



**22-23 июня 2019 года**  
**ЛЕТНИЙ ТУРНИР**  
**ПО КЛАССИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ**  
**Технология Владимира Тарасова**  
**СИТУАЦИИ ОТБОРОЧНОГО ЭТАПА**

### 1. Срыв закупок

Алексей был принят на работу в крупное предприятие начальником управления снабжения. При приёме на работу Генеральный директор сообщил, что Пётр — начальник контрактной службы, входящей в состав управления, его категорически не устраивает по причине постоянных срывов закупок и неумения организовать работу на должном уровне. Перед Алексеем ставится задача добиться увольнения Петра.

При изучении работы контрактной службы Алексею становится ясно, что проблема не в Петре, а в системе организации работы самого предприятия и нехватке людей (в связи с изменением законодательства предприятие теперь вынуждено производить закупки так же, как и бюджетные учреждения). В службе работает 3 человека, а в аналогичных предприятиях с примерно таким же объёмом закупок работает по 10–12 человек.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Алексей** — заинтересован в работе, понимает, что распоряжение Генерального директора нужно выполнить. В то же время осознаёт, что увольнение Петра без подготовки замены и без расширения штатов ситуацию не улучшит, а с большой вероятностью ухудшит.

**Пётр** — хочет сохранить свою работу, но в последнее время работает в ситуации хронической перегрузки. Его просьбы рассмотреть возможность увеличения штатной численности службы руководством компании не воспринимаются, более того, раздражают Генерального директора.

**Генеральный директор** — предприятие находится в сложном финансовом положении, идёт оптимизация численности даже в основных подразделениях, в этой ситуации увеличивать штат в контрактной службе считает невозможным.

## 2. Родственник

Возник конфликт между **учеником** (племянником директора школы) и **учителем**: на справедливо выставленную за домашнее задание двойку ученик хлопнул дверью и самовольно ушел с урока. Учитель возмущен плохой успеваемостью ученика и таким поведением. Но **директор** просит дать возможность ученику исправить оценки с помощью реферата. Учитель соглашается и ученик, на следующий урок, приносит реферат. Во-первых, не по теме, а так, как ему вздумалось, хотя и потратил, по его словам, на подготовку реферата весь свой вечер. Во-вторых, весь помятый, с пятнами. Учитель возмущен еще сильнее и в резкой форме делает ученику замечание. Ученик демонстративно встает и начинает раскачивать ногами вперед и назад, держась за парту. Учитель сначала пытается усадить ученика, но, не выдержав, хватается его и выталкивает из класса, потом отводит к директору, оставляет его там и уходит в класс. **Мама** ученика узнает о конфликте.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Ученик** — хочет, чтобы учителя наказали за рукоприкладство. Он реферат сделал, его незаслуженно оскорбили.

**Учитель** — категорически против присутствия в классе этого ученика, хочет, чтобы ко всем были одинаковые требования, чтобы ученика «привели в чувство» родители и директор.

**Директор** — хочет, чтобы племянник хорошо вел себя и учился. Знает, что он «не подарок», но не согласен с действиями учителя, хотя учитель опытный специалист и педагог.

**Мама ученика** — не хочет вмешиваться в конфликтные истории сына, она специально отдала его в школу своего брата, уверена, что тот решит конфликт.

### 3. Чувство самостоятельности

Компания «Ветер перемен» в сотрудничестве с Партнёром плодотворно занимается реализацией сложных проектов в различных областях в течение продолжительного периода. Компания инвестировала большие средства в развитие продукта Партнёра. Успешное продвижение и конъюнктура рынка позволяет захватывать новые и новые рынки сбыта.

В условиях устойчивого финансового положения и сложившейся положительной репутации, руководство Партнёра принимает решения не подписывать партнерское соглашение на следующий год и провести самостоятельные переговоры с Коммерческим директором Заказчика на предмет заключения контракта. Заказчик заинтересовался прямым взаимодействием с Партнёром.

