

Ситуация 1. «Недопечённый пирожок»

Компания ведёт для Заказчика разработку некоторого программного продукта. **Генеральный директор компании-разработчика** лично вёл переговоры и подписывал контракт. Но когда срок подошёл к концу, а работа была выполнена лишь наполовину, выясняется, что компания не располагает специалистами, необходимыми для реализации финальной части проекта. **Технический директор компании-разработчика** отказывается продолжать работу, так как выполнить ее до конца не сможет, а контракт с ним не согласовывали.

Генеральный директор хочет получить от Заказчика 50% суммы договора (так как сделал половину работы) и прекратить действие контракта. **Менеджер заказчика** требует либо выполнить работу в срок, либо вернуть все деньги назад (авансовые платежи в размере 30%, которые уже произведены). **Юрист заказчика** считает, что вероятность выигрыша в суде слишком мала, и хочет решить вопрос в досудебном порядке, приложив минимум усилий.

Роли и интересы:

Менеджер заказчика — получить либо результат, либо вернуть все деньги.

Юрист заказчика — решить вопрос без суда.

Генеральный директор компании-разработчика — получить 50% суммы контракта и закрыть его.

Технический директор компании-разработчика — прекратить работу по контракту, так как привлечение нужных специалистов для завершения контракта экономически нецелесообразно, и по времени может затянуться надолго. Сосредоточиться на других, более интересных и выгодных заказах.

Ситуация 2. Борьба за клиентов

Крупная торговая компания в области b2b в течение нескольких лет занимается поставкой оборудования мировых брендов в Россию. Для эффективных продаж сформирована сеть региональных представительств в виде самостоятельных юридических структур. В состав учредителей этих представительств входят руководители головной компании.

Ценовая политика компании для всех структур едина: работа с клиентами идет общими усилиями по единым ценам. Клиенты из регионов, при обращении в головной офис, передаются в региональные представительства (согласно принятым правилам). Однако в последнее время, недавно работающие менеджеры головной компании, не только не переадресовывают клиентов в представительства, но и предлагают более выгодные условия приобретения оборудования. Данные факты становятся известными в представительствах от самих клиентов.

Директор одного из представительств получает подтверждение данных фактов от клиента, который после переговоров на региональном уровне также делает звонок в головную компанию, где сразу получает цену гораздо ниже утвержденного прайс-листа. **Директор регионального представительства**, возмущенный данным фактом, связывается с **руководителем направления в головном офисе**, требуя объяснений.

Роли и интересы

Директор регионального представительства — наказать нарушившего правила менеджера, компенсировать упущенную выгоду и вернуться к изначальным договоренностям.

Руководитель направления в головном офисе — в изменившихся условиях не очень доверяет работе региональных представительств в целом, хочет и сам работать в выгодных регионах, не заинтересован материально в сделках из региона.

Менеджер головного офиса — вину не признает, потому как привык так работать изначально.

Руководитель головного офиса — не видит конфликта, считает, что нужно не делить территорию, а эффективно работать со всеми клиентами, не важно из какого региона.

Ситуация 3. Коварный директор

Компания, занимающаяся обучением персонала, успешно работает под руководством наёмного генерального директора.

Собственник компании живёт в другом городе, изредка появляется, особо не вникая в дела. Для укрепления финансовой дисциплины в компанию назначается «свой» финансовый директор. Основная цель его назначения — наладить строгий контроль и отчетность.

Возникает конфликт между **финансовым директором** и генеральным.

Генеральный директор угрожает уйти из компании совместно с коллективом и клиентской базой, что повлечёт за собой распад компании.

Роли и интересы:

Генеральный директор — убрать финансового директора, обеспечить себе безграничную власть или уйти со всем персоналом и создать новую фирму.

Собственник — не допустить распада компании, наладить и сохранить контроль.

