

## **1 Аттестация для всех?**

В компании регулярно проводятся аттестации уже длительное время. По традиции один раз в год аттестацию проходят продавцы-консультанты и управляющие. Нововведение состоит в том, что планируется проведение обучения и аттестация в оптовой службе. Однако проблема в том, что один из менеджеров, который работает 19 лет в компании и является лучшим продавцом, не хочет в этом участвовать вплоть до того, что готов уволиться.

### **Роли и интересы:**

**Генеральный директор** — хочет, чтобы работники каждый в отдельности и все вместе достигли взаимопонимания. Он знаком с менеджером уже 19 лет и по-особенному к нему относится, но и требования дисциплины ему не чужды.

**Зам. генерального директора** — считает, что требования ко всем едины. Хочет построить систему обучения и единую для всех аттестацию.

**Руководитель оптовой службы** — понимает, что менеджер самый опытный и действительно лучший, да и клиенты его любят. Но опасается, что «особые условия» для одного повлекут за собой неуправляемые последствия.

**Менеджер по продажам** — «зачем мне эти переживания, когда сердце побаливает, а результат в работе у меня лучший». Не хочет проходить аттестацию, готов уволиться.

## **2 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 совещательную помощь в управлении, нашел потенциального **Инвестора**, который может вложить реальные деньги в развивающуюся структуру. Второй учредитель, считая, что предложение абсолютно логичное, сталкивается с категорическим сопротивлением первого. Можно с потенциальным Инвестором открыть новую фирму и раскручивать её без первого, но это дополнительные затраты времени и денег. Инвестор может привнести не только деньги, но и знания со связями, что позволит увеличить клиентскую базу, усилить позиции на рынке.

### **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 ресурсы на фирму, не потерять директора.

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

### **3 Трое в лодке**

Три друга детства совместно открыли Компанию в равных долях. Каждый занял должность, наиболее соответствующую его опыту: один стал **Техническим директором**, другой — **Коммерческим директором**, третий возглавил Компанию.

Прошло 1,5 года и стало очевидно, что бизнес не стал прибыльным. Один из друзей — Технический директор — задумался о выходе из состава учредителей. В то же время **Генеральный директор** принял решение взять кредит на юридическое лицо. Консультации с сотрудником Банка сделали очевидным факт, что поручителем по кредиту может стать только один из друзей — Технический директор, поскольку двое других имеют не очень хорошую кредитную историю.

На ближайшей планерке Генеральный директор объявил о полученной информации, ожидая единогласного одобрения, однако наткнулся на жесточайшее сопротивление Технического директора, который сообщил, что уже дал распоряжение секретарю подготовить протокол собрания учредителей, посвященный его выходу.

Генеральный директор понимает, что кредит Компании не дадут без Технического директора. Считает, что кредит жизненно важен для дальнейшего существования Компании, поскольку в ближайшие три месяца прогнозируется острая нехватка оборотных средств. Технический директор уже принял решение о выходе из учредителей и не собирается его менять. Не ставит своей целью продать долю, готов к ее безвозмездному отчуждению поровну между оставшимися учредителями, но только в случае, если Компания выплатит ему 200 тыс. рублей (компенсация на 2—3 месяца поиска работы). В противном случае (если компенсация не будет выплачена) готов выставить долю на продажу (Устав позволяет это сделать без согласия других учредителей).

Коммерческий директор видит выгоду в том, что один из учредителей выходит из Компании, что увеличит долю каждого с 33,3% до 50%. Опасается, что доли будут перераспределены по-другому, не в его пользу. С другой стороны, понимает, что Технический директор является носителем уникальных технических компетенций и навыков, продажа которых составляет не меньше 30% прибыли Компании, и которые будут потеряны в случае его выхода, поскольку на текущий момент специалистов его квалификации в городе нет.

#### **Роли и интересы:**

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

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

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

#### **4 Ценный специалист**

К **Коммерческому директору** обратился опытный **Специалист** с большим стажем работы в компании, финансовые показатели которого в течение долгого периода работы значительно выше плановых показателей. Опытный специалист отказывается работать со своим нынешним **Менеджером 1** по причине постоянно возникающих разногласий, настаивает на переводе его в другую группу. Уверенно обозначает, что готов перейти к **Менеджеру 2**, в противном случае настроен покинуть компанию. В свою очередь Специалист уже договорился с Менеджером 2 о своем переходе и только ждет официального решения Коммерческого директора.