Для того чтобы сохранить статус-кво в отношении с Заказчиком Менеджер Компании «Ветер перемен» договаривается о встрече с Партнёром, к которой серьезно готовится.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Менеджер Компании «Ветер перемен»** – удержать Заказчика. Вернуть первоначальные условия партнерских соглашений с Компанией-Партнёром. Воспрепятствовать самостоятельной активности представителей Партнера.

**Представитель руководства Партнёра** – заключить самостоятельный контракт с Заказчиком. Максимизировать финансовый результат. Поддержку продукта сократить до минимального уровня.

**Коммерческий директор Компании-Заказчика** – получить более выгодные финансовые условия.

#### 4. Ничего личного

Павел, всю жизнь работая учителем в школе, решил подзаработать – ввозить в Россию товар, который, по его мнению, будет пользоваться спросом. Отсутствие опыта и неизвестность немного пугали его. Для реализации своей задумки он обратился к Анатолию. У Анатолия есть опыт в запуске новых бизнесов, несколько торговых точек, знакомства на таможне, в администрации и т.д. На условиях – что заработаем минус расходы, прибыль пополам – начали работать вместе. Как принято у знакомых, договоренности никак не оформили. Хотя жена Анатолия настаивала на этом.

Товар, действительно, оказался очень востребованным. «Уходил» даже по самым выгодным для друзей ценам.

После второго завоза Павел решил, что запросто может всё делать сам. Поставщики его, транспорт его, магазины не нужны. Об этом он сообщил Анатолию.

Анатолий, на удивление Павла, оказался против такого решения. Он уверен, что в успехе данного проекта его заслуга. Без его связей, помощи в растаможке, договоренностей с властями – не факт, что успех был бы таким же. Жена Анатолия настроена воинственно, обвиняет мужа в том, что его использовали.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Павел** — убедился, что был прав с идеей и товаром, уверен, что вся ценность проекта именно в товаре, хочет самостоятельно вести бизнес, не хочет «нажить» врага в лице Анатолия, побаивается взбалмошную жену знакомого.

**Анатолий** – возмущен решением Павла, надеется, что тот передумает, одумается. Не хочет применять силу – «закрывать» для Павла его каналы знакомств, при этом готов идти на крайние меры.

**Жена Анатолия** – настраивает мужа на войну с Павлом, не хочет, чтобы муж отказывался от такого выгодного проекта: на следующую партию товара у неё лично уже куча заказчиков.

## 5. Не хочу женщину, хочу мужчину

По рекомендации Партнёра известная Торговая компания обращается в ведущую тренинговую компанию с запросом на проведение тренинга на следующей неделе. Тренинговая компания, в лице Директора Аллы, высылает коммерческое предложение Специалисту по обучению, с которым ведёт переговоры. В коммерческом предложении ведущим указан бизнес-тренер Максим. Коммерческое предложение во всем устраивает Торговую компанию. Составляется и подписывается Руководителем Торговой компании Договор, скан которого высылается по почте в тренинговый центр. В силу объективных обстоятельств Максим не может в указанный день провести тренинг в Торговой компании. Об этом директор тренингового центра сообщает специалисту по обучению Торговой компании. И предлагает, в связи с экстренностью ситуации, провести тренинг лично, имея успешный опыт проведения подобных тренингов. Специалист категорически заявляет, что одним из критических условий их выбора – пол бизнес-тренера. Только мужчина, никаких женщин. Директор тренингового центра звонит руководителю Торговой компании.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор тренингового центра** — сохранить имидж компании, выполнить условия договора, который еще не подписан с её стороны и, в форме которого никогда не указывался пол бизнес-тренера.

**Руководитель Торговой компании** — возмущен открывшимися за день до проведения тренинга обстоятельствами, заинтересован в качественном проведении тренинга. Имеет негативный опыт ведения тренингов женщинами.

**Специалист по обучению** — чувствует свою вину, это она предоставила коммерческое предложение и даже не рассматривала других провайдеров. Хочет сохранить своё лицо перед руководителем, чтобы тренинг понравился.