Финансовый директор — наладить полный финансовый контроль, не потерять рабочее место.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 4. «Подковёрная» борьба

Специалист высокого класса устроился на работу в престижную аудиторскую компанию. Отдел, в который он попал, был недавно укомплектован и состоял в основном из молодых специалистов. Костяк отдела составляли два опытных работника (**Менеджер 1** и Менеджер 2) и начальник отдела, недавно назначенный на эту должность. Коллектив считал его назначение незаслуженным, поскольку в отделе были более достойные, по их мнению, кандидаты.

Прошло полгода. Специалист высокого класса заслужил доверие и уважение коллег безупречной работой и искрометным юмором. По отделу пошли гулять шуточки про «слабенького начальника». Специалисту высокого класса удалось стать неформальным лидером коллектива. Поняв это, он решил пойти ва-банк и занять место начальника отдела. Для этого он стал настраивать коллектив против начальника, подбивал отдел саботировать работу, но делал это умело и незаметно для начальства. К тому же Специалисту высокого класса удалось взломать компьютер начальника тем самым, получив доступ к конфиденциальной информации и переписке.

Начальник отдела стал понимать, что не контролирует ситуацию. Из намеков и полунанамеков он понимает, что Специалист высокого класса имеет доступ ко всей информации на его компьютере и ведет активную «подковёрную» борьбу против него. Оценив ситуацию, приходит к выводу, что нужно срочно решать сложившуюся ситуацию, иначе он потеряет свое место. Хочет уволить Специалиста высокого класса, но так как прямых доказательств его противоправной деятельности нет, то формальных причин на то не имеет. К тому же, если увольнять Специалиста высокого класса, то нужно увольнять еще Менеджера 1 и Менеджера 2, которые тоже имеют отношение ко взлому. А если уволить трех ключевых работников, то работать будет просто некому, так как зеленые новички еще не обучены всем тонкостям работы.

Роли и интересы:

Начальник отдела — любой ценой избавиться от конкурента. Укрепить свой личный авторитет и навести порядок в отделе.

Специалист высокого класса — во что бы то ни стало, хочет стать начальником отдела. Понимает, что взлом — это его уязвимое место. Чувствует, что начальник отдела догадывается о взломе. Не знает, есть ли у начальника доказательства его причастности. Бойтся потерять свое место, но и от амбиций отказываться не собирается.

Менеджер 1 — чувствует, что грядет буря. Бойтся потерять место. Считает действия специалиста высокого класса неэтичными, но выдавать его не собирается, так как они друзья. Хочет максимально отстраниться от конфликта.

Ситуация 5. Иностраный капитал

Два школьных приятеля решают открыть собственное дело. Идея для этого подвернулась удачная, один из друзей переезжает на постоянное место жительства в Германию. Определяются с направлением бизнеса — продавать подержанные автомобили из Германии в Россию. Расходы и доходы соответственно 50% на 50%. Бухгалтерский учет в России ведет **Жена Друга из России**. Один из друзей регистрирует статус Индивидуального предпринимателя в России, другой собирается сделать это в Германии.

И тут выясняется, что при открытии ООО в Германии необходимо 6 тысяч евро (3500 евро — уставный капитал, 2500 — расходы на открытие). К тому же необходимо брать бухгалтера, поскольку самостоятельно вести учет в чужой стране **Друг из Германии** не может. Зарплата бухгалтера — 1000 евро в месяц.

Друг из Германии предлагает разделить эти расходы поровну, ведь фирма создается для совместного бизнеса. **Друг из России** не готов брать на себя такие расходы, ведь фирма по большей части нужна приятелю для того, чтобы иметь возможность легально получать доходы в чужой стране и иметь статус работающего. И для начала бизнеса можно обойтись и без открытия фирмы в Германии, а другу получать свою часть доходов, выступая в роли посредника.

Друг из Германии противится. Бизнес под угрозой срыва.

Роли и интересы

Друг из Германии — открыть фирму с помощью средств приятеля, дополнительно внести туда возможность заниматься продажей недвижимости и уже не привлекать к этому направлению приятеля из России.

Друг из России — не открывать фирму вообще, лишние расходы. Работать с другом как с посредником, выплачивая ему его часть дохода после продажи машины.

