



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 1. Дружба без оплаты

Два партнера, владельцы компании-подрядчика, совместно утвердили бюджет проекта и предоставили его **Заказчику**. Срок исполнения работ по проекту – два месяца. Заказчик дал добро, произвёл предоплату работ за первый месяц, и работы по проекту начались. Для выполнения работ по второму месяцу **Партнер 1** нанял дополнительного сотрудника – своего друга, **Фрилансера**, поставив ему задачу обеспечить поддержку и продвижение проекта в социальных сетях. Партнер 1 договорился с Фрилансером, что оплату выполненных им работ он получит после того, как Заказчик внесёт предоплату за работы второго месяца.

Первый месяц завершился, прошло три недели с начала второго месяца проекта. Заказчик всячески затягивал предоплату работ второго месяца. А ещё через неделю Заказчик объявил, что отменяет вторую часть проекта, потому что не видит в ней необходимости. В бюджете компании средств на оплату работы Фрилансера нет. Партнер 1 предлагает **Партнеру 2** поровну из личных средств оплатить Фрилансеру фактически отработанное время, чтобы, как выразился Партнер 1, «не обидеть хорошего человека».

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Партнер 1** — оплатить другу выполненные им работы, сохранить хорошие отношения с Партнером 2, сохранить свои деньги.

**Партнер 2** — не тратить свои личные финансы на оплату дружеских связей Партнера 1, сохранить партнерство.

**Заказчик** — не платить за работу, которую не подписывал, сохранить подрядчика для будущих проектов.

**Фрилансер** — получить оплату своего труда либо от партнеров, либо от Заказчика, поскольку уверен, что работу выполнил с требуемым качеством, и Заказчик использует результаты его работ.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 2. Новое для новых

В компании четыре подразделения, все они выполняют одинаковую работу. Руководитель первого подразделения, **Елена**, работает с момента основания компании и проявила себя как добросовестный и честный сотрудник. Получает стабильную заработную плату, которая не зависит от выручки её подразделения. В течение года были открыты три новых подразделения и принято три новых руководителя подразделений.

**Директор компании** решил поставить эксперимент — как будут зависеть финансовые показатели компании от системы мотивации руководителей — и ввёл новую систему мотивации для вновь нанятых руководителей подразделений. По новой системе мотивации заработная плата руководителя зависит от выручки подразделения, к тому же система подразумевает для руководителя существенные штрафы за потерю клиентов и некоторые ошибки в работе. По итогам работы первого года три новых сотрудника получили заработную плату, которая была выше, чем заработная плата Елены.

Когда Елена узнала о том, что новые сотрудники получают заработную плату больше, чем она, работающая с основания фирмы, она обратилась с этим вопросом к **Собственнику** — человеку, который её нанимал, и выдвинула требование о повышении её заработной платы, угрожая увольнением.

**Директор** считает, что Елена получает и так достойную заработную плату, соответствующую её работе. Считает, что зарплата Елены хоть и ниже, но более стабильна, а при новой системе оплаты есть риск значительного снижения заработной платы при ошибках в работе. К тому же **Директор** уверен, что изменение мотивации Елены не улучшит качество работы. А вот молодым и амбициозным новым руководителям такая система оплаты даст возможность проявить себя и сделать максимум для стремительного роста и развития компании.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Собственник** — не хочет потерять ценного сотрудника, так как это повлечёт за собой и потерю части клиентов. Но и вмешиваться в решение **Директора** тоже считает неправильным.

**Директор** — не поднимать заработную плату Елене. В случае её увольнения нанять молодого сотрудника и предложить ему такие же условия, как и у других руководителей подразделений.

**Елена** — хочет увеличения заработной платы, готова уволиться, если этого не добьётся.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 3. 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 ни 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.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 4. Увольнение без собственного желания

Очень известная компания совершенно неожиданно проиграла важный и очень крупный тендер. В службу безопасности компании вскоре поступила информация о том, что один из менеджеров тендерного отдела «сливает информацию» конкурентам, чему имеется множество косвенных свидетельств, но нет ни одного прямого доказательства.

