

## **VI-й Турнир по управленческим поединкам «Владимир 2019»**

### **Классические поединки**

#### **Ситуация 1. «Три товарища»**

Несколько лет назад трое друзей решили организовать свой бизнес. Поскольку у одного из друзей (Ивана) денег на тот момент не было, все оформили на двух оставшихся (Андрей и Павел), а Ивана взяли бухгалтером, с перспективой войти в состав участников Общества наравне с остальными, когда для этого будет финансовая возможность. С каждым годом бизнес разрастался, клиентов и поставщиков становилось все больше, образовалось несколько филиалов и так далее. За эти годы Иван несколько раз выходил с предложением стать полноправным совладельцем бизнеса, поскольку к этому времени его материальное положение позволяло это сделать. Андрей был не против, но Павел всегда находил отговорки: то сейчас не время, потому что надо другими делами заниматься, а не с бумажками возиться; то один из них в отпуск собрался и опять нет времени; то ссылаясь на то, что между друзьями не может быть недоверия в подобном вопросе и он не видит вообще необходимости оформлять все документально; то еще что-нибудь. Иван видел, что Андрей и Павел участвуют при распределении прибыли, а ему в это время выделяется некая сумма в виде премии за работу плюс к заработной плате. Ивана не устраивало подобное положение вещей, поскольку, на его взгляд, он вносил не меньший вклад в общее дело. Все это время Иван исправно вел бухгалтерию и даже успешно прошел налоговую проверку «без потерь». Конечно, пришлось взять несколько дополнительных специалистов в бухгалтерию, поскольку одному вести дела становилось все проблематичнее. Павел выступает с инициативой передать бухгалтерскую работу на аутсорсинг, поскольку это экономически становится выгодней и, кроме того, освободится еще один кабинет, который сегодня занимает бухгалтерия. Эта площадь очень нужна для бизнеса.

#### **Роли и интересы:**

**Иван** — стать полноправным собственником бизнеса.

**Андрей** — принять справедливое решение, с учетом интересов бизнеса и друзей.

**Павел** — отдать бухгалтерию на аутсорсинг. Не видит причин, по которым они должны принимать Ивана в собственники.

## **Ситуация 2. «Информационные услуги»**

Предприниматель (Исполнитель), имея давние отношения с владельцем крупной компании (Заказчик), предложил предоставить последнему информационные услуги для организации бизнес-процесса, в котором тот нуждался. Заказчик с радостью дал согласие. Исполнитель заказал у своего приятеля из Калифорнии необходимую информацию, заплатив ему 8000 долларов для выполнения определённых подготовительных мероприятий. За несколько дней до момента передачи информации приятель вносит коррективы в качество оказываемых услуг, ссылаясь на неконкретные изменения в законодательной базе. Ссылки не очень убедительные, и похоже на то, что приятель сильно ошибся в стоимости обещанных им услуг. Исполнитель уведомляет об изменении качества информационных услуг Заказчика, на что тот к категорической форме не соглашается с введением предлагаемых ему изменений. Заказчик предлагает Исполнителю подумать, как решить этот вопрос так, чтобы ранняя договорённость о качестве передаваемых информационных услуг осталась бы прежней.

### **Роли и интересы:**

**Заказчик** — получить информационные услуги согласно ранней договорённости с предпринимателем.

**Исполнитель** — предоставить услуги в каком-либо виде, не испортив отношений с Заказчиком, а, кроме того, не потерять уже вложенные деньги.

**Приятель из Калифорнии** — предоставить информационные услуги в новом качестве или получить серьёзную доплату (6000 долларов) к уже полученным им деньгам, чтобы предоставить услуги в обещанном объёме и качестве.

