

1. Развертывание колл-центра
2. Конфликтный сотрудник
3. Не ждали
4. Свой или чужой?
5. Нерадивый коммерческий директор
6. Непривлекательная покупка
7. Два брата и жена
8. Обещанные премиальные
9. Повышение
10. Новый магазин
11. Спортивный конфликт
12. Выплата бонуса
13. Именем революции!
14. Несогласованный старт
15. Доверяй, но проверяй
16. Увольнение без собственного желания
17. Школьный роман
18. Забастовка
19. Торговый центр
20. Дальше я сам
21. Отечественный аналог
22. Автобизнес
23. Бизнес и мораль
24. Строительство дома
25. Влиятельный помощник
26. Автосалон
27. Доли
28. Шантажист
29. Партнеры
30. Скрытые риски
31. Мамочка
32. Назначение

## 1. Развертывание колл-центра

В торговой компании проходит внедрение информационной системы для колл-центра. В ходе предпусковых испытаний обнаружилась необходимость дополнительной подготовки рабочих мест пользователей. **Сотрудник колл-центра**, отвечающий за внедрение, обратился в IT-отдел с просьбой подготовить рабочие места, но получил отказ. **Начальник IT-отдела** объяснил: в соответствии с действующим регламентом, отдел отвечает только за системы, которые уже прошли испытания и приняты в эксплуатацию. Поставщик системы готов провести подготовку рабочих мест за отдельную плату, поскольку работы по подготовке не указаны в спецификации к договору поставки. **Руководитель колл-центра** не имеет резервов бюджета для оплаты подготовки рабочих мест и понимает, что оперативно решить вопрос в сложившейся ситуации сможет только **Генеральный директор** компании.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник колл-центра** — считает, что сделал все, на что хватало его полномочий, хочет передать решение вопроса руководству, уверен, что проявлять излишнее рвение нет необходимости — премию за внедрение системы не начислят, а врагов можно легко нажать.

**Начальник IT-отдела** — заботится о профессиональной репутации отдела, заинтересован в том, чтобы не нагружать свой отдел «лишней работой», пусть Подрядчик занимается развертыванием системы.

**Руководитель колл-центра** — считает, что, поскольку его подразделение новое, и он назначен недавно, то для укрепления авторитета в компании ему необходимо избежать прямого обращения к Генеральному директору, хочет показать свою самостоятельность и решить вопрос в рамках существующих полномочий и возможностей.

**Генеральный директор** — заинтересован в скорейшем введении в эксплуатацию нового колл-центра, не намерен увеличивать бюджет на внедрение, хочет видеть своих сотрудников способными договариваться, требует от менеджеров самостоятельности в принятии решения в рамках своих компетенций.

## 2. 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.

### 3. 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.

#### 4. 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.

## 5. Нерадивый коммерческий директор

Более 10 лет на заводе работает **Коммерческий директор**, который не ведет активных продаж, а занимается сбытом продукции уже «по накатанной базе», при этом база находится только в его руках.

**Генеральный директор** принимает решение о создании отдела прямых продаж и для этого нанимает **Начальника отдела продаж**. Коммерческий директор утверждает, что и он понимает ценность прямых продаж, но желаемых действий с его стороны, как и прежде, нет. Генеральному директору он демонстрирует готовность участвовать в создании отдела прямых продаж, но фактически препятствует этому, внося своими разговорами смятение в умы сотрудников.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор** — желает увеличить продажи и избежать ситуации, когда всем сбытом по своему усмотрению распоряжается Коммерческий директор.

**Начальник отдела продаж** — стремится сформировать эффективный отдел продаж и получить доступ к клиентской базе Коммерческого директора.

**Коммерческий директор** — стремится оставить все как есть, остаться единственным лицом, на котором «завязан» весь сбыт.

## 6. Непривлекательная покупка

Фирма, специализирующаяся на сдаче помещений в аренду, владела десятком одно- и двухэтажных строений в черте города и сдавала их в аренду. Уже лет двадцать говорили о том, что эти строения будут сносить. Но никто не верил, что это будет в ближайшем будущем. И вот фирма предложила всем выкупить арендуемые помещения по высокой цене. **Первый арендатор** раздумывает: выкупать здание за 8 млн. рублей, которое уже, может, решили сносить, не хочется. Да и жена категорически против такой покупки. Просто съехать невозможно потому, что это всё равно, что похоронить свой бизнес – большие средства вложены в рекламу и ремонт помещений, и просто переехать в другое место всё равно, что начинать бизнес с начала. **Арендодатель** время на раздумья дал очень мало, угрожая продать другим, а **Представители администрации** не проясняют ситуацию — принято или не принято решение о сносе. Время для раздумий кончилось, и Арендодатель ждёт ответа. Соседнее здание уже продано **Второму арендатору**.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Арендодатель** — быстрее продать здания.

**Первый арендатор** — продолжить арендовать здание, не покупая его.

**Второй арендатор** — уже выкупил своё здание, советов Первому арендатору давать не хочет, но тоже недоволен Арендодателем.

**Представитель администрации** — не становится участником интриги, не брать на себя никакой ответственности.

## 7. Два брата и жена

Шесть лет назад два брата организовали торговую фирму. Первые четыре года обязанности между братьями были разделены примерно поровну, и обоим это устраивало. Дела шли успешно, обороты росли, количество торговых площадей постепенно увеличивалось.

