момента его образования. По договоренности между Первым собственником и **Вторым собственником** на Генерального директора возложена основная часть функций по управлению предприятием. Исполнительный директор, также по предварительной договоренности собственников, обладает только одной функцией — он контролирует финансовые потоки предприятия.

Исполнительный директор хочет усилить своё влияние и авторитет, перехватить управление предприятием. Пользуясь поддержкой Первого собственника, он постоянно создает на предприятии искусственные конфликты. Между тем, и в этой непростой ситуации Генеральный директор работает хорошо, предприятие развивается. Однако, действия Исполнительного директора начинают ощутимо мешать развитию предприятия. Теперь начинаются конфликты и между собственниками.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор** — сохранить управление предприятием, защитить свой авторитет, привести в Исполнительного директора в управляемое состояние.

**Исполнительный директор** — перехватить управление предприятием, повысить свой авторитет, дискредитировать Генерального директора.

**Первый собственник** — продвинуть Исполнительного директора, всячески лоббируя его интересы, при этом, поддерживая интригу, сохранять нейтралитет.

**Второй собственник** — не допустить, чтобы личные конфликты мешали развитию предприятия, сохранить всех управленцев и хорошие отношения с Первым собственником.

## Турнир по быстрой управленческой борьбе

### Первый групповой этап

#### 53. Критика руководства

**Сотрудница**, посетившая презентацию своего **Руководителя**, встречается его и в присутствии других сотрудников говорит о грубой языковой ошибке в его речи, завершая рассказ фразой:

— **Хоть и говорят, что критиковать начальство неправильно, я надеюсь на твое умение расти над собой!**

#### 54. Извозчик

Приехав к месту встречи на такси, **Пассажир** интересуется стоимостью поездки. Получает от **Водителя такси** ответ, сверяет его с смс-сообщением от диспетчера и видит, что названная стоимость выше. Пассажир выражает Водителю свое недовольство. Водитель в ответ:

— **А зачем спрашивал тогда? На лжи меня поймать хотел?!**

#### 55. Работа на первом месте

**Директор** продвигает среди своих подчинённых правило: «Работа на первом месте». Это значит, что сотрудники должны всегда быть на связи, выезжать на работу в любое время, а уходить домой лишь тогда, когда выполнена вся запланированная на день работа. **Молодой сотрудник** постоянно уходит с работы в 18:00, и директор этим недоволен. При этом официально рабочий день заканчивается в 17:00. Директору отношение сотрудника к работе не нравится, и он постоянно намекает ему на это. И вот опять ровно в 18:00 сотрудник уходит домой, навстречу ему попадает директор, который возмущен:

— **Уже домой? По тебе можно часы сверять!**

#### 56. Бетон

На объект в 15:00 приезжает **Директор строительной фирмы**. Он подходит к бригаде, из которой ему навстречу выходит **Бригадир** и нарочито громко говорит:

— **А когда нам бетон-то привезут?! Если как вчера, то мы Вам не нанимались каждый день задерживаться после работы на два часа!**

#### 57. Русская зима

Утром магазин всегда открывает **Администратор**. Последние несколько дней он задерживался на 20-30 минут, и весь персонал его ждал на улице. А на дворе зима! Сегодня Администратор опять опоздал на 30 минут. Открывая магазин, он слышит за спиной раздражённый голос **Одного из продавцов**:

— **А нам теперь всегда мерзнуть или можно опаздывать на полчаса?!**

#### 58. Чудесная бухгалтерия

Недавно принятый в компанию **Начальник отдела логистики** (молодой человек), проработав месяц, первый раз пришел в бухгалтерию за заработной платой после окончания обеда. И застал **Бухгалтера-кассира** за коррекцией макияжа. Бухгалтер-кассир говорит ему:

— **Выйдите за дверь и ждите вызова!**

## 59. Не имей сто рублей

**Начальник** просит у **Подчиненного**, с которым находится в приятельских отношениях, в долг 100000 рублей. Подчиненный отсчитывает деньги и говорит, что надо бы это как-то оформить, намекая, что хорошо бы написать расписку. Просящий не понимает, чего от него хотят, поскольку в его «картине мира» расписки между приятелями в подобных случаях неуместны, и просто прячет деньги в карман, говоря:

— **Не имей сто рублей, а имей сто друзей!**

## 60. Главный бухгалтер

В компанию был принят опытный **Главный бухгалтер**. Он быстро привел бухгалтерию компании в порядок, исправив несколько серьезных ошибок, которые допустил его предшественник. Через пару недель после приема на работу Главный бухгалтер начал регулярно опаздывать, объясняя это тем, что далеко живет и регулярно попадает в пробки. И вот однажды **Директор компании** в присутствии других сотрудников раздраженно напомнил ему о правилах трудового распорядка. На это Главный бухгалтер ответил:

— **Ну и что?! Вы вообще зарплату задерживаете!**

## 61. Электронная очередь

В департаменте градостроительства установлен терминал электронной очереди. **Предприниматель** пришел сдать несколько заявлений на выбор земельного участка для строительства, взял талончик и отстоял очередь. Подав документы в окно, он слышит от **Сотрудника департамента**:

— **Один талончик – одно заявление! Вы что, объявление возле терминала не читали?!**

## 62. Любимый клиент

**Посетитель** кафе является частым клиентом заведения на протяжении длительного срока. Он всегда получал здесь хорошее качество обслуживания и оставлял неплохие чаевые. Посещая в очередной раз заведение, которое оказалось гораздо более заполненным, чем обычно, посетитель столкнулся с тем, что люди, пришедшие после него, уже получили заказ, а ему даже меню не еще принесли. Указав на это **Официанту**, Посетитель получает ответ:

— **Подождите еще немножко, вы же у нас любимый клиент!**

## 63. Инициатива наказуема

**Менеджер по маркетингу**, только закончивший факультет маркетинга с красным дипломом, попросил о встрече с **Коммерческим директором**. Коммерческий директор выслушивает предлагаемый план действий по продвижению компании и бросает:

— **Ты тут своими университетами не хвастайся! Я же тебе сказал, что делать!**

## 64. Повышение оклада

**Директор предприятия** несколько раз пообещал повысить оклад **Начальнику производства**. Производственный план неизменно выполняется в срок, качество продукции на высоте. Однако повышение каждый раз откладывалось под различными предлогами. В очередной раз Начальник производства приходит к Директору, а тот говорит:

— Ты же видишь: продажи упали на 20%! Сейчас просто нет денег, какое повышение?!

## 65. Покажите пример!

Известного **Бизнес-тренера** пригласили на крупную выставку похоронных услуг для проведения семинара по продажам и сервису для руководителей компаний. Бизнес-тренер дал согласие, понимая, что его знания полезны в любой отрасли. Первая половина семинара прошла замечательно, все были довольны. После перерыва подошёл **Опоздавший**, послушал скептически минут пять, поднял руку и спросил:

— **А вот Вы сами когда-нибудь гроб продавали?!**

## 66. Сделай сам

**Директор** уже несколько дней не может получить от **Начальника отдела** нужный ему отчет. Под предлогом крайней занятости Начальник отдела обещает «все сделать завтра». У Директора есть подозрение, что по результату отчета выявятся серьезные недочеты по руководству отделом. На очередное требование Директора предоставить отчет Начальник отдела заявляет:

— **Мне сейчас некогда! Если Вам так срочно нужен этот отчет, Вы можете сделать его сами!**

## 67. Аренда квартиры

**Предприниматель** сдал **Другу** однокомнатную квартиру в аренду, оформив договор найма. Через некоторое время начали поступать звонки от соседей о том, что в квартире творится Бог знает что. Жалобы продолжались некоторое время, и вот предприниматель договорился с Другом встретиться на квартире и «расставить все точки над і». Дружья встречаются у порога, входят в квартиру. Предприниматель говорит:

— **Мы с тобой договаривались, что здесь будешь жить ты со своей семьей! А кто все эти люди?!**

## 68. В тихом омуте

Успешный и перспективный **Сотрудник** компании разместил свое резюме на сайтах по трудоустройству и ходит по собеседованиям. Он ищет место в аналогичной должности, с зарплатой на 20% выше, чем в компании, в которой он работает. Об этом узнает **Директор компании**. Как-то раз Сотрудник просит отпустить его с работы на два часа раньше. На уточняющий вопрос Директора Сотрудник раздраженно отвечает:

— **У меня внеплановая встреча! Вы что, мне не верите?!**

## 69. Приглашение

Недавно пришедшая на работу **PR-менеджер** пытается вовлечь сотрудников в PR-мероприятия. Делает она это не очень умело: предупреждает о мероприятии в последний момент, при этом сами мероприятия плохо организованы. Кроме того, у участников мероприятий после его окончания остается ощущение, что все было бессмысленным. В очередной раз PR-менеджер сообщает одному из сотрудников, что на сегодня (разговор происходит в среду около 13:00) у нее есть приглашение на светское мероприятие – фуршет по поводу открытия салона VIP-авиации, которое состоится после 21:00. **Сотрудник** отказывается от приглашения, считая его для себя малоинтересным, более того, у него на этот вечер уже есть планы. PR-менеджер принимает приглашение обратно со словами:

— **Я вообще-то для вас стараюсь!**



## 70. Недовольный собственник

На совете директоров **Собственник** предприятия (президент) подверг критике действия **Генерального директора** и решил довольно важный вопрос не в его пользу. Генерального директора это задело, и он сказал в расстроенных чувствах:

— Ну, ребята, если всё дело во мне, то я и не навязываюсь!