### **Ситуация 3. «Два брата и жена»**

Шесть лет назад два брата организовали торговую фирму. Первые 4 года обязанности между братьями были разделены примерно поровну, и обоим это устраивало, т. к. бизнес шёл успешно, обороты росли, количество торговых площадей постепенно увеличивалось. Однако дивиденды от бизнеса делились отнюдь не прямо пропорционально. Старший брат регулярно изымал часть прибыли из оборота и за это время приобрёл хорошую большую квартиру в центре города, дачу с бассейном, две машины, а также открыл небольшой бизнес самостоятельно, без участия брата. Младший брат считал, что их фирма имеет большой потенциал, и поэтому всю прибыль необходимо reinvestировать в развитие торговли. Со своей долей он так и поступал. Через 4 года с начала работы фирмы в дело вошла жена старшего брата, и по взаимной договорённости между всеми тремя стала владеть половиной доли своего мужа, принимая активное участие в управлении фирмой. Через 2 года в силу объективных внешних причин совместный бизнес стал сокращаться, и вероятность изъятия своей доли прибыли для младшего брата стала всё менее реальной. Он предлагает остальным партнёрам рассчитать его долю на данный момент. Старший брат и его жена считают этот вариант неприемлемым, т. к. изъятие подобной суммы стало бы губительным для бизнеса. Они дают отказ. Младший брат настаивает на своём и уже готов пойти на то, чтобы забрать долю и выйти из совместного бизнеса. Возникает ссора. Претензии младшего брата в основном адресованы жене его брата, т. к. старший брат всё это время в основном был занят в побочном бизнесе. Жена, недовольная пассивностью мужа в этом споре, всячески старается оказать на него давление, и дело страдает и от семейных ссор. В результате позиции трёх сторон оказались разными, однако решение мужа и жены сходятся в одном: не возвращать второму брату его долю всю сразу, а постепенно.

#### **Роли и интересы:**

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

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

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

#### Ситуация 4. «Пункт обмена валюты»

После выхода на определённый уровень развития бизнеса у компании появилась возможность открыть новое направление бизнеса. Да и подходящий случай «подвернулся» – **давний приятель** учредителей компании открыл пункт обмена валюты, и требовалось финансовое вливание. Учредители компании (два компаньона) в равных долях распоряжаются активами компании. Их мнения разделяются: **молодой компаньон** предлагает инвестировать деньги в пункт обмена валюты, **пожилой компаньон** – подождать и не вкладывать деньги в рисковый бизнес, а вместо этого развивать собственное направление. Под натиском молодого компаньона пожилой всё же соглашается вложить деньги в пункт обмена валюты.

Каждый месяц в течение последующего времени пункт приносит проценты от деятельности, и обоих компаньонов удовлетворяет такое положение дел. Но через год, когда компаньоны решают вывести деньги из валютного бизнеса (согласно устной договорённости), оказывается, что деньги уже изъяты приятелем из пункта обмена валюты и вложены в развитие другого бизнеса сельскохозяйственного направления. Пожилой компаньон обвиняет молодого в неэффективности управления финансами, в потере денег и, таким образом, в нанесение ущерба компании. Возникает конфликт. Пожилой компаньон требует у молодого возмещения потерянных денег из собственных сбережений последнего. Молодой отказывается, ссылаясь на то, что в течение прошедшего года они поровну использовали проценты (а, следовательно, имели равную выгоду) от вложенных в пункт средств.

#### Роли и интересы:

**Молодой компаньон** — не допустить нанесения ущерба семейному бюджету и разделить ответственность за причинённый ущерб поровну с компаньоном, постаравшись не испортить с ним отношений. По возможности вернуть деньги.

**Пожилой компаньон** — отстаивать свою лидирующую позицию в фирме и вернуть деньги для развития бизнеса за счёт первого компаньона, при этом остаться в хороших отношениях с ним.

**Давний приятель** — не возвращать деньги, ссылаясь на то, что средства вложены в долгосрочные проекты, и, возможно, когда-нибудь предприятие окупится, и тогда он сможет вернуть деньги.

## Ситуация 5. «Дизайнер»

Пять лет назад в фирму пришёл работать молодой человек на место **дизайнера** с испытательным сроком на полгода. Испытательный срок закончился, и дизайнер остался работать постоянно. За время работы в фирме дизайнер стал одним из лучших: блистал всегда новыми, креативными идеями, его полюбили как сотрудники, так и клиенты. **Директор фирмы** и **финансовый директор** (составивший в своё время протекцию дизайнеру) поощряли его инициативу.

Наступает день, когда дизайнер приходит в кабинет директора с заявлением, что хочет купить квартиру, но на получаемую в этой фирме заработную плату он такую роскошь себе позволить не может, и что ему предложили другую работу, которая привлекает его высокой оплатой. Директор понимает, что ситуация критическая, потому как с уходом дизайнера фирма потеряет «генератора идей», что повлечёт за собой потерю клиентов. Повысить же зарплату до такого уровня, который обещан дизайнеру в другой фирме, данная компания себе позволить не может.