Жена друга из России — не готова вести бухгалтерию бесплатно, как минимум желает получать зарплату в размере зарплаты бухгалтера из Германии либо получить 1/3 долю в общем бизнесе.

Ситуация 6. Реконструкция торгового центра

Фирма проводит реконструкцию существующего районного торгового центра, плановая дата открытия — 1 декабря. Заключены соответствующие договора с арендаторами. Непосредственно реконструкцией торгового центра занимается **Генеральный подрядчик** по договору подряда.

За время работы Генеральный подрядчик зарекомендовал себя, как ответственный и аккуратный исполнитель. Между **Техническим директором** фирмы и Генеральным подрядчиком установились хорошие доверительные отношения. В будущем они рассматривают вариант возможного сотрудничества на аналогичных проектах, так как качество и условия работы устраивают обе стороны.

20 ноября Генеральный подрядчик приходит к Техническому директору фирмы и говорит, что не укладывается в срок и в смету. По независящим от него причинам (ситуация на рынке, изменение законодательства и т. п.) итоговая смета увеличивается на 30%, а срок сдачи объекта сдвигается на 15 декабря.

Генеральный директор фирмы, узнав об этом, отдает распоряжение Техническому директору обеспечить выполнение всех работ как можно раньше, ни о каком увеличении сметы на 30% он слышать не хочет, так как есть договор подряда, в котором прописана итоговая стоимость работ. Крупный **Арендатор**, узнав о сдвиге срока открытия торгового центра, обращается к Генеральному директору фирмы с требованием пересмотреть стоимость аренды в декабре.

Роли и интересы

Генеральный директор — получить готовый объект раньше 15 декабря с минимальным увеличением итоговой сметы. Сохранить арендатора.

Технический директор — сократить увеличение стоимости работ и сроки сдачи объекта, обосновать Генеральному директору итоговую сумму по смете и итоговый срок сдачи объекта. Сохранить хорошие отношения с Генеральным подрядчиком.

Генеральный подрядчик — закончить подряд к 15 декабря, получить оплату за выполненные работы по стоимости, увеличенной на 30%.

Арендатор — получить льготные условия аренды из-за переноса открытия торгового центра.

Ситуация 7. Имидж или деньги?

PR-агентство заключило контракт с Заказчиком в лице **Коммерческого директора** на производство имиджевого фильма длительностью 25 минут об объекте недвижимости Премиум класса. Из-за изменений в маркетинговых планах со стороны Заказчика из фильма выпала одна часть, в результате чего длительность фильма стала составлять 16 минут. Однако все виды работ, оговоренные в контракте, были произведены в количестве 70 % от предполагаемого объема. Демо-версия фильма была предоставлена Заказчику для подписания Акта выполненных работ. В это время у Заказчика сменился **Генеральный директор**. После чего Заказчик договор расторг на основании того, что фильм им больше не нужен, поскольку кризис, и деньги надо вкладывать в более реальные вещи, чем имиджевый фильм. Оплата по контракту составила 40 % от всей суммы контракта (авансовые платежи на производственные расходы) и не покрывает даже издержек на производство фильма.

Агентство настаивает на оплате всего выполненного объема работ. Независимый эксперт признал фильм качественным продуктом. И Заказчик претензий к качеству продукта не предъявлял.

Роли и интересы

Генеральный директор Заказчика — не выплачивать денег, получить существующую 16-минутную версию фильма в DVD-качестве, не допускать суда.

Коммерческий директор — закончить выполнение работ по фильму, возможно с некоторыми доделками, получить версию фильма для дальнейшей работы с клиентами. Не потерять лица перед новым Генеральным Директором. Заставить Агентство сделать все возможные доделки без дополнительной оплаты.

Агентство — получить причитающиеся за работу по контракту деньги в сумме 70 % от контрактной. Вплоть до судебных разбирательств. По возможности доделать фильм до 25 минут (поскольку на подготовку к фильму потрачено большое количество времени и Агентство вошло в ситуацию очень глубоко) и получить в таком случае 100 % оплату.