Дивиденды от бизнеса делились непропорционально. **Старший брат** регулярно изымал часть прибыли из оборота. За это время он приобрел большую квартиру в центре города, дачу с бассейном, две машины, а также самостоятельно, без участия брата, открыл небольшой бизнес. **Младший брат** считал, что всю прибыль необходимо реинвестировать в развитие торговли. Со своей долей прибыли он так и поступал.

Через четыре года с начала работы фирмы в дело вошла **Жена старшего брата**. По взаимной договоренности между всеми тремя партнерами она стала владеть половиной доли своего мужа, принимая активное участие в управлении фирмой. Через два года в силу различных причин совместный бизнес стал сокращаться. Младший брат хочет изъять свою долю из бизнеса и предлагает остальным партнерам рассчитать его долю на данный момент. Старший брат и его Жена считают этот вариант неприемлемым. Они уверены, что изъятие подобной суммы стало бы губительным для бизнеса.

Младший брат настаивает на своем. Возникает ссора. Претензии Младшего брата в основном адресованы Жене его брата, поскольку Старший брат все это время в основном был занят в своем самостоятельном бизнесе. Жена, недовольная пассивностью мужа в этом споре, всячески старается оказать на него давление. Дело страдает и от семейных ссор.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

**Старший брат** — оставить все по-прежнему на некоторый срок с тем, чтобы вернуть Младшему брату его долю в лучшие времена, не поссориться при этом с братом, сохранить мир в своей семье.

**Жена старшего брата** — начать выплачивать долю Младшему брату регулярно, но понемногу, поскольку ежедневное давление Младшего брата становится для нее нестерпимым. Отстоять свои позиции в семье.

## 8. 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.

## 9. 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.

## 10. Новый магазин

**Собственник** небольшой торговой компании, которая торгует оптом бытовой химией, принял решение открыть маленькую розничную торговую точку (магазин бытовой химии) в одном из торговых центров города и взял в аренду торговую площадь в большом торговом центре. Магазин должен открыться через пять дней, но найти продавца со знанием программы «1С:Управление торговлей» сразу не удалось. Собственник принимает решение на первое время перевести в магазин продавцом из торгового отдела компании одного из **Операторов «1С:УТ»**, так как знает, что он на предыдущем месте работал продавцом. Собственник рассудил так: «Оператор работает в компании недавно, специфического опыта работы оператором нет, поэтому не всегда вовремя справляется с поставленными задачами, но видно, что человек ответственный. А на рознице, в знакомой должности, он быстрее освоит ассортимент и тонкости взаимодействия внутри компании». Оператор «1С:УТ» категорически против даже временного перевода в магазин продавцом. **Руководитель отдела продаж** также выступает против перевода кого-то из операторов «1С» в магазин, так как считает, что в отделе и так не хватает сотрудников.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Собственник** – считает необходимым как можно быстрее открыть магазин. Не брать в магазин первого попавшегося продавца, а перевести временно Оператора «1С:УТ», так как у него есть опыт работы продавцом, а в отделе справятся и два оператора.

**Руководитель отдела продаж** – согласен, что магазин нужно открыть срочно, но выступает против решения собственника о переводе из отдела оператора «1С», не хочет терять хорошего сотрудника.

**Оператор «1С:УТ»** – против перевода в магазин продавцом даже временно, так как считает, что устраивался на работу оператором «1С», а не продавцом.

## 11. Спортивный конфликт

По проекту застройщика во дворе нового микрорайона должна быть оборудована футбольная площадка с современным покрытием. Застройщик свои обязательства не выполнил, инициативной группе жильцов пришлось приложить большие усилия для того, чтобы проект был реализован. В процессе эксплуатации выяснилось, что наличие во дворе футбольной площадки – это постоянный шум, даже ночью, мусор, материальный ущерб для машин (мяч периодически вылетает за пределы площадки и попадает по машинам и окнам первых этажей) и опасность для здоровья прохожих. Кроме того, затраты на содержание площадки очень велики, т.к. большинство футболистов не заботится о сохранности данного спортивного объекта. Управляющая компания предлагает переоборудовать футбольную площадку под волейбольную. Мнения жителей разделились, сформировалось две инициативных группы. Объявлено собрание собственников, вопрос необходимо решать.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор управляющей компании** – переоборудовать футбольную площадку под волейбольную. Уверен, что в волейбол играет не меньше людей, а жалоб со стороны собственников станет меньше.

**Представитель инициативной группы 1** – оставить площадку как есть. Деньги и силы на постройку затрачены немалые, а спорт нужно поддерживать во всех его проявлениях.

**Представитель инициативной группы 2** – снести футбольную площадку. Затраты на её содержание нерациональны и постоянны. За счет освободившейся площади расширить детскую площадку и увеличить количество парковочных мест во дворе.