Менеджер 1, узнав о желании специалиста, выполняющего 50% выручки группы, уйти, настаивает, что необходимо оставить специалиста в своем отделе и ничего не менять, в противном случае уволить, чтобы другим не повадно было.

#### **Роли и интересы:**

**Коммерческий директор** — разобраться в ситуации, не допустить потери сотрудников, оба сотрудника представляют большой интерес для компании, сформировать в коллективе правильное отношение к подобным решениям, не допустить вовлечение Генерального директора в решение ситуации.

**Менеджер 1** — не допустить перехода ценного сотрудника к другому менеджеру, добиться увольнения специалиста, даже если и через скандал, грозя своим уходом.

**Менеджер 2** — готов принять ценного специалиста в свою группу, не желает конфликтовать со своим коллегой (менеджером), хочет сохранить хорошие отношения с коллективом, считает, что специалист должен урегулировать ситуацию с менеджером 1 самостоятельно.

**Специалист** — настаивает на смене менеджера, в противном случае готов покинуть компанию.

## **5 Дизайн — дело тонкое**

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

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

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

### **Роли и интересы:**

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

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

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

## **6 Обиженный менеджер**

Одним из отделов коммерческого департамента компании «Альфа» на протяжении нескольких лет руководит опытный **Менеджер**. В разработке этого отдела имеются ряд готовых проектов, которые на протяжении длительного времени приносят постоянную прибыль. Но при подведении итогов за год выясняется, что объемы поставок по этим проектам заметно снизились по сравнению с предыдущим годом.

**Коммерческий директор** компании, разобравшись в сложившейся ситуации, понимает, что Менеджер не справляется с таким объемом работы. Для того, чтобы немного разгрузить Менеджера и дать ему возможность исправить ситуацию с имеющимися проектами, Коммерческий директор принимает решение о передаче одного из проектов в другой отдел. Вместе с проектом по распоряжению Коммерческого директора перешел в другую группу и ведущий его специалист. Менеджер отреагировал на решение Коммерческого директора открытым негодованием, поскольку считает, что снижение прибыли обусловлено рядом субъективных причин, не зависящих от его действий, а также убежден, что эта ситуация временна.

Еще большее недовольство было вызвано тем, что переданный проект, взятый под личный контроль другого отдела, начал успешно продвигаться. И факт передачи именно этого проекта очень задел самолюбие Менеджера и существенно сказывался на получении премии. В скором времени в свете последних событий Менеджер начал задумываться об увольнении из компании, предварительно решив добиться справедливости в сложившейся ситуации в разговоре с Коммерческим директором. В случае, если Коммерческий директор не изменит принятого решения в отношении переданного проекта, Менеджер готов вынести данный вопрос на обсуждение **Генеральному директору** компании.

### **Роли и интересы:**

**Менеджер** — добиться возвращения проекта, в противном случае уволиться из компании. Предложения по трудоустройству имеются.

**Коммерческий директор** — не потерять ценного сотрудника, не менять своего решения. Помочь менеджеру правильно перераспределить свои усилия на оставшиеся проекты, добиться эффективной его работы как управленца и специалиста.

**Генеральный директор** — не потерять ценного сотрудника, увеличить производительность проектов.

## **7 Cherchez la femme**

В компании работают два сотрудника в должности зам. директора — **Александр** и **Николай**. Оба работают давно и лояльны компании. Александр — «рабочая лошадка», держит много вопросов на себе, Николай — скорее публичное лицо, он широко известен в профессиональных кругах, его присутствие очень престижно для фирмы. В этой же компании работает **Татьяна**, которую с Александром связывают любовные отношения. Профессиональными качествами она не блещет, устроена по протекции Александра.

Между Николаем и Татьяной происходит конфликт. По мнению Николая, Татьяна недостаточно уважительно, «не по статусу», обращается к нему публично, подрывая авторитет среди сотрудников. Другие сотрудники также нередко выражают недовольство пренебрежительным отношением к ним со стороны Татьяны.