Ситуация 8. 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 9. Любишь медок — люби и холодок...

Анна и **Павел** купили дом в деревне, по соседству со знакомым пчеловодом **Алексеем**. Прожили полгода, ходили в гости друг к другу. Но однажды Анна пожаловалась **Алексю**, что пчела укусила их маленькую дочь. **Алексей**, понимая, что соседи расстроены, предложил в качестве компенсации банку мёда, конфликт уладили. Через месяц ситуация повторилась.

Роли и интересы:

Алексей — прекратить порочную, на его взгляд, практику: укусы в обмен на мёд. Кроме того, укусы пчёл — это даже немного полезно.

Анна — считает, что должна получать хоть какую-то компенсацию за беспокойное соседство, пчёлы, случилось, действительно кусали близких.

Павел — не ссориться с соседом: когда покупали дом, о пчёлах все знали.

Ситуация 10. Лотерейный билет

Молодые супруги проживают совместно с тещей в маленькой квартире . Муж открыл собственный небольшой бизнес , но дела пока идут не очень хорошо . В один из вечеров , делая покупки в супермаркете , муж видит на кассе продающиеся лотерейные билеты . Он хочет купить один, но наличных после покупки продуктов у него не осталось и он спрашивает 100 рублей у супруги , которые она ему дает . Купив билет , муж говорит : «Если будет выигрышным – куплю тебе машину !» Через две недели прошел розыгрыш и сумма приза по купленному билету составила 1 млн. рублей. Обрадованная семья отмечает удачу, но тут встает вопрос, как использовать выигрыш.

Муж, купивший билет считает , что выигрыш его , и он должен решать как им распорядиться. Он видит две возможности использования выигранных денег – решить назревший квартирный вопрос и отселить тещу, купив ей домик в деревне не далеко от города, да и она сама не так давно рассуждала о прелестях жизни за городом или вложить деньги в бизнес . Муж озвучил свое предложение теще, но та категорически отказалась переезжать из собственной квартиры . Жена напоминает ему об обещании.

Роли и интересы:

Муж — сделать вливания в бизнес за счет выигрыша или решить жилищный вопрос, купив домик в деревне и отселить туда тещу, так как отношения у них напряженные, места в квартире мало и пора бы уже задуматься о детях.

Жена — хочет авто, не желает вложений в бизнес мужа, так как уже не раз на нем были потеряны деньги, маму переселить хочет, но раз та уже отказалась, считает недопустимым давить на нее.

Теща — искренне желает счастья дочери, но жить в деревне не желает и не верит в предпринимательские способности зятя.

Ситуация 11. Ни вам, ни нам

В поселке разгорелся спор из-за участка, находящегося между двумя соседями. Участок является собственностью **поселкового совета**, был заброшен, так как был заболочен и особого интереса ни для кого не представлял. Комары только на нем разводились. Пять лет тому назад **Олег** (первый собственник участка, прилегающего к данной территории) самостоятельно выкопал канаву длиной около 20 метров и глубиной 1,5 метра, что позволило частично осушить землю как на своем участке, так и на прилегающей территории.

У Олега данная территория перед окнами жилого дома, у второго собственника (**Людмила**) — выходит на задний двор. Олег пытается облагородить данную территорию, а именно: скосил траву, распахал землю, посадил кусты, высеивает растения для улучшения состояния почвы, для красоты высаживает цветы. Людмила выпускает домашних животных на данную территорию — они все цветы и кусты просто объедают. При этом Людмила обвиняет Олега в том, что тот является захватчиком дополнительной территории, построил забор, что препятствует ее проходу по этой территории.

В поселковый совет поступило заявление от **Предпринимателя** о приобретении данного участка. Он предлагает значительные деньги, у него очень любопытное решение по использованию этого участка. Пока только слухи ходят по поселку, что это за планы, но ни Людмилу, ни Олега эти слухи не радуют.

