



**ТАЛЛИНСКАЯ
ШКОЛА
МЕНЕДЖЕРОВ**



**ФЕДЕРАЦИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
БОРЬБЫ**

Управленческие поединки

по авторской технологии Владимира Тарасова

**Первенство Архангельской области
по управленческой борьбе
16 ноября 2013 года**

**Архангельское региональное отделение
Федерации Управленческой Борьбы**

Контактный телефон: 20-30-06



**ТАЛЛИНСКАЯ
ШКОЛА
МЕНЕДЖЕРОВ**



**ФЕДЕРАЦИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
БОРЬБЫ**

Межрегиональная общественная организация «Федерация управленческой борьбы» (МОО «ФУБ») — межрегиональное общественное объединение, осуществляющее свою деятельность на [территории Российской Федерации](#), основанное на членстве, занимающееся содействием развитию социальных технологий и методик в целях повышения культуры управления всех уровней.

Одной из главных задач Федерации является популяризация искусства управленческой борьбы как вида интеллектуального единоборства, повышающего профессиональный уровень специалистов в области управления.

Федерация регулярно проводит соревнования по управленческой борьбе, в основу которых положена авторская технология В. К. Тарасова «[Управленческий поединок](#)», являющаяся интеллектуальной собственностью Таллиннской школы менеджеров.

По результатам соревнований участникам присваиваются соответствующие квалификационные разряды по управленческой борьбе.

Федерация управленческой борьбы была создана 7 мая 2001 года в Саратове. На сегодняшний день Федерация имеет в своем составе уже [10 региональных отделений](#), распространившихся от Калининграда до Владивостока. Центральное структурное подразделение расположено в Москве.

Члены МОО «ФУБ» имеют возможность проходить дальнейшее обучение на эксклюзивных семинарах, проводимых Таллиннской школой менеджеров.

С 2003 года Таллиннская школа менеджеров выдает физическим лицам лицензии на использование её технологий. Порядок выдачи лицензий и перечень лиц их имеющих, опубликованы на сайте школы www.tarasov.ru.

Обладатели лицензий Таллиннской школы менеджеров проводят тренинги по управленческим поединкам для менеджеров российских компаний.

4 февраля 2008 года на заседании президиума Федерации было утверждено создание Архангельского регионального отделения МОО «Федерация управленческой борьбы».

По всем вопросам членства и участия в соревнованиях, тренингах и приобретения литературы обращаться в Архангельское региональное отделение.

Контактная информация: arhangelsk@poedinki.ru, www.poedinki.ru

Контактные лица: Биорк Алексей Сергеевич - 89115600703,
Миронова Анна Сергеевна - 89115647684

1. Окна.

Хозяйка решила в своем дачном доме заменить деревянные окна на современные пластиковые. Она изучила предложения нескольких фирм, определилась с маркой, комплектацией и т.д. Сделала везде предварительные расчеты по своим размерам и выбрала наиболее выгодное по цене предложение. Она заказала у **Менеджера**, производившего расчет, вызов **Замерщика** для заключения договора. Менеджер предупредил, что в случае отказа от заключения договора надо будет заплатить Замерщику 1000 рублей за ложный вызов. Хозяйка согласилась, ведь она твердо решила договор заключить.

В назначенный день приехал Замерщик и по своим замерам, совпавшим с данными Хозяйки, сделал расчет. Сумма договора оказалась на 15% выше обозначенной ранее Менеджером. Замерщик звонит Менеджеру, чтобы выяснить причину расхождения. Менеджер, ссылаясь на то, что предварительный расчет из-за технологического сбоя у него не сохранился, делает новый и подтверждает сумму названную Замерщиком.

Хозяйка отказывается заключать договор по новой цене, когда у нее есть несколько вариантов дешевле, платить 1000 рублей Замерщику также не хочет – заключение договора срывается не по ее вине. Тем более она так же пострадала – ей пришлось на работе брать день за свой счет для встречи с Замерщиком, который выезжает только в будни.

Замерщик подозревает, что Менеджер изначально назвал сумму договора заведомо ниже, чтобы Хозяйка вызвала Замерщика именно из их фирмы. Аось на месте договорятся. Тем более, Менеджер получает проценты от количества заказанных вызовов вне зависимости от их результата. И такая ценовая несостыковка с предварительным расчетом случается нередко. Замерщик требует от Менеджера уладить вопрос с оплатой выезда, иначе он пойдет к **Генеральному директору**.