**Начальник службы безопасности** доложил о ситуации **Директору** компании и **Руководителю тендерного отдела**, который был очень удивлён, поскольку речь шла об очень лояльном и эффективном **Сотруднике**, работающем в компании уже более пяти лет. Директор обозначил, что компания не может терять время на дополнительное расследование и рисковать новыми тендерами и контрактами, и поставил задачу уволить этого **Сотрудника** в кратчайшие сроки.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник** — ничего не подозревает о происходящем, не знает о том, что на него «донесли». Увольняться не собирается, готов защищать свои интересы через трудовую инспекцию и суд.

**Директор** — уволить сотрудника без ущерба для компании. Не допустить повторения ситуации в будущем.

**Руководитель тендерного отдела** — понимает, что прямых доказательств нет, чувствует сомнения: «а вдруг **Сотрудник** невиновен?», но приказ есть приказ.

**Начальник службы безопасности** — считает, что вина в утечке информации есть и на **Руководителе** тендерного отдела, а для увольнения **Сотрудника** даже подозрения более чем достаточно. Требует установления нового жёсткого порядка в компании.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 5. Излишний рост продаж

В компании, занимающейся продажей медицинских товаров и оборудования, в отделе продаж сохраняется устойчивый рост продаж на протяжении последних пяти лет.

Перед **Директором (собственником)** компании встаёт проблема размеров зарплат именно этого отдела — изначально была система оплаты труда: оклад и проценты от продаж, но с учётом интенсивного роста за последние три года размер зарплат, получаемых менеджерами в отделе, приближается к зарплате руководителей других отделов компании, назревает «зарплатный бунт».

Директор предлагал **Начальнику отдела продаж** пересмотреть условия оплаты труда, но она категорически против, понимая, что, если уступит один раз, дальше процентная ставка будет каждый год снижаться, а планы продаж продолжат расти.

Авторитетный и результативный **Менеджер отдела продаж** готова уволиться, если реальные заработки в отделе понизятся или заморозятся.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор (собственник)** — снизить в отделе уровень оплаты труда до среднеотраслевого, поскольку рост рынка отчасти обеспечил рост продаж, хотя заслуги сотрудников он тоже не отрицает. Не хочет потерять сложившийся эффективный отдел.

**Начальник отдела продаж** — хочет сохранить максимально возможный уровень зарплаты и процентную ставку премии в отделе, поскольку считает все успехи результатом исключительно усилий своих сотрудников и своих собственных, не готова менять работу в ближайшие два года. Не хочет допустить потери эффективного Менеджера.

**Менеджер** — не допустить пересмотра оплаты труда в отделе продаж в худшую для менеджеров сторону, готова уволиться.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 6. 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.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 7. 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 ассортиментного 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.

**Племянник** – оставить всё как есть.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 8. Свои люди

На предприятии происходит смена нескольких руководителей, и постепенно новый **Коммерческий директор** заменяет состав сотрудников знакомыми и доверенными людьми, убирая старых работников. После увольнения очередного сотрудника Коммерческий директор принимает на работу в отдел продаж сотрудницу, знакомую по предшествующему месту работы. **Новый менеджер** не знает специфики работы данной компании и не владеет всеми необходимыми навыками. При этом её оклад, установленный Коммерческим директором, превышает оклад менеджеров, проработавших на предприятии много лет.

**Начальник отдела продаж** — опытный сотрудник 45 лет, который прекрасно владеет всеми нюансами. Перед ним поставлена задача — обучить Нового менеджера деталям работы. Делиться накопленным за время работы опытом он не считает нужным, считает несправедливым установленный Новому менеджеру оклад. Опасается, что в скором времени его могут отправить «на пенсию», после того как он введёт в курс дела Нового менеджера.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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





## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 9. Лошадь на дороге

По туристическому посёлку на машине ехала **Алёна**. Посередине улицы стояла лошадь. И поскольку Алёне надо было проехать, она посигналила, чтобы лошадь с дороги ушла. Лошадь неожиданно отреагировала на сигнал — испугалась, отпрыгнула в сторону и лягнула стоящую рядом машину. На двери машины образовалась серьёзная вмятина. Выбежал из дома **Хозяин лошади**. **Водитель** пострадавшего автомобиля требует взять на себя вину за ущерб или Алёну, или Хозяина лошади. Хозяин лошади считает, что он вообще ни при чём.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Алёна** — своей вины не признаёт, считает, что Хозяин лошади должен отвечать за её поступки, или хозяин машины должен считать это несчастным случаем.