## 6. В последний момент

Компания «Полёт» готовится к ежегодной региональной конференции, которая проходит в г. Краснодаре. Для этих целей они договорились арендовать на два дня конференц-зал в новом отеле «Вентра». Ответственного менеджера всё устраивает: и площадь, и оформление зала, и кофе-брейки, и цена, и уровень обслуживания. Администратор бизнес-центра отеля отправляет договор в «Полёт» на подписание. В течение одного дня, по согласованию с управляющим, вынуждена отказывать нескольким желающим на эти же даты арендовать зал. Руководство компании «Полёт», за неделю до назначенной даты, принимает решение проводить в Краснодаре не региональную конференцию, а федеральную. А это значительно больше участников... И зал отеля «Вентра» для этого мал. Ответственный менеджер звонит в отель и сообщает об изменении планов.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Ответственный менеджер** — хочет сохранить отношения с отелем, но поступить иначе не может, теперь нужен зал в три раза большей площади. С одной стороны рада, что договор не подписан, с другой – испытывает неловкость перед администратором, которая столько сделала в рамках планируемого договора.

**Администратор** — понимает, что причина объективная. Но отель теряет деньги из-за изменения решения. Жалеет, что отказала желающим, не подписав договор с «Полётом».

**Управляющий** – возмущен решением «Вентры», в большей степени, сроками изменения решения. Не доволен работой администратора, так долго тянула с договором. Уверен, должна понести наказание.

## 7. Планы меняются

Станислав купил 3-комнатную квартиру в элитном доме. Когда к дому подключили воду и электричество, оборудовали детскую площадку, запустили лифты, Представитель компании-застройщика выдал ключи. Дело оставалось за малым – дождаться сдачи дома и правоустанавливающих документов. Станислав, равно как и остальные жильцы, приступил к ремонту и в начале мая переехал в новую квартиру. С двумя детьми (младшему три месяца) и старенькой мамой в однокомнатной квартире было очень тесно. Старую однушку в центре города он сдал в аренду Анатолию и его семье (жена и ребенок-первоклассник). Их очень устроило расположение квартиры: один квартал до гимназии, в которую с таким трудом «пробились». Повлияло на принятие в гимназию именно место проживания – по микрорайону. Договор об аренде подписали на год.

Время шло, наступила осень. В несданном доме так и не была подключена горячая вода и отопление. Жена Станислава после очередной болезни младшего ребенка категорически заявила, что нужно возвращаться в старую квартиру. Обещают заморозки, а сдавать дом в этом году не собираются.

По договору Станислав должен за два месяца предупредить Анатолия об освобождении квартиры. Но уже сейчас в квартире невыносимо холодно, ждать два месяца невозможно.

Станислав договаривается о встрече с Анатолием, жена надеется на решение ситуации.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Станислав** – хочет расторгнуть договор с Анатолием, считает причину объективной, рассчитывает на понимание со стороны Анатолия.

**Анатолий** – при заключении договора несколько раз уточнил у Станислава о серьезности намерений и гарантии проживания, как минимум, до окончания учебного. Не хочет переезжать.

**Жена Станислава** – хочет как можно быстрее переехать: пусть в маленькую, но в теплую квартиру. Убеждена, что этому ничего не мешает.

**Жена Анатолия** – категорически против очередного переезда. Этот переезд был «хуже пожара». Только-только всё обустроила. В конце концов: закон на их стороне.

## 8. Проблемный заём

Директор строительной компании договорился со своим давним партнером, директором торговой компании, о получении займа в размере 100 млн. рублей. В качестве обеспечения по займу была предложена принадлежащая строительной компании база отдыха. Третьей стороной сделки выступило агентство недвижимости, которое оценило объект и гарантировало его продажу по цене не менее 100 млн. рублей в случае невозврата займа.

После значительной просрочки возврата займа, обе компании обратились к директору агентства недвижимости с требованием о срочной продаже залога. В связи с текущей конъюнктурой рынка объект удалось продать лишь за 90 млн. рублей. Строительная компания оказалась не готова погасить оставшуюся часть кредита и пытается возложить ответственность на агентство недвижимости.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

***Директор торговой компании*** — хочет полного возврата кредита в сжатые сроки.

***Директор строительной компании*** — хочет переложить ответственность за невозврат части кредита на агентство недвижимости и избежать судебных разбирательств с торговой компанией.