### **Роли и интересы:**

**Директор фирмы** — удержать работника хотя бы на тот срок, пока не найдут ему замену, сохранить имидж фирмы и клиентуру.

**Финансовый директор** — по возможности помочь работнику в решении его финансовых проблем, однако, не нанося при этом ущерба фирме.

**Дизайнер** — повысить своё материальное и социальное положение. Купить квартиру.

## Ситуация 6. ««Обойденный» руководитель»

В крупной фармацевтической фирме намечаются существенные структурные и кадровые перестановки: по отделам ходят слухи, что вот-вот генеральный директор уйдёт со своего поста, а кто станет на его место, ещё не известно. И вот, за две недели до общего собрания, на котором коллективу будет представлен новый генеральный директор, **президент** вызывает к себе **руководителя одного из отделов** (крупный опт). В доверительной беседе президент сообщает, что в скором времени ныне действующий генеральный директор перейдёт руководить новым проектом в рамках корпорации, в которую входит данная фармацевтическая фирма. В связи с этим руководитель отдела крупного опта будет назначен на его место. Руководитель ликует – наконец-то его заслуги перед фирмой оценены! Выйдя из кабинета президента, он не выдерживает и делится радостной новостью с двумя **коллегами по отделу**, которые как раз были неподалёку. Решено встретиться после работы и «отметить» будущее назначение.

В день общего собрания, в пятницу, президент фирмы объявляет **нового генерального директора**. Им назначен другой кандидат, человек «со стороны». Руководитель отдела потрясён. Он не решается при всех начать обсуждение изменения договорённости с президентом, который делает вид, что не замечает настроения руководителя, либо действительно не замечает, оживлённо беседуя с новым генеральным директором. Руководитель уходит, омрачённый, домой, где его ждёт с поздравлениями **жена**. Предстоит тяжёлое объяснение, тем более что он сам не очень понимает, что произошло, что повлияло на окончательное решение президента, не могли ли это быть происки коллег по отделу или определённая зависимость президента от нового генерального директора и пр. Дома жена убеждает руководителя, что с ним обошлись незаслуженно, попросту говоря, «кинули», и что президент фирмы – известный «скользкий тип», на чьё слово нельзя положиться. Несмотря на предшествующие добрые отношения с начальством, руководитель отдела, чувствуя себя обманутым, пишет заявление об уходе и кладёт его в понедельник на стол президента.

И президент, и новый генеральный директор не хотят терять в лице руководителя отдела ценного работника, уход которого может крайне негативно сказаться на благосостоянии фирмы: он фактически самостоятельно создал отдел крупного опта, и никто другой не справится лучше него с подобным объёмом работы.

### Роли и интересы:

**Президент фирмы** — удержать от ухода руководителя отдела, замотивировать его на дальнейшую работу, в то же время не дать ему настроить коллектив против нового генерального директора.

**Новый генеральный директор** — не дать уйти хорошему руководителю, наладить с ним и остальным коллективом хорошие рабочие отношения, представ перед ними в положительном свете. В то же время закрепить на новом месте и подыскать нового кандидата на тот случай, если руководитель всё же уволится.

**Руководитель отдела крупного опта** — «уйти, так с боем, остаться, так с выгодой» - иначе говоря, понимая привилегированность своего положения, извлечь из него максимальную выгоду. Понять причины изменения решения, чтобы получить моральное удовлетворение.

**Жена руководителя** — «не ударить лицом в грязь» на людях, надавить на мужа, чтобы он получил достаточную компенсацию морального ущерба в случае вынужденного увольнения.

**Коллеги по отделу** — снять с себя подозрения по сопричастности к изменению решения президента, остаться в дружеских отношениях с руководителем отдела, наладить хорошие отношения с новым генеральным директором.

## Ситуация 7. «Долевое перераспределение»

Восемь лет назад группа врачей районной поликлиники приняла решение заняться предпринимательской деятельностью, организовав собственное акционерное общество. Роли распределились следующим образом: общее руководство осуществлялось **инвестором**, вложившим в бизнес начальный капитал (10000\$). Остальные **трое сотрудников** вошли в бизнес интеллектуальной собственностью и впоследствии возглавили три организовавшихся направления. Изначально оговорённая доля инвестора от прибыли составляла 37%. Оставшаяся прибыль распределялась поровну между остальными тремя учредителями – по 21%.