**Водитель** — считает, что кто-то из двоих — Алёна или Хозяин лошади — должны ему оплатить ущерб.

**Хозяин лошади** — считает, что Алёна и хозяин пострадавшей машины должны разбираться без него, потому что он вообще отсутствовал во время происшествия.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 10. 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.

**Опытный сотрудник** — остаться работать на прежнем месте, упрочить свое положение в компании.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 11. Трое в лодке

Три друга детства совместно открыли Компанию в равных долях. Каждый занял должность, наиболее соответствующую его опыту: один стал **Техническим директором**, другой — **Коммерческим директором**, третий возглавил Компанию. Прошло 1,5 года и стало очевидно, что бизнес не стал прибыльным. Один из друзей — Технический директор — задумался о выходе из состава учредителей. В то же время **Генеральный директор** принял решение взять кредит на юридическое лицо. Консультации с сотрудником Банка сделали очевидным факт, что поручителем по кредиту может стать только один из друзей — Технический директор, поскольку двое других имеют не очень хорошую кредитную историю. На ближайшей планерке Генеральный директор объявил о полученной информации, ожидая единогласного одобрения, однако наткнулся на жесточайшее сопротивление Технического директора, который сообщил, что уже дал распоряжение секретарю подготовить протокол собрания учредителей, посвященный его выходу. Генеральный директор понимает, что кредит Компании не дадут без Технического директора. Считает, что кредит жизненно важен для дальнейшего существования Компании, поскольку в ближайшие три месяца прогнозируется острая нехватка оборотных средств. Технический директор уже принял решение о выходе из учредителей и не собирается его менять. Не ставит своей целью продать долю, готов к ее безвозмездному отчуждению поровну между оставшимися учредителями, но только в случае, если Компания выплатит ему 200 тыс. рублей (компенсация на 2—3 месяца поиска работы). В противном случае (если компенсация не будет выплачена) готов выставить долю на продажу (Устав позволяет это сделать без согласия других учредителей). Коммерческий директор видит выгоду в том, что один из учредителей выходит из Компании, что увеличит долю каждого с 33,3% до 50%. Опасается, что доли будут перераспределены по-другому, не в его пользу. С другой стороны, понимает, что Технический директор является носителем уникальных технических компетенций и навыков, продажа которых составляет не меньше 30% прибыли Компании, и которые будут потеряны в случае его выхода, поскольку на текущий момент специалистов его квалификации в городе нет.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

**Коммерческий директор** — поддержать выход Технического директора из состава учредителей. Уговорить Технического директора остаться в Компании в качестве наемного сотрудника, либо консультанта. Обеспечить равное распределение долей.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 12. Дизайн — дело тонкое

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

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

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

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 13. Отцы и дети

Компанию давно организовал и долгое время ею руководил **Отец**. Но возраст берет своё, постепенно отец передает управление бизнесом в руки своего **Сына**. В компании сын занимает должность генерального директора. Отец — в должности исполнительного директора и учредитель компании. Но при этом от дел он не отходит, продолжает отдавать приказы, вмешиваться в бизнес-процессы, игнорирует распределение ресурсов на текущую неделю Сына на планерках. Может отменить приказ Сына и направить сотрудника туда, куда ему кажется наиболее важным и своевременным.

Сотрудники предприятия продолжают по привычке выполнять в первую очередь распоряжения Отца. Сын при этом не чувствует себя хозяином бизнеса, понимает, что авторитета у сотрудников нет. Постепенно начинает набирать на работу людей сам для того, чтобы сформировать свою команду. Но и новые сотрудники быстро ориентируются в ситуации. Три месяца назад у принятого на работу сыном **Менеджера по снабжению** закончился испытательный срок, и Сын рассматривает вопрос о его назначении на должность начальника отдела снабжения.