***Директор агентства недвижимости*** — не хочет нести финансовую ответственность за продажу объекта по более низкой цене, желая при этом сохранить отношения с обеими компаниями, которые являются его давними VIP-клиентами.



## 9. Чужими руками жар загребу

В городе планируется открытие новой сети фитнес-клубов. Консультант, нанятый руководством новой сети, приобретает клубные карты в лучший действующий фитнес-клуб города «Фитнес-Маг». На правах Клиента этого клуба он общается с самыми востребованными тренерами с целью переманивания в новую сеть. Один из таких тренеров соглашается и начинает формировать из своих нынешних коллег команду на работу в новом клубе. Об этом узнает руководитель тренера и директор клуба «Фитнес-Маг». Руководитель тренера разговаривает и с тренером, и с его коллегами. Совместно с директором клуба обсуждают сложившуюся ситуацию и возможные стратегии управления ею.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Консультант** — качественно выполняет свою работу, ничего предосудительного не делает, правила клуба соблюдает. Это решение человека – где ему работать.

**Тренер** — имидж и престиж сформированы в «Фитнес-Маге», не совсем удовлетворен на данный момент тем, как складывается его карьера в этом клубе. Хочет доработать до открытия новой сети и уйти вместе со своей командой.

**Руководитель тренера** — возмущён поведением тренера, хочет предотвратить массовый уход сотрудников.

**Директор клуба** – ситуацию уже не раз проходили, своего рода проверка и отсеивание нелояльных. При этом «держит руку на пульсе», хочет повысить лояльность и приверженность сотрудников.

**Коллега тренера** – «и хочется, и колется»: в клубе работать нравится, всё устраивает... Но уж очень хорошие перспективы открываются в новом клубе.

## 10. Проблема со страховкой

Фирма «Маяк» выкупила помещение для своего офиса в бизнес-центре. Офис застрахован. Вот уже третий раз офис затапливает водой, что наносит не только прямые материальные убытки, но и приводит к значительной упущенной выгоде. На все претензии Генерального директора фирмы Владелец бизнес-центра отвечает: «Ваш офис застрахован? Застрахован! От потопа застрахован? Застрахован! Вот и обращайтесь в страховую компанию!»

Страховая компания, действительно, выплачивает по страховке, но эти деньги явно не компенсируют все издержки, связанные с потопом, каждый раз приостанавливающим нормальную работу фирмы на несколько недель. На вопрос Генерального директора, взыскивает ли страховая компания компенсацию с бизнес-центра, страховой агент отвечает отрицательно: возни много, поэтому страховая компания этим не занимается, это, так сказать, плановые убытки. Этот ответ не удовлетворяет Генерального директора, поскольку оставляет Владельца бизнес-центра безнаказанным и не побуждает его принимать какие-либо меры.

Сын Генерального директора, работающий в его фирме IT-директором, предлагает прервать страховку, чтобы в случае очередного потопа иметь основания взыскать убытки с Владельца бизнес-центра через суд. Генеральный директор фирмы решает обратиться к Директору страховой компании.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор** — добиться, чтобы Владелец бизнес-центра принял необходимые меры, чтобы исключить возможность затопления офиса фирмы в будущем.

**Владелец бизнес-центра** — не тратить зря деньги и не предпринимать ничего до капитального ремонта здания, планируемого лет через семь-восемь.

**Директор страховой компании** — успокоить клиента и ничего не предпринимать, поскольку политика компании — беречь своё реноме, не сутяжничать и не взыскивать ущерб с виновных по суду при стоимости ущерба менее 50 тыс. долларов.

**Сын Генерального директора** — любит экспериментировать, ему интересно, можно ли законными методами хорошо прижать Владельца бизнес-центра.