## 12. Выплата бонуса

В крупную торговую компанию пришёл новый **Начальник отдела продаж**. Ранее он работал на позиции ведущего менеджера в другой, достаточно крупной компании, которая недавно была расформирована. Новый Начальник отдела продаж передал одному из рядовых менеджеров по продажам своего клиента с прежнего места работы. Ранее подобных прецедентов в компании не было. Начальник отдела при передаче клиента не оговорил никаких условий, просто сообщил о его предпочтениях и передал контактные данные. В дальнейшем Начальник отдела передал в работу и другим менеджерам отдела некоторых своих прежних клиентов. В течение следующего полугодия **Менеджер по продажам** успешно взаимодействовал с клиентом, которого ему передал Начальник отдела продаж. Менеджер подготовил и заключил с этим клиентом несколько выгодных для компании сделок, и, в соответствии с прозрачными корпоративными правилами Менеджеру насчитали около 500 тыс. руб. бонусов. Однако, правила установлены для тех случаев, когда менеджеры самостоятельно находят и привлекают клиентов в компанию. Начальник отдела продаж оказался в затруднительном положении. С одной стороны, полностью выплатить положенный по расчету бонус — значит, подтвердить собственную недалёковидность, ведь другие менеджеры тоже могут заработать себе большие бонусы, и их выплата существенно повлияет на размеры мотивационного фонда. С другой стороны, отказ от выплаты бонуса — это возможность скандала, падение мотивации и доверия, удар по авторитету руководителя. **Директор компании**, узнав о ситуации, требует от Начальника отдела продаж немедленно принять решение.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Менеджер по продажам** — получить бонус в полном объеме, неважно, кто привёл клиента в компанию, ведь всю главную работу с ним провёл он сам! Считает, что на первом месте — прибыль, которую принесли заключенные им сделки, хочет добиться изменения корпоративных правил в своих интересах.

**Начальник отдела продаж** — думает, какое решение принять, настроен, скорее, не выплачивать бонус полностью, использовать ситуацию для укрепления своего авторитета, сохранить корпоративные правила, но не допустить потери управляемости в отделе.

**Директор компании** — побудить Начальника отдела продаж как можно скорее разобраться с мотивацией в отделе и навести контроль с учетом работы по переданным клиентам, сохранить управляемость в коллективе, добиться единого понимания правил работы.

### 13. Именем революции!

**Менеджер компании «Даймонд»** отгрузил товар на крупную сумму своему новому клиенту – «Заводу имени Октябрьской Революции». Отношения с **IT-директором завода** выстраивались более полугода, на проработку заказа были затрачены силы и время нескольких подразделений компании. Кроме того, обсуждался уже и следующий контракт, состоялся предварительный разговор по перспективной закупке в связи с открытием нового производства. Менеджер понял, что существует перспектива получения премии на будущих поставках заводу.

По договору, который заключен между компанией «Даймонд» и заводом, предусмотрен срок оплаты в течение 10-ти рабочих дней с момента поставки. Однако, прошло уже две недели, а денежные средства до сих пор не поступили. Менеджер компании «Даймонд» позвонил IT-директору завода, и тот объяснил, что заводу необходима отсрочка платежа в 60 дней, иначе продолжение сотрудничества невозможно, и вообще, текущая поставка уже в любом случае будет оплачена с задержкой. Тем временем, **Руководитель отдела продаж компании «Даймонд»** потребовал от своих сотрудников предоставить отчет по дебиторской задолженности. У Менеджера из-за этого сложного заказа норма дебиторской задолженности превышена в два раза, и просрочен платёж. IT-директор завода чувствует себя словно между молотом и наковальней. Договор подписан, отгрузка прошла, а финансисты неожиданно поменяли условия. В этой ситуации он испытывает неловкость перед поставщиком, с которым сложились хорошие отношения. Однако, заводские юристы заверили IT-директора, что ничего страшного в задержке оплаты нет, все так делают, а поставщик, если хочет и дальше работать с заводом, пусть принимает условия, удобные заводу.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Менеджер компании «Даймонд»** — хочет ускорить оплату по уже произведенной отгрузке, иначе будут проблемы из-за просроченной дебиторки и превышенного лимита задолженности; стремится сохранить перспективного клиента.

**Руководитель отдела продаж компании «Даймонд»** — следит за регламентом по дебиторской задолженности, не хочет, чтобы его подразделение было виновато в срыве исполнения бюджета и возникновении кассовых разрывов, заинтересован в сохранении клиента.

**IT-директор завода** — хочет сохранить хорошие отношения с поставщиком, найти выход из ситуации, в возникновении которой не считает себя виноватым.

## 14. Несогласованный старт

В ходе подготовки к старту кросс-функционального проекта курирующий отдел вовлек в работу смежные отделы. После уточнения всех параметров, необходимых для старта, **Начальник курирующего отдела** подготовил приказ о старте проекта. **Генеральный директор** подписал приказ. Однако, перед подписанием не была проведена процедура согласования со смежными отделами. Приказ, в числе прочего, предусматривает выделение в распоряжение курирующего отдела сотрудников смежных отделов. Смежные отделы возмутились вмешательством в свои ресурсы и планы. **Начальник одного из смежных отделов** решает немедленно прояснить ситуацию.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Начальник курирующего отдела** — заинтересован в успехе проекта, хочет добиться участия смежных отделов и выделения необходимых ресурсов на основании приказа Генерального директора.

**Начальник смежного отдела** — не готов безвозмездно предоставлять ресурсы своего отдела, хочет обратиться к Генеральному директору для защиты своих интересов, заинтересован в сохранении партнерских отношений с другими отделами.

**Генеральный директор** — недоволен тем, что, как оказалось, подписал документ, не согласованный со всеми участвующими сторонами, изменять свой приказ не намерен, хочет возложить на Начальника курирующего отдела заботы по согласованию и мотивации смежников, восстановить добрые отношения и управляемость в коллективе.

## 15. Доверяй, но проверяй

**Директор консалтинговой компании** заключил с **Директором производственной компании** договор на оказание консультационных услуг. Так как темы консультаций разнообразны, а объем работ заранее неизвестен, в договоре указана лишь стоимость одного часа работы консультантов и указано, что оплата производится на основании акта выполненных работ, в котором указываются все фактически выполненные работы и количество часов, потраченных консультантами. Обе компании имеют хорошую репутацию на рынке, поэтому руководители компаний относились друг к другу с доверием.