В очередной раз в понедельник на планерке Менеджеру по снабжению было дано задание Сыном: срочно организовать доставку материалов от поставщика на объект, иначе подрядчик не сдаст объект в намеченное время. А через 15 минут после планерки того же Менеджера вызывает к себе в кабинет Отец и направляет на заключение договора, работы по которому должны начаться через месяц после подписания договора.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Отец** — «Я основал этот бизнес, и точно знаю, как управлять ресурсами. Работники меня слушали, и будут слушать. А Сын пусть учится у меня — как надо управлять». Пока здоровье позволяет — от дел не уйдет.

**Сын** — «Раз отец доверил мне организацию, так пусть доверит и полное управление ею и перестанет вмешиваться в ежесекундные дела компании. Я же перед ним отвечаю за последствия принятых мною решений.»

**Менеджер по снабжению** — между двух огней. За быстрое и качественное выполнение распоряжений Отца по умолчанию полагается премия в размере 20% от оклада. А за невыполнение распоряжений сына место начальника отдела снабжения отодвигается еще на 2 месяца.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 14. Нежелательный переезд

Молодая семья в течение полутора лет снимает однокомнатную квартиру. Последний месяц **Муж** несколько раз заводил разговоры о том, что хорошо бы переехать к его матери в двухэтажный коттедж, мотивируя тем, что будет существенная экономия на арендной плате. **Жена** не хочет совместного проживания со **Свекровью**, предпочитает жить на своей территории. В итоге Муж настроился категорично и теперь рассматривает ситуацию так: «жить в съемной квартире я отказываюсь, мы будем жить в коттедже!».

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Муж** — хочет переехать в коттедж, где много пространства и свежий воздух, сэкономить на арендной плате.

**Жена** — категорически не хочет жить со свекровью. Хочет быть хозяйкой на своей кухне. Мнение своего мужа по поводу переезда не разделяет.

**Свекровь** — хочет, чтобы молодая семья проживала с ней, мотивируя тем, что ее постоянно нет дома (то работа, то деревня). Предлагает оборудовать гараж под отдельную комнату для молодых с отдельным выходом на улицу.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 15. Уйти, но остаться

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

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

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

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 16. Угроза распада

Четыре приятеля-однокурсника шесть лет назад основали компьютерную фирму, простодушно определив каждому по 25% собственности в ней. Дела шли по-разному, но в итоге фирма выстояла, и её годовой оборот составил более 10 млн. долларов.

Они обладали разными способностями, и хотя первые годы пытались управлять фирмой «на равных», всё же в качестве её первого руководителя выделился, утвердился на должности **Генерального директора** и стал приобретать все большую власть один из них. Вскоре он стал комплектовать фирму своими кадрами и практически единолично решать все важные вопросы, советуясь с остальными совладельцами формально, скорее из уважения к ним, как «всё-таки совладельцам», чем по существу.

Пока прибыль фирмы, которая образовывалась достаточно «серым образом», была сравнима с их общими затратами на поддержание достойного образа жизни, всех такая ситуация устраивала. Но когда структура доходов и схема формирования прибыли стали весьма сложными, один из совладельцев, работающий в фирме **Директором по персоналу**, под влиянием своей **Жены** стал активно интересоваться вопросом, как он сможет получить свою долю, «если что-то случится». Бодрые заверения Генерального директора о том, что ничего не случится, его всё меньше устраивали. Он понял, что фирма настолько разрослась, обросла дочерними, подставными и офшорными фирмами, проблемы имущества и собственности стали столь запутаны, что какая-либо «технология определения и вытаскивания своей доли из бизнеса» вообще отсутствует. И хотя жизненной потребности выхода из бизнеса у Директора по персоналу не было, он, мучимый сомнениями и опасениями, решил не дожидаться, пока «если что-то» случится, а выйти из бизнеса уже сейчас. Он написал заявление, обращенное к своим компаньонам, и вручил его Генеральному директору как главной фигуре среди совладельцев. Но тот советовал не торопиться и под всякими предложениями уклонялся от того, чтобы дать заявлению какой-либо ход, понимая, что выход одного из совладельцев может нанести непоправимый удар по всей фирме и её имиджу.

