

Майк Монтейро

# ДИЗАЙН — ЭТО РАБОТА

Предисловие Эрика Шинермана

**Майк Монтейро**  
**Дизайн – это работа**  
Серия «Актуальные книги для  
тех, кто создает сайты», книга 7

*Текст предоставлен издательством*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=4605696](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4605696)*  
*Дизайн – это работа / Майк Монтейро: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013*  
*ISBN 978-5-91657-578-1*

**Аннотация**

Экстравагантный Майк Монтейро начал свой дизайнерский путь в копировальном центре. За свою карьеру он допустил все возможные ошибки и не скрывает этого, напротив – предупреждает.

В книге дано описание всех ступеней организации рабочего процесса дизайн-компании. Майк утверждает, что работа дизайнера – не только талант, но и бизнес. Благодаря этой книге вы можете научиться у Монтейро искусству предоставления услуг, ценить свою работу и получать за это вознаграждение.

Потому что дизайн – это работа.

# Содержание

Предисловие	7
Введение	8
Я люблю дизайн	8
Почему стоит ко мне прислушаться	9
Почему эта книга для вас	10
1. Кто такой дизайнер	11
«Да здравствует творец!»	11
Почему этот миф разрушителен	12
Дизайнер ограничен жесткими рамками	13
Дизайнер ясно представляет себе цель	14
Дизайнер собирает информацию	15
Дизайнер устанавливает порядок	16
Дизайнер создает новые формы	17
Дизайнер беседует с клиентами и заинтересованными лицами	18
Дизайнер стоит на страже	19
Итоги	20
2. Поиск клиентов	21
Рекомендации	22
Как получить рекомендацию	22
Будьте приятным, но не милашкой	23
Работайте хорошо	23
Говорите четко и убежденно о том, чем вы занимаетесь	23
Нетворкинг	24
Будьте на виду	24
Поддерживайте отношения с клиентом	24
Ваши поступки отражаются на тех, кто вас рекомендовал	25
Менее действенные способы найти работу	27
Заявка на предложения	27
Внешний контакт	27
Реклама	28
Конференции	28
Пишите в блоге о том, над чем вы хотите работать	28
3. Выбор правильных клиентов	29
Можете ли вы предложить этому клиенту качественную работу?	30
Понимают ли они, что вы сделали?	31
Остерегайтесь тех, кто вас недооценивает	32
Покупатели поневоле	33
Является ли этот проект ключевым для их бизнеса?	34
Работайте за деньги	35
Воспитайте клиента	36
Под вашу ответственность	37
Достижение успеха	38
4. Сколько стоит ваша работа	39
Давайте говорить о деньгах без смущения	40
Подходим к теме цен	41

За что брать деньги	42
Получайте деньги за качество, а не за время	43
Проведите собственное исследование	43
Выясните как можно раньше, что действительно хочет клиент	44
Четко определите свои услуги	44
«Но мне потребуется на это всего час!»	44
Крупные или мелкие проекты	45
Получите свою цену	46
Назовите приблизительную цену как можно раньше, чтобы не повергнуть клиента в шок	46
Ничто в вашем предложении не должно быть сюрпризом	46
Презентация, а не отправка почтой!	47
«Почему у вас цены выше, чем у других?»	47
Переговоры	47
Почему клиенты думают, что могут снизить цену	48
Итоги	50
5. Работа по контракту	51
Зачем нужен контракт	52
Наймите юриста (история любви)	53
Как представить друг другу клиента и юриста	54
Как говорить с клиентами о контрактах	55
Контракты защищают обе стороны	55
Переговоры по поводу контракта выявляют разногласия	56
Что такое хороший контракт?	57
Передача интеллектуальной собственности после полной оплаты	57
Штраф за расторжение контракта	57
Пункт о предоставленных услугах	57
Ненужные пункты о возмещении убытков...	58
...Гарантии	58
Что контракт не предусматривает	59
Исполнение контракта	60
Работа с друзьями	61
6. Придерживайтесь своего рабочего процесса	62
Почему вам нужно придерживаться своего рабочего процесса	63
Почему компании пытаются нарушить ваш процесс	64
Как компании могут пытаться нарушить ваш процесс	65
Начать рисовать (предлагать решения) до того, как вы полностью разобрались в проблеме	65
Работать не по порядку	65
Пытаться сделать вашу работу за вас	65
Контролировать ваши контакты или препятствовать им	66
Торопить	66
Тянуть с решениями	66
Игнорировать цели проекта в угоду корпоративной политике	67
Пытаться делать «модно»	67
Как убедить клиента, что дела идут хорошо	68

7. Презентация дизайна	69
Дизайн не продаст себя сам	70
Почему вы должны представлять собственную работу	71
Составьте план	72
Будьте уверены в том, что показываете	73
Говорите о целях, а не о функциях	74
Не устраивайте тур по дому	75
Позвольте клиенту быть недовольным	76
Помогите своему клиенту дать вам нужную информацию	77
Презентация с командой	78
Умейте признать свою неправоту	79
Никогда не ставьте своих клиентов в неловкое положение	80
Заканчивайте убедительно	81
8. Управление обратной связью	82
Создайте условия для хорошей обратной связи	83
Невидимые заинтересованные стороны	84
Ваш клиент не является специалистом по обратной связи	85
Принципы обратной связи	86
Самый важный принцип обратной связи	87
Своевременный отзыв	88
Как читать отзыв клиента	89
Организация обратной связи	90
Список того, что необходимо сделать	90
Разногласия	90
То, что требует уточнений	90
Обсуждение отзыва с клиентом	91
Когда клиенты делают макеты	92
Давайте закончим на счастливой ноте	94
9. Как получить свои деньги	95
Делайте домашнее задание	97
Есть ли у них деньги, чтобы заплатить вам?	97
Откуда берутся деньги, чтобы заплатить вам?	97
Процесс выплаты по счету	99
Структура компании – важнейший фактор	100
Определение условий	100
Порядок оплаты	102
Что делать, когда оплата задерживается	104
Что можно сделать, когда не удастся свести концы с концами	105
Не вешать нос, дружище	106
10. Работа с другими людьми	107
Работа с другими дизайнерами	108
Лучше вместе	108
Критика коллег	109
Никакого злобного соперничества	110
Мой первый арт-директор	111
Правила работы с другими дизайнерами	111
Эти остальные люди в офисе	114
Руководители проектов	115
Исследователи	115

Информационные дизайнеры	116
Кто отвечает за макет? Решим эту проблему раз и навсегда	116
Разработчики	117
Инженеры	118
Маркетологи	119
Контент-стратегия	119
Когда вы за главного	121
Положение в компании или профессиональное развитие	121
Управление другими	122
О том, как быть боссом	123
Заключение	127
Источники	128
Уважайте старших	129
Продавайте себя	130
Будьте основательны и всесторонне развиты	131
Любите то, чем занимаетесь, и делайте свое дело очень хорошо	132
Блоги	133
Благодарности	134
О серии A Book Apart	135
Об авторе	136

# Майк Монтейро

## Дизайн – это работа

*Посвящается моему сыну Генри*

*Иногда ты не можешь найти то, что тебе нужно.  
Значит, ты еще это не создал. Настала твоя очередь.*

## Предисловие

В виртуальной и реальной жизни Майк Монтейро известен как прямолинейный человек. У него нюх на всякую туфту, и он не выносит дураков. Я думаю, это потому, что он, не имея никакой подготовки, начинал с создания логотипов за тридцать минут в копировальном центре в Остине. Страх разоблачения ужасен, но он держит вас в тонусе. Мне ли этого не знать: без диплома графического дизайнера я начал с тех же логотипов за тридцать минут в небольшой типографии в Берлине. Именно потому мы с Майком и узнаем туфту в любых обличьях, что в свое время сами не без успеха ее сбывали.

В профессии дизайнера все зависит от настроения. Конечно, вы должны знать свое ремесло. Но, как мы оба поняли, вы освоите его со временем, если будете слушать, смотреть и учиться. Без правильного же настроения вы навсегда останетесь простым исполнителем для одних и сумасшедшим художником для других.

Клиенты должны понимать, что они наняли нас сделать то, что не могут сами. И что они должны платить нам за наши знания, навыки, опыт и, конечно же, – да, именно за настрой.

И если вас называют одним из этих «творческих типов», то только от собственной интеллектуальной неполноценности.

Вопреки распространенному мнению, дизайнеры – не художники. Мы используем художественные методы визуализации мышления и процесса, но, в отличие от художников, не представляем свой взгляд на мир, а решаем проблемы клиента. Мы можем успешно действовать, когда нас ограничивают, но мы ненавидим компромисс. Дизайн-проект успешен – а успех и есть истинная мера качества, – когда он не только искусство, но и решение насущной задачи.

Эта книга научит вас, как предоставлять услуги, не становясь при этом слугой. Мой совет ныне и всегда: учиться, учиться и учиться, начиная прямо сейчас.

**Эрик Шпикерманн**

## Введение

### Я люблю дизайн

Я люблю, когда у вещи хороший дизайн. Я люблю сам процесс дизайнерской работы. Я люблю интересные неудачи на этом пути. Мне нравится, что я могу зарабатывать себе на жизнь дизайном в компании, которую мы с моим партнером построили с нуля. Я люблю споры и критику. Мне нравится, что кто-то, кого я нанял три года назад, теперь может улучшить мои дизайнерские решения. И я очень люблю клиентов, которые делают все это возможным.

Я не назвал только вас. Вас я люблю больше всех. И мне надоело видеть, как вы постоянно получаете по носу просто потому, что никто не сказал вам, что может быть иначе. Мне надоело, что вам не платят. Мне надоело, что вы работаете по ночам и без выходных. Мне надоело смотреть, как вы работаете бесплатно, потому что кто-то убедил вас, что это красит ваше портфолио. Мне надоело смотреть, как вы сидите и ждете, что работа сама начнет продаваться.

И вот я написал для вас книгу. У нее есть хребет в виде переплета, и, когда вы дочитаете ее до конца, хребет появится и у вас.

Эта книга представляет собой руководство для тех, кто собирается зарабатывать на жизнь дизайном. В ней идет речь об основах дизайнерской работы, в том числе работы с клиентами и другими людьми; о том, как ценить свою работу и получать за нее деньги. Я буду говорить о том, как использовать эти основы на всех этапах вашей работы. Цель книги – расширить ваши представления о работе дизайнера и понять, что она подразумевает не только талант, но и бизнес, и пиар.

Я написал небольшую книгу, чтобы не отрывать вас от работы надолго.

В книге нет «системы». Дочитав ее, вы не побежите покупать сорок три каталожные карточки. Вы не прозреете. Вы не добавите пять пунктов к списку того, что нужно успеть сделать при жизни. Вам не придется менять свою стратегию по работе с социальными сетями, и секретов вы тоже не откроете. Но у вас появится больше уверенности в себе и более глубокое понимание своего ремесла.



## Почему стоит ко мне прислушаться

В течение почти десяти лет вместе с партнером Эрикой Холл я руковожу компанией Mule Design. До этого я работал в стартапах<sup>1</sup>, в отделах маркетинга, а также в других студиях. Я был фрилансером, исполнителем и, возможно, худшим в мире работником. Я беззастенчиво лгал о собственной квалификации, чтобы получить свою первую работу «в дизайне» – логотипы за полчаса в полиграфическом отделе копировального центра в Остине. Я годами переживал, что кто-то наконец догадается, что я понятия не имею о том, что делаю.

Я открыл собственную дизайн-студию по нескольким причинам. Во-первых, я был ужасным работником. Я был уверен, что смогу руководить дизайн-студией лучше, чем кто-либо из тех, на кого мне довелось работать. Я тогда не понимал, почему они так мучились. (Оказалось, что у всех у них была одна общая беда – я).

Во-вторых, я хотел сам выбирать клиентов. Я убежден, что дизайнер в ответе за то, что он производит на свет. Когда вы работаете на кого-то, вы не всегда можете выбирать, над чем именно вам придется трудиться. Мы сознательно не расширяли свою компанию, чтобы никогда не браться за работу, которая нам не нравится по этическим причинам. (В противном случае пришлось бы браться за любую работу только потому, что нужно платить за электричество.)

В-третьих, я нашел хорошего партнера. И я хотел продолжать работать с ним.

За нашу карьеру мы допустили все возможные ошибки. Мы работали бесплатно. Мы меняли стратегию, не прекращая работы. Мы сидели и ждали, когда зазвонит телефон. Нас надували. Мы проигрывали тендеры по дурацким причинам. Мы работали без контрактов. Одним словом, я сам совершил все ошибки, о которых предупреждаю вас в этой книге. И я гарантирую, что вы тоже будете их делать. Если не те же самые, то поновее и похлеще. Потому что мастерство не приходит к тому, кто не допускает ошибок. Оно приходит к тем, кто после падения поднимается на ноги и ставит предупреждающий знак, чтобы другие не рухнули в ту же яму. Эта книга – мой предупреждающий знак для вас.

Потому что я хочу, чтобы вы стали успешнее. И чтобы вы работали не покладая рук и получали за это деньги. Потому что дизайн – это работа.

---

<sup>1</sup> Стартап – начинающая компания (от англ. start-up). Здесь и далее примечания даны редактором.

## **Почему эта книга для вас**

Понятно, что, как бы я ни старался быть беспристрастным, я смотрю на все это с точки зрения фирмы, обслуживающей клиентов. И с точки зрения веб-дизайна. Это то, чем я занимаюсь. Но кем бы вы ни были – предпринимателем или фрилансером; где бы вы ни работали – в стартапе или в большой компании, – эта книга вам кое в чем пригодится. Черт возьми, вам даже не нужно быть дизайнером, чтобы извлечь из нее что-то полезное. Кем бы вы себя ни называли: визуальным дизайнером, графическим дизайнером, веб-дизайнером, интерактивным дизайнером, фотографом, простым блогером или любителем современных танцев, – в этой книге найдется то, что пойдет на пользу вашему ремеслу.

# 1. Кто такой дизайнер

## «Да здравствует творец!»

Позвольте мне рассказать вам чудесную историю. Возможно, это как раз о вас, везучий вы мерзавец. Дело происходит в прекрасной и далекой стране, где над головой глубокое синее небо, рядом плещется океан зелено-экранных возможностей, леденцовые деревья источают вдохновение, а экзотические музы танцуют чувственный танец под техноритм джунглей. Сказка.

В этом прекрасном мире нет будильников. В конце концов, творец должен высыпаться. Вы приступаете к работе, когда вам заблагорассудится, пропуская мимо ушей запросы настойчивых чудовищ, которые планируют свои зверские встречи, чтобы обсудить требования, раньше одиннадцати утра (на такие встречи и позже ходить не стоит). Вы усаживаетесь в кресло Miiga<sup>2</sup>, игнорируете несколько приглашений на встречи на вашем 30-дюймовом мониторе, запускаете iChat и ждете, когда же появится вдохновение.

А тут и время обеда.

В этом красивом мифе вы тот, кого называют «творцом». Вам очень повезло. Потому что, в то время как другие прогибаются под тяжестью требований, показателей, испытаний и прочих вариаций на тему науки и математики, вы волшебное дитя (или сын глиттер-феи, если вы гот<sup>3</sup>). А приземленные материи только оскверняют ваш творческий процесс. Ваш дизайн рождается внутри вас.

Но, конечно, история не будет интересной без небольшого конфликта. Как насчет дракона? Скажем, рядом с вашим рабочим столом сидит дракон. И в лапах у него распечатка вашего оригинал-макета, выполненного в PowerPoint, испещренная исправлениями, с большинством которых вы не согласны. Но их приняли на общем собрании, на котором вас не было.

Волшебство не спасет вас от этого дракона. Пришло время перестать быть творцом и стать дизайнером. Быстрее доедайте ваш обед. Настало время работы.

---

<sup>2</sup> Знаменитое своими эргономическими характеристиками офисное рабочее кресло, разработанное берлинским дизайнерским бюро Studio 7.5

<sup>3</sup> Глиттер-готы (англ. glitter/fairy Goths) – это в большинстве своем девушки. В основе их прикида – кичевое смешение стилей и цветов.

## **Почему этот миф разрушителен**

Миф о всемогущем творце живет и процветает. Его в равной степени поддерживают как сами дизайнеры, так и те, кто работает с ними. Этот миф разрушителен, так как сводит работу дизайнера к возне канцелярской пиксельной крысы, украшателя и того, кто только ищет путь к успеху. От всемогущего творца ждут успеха, основанного на интуиции, на удачном метании костей, а не на рутинных приемах, которые можно повторять снова и снова.

А еще это делает вас невыносимым. Никто не любит сотрудника, работающего не по правилам. В результате вам же будет сложнее договориться со своей командой.

Это осложняет жизнь и другим дизайнерам (вроде меня). Я люблю свою работу. И я не люблю людей, которые делают ее сложнее, чем она есть на самом деле. Но каждый раз, когда клиент говорит мне, что ему нужно просто «то, сам не знаю что» или что он не хочет ограничивать мое творческое мышление, мне приходится тратить время на развенчание мифа о волшебном креативщике. (К счастью, лично я больше похож на члена профсоюза, чем на мага и чародея, но на вас, увы, может лежать проклятие привлекательности.)

Дизайнеру нужны честные отзывы и реалистичная критика, но это невозможно, когда коллеги или клиенты боятся ранить чувства неземного существа. Звездная пыль признания мешает работе.

Итак, чем же на самом деле занимается дизайнер? Давайте узнаем.

## **Дизайнер ограничен жесткими рамками**

Эти ограничения часто заключаются в доступности материалов (отсутствие древесины, небольшая типография или пропускная способность); в аудитории, которой адресовано решение (дети; пользователи, которые с интернетом на «вы»; пользователи, говорящие на разных языках), а также в требованиях компании (стиль руководства, отношения с поставщиками, изображение сатаны на их логотипе).

Какие именно проблемы? Это как раз и говорит о том, какой вы дизайнер. Если вы решаете проблему стула, восьмичасовое сидение на котором не повредит чьей-то заднице, то вы дизайнер мебели. Если вам шестнадцать лет, в одной руке у вас рулон туалетной бумаги, а в другой – кусок алюминиевой фольги, вы промышленный дизайнер. И раз вы держите в руках одну из этих ярких маленьких книг, то можно предположить, что вы, как и я, веб-дизайнер какой-нибудь породы. Таким образом, когда в этой книге я буду приводить примеры или вдаваться в детали, я буду это делать как веб-дизайнер. Если вы дизайнер другого рода, вы, я уверен, все равно извлечете из нее что-то полезное, самостоятельно обобщив и применив все прочитанное к своей сфере деятельности.

## **Дизайнер ясно представляет себе цель**

Помогаете ли вы начать бизнес с нуля, раскрутить уже существующий товар или занимаетесь чем-то средним – каждое дело должно преследовать некую цель. Ваша задача – понять эту цель.

Первый шаг в разработке чего бы то ни было – это вопрос: «Зачем мы это делаем?» Если ответ неясен – неясен лично вам или его просто не существует, – вы ничего не сможете создать. Прекратите работу. Можете ли вы помочь определить эту цель? Если да, сделайте это. (Да, это часть вашей работы. Все, что поможет вам ее выполнить, является ее частью.) Как? Сейчас мы до этого доберемся...

## **Дизайнер собирает информацию**

Для кого мы это создаем? Как они будут использовать то, что мы создаем? Нужно ли оно им? Какие технологии в распоряжении клиента? Какие новые технологии он готов испытать в действии? Кто еще пробовал подобное и как именно это удалось или не удалось?

Как только вы определились с целью, вам нужно собрать как можно больше информации, чтобы убедиться: то, что вы создаете, преследует именно эту цель. Вы просто ничего не сможете создать без «разведки на местности». Так же как вы не сможете построить дом без геодезических работ.

## **Дизайнер устанавливает порядок**

В конце концов вся эта информация должна чему-то послужить. Идеи и требования превращаются в артефакты и системы. Это та часть работы, которую большинство людей и считают «дизайном», потому что в ней есть картинки, на которые можно посмотреть. И вы можете делать ее, не снимая наушников.



## **Дизайнер создает новые формы**

И вот что занятно. Удачный дизайн сочетает традицию (знакомые формы, условия и способы взаимодействия) с новизной, то есть с новыми формами, призванными привлечь и порадовать пользователей в надежде, что они задержатся на сайте немного дольше и, возможно, купят новые штаны именно здесь, а не в другом месте. Главное для вас – не забывать, что эти новые формы должны служить целям бизнеса. В противном случае они просто останутся новинкой.

## **Дизайнер беседует с клиентами и заинтересованными лицами**

Как бы ни была хороша работа, если вы не можете ее продать, она не закончена. Я не устаю повторять, насколько это важно. (В одной из глав я остановлюсь на этом подробнее.) Я сталкивался с многими дизайнерами, которые поручали продавать работу кому-то еще, будь то представитель клиента или арт-директор. Я также видел изрядное число студий, где дизайнеру не позволяли продавать собственную работу, что удивительно недальновидно. Продавать свою работу напрямую клиенту очень важно. Вы не только сможете объяснить, почему вы сделали так-то и так-то, но и узнаете реакцию, которая подскажет вам, в каком направлении двигаться дальше.

Как часто вам возвращали работу с исправлениями, которые вы не понимали или с которыми не были согласны? В лучшем случае вы слышали слова клиента о вашей работе в чужом пересказе, в худшем – вообще не получили никаких объяснений.

Когда вы будете готовы взять на себя ответственность за продажу своей работы (я целенаправленно использую слово «продажа», а не «презентация»), тогда и сможете называть себя дизайнером. И вменять себе в заслугу хорошую работу.

## **Дизайнер стоит на страже**

Через несколько дней вы дочитаете эту книгу, и я хочу, чтобы вы немедленно взяли в руки книгу «Дизайн для реального мира» Виктора Папанека, суть которой я мог бы сформулировать следующим образом: вы несете ответственность за работу, которую вы даете миру.

Тщательно выбирайте проекты, не беритесь за всё подряд. Сделайте мир лучше, чем он был до вас. Совершенствуйте вещи для людей. Это не значит, что нужно просто работать с некоммерческими или благотворительными проектами. Многие коммерческие товары и услуги тоже улучшают жизнь людей в той или иной степени. Просто следите за тем, чтобы в том, что вы делаете, был смысл помимо заполнения ниши на рынке. Будьте на стороне человека, который в конечном счете купит и будет использовать то, что вы создаете.

Наши природные, финансовые и когнитивные ресурсы ограничены. Не позволяйте людям тратить эти ресурсы на всякую ерунду.

У вас больше власти, чем вы думаете. Вы член клана дизайнеров, завоевавших право на то, чтобы к ним прислушивались и уважали. Среди них: Виктор Папанек, Тибор Кальман, Рэй и Чарльз Имзы, Уильям Каслон, Паула Шер, Зузана Личко и наш Джеффри Зельдман. Дизайнер не только может изменить мир, дизайнер должен его изменить. Это лучшая работа в мире! Давайте делать ее как следует.

## Итоги

Ваш набор инструментов должен содержать инструменты для запуска (цели и исследование), для производства (создание вещей!) и реализации (продажа этих вещей!). Работа дизайнера начинается задолго до того, как появляется первый пиксель, и заканчивается намного позже последнего. Может сложиться так, что не на всех этапах работы вы сможете взять на себя инициативу. Возможно, вам вообще не удастся захватить инициативу в каком-то проекте. На протяжении своей карьеры вы будете работать как в маленьких, так и в больших группах, а иногда и в одиночку. Но даже если вы не руководите процессом, обязательно вносите достойную лепту. Чем больше вы знаете, тем лучше будет ваша работа. И не ждите, пока вас об этом попросят.

## 2. Поиск клиентов

Самой большой ложью в этой книге было бы сказать вам, что не стоит беспокоиться о том, откуда появится следующий клиент. Я мог бы сказать, что, как только у вас соберется солидное портфолио, как только вы наберетесь достаточно опыта или достигнете определенной известности в своей отрасли, поиск следующего клиента перестанет быть проблемой. Я мог бы сказать, что сплю спокойно, а не вскакиваю с постели в четыре утра, чтобы нарезать круги по беговой дорожке вокруг местной средней школы. Я мог бы сказать, что никогда не беспокоюсь о том, что под елкой будет недостаточно подарков. Я мог бы сказать вам все это, но мне пришлось бы солгать. А лгать я не хочу. Для меня нет на свете ничего страшнее поиска клиентов. Я предпочту драться с голодной разъяренной самкой бенгальского тигра, обвешанный кусками сырого мяса, привязанными к моим бедрам, чем искать новых клиентов.

Если вам кажется слишком сложным тратить усилия на поиск работы, какую вам хотелось бы делать, закройте эту книгу прямо сейчас. И уходите прочь. Пересмотрите ваш жизненный выбор и займитесь менее напряженным ремеслом, например чисткой ям с кобрами. Да-да, так и сделайте. Никто о вас плохо не подумает. Облачитесь в рубище и молитесь своему богу о прощении.

Вперед!

(Ну что, они ушли? Отлично! Нам больше клиентов достанется.)

Шутки шутками, но поиск клиентов, быть может, одна из самых серьезных проблем, с которыми сталкивается дизайнер. В конце концов, пока вы на самом деле не заполучили клиента, у вас нет работы. И тем не менее самый верный способ не найти клиентов – это начать волноваться и паниковать. Клиенты сами мечтают об уверенности, когда ищут, кого нанять. Хотите гарантированно не получить клиента? Начните беспокоиться и паниковать. Я не говорю вам, что нужно набивать себе цену. Я советую вам вести себя как человек, на чье имя я не побоялся бы выписать чек на крупную сумму, доверив ему свою профессиональную репутацию.

Эта глава будет особенно полезна фрилансерам и руководителям фирм средних размеров. Но концепция будет полезна всем. Даже если вы не обслуживаете клиентов или прячетесь глубоко в недрах крупной фирмы, у которой клиенты появляются словно сами собой, вам все равно полезно знать, откуда они берутся.

Клиенты являются источником жизненной силы здорового бизнеса. Это кислород, который дает жизнь всему. Как бы хорошо вам ни удавалась ваша работа, если нет кого-то, кто готов платить за нее деньги, вам придется закрыть лавочку. Отсутствие клиентов является причиной номер один, по которой дизайн-студии терпят неудачу. Какова причина номер два? Кого это волнует?

Так откуда же появляются клиенты? Лучшие из них появляются одним способом.

## Рекомендации

Сегодня все наши заказы появляются благодаря рекомендациям, часто без формального обращения. В случае с некоторыми из крупнейших и лучших проектов, над которыми нам довелось работать, нам не пришлось ни с кем драться за получение заказа.

Если вам нужен новый врач, юрист или мясник, вы в первую очередь спросите тех, кому вы доверяете. Вы цените мнение этих людей, и такой способ быстрее и надежнее, чем долгое самостоятельное исследование.

Допустим, завтра утром вы проснетесь со странной болью в колене (вероятно, от пробежки в четыре утра). Вы мысленно пробежитесь по своей записной книжке, пока не вспомните, у кого из друзей в прошлом году были проблемы с коленом. При встрече вы спросите эту подругу о враче, который лечил ее, и, убедившись, что она не прихрамывает, попросите телефон врача. Теперь у вас не только есть врач, но и движение вперед: от мысли о том, сможете ли вы найти хорошего врача, вы продвинулись к надежде, что этот врач сможет вас принять. Все благодаря удивительному переходящему свойству доверия.

То же самое происходит и с поиском дизайнера. Большинство не слишком часто нанимает дизайнеров. (В записной книжке обычного человека должно быть больше портных, чем дизайнеров.) Поэтому в те редкие моменты, когда кому-то понадобится дизайнер, он посоветуется с теми друзьями или коллегами, кто нанимал дизайнеров в прошлом. Таким рекомендациям, конечно же, доверяют больше, чем справочнику «Желтые страницы» или неизвестному, который сам откликнулся на предложение.

Если вы попытаетесь выбрать между двумя дизайнерскими фирмами, чьи работы кажутся одинаково талантливыми, преимущество будет у той, которую вам рекомендовали. Такая проверка действует и в обратную сторону: клиент, у которого много связей и хорошая репутация в широких кругах, с большей долей вероятности окажется прекрасным клиентом. В большинстве случаев вы скептически отнесетесь к клиенту, который нанимает дизайнера без всякой рекомендации, как и клиент – к дизайнеру, который позвонил по объявлению.

## Как получить рекомендацию

Большинство рекомендаций дают коллеги, знакомые коллег, друзья или бывшие клиенты. Чтобы получить эти рекомендации, нужно, чтобы, во-первых, с вами было приятно работать; во-вторых, вы хорошо справились с заказом.

Познакомьтесь с людьми, работающими в команде вашего клиента, и хорошо относитесь к ним. Считайте их ценной частью проекта и позаботьтесь о том, чтобы их голос был услышан. Люди меняют работу. Если нынешний проект завершится успешно, человек, который вас нанял, укрепит свои позиции в компании, другие же сотрудники со временем окажутся в иных фирмах, которым тоже когда-нибудь понадобятся дизайнерские услуги. Ваш ДНК отправится вместе с ними. (Не в буквальном смысле. Я надеюсь, мне не придется дописывать отдельную главу, чтобы объяснить это.) Когда начнут искать дизайнера, они назовут ваше имя.

Все, что вы делаете, работая над тем или иным проектом, каждое взаимодействие между вами и клиентом – все это элементы развития бизнеса. Успешные проекты потянут за собой следующие. И вам никогда не следует забывать о поиске следующего заказа.

## **Будьте приятным, но не милашкой**

Однажды нам позвонил некий джентльмен и сказал: «Такой-то (опускаем имя из деликатности) порекомендовал мне вас. Он сказал, что вы без стеснения укажете мне на мои ошибки. Что вы, возможно, меня разозлите, но я должен прислушаться ко всему, что вы мне скажете, потому что это работает».

Я был в восторге.

И все же вы должны стремиться к тому, чтобы с вами было приятно работать. Потому что все предпочитают работать с симпатичным человеком, а не с хамом. Но никто не хочет работать с тем, кто прикидывается приятным. Для хорошего результата часто бывает нужно несколько неприятных бесед.

Такова разница между человеком, с которым приятно работать, и «милашкой». Быть милым – значит беспокоиться о том, чтобы все выглядело гармонично в ущерб прямоте и полной отдаче. Иногда нужно сказать клиенту, что он делает неправильный выбор. В ваши обязанности входит умение это сделать и не выглядеть полной скотиной. Но бояться перечить клиенту только потому, что вы хотите выглядеть «милым», хуже, чем оказаться не слишком приятным типом.

Никто не нанимает вас ради дружбы. Вас нанимают для решения проблем. Но если клиент может получить одно и то же от приятного и от отвратительного человека, он предпочтет первое.

## **Работайте хорошо**

Конечно, если вы плохо работаете, то вас не спасет даже то, что вы самый приятный человек в мире. Но не заблуждайтесь, полагая, что качество вашей работы само по себе станет ярким маяком, который привлечет к вам клиентов. Хорошая работа является основой вашего бизнеса – давайте сделаем предположение, что вы работаете хорошо. Но клиенты не нанимают ваше портфолио, они нанимают вас. Таким образом, хотя ваше портфолио и доказывает, что вы действительно способны сделать то, что обещаете (особенно если работа успешна настолько, насколько этого ждут), оно не работает как отдел по развитию бизнеса. Вы должны убедить потенциальных клиентов в том, что сможете решить их проблемы так же хорошо, как и проблемы ваших предыдущих клиентов.

Чтобы как следует выполнять свою дизайнерскую работу, давайте еще раз дадим определение тому, что же мы считаем «своей» работой. Материал портфолио? Это просто свидетельство работы. Настоящая работа – это портфолио плюс все беседы, решения и убеждения, которыми вам также приходится заниматься по ходу дела.

## **Говорите четко и убежденно о том, чем вы занимаетесь**

Некоторые называют краткую презентацию «презентацией в лифте». На самом деле это «презентация у бара с напитками». (Никто не хочет завязывать краткую беседу в движущемся лифте. Это назойливо и даже жутковато.) Вы должны уметь объяснить, чем вы занимаетесь, кратко и интересно. Никто не любит, когда на вечеринке его загоняет в угол зануда, которого понесло рассказывать о своей работе.

Но если вы четко и убежденно расскажете о своих занятиях в ответ на небрежный вопрос, заданный на детском утреннике, и вовремя остановитесь, – возможно, человек, с которым вы говорили, вспомнит и порекомендует вас при случае. Такое и в самом деле случается.

## Нетворкинг

Исследование – один из основополагающих элементов дизайна. Налаживание деловых связей – это и есть исследование плюс манеры. Никогда еще с тех времен, когда раздумья человека о будущей карьере заключались в выборе между охотой и собирательством, не было так легко обнаружить, что вас и вашего клиента связывают общие знакомые. Следовательно, чтобы облегчить себе жизнь, нужно знать как можно больше людей.

Если у вас от природы нет таланта к налаживанию связей, попробуйте подход, ориентированный, как и дизайн, на пользователя. Всякий раз, когда вы с кем-то знакомитесь, постарайтесь что-то об этом человеке узнать. Попробуйте понять хоть немного, что его интересует и мотивирует.

Подумайте о том, чем вы могли бы быть ему полезны: подтвердить, что его потребности и интересы действительно важны, или предоставить ему какую-то нужную информацию. Затем это нужно упомянуть в разговоре о том, чем вы занимаетесь и что вам нужно.

Все это должно сопровождаться неподдельным интересом и уверенностью в себе. Иначе вы покажетесь собеседнику жутковатым преследователем. Как и все остальное, это требует практики.

Не бойтесь просить знакомых давать вам рекомендации. Людям нравится, что они могут кого-то рекомендовать. Возможно, они воспринимают это как карму или заработок очков в бизнесе, и люди охотно рекомендуют другим человека, в котором уверены.

## Будьте на виду

Очень мудрый (и красивый) человек однажды сказал мне: «Никто не будет знать, что вы думаете, если не написать и не опубликовать ваше мнение». Тогда я был невероятно застенчив и очень не уверен в своем таланте писателя. (Открою секрет: это никогда не проходит. Нужно уметь с этим жить.) Но я знал, что ради моего бизнеса я должен воспользоваться этим советом. И вы тоже должны. Люди должны знать, кто вы, чтобы можно было выписать на ваше имя чек. Пишите! Создавайте! Сделайте себе имя. Пусть история рассудит, ерунда это или нет. Но если вы не делаете ничего для того, чтобы люди могли о вас узнать, не объявляете во всеуслышание свою точку зрения, клиенты и потенциальные работодатели не смогут найти вас. И чем больше вы будете писать, тем лучше у вас будет получаться. (К примеру, я почти уверен, что последняя глава этой книги выйдет удачной.)

Кстати, этот очень мудрый человек несколькими годами позже создал веб-империю. Спасибо, Зельдман.

## Поддерживайте отношения с клиентом

Конец проекта – это не конец отношений с клиентом. Во-первых, вы обязаны узнать, насколько успешна ваша работа. Удалось ли достичь главных целей? Отвечают ли результаты ожидания заказчика? Во-вторых, поддерживая отношения, вы можете обеспечить себе хорошие рекомендации. Вы не только успешно справились с заказом, но и были приятным в процессе работы и остались таким после ее завершения. Знакомство с вами полезно! А кто не захочет познакомить одних полезных людей с другими?

Поддерживать отношения несложно. (Если это читает мой психотерапевт, то я только что сам вырыл себе яму.) Вы оба занятые люди, у вас сайты, за которыми надо следить, и личная жизнь, которой нужно уделять время. Поэтому не усложняйте вашему клиенту



жизнь лишними заботами. Время от времени можно отправить сообщение электронной почтой или позвонить, просто чтобы поздороваться. Просто отметьтесь. Если компания клиента только что сделала нечто потрясающее, отправьте им SMS, упомяните об этом в Твиттере и поздравьте их публично. Может быть, изредка можно сходить вместе выпить или перекусить. Да! И обязательно скажите, что вы всегда будете признательны за рекомендацию, но не делайте это главной темой разговора.

## **Ваши поступки отражаются на тех, кто вас рекомендовал**

Когда друг или коллега рекомендует вас потенциальному клиенту, вы несете перед ним ответственность и должны поступать по совести. Он рискует своей репутацией, поручившись за вас. Порядочное отношение к такому рекомендателю не только показывает, что вы надежный человек, но и помогает расширить сеть их рекомендаций еще на одного счастливого клиента.

Ваша небрежная работа плохо отразится на том, кто вас порекомендовал. Мало того что этот человек вряд ли направит к вам еще кого-нибудь; скорее всего, вы больше не сможете воспользоваться его рекомендациями и, возможно, осложните отношения между двумя вашими клиентами.

Обязательно ли вам принимать заказ, который вы получили благодаря рекомендации? Нет. Вам все равно нужно пройти через обычный процесс принятия решения о том, подходит ли вам этот клиент (об этом позже). Но самое главное – это то, как вы работаете с таким запросом. Приведу пример.

Наша компания небольшая. Сейчас нас двенадцать человек. Заказов у нас достаточно (постучу по дереву). Но не все они для нашей студии, и чем быстрее мы это поймем, тем лучше для всех.

Мне нужно решать, сколько времени я могу потратить на общение с потенциальными клиентами и сколько – на работу с клиентами, у которых я уже взял заказ. Ведь если я буду встречаться с каждым, кто к нам обратился (как бы мне этого ни хотелось), у меня останется мало времени, чтобы заботиться о текущих клиентах.

Чтобы как-то разобраться с этим, мы разработали тест, который помогает обеим сторонам (нам и клиентам) решить, подходим ли мы для работы. Если потенциальный проект прошел первоначальную проверку, мы знаем, что имеет смысл уделить немного драгоценного (и потенциально оплачиваемого) времени на то, чтобы рассмотреть его поподробнее. Некоторые вопросы являются общими для всех дизайн-студий: цели и возможности, сроки и бюджет. Есть и другие, которые мы добавляли на протяжении многих лет на основании собственного опыта (я так вас люблю, ребята, что даже дам вам ссылку на этот тест: <http://muledesign.com/designbook/screener.html>).

Самое главное, что нужно иметь в виду, – вы оцениваете потенциального клиента точно так же, как он оценивает вас. Некоторым потенциальным клиентам это кажется удивительным. Из таких вряд ли получатся хорошие клиенты.

Как только мы поняли, что не являемся подходящей студией для кого-то, мы тут же объявляем им об этом. Потенциального клиента, который пришел к нам по рекомендации, обычно направил к нам тот, кто работал с нами раньше и считает, что мы подходим для решения проблемы. С таким клиентом мы склонны переговорить немедленно. После первого разговора мы и в самом деле можем решить, что все-таки не подходим, но сделаем все возможное, чтобы порекомендовать кого-то. Мы хотим, чтобы клиент почувствовал, что его нужды удовлетворены, что ему помогли. И однажды у него может появиться проект, подходящий для вашей студии. Таким образом, даже если вы решаете не работать с кем-то,

вам нужно произвести на людей хорошее впечатление. Если вы объясните свои действия ясно и доброжелательно, они будут рекомендовать вас другим.

Рекомендации – это верный путь. Но ведь есть и другие, не так ли? Конечно же. Я думаю, есть и другие планшетные компьютеры, кроме iPad.

## **Менее действенные способы найти работу**

Прежде чем мы слишком далеко зайдём с этой шуткой, давайте отметим, что есть и другие весьма полезные методы. Хотя девяносто или больше процентов вашей работы появится благодаря рекомендациям, нет причин бездельничать в ожидании телефонного звонка. Давайте рассмотрим некоторые из них.

### **Заявка на предложения**

Прежде чем нанять кого-либо, многие добросовестные организации должны оформить официальную заявку. Это заказы, за которыми следует гоняться. Люди, которые говорят вам, что не отвечают на такие заявки и не обсуждают их, просто-напросто лгут вам. Проблема большинства официальных заявок заключается в том, что они написаны людьми, которые раздражены необходимостью писать их не меньше, чем вы – необходимостью на них отвечать.

Считайте это ключом к тому, как отвечать на такую заявку. Выясните, кто ее писал. В большинстве заявок дается контактный номер на случай, если у вас появятся вопросы. Позвоните по нему. Подружитесь с теми, кто составил заявку. Возможно, они даже не слышали о вас. Если это так, вам повезло. Завяжите разговор и вытяните максимум подробностей об их компании.

Еще одна проблема с заявками заключается в том, что часто они носят характер инструкций. Они могут включать в себя конкретные решения, которые могут вам подходить или нет. Как правило, это означает, что компания в панике от того, что ей приходится нанимать дизайнеров. Она до такой степени стремится контролировать ситуацию, что вдаётся во всякие мелочи и вызывает короткое замыкание во всей рабочей цепи. Не исключено, что вы сможете помочь уже на этом этапе.

Если в заявке есть указание, какого цвета должна быть кнопка, берите в руки телефон и звоните. Это крик о помощи и ваша возможность исправить ситуацию взаимопониманием. Разговор с дизайнером может оказаться именно тем, что им нужно гораздо больше, чем 325 ответов на плохо составленную заявку. Но помните, что не все компании и организации, которые рассылают официальные документы, обязаны это делать.

Кстати, а как они решают, куда направлять свои заявки? На основании рекомендации. Ага!

### **Внешний контакт**

Я обеими руками за то, чтобы вы охотились на клиента, с которым хотите работать. Но давайте будем реалистами, говоря об эффективности этого занятия. Она очень низка. Вы фактически бросаете семена на цемент в надежде, что один или два из них найдут щель с достаточным количеством грунта, чтобы пустить корни, что их не склюют птицы и что рано или поздно пойдет дождь. Достаточно сложно найти работу, которая есть, но общаться с людьми ради работы, которой может и не быть, – тернистый путь.

И все же, если есть клиент, в работе с которым вы действительно заинтересованы, добивайтесь своего. Лучший способ, как обычно, – действовать через знакомых. Один из них будет знать кого-то из той компании. Приготовьтесь платить за ланчи и напитки. Это немного похоже на игру, в которой вы начинаете с того, что у вас есть скрепка и вам нужно за десять или меньше ходов выторговать себе путь к клиенту своей мечты. Если вам немного повезет, вы сможете встретиться с нужными людьми. Скорее всего, вам придется

сделать презентацию, которую посмотрят, если им в будущем понадобится дизайнер. Так что постарайтесь произвести неизгладимое впечатление. (Например, помочитесь в камин или что-то еще в этом роде.)

## Реклама

Как-то нам предложили стать одним из спонсоров вечеринки на SXSW<sup>4</sup>. За три-четыре штуки баксов нам предложили разместить логотип нашей компании на баннере рядом с баром и включить нас в программу мероприятий. В тот момент у нас не нашлось лишних трех или четырех штук. Вместо этого мы отпечатали наклейки со своим логотипом стоимостью пятьдесят долларов (помогло и то, что на нашем логотипе животное, а люди их любят). Мы пошли на вечеринку и раздали всем по наклейке. Люди напились, наклеили их друг на друга, сфотографировались и загрузили фото в Интернет. Знаете, как потом называли эту вечеринку? «Вечеринкой Mule».

Так что – да, я верю в рекламу. А также в то, что не стоит выбрасывать деньги на ветер. Получили ли мы новых клиентов с той вечеринки? Наверное, нет, но мы немного улучшили свои позиции. И обошлось нам это всего в пятьдесят долларов. И еще мы пили бесплатное пиво, за которое заплатили те, кто все-таки раскошелился на четыре штуки.

Так что можете время от времени проводить вечеринки и покупать место в буклетах. Будьте заметны там, где клиент может вас найти. Целенаправленная реклама поможет укрепить позиции, люди о вас узнают. Но лично я не стал бы класть в эту корзину больше одного или двух яиц, когда пытаешься найти клиентов. Самое большее, на что способна реклама, это сделать так, чтобы ваше имя стало знакомо потенциальному клиенту, которому вас только что порекомендовали.

## Конференции

Конференция – прекрасное место для встреч с потенциальными клиентами и коллегами. Иногда это одно и то же. Там полно других дизайнеров, которые работают в компаниях достаточно больших, чтобы тратиться на посещение конференций (скорее всего, они и заплатят за ужин на всех, так что держитесь к ним поближе). Это те самые крупные компании, которые нанимают внештатных дизайнеров и отправляют заявки на предложения, и потому чрезвычайно важно иметь своего человека внутри.

## Пишите в блоге о том, над чем вы хотите работать

Если вы заинтересованы в сотрудничестве с Диснеем, то ведите блог о Диснейленде. Создайте лучший в сети блог о дизайне Диснея. Означает ли это, что они позвонят именно вам, когда им понадобится дизайнер? Нет, но это не повредит. Тем более что вы будете писать о том, что любите.

Как обычно, ключом ко всему, особенно к обретению клиента, является доверие. Никто не хочет иметь дело с банкоматом, который выглядит так, будто его привезли на тележке вчера и которого может завтра уже не быть на месте. В конечном итоге вы должны оценить, подходит ли вам клиент, потому что идеальный клиент тот, кто вас понимает и ценит, чей заказ позволит проявить ваши сильные стороны и чьи сроки соответствуют вашим возможностям.

И это не даст тигрице добраться до вашего тела.

---

<sup>4</sup> South by Southwest (SXSW) – ежегодный фестиваль интерактивных искусств, проходящий весной в Остине (Техас).

### 3. Выбор правильных клиентов

Найти клиентов – замечательно. Но клиенты бывают разными, и некоторые из них вам не подходят. Или вы, возможно, не подходите им. На благо вашего бизнеса и бизнеса ваших клиентов вы должны убедиться в том, что подходите друг другу.

Если вы отвечаете за поиск работы для целой студии, вы, безусловно, несете ответ и за то, чтобы не поставить своих сотрудников в неловкую ситуацию, найдя для них работу, которая окажется им не по зубам.

Без клиентов нет вашей биографии. Ваше портфолио – это ваша история, и каждый новый клиент – глава в ней. Создайте себе такую историю, которую вам хотелось бы рассказывать. И пусть она будет достаточно привлекательной, чтобы ваш следующий клиент захотел стать ее частью.

За десять лет существования нашей компании мы работали с проектами, которые приводили нас в восторг. С проектами, которые, как мы считали, приносили фантастическую пользу миру. С проектами, которые казались нам увлекательными и любопытными, и даже с теми, за которые мы брались потому, что нужно было чем-то платить за электричество (если это читает кто-то из наших клиентов, пожалуйста, не сомневайтесь, что к вашему заказу последнее не относится). Но мы ни разу не брались за проект, за который нам было бы стыдно или которому, как мы считали, провал был гарантирован с самого начала.

## **Можете ли вы предложить этому клиенту качественную работу?**

События должны развиваться в двух встречных направлениях. Потенциальный клиент пытается решить, хочет ли он работать с вами, а вы пытаетесь решить, хотите ли работать