Деятельность АО началась с оптовой продажи медикаментов, что принесло фирме значительный доход и позволило впоследствии организовать два дополнительных направления: производство лекарственных форм и медицинский центр. В течение некоторого времени и оптовая торговля и два других направления развивались успешно и были прибыльными, благодаря благоприятной внешней обстановке – дефицит лекарственных препаратов, востребованность квалифицированных медицинских услуг и т. п. Впоследствии, в силу возникшей конкуренции, прибыль от оптовой торговли стала близка к нулю. Медицинский центр, хоть и стал приносить меньшую прибыль, но всё же доход этот был стабильным. Завод же по производству медикаментов стал высокорентабельным и начал приносить основную прибыль. В связи с изменением доли прибыли, приносимой предприятию подразделениями, руководители направлений вступили в серьёзные разногласия относительно изменения оговорённых ранее условий. Ясно, что в таких напряжённых условиях совместная работа продолжаться не может, так как внешняя конкуренция достаточно жёстка, а внутренние разногласия ещё больше «подтачивают» бизнес.

### **Роли и интересы:**

**Инвестор (он же фактический руководитель АО)** — решить конфликт как можно безболезненнее относительно всех сторон, наладить нормальную работу АО, не допустить распада фирмы.

**Руководитель производственного направления** — увеличить собственную долю прибыли вдвое относительно оговорённой, настоять на ликвидации оптового направления, как бесперспективного.

**Руководитель оптового направления** — продолжать соблюдать первоначальные условия, при этом привлечь дополнительные оборотные средства для реабилитации собственного направления.

**Руководитель медицинского центра** — занять «выжидательную позицию», стараясь одновременно сохранить товарищеские отношения со всеми соучредителями, а если уж и произойдёт некое перераспределение долей, то не допустить ухудшения собственного материального положения.

## **Ситуация 8. «Обеспечение выплаты долга»**

По ряду разногласий в вопросах управления компанией со своим **шефом, топ-менеджер** переходит на работу к **конкуренту**, поставив об этом в устную известность своего руководителя заранее. Шеф должен топ-менеджеру довольно крупную сумму денег, и, к тому же, не может не принимать во внимание его огромные заслуги в лидерстве своей фирмы на рынке. Поэтому «развод» с работником состоялся мирный, и шеф подписал свои долговые обязательства с графиком выплаты денег, собираясь при этом, с одной стороны, честно рассчитаться, но с другой, на всякий случай, не оформлять свои обязательства юридически, верно.

Топ-менеджер не настаивает на юридической корректности документов, так как рассчитывает на порядочность шефа и на уверения конкурента, своего старого друга, в том, что шеф «никуда не денется», а деньги помогут вернуть, «если что». В течение последующей половины года шеф, постоянно нарушая под предлогом каких-либо оправданных обстоятельств установленный им самим же график выплаты денег, возвращает топ-менеджеру всего лишь 20% долга. За это время работа в фирме конкурента наладилась, и фирма значительно прогрессировала на рынке, в основном за счет деятельности топ-менеджера. После ещё 6 месяцев «волынки» шеф, разозлившись на бывшего работника за резкий скачок в делах фирмы конкурента, заявляет топ-менеджеру, что не выплатит больше ни цента. Топ-менеджер обращается с просьбой о помощи к конкуренту, который под разными благовидными предложениями оттягивает свою помощь в возврате долга, остерегаясь вступить с фирмой шефа в открытую конфронтацию. Топ-менеджер решает мирным способом покончить с ситуацией неопределённости, в которой перспектив получения обратно денег у него явно нет.

### **Роли и интересы:**

**Топ-менеджер** — получить назад все деньги, по возможности избежав применения силовых методов и сохранив нормальные отношения с шефом, а также хорошие отношения с новым руководителем, с которым дружен уже давно.

**Шеф** — не заплатить ничего или минимум, главное — не «воевать» с конкурентом.

**Конкурент** — несмотря на данное обещание, не вмешиваться в чужие проблемы, не ссориться с конкурентом, но сохранить при этом хорошие отношения с топ-менеджером, которого ценит как работника и друга.