Отношения накалились настолько, что Николай пригрозил обратиться к **Директору** с требованием об увольнении Татьяны. Все понимают, что если Татьяна будет уволена, то крайне высок риск того, что уволится и Александр. Если же Татьяна останется, то крайне высок риск ухода Николая. Как с Николаем, так и с Александром могут уйти некоторые сотрудники компании. К тому же в случае ухода Николая вероятно усиление конкуренции, т. к. у него давний роман с сотрудницей компании из аналогичной сферы (сейчас жесткой конкуренции нет).

### **Роли и интересы:**

**Директор** — удержать обоих сотрудников в компании, разрешить внутрифирменный конфликт.

**Александр** — оставить Татьяну на своем месте, в противном случае готов уйти.

**Николай** — поставить «на место» зарвавшуюся Татьяну, а лучше уволить. Не намерен терпеть подобного отношения к себе в дальнейшем.

**Татьяна** — всё устраивает, не понимает, какие претензии к ней.

## **8 Кофе и бензин**

Рядом с новым крупным торговым центром недавно открылась заправка. **Директор популярной в городе сети кофеен на колесах**, поручил своему **Менеджеру** договориться об открытии на территории заправки новой точки. Были проведены переговоры и заключен предварительный договор о сотрудничестве, по которому сеть кофеен получала возможность открыть свою точку и оговорила срок открытия в три месяца. Вскоре Директор сети кофеен отправил Менеджера на открытие точек в другой город, открытие затянулось, и срок в три месяца был упущен. **Руководство сети заправок** возобновлять переговоры не намерено, так как считает несерьезным такой подход к делу.

### **Роли и интересы:**

**Директор сети заправок** — устал от постоянно поступающих предложений сотрудничества, не верит в профессионализм местных предпринимателей, рассматривает в качестве партнеров крупные федеральные сети. Склоняется к мысли, что поток будет и так обеспечен близостью нового торгового центра, популярность которого растёт.

**Управляющий заправки** — хочет, чтобы поток был больше, так как это влияет на его доход, а кофейня на заправке должна этому поспособствовать. Ищет других партнеров.

**Директор сети кофеен** — заинтересован в открытии своей точки. Сильной стороной считает качество кофе. Давит на менеджера о возобновлении переговоров, так как он отвечал за открытие точки на заправке.

**Менеджер** — не хочет потерять премию за срыв проекта. Виноватым себя не считает, так как пару раз напоминал директору о том, что сроки проходят.

**Дмитрий** — начинающий бизнесмен. По счастливой случайности ему досталось право аренды небольшого бара в аэропорту. Спустя два года достаточно продуктивной работы он открыл итальянский ресторанчик и большинство своего времени уделял ему. Учитывая нехватку времени, а также большую доходность от ресторана, Дмитрий решил продать бар в аэропорту.

Дмитрий предложил своему знакомому **Роману** бар, так как тот давно изъявлял желание попробовать начать своё дело. Дмитрий и Роман встретились, обсудили цену, товар, который остаётся в баре, и направились в коммерческий отдел аэропорта для переоформления права аренды. **Алексей**, начальник коммерческого отдела, сопровождает перезаключение договора, Дмитрий пишет заявление на расторжение договора с ним и заключение договора на ИП, принадлежащее Роману. Сделка произошла. Дмитрий получил деньги за бар, Роман стал собственником. Но договор аренды с аэропортом Роман ещё не получил, так как процедура требует времени на согласование.

Спустя три дня с Романом связывается Алексей и сообщает следующее: служба безопасности аэропорта отказала в заключении договора с ИП Романа, однако договор с Дмитрием будет расторгнут на основании заявления.

### **Роли и интересы:**

**Дмитрий** — сохранить полученную сумму, остаться в хороших отношениях с Романом.

**Роман** — вернуть свои деньги, так как считает, что договориться с Алексеем и тем более со службой безопасности аэропорта невозможно.

**Алексей** — настроен выставить право аренды на торговую площадку, тем самым получив премию за сделку с новым арендатором и повысив стоимость аренды бара.