В течение трех месяцев **Консультанты** получали задания от производственной компании и выполняли их. Однако, за все это время консалтинговая компания ни разу не предоставила отчетов о проделанной работе, соответственно, не были составлены акты выполненных работ. По истечении трех месяцев Директор консалтинговой компании высылает Директору производственной компании отчет, в котором подробно расписаны часы работы всех Консультантов и определена стоимость выполненных работ. Количество потраченного времени и стоимость услуг значительно превышают ожидания Директора производственной компании, поэтому он высылает Директору консалтинговой компании письмо, в котором выражает свое несогласие с представленным отчетом. Он предлагает встретиться и обсудить сложившуюся ситуацию.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор производственной компании** — добиться снижения стоимости услуг, оказанных консультантами, сохранить контракт с консалтинговой компанией, не допустить скандала, так как акционерам это не понравится.

**Директор консалтинговой компании** — доказать корректность своих требований и получить оплату за оказанные услуги в полном объеме, сохранить контракт с производственной компанией, не допустить скандала, который может отрицательно повлиять на репутацию консалтинговой компании.

**Консультант** — сохранить количество часов, за которые консультанты получают оплату от Директора консалтинговой компании, доказать правильность информации об отработанных часах, отраженной ими в отчетах, сохранить профессиональный авторитет.

## 16. 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. Требуется установления нового жёсткого порядка в компании.

## 17. Школьный роман

В обычной средней школе работает **Учительница** — красивая женщина, хороший педагог и хороший человек. В этом году у неё выпускной класс. В выпускном классе учится обычный **Одиннадцатиклассник**, не хулиган, не ботан, из приличной семьи.

Пятница накануне праздника 8 марта. Многие ученики школы поздравили своих учителей. Всё вполне чинно и скромно, без лишнего ажиотажа. Вдруг появился Одиннадцатиклассник с каким-то немыслимым дизайнерским букетом. Учительница в конце дня еле дотащила его домой и потом жаловалась, что ни в какую вазу он не поместился.

Букет был необыкновенно красивый. Учительница смутилась и задумалась. Потом рассудила так: мальчику выпускаться, экзамены впереди, вот, наверное, родители и расстарались, чтобы Учительница была повнимательнее к их отпрыску.

В понедельник на пороге класса появилась **Мать Одиннадцатиклассника**. Она рассказала, что её сын ради покупки этого букета продал за треть цены дорогую кожаную куртку. Родители категорически против таких нецелевых трат и убедительно просят Учительницу возместить ущерб в размере 20 тысяч рублей. «И вообще, странно, что мой сын к Вам так нежно относится!» — закончила своё заявление Мать. «Надо бы с этим тоже разобраться, мальчик-то несовершеннолетний!». **Директор школы**, узнав о ситуации, решает во всём разобраться.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Учительница** — глубоко расстроена всем происшедшим, не хочет, чтобы история стала всеобщим достоянием, и парня начали высмеивать и доводить Бог знает до чего. Готова уладить конфликт.

**Одиннадцатиклассник** — весь день пятницы летал, как на крыльях: такого букета никто никогда в школе не видел, горд и счастлив, не понимает, в чём проблема.

**Мать Одиннадцатиклассника** — неприятно удивлена отношениями сына и взрослой женщины, хочет положить всему этому конец, отстоять честь семьи, защитить своего ребенка и наказать Учительницу.

**Директор школы** — разобраться в конфликте и принять эффективное решение, не допустить вынесения сора из избы и причинения школе имиджевых потерь.

## 18. Забастовка

Во время забастовки **Директор предприятия** обратился к бастующим и объяснил, что при немедленном прекращении забастовки некоторая часть требований будет удовлетворена, а наказаны в этом случае будут только зачинщики забастовки. Бастующие раскололись на две группы. **Лидер умеренных** настаивает на немедленном прекращении забастовки, указывая на то, что вред от её продолжения явно перевешивает преимущества. **Лидер зачинщиков** забастовки убеждает: если сейчас пойти на уступки, Директор поймет слабость бастующих и либо вовсе не выполнит обещаний, либо, выполнив, впоследствии вернёт всё к прежнему состоянию.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор предприятия** — добиться скорейшего и прочного прекращения забастовки, вернуть управление предприятием, минимизировать уступки.

**Лидер зачинщиков забастовки** — добиться продолжения забастовки до полного выполнения требований, укрепить свой авторитет.

**Лидер умеренных** — реабилитироваться перед Директором, добиться преференций за прекращение забастовки, усилить своё влияние и авторитет в коллективе.

## 19. Торговый центр

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

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

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

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

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

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

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

## 20. Дальше я сам

**Фермер** в доверительной беседе пожаловался двум своим друзьям на плохой сбыт своей молочной продукции в пакетах. **Первый друг** и **Второй друг**, опытные руководители торговых компаний, имеющие бизнес-образование и разбирающиеся в маркетинге, указали на возможные причины неуспеха: невзрачная упаковка, отсутствие рекламы, низкая цена продукта, отсутствие в торговых сетях в областном центре. Друзья дали Фермеру несколько советов, как улучшить ситуацию. На что Фермер ответил, что он производитель, в тонкости продвижения и продаж вникать не хотел бы и предложил им создать совместный бизнес.