## Ситуация 9. «Осторожный ген. Директор»

Фирму два года назад учредили два партнёра. Согласно самой простой схеме партнёрских соглашений, они договорились, что всю прибыль будут делить поровну. **Генеральным директором** стал человек более старший, обладающими широким кругом связей, но не бывший профессионалом в данной сфере бизнеса. Более молодой партнёр, специалист в этой области, а кроме того, прекрасно образованный, стал **заместителем директора**. Три года фирма работала и приносила нормальную прибыль. Коллектив подобрался удачно, работа была отлажена. И вот как-то раз пришёл заказ на выполнение работ от **очень известного лица**. Заместитель директора сделал предложения, которые заказчика устроили. Заместитель также договорился насчёт финансовой стороны вопроса, которая, в свою очередь соответствовала интересам фирмы.

Однако после выполнения работ генеральный директор неожиданно (по-видимому, желая «прогнуться» перед именитым клиентом) посчитал, что заказ выполнен недостаточно хорошо, поэтому он передал выполнение работ **стороннему исполнителю**, известному своим высоким качеством работ, не поставив об этом в известность своего напарника. Сторонний специалист с энтузиазмом приступил к выполнению заказа, отодвинув в сторону другие работы. Когда же заместитель узнал об этом, то он вначале растерялся, затем разозлился, а потом, окончательно выйдя из себя, сообщил генеральному директору, что ему уже не помогут никакие объяснения, что он выходит из учредителей фирмы, т. к. его доброе имя профессионала опозорено. А работать с человеком, который его подставляет в совместном бизнесе, где вроде бы интересы и цели должны быть едиными, он не собирается.

Генеральный директор не хочет развала фирмы, который вполне вероятен в случае потери ценного специалиста. Однако изменение решения означает фактически: признание в собственной неправоте, осложнение отношений и потеря лица перед сторонним специалистом, разочарование очень известного лица, которому уже было сообщено, какой известный специалист был привлечен для выполнения его заказа. Срок сдачи работы наступает. Клиент ждёт.

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** — сохранить собственный авторитет в фирме как руководителя, удержать от ухода заместителя и при этом остаться с ним в дружеских отношениях; сдать качественную работу ценному клиенту, закрепив ещё одно полезное знакомство.

**Заместитель директора** — вернуть к себе авторство работы, отодвинуть стороннего исполнителя, сохранить хорошие отношения с партнёром, но, в то же время, избавиться от его излишнего давления в качестве генерального директора.

**Очень известное лицо** — поскорее получить готовую работу на ранее обговорённых условиях, при этом испытывая минимум неудобств.

**Сторонний исполнитель** — сохранить и выполнить заказ наилучшим образом, применив своё собственное «ноу-хау».

## Ситуация 10. «Злоупотребление с кассой»

Молодой человек (**собственник**) создал фирму, занимающуюся ремонтом двигателей иномарок. В течение нескольких лет фирма стала одним из лидеров на данном рынке услуг. Собственник осознавал необходимость инвестиций в бизнес и убедил хозяина крупной фирмы (**партнёр**) стать соучредителем на 50% доли, и внести в качестве взноса в уставной капитал 2 000 000 долларов. Тот согласился.

Собственник берёт на работу своего давнего друга, бывшего одноклассника. На протяжении года друг успешно работает, и собственник, учитывая давнюю с ним дружбу, а также достижения перед фирмой, делает его **генеральным директором**.

Друг по-прежнему хорошо справляется с работой и в новой должности. Сам же собственник, обладая огромным авторитетом в фирме, позволяет себе свободно пользоваться её кассой, как своим кошельком, причём злоупотребляет этим постоянно. Генеральный директор неоднократно выражал своё негативное отношение к этому, но собственник игнорировал его. Партнёр, обеспокоенный тем, что фирма не обеспечивает дивидендов и полным отсутствием собственного влияния на происходящее в фирме, поднял вопрос перед собственником, но тот ведёт себя хамовато и каждый раз уклоняется от обсуждения данной темы. Партнёр назначает встречи с каждой из сторон – с собственником и с генеральным директором фирмы, чтобы прояснить ситуацию и принять конкретные решения.

### Роли и интересы:

**Собственник** — сохранить имеющуюся ситуацию и не выплачивать дивиденды, но не идти на прямой конфликт ни с партнёром, ни с генеральным директором.

**Партнёр** — вернуть вложенные средства или добиться регулярной выплаты дивидендов.

**Генеральный директор** — сохранить должность и заработную плату, не допустить развала фирмы, помочь собственнику как другу разобраться в проблемах (правда, не понятно пока, что им движет), но при этом сохранить равновесие между двумя сторонами – партнёрами.

