# 1. Шведский стол

Сотрудники компании отмечают за казенный счет корпоративное событие. На общем столе расставлены угощения, каждый сотрудник по очереди подходит и берет по своему усмотрению то, что ему нравится. **Один из сотрудников** долго выбирает фрукты. **Другой сотрудник** упрекает:

**— Ты не выбирай, бери как все, не выбирая!**

# 2. Решаю сам

**Руководитель** (он же собственник) небольшой компании постоянно использовал одного из инженеров в качестве водителя. Инженер обычно соглашался, но всегда ворчал, мол, работа не по профилю. Но вот настал день, когда Руководитель, обратившись к **Инженеру** с очередной просьбой поработать водителем, встретил мотивированный отказ. На что Руководитель ответил:

**— В своей компании я сам решаю, кто и чем занимается!**

# 3. Деловые люди

Руководитель строительно-монтажного отдела строительной компании – опытный и хваткий строитель. Был на хорошем счету, часто выручал компанию в трудные минуты. Но у него имелся небольшой недостаток – он плохо владел деловой перепиской и часто допускал орфографические ошибки. В течение нескольких лет ситуация не менялась. Както раз **Генеральный директор** попросил взять в отдел свою знакомую молодую выпускницу строительного ВУЗа. Руководитель отдела выполнил просьбу Генерального директора. Через некоторое время Генеральный директор зашел в строительномонтажный отдел и в присутствии сотрудников с юмором заметил **Руководителю отдела**:

**— Смотри, твоя сотрудница просто образцовые письма готовит!**

**Может она и тебя научит?!**

# 4. Реструктуризация

В результате реструктуризации бизнес-процессов в крупной компании на **Сотрудника** одного из отделов были возложены обязанности, которые весьма сильно отличаются от прежних, и не соответствуют образованию и опыту Сотрудника. На недоуменный вопрос Сотрудника **Начальник отдела** ответил:

**— Теперь это задачи нашей команды!**

# 5. За витриной

Витрина парикмахерской выходит на оживленную улицу. **Прохожий** остановился напротив витрины и долгое время наблюдает за происходящим внутри, временами делает непонятные знаки совершенно незнакомым с ним посетителям, гримасничает.

**Администратор** парикмахерской выходит на улицу и решительно говорит Прохожему: **— Прекратите на нас глазеть, или я вызову охрану!**

# 6. Делай из того, что есть

**Начальник цеха** получает со значительной задержкой комплектующие, которые не удовлетворяют требованиям (брак), но могут быть доработаны до требуемого состояния. **Заместитель директора по производству**, стараясь выполнить свой заказ в срок, отдаёт распоряжение Начальнику цеха:

**— Ты же сам говорил, что можно исправить! Вот и делай из того, что есть!**

7. Грешники

**Сотрудник** научно-исследовательского института обратился к **Начальнику опытного производства** этого института с жалобой на грубость и хамство со стороны одного из бригадиров токарно-фрезерного участка. На это Начальник опытного производства ответил:

**— А кто без греха-то?!**

**8. Это мы проходили!**

HR-департамент торговой компании пригласил известного тренера для проведения тренинга по повышению эффективности продаж. **Тренер** согласовал с HR-директором программу обучения и в назначенное время приступил к тренингу. Через час после начала мероприятия участники стали один за другим покидать помещение, мотивируя уход кто неотложными делами, кто срочным поручением руководства. Тренинг оказался на грани срыва. Очередной **Уходящий с тренинга** на вопрос Тренера о причине раздраженно ответил:

**— Да мы всё это уже сто раз проходили!**

# 9. По инструкции

В сложной ситуации **Руководитель подразделения** отдал распоряжение, противоречащее локальным нормативным актам организации. **Исполнитель** возразил: **— По инструкции так действовать запрещено!**

# 10. Не понравились

Коммерческий директор компании ведёт переговоры по оказанию услуги для крупного холдинга. Программу и стоимость согласовали, как будто всё устраивает. После недельных размышлений Представитель холдинга сообщает, что выбрали другую компанию. На вопрос **Коммерческого директора** – чего не хватило в их предложении, **Представитель холдинга** раздраженно ответил:

**— Да ничего! Просто Вы мне не понравились!**

# 11. Несогласованный баннер

В магазин завезли новый ассортимент продукции. Обычно это освещается рекламным баннером на фасаде. Дизайном и изготовлением баннера занимается **Менеджер по рекламе**, который согласовывает дизайн-макет у **Директора магазина**. Но в этот раз Директор сказал, что баннер вешать не нужно. Менеджер по рекламе занимался другими задачами. Вдруг за день до выкладки товара Директор изменил свое решение и сказал, что баннер нужен. Менеджер, несмотря на неудобства, успел сделать макет и отправить баннер на печать, чтобы к следующему дню баннер висел на фасаде. На согласование макета с Директором времени не было. Когда на следующий день Директор пришел в магазин, он обратился к Менеджеру по рекламе:

**— Что за ерунду ты повесил?!**

# 12. Рекомендация

По рекомендации одного из старых сотрудников в компанию был принят новый сотрудник. Спустя некоторое время он был уволен по служебному несоответствию. **Генеральный директор** упрекнул **Сотрудника**, который рекомендовал уволенного:

**— Ты кого к нам приводишь?!**

# 13. Всё схвачено

**Новый директор филиала** федеральной компании по протекции столичного руководства принял на работу Директора по продажам «со связями и большой перспективой». В течение месяца Директор по продажам появлялся в офисе от случая к случаю на час-два и снова куда-то исчезал. Наконец, Новый директор филиала попросил его предоставить отчёт по встречам и потенциальным клиентам, на что Директор по продажам ответил в присутствии сотрудников:

**— Ну что ты придираешься?! У меня всё согласовано с Москвой!**

# 14. Что дозволено Юпитеру…

Известный **Тренер** по тайм менеджменту опаздывает на свой тренинг. Через несколько минут после назначенного времени начала он как ни в чем не бывало заходит в аудиторию и приветствует участников. Из первого ряда раздается голос **Участника**:

**— И Вы после такого спокойно будете нас учить?!**

# 15. Нехватка ресурсов

**Руководитель проекта** в очередной раз обратился за ресурсами в профильное подразделение. Проект находится на контроле у генерального директора компании. Но **Руководитель подразделения** в очередной раз отказался выделить требуемые ресурсы, сославшись на их нехватку. Руководитель проекта ответил: **— Что значит «не хватает»?! Ищите!**

# 16. Моральный облик

**Ответственный за моральное состояние коллектива** пожаловался Руководителю организации на вольное поведение высокопоставленного сотрудника: мол, в командировки берет с собой сотрудниц, с которыми состоит в близких неслужебных отношениях, за казенный счет оплачивает их проживание и посещает с ними рестораны и так далее. **Руководитель организации** ответил:

**— Зато меньше тратит времени на поиски приключений и больше на работу!**

# 17. Рекламный ход

Компания «Тепломонтаж» недавно вышла на рынок. Её рекламный девиз – «Мы подарим вам тепло». Заказчик запросил у компании «Тепломонтаж» коммерческое предложение на оснащение его помещений системой отопления, попросив использовать при расчетах, по возможности, недорогое оборудование. Получив предложение, **Представитель заказчика** заметил **Представителю компании**:

**— Говорите, что подарите, а цены высокие!**

# 18. Не тем тоном

На время своего отпуска генеральный директор назначил исполняющим обязанности вместо себя **Руководителя строительно-монтажного отдела**. В один из дней

Руководитель заходит в соседнее подразделение проектирования и строгим тоном дает указание одной проектировщиц: немедленно отложить все прочие дела и выполнить его поручение по исправлению замечаний в документации! **Интеллигентная проектировщица**, видя перед собой руководителя другого отдела, оправившись от небольшого культурного шока, отвечает:

**— Вы таким тоном можете у себя дома с женой разговаривать!**

# 19. Чтец некрологов

**Руководитель отдела продаж** совместно со менеджерами подготовил комплект скриптов для холодных звонков потенциальным заказчикам. Перед началом работы руководитель с каждым менеджером индивидуально отработал звонки, в которых руководитель играл роль заказчика, а менеджеры разговаривали с ним по скриптам. У одного из отстающих менеджеров отдела был от природы тягучий и очень монотонный голос. После проигрывания с ним учебного тренинга по скриптам, руководитель заметил **Менеджеру**:

**— Таким голосом только некрологи зачитывать!**

# 20. Постановка задачи

Собственник спортзала, столкнувшись с низкой посещаемостью, нанял Менеджера по продажам для привлечения в зал новых клиентов. Через два месяца количество клиентов выросло настолько, что зал часто стал заполняться до отказа, особенно по вечерам. Клиенты стали выражать недовольство. На упрёк **Собственника** в недальновидности и отсутствии стратегического мышления **Менеджер** ответил:

**— Вы мне поставили задачу поднять посещаемость, и я её выполнил!**

# 21. Совещание

**Руководитель отдела разработки IT-компании-исполнителя** приводит на очередное совещание с заказчиком четырех своих специалистов. Проект сложный, и Руководитель отдела планирует не только познакомить всех участников, но и совместно решить основную часть проблем по проекту. Когда участники совещания, наконец, рассаживаются по местам, **Генеральный директор компании-заказчика**, повернувшись к Руководителю отдела разработки, произносит:

**— Коллег с каждым разом становится все больше, а толку все меньше!**

# 22. Непростое делегирование

Руководитель отдела интернет-маркетинга собирается делегировать работу по поисковому продвижению веб-сайта компании, которой он лично занимается уже год и с переменным успехом. Он собирается поручить продвижение сайта хорошо зарекомендовавшему себя Менеджеру по контекстной рекламе. В личной беседе **Руководитель отдела** сообщает о своем намерении Менеджеру, на что **Менеджер** неожиданно отвечает:

**— Что, хочешь повесить на меня проект, который у тебя никак не идет?!**

# 23. Молодой, да премиальный

На квартальной планерке обсуждается вопрос премирования сотрудников Компании. **Начальник отдела маркетинга** поднимает вопрос о выплате премии сотруднику своего отдела, стажеру на испытательном сроке, который придумал и реализовал идею, позволившую в кратчайшие сроки обеспечить плановую посещаемость сайта. На это **Коммерческий директор** пожимает плечами и говорит:

**— Рановато ему премии получать, пусть полгода хоть поработает!**

# 24. Математики

Перед Новым годом **Председатель родительского комитета класса**, закончившая в своё время мехмат МГУ, повздорила с **Классным руководителем**, учителем математики, по поводу её методик преподавания. На празднике конфликт усилился. После начала третьей четверти Председатель обнаружила, что у сына по математике пошли сплошные тройки! Она приходит в школу и спрашивает у Классного руководителя: **— Со мной справиться не смогли, теперь на сыне решили отыграться?!**

 **¼ финала:**

# 25. Свадебный переполох

За день до свадебного торжества **Представитель пекарни** привозит **Жениху** свадебный торт, который не соответствует заказу молодоженов: он меньше в размерах, другого цвета и вкуса. На претензии Жениха Представитель пекарни отвечает:

**— Или берите этот, или я поехал! Другого всё равно не будет!**

**26. Отвечать или нет?**

**Активный участник** мастер-класса по переговорам высказал свою точку зрения по обсуждаемому вопросу, а потом вдруг задал вопрос **Преподавателю** о том, знает ли он, чем умный человек отличается от мудрого. Преподаватель вернулся к обсуждаемой до вопроса теме и продолжил говорить, но Активный участник его перебил: **— Простите, так ответ будет или нет?!**

# 27. Директор шутит

На госпредприятии меняется директор. В команде с директором приходят главбух, секретарь и водитель. **Директор** в первый день знакомится с руководителями подразделений. Доходит очередь до **начальника снабжения**.