## 11. Кто-нибудь, да поможет...

Семён решил копить деньги на хороший велосипед. Договорились, что деньги, которые ему дарят родственники и дают каждый день родители, он будет откладывать. Летом планировали купить велосипед. Родители обещали доложить сумму 7 000 рублей, бабушка – 3 000 рублей. Откладывать не всегда получалось. Каждый раз хотелось что-нибудь вкусненькое или нужное приобрести. И Семён брал деньги из копилки. Заканчивается учебный год, а в копилке 1 200 рублей... Велосипед стоит 23 000 рублей. Семён уверен, что родители помогут с покупкой, ведь он тоже, иногда, на деньги из копилки покупал продукты и бабушке подарок.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Родители** — хотят приучить Семёна рачительно относиться к деньгам, держать слово. Уверены, если сейчас нарушить договоренности, сын так и вырастет – ожидая помощи других.

**Семён** — хочет купить велосипед, надеется, что родители помогут с покупкой. Ведь они обещали...

**Бабушка** — хочет, чтобы у внука был дорогой велосипед. Сама помочь не может, заказала забор на дачу. Уверена, что родители помогут купить велосипед.

## 12.Коварство

Четыре года назад Директор предприятия пригласил на работу своего друга по учёбе в ВУЗе (после некоторой «торговли» по зарплате) на должность Заместителя директора.

Зам начал работу с подбора персонала в свои структурные подразделения. Работа с вновь принятым персоналом двигалась успешно.

Настало время, когда собственники предприятия решили предложить Заму повышение по службе.

Но когда Председатель Совета Директоров (представитель Собственника) делал это предложение, Зам известил его о том, что вообще-то он планирует уволиться. Кроме того, с ним уходит несколько менеджеров, которые были в его непосредственном подчинении.

Все попытки удержать Зама на предприятии были тщетны. Вместе с ним уволилось несколько менеджеров.

Прошёл месяц. Директор предприятия узнаёт о том, что бывший Зам пытается переманить к себе на работу ещё одного менеджера предприятия. Через знакомых он даёт понять бывшему Заму о своём негативном отношении к таким действиям Зама.

Через два месяца заявление об увольнении подаёт Специалист предприятия. Из беседы с ним Директор узнаёт, что Специалист уходит работать к бывшему Заму. Директор думает, как ему усмирить коварство Зама. Время идёт.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор** - усмирить бывшего Зама, обезопасить себя от кадровых потерь в будущем

**Зам** - показать Директору, кто есть кто, но постараться не испортить напрочь отношения с Директором

**Председатель Совета Директоров** - обезопасить персонал предприятия от посягательств Зама

**Специалист** - если не уволиться, то уж выжать из сложившейся ситуации по максимуму

# СИТУАЦИИ 1/4 и 1/2 ФИНАЛА

## 13. Торговый центр

Владелец строящегося элитного торгового центра (небольшого) очень хотел бы сдать второй и третий этаж компании «Стиль», торгующей дорогой одеждой, по цене 60 000 долларов в месяц. Первый этаж уже отдан парфюмерной компании, на четвертом - фитнес клуб, на пятом - ресторан. Торговый центр расположен в престижном месте в центре.

При переговорах директор компании «Стиль» сказал, что хочет в этом участвовать, но сейчас недостаточно средств для оборудования и товара. «Вот если бы найти кредит!» Владелец ТЦ сказал, что может помочь, и с согласия директора компании «Стиль» обратился к своим хорошим знакомым и партнерам — владельцам банка. Те с радостью вызвались прокредитовать это мероприятие на 1 млн \$, так как слышали много хорошего компании «Стиль» и хотят помочь Владельцу ТЦ, которого тоже кредитуют.

Банкиры и Владелец ждут Директора компании «Стиль» из командировки для дальнейших переговоров. А директор тем временем, посчитав всё хорошенько, почти передумал арендовать площадь, но не прочь взять кредит (~ 400 тыс.\$).

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Владелец ТЦ** — заполучить хорошего арендатора (компанию «Стиль») на 2 этажа, не поссориться с Банкирами, не остаться в дураках.

**Банкиры** — начать работать с компанией «Стиль» в любом случае и выдать кредит, но не испортить отношения с Владельцем ТЦ, очень важным клиентом.