Друзья согласились и принялись за дело: создали концепцию модного молочного бренда «Андреевская ферма», подготовили соглашение о сотрудничестве, в котором было подробно прописано, кто что делает и за что отвечает, как распределяется прибыль и прочие детали. Двое друзей за свой счёт разработали стратегию, бизнес-план, логотип, бутылку, рекламную кампанию, провели опрос, съездили на выставку, выбрали оборудование. Затем с 3D-макетами новых бутылок Друзья встретились с ведущими торговыми сетями и заручились их поддержкой по сбыту через эти сети молока «Андреевская ферма» по цене вдвое выше, чем оно продавалось в магазинах ранее.

После того, как была проведена вся подготовительная работа по запуску проекта, Фермер взял паузу под предлогом подготовки нового цеха. Когда цех был подготовлен, Друзья сообщили Фермеру о готовности внести деньги за свои доли и начать реализацию проекта. Фермер уклонился от ответа, а через некоторое время, встретившись с каждым Другом отдельно, намекнул, что совместного бизнеса, скорее всего, не будет. Друзья предложили всё обсудить открыто, расставить все точки над «і», но на всякий случай перед разговором подали на регистрацию в Роспатент товарный знак «Андреевская ферма».

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Первый друг** — не видит смысла входить в проект с непостоянным Фермером, при этом хочет получить от Фермера компенсацию в размере 500 тыс. рублей за разработанную под ключ торговую марку и разойтись, сохранив нормальные отношения.

**Второй друг** — жалеет о потраченных силах и времени; отказываться от выгодного дела не хочет, собирается реализовать проект без Фермера, закупая молоко в других фермерских хозяйствах.

**Фермер** — увидел стратегию для своего бизнеса, посчитал, что более не нуждается в помощниках и теперь может самостоятельно запустить проект «Андреевская ферма». Ценит дружеские отношения, но платить за разработку не хочет.

## 21. Отечественный аналог

**Предприниматель** попросил своего знакомого **Учёного** разработать продукт — заменитель импортной краски «Альфа». Работать договорились на следующих условиях: на период разработки (1 год) заработная плата ученого составляет 50 тысяч рублей в месяц. Закупает оборудование, реактивы и оплачивает испытания Предприниматель. По окончании разработки Предприниматель осуществляет запуск производства.

Доли в новом предприятии распределяются между Ученым и Предпринимателем поровну – 50/50. Кроме того, Предприниматель договорился с **Владельцем крупной розничной сети** о замене импортной краски «Альфа» в его рознице на отечественный аналог, через год с небольшим, когда запустится производство. Через год работы продукт оказался готов лишь наполовину, в этот период были задержки по вине обеих сторон. Для дальнейшей проработки продукта требуется ещё 500 тысяч рублей и дополнительное время. Ученый всё ещё уверен в результате, а Предприниматель уже начал сомневаться в реальности получения полноценного заменителя. К тому же, у него сейчас серьёзная нехватка денежных средств — продолжать работать на прежних условиях он не может. Владельца крупной розничной сети сложившаяся ситуация также беспокоит. До окончания контракта на поставку импортной краски осталось 6 месяцев, ему надо решать, продлевать контракт с импортным поставщиком ещё на 3 года или нет.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Ученый** — продолжить работу на прежних условиях. Считает, что большую часть исследовательских работ он сделал, остались только испытания и сертификация, не готов работать без заработной платы.

**Предприниматель** — изменить прежние условия, доработать продукт в кратчайшие сроки, не хочет терять уже затраченные средства. Хочет уменьшить заработную плату Ученому, поскольку тот и так не уложился в сроки, в связи с чем Предприниматель несёт дополнительные финансовые потери.

**Владелец крупной розничной сети** — определиться, с каким продуктом ему работать в дальнейшем, поскольку из-за разницы курсов продавать импортный товар становится всё труднее. Но и ввязываться в производство сам не хочет, хочет получить полноценный готовый продукт.

## 22. Автобизнес

В областном центре долгое время существовал успешный бизнес по сдаче в аренду автомобилей. Собственники компании – **Учредитель** и **Соучредитель** – имеют равное распределение долей в уставном капитале. В течение пяти лет бизнес успешно развивался, однако, в связи с кризисом последние два года дела сильно пошатнулись, выручки за последний квартал с трудом хватило на покрытие текущих расходов.

**Директор компании** — родной брат Учредителя, который больше выполняет администраторские функции. За время успешного функционирования бизнеса компания накопила капитал в размере 10 млн руб., который частично потратили на приобретение новых автомобилей (6 млн руб.) и на приобретение и ремонт гаража (3 млн руб.), остальной капитал находится в обороте. За время существования бизнеса сложилась практика, при которой Соучредитель занимался делами компании практически один, в то время как Учредитель больше занимался личными бизнес-проектами, иногда принимая участие в обсуждении вопросов компании. Вся информацию о функционировании бизнеса Учредитель получал от Директора компании – своего родного брата. Кроме того, Директор передал в пользование компании два своих личных автомобиля, с аренды которых он получает от компании ежемесячно дополнительный доход.

Как только в бизнесе настали тяжёлые времена, между учредителями обострились разногласия по поводу вклада усилий каждого в бизнес. Соучредитель предлагает Учредителю мирный раздел бизнеса с поэтапным выкупом доли Учредителя.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Учредитель** — сохранить своё участие в бизнесе, сохранить брата на позиции Директора. Если переговоры приведут к конфликту, то получить максимальную выплату за выход из бизнеса.

**Соучредитель** — убедить Учредителя продать свою долю, хочет поменять Директора на своего человека, не испортить отношения с Учредителем, так как конфликт может привести к остановке бизнеса. Если Учредитель согласится сразу выйти из бизнеса, снизить выплату за выход и сделать её поэтапной.