## **10 Премия**

**Сергей**, сотрудник предприятия, ведёт строительный проект в течение 4 месяцев. Обсудив планы сдачи работы с **Коммерческим директором**, согласовал срок сдачи через 1,5 месяца. В это же время в компанию принимают нового сотрудника, **Александра**, который ранее успешно работал в схожей сфере. Его ставят в помощь Сергею для ускорения сдачи проекта.

Неожиданно за три недели до сдачи проекта Сергей заболевает и просит Коммерческого директора отодвинуть сроки его сдачи. Коммерческий директор предложение одобрил. Однако Александр решает взять инициативу в свои руки и за две недели до намеченного срока завершает проект в одиночку.

Получив отчёт по проекту, **Генеральный директор** на общем собрании сообщает Александру о решении наградить его солидной денежной премией, так как качество выполнения было на очень высоком уровне.

Сергей выходит на работу и узнаёт, что его проект сдан, а премия, на которую он рассчитывал и которая была оговорена с Коммерческим директором, значительно уменьшилась. Сергей приходит к Коммерческому директору, чтобы обсудить этот вопрос.

### **Роли и интересы:**

**Сергей** — получить заслуженную премию, ведь он один работал над проектом несколько месяцев, а отсутствовал недолго. Считает, что Александра нужно проучить, поскольку он «тянет одеяло на себя».

**Александр** — утвердиться в компании, он уверен в своей профессиональной пригодности, хочет получить премию за сданный проект.

**Коммерческий директор** — считает вклад Александра существенным, доволен качеством выполнения работ, тем более что благодаря Александру проект сдан раньше срока. Хочет поощрить его за проделанную работу.

**Генеральный директор** — не уверен в том, что без помощи нового сотрудника проект завершился бы так быстро и с таким качеством. Поэтому и принял решение о премии. Своё решение пересматривать не собирается.

## **11 Особое положение**

В коммерческую организацию недавно принят **Руководитель отдела**, которым сразу же были выявлены факты грубейших нарушений — приписок объемов отработанного времени при фактическом невыполнении работ по контрактам заказчиков. В итоге была наказана **Ответственная работница** отдела. Данный факт возмутил ее подругу — другую **Сотрудницу отдела**, которая приходится дочерью «нужного друга» **Собственника** организации. После наказания подруги, Сотрудница стала позволять себе открыто не исполнять указания Руководителя отдела, опаздывать на работу, хамить, распускать о нем разные слухи. Она считает, что должна сама возглавить отдел и вернуть все в «спокойное русло».

После очередной «сцены», когда Сотрудница позволила себе оскорбительные высказывания в адрес Руководителя отдела, тот подготовил проект приказа об её увольнении по статье и представил его на подпись **Генерального директора**. Генеральный директор отказался подписывать данный приказ, и тогда Руководитель отдела заявил, что готов сам уволиться, если Сотрудница останется в его отделе.

В данный момент отдел работает над выполнением ответственного контракта, который находится под особым контролем Собственника. Собственник обеспокоен ростом затрат при выполнении этого контракта и недостаточной скоростью выполняемых работ.

### **Роли и интересы:**

**Собственник** — заинтересован, чтобы контракт был выполнен вовремя, а затраты не вышли за пределы запланированной сметы. Считает необходимым поддерживать отношения с «нужным другом», поскольку от того будет многое зависеть на этапе окончания работ.

**Генеральный директор** — не хочет выносить конфликт на уровень Собственника. Хочет сохранить Руководителя отдела, поскольку тот компетентен и порядочен. Знает об особом статусе Сотрудницы и её вспыльчивом характере.

**Руководитель отдела** — не хочет больше работать с неуправляемой Сотрудницей, хочет добиться её увольнения либо уволиться самому.

**Сотрудница** — возглавить отдел либо поставить на место Руководителя отдела, заставив считаться с собой и своим особым положением в коллективе. При необходимости готова через отца использовать все рычаги влияния на Собственника и Генерального директора. Готова предоставить свое покровительство и защиту тем коллегам, с которыми у неё дружеские отношения, и в т. ч. своей подруге — Ответственной работнице.