**Директор компании «Стиль»** — получить кредит для своей компании, но не арендовать площади в ТЦ, если только за 20 000 долларов в месяц (что нереально), не поссориться с известным человеком — Владельцем ТЦ.

## 14. Противостояние

Главный врач частной клиники, известный хирург, авторитарный руководитель, в экстренном порядке увольняется со своей должности. По регламенту, на должность ВрИО назначается его первый зам. Женщина, опытный руководитель, в вверенных ей подразделениях порядок, отлажено взаимодействие, показатели выполняются. Второй зам – амбициозный мужчина, который привёл и, как он считает, вывел в руководители первого зама, «обременён» нужными связями в министерстве здравоохранения.

Первый зам заступает на должность, входит в курс дел, наводит порядок. Не всем это нравится. Уверенные во временности назначения «старожилы», надеются на возвращение главного врача. Они часто саботируют распоряжения первого зама, докладывают о проблемах и сложностях, не спешат инициировать процессы, не предлагают решения. Второй зам поддерживает «старожилов», многие распоряжения встречает с иронией и диаметрально противоположными решениями.

Главный врач «держит руку на пульсе», систематически прозванивает ключевым лицам, даёт свои рекомендации.

На очередной планёрке второй зам открыто обвиняет первого в неумелом управлении и, как результат, в падении показателей и накаленной психологической атмосфере.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Главный врач** – переживает за клинику, вклинивается в процесс управления. Тем более, что на этом настаивают «старожилы», многих из которых именно он привёл в клинику.

**Первый зам** – хочет выстроить качественно процессы взаимодействия, чтобы независимо от статуса (старожил или новичок), сотрудники качественно исполняли свои обязанности, решали задачи в зоне своих полномочий. Готова расстаться со вторым замом и теми, кто саботирует рабочие процессы.

**Второй зам** – хочет занять место ВрИО главного врача, уверен, что под его руководством и люди, и процессы будут работать качественно. В корне не согласен со стратегией первого зама.

**Представитель «старожилов»** - хочет вернуть былые времена, когда можно было, будучи виртуозным хирургом, пульмонологом, кардиологом, спокойно заниматься медицинской частью и не тратить драгоценное время на управленческие отчеты и другие «глупости».

## 15. Ценовая война

В центре города, на очень проходном месте, рядом, расположены три одинаковых киоска, торгующих одинаковым ассортиментом, которые принадлежат разным владельцам. Хозяева всегда находили общий язык и держали одинаковые выгодные для всех цены.

Недавно у одного из киосков сменился владелец. Новый киоскер сразу же «скинул» цены в своем киоске, в результате чего, его оборот резко подскочил. Конкуренты — Первый киоскер и Второй киоскер — были вынуждены снизить цены до его уровня, что выровняло выручки в киосках, но получаемая прибыль не устраивает ни одного из киоскеров.

Новый киоскер грозитя и дальше скидывать цены пока не «задавит» конкурентов. Его продавцы, получающие % от оборота, полностью его поддерживают.

Первый и Второй киоскеры собираются на «совет», для того, чтобы обсудить их ответные действия и решить, как поднять прибыль в киосках.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Первый киоскер** - объединиться со вторым киоскером и совместными действиями довести «нового» до полного разорения, затем выкупить данный киоск самому или на пару со вторым

**Второй киоскер** - договориться с «новым» и вернуть старые добрые времена

**Новый киоскер** - выиграть «ценовую войну» и вытеснить обоих конкурентов с данного «рынка», даже если он в течении определенного срока будет работать в убыток

**Представитель продавцов нового киоскера** - всячески воздействовать на работодателя, для того, чтобы помешать соглашению о прекращении «ценовой войны»

## 16. Через голову

В госкорпорацию приходит новый директор с командой заместителей. Руководители отделов по иерархии подчиняются заместителям. Одним из отделов руководит авторитетный в организации Руководитель. Он проработал на предприятии большое количество лет, обладает повышенной экспертностью во всех отношениях, знает все тонкие моменты, также наладил связи со всеми отделами и сторонними организациями. Раньше руководитель отдела минуя всех замов ходил к директору. Такой же порядок начал устанавливать и при новой команде.