**Директор компании** — остаться в компании, не испортить отношения с обоими учредителями, кроме этого сохранить дополнительный доход от переданных в аренду компании двух личных автомобилей.

## 23. 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.

## 24. Строительство дома

**Предприниматель** решил построить себе загородную дачу. Нашёл участок по объявлению. На месте в чистом поле **Риелтор** показал продаваемый участок, который был обозначен деревянными столбами по углам. Участок понравился Предпринимателю, и он приобрел его.

Предприниматель обратился к проектировщикам, которые разработали проект дома и застройки участка в соответствии с его пожеланиями и с учетом норм (от границы соседнего участка было решено отступить минимально требуемое расстояние 3 метра). Они же посоветовали проверенную строительную фирму - **Застройщика**. Предприниматель заключил договор на постройку жилого дома и забора. К оговоренному сроку дом был построен, качеством Предприниматель была доволен и принял работы.

Через два месяца появился **Сосед**, владелец соседнего участка, и заявил, что забор стоит не на месте, и фактически произведен захват двухметровой полосы его земли. Предприниматель заказал услуги геодезиста, и в присутствии Соседа тот произвел разбивку фактических границ. Опасения подтвердились. Оказалось, что забор действительно построен на два метра дальше, чем нужно, вследствие чего норма отступа от дома до границы фактически нарушена. Сосед заявил о необходимости переноса или сноса дома и забора, так как его дом запроектирован именно на стороне границы участка с Предпринимателем, и в этом случае будут нарушены нормы. А перепроектировать свой участок он не может – это уже ему стоило немалых усилий, денег и времени, нести дополнительные затраты, и немалые, он не готов. Участок небольшой, в одном месте уже установлен септик, в другом – скважина, поэтому перенос дома может повлечь за собой переделку всех сетей.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Предприниматель** – хочет разрешить конфликт с наименьшими потерями. Считает, что Застройщик допустил ошибку, когда ровнял участок экскаватором и поставил столб не на свое место.

**Сосед** – хочет построить запроектированный дом с соблюдением всех необходимых норм. Не хочет вступать в конфликт, но и текущее положение дел его не устраивает.

**Директор строительной фирмы (Застройщик)** – не считает себя виновным в произошедшем, ведь он вел работы в пределах обозначенного деревянными столбами участка, работы выполнил качественно, и Предприниматель принял их.

**Риелтор** – уверен, что границу участка он показал верно, а вообще, новый собственник должен был самостоятельно проверить границы перед строительством.

## 25. Влиятельный помощник

**Сотрудник** компании около года работал под руководством **Помощника генерального директора**, имеющего на генерального директора большое влияние. Помощник много сделал для того, чтобы Сотрудник успешно влился в коллектив. В течение этого года к компании присоединилась небольшая фирма на правах обособленного подразделения. **Руководитель обособленного подразделения** и Сотрудник быстро нашли общий язык.

Через некоторое время Сотрудник сообщил Помощнику генерального директора о своем намерении перейти на работу в обособленное подразделение. Помощник ответил категорическим отказом – он считает, что готовил Сотрудника не для других подразделений, а для того, чтобы он мог помогать лично ему в работе. Помощник пригрозил Сотруднику, что в случае самовольного перехода на работу в обособленное подразделение, он «работать в компании не будет и может сразу искать себе новую работу».

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник** — считает, что крепостного права в современных компаниях быть не должно, хочет перейти на работу в обособленное подразделение и сохранить нормальные рабочие отношения с Помощником генерального директора.

**Помощник Генерального директора** — воспрепятствовать переходу Сотрудника в обособленное подразделение, подтвердить свою самостоятельность и влияние на генерального директора, в частности, в решении кадровых вопросов.

**Руководитель обособленного подразделения** — помочь переходу позитивного и способного Сотрудника в свой коллектив, преодолеть конфликт, сохранить хорошие отношения с Помощником генерального директора.

## 26. Автосалон

**Директор филиала** банка, который специализируется на розничном кредитовании, объявил о вакансии Менеджера по кредитованию. Вакансия привлекла специалиста (девушку) с минимальным опытом работы. Кандидатка устроила Директора филиала по личным качествам. Особенно ему понравилось ее горячее желание получить работу. В результате, не смотря на минимальный опыт, девушка была принята на работу. Начиная с первых этапов отбора, с **Молодой сотрудницей** оговаривалось, что она пройдет стажировку в офисе банка, после чего будет направлена на новое рабочее место на территории автосалона, но в трудовом договоре это не закреплено. По различным причинам, зависящим как от молодой сотрудницы (длительная болезнь), так и от директора салона (затянулись переговоры с автосалоном), а также по независящим от сторон обстоятельствам (экономический кризис) перевод в автосалон был отложен на год.

Все это время молодая сотрудница работала в офисе банка в одном отделе с другими сотрудниками, которые также имели должность Менеджер по кредитованию, но их перевод в автосалоны не предполагались. В отделе сложился дружеский климат, работать было во всех отношениях комфортно. Особенно молодая сотрудница подружилась с одной своей коллегой, **Опытной сотрудницей**. При этом результаты молодой сотрудницы были средними, она была явно не звезда. За этот год у молодой сотрудницы возникли сложные жизненные обстоятельства, и она была вынуждена попросить директора филиала прибавить ей оклад. Директор филиала, понимая, что экономическая целесообразность этого шага под вопросом, пошел на встречу и оклад поднял.