## Ситуация 11. «Лидер возвращается»

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

Лидер приглашает на работу своего знакомого бизнесмена в качестве **консультанта**, чтобы решить ряд управленческих задач относительно проведения структурных и организационных перестановок внутри предприятия. Однако через некоторое время, убедившись, что консультант хорошо справляется с управлением завода в целом, лидер полностью передаёт ему в руки управление, ограничив лишь в праве распоряжаться собственностью. Сам же решает удалиться на некоторое время от дел, немного отдохнуть и подготовиться к последующему расширению бизнеса. Лидер продолжает находиться на предприятии, никуда не уехав, но, в отличие от обычного стиля поведения, ни во что не вмешивается. Раньше же он «управлял всем и всеми».

Дела на заводе идут хорошо, можно даже сказать, улучшаются. Консультант наводит порядок, но при этом сосредоточил всю власть в одних руках – в собственных. В принципе, лучшего желать и не приходится, ведь именно это от него и ожидалось. Однако лидер испытывает лёгкий дискомфорт от этого. Неприятные ощущения особенно дают о себе знать в связи с дошедшей до лидера информацией: **финансовый директор** в присутствии кого-то из работников завода возмутился тем, что лидер-то – бывший лидер, сейчас ничего не делает, а деньги берёт себе по-прежнему большие. И вот, несмотря на прогрессирующую, в общем, деятельность консультанта и завода в целом, лидер решает досрочно вернуться в бизнес и взять управление предприятием и его расширение целиком на себя. На заводе же всех всё устраивает, как есть, в том числе, и консультант, как руководитель. Наступил момент для решительных объяснений.

### Роли и интересы:

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

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

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

## Ситуация 12. «Проблемный клиент»

В частную урологическую клинику обращается **пациент** с тяжёлой хронической формой заболевания. Многолетнее лечение в других клиниках не принесло результата, оперативное вмешательство не допустимо. Заболевание прогрессирует. После консультативного обследования **главный специалист** клиники предлагает пациенту нетрадиционную схему лечения. Программа лечения длительная по времени и требует приобретения дорогостоящих препаратов. Пациент решается.

Препараты приобретаются непосредственно в клинике. По прошествии трёхмесячного срока во время очередного консультативного осмотра пациент заявляет, что в лечении он разочаровался, улучшений не чувствует, более того, для приобретения препаратов он прибегнул к кредиту, и требует возврата денежных средств. Главный специалист обращается к **администрации клиники** с требованием уладить конфликт.

### Роли и интересы:

**Пациент** — отказаться от лечения и вернуть себе деньги за препараты и лечение.

**Главный специалист** — не потерять репутацию и убедить администрацию вернуть деньги пациенту и по возможности продолжить лечение с оказанием бесплатных услуг и получение денег только в случае положительного результата.

**Администрация клиники** — не возвращать денег, убедить пациента с помощью главного специалиста продолжить лечения по предложенной программе.

### Ситуация 13. «Реорганизация холдинга»

При реорганизации холдинга меняется команда топ-менеджеров. Новый исполнительный директор с согласия **собственника** принимает на работу **нового финансового директора**. Эта позиция была занята. Чтобы предотвратить конфликт и в связи с заинтересованностью собственника сохранить сотрудника – **«бывшего фин. директора»**, собственник определяет ему область ответственности и мотивации.

Нового фин. директора это не устраивает, т. к. он считает, что собственник не имел права, не посоветовавшись, делать предложение, кроме того, собственник передал предыдущему фин. директору интересный и перспективный проект. Новый фин. директор начинает активно воздействовать на собственника с тем, чтобы тот изменил свои предложения.

#### Роли и интересы:

**Собственник (президент холдинга)** — хочет сохранить обоих сотрудников и развести их по функционалу.

**Бывший фин. директор** — принять предложение собственника и не подчиняться новому фин. директору.

**Новый фин. директор** — воздействовать на собственника, чтобы тот забрал свои слова обратно и бывшего фин. директора оставил в подчинении в качестве зама (собственник не должен принимать подобное решение, не посоветовавшись с новым фин. директором).

## Ситуация 14. «Здоровье — товар»

В одной из серьёзных клиник в нейрохирургическом отделении **пациенту** была произведена успешная ситуация на головном мозге.