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

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор** — сохранить «статус кво» и успокоить Директора по персоналу.

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

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

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

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





## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 17. Спор директоров

**Коммерческий директор** завода в начале года пообещал увеличение заработка **Директору филиала** (при этом условия чётко не оговаривались). В течение года по рыночным условиям доходы завода упали, но показатели филиала улучшились. **Директор завода** запретил **Коммерческому директору** увеличивать фонд заработной платы. **Директор филиала** жалуется **Собственнику** завода (у них хорошие отношения) и шантажирует **Коммерческого директора** уходом. **Собственник** требует улучшения показателей от **Директора завода** и не хочет ухода **Директора филиала**. В случае неразрешимости конфликта требует уволить **Коммерческого директора** и на его место поставить **Директора филиала**.  
**Директор завода** не хочет увольнять **Коммерческого директора**, поскольку потеряет управляемость коммерческой службой. **Собственник** требует разрешить конфликт.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 18. 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, и 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 и так в прошлом году его 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.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 19. Работа с браком

У компании-производителя действуют условия, согласно которым дистрибьютор может при заключении договора выбрать полную компенсацию брака или скидку 1 % при отказе от компенсации брака. Статистика по браку за предыдущие годы составляла примерно 0,6 %, и дистрибьютор предпочел дополнительную скидку 1 %, прописав в годовом договоре отказ от возврата брака производителю.

Но за первое полугодие вследствие производственного сбоя количество брака по продукции составило 2,5 %, и при объеме продаж в 200 миллионов рублей затраты на обмен брака приближаются к 5 миллионам рублей. **Генеральный директор дистрибьютора** возмущен увеличением количества брака, считает себя обманутым и хочет вернуть условия с возможностью обмена брака «задним числом».

**Территориальный менеджер компании-производителя** только что устроился на работу и хочет показать себя эффективным сотрудником, не желая начинать карьеру с увеличения убытков компании. **Коммерческий директор компании-производителя** получает заработную плату от валовой прибыли, он уже получил и потратил свои бонусы и также не желает пересмотра условий договора.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор дистрибьютора** — хочет получить компенсацию брака за первое полугодие, отказавшись от скидки 1 %, и изменить условия на второе полугодие. Хочет сохранить отношения с производителем, поскольку продукция отлично продается и приносит прибыль.

**Территориальный менеджер производителя** — считает, что договор подписан и разговаривать здесь не о чем. Дистрибьютор сделал свой выбор, а после драки кулаками не машут.

**Коммерческий директор производителя** — готов на пересмотр условий второго полугодия, но не согласен идти на уступки по прошедшему периоду. При этом хочет сохранить крупного клиента и, по возможности, увеличить его объемы продаж.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 20. 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.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 21. 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.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 22. Неравноценные супруги

В компанию по рекомендации одного из клиентов, с которым у **директора** сложились приятельские отношения, приходит помощник бухгалтера. Через два года она занимает пост **главного бухгалтера**.

Ещё через полгода образовывается вакансия руководителя отдела продаж. На неё директор приглашает своего знакомого, работающего в этом бизнесе, которого знает как порядочного и неконфликтного человека (кстати, он же является мужем главного бухгалтера). Перед **руководителем отдела продаж** поставлена задача укрепить позицию на рынке и развить структуру сбыта.

Еще через два года становится очевидным, что руководитель отдела продаж не изменил ситуацию и не предложил конструктивного плана развития предприятия, а также не смог создать сильную команду в отделе продаж. При этом растёт недовольство среди **менеджеров** и сомнения в профессиональных качествах их руководителя, которые они не желают высказывать открыто, т.к. влияние гл. бухгалтера (жены руководителя) достаточно сильное.

