

11.08.2021 г.

➡ **ТЕХНОЛОГИЯ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЕДИНКИ» Владимира Тарасова**

➡ **СИТУАЦИИ КЛАССИЧЕСКИЕ:**

1. Ситуация 11. Личная антипатия

Коммерческий директор компании по продажам электроники, недавно назначенный на свою должность, начал резко увеличивать объёмы продаж. Его не устраивает **менеджер по рекламе** из-за личной антипатии, но последний долго и плодотворно работает в компании. Возникла конфликтная ситуация, когда возбуждённый мелочными придирками менеджер по рекламе в грубой форме отказался выполнять прямое указание коммерческого директора во время проведения выставки и в присутствии других сотрудников. Уязвлённый коммерческий директор требует от **директора компании** немедленного увольнения менеджера по рекламе.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор компании — доволен работой и коммерческого директора, и менеджера по рекламе. Хочет урегулировать конфликт мирным путём.

Коммерческий директор — из-за уязвлённого самолюбия требует немедленного увольнения менеджера по рекламе, шантажируя директора компании своим уходом.

Менеджер по рекламе — хочет спокойно работать.

2. Ситуация 19. Доля

При создании акционерной компании трое друзей предложили **Инвестору** 51% акций. Трое друзей получили 24% акций созданной компании, а также должности директора и двух заместителей директора. По договоренности с Инвестором, оставшиеся 25% акций друзья смогут оформить на себя через два года при условии, что в результате их работы будут достигнуты конкретные результаты: компания займет определенную долю рынка, будут привлечены дополнительные средства в виде кредитов.

В течение двух лет компания стабильно развивалась. Однако результаты, о которых договаривались с Инвестором, достигнуты не были. Итог: занятая доля рынка в два раза меньше, чем планировалось, дополнительных кредитов не привлечено. Фактическое развитие идет только на деньги инвестора.

Поскольку подошло время оформления оставшихся 25% акций, **Директор** и его друзья решают попросить Инвестора оформить на них эти 25% акций. Инвестор, аргументируя свою позицию тем, что запланированные результаты не достигнуты, хочет продать 25% акций сторонней фирме для привлечения оборотных средств. Один из друзей, **Заместитель директора**, поддерживает Инвестора, поскольку считает его позицию обоснованной.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Инвестор – заинтересован в развитии компании и привлечении дополнительных оборотных средств, хочет продать акции на сторону. В то же время, хочет сохранить отношения с **Директором**, пока не видит ему альтернативы.

Директор – хочет оформить на себя и друзей 25% акций, сохранить хорошие отношения с Инвестором.

Заместитель директора – хочет найти выход из создавшегося положения, не хочет ссоры с Инвестором.

3. Ситуация 20. Тайная причина

Партнёр 1 является владельцем 1/3 акций и одновременно директором компании «Промкор», **Партнёру 2** принадлежит 2/3 акций этой компании: 1/3 – как физическому лицу и 1/3 – ООО «Найс», учредителем которого является Партнёр 2.

По итогам полугодия компания «Промкор» показывает прибыль, и Партнёр 1 отправляет Партнёру 2 письмо с предложением направить часть прибыли на выплату дивидендов.

В ответ приходит просьба отложить распределение дивидендов на две недели в связи с некими вопросами, которые надо решить с ООО «Найс».

Через две недели Партнёр 1 снова обращается к Партнёру 2, но оказывается, что ситуация ещё не решена и называется новый срок, через который все повторяется.

Через полтора месяца на вопрос Партнера 1: «Что за таинственные вопросы, из-за которых откладывается выплата дивидендов?» Партнёр 2 отвечает: «Ничего серьёзного». И выплата дивидендов постоянно откладывается.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Партнёр 1 - Выяснить причину задержки выплаты дивидендов, добиться их скорейшей выплаты. Возмущён и встревожен сложившейся ситуацией, но боится испортить отношения с Партнёром 2, от которого во многом зависит.

Партнёр 2 - Не понимает спешки партнёра, не считает нужным посвящать его в дела ООО «Найс», к которому тот не имеет никакого отношения. Хочет спокойно решить все вопросы, никому не раскрывая истинную причину задержки, а выплату дивидендов максимально отложить.

Главный бухгалтер компании «Промкор» - Советует Партнёру 1 отложить выплату дивидендов. Размещает нераспределенную прибыль на депозиты. Считает, что несмотря на прибыль по итогам полугодия Компания по итогам года может показать убыток в силу сезонных перепадов или изменения рыночных условий, а доходы от размещения на депозитах страхуют от этого. Считает вопрос выплаты дивидендов прямой угрозой своей премии и премиям других топ-менеджеров Компании, которые зависят от финансовых результатов по итогам года.