## 71. Случайно услышал

**Клиент** приезжает для продления договора в рекламное агентство, с которым работает уже несколько лет. Подходя к залу, где должна состояться встреча, он случайно слышит часть беседы **Директора агентства** и менеджера агентства, в которой они обмениваются нелестными мнениями о его компании и сотрудниках. Клиент заходит в зал и обращается к Директору:

— Раз уж у меня работают такие идиоты, то, может, и договор продлевать не будем?!

## 72. После акции

**Клиент** получил в сентябре информацию со специальным предложением на участие в тренинге за 15 000 рублей вместо 20 000 при оплате в сентябре. А теперь начало ноября, акция уже завершилась. **Менеджер** звонит клиенту и уточняет его желание участвовать, а клиент отвечает:

— Если за 15 000, то я согласен!

## 73. Директор – незванный гость

Новый **Директор**, проработав в компании две недели, приходит на собрание сотрудников отдела под руководством **Начальника отдела**. Через 15 минут после начала собрания Начальник отдела объявляет перерыв и просит Директора выйти в коридор, где говорит ему:

— Если ты сейчас останешься, я отменю собрание!

## 74. Надо быть проще

Идет рабочее заседание, обсуждаются проблемы, что, мол, планы строятся, а дальше ходу нет. **Одна из участниц** берет слово и очень серьезно начинает разворачивать тему – почему группа не выполняет поставленные задачи. Вдруг ее обрывает реплика другого участника:

— Слушай, хватит! Мы же тут не на конференции, чтобы умные речи толкать!

## 75. Долгий обед

Отдел продаж из-за нехватки менеджеров и начавшегося сезона продаж не справляется с объемом работы – в штате всего два менеджера. Требуются еще двое, которых пока не удастся найти. Чувствуя сложность ситуации, **Опытный менеджер**, который делает основной план в отделе, начинает нарушать дисциплину в отделе. Так в очередной раз, Опытный менеджер ушёл на обед и вернулся на час позже положенного срока. **Руководитель** делает ему замечание, на что получает ответ:

— Если Вас не устраивает то, как я работаю, я вообще могу собрать вещи и уйти!

## 76. Ты кто такой?

Молодой менеджер довольно быстро стал набирать вес как хороший торговый представитель в глазах руководства компании. И вот его уже назначили начальником отдела продаж. В его коллективе он чуть ли не самый младший. Большинство воспринимает это назначение случайным. И вот однажды **Молодой руководитель** дает задание своему **Подчиненному**, а тот ему в глаза и говорит:

— **А ты кто тут такой, чтобы командовать?!**

## 77. Детектор лжи

**Директор**, на совещании, посвященном участившимся в фирме хищениям, дал распоряжение руководителям подразделений объявить всем своим работникам, что они должны будут пройти проверку на «детекторе лжи». В ответ на это **Один из наиболее авторитетных и квалифицированных руководителей** громогласно заявил:

— **Я такого своим людям объявлять не буду! Я считаю это противозаконным, нарушением прав человека!**

## 78. Спорщики

Совещание **Генерального директора** и **Начальника отдела корпоративных продаж** затянулось. В определенный момент Генеральный директор, устав от перепалки, то ли в шутку, то ли всерьез говорит:

— **Так, все, хватит, еще одно слово критики моего плана — и я тебя уволю!**

## 79. Мама «против»!

«Мама, я приду после 12 ночи! Мы с Сашкой идем в кино, на последний сеанс!» — говорит 14-летняя **Дочь** своей матери, держась за ручку входной двери. «Нет! — отвечает **Мать**, — Ты придешь домой, как обычно, до 10!» Дочь, открывая дверь, говорит:

— **Ну ладно, мам, всё, целую! Сашка уже и билеты купил!**

## 80. Личное мнение

На совещании руководства крупной региональной компании **Генеральный директор** объявил, что начальник московского отдела продаж не присутствует потому, что после месяца работы не прошёл испытательный срок и был им уволен. На это **Начальник регионального отдела продаж** сказал:

— **Я сразу понял, что он нам не подойдет!**

## 81. Кандидат в менеджеры ждет в приемной

**Кандидат в менеджеры** приглашен на собеседование в престижную фирму и ждет в приемной несколько часов. Секретарь советует ему дождаться. В седьмом часу вечера дверь кабинета приотворилась, **Президент** выглянул, увидел его, и, узнав по какому вопросу тот ожидает, извинился и попросил прийти завтра. Что кандидат и сделал. Назавтра повторилось то же. У кандидата уже сложилось впечатление на основе случайно услышанных реплик, что вопрос его трудоустройства для фирмы не очень важен. Вдруг дверь кабинета снова открывается, выглядывает Президент и говорит:

— Еще буквально полчаса, и мы с вами поговорим!