Роли и интересы:

Хозяйка - заключить договор по старой цене или отказаться от него совсем, не платить за выезд Замерщика

Замерщик - заключить договор по новой цене, в противном случае получить свою тысячу рублей все равно с кого, сделать так, чтобы ценовые несостыковки прекратились

Менеджер - способствовать заключению договора, убедить Замерщика, что его умысла в несоответствии цен нет, не менять схему работы

Генеральный директор - выстроить на фирме оптимальную систему поощрения сотрудников, обеспечить максимальный объем продаж окон

2. Подслушанный разговор

Начальник отдела продаж оптовой компании в ожидании вылета в аэропорту разговаривал со своим знакомым. В разговоре он допустил несколько неллицеприятных высказываний в адрес одной крупной торговой сети – типа: «они зажрались, обнаглели совсем». Неожиданно он увидел, что позади его сидит **коммерческий директор** этой торговой сети, которая встала, сказала ему: «Ну-ну, посмотрим» и ушла.

Через три дня коммерческий директор сети позвонила **генеральному директору оптовой компании** и пригласила на встречу для согласования позиций очередного контракта - вместо начальника отдела продаж, с кем она прежде обычно вела все дела. Генеральный директор был знаком с ней, они общались иногда на разных мероприятиях, но он не вел с ней никаких переговоров уже несколько лет. Пригласив для консультации начальника отдела продаж, которого он высоко ценил, генеральный директор услышал от него про случай в аэропорту. До назначенной встречи оставалось три часа. Известно, что владелец торговой сети готов «растерзать» любого, кто портит имидж его фирмы (конечно, если он узнает о таком факте).

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Генеральный директор оптовой компании – сохранить сотрудничество с сетью без серьезных изменений в договоре.

Начальник отдела продаж – сохранить работу.

Коммерческий директор сети – получить дополнительные скидки и бонусы от компании или добиться увольнения начальника отдела продаж.

3. ДЕЖУРСТВО НА ВЫСТАВКЕ

Директор филиала еще недавно был руководителем отдела этого же филиала. Сейчас в отделе новый руководитель.

Но сотрудники отдела по-прежнему приходят с разными вопросами к своему бывшему руководителю, теперь директору филиала.

За неделю до выставки **новый руководитель отдела** составил график дежурств на выставочном стенде. **Менеджер 1** отдела увидел себя в этом графике в не очень удобное для себя время. Он пошел к директору филиала и отпросился с дежурства на выставке. Но ни один, ни другой не сообщили об этом руководителю отдела.

Вечером накануне дежурства менеджер 1 посмотрел на график, и опять увидел в нем себя. Тогда он подошел к руководителю отдела и сказал, что в графике ошибка, что он дежурить не будет, потому что ему разрешил директор филиала.

Этот разговор слышали и другие сотрудники, занявшие позицию зрителей.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор филиала – быть в курсе событий в филиале, но при этом не заниматься решением проблем вместо руководителя отдела

Новый руководитель отдела – укрепить свой авторитет, обеспечить качественное дежурство на выставке

Менеджер 1 – не дежурить на выставке, сохранить хорошие отношения с руководством

Менеджер 2 – готов дежурить на выставке вместо менеджера 1 только на выгодных для себя условиях

4. СИЛА ПРИВЫЧКИ

Долгое время в отделе А работал очень сильный юрист, который успевал работать за троих...

После его ухода на должность руководителя в другое подразделение, в отделе приступил к работе **молодой юрист**. У него сразу сложились хорошие отношения с сотрудниками отдела.

Руководитель отдела А по старой привычке надавал новому юристу гору заданий, и когда тот завалил несколько важных дел, решил его уволить...

Молодой юрист обратился за поддержкой к **директору компании**.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель отдела А – обеспечить эффективную работу отдела, для чего иметь сильного опытного юриста

Молодой юрист – укрепить свой авторитет, найти взаимопонимание с руководителем, остаться работать в отделе, но сократить нагрузку до реальных величин

Директор компании – корректно разрешить ситуацию, помочь юристу адаптироваться на новом месте

Сотрудник отдела – поддержать молодого юриста, с которым по-человечески очень комфортно работать, а профессиональное мастерство придет с опытом.

