

ГАЛИНА ЖУКОВА

---

# Как танцоры с дизайнерами воевали

ВВЕДЕНИЕ В СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД  
К ПЕРЕГОВОРАМ

**Галина Жукова**  
**Как танцоры с дизайнерами**  
**воевали. Введение в сценарный**  
**подход к переговорам**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=50761736](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=50761736)*

*ISBN 9785449823434*

**Аннотация**

На примере одной жизненной ситуации автор расскажет об основах сценарного подхода к переговорам и покажет, как применяет его на практике.

# Содержание

Предисловие	5
Основные понятия	7
Ситуация	7
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**Как танцоры  
с дизайнерами воевали  
Введение в сценарный  
подход к переговорам**

**Галина Жукова**

© Галина Жукова, 2020

ISBN 978-5-4498-2343-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие

Как-то утром звонит мне дочь в расстроенных чувствах:

– Мама, мне прислали макет дизайна рекламы. Это ужасно! Халтура полная. Мы только открыли новый танцевальный зал, расходов много, стараюсь экономить на всем. И все-таки заплатила за дизайн. Хотела, чтобы просто сделали мне хорошо. Ну почему никто не делает свою работу нормально!? У меня вообще нет сил заниматься еще и этим. Когда же можно будет просто спокойно делать свое дело, а не решать все эти тупые проблемы?!

Маша (так зовут мою дочь) еще пару минут рассказывала, как она устала от окружающего идиотизма и непрофессионализма.

Я уже поняла, кому придется разруливать ситуацию.

И потому что я – мама.

И потому что переговоры и решение подобных ситуаций – моя тема.

Начала задавать уточняющие вопросы.

– Ты им ответила?

– Да, написала что это полная халтура, такую работу я не приму и пусть возвращают деньги.

– Они тебе что-то ответили?

– Нет.

– Ясно. Пришли мне всю вашу переписку. Я разберусь и решу вопрос.

– Ой мам, спасибо, ты меня так выручишь.

Это было пару месяцев назад.

Ситуацию я разрулила.

И когда пришло время написать книгу-введение о сценарном подходе к переговорам – вспомнила эту историю.

Теперь пора познакомиться).

Меня зовут Галина Жукова.

Я – автор сценарного подхода к переговорам.

Директор школы переговоров «Ринг».

В этой книге мы разберем по шагам решение ситуации с халтурным дизайном, попутно знакомясь с основными понятиями нашей школы.

Вы увидите, как применяется сценарный подход на практике. И если захотите научиться также спокойно и уверенно вести переговоры в любых ситуациях – в конце книги я подскажу, как это сделать.

# Основные понятия

## Ситуация

Согласившись помочь дочери решить вопрос с халтурным дизайном, я оказалась в некоторой ситуации.

**Ситуация** – это первое понятие сценарного подхода к переговорам.

Нет ситуации – не о чем вести переговоры.

Не видишь ситуацию – ведешь себя как слепой: любой возьмет за руку и поведет куда захочет.

Не понимаешь ситуацию – выглядишь как дурачок: тебя всерьез не воспринимают и с твоим мнением не считаются.

Поэтому – прежде чем бросаться решать ситуацию, надо понять, а в чем она, собственно говоря, заключается? В чем ее суть?

Чтобы решить жизненную ситуацию – надо ее выделить из жизненного потока, описать и рассмотреть.

Чтобы использовать ситуацию для обучения, надо описать ее особым образом – превратить в учебную.

## **Учебная ситуация**

В школе переговоров для освоения сценарного подхода мы используем учебные ситуации, взятые из обычной российской жизни – быт, семья, работа, бизнес. Учебных ситуаций в нашей базе уже больше тысячи.

– Муж с женой обсуждают за ужином, поедет ли теща вместе с ними отдыхать.

– Клиент и администратор горнолыжного курорта обсуждают, должен ли курорт вернуть деньги за путевки, если на трассах нет снега.

– Менеджер магазина обсуждает с менеджером производителя расторжение договора из-за нарушения сроков поставки товара.

– Руководитель обсуждает с подчиненным его опоздания на работу.

– Партнеры обсуждают перераспределение долей в бизнесе.

Для решения всех этих (и множества других) ситуаций подходит сценарный подход к переговорам.

Учебные ситуации написаны кратко, поэтому мы тренируемся их разворачивать и представлять более полно, достраивая недостающие детали – исходя из своих знаний о жизни.

## Ситуация в жизни

Ситуацию в жизни, наоборот, нам нужно свернуть, чтобы описать. Понять, где ее границы – с чего начинается история и чем заканчивается. Кто в ней участвует. Каковы основные события. Отделить несущественные подробности от главного – и описать суть.

Сейчас я расскажу нашу историю про дизайн так, как она происходила в жизни, а потом сверну ее в учебную ситуацию (в следующей главе). И вы почувствуете разницу.

Начнем с границ.

В этой ситуации участвует моя дочь, поэтому начать рассказ я могу с момента ее рождения или даже раньше) – могу расширить границы далеко во времени. Например, если я решу считать сутью ситуации то, что моя дочь не ведет переговоры также как я – это будет другая ситуация, с другими границами. Такой вариант мы в книге рассматривать не будем). Сузим границы обратно – до истории с заказом рекламы.

Можно установить границы – от заказа до недовольства макетом. Тогда учебная ситуация будет такой:

«Заказчик оплатил рекламному агентству дизайн, изго-

товление и монтаж рекламной конструкции. Исполнитель прислал макет дизайна. Заказчику дизайн не понравился.»

Простая понятная история, которая каждый день происходит сотни и тысячи раз – разногласия по поводу того, «хороший ли дизайн» нам сделали.