Директор:

**- Ну, сколько уже украл, товарищ?!**

# 28. Стажёр

**Опытный сотрудник** отдела продаж наставляет **Стажера**, который старше его по возрасту, как правильно продавать продукцию компании, какие есть особенности. Стажер заявляет с вызовом:

**— А нас на тренинге учили делать не так!**

 **½ финала:**

1. **Покажите пример!**

Известного **Бизнес-тренера** пригласили на крупную выставку похоронных услуг для проведения семинара по продажам и сервису для руководителей компаний. Бизнестренер дал согласие, понимая, что его знания полезны в любой отрасли. Первая половина семинара прошла замечательно, все были довольны. После перерыва подошёл **Опоздавший**, послушал скептически минут пять, поднял руку и спросил: **— А вот Вы сами когда-нибудь гроб продавали?!**

1. **Не дуйся!**

Молодой человек, представитель «золотой молодёжи», впервые «вышел в свет» со своей новой пассией – студенткой ГИТИСа, девушкой из глубинки. Девушка очень красивая, подающая надежды. Поймав негативно-оценивающий взгляд своих друзей, Молодой человек, после паузы, представил Девушку как сестру своей крестной. После вечеринки, в машине, **Молодой человек** удивленно спрашивает у **Девушки**:

**— Ты чего такая хмурая?! Ну, не дуйся, ведь так хорошо провели время!**

**Поединок за III место:**

# 31. Зачарованные

**Руководитель отдела продаж** отправляет **Новую сотрудницу** на первую самостоятельную встречу с важным клиентом, напутствуя её: «Уверен, ты его очаруешь!» На что сотрудница с внезапным гневом восклицает:

**«Даже не надейтесь, что я буду торговать собой!».**

**ФИНАЛ:**

# 32. Стресс-тренинг

**Выпускник ВУЗа** устроился на работу. Денег платили мало, выпускник начал присматривать новую работу и записался на двухдневный тренинг одного из ведущих тренеров по продажам. На 2-й день тренинга было практическое задание – в течение часа на улице подойти к трем незнакомым людям и предложить по 100 руб., а затем у трех прохожих попросить 100 руб. По концепции тренинга это помогало снимать блоки и комплексы по работе с деньгами. Выпускник ВУЗа успешно одолжил по 100 руб. трём прохожим. Теперь он мучительно начал выискивать тех, у кого попросить деньги. Он подошел к очереди в железнодорожные кассы, подошел к какой-то женщине и попросил 100 рублей. Когда женщина повернулась к нему лицом, то оказалось, что это его бывшая преподаватель - **Доцент ВУЗа**. Она с укором посмотрела на него и сказала:

**— Не думала, что после окончания института вы начнете попрошайничать на улице!**

# 1 Изменения задним числом

В крупной торговой компании работает Ведущий специалист по продажам. Он находится в подчинении у Начальника отдела продаж. Ведущий специалист был в своё время принят на работу непосредственно руководством компании. Он прошёл собеседования и с Генеральным директором, и с Инвестором. Во время приёма Ведущего специалиста на работу с ним были оговорены условия компенсации: размер фиксированной зарплаты, а также размер и правила начисления бонуса.

Два месяца назад руководство компании приостановило выплату бонусов, объяснив, что выплаты возобновятся после исправления некоторых показателей работы. В течение следующего месяца Ведущий специалист улучшил показатели своей работы и ожидал возврата выплат бонуса.

Тем временем Инвестор решил пересмотреть правила выплаты бонуса Ведущему специалисту. Они изменились как в сторону уменьшения размера бонусных выплат, так и в смысле сроков действия. Инвестор ультимативно решил в середине года применить новые правила выплаты бонуса с самого начала текущего года. Ведущий специалист, возмущенный изменением правил задним числом, принес Начальнику отдела продаж заявление об увольнении.

**Роли и интересы:**

Начальник отдела продаж — заинтересован в сохранении Ведущего специалиста, хочет уладить ситуацию и убедить руководство компании не изменять правила начисления бонуса Ведущему специалисту.

Ведущий специалист — возмущен позицией руководства, хочет работать в компании, но требует соблюдения заранее установленных договоренностей, готов обсуждать изменения, но не задним числом и в ультимативной форме.