5. Кто главнее

Владелец небольшой сети магазинов **Константин** решил поглотить конкурирующую сеть, однако это оказалось непростым делом. Тогда он вошел в переговоры с ее владельцем **Владиславом** на предмет возможного картельного соглашения, поскольку конкуренция мешала обеим сторонам. Владислав охотно поддержал тему. В ходе переговоров они прониклись взаимной симпатией и решили попросту слить обе сети в единое целое, образовав новую торговую компанию с равным распределением долей (50 на 50), и выступать под новой торговой маркой. **Жену Константина** взяли бухгалтером (как верного человека), а школьного товарища Владислава — **коммерческим директором** (как смышленного и проворного).

Даже новый офис построили с абсолютно симметричным кабинетом: двумя красивыми рабочими столами и двумя комнатами отдыха по обеим сторонам. Все серьезные решения принимали вместе и не оспаривали уже принятые другим партнером решения.

Результат объединения дал себя знать, и дела быстро пошли в гору.

Однако по мере разрастания фирмы и освоения новых рынков стали накапливаться серьезные организационные проблемы. Все 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. Все чаще начали возникать сбои из-за невнятности и противоречивости управления.

Партнеры начали искать новые организационные решения: один стал называться председателем совета директоров (Константин), а другой — президентом (Владислав). Однако это осталось, фактически, только на бумаге, и ничего не изменило по существу. 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 \$250,000 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 итак 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

6. Монополист

На рынке несколько лет успешно работает поставщик услуги, в которой нуждаются многие. Успешно используя политику «Разделяй и властвуй», Монополист увеличивал свое влияние. Конкурирующие между собой дистрибьюторы вынужденно терпели его диктат. Но напуганные финансовым кризисом Дистрибьюторы сели за стол переговоров, сформулировали свои требования к Монополисту. Главная проблема – штрафные санкции за невыполнение заявленного объема закупок. Дистрибьюторы почувствовали снижение объема продаж и настаивают на отмене штрафных санкций, настаивают на встрече с Директором Монополиста. На соседних рынках не то что штрафные санкции отменили, но и цены понизили на аналогичный товар.

Роли и интересы :

Лидер Дистрибьюторов: добиться признания справедливости предъявляемых требований, оформить необходимое Приложение к Договорам, юридически закрепляющее принятие условий Монополистом.

Директор Монополиста: сохранить действующие условия сотрудничества, не испортить отношения с рынком.

Хозяин Монополиста: получить максимальную прибыль, кризиса у нас нет, в разборки не влезать.

Один из Дистрибьюторов: использовать сложившуюся ситуацию в своих интересах.

7. Навязанная благотворительность

Заказчик заключил с **Исполнителем**, рекомендованным **Постоянным клиентом**, договор на строительство промышленного объекта. Исполнитель в ходе выполнения заказа обратился к мэрии за согласованием проекта. Мэрия начала затягивать согласование, увязывая его с оказанием благотворительной помощи. Заказчик, уверявший до заключения контракта, что в мэрии «всё схвачено», на деле помочь не смог или не сумел. Исполнитель, чувствуя, что срывает сроки исполнения контракта, обещал **Представителю мэрии** от имени Заказчика оказание благотворительной помощи в размере \$40 000 (сумма контракта \$1 000 000). Объект построен, сдан, оплачен Заказчиком. Вскоре, однако, Заказчик обнаружил отсутствие одной подписи мэрии. Без подписи мэрии объект может быть остановлен в любой момент. Обязанность Исполнителя получить данную подпись в контракте не прописана. Не поставить подпись у мэрии нет законного основания. Весь годовой бюджет благотворительности Заказчика чуть больше \$40 000.

Роли и интересы

Представитель мэрии — добиться обещанной благотворительной помощи, прибегнув при этом к любому давлению, но без публичного скандала.

Заказчик — получить подпись мэрии. Не желает этим заниматься сам и требует подключиться к решению проблемы Постоянного клиента. Денег платить не хочет. Не заинтересован в публичном скандале.

Исполнитель — не считает своё поведение неэтичным, так как изначально полученная от Заказчика информация не предполагала данного затруднения. Обеспокоен возможностью потерять заказы. С деньгами очень туго.