Директор понимает, что наступил момент, когда он должен вмешаться и принять правильное решение.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 23. Служебный роман

В небольшой финансовой компании работает 5 человек: **Директор** (наемный менеджер), 2 специалиста по работе с клиентами, бухгалтер, офис-менеджер. Специалисты очень не одинаковы: **Первый специалист** (девушка) делает 80% объема, второй — 20%. Высокий результат обусловлен годами налаженными отношениями с первыми лицами клиентов. **Собственник бизнеса** следит за ключевыми показателями и знает об успехах первого специалиста, но за все в компании спрашивает с Директора. Собственник оценивает результаты работы самого Директора прежде всего по продажам. Предыдущий директор уволен именно из-за неудовлетворительных продаж. У Директора и Первого специалиста случается роман, который длится достаточно долго. Все это время и бизнес идет в гору. Потом роман заканчивается из-за того, что Директор заподозрен в измене. Личные отношения начинают сказываться на работе. Первый специалист перестает уважать директора, все чаще демонстрирует неподчинение. В итоге, Первый специалист отказалась выполнять поручение Директора на встрече в присутствии ключевого клиента компании. Директор принимает решение любой ценой положить этому конец.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор** — урегулировать отношения с Первым специалистом, добиться управляемости и соблюдения субординации или уволить Первого специалиста. При этом сохранить работу, так как в случае увольнения продажи существенно снизятся.

**Первый специалист** — понимая привилегированность своего положения, добиться особого отношения к себе, отстоять право на самостоятельность и минимальный контроль со стороны директора. По возможности, занять место директора.

**Собственник** — нацелен на рост продаж и прибыли. Заинтересован сгладить конфликт, сохранить команду.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 24. Подслушанный разговор

**Начальник отдела продаж** оптовой компании в ожидании вылета в аэропорту разговаривал со своим знакомым. В разговоре он допустил несколько нелестных высказываний в адрес одной крупной торговой сети – типа: «они зажрались, обнаглели совсем». Неожиданно он увидел, что позади его сидит **Коммерческий директор** этой торговой сети, которая встала, сказала ему: «Ну-ну, посмотрим» и ушла. Через три дня коммерческий директор сети позвонила **Генеральному директору оптовой компании** и пригласила на встречу для согласования позиций очередного контракта — вместо начальника отдела продаж, с кем она прежде обычно вела все дела. Генеральный директор был знаком с ней, они общались иногда на разных мероприятиях, но он не вел с ней никаких переговоров уже несколько лет. Пригласив для консультации начальника отдела продаж, которого он высоко ценил, генеральный директор услышал от него про случай в аэропорту. До назначенной встречи оставалось три часа. Известно, что владелец торговой сети готов «растерзать» любого, кто портит имидж его фирмы (конечно, если он узнает о таком факте).

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор оптовой компании** — сохранить сотрудничество с сетью без серьезных изменений в договоре.

**Начальник отдела продаж** — сохранить работу.

**Коммерческий директор сети** — получить дополнительные скидки и бонусы от компании или добиться увольнения начальника отдела продаж.





## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 25. Между молотом и наковальней

Два друга, **Иван** и **Петр**, несколько лет назад создали прибыльный бизнес. При организации компании друзья распределили доли между собой таким образом, что доля Ивана с учетом его финансовых вложений и административного ресурса составила 75 %, а доля Петра — 25 %.

Данное распределение долей было зафиксировано в отдельном документе. В учредительных документах этого не значилось. Друзья договорились, что формально компания будет зарегистрирована на Петра, но по первой просьбе Ивана Петр переписет на него его долю, они оформят соответствующие бумаги в установленном порядке и внесут изменения в Единый государственный реестр юридических лиц. Кроме того, Иван попросил Петра во избежание каких-либо разногласий сообщить о достигнутых договоренностях **Жене Петра**. При согласовании указанных условий присутствовал **Генеральный директор** компании, который является одновременно другом Ивана и двоюродным братом жены Петра.

Через несколько лет Петр погиб в автомобильной катастрофе. На момент его гибели он так и продолжал числиться единственным участником компании. Завещание оформлено не было.