Пациент практически поправился, но **жена** больного выяснила, что во время операции не проводился по какой-то причине постоянный мониторинг функций головного мозга, что является обязательным условием проведения данного вида вмешательств.

**Врач** (лечащий) убеждает жену, что лучших результатов добиться невозможно. Жена пациента, опираясь на формальный факт, намерена получить сумму предполагаемого ущерба от клиники, о чем и заявила **главному врачу клиники**.

### **Роли и интересы:**

**Пациент** — не хочет скандала, доволен врачом и хочет сохранить с ним хорошие отношения.

**Жена** — заботится о здоровье мужа, сомневается в успешности операции без постоянного мониторинга функций мозга, во всех случаях требует компенсации за не оказанную услугу (мониторинг).

**Врач** — убежден в успешности операции и считает, что имеет достаточный опыт в ее проведении без мониторинга.

**Главный врач** — всецело доверяет врачу, никаких компенсаций платить не собирается.

## Ситуация 15. «Ветхая крыша»

Одна крупная Торговая фирма обратилась в Агентство недвижимости с предложением найти покупателя на один из принадлежащих фирме офисов. У офиса был один существенный недостаток – он находился на последнем этаже, и во многих местах из-за ветхости крыши протекал потолок. Офис с такой проблемой продать за короткий срок и хорошую цену было бы трудно, но, боясь потерять хорошего клиента и немалые комиссионные, **директор Агентства** согласился. Торговая фирма сделала косметический ремонт офиса и заключила договор с Агентством.

Вскоре **Михаил**, специалист Агентства, которому была поручена работа по продаже офиса, находит **Покупателя** – это столичная фирма, которая ищет помещение для своего филиала. Покупатель внёс по требованию Агентства не возвращаемый задаток 10000\$, и стороны договорились о дате заключения сделки купли-продажи. За день до оформления сделки Покупатель узнаёт о проблеме с крышей. Из полученных 10000\$ Директор Агентства 6000\$ передал **Представителю Торговой фирмы**, 2000\$ – Михаилу в качестве аванса за проделанную работу.

### Роли и интересы:

**Покупатель** — получить назад аванс или учесть в цене офиса ремонт крыши.

**Представитель Торговой фирмы** — получить все деньги за офис, даже ценой невозврата аванса.

**Директор Агентства недвижимости** — погасить конфликт, сохранить со всеми отношения.

**Михаил** — снять с себя всякие претензии и денег не возвращать.

## **Ситуация 16. «Друг хозяйки»**

**Хозяйка ресторана** — разведенная, с двумя детьми-студентами, сошлась со своим охранником **Алексеем** — молодым мужчиной, любителем хорошо проводить время, и сделала его коммерческим директором. Наконец-то появилось крепкое мужское плечо... Первое время Алексей проявлял служебное рвение, контролировал и распекал персонал, решал хозяйственные вопросы и налаживал деловые связи. По предложению Алексея Хозяйка, воспринимая его почти как мужа, передала ему в подчинение Бухгалтера. Постепенно Алексей стал все больше проводить время в обществе парочки своих приближенных из персонала, а также стал появляться на работе в слегка нетрезвом виде. **Бухгалтер** неоднократно жаловалась, что Алексей позволяет себе вольно обращаться с деньгами. На замечания Хозяйки он реагировал все более нервно, а на место Бухгалтера, которую советовал уволить, стал настойчиво предлагать свою **Знакомую**, имеющую, по его словам, хорошие связи в налоговой инспекции. Несмотря на еще пылкие чувства к Алексею, Хозяйка стала ощущать гнетущее беспокойство по поводу будущего для своего бизнеса.

### **Роли и интересы:**

**Хозяйка ресторана** — вернуть Бухгалтера в собственное подчинение, отодвинуть Алексея подальше от денег, но сохранить с ним близкие отношения.

**Алексей** — укреплять свой авторитет и власть в ресторане, взять под контроль бизнес и заменить нелояльного к нему Бухгалтера на свою Знакомую.

**Бухгалтер** — открыть глаза хозяйке на видные невооруженным глазом планы Алексея захватить ресторан, а потом избавиться не только от неё, но и от Хозяйки.

**Знакомая** — согласна перейти на работу в ресторан, и при всех раскладах очень хочет «не битьем, так катаньем» женить Алексея на себе.