Роли и интересы:

Олег — облагородить территорию, иметь красивый вид из окна. Участок был однажды квалифицирован как непригодный поселковым советом, вот пусть в таком статусе и находится.

Людмила — не допустить захвата территории ни одной из сторон — это очень удобно для ее хозяйства, никакие коммерческие соседи ей тем паче не нужны. Но выкупать участок в ее намерения не входит, денег на это нет.

Предприниматель — организовать свой бизнес на данной территории, так как она прилегает к лесу, иного такого места в поселке нет.

Председатель поселкового совета — заинтересован в том, чтобы бизнес разместился именно в его поселке, это много дает всем поселянам, но и интересы отдельных жителей учитывать ему надо.

Ситуация 12. Дорогая аренда

Предприятие (**Арендодатель**) сдало **Арендатору** заброшенное здание на своей территории под полимерное производство. Здание представляет собой цех 400 м² и подсобные помещения. 20 лет до этого оно не эксплуатировалось и находилось в плачевном состоянии. До подписания договора аренды предприятием рассматривался вариант сноса этого здания и строительства на его месте офисных помещений. Договор аренды был подписан с правом его продления. За пять лет работы Арендатор произвёл существенные улучшения арендуемых помещений. Здание отремонтировали, в стене сделали ворота для въезда в цех, улучшили подачу электричества, сделали необходимые канализационные стоки, возвели пристройки. Расходы на большинство улучшений вычитались из арендной платы соответствующих периодов аренды.

В помещениях у Арендатора размещается три взаимосвязанных производственных линии. Произведённые изменения значительно повысили рыночную стоимость сдаваемых Арендодателем помещений. К моменту спорной ситуации Арендодатель хочет в два раза повысить стоимость аренды для текущего Арендатора или найти нового.

В штате предприятия-арендодателя есть общий отдел, который курирует в том числе собственный автопарк. **Начальник общего отдела** хочет забрать здание для своих нужд, связанных со стоянкой и ремонтом спецтехники. Ответственность общего отдела распространяется на различные сферы, включая подачу электричества, охрану и пропускную систему, чистоту и порядок на территории и др. Начальник общего отдела использует имеющиеся рычаги воздействия на Арендатора, чтобы тот освободил помещения.

Роли и интересы:

Арендодатель — желает получить за помещения большую цену.

Арендатор — не хочет и не может платить больше, т.к. повышение аренды подводит производство к нулевой рентабельности. Кроме того, переезд на новое место потребует существенных затрат с длительным сроком их отдачи.

Начальник общего отдела — требует, чтобы Арендатор съехал, а помещения передал в пользование его отдела.

Ситуация 13. Неожиданный звонок.

Две подруги гуляли по супермаркету и увидели планшет. Одна из подруг поддалась искушению покупки, однако в настоящий момент у нее не было полной суммы для её оплаты. Зато у второй подруги был паспорт, и по обоюдному соглашению оформили кредит на покупку планшета, на 6 месяцев.

Получается: планшет купила подруга №1, а кредит оформили на подругу №2.

Через 3 месяца подруга №1 решила погасить кредит досрочно и предупредила подругу о том, что деньги для полного погашения суммы внесены на счет, и необходимо прийти в банк и написать заявление на досрочное полное погашение.

Подруга №2, сделала звонок на горящую линию и выяснила, что заявление писать не надо, списание происходит автоматически. И не пошла в банк.

Прошло 2 месяца. Подруге №2 позвонил Сотрудник банка: «У Вас образовалась просроченная задолженность»

Роли и интересы:

Подруга №1 – не портить отношения, она погасила кредит уже 2 месяца назад, не гасить просрочку.

Подруга №2 – не портить отношения, но и кредит не платить, вся ответственность на подруге за оплату кредита. Кредитную историю сохранить положительной.