Иван обратился к жене Петра, являющейся его единственной наследницей, с просьбой после окончания всех наследственных дел оформить его права на долю в компании согласно ранее достигнутым договоренностям с Петром. Однако жена Петра сообщила Ивану, что ей ничего не известно о таких договоренностях, у нее имеется желание самой заниматься компанией, тем более, что она может воспользоваться помощью Генерального директора компании.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Иван** — добиться от жены Петра оформления его прав на долю в компании в размере, ранее согласованном друзьями.

**Жена Петра** — сохранить за собой компанию, но в крайнем случае, учитывая роль Ивана в прибыльности компании, предоставить ему долю, но в размере меньшем, чем было определено друзьями.

**Генеральный директор** — сохранить свою должность в компании, прибыльность компании, дружеские отношения с Иваном, не испортить отношения с Женой Петра.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 26. 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 «волокиты» 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 всё-таки не силовыми методами 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** - не смотря 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



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 27. Друг хозяйки

**Хозяйка ресторана** - разведенная, с двумя детьми-студентами, - сошлась со своим охранником **Лёшей** — молодым мужчиной, любителем хорошо проводить время, и сделала его коммерческим директором. Наконец-то появилось «крепкое мужское плечо». Первое время Лёша проявлял служебное рвение, контролировал и распекал персонал, решал хозяйственные вопросы и налаживал деловые связи. По предложению Лёши Хозяйка, воспринимая его как почти-мужа, передала в его подчинение **Бухгалтера**. Постепенно Лёша стал все больше проводить время в обществе парочки своих приближенных из персонала, а также стал появляться на работе «подшафэ». Бухгалтер неоднократно жаловалась, что Лёша 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 Лёше, Хозяйка стала ощущать гнетущее беспокойство по поводу будущего для своего бизнеса.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

**Лёша** — 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 Лёши 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 Лёшу на себе.



## Ситуации турнира по классической управленческой борьбе «Кубок Дона 2018. Осень» 28-29.09.2018

### 28. Младший партнер

**Старший партнер** имеет в фирме 80% собственности, он председатель Совета директоров и президент в одном лице. Его старый школьный товарищ — **Младший партнер** — имеет 20% собственности в фирме и возглавляет службу маркетинга. У младшего партнера — натянутые отношения с **Менеджером по безопасности**, который безраздельно предан старшему партнеру, а младшего партнера вообще не воспринимает «всерьез», расценивая его «историческим балластом» для фирмы, поскольку все, скольконибудь значительные решения, в том числе, и в части маркетинга, так или иначе принимает «сам президент», т. е. старший партнер. Охранники, вслед за своим шефом, также иногда бывают недостаточно почтительны с младшим партнером, хотя и не хамят ему открыто.

Однажды, во время командировки старшего партнера, младший партнер устроил в офисе фирмы бурный праздник, и когда под утро гости начали расходиться, один из гостей повздорил с кем-то из охранников. Младший партнер, на нетрезвую голову, не потрудившись разобраться в сути дела, осыпал охранников оскорблениями, чувствительно задевая их мужское достоинство. Закончилось дело тем, что один из охранников съездил младшему партнеру по физиономии, и тот на глазах у собственных гостей полетел в грязь. На следующий день младший партнер потребовал от менеджера по безопасности немедленно уволить злополучного охранника. Но менеджер отказался, мотивировав тем, что

- «не нужно горячиться»,
- «охранник не виноват»,
- «хорошего охранника найти очень трудно»,
- «охранники — народ грубый, и не нужно их без причины оскорблять».

Младший партнер прилюдно заявил, что «если охранник не будет уволен сегодня, то завтра уволен будешь ты!». Однако, **охранник** не был уволен ни сегодня, ни завтра, ни послезавтра, а на третий день вернулся старший партнер.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Старший партнер** — уладить отношения между младшим партнером и остальными работниками фирмы, поднять уровень дисциплины в фирме.

**Младший партнер** — наказать обидчика, повысить свой авторитет в глазах работников фирмы.

**Менеджер по безопасности** — уладить отношения между младшим партнером и охранниками, не дать уволить охранника.

**Охранник** — отстаивать правомерность своих действий и избежать увольнения.