## 82. Недоверчивые сотрудники

В один из филиалов фирмы устроился на работу **Молодой управляющий**. Сотрудники, то ли не веря, что управляющий решит их вопросы, то ли боясь у него спрашивать, начали звонить в Центральный офис фирмы. Через некоторое время поступил звонок Молодому управляющему от **Руководителя**:

— Что у вас там происходит? Вы что, сами не можете там справиться?!

## 83. Хулиганство в подъезде

Вечером в подъезде обреталась компания молодых людей, зашли погреться к товарищу. Утром **Соседка** обнаружила, что кабель её телевизионной антенны оборван. Соседка стучит в квартиру **Молодого человека**, к которому приходили друзья и требует:

— Твои дружки оборвали антенну! Немедленно восстанови!

## 84. Мое место

**Девушка** просыпается посреди ночи от звука сработавшей сигнализации своего автомобиля. Выглянув в окно, наблюдает, как **Молодой человек** бьет по колесам ее автомобиля. Выбежав на улицу, возмущенно спрашивает: «Что вы делаете?» Молодой человек отвечает:

— Это мое место, я всегда здесь паркуюсь!

## 85. Один-единственный

В детский сад однажды по причине того, что многие дети болеют, привели всего одного ребенка. **Заведующая** отказывается его принять в группу, аргументируя **Маме** ребенка:

— Я что, из-за него одного буду выводить на работу весь персонал — повара, нянечку? Это дорого вам обойдется!

## 86. Этикет

**Подчиненный** уже несколько раз в течение недели явно съязвил по отношению к своему **Руководителю отдела**. И вот опять, после очередной «порки» у директора, как только руководитель пришел в отдел, подчиненный громко, так чтобы все слышали:

— Ну что, опять отдубасили нашего несчастного?!

## 87. Забота о репутации

**Анна** и **Алексей** — соседи по малосемейке на четверых хозяев. Как-то вечером в пятницу Анна идет в кафе с друзьями. Оттуда она звонит Алексею предупредить, что придет поздно, и чтобы не закрывали дверь на верхний замок, который снаружи нельзя открыть. Наутро в субботу Алексей на кухне, в присутствии всех соседей спрашивает Анну: «Ты хоть по приличным местам ходишь-то?» И в ответ на недоумение Анны поясняет:

— О тебе ж забочусь! Заработаешь дурную славу!

## 88. Проблемы автомобилистов

**Сотрудник** подъехал к офису и никак не может найти место для парковки. Привычное место занял автомобиль его **Начальника**. В результате поисков места для парковки Сотрудник опаздывает на работу. Его вызывает Начальник и говорит:

— Слушай, как еще мне бороться с вашими опозданиями, а?!

## Второй групповой этап

### 89. Пирожки

**Директор компании** долго и безрезультатно бьется за своевременное выполнение всех задач, но все работники либо делают их с опозданием, либо не доделывают. Директор решает провести собрание по поводу дисциплины, предварительно объявив, что опоздавший на совещание получит огромный штраф. **Ведущий сотрудник** приходит на совещание с пирожками и чаем, садится за стол переговоров и начинает есть. На недоуменный взгляд Директора Сотрудник заявляет:

— Я не успел поесть, мне же нужно когда-то обедать!

### 90. Котик

В крупной федеральной компании принято проводить корпоративные мероприятия для сотрудников с участием членов их семей. На корпоративной вечеринке **Офис-менеджер**, привлекательная блондинка, обращается к **Руководителю юридического отдела** в присутствии его жены:

— Котик, а это кто? Твоя сестра?!

### 91. Я вам не учитель

В связи с масштабным расширением в отдел было принято сразу два новых специалиста. Ранее отдел состоял только из одного **Опытного сотрудника**. После приема **Руководитель отдела персонала** обращается к Опытному сотруднику с просьбой ввести новых специалистов в курс дела. На что Опытный сотрудник отвечает:

— Я вам не учитель, никого ничему учить не собираюсь!