Генеральный директор — понимает позицию Инвестора, хочет разрешить возникший конфликт, мотивировать ценного сотрудника на дальнейшую работу в компании и не допустить его ухода.

Инвестор — считает, что имеет право на изменение договоренностей, поскольку жизнь не стоит на месте, бизнес-среда развивается и меняется, требует от своих подчиненных результатов, не хочет допустить потери ценных кадров.

#  2 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 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 объёме, 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.

# 4 Цена срочности

Промышленному предприятию потребовался срочный ремонт на одном из производственных объектов. Директор предприятия издал приказ о начале работ. В ходе ремонта, непосредственно в момент выполнения работ произошел взрыв емкости с горючими отходами. Монтажник получил травмы средней тяжести без угроз инвалидности. Отраслевая комиссия, расследующая обстоятельства происшествия, выяснила, что монтажник, в числе прочих нарушений правил, не был пристегнут ремнём безопасности по распоряжению своего опытного Бригадира. По мнению Бригадира, если бы монтажники были бы пристегнуты, то травмы их в подобных случаях были бы гораздо серьезнее, поэтому, в соответствии с практикой и здравым смыслом, монтажники никогда не пристегиваются. Независимое отраслевое Сообщество монтажников согласно с мнением Бригадира. Директор предприятия пытается урегулировать конфликт и договориться с отраслевой комиссией.

**Роли и интересы:**

 Директор — снять с себя ответственность за аварию и травматизм, ведь нарушать правила он не приказывал.

 Председатель комиссии — отстоять верность правил, игнорировать мнение Бригадира и не подвергать сомнению авторитет отраслевого регулятора, кроме того, изменение правил повлечет снятие вины с ответчиков за прошлые аналогичные нарушения, не допускать усиления влияния отраслевого Сообщества монтажников.

 Бригадир — не нести ответственности, поскольку срочные работы выполнялись по приказу Директора, и срочность помешала должным образом обезопасить ёмкость.

Лидер сообщества монтажников — отстоять Бригадира, добиться изменения правил с учётом отраслевого опыта, повысить свой авторитет и влияние Сообщества.

# 5 Разные мнения

Сотрудник работает в компании в течение трех лет, два из которых в этом отделе. Год назад Сотрудник получил очередное повышение и перешел в прямое подчинение к Руководителю отдела. Изменилась и специфика работы, раньше Сотрудник занимался текущей деятельностью, а после повышения стал заниматься конкретными задачами, которые ставил ему Руководитель отдела. С работой Сотрудник справлялся хорошо. Но с дисциплиной начались проблемы: то придет на 15-20 минут позже, то отпросится раньше. В отделе начинают шутить по поводу его опозданий: «Спасибо, что вообще пришел». Сроки выполнения задач не всегда соблюдаются, на вопрос «почему» вразумительный ответ не поступает. Вместе с тем, Сотрудник не испытывает проблем, что и подтвердилось в личной беседе Сотрудника с Руководителем отдела.

На просьбу Руководителя отдела приходить вовремя Сотрудник удивленно ответил, что не видит в этом проблемы, тем более, что Руководитель сам частенько задерживается на те же 15-20 минут. Кроме того, Сотрудник отметил, что он выполняет такие задачи, которые не могут выполнять другие. Генеральный директор компании, узнав о том, что в отделе есть Сотрудник, находящийся «на особом положении», требует от Руководителя отдела навести порядок с дисциплиной в отделе.

Роли и интересы:

Руководитель отдела — хочет сохранить ценного сотрудника, понимает важность дисциплины, готов к решительной беседе с Сотрудником.

Сотрудник — ничего не менять. В целом очень доволен своим профессиональным ростом. Считает 15-20 минут мелочью, в конце концов, он это заслужил. Раньше работал на имидж, теперь решил расслабиться – «Пускай теперь имидж поработает на меня!»

Генеральный директор — добиться равного отношения ко всем сотрудникам.

Возмущен поведением Сотрудника и бездействием Руководителя отдела. Требует навести порядок в отделе.