Постоянный клиент — обеспокоен реальной возможностью потерять преференции от Заказчика. Раздражён поведением Исполнителя. Не желает принимать вину на себя, так как в части качества работ претензий к Исполнителю нет.

8. Разработка сайта

Директор одной из крупных компаний дал задание **Директору по маркетингу** возглавить группу по разработке и поддержанию сайта, считая, что именно он в силу своей ответственности лучше справится с данной задачей. Хотя и понимает, загруженность этого сотрудника и, по сути, целесообразность передачи данной задачи на **Начальника отдела информационных технологий**, но не уверен, что тот своевременно и качественно справится с этой задачей. Поскольку работает по принципу «как бы ни работать, лишь бы не работать».

Директор по маркетингу готов участвовать в работе по информационной части сайта, но не хочет возглавлять проект, так как понимает, что вся работа ляжет на его плечи и тем самым у него увеличится и без того большая нагрузка. К тому же считает, что если руководство и ценит его организаторские способности, то это должно как-то отражаться в повышении оплаты, а не только в повышении обязанностей.

Роли и интересы :

Директор компании - поручить разработку сайта Директору по маркетингу, не демотивировать сотрудника.

Директор по маркетингу - не брать на себя руководство проектом, по крайней мере, без

дополнительной оплаты. Не испортить отношения с руководителем.

Начальник отдела Информационных Технологий - не брать на себя никакую инициативу и ничего не разрабатывать, понимая, сколь это хлопотно. Переложить задачу на другие плечи.

9. 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 о 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 поссориться 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 поссориться с известным человеком — Владельцем ТЦ.

10. Тренинги

Муж и жена работают в совершенно разных сферах деятельности: **муж** - технический специалист в крупной компании с иностранным капиталом; **жена** - специалист по работе с клиентами в местной производственной фирме. Оба зарабатывают примерно одинаково.

У мужа в компании время от времени проводят тренинги с целью повышения квалификации специалистов. У жены такого нет: у компании местный владелец, который считает, что он отлично разбирается в своем направлении, сам может научить всех своих работников работать и ничего ему придумывать не надо. Поэтому и сам на тренинги не ходит, и своих работников не направляет. Несколько раз в год отправляет особенно перспективных на различные международные профильные конференции, но считает это скорее поощрением - «пусть мир посмотрят».

Так как это первая работа жены, она с этим смирилась, думает, что долго здесь не задержится, а пока хочет за свои деньги походить на бизнес-тренинги различной тематики, что в будущем поможет повысить профессионализм и помочь в перспективе с лучшим трудоустройством. **Муж** категорически против того, чтобы тратить деньги из семейного бюджета «на обучение», лучше потратить их на отдых и развлечения. Считает, что деньги надо зарабатывать, а не тратить, а за тренинги должна платить компания!

Роли и интересы :

Жена - хочет ходить на бизнес-тренинги, пытается убедить в пользе тренингов в первую очередь своего директора. В крайнем случае, убедить мужа в необходимости обучения, в случае его не согласия, хочет отстоять свое право распоряжаться своими деньгами.

Муж - считает деньги общими, хочет предостеречь жену от такой легкомысленности как хождение на тренинги. Эти тренинги проходят в основном по выходным, а он хочет свои выходные проводить вместе с женой.

Директор компании жены - не выделять деньги на обучение, не демотивировать хорошую сотрудницу.

11. Трудный выбор

Два торговых отдела по продажам со своими руководителями отделов занимались сбытом одной и той же продукции одной и той же фирмы. Дух соперничества и конкурентной борьбы делал своё положительное дело.

Объём продаж возрос, но вскоре рост прекратился.

Для **Коммерческого директора** стало понятно, что много энергии тратится на конкурентную борьбу между отделами, и надо объединить отделы и сделать одного руководителя. **Руководитель отдела N1** более результативный и перспективный, **руководитель отдела N2** — менее результативный, но является родственником **Президента компании**.