### 92. На показе

**Брокер** по элитной загородной недвижимости показывает **Клиенту** очередной дом. Похоже на то, что Клиенту дом нравится. В процессе показа Клиент говорит Брокеру:

— Ну так я запишу телефон владельца дома, Вы же не против?!

### 93. Нетактичная подруга

Давние подруги завтракают в кафе. **Первая подруга** весело общается с официантами, **вторая подруга** с неожиданной злостью заявляет:

— Зачем эти дурацкие ужимки? Это смотрится неестественно, вечно ты переигрываешь!

### 94. Авторитет

Бизнесмены, разделившись на две равные команды, решили поиграть в футбол. Немного опоздав, в одну из команд пришел **Игрок из «авторитетных»** и безапелляционным тоном заявил **Одному из игроков** команды, в которую он пришел:

— Иди поиграй за ту команду!

## 95. Шумные соседи

Гостиница. Поздняя ночь. Однако в соседнем номере «гуляют». Администратора нет, горничная говорит, что боится. **Сосед** стучит в дверь **Нарушителю тишины**:

— **Прошу соблюдать тишину!**

## 96. Бухгалтер

**Директор** заподозрил что-то неладное в делах бухгалтерии. Точной информации у него пока нет. Он вызывает к себе **Главного бухгалтера** в кабинет, чтобы прояснить ситуацию. Тот входит и кладет на стол заявление:

— **Прошу подписать мое заявление по собственному желанию!**

## 97. Униформа

В салоне красоты новый **Управляющий** — молодая прогрессивная девушка, ранее работавшая в крупной сети косметических клиник. Чтобы повысить уровень обслуживания, она вводит новые порядки. Одно из ее новых требований — униформа — принято персоналом в штыки. Одна из сотрудниц высказывает Управляющему:

— **Мы все как в инкубаторе в этой одинаковой одежде!**

## 98. Я или он

**Начальник отдела** случайно стал свидетелем серьезного конфликта между двумя своими подчиненными — опытными и ценными для компании сотрудниками. **Один из сотрудников** всем корпусом поворачивается к Начальнику отдела и заявляет:

— **Выбирайте: либо я, либо он, с ним я больше работать не буду!**

## 99. Обмен должностями

По итогам очередной плановой аттестации сотрудников за несоответствие занимаемой должности руководителя отдела отчетности переводят на должность ниже по рангу в этом же отделе, а вместо него назначают его подчиненного, теперь уже бывшего. После чего **Бывший руководитель** при всех сотрудниках отдела обращается к **Новому руководителю**:

— **Подсидел меня, молодец! Удачи тебе!**

## 100. Не тыкайте!

В компанию устроился **Новый сотрудник**. В отделе, где ему предстоит работать, есть обычай друг друга называть на «ты». Заместитель генерального директора всех называет по имени и отчеству. На совещании Заместитель генерального директора дает поручение Новому сотруднику предоставить результаты работы над проектом **Старому сотруднику** для дальнейшей обработки, при этом называя Старого сотрудника по имени и отчеству. Старый сотрудник обращается к Новому сотруднику:

— **Запомните мое отчество и больше мне не тыкайте!**

## 1/2 финала

### 101. Принципиальный вопрос

**Клиент** расплачивается за поездку на такси стоимостью 270 рублей тремя сотенными купюрами. Пока забирает багаж, обнаруживает, что таксист уже сел в машину. Услышав напоминание о сдаче, Таксист вопрошает:

— **А ты что, такой принципиальный?!**

### 102. Борьба за жизненное пространство

В офисе стало тесно, прием персонала продолжается, но в кризисное время сдача нового помещения под офис задерживается. Один из руководителей фирмы, властный и очень активный **Руководитель 1**, заходит в комнату к конкурирующему с ним **Руководителю 2** и громко говорит при его подчиненных

— **Как вы просторно сидите! У вас тут еще три стола поместятся!**

## Поединок за 3-е место

### 103. Не заслоняйте солнце

**Хозяйка** постирала постельное белье, развесила на балконе в солнечный летний день. Неожиданно раздаётся настойчивый звонок в дверь. Хозяйка идёт открывать, а за дверью **Соседка снизу**:

— **Ты что, издеваешься?! Я из-за твоих простыней света белого не вижу!**

## Финал

### 104. Покажите класс!

**Руководитель** консалтинговой компании заказал внешнему **Тренеру** проведение мероприятия для своих сотрудников – тренинг жестких переговоров. Сам руководитель присутствовал на тренинге весь первый день, принимал участие в обсуждениях. На второй день начались тренировочные управленческие поединки. На приглашение Тренера сыграть поединок со своим заместителем Руководитель ответил:

— **Лучше Вы сыграйте, покажите нам класс!**