4. ½ финала Ситуация 21. Стартап

Специалист пришел работать в стартап три года назад, поверив в идею **Основателя**, что через несколько лет они вместе с командой изменят мир и заработают миллионы. Зарплата Специалиста составляла примерно 50% от рыночной оценки его квалификации, в тоже время основатель обещал, что в дальнейшем заключит с командой соглашение ESOP (участие в прибылях компании и планы по владению акциями). В течение трех лет компания развивалась, но не такими темпами, как предполагалось вначале. Основатель решил продать компанию. Оценка проекта происходила по возмещению финансовых вложений и составила 10 миллионов рублей. Основатель заявил, что эти деньги он возьмет себе, а команда при переходе получит большие зарплаты и перспективу развития с **Новым собственником**.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Специалист – получить возмещение за несколько лет работы во вне рыночных условиях либо денежными средствами, либо акциями (опционом) компании. Считает, что если компанию покупают, то это результат работы всей команды. Не решил еще стоит ли оставаться работать в данном проекте.

Основатель – получить денежные средства за продажу компании, поскольку проект оказался не таким, как ожидалось. Деньги вложить в новый проект. В тоже время являясь известной фигурой на рынке интернет-образования не хотел бы нести репутационные издержки, ему еще новую команду нанимать.

Новый собственник – хочет купить компанию как можно дешевле, в тоже время терять команду не хочется.

➔ СИТУАЦИИ ЭКСПРЕСС

5. Ситуация 13. Обнулили

Во время кризиса сотрудников компании убеждали, что нужно затянуть пояса и совершить трудовой подвиг, чтобы спасти компанию, а потом уж своих благодетелей компания не забудет. Менеджер работал по 12 часов, выложился на все 200%. Но когда дела пошли на лад, об этих обещаниях будто все забыли. **Менеджер** поинтересовался у своего **Руководителя**, какие теперь предполагаются бонусы, но в ответ получил только недоумение. Тогда Менеджер сказал обиженно:

— *Значит, подвиг наш Вы обнулили.*

6. Ситуация 17. Общественная работа

Молодые волонтеры общественной организации ведут себя, как считает **Координатор** социальной программы, не вполне в духе программы. Проводя анкетирование, они завязывают близкие знакомства с анкетирруемыми противоположного пола. Нередко вместо того, чтобы каждому работать на своей точке, стихийно собираются группами и превращают всё в промоакцию. Координатор делает им замечание, на что **Волонтер** отвечает:

— *А мы не за деньги работаем, мы вольные!*

7. Ситуация 15. Ты уволен!

Владелец бизнеса (он же генеральный директор компании) постоянно получает нарекания в адрес одного из руководителей подразделений. Недовольство копится. И вот происходит новое ЧП: из-за халатности **Руководителя** подразделения компания должна выплачивать огромную неустойку клиенту. **Владелец бизнеса** врывается в кабинет Руководителя подразделения и в гневе кричит: «Ты уволен!» На что Руководитель подразделения, спокойно улыбаясь, отвечает:

— *А вот и нет!*

8. ½ финала Ситуация 21. Dream team

Амбициозный Эксперт, имеющий определённое влияние в профессиональном сообществе, настоял на своём участии в организационном комитете масштабного федерального мероприятия. Когда **Руководитель** команды организаторов подошёл к нему, чтобы поблагодарить за работу, и сказал: «Спасибо, что Вы в нашей команде!» Эксперт высокомерно ответил:

— *Я не в вашей команде!*

9. Поединок за III место Ситуация 22. Устаревший ремонт

Два друга договорились созвониться. **Первый друг**, предприниматель, выходит по видеосвязи из своей квартиры, при этом, на заднем плане видна обстановка комнаты старой мебелью еще советского периода. **Второй друг** спрашивает:

— *Ты что, до сих пор живешь в «бабушатнике»?!*

10. ФИНАЛ Ситуация 23. Делай добро и бросай его в воду

Когда **Предприниматель** оказался в сложной ситуации на грани банкротства, его «выручил деньгами» школьный **Приятель**, который стал теперь большим чиновником. Трудные времена минули, Предприниматель полностью рассчитался со всеми долгами, в том числе и перед своим приятелем. И вскоре они встретились на городском светском мероприятии. Приятель демонстративно уклонился от рукопожатия и сказал:

— *Интересно, а как ты поступаешь с неблагодарными людьми?*