Роли и интересы:

Руководитель отдела N1 - стать руководителем объединённого отдела, взять в замы второго руководителя

Руководитель отдела N2 - стать руководителем объединённого отдела, взять в замы первого руководителя

Коммерческий директор - сделать правильное решение, не испортить отношения с Президентом компании

Президент компании - ускорить принятие решения Коммерческим директором, желает видеть руководителем объединённого отдела своего родственника

12. Чистота или деньги

У компании «Чистота» заключен договор на вывоз ТБО (твердых бытовых отходов) с объектов МУПа (муниципального унитарного предприятия). Определен график вывоза определенного количества контейнеров с объектов. Общий объем в месяц составляет 300 м³.

В середине месяца **Мастер МУПа** звонит **Менеджеру компании** и просит дополнительно убрать кучи мусора, которые образовались на площадях, срочно, так как идет проверка. Менеджер спросил об оплате за дополнительные услуги, и мастер обещал, что оплата будет. В результате вывезли дополнительно 30 м³.

По итогам месяца менеджер отвез акт на оплату и получил отказ оплачивать дополнительные услуги.

Директор компании «Чистота» встречается с **Управляющим МУПа** по этому вопросу. Управляющий МУПа отказывается платить, мотивируя тем, что дополнительных денег на оплату нет, так как это не предусмотрено в бюджете.

Роли и интересы:

Директор компании «Чистота» - получить деньги за оказанные услуги. Не допустить конфликта с МУПом и сохранить его в клиентах. Объяснить менеджеру его полномочия и привлечь к ответственности.

Управляющий МУПа - не оплачивать дополнительную услугу, так как не обещал лично. Не превысить бюджет. Перевести ответственность на менеджера.

Менеджер - избежать ответственности. Доказать директору, что его действия были направлены на укрепление авторитета компании.

Мастер МУПа - избежать ответственности, сохранить хорошие отношения с компанией «Чистота».

13. 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 повышения 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.

14. Что делать с ЗАО

К **собственнику** и генеральному директору компании пришел друг-однокурсник устроиться на работу и довольно быстро стал «набирать обороты». Так, уже к третьему году работы собственник предлагает ему стать **генеральным директором**. Более того, ему было сделано предложение стать партнером по бизнесу. Была открыта новая компания (ЗАО) с тем же видом деятельности (у собственника 2/3 акций, у генерального директора — 1/3) и большая часть активов была переведены в нее.

Еще 2 года все развивалось довольно успешно. Собственник, все более доверяя своему другу, развивает параллельно еще один бизнес, изредка разбираясь в делах ЗАО. В какой-то момент он замечает, что оборотные активы ЗАО «куда-то уходят». В то же время все чаще и чаще генеральный директор замечается в компании с **коммерческим директором** (они дружат семьями).

Собственнику становится достоверно известно, что уже 3 месяца назад зарегистрирована другая компания, учредителями которой являются генеральный директор и коммерческий директор, и что деньги и клиенты ЗАО «аккуратно» переводятся туда. Пора разобраться.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник — не хочет иметь никаких отношений с генеральным директором и коммерческим директором, вернуть хотя бы часть выведенных из-под контроля денег, закрыть ЗАО, т. к. ему придется его вести (закрывать старые долги перед клиентами и налоговой инспекцией, возникшие в последний месяц).

Генеральный директор — не желает ничего возвращать, категорически не хочет юридически закрывать ЗАО, но работать по решению проблем в ЗАО не хочет.

Коммерческий директор — хочет, чтобы генеральный директор «работал» как можно дольше в ЗАО, по возможности, «перекачивая» оттуда как можно больше денег, клиентов и хороших специалистов в новую компанию, не хочет разрушать отношения с собственником.

15. Строительство

Строитель договорился с **клиентом** о выполнении работ на общую сумму 30 000 долларов. На определенном этапе работ машина со строителями попадает в аварию, и люди оказываются на больничном. Строитель ставит об этом в известность клиента и начинает искать замену исполнителям работ. Это заняло у руководства стройки неделю. Но когда на восьмой день приходят новые рабочие от строителя, клиент приводит чужую бригаду рабочих во главе с **мастером Ивановым** и в грубой форме отказывается от услуг новых рабочих строителя - «случайных людей», мотивируя замену тем, что у первых рабочих строителя было низкое качество и темп исполнения работ.

Срок окончания строительства заранее оговорен не был. По качеству выполненных работ вопрос ранее не поднимался, а все мелкие дополнения к работе выполнялись с учётом того, что после окончания работ будет выставлен счёт на дополнительные работы.

Ко дню прекращения работ клиент выплатил строителю 50% от общей суммы работ, причём строитель выполнил 80% работы без учёта дополнительных работ.

Договор между сторонами был устным. До этого строитель выполнял работы для этого же клиента на сумму 80 000 долларов в течение 6 месяцев, и никаких серьёзных проблем с клиентом не возникало.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Представитель фирмы-строителя – сохранить за собой заказ, не потерять вложенных средств

Клиент – не допустить низкого качества выполнения работ, срыва сроков и перерасхода средств.

Мастер Иванов – не упустить неожиданный заказ, дать заработать своим рабочим.

16. Подмена.

Покупатель приобрел в магазине бытовой техники большой телевизор, оформил покупку, расплатился за нее и заказал доставку на дом. В назначенный день доставки не было. Телевизор привезли только через день после назначенной даты. При этом грузчики занесли коробку в прихожей, не распаковывая, оставили талон доставки, на котором не указан конкретный товар, а только адрес, и поспешили удалиться - «много заявок». При распаковке выяснилось, что доставили телевизор не той модели.

Как выяснилось покупателем на месте в магазине, у **менеджера** был неверно оформлен заказ на отгрузку. Телевизор той модели, которую заказывал и оплатил покупатель, нет ни в магазине, ни на центральном складе, и не ожидается.

Роли и интересы:

Покупатель - получить телевизор той модели, которую он оплатил, и взыскать с магазина 10000 руб. компенсации.

Менеджер - урегулировать конфликт с покупателем без доведения ситуации до директора, компенсацию платить не хочет и за счёт магазина не может.

Директор магазина - может предоставить только аналогичный телевизор и, в лучшем случае, скидку на товары. Компенсацию платить не хочет.

17. Изменение решения

На крупном металлоперерабатывающем предприятии открыта вакансия на должность менеджера.

Директор по персоналу после собеседования даёт согласие **первому кандидату** о приёме на работу. Первый кандидат объявил об этом своей **жене** и сообщил на предыдущее место работы об увольнении, где теперь отработывает последние 2 недели.

В этот период на предприятие приходит второй кандидат, который понравился, как специалист, директору по персоналу больше первого кандидата, в связи с чем он сообщает по телефону первому кандидату о принятии нового решения.

Жена требует, чтобы муж обратился с жалобой к **директору предприятия** и потребовал, чтобы его приняли на обещанную должность.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор по персоналу — желает избежать конфликта и оставить второго кандидата.

Первый кандидат — восстановить справедливость или получить денежную компенсацию.

Жена — заинтересована в новой должности мужа, т. к. месячный заработок на новой должности в два раза выше, чем на предыдущем месте.

Директор предприятия — заботится об экономических показателях, работоспособности производственного коллектива и имидже предприятия.

18. Искусственный снег

В рекламе горнолыжного курорта «Альфа» часто использовалась фраза о гарантированном снеге и о том, что клиент платит за удовольствие. Во время малоснежных периодов трассы засыпались искусственным снегом, и обычно возможность кататься существовала весь сезон.

Однажды оборудование для засыпки искусственного снега вышло из строя, и на несколько дней трасса осталась без снега. Оборудование находилось на гарантийном обслуживании производителя. Производитель прислал своего технического специалиста, но тот не смог исправить оборудование на месте, сославшись на отсутствие необходимых запчастей. **Администратор курорта** позвонил **менеджеру производителя**, и тот обещал разобраться в ситуации и исправить оборудование в ближайший срок.

Клиент приехал с семьей на выходные покататься на лыжах. Во время заезда, в пятницу вечером, он увидел, что снега нет, и засомневался – стоит ли заселяться. Но администратор курорта успокоил клиента и заверил, что завтра снег будет.

Но снега не было и в воскресенье с утра. Клиент пришел к администратору курорта с требованием вернуть деньги, которые он заплатил за снег и за удовольствие кататься на лыжах, обещанные в рекламе, которые он так и не получил.

Роли и интересы:

Администратор курорта – добиться от производителя компенсации за затягивание сроков починки оборудования, сохранить хорошее отношение клиента к курорту

Менеджер производителя – не платить никаких компенсаций

Клиент – получить материальную компенсацию и моральное удовлетворение за неудавшееся катание