**Ответственная работница** — благодарна Сотруднице за заступничество и поддержку, с которыми ей гораздо спокойнее. Считает нужным держаться подруги и в дальнейшем. Будет рада, если подруга возглавит отдел. Обижена на Руководителя отдела за полученное наказание. Не хочет потерять работу.

## **12 Спор директоров**

**Коммерческий директор** завода в начале года пообещал увеличение заработка **Директору филиала** (при этом условия чётко не оговаривались). В течение года по рыночным условиям доходы завода упали, но показатели филиала улучшились.

**Директор завода** запретил Коммерческому директору увеличивать фонд заработной платы. Директор филиала жалуется **Собственнику** завода (у них хорошие отношения) и шантажирует Коммерческого директора уходом. Собственник требует улучшения показателей от Директора завода и не хочет ухода Директора филиала. В случае неразрешимости конфликта требует уволить Коммерческого директора и на его место поставить Директора филиала.

Директор завода не хочет увольнять Коммерческого директора, поскольку потеряет управляемость коммерческой службой. Собственник требует разрешить конфликт.

### **Роли и интересы:**

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

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

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

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

## **13 Директор филиала:**

**Владелец** московской торговой компании поставил своего предприимчивого знакомого **Директором филиала**, находящегося в Омске, предложив ему, помимо зарплаты, 30% долю собственности в Омском филиале, работающем «ни шатко, ни валко», с небольшой прибылью.

Директор филиала проделал большую работу, развил филиал до серьезных масштабов, подобрал выпускника ВУЗа, обучил и воспитал его в очень продуктивного **Коммерческого директора**. Вместе с Коммерческим директором, которым он очень гордился, Директор филиала построил обширную клиентскую сеть и десятикратно увеличил прибыль филиала. Однако чем более значительные успехи показывал Омский филиал, тем суше и холоднее относились к его директору в московском офисе.

Владелец все чаще стал вызывать к себе Коммерческого директора — сначала вместе с Директором филиала, а потом и одного. Коммерческий директор стал эмоционально все больше ориентироваться на Владельца — к большому огорчению Директора филиала, тем более, что вся основная клиентура филиала замыкалась непосредственно на коммерческого директора. И вот настал «день X», когда Владелец по телефону безапелляционно заявил Директору филиала, что забирает Коммерческого директора к себе в московский офис. Директор филиала потрясен и расстроен. Он поделился информацией со своим **Другом**, ища у него совета и поддержки.

#### **Роли и интересы:**

**Владелец** — забрать себе Коммерческого директора вместе с основной клиентурой филиала, понудив заодно Директора филиала к новому «трудовому подвигу».

**Директор филиала** — отстоять Коммерческого директора и не дать увести клиентскую базу, чтобы сохранить уровень своего материального благополучия.

**Коммерческий директор** — делать карьеру в Москве, всё равно с кем и в какой организации.

**Друг** — настойчиво советует Директору филиала начать строить «запасной аэродром», поскольку нет гарантии, что такой сюжет не повторится снова.

## **14 Юридическая ошибка**

На крупном предприятии из подразделения А в подразделение Б переводят **Сотрудника**. При этом было оговорено, что Сотрудника повышают в должности. Отдел кадров подготовил все необходимые документы и получил все необходимые подписи, в том числе и самого Сотрудника.

Сотрудник был не совсем внимателен, и поэтому только после получения первой зарплаты на новом рабочем месте обнаружил, что, несмотря на повышение в должности, оклад оказался незначительно ниже его оклада в подразделении А. Сотрудник обращается к своему новому начальнику. **Начальник подразделения Б** объясняет, что на данной должности предусмотрен именно этот размер оклада, и он указан в бумагах, которые Сотрудник подписывал при переходе. Сотрудник внутренне остается не согласен со своим руководителем, так как об этом существенном моменте речь в ходе переговоров о переводе не шла. Вопрос повисает в воздухе.

Через несколько дней к сотруднику обращается **Представитель отдела кадров** с просьбой переподписать документы о переводе, так как в них имеется юридическая ошибка. Сотрудник отказывается их подписывать, настаивая на внесении изменения относительно его оклада.

