

Кейс №1

Підприємство проходить процес приватизації. Директор цього підприємства, класичний "господар", який користувався незаперечним авторитетом у співробітників протягом двох десятиліть, поставився до процедури акціонування вельми формально і скептично. Вважаючи, що це чергове нововведення «розумників», яке буде забуте через кілька місяців, він, махнувши рукою, в якийсь момент вимовив: «та діліть порівну». Нічого особливого не відбувалося протягом першого року, і, як і вважав директор, його влада і авторитет залишалися такими ж непорушними, як і раніше.

Проблеми загострилися після підведення підсумків першого року. Серед співробітників промайнула чутка, що тепер їм як власникам зобов'язані платити дивіденди, цим невдоволенням скористався лідер профспілки, який став вести боротьбу проти директора «на захист вимог мас». З іншого боку, кілька молодих керівників середньої ланки, усвідомивши можливості, що з'явилися, стали потихеньку скуповувати акції, намагаючись сконцентрувати в своїх руках хоча б «заборонний пакет».

Кейс № 2

Партнери початково домовилися ділити гроші по-братськи. Будь-які очищені доходи складалися «в тумбочку». І перший час кожен брав звідти за потребою. Спочатку, коли у партнерів не було нічого, крім проблем, не було і турбот. Легко вирішувалися і питання з першими доходами. У кожного немає хорошої машини-купили по машині. У кожного немає пристойного житла-купили по квартирі. Кожен сто років не відпочивав-поїхали разом з сім'ями на Борнео. Однак потім загальні теми скінчилися. Одному потрібно оплатити навчання своїх дітей, іншому-зуби для тещі. Одному-ремонт в квартирі, іншому-музичний центр. І так далі. Через якийсь час стало ясно, що вже неможливо поррахувати, хто взяв більше, хто менше. Чи не розуміють суті чоловічого братства дружини час від часу підзуживалі, що коханий чоловік працює більше, а має за свої труди менше. Однак, пам'ятаючи про свою дружбу і демонструючи високу порядність, співзасновники дійшли до того, що взагалі вже боялися запустити руку в тумбочку: «не дай Бог, він подумає, що я жлоб і тягну на себе ковдру». Це сталося з обома відразу-і фірма різко здала в темпах розвитку. Що за Сенс в інтенсивній роботі, якщо не можеш відчутти її результату ?

Кейс №3

«Я раніше за інших відчув, що наш бізнес почав котитися під гору-тоді, коли цього ще не відчували інші. Багато разів я намагався сказати про це компаньйонам, і так, і сяк, але вони не хотіли мене слухати, — мовляв, чого ти смикаєшся, все і так йде добре. Тоді, поговоривши з людьми і забезпечивши собі підтримку провідних менеджерів, я поставив ультиматум: або я буду генеральним директором, або я йду зі своїми клієнтами і цими співробітниками відкривати свою справу. Вони поступилися, але тепер з усіх боків вставляють мені палиці в колеса, начебто це і не їхня власна справа...»

Кейс № 4

Бізнес двох партнерів явно не клеївся. Один з них, який народив свого часу непогану ідею і енергійно її реалізовував до тих пір, поки було потрібно вирішувати безліч інженерно-технічних проблем, втратив свою енергію і цілеспрямованість, як тільки справа дійшла до пошуку клієнтів, розширення досить випадково сформованої ринкової ніші, організації продажів і т.п. «нісенітниці». Інший, незважаючи на свою рівну частку, спочатку перебував у фірмі на других ролях, тим не менш, контролював Фінанси, бачив через них всі проблеми і став все більш і більш активно критикувати напарника за бездіяльність. Так, за кілька місяців, що минули після відкриття другого магазину, Керівник жодного разу не спромігся побувати там, не замовив для нього вивіску і рекламу, не зробив необхідних дзвінків важливим замовникам і т.д. у якийсь момент втомлений від критики і великої кількості неприємних для себе проблем «інженер» заявив: «ти знаєш, що потрібно робити, - ось і берися. Давай роби все як треба».

Після тижневого роздуму другий сказав: "я готовий спробувати. Навіть можу програму дій підготувати, давай посидимо обдумаємо". На що тут же отримав реакцію: «Ну давай. Але тільки врахуй - я залишуся. Я не збираюся йти від...» - далі пішов перелік ряду ключових позицій і питань, без розпорядження якими будь-яке управління фірмою втратило б всякий сенс.

Другий з внутрішнім полегшенням відступив від своїх домагань на управління. Тепер при будь-яких спробах критичних зауважень або конструктивних пропозицій він отримує у відповідь: "Ну ти хотів же сам? Так давай, чого тут критикувати...» Але і власної активності першому ця ситуація аж ніяк не додала. Кажуть, магазин досі стоїть без вивіски. Якщо він взагалі ще існує.