Сотрудник банка – погасить дебиторскую задолженность, вернуть деньги в банк

Ситуация 14. Владелец и депутат

Депутат, известный своими яркими публичными выступлениями в пользу поддержки малого бизнеса, не прошел в Думу и временно оказался не у дел. Его знакомый, **владелец компании**, при встрече, шутя, предложил Депутату пойти работать к нему в компанию коммерческим директором, имея в виду широкий круг знакомств депутата во властных структурах. Депутат принял предложение всерьез и в результате владелец дал указание **генеральному директору** принять Депутата на вакантную должность коммерческого директора.

Через четыре дня генеральный директор сообщил владельцу, что депутат приходит в офис по своему усмотрению, чаще уже во второй половине дня, почитывает прессу, болтает с сотрудниками или по телефону на самые различные темы, ведет себя весьма вальяжно, и не похоже, что всерьез приступил к работе. На намеки генерального директора, что неплохо бы и приступить к работе, депутат охотно и с юмором соглашается, но не более того. По-видимому, рассматривает свою должность как синекуру.

Владелец предложил генеральному директору «экологично» (так, чтобы не поссориться) расстаться с депутатом, пользуясь тем, что трудовой договор пока не подписан, и запись в трудовую книжку еще не произведена. Генеральный директор находится в затруднении и обращается к **управленческому консультанту** за советом.

Роли и интересы

Владелец — желает руками генерального директора поскорее избавиться от депутата, ни в коем случае с ним не поссорившись.

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

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

Управленческий консультант — хочет помочь генеральному директору и своими советами подтвердить свою высокую профессиональную репутацию.

Ситуация 15. Деньги или репутация

Публичная Компания завершила финансовый год и пригласила аудиторскую фирму для проверки своей отчётности перед её публикацией в печати и акционерами. Помимо аудита, фирма оказывает компании также консультационные и юридические услуги. Компания — очень крупный клиент Фирмы.

Спустя некоторое время **Руководитель Компании** получает аудиторское заключение, результаты которого его совсем не устраивают (например, внутренняя отчётность компании признана неверной, и вместо прибыли компания показала по году убыток).

Руководитель Компании пытается убедить начальника отдела аудита Фирмы изменить заключение проверки, но безуспешно. Тогда он связывается с владельцем Фирмы и грозит тому разорвать договор на юридические и консалтинговые услуги, по которым Фирма получает от Компании в три раза больше дохода, чем за аудит.

Владелец Фирмы вызывает начальника отдела аудита и требует от него изменить заключение проверки. **Начальник отдела аудита** отказывается и, в свою очередь, грозит владельцу предать информацию о проверке гласности в случае, если неверная отчётность будет опубликована «через его голову».

Роли и интересы

Руководитель Компании — получить «хорошие» результаты проверки для публикации и сохранить отношения с Фирмой, юридические и консалтинговые услуги которой его вполне устраивают. Не допустить обнародования «плохих» результатов.

Владелец Фирмы — сохранить важного клиента — Компанию, высокопрофессионального Начальника отдела аудита и репутацию своей Фирмы.

Начальник отдела аудита — сохранить высокооплачиваемую работу, статус лояльного сотрудника, личную и профессиональную репутацию и аудиторскую лицензию (которой можно лишиться, если станет известен факт подписания им заведомо ложной отчётности).



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 16. 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 Руководителем службы безопасности, который безраздельно предан старшему партнеру, а младшего партнера вообще не воспринимает всерьёз, расценивая его «историческим балластом» для фирмы, поскольку все, сколько-нибудь значительные решения, в том числе, и в части маркетинга, так или иначе принимает «сам президент», то есть 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 толкнул младшего партнера, и тот на глазах у собственных гостей полетел в грязь. На следующий день младший партнер потребовал от **Руководителя службы безопасности** немедленно уволить злополучного охранника. Но Руководитель службы безопасности отказался, мотивировав тем, что «не нужно горячиться», что «охранник не виноват», что «хорошего охранника найти очень трудно», что «охранников не нужно 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.

Руководитель службы безопасности — уладить отношения между младшим партнером и охранниками, не дать уволить охранника.

Охранник — отстоять правомерность своих действий и избежать увольнения.