### **Роли и интересы:**

**Сотрудник** — добиться сохранения его оклада на прежнем уровне, или вернуться в подразделение А.

**Начальник подразделения Б** — не намерен идти на поводу у нового сотрудника, хотя и имеет возможность увеличить оклад сотрудника, считает, что оклад соответствует данной должности.

**Начальник подразделения А** — сохранить нормальные рабочие отношения и с сотрудником, и с начальником подразделения Б, не ввязываться в конфликт.

**Представитель отдела кадров** — хочет, чтобы вопрос с получением подписи сотрудника решился как можно скорее.

## **15 Кто главнее**

Владелец небольшой сети магазинов **Константин** решил поглотить конкурирующую сеть, однако это оказалось непростым делом. После переговоров с ее владельцем **Владиславом** на предмет возможного картельного соглашения, Владислав охотно поддержал тему. В ходе переговоров они прониклись взаимной симпатией и решили попросту слить обе сети в единое целое, образовав новую компанию с равным распределением долей (50 на 50). **Жену Константина** взяли бухгалтером (как верного человека), а школьного товарища Владислава — **Коммерческим директором** (как смышленного и проворного).

После слияния совладельцы построили новый офис для объединённой команды и все серьезные решения принимали вместе и не оспаривали уже принятые другим партнером решения. Результат объединения дал о себе знать — дела быстро пошли в гору. Однако по мере разрастания фирмы и освоения новых рынков стали накапливаться серьезные организационные проблемы. Всё чаще принимать решения совместно становилось технически затруднительным. К тому же менеджмент компании исподволь разделился на две группы: одни менеджеры больше ориентировались на Константина и его жену, другие — на Владислава и коммерческого директора. Всё чаще начали возникать сбои из-за невнятности и противоречивости управления.

Партнеры начали искать новые организационные решения. Оба ощущали, что кто-то один должен стать главнее, а кто-то отойти на более подчиненную роль. Однако затрагивать столь щекотливую тему они не решались. И тут произошел решающий инцидент: жена Константина (как бухгалтер) отказалась в присутствии Коммерческого директора выполнить распоряжение Владислава о переводе 250 тыс. долларов на указанный им счет «пока не будет распоряжения Константина». Владислав в ярости.

### **Роли и интересы:**

**Константин** — считает происшедшее естественным результатом двоевластия, готов извиниться перед Владиславом, но считает, что по существу жена права, и что пришла пора поставить точки над *i* и определиться, кто будет N1, а кто — N2.

**Жена Константина** — считает, что перевод такой большой суммы денег должен осуществляться с согласия представителя собственников — председателя Совета директоров Константина, который и так уже и есть — N1.

**Владислав** — требует отставки главного бухгалтера за демонстративное неподчинение Президенту компании (он готов отвечать за свои действия перед Константином, но не перед его женой).

**Коммерческий директор** — считает, что «деньги в компании делает Владислав», что все беды и проблемы из-за главбуха, которая путает свое семейное и служебное положение и к тому же настраивает коллектив против Владислава.

## **16 Неравноценное повышение**

В компании принято решение дополнительно к **Первому специалисту**, проработавшей в компании 3 года, принять на тех же условиях **Второго специалиста** (такая же должность и заработная плата, работа не является сдельной). На эту вакансию по рекомендации Первого специалиста принимают её хорошую подругу, которая до этого работала в другой организации с меньшей заработной платой. При приеме Второму специалисту в присутствии Первого также обещают, что заработная плата по занимаемой ею должности будет увеличена на 20% через полгода.

Через полгода, во время отсутствия Первого специалиста (находится на больничном) **Директор** сообщает Второму специалисту о решении повысить её в должности и поднять зарплату, мотивируя это тем, что на увеличение заработной платы двоим специалистам нет денег, обещание давалось только Второму специалисту, Второй специалист фактически выполняет больший объем работы.

### **Роли и интересы:**

**Первый специалист** — увеличить свою зарплату или остаться в равном положении со Вторым специалистом. Считает решение директора несправедливым, т. к. её стаж работы гораздо больше.

**Второй специалист** — увеличить свою зарплату и сохранить дружбу с Первым специалистом.

**Директор** — не хочет увеличивать зарплату двоим сотрудникам.