Нового Директора такое положение дел устраивает, хотя он понимает, что это вносит дезорганизацию в управление организацией. Но информация, которую предоставляет руководитель отдела всегда максимально полная, да и по-человечески с ним общаться интересно. Тем не менее Директор дает команду заместителю наладить взаимодействие со своим подчиненным – руководителем отдела.

Заместитель инициирует встречу с руководителем отдела на которой обозначает свои требования. Руководитель отдела его внимательно слушает, со всем соглашается, но в дальнейшем, при любой возможности в рабочем общении переходит на уровень Директора.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор** – сохранить статус КВО. Хочет, чтобы заместитель нашел подход к своему подчинённому.

**Заместитель директора** – не устаревает сложившаяся ситуация. Хочет полноценно управлять своими подчиненными, не взирая на регалии и заслуги. Беспокоится, что большая доля информации по работе проходит мимо него.

**Руководитель отдела** – сохранить свой авторитет в коллективе и независимость перед малоопытным и пришедшим из другой отрасли заместителем.



## 17. Хорошие соседи

Директор магазина в торговом центре установил камеры. После этого вскрылись факты воровства, видеозапись которых была сохранена. Принято решение уволить провинившегося продавца по хорошему. На время поиска нового специалиста, директору магазина пришлось выйти работать на свою точку. Руководитель соседнего отдела аналогичных товаров принял уволенного на работу. Выручка при новом сотруднике подскочила на 20%, что нельзя сказать об отделе, из которого его уволили. Там обороты существенно снизились. Продавец и бывший работодатель снова стали встречаться на работе. Часто это сопровождалось взаимными упреками, и один раз дошло до рукоприкладства с вызовом полиции.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор магазина** – добиться увольнения из соседней точки жуликоватого продавца.

**Продавец** – продолжать хорошо работать и напоминать соседям, какой талант они потеряли

**Арендодатель** – решить конфликт между арендаторами, не допустить приостановления деятельности ни одной из них, не допустить больше вызовов полиции, потому что конфликт был снят на видео и выложен в социальных сетях.

**Руководитель соседнего отдела** – не увольнять продавца, но и не портить отношения с соседями с которыми дружат уже больше 5 лет.

## 18. Электрик

Глава семьи купил квартиру в новом доме с ТСЖ. В стоимость квартиры входил частичный ремонт (шпатлевка стен, выравнивании полов и электрика). На одном из собрания ТСЖ председатель сообщает, что стоимость работ по электрике разделяется с собственниками жилья, и пояснил, что Электрик пройдет по всем квартирам, примет от собственников заявки по электрике, организует покупку материалов и выполнение работ. Электрик сам посчитает смету по заявке жильцов и скажет, сколько будет стоить. Если смета на выполнение работ превысит сумму, входящую в стоимость квартиры, то надо будет доплатить. На собрании ни у кого по такой схеме вопросов не возникло.

В назначенный день пришел Электрик, Глава семьи показал ему, где в квартире нужно установить розетки, выключатели и т.д. Работы были выполнены, нареканий не возникло. Никакой сметы Электрик не составлял, вопрос о цене и оплате не поднимался. Акта о приемке работ не составлялось.

Глава семейства уверен, что, раз смета не составлялась, никаких обсуждений цены не было, значит работы уложились в лимит, который был заложен ТСЖ. Через два месяца на собрании ТСЖ оглашают список должников Электрику. В этом списке фигурирует и Глава семейства. Со всеми вопросами Председатель отправляет к Электрику. Электрик пояснил, что ему поручили выполнить работы и он все сделал в соответствии с указаниями Главы семьи. Про цену он уже не помнит, наверное, согласовывал, но если не согласовал, то, видимо, потому что забыл или не успел. Но это и не важно, главное, что работа сделана полностью. Глава семьи познакомился с расценками электрика и считает, что выставленный счет завышен минимум процентов на 20.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Глава семьи** – разобраться наконец с тем, что входило в стоимость квартиры. Согласен доплатить разницу, но только по цене, минимум на 20% ниже выставленной. Только после этого подписать все документы (договор и акт).