Наконец успешно завершились переговоры, и настал момент перевода в автосалон. Директор филиала сообщил об этом молодой сотруднице, но встретил сопротивление. Сотрудница ссылаясь на то, что салон находится на окраине города не далеко от тюрьмы, она будет тратить на дорогу ежедневно на час больше и ехать придется с несколькими пересадками, вырастут расходы на питание, в салоне тяжелый психологический климат. Директор филиала понимает, что размещение молодой сотрудницы в салоне — оптимальный вариант. Можно также разместить опытную сотрудницу, но это крайне негативно отразится на продажах головного офиса. Других вариантов нет. На поиск и обучение человека со стороны требуется около 3 месяцев, которых нет. Молодая сотрудница тоже отчетливо понимает ситуацию.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор филиала** — разместить молодую сотрудницу в автосалоне. В ближайшие дни заполнить место в салоне в любом случае, так как уже есть обязательства перед салоном и это стратегически выгодный ход. Обеспечить рост продаж. Любое изменение окладов приведет к перерасходу бюджета филиала, что отразится, в том числе и на его доходах.

**Молодая сотрудница** — остаться в офисе. В крайнем случае, согласиться на размещение в автосалоне при условии компенсации объективно возникающих дополнительных расходов плюс прибавка к текущему окладу в сумме \$300.

**Опытная сотрудница** — готова переместиться в автосалон при условии существенного роста своих доходов.

## 27. Доли

Три года назад **Предприниматель** зарегистрировал компанию, которая занимается производством разнообразных товаров из металла (метизов). На этапе запуска проекта Предприниматель написал бизнес-план, подобрал оборудование и помещение, договорился с основными покупателями. Оставалось найти финансовые средства, необходимые для запуска. Инвестором выступил **Дядя предпринимателя**, проживающий в Москве. Дядя вложил в компанию 5 млн рублей на следующих условиях: один год он отвёл на запуск и выход на необходимые объёмы производства и продаж, затем в течение трех лет компания должна была вернуть вложенные инвестиции без процентов. За это Дядя попросил долю 30% в уставном капитале компании. Предприниматель принял эти условия, компаньоны подписали договор займа и переоформили долю в 30% на Дядю.

Предприниматель приобрёл оборудование и запустил производство. При этом сам он больше занимался производством, а для развития продаж и другой текущей управленческой деятельности нанял **Коммерческого директора** с небольшим окладом, поскольку платить на первых порах было не с чего. Во время собеседования Коммерческий директор высказывал пожелание стать акционером компании, на что Предприниматель ответил, что в будущем это возможно, а пока говорить об этом рано, нужно активно выводить компанию на рынок. Решено было вернуться к разговору позже, когда компания окрепнет. В течение следующих полутора лет бизнес компании успешно развивался. Продукция продавалась, заём возвращался в срок. До окончания закрытия договора займа осталось ещё полтора года. К Предпринимателю обращается Коммерческий директор и предлагает продолжить разговор о том, что он хотел бы получить долю собственности в компании. Коммерческий директор считает, что он выполняет всю коммерческую и управленческую работу, для повышения продаж он использовал личные связи, к тому же, его текущая заработная плата намного ниже рыночной.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Коммерческий директор** — хочет стать акционером компании, получив долю в 30%, не готов выкупать долю за реальную стоимость, поскольку считает, что он уже вложил больше своим трудом.

**Предприниматель** — не готов делиться своей долей в компании, поскольку уверен, что он вложил в компанию больше, чем Коммерческий директор.

**Дядя предпринимателя** — не готов делиться своей долей в компании, готов продать долю компании по рыночной стоимости, но после того, как компания вернет заём; средства, вырученные от продажи доли готов расценивать как прибыль от проекта.

## 28. Шантажист

В конце сложного и нервного проекта увольняется один из ключевых участников, руководитель одного из отделов. Проект требовал «сверхусилий» от целой команды исполнителей из разных подразделений. Приходилось и задерживаться, и работать в выходные. Как часто бывает, переработки не фиксировались документально, а учитывались на уровне «сотрудник–руководитель», частично в переписке по почте.

В день увольнения при ознакомлении с приказом **Увольняющийся** подает официальное письмо **Директору по персоналу** с просьбой выполнить перерасчет заработной платы и оплатить время переработок, с очевидной угрозой обращения в проверяющие органы. Сумма в расчете, приложенном к письму, составляет больше двух заработных плат Увольняющегося. К письму приложены распечатки переписки в электронной почте.

Непосредственный **Начальник** Увольняющегося понимает, что Увольняющийся и его некачественная работа и являются одной из причин «сверхусилий» всей команды. Да и вообще, идти на поводу шантажа — путь в пропасть. Бюджет на дополнительную оплату не был предусмотрен.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Увольняющийся** — получить дополнительную оплату.

**Начальник** — не платить дополнительные деньги, не создавать прецедент в команде.

**Директор по персоналу** — не допустить обращения в трудовую инспекцию, решить вопрос мирным путем.

## 29. Партнеры

**Первый собственник** компании «Альфа» получил предложение купить готовый бизнес в новой нише рынка. Первый собственник предложил **Второму собственнику** «Альфы» совместное инвестирование в покупку нового бизнеса, но получил отказ. По мнению Второго собственника, лучше фокусироваться на одном деле, нежели расплывать силы на несколько направлений. Тогда Первый собственник принял решение купить бизнес самостоятельно на личные средства.

