

1. Тяп-ляп маляры

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

2. Внутренний враг

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

О результатах своей работы Начальник службы безопасности сначала доложил своему непосредственному начальнику – Заместителю генерального директора. Он сообщил, что Жена генерального директора, не имея полномочий, врывается 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.

3. Выбор руководителя

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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

Директор — обеспечить рациональный выбор руководителя, укрепить свой авторитет.

4. Инвестор

Молодая фирма в период кризиса столкнулась с проблемой нехватки оборотных средств. Банки кредиты не дают. Два учредителя с равными долями по 50% пытаются найти решение. **Первый учредитель** работает директором фирмы. **Второй учредитель**, оказывая соведательную помощь в управлении, нашел потенциального **Инвестора**, который может вложить реальные деньги в развивающуюся структуру. Второй учредитель, считая, что предложение абсолютно логичное, сталкивается с нежеланием Первого учредителя привлекать сторонних инвесторов.

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Первый учредитель — сохранить распределение долей, выдержать кризисное время за счет жесткой экономии, не допустить вхождения Инвестора в состав учредителей: пусть голодные, но независимые.

Второй учредитель — сохранить со всеми хорошие отношения, привлечь дополнительные инвестиции в фирму, не потерять партнера.

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

5. Долг платежом красен

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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

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.

7. Выставка

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

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

Информационный спонсор — сохранить хорошие отношения с обеими сторонами конфликта.

8. Дежурство на выставке

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

9. Обещанные премиальные

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

10. Четыре менеджера

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

11. Товарный кредит

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

12. Повышение

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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

13. Невыполненный план

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

14. 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.

15. Договор дороже денег

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

16. Смена поколений

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

17. Задержка ответа

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

Директор — не допустить расторжения договора, наказать виновного.

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

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

18. Долгожданный отпуск

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

Третий специалист — не оставаться работать в одиночку.

19. Ожидания и реальность

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

20. Назначение

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

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

21. Новый директор филиала

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

22. Государственный тендер

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

23. Цена взаимовыручки

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

24. Хочу минус 30%!

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

25. Капризный рекламодатель

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

26. Бизнес и мораль

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

27. Конфликтный сотрудник

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

Представитель коллектива — добиться немедленного увольнения Менеджера по продажам.

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

28. Начальник экономического отдела

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

Начальник экономического отдела — сохранить нынешнюю ситуацию и положение.

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

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

29. Насыпь

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

30. Не ждали

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

Поединок за 3-е место

Владелец и депутат

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

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

Финал

Угроза эксклюзивному дилерству

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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