**Электрик** – «Я все сделал качественно и в срок, ценники для всех одинаковые, а бумаги – это формальность». Получить всю сумму. Сохранить хорошие отношения с Главой семьи.

**Председатель ТСЖ** – по возможности дистанцироваться от ситуации. Сохранить хорошие отношения с электриком, потому что он всегда выручает без лишних согласований и бюрократии. Сохранить отношения с Главой семейства, потому что протестные настроения ему не нужны, да и другие жильцы интересуются итогом решения конфликта.

# СИТУАЦИИ за 3 место и ФИНАЛ

## 19. Амбициозная задача

В государственном учреждении произошла смена руководителя. Сразу после назначения новый Директор приглашен на встречу к Губернатору, на которой присутствует также Министр, курирующий работу учреждения.

Губернатор ставит перед новым Директором амбициозную задачу: за 3 года вдвое увеличить привлечение внебюджетных средств в учреждение. Сказал, что ждёт от нового директора предложений о мерах, необходимых для достижения этой цели. Министр заявил о готовности во всем помогать и со своей стороны привлечь дополнительно необходимые ресурсы, имея в виду использование административных ресурсов.

Новый директор взялся за дело с энтузиазмом. В результате нагрузка на коллектив учреждения увеличилась вдвое. Люди работают на пределе возможностей, а для выполнения амбициозных идей всем придется трудиться без выходных в режиме 24/7, при этом текущие задачи с них никто не снимал. Заработная плата персонала даже ниже, чем в подобных учреждениях. Стало понятно, что для достижения поставленных целей необходимо увеличить штат сотрудников, изменить регламенты работы и увеличить бюджет на деятельность организации. Средств на увеличение зарплаты и расширение штата нет.

## РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Новый директор** – повысить свой авторитет и укрепить позиции на политическом поле. Сохранить коллектив, который начинает подыскивать себе новые рабочие места. Наладить отношения с министром, получить необходимые ресурсы.

**Министр** – «задача поставлена, надо ее выполнять». «Ресурсов нет, но вы держитесь». Заинтересован в успехе выполнения поставленной задачи и эффективной работе учреждения.

**Старательный сотрудник** – Еще месяц в таком темпе я продержусь, а потом уже надо будет искать варианты для дальнейшего трудоустройства. В таком ритме работать невозможно, как бы эту работу ты не любил.

## 20. Чья правда?

Поставщики материалов прислали новую увеличенную смету на комплектующие и материалы. Пересчет в производственном отделе показал, что при новых ценах себестоимость продукции компании повысится примерно на 3 процента. Руководитель производственного отдела сообщает об этом директору компании. Директор компании обратился к руководителю отдела маркетинга с предложением оповестить клиентов о предстоящем повышении цен. Руководитель отдела маркетинга начал доказывать, что повышение цен в данный момент невозможно, при высокой конкуренции на рынке это отпугнет всех клиентов.

После совещания директора компании с руководителем отдела маркетинга руководителю производственного отдела была поставлена задача провести оптимизацию производства с целью сокращения расходов, чтобы цены на конечную продукцию остались на прежнем уровне.

Руководитель производства сразу обозначил, что любая «оптимизация» скажется на качестве выполненных работ и на безопасности потребителей. Вместо этого стоит модернизировать производство, это позволит снизить себестоимости, но это требует инвестиций в производственную базу. Директор компании считает, что медлить нельзя и что решение должно быть принято на этой неделе.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

***Руководитель маркетингового отдела*** - ни в коем случае не хочет повышать цены, так как боится, что компания выпадет из всех тендеров и станет менее конкурентоспособна, потеряет клиентов и доход.

***Руководитель производственного отдела*** - не желает в очередной раз проводить оптимизацию производства и урезать затраты, так как это может сказаться на качестве. Считает, что отдел маркетинга работает спустя рукава.

***Директор компании*** - желает найти верное решение, чтобы не сократилась разница между доходами и расходами и соответственно прибыль компании для собственника. При этом точно не знает, на кого из двух руководителей отделов следует больше надавить. Боится потерять авторитет у собственника компании.