Со временем новый бизнес Первого собственника стал расти, и он стал уделять ему всё больше внимания. Второй собственник неоднократно предпринимал попытки вернуть партнера к делам компании «Альфа», но безуспешно. В итоге, Второй собственник решил обратиться к Первому с предложением полностью выйти из их общего бизнеса, поскольку делами компании «Альфа» Первый собственник фактически перестал заниматься. В ходе беседы Второй собственник сообщил также, что компания только что выиграла крупный тендер, а инвестиции на этот новый проект он предполагает брать у их общего **Приятеля**. Приятель ставит условием инвестирования получение доли в компании «Альфа».

Первого собственника такая ситуация не устраивает. Он считает, что является полноправным собственником компании, хочет продолжать работать в ней и получать свою привычную долю прибыли. Вводить Приятеля в число собственников компании он не намерен. Первый собственник предлагает рассматривать Приятеля исключительно как инвестора под текущий проект. Второй собственник в замешательстве: над новым проектом он работал почти год, и с Приятелем уже оговорены предварительные условия партнёрства.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Первый собственник** — хочет остаться в компании, готов вовлечься в новый проект и в дела, так как второй, его личный бизнес уже поставлен на ноги. Понимает, что без существенных вложений со стороны Приятеля новый проект реализовать будет невозможно.

**Второй собственник** — вывести из состава учредителей Первого собственника. Считает, что деньги должны зарабатывать трудом. Хочет начать новый проект с Приятелем, тем более, они уже хорошо сработались с ним за время «отсутствия» Первого собственника.

**Приятель** — деньги намерен инвестировать только в компанию, в которой имеет долю собственности, хорошо понимает, какие доходы может принести реализация нового проекта.

### 30. Скрытые риски

В крупной торговой компании по итогам года, в декабре, **Генеральный директор** пришёл к мнению, что директор по маркетингу не справляется со своими обязанностями. Принято решение найти нового. Новый кандидат из другого города удовлетворяет компанию по амбициям, опыту и запрашиваемой компенсации. Он получает job-offer и принимает предложение о переезде.

**Бывшему директору по маркетингу** объявлено решение руководства о замене его на посту управляющего маркетингом. Ему предложено остаться в компании на должности ведущего маркетолога. Он принимает это предложение, понимая, что в январе-феврале затруднительно быстро найти работу и могут возникнуть сложности с ежемесячным платежом по ипотеке.

**Новый директор по маркетингу** не был поставлен в известность об этом предложении. Он предполагал, что Бывший директор по маркетингу будет уволен до его приезда. Он считает, что сохранение бывшего руководителя в коллективе — это бомба замедленного действия.

#### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор** — убедить Нового директора по маркетингу сохранить в коллективе Бывшего директора по маркетингу, считая его хорошим специалистом, пусть и неэффективным управленцем.

**Бывший директор по маркетингу** — заинтересован в продолжении работы в компании, хочет сохранить статус и уважение в коллективе, видит выход в том, чтобы создать альтернативное отделу маркетинга подразделение — отдел развития — и возглавить его.

**Новый директор по маркетингу** — убедить Генерального директора уволить Бывшего директора по маркетингу, предполагает, что тот будет всячески вставлять палки в колеса, мешать эффективной работе отдела маркетинга.

### 31. Мамочка

Семья – **Муж**, **Жена** и двое детей в возрасте до шести лет – собираются в отпуск. Они планируют посетить теплые страны. На семейном ужине Жена делится новостью со своей **Мамой** о том, что они семьёй собираются поехать отдыхать. Мама (она же бабушка внуков и тёща) с радостью хлопает в ладоши и проговаривает: «Я так рада, но я с вами тоже полечу. Одной лететь боюсь, а с вами – в удовольствие! Деньги есть, кому переводить, чтобы купили билет и мне?».

Жена готова взять её с собой, ведь Мама нигде не была и всегда готова бежать на помощь, когда нужна. А вот взгляд Мужа и его настрой не радует.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Мама** — готова оплатить перелет, мечтает увидеть море, готова помочь с внуками, если молодые родители надумают ехать на экскурсию.

**Жена** — хочет, чтобы Мама увидела море и исполнила давнюю мечту. Когда еще они вместе смогут выбраться. Хотя и реакцию мужа понять может.

**Муж** — взять тёщу в свой отпуск – это катастрофа. Если она поедет, то только без него.

## 32. Назначение

В один из отделов крупного государственного учреждения назначен новый **Начальник отдела**. В отделе в течение многих лет процветает кумовство и протекционизм. Практически все сотрудники отдела — родственники или близкие друзья высокопоставленных руководителей. Дисциплина и производительность труда в отделе крайне низкие. Это не устраивает **Начальника управления**, которому подчинен отдел. Преподы начальник отдела был уволен за неудовлетворительные показатели в работе. Новому Начальнику отдела ставится задача наладить дисциплину и повысить производительность труда. Он приступает к работе. Сотрудники отдела начинают возмущаться по поводу нововведений своего начальника. Наибольшее недовольство высказывает **Ведущий специалист**, лидер мнений, самый старший сотрудник по возрасту и один из самых влиятельных в смысле «связей».

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Начальник управления** — не вступать в конфликты с влиятельными сотрудниками отдела, настроить нового Начальника отдела на самостоятельное решение вопросов по наведению порядка, переложить на него ответственность за возможные негативные последствия.

**Начальник отдела** — определить перечень мер, направленных на укрепление дисциплины и повышение производительности труда, а затем передать его вышестоящему руководству, не втягиваться в конфликты со своими сотрудниками, уйти от ответственности за непопулярные реформы в отделе.

**Ведущий специалист** — блокировать любые попытки изменить существующее положение дел в отделе, которое его полностью устраивает, при необходимости использовать свои «связи».