Можно продлить ситуацию чуть дальше – выбрать ее границей ответ заказчика:

«Заказчик написал письмо исполнителю о том, что работу не принимает, считает ее халтурой и требует вернуть деньги.»

Согласитесь – это уже чуть-чуть другая ситуация.

Мы рассмотрим оба варианта – до ответа заказчика и после, чтобы сравнить, чем будут отличаться цели и задачи в переговорах по решению каждой из них.

Однако – и для учебных целей, и тем более для нашей книги – это чересчур зауженная и упрощенная ситуация. Слишком много деталей вырезано. И можно бесконечно фантазировать на тему – что за бизнес у заказчика, что за рекламная конструкция и т. д. От этих вопросов зависят детали переговоров – хотя суть останется прежней: как заказы-

вать и принимать творческую работу (например, дизайн рекламы), чтобы не тратить время на споры и конфликты.

Давайте еще немного раздвинем границы ситуации – добавим ряд существенных деталей и начнем историю не с заказа рекламы, а чуть раньше.

Итак, история из жизни.

У меня есть дочь. Зовут ее Мария.

Она – руководитель танцевального клуба.

Недавно Маша открыла новый зал, арендовав помещение в торговом центре (ТЦ). Первые пару месяцев я ей помогала, потом она осталась сама «на хозяйстве».

Клуб достаточно большой (переехали из другого помещения целым коллективом). Работы много.

Маша решила открыть дополнительную группу новичков – сделать зимний набор. Для этого нужна реклама.

Менеджер отдела маркетинга ТЦ предложил разместить рекламный плакат внутри торгового центра.

Маша согласилась.

Производством и монтажом рекламы для ТЦ занимается рекламное агентство (РА).

Маша попросила меня связаться с РА и узнать условия. Я согласилась ей помочь – понимая, что времени у нее на все не хватает. Условия агентства такие: есть стоимость печати и монтажа плаката и есть стоимость дизайна макета. Можно прислать свой макет.

Я рассказала Маше об этих условиях – и дальше, мол, давай сама разбирайся. Как мне показалось – агентство работает нормально, менеджер понимает что говорит и что делает.

Мария заключила договор с ТЦ на аренду рекламного места, оплатила месяц аренды.

Договорилась с РА о разработке дизайна, изготовлении и монтаже плаката, оплатила обе услуги.

В этой части договоренностей я не участвовала.

За день до даты монтажа плаката (и начала оплаченного срока аренды рекламного места) РА присылает макет дизайна.

Макет Марии не нравится. Она пишет письмо менеджеру РА о том, что результат ее не устраивает, просит вернуть деньги.

РА ничего ей не ответило.

Маша звонит мне, рассказывает о случившемся.

Я понимаю, что она сейчас в переживаниях – и в таком состоянии проблему не решит. Или решит не лучшим об-

разом. Поэтому предлагаю передать решение этого вопроса мне. Маша с удовольствием соглашается.

Вот такая сложилась ситуация в жизни.

Прежде чем перейти к ее решению, давайте обозначим ряд основных понятий.

**Ситуация** – это выделенная часть жизненного потока.

Она имеет границы. Границы ситуации можно раздвинуть или сузить – во времени или в пространстве. Можно началом истории выбрать заказ рекламы, а можно – открытие танцевального зала в торговом центре.

Если мы начнем раздвигать границы, то наш случай может превратиться из ситуации про дизайн – в ситуацию про то, почему я согласилась решать проблему вместо дочери).

Сузим границы до истории «про дизайн».

Даже в таких узких границах ситуация проходит через ряд **миров**. Каждый из этих миров имеет свое **устройство**.

В нашем случае выделим такой ряд:

- мир нашей семьи (мама – дочка – и другие члены семьи),
- мир клуба (где Маша – руководитель),
- мир ТЦ (где есть вложенные миры – отдел аренды помещений, отдел маркетинга, бухгалтерия и другие),

– мир РА (где есть менеджер, дизайнер, отдел производства, монтажники и другие).

Между этими мирами есть отношения.

Клуб является арендатором для ТЦ. При чем – и арендатором помещения, и арендатором рекламного места.

Между ТЦ и РА тоже есть отношения – которые нам мало известны.

Клуб является заказчиком для РА.

Каждый мир имеет свое устройство: границы, хозяина, правила, вложенные миры – и многое другое. Чем лучше мы знаем и понимаем устройство каждого мира и отношения между ними – тем лучше мы понимаем ситуацию в целом и легче можем найти решение.

Часть устройства мира мы видим и знаем. Часть – нам неведома.

В этой неведомой части есть вопросы, ответы на которые нам хотелось бы знать. Такие вопросы о неведомом мы называем **пробелы**. Это нечто неизвестное нам, что важно было бы знать для решения ситуации.

Раньше я называла это «ключевыми вилками». Сейчас заменила на более точное слово – пробел (в нашем представлении о ситуации).

Например, в нашей истории (в том объеме, как она описана) пробелами могли бы быть вопросы:

– Было ли составлено ТЗ (техническое задание) заказчиком для дизайнера – и если было, то какое именно, что там написано?

– Кто и как делал дизайн макета (новичок или опытный дизайнер)?

– Какие права есть у менеджера РА, может ли он принять решение о возврате денег за дизайн – или ему надо с кем-то согласовывать этот вопрос? С кем? Есть ли шансы это сделать?

– Когда был заключен договор с РА и почему макет дизайнера прислали только накануне монтажа?

И еще ряд вопросов, которые мы оставим за кадром, потому что наша задача сейчас – не разобрать ситуацию в полной мере, а лишь познакомиться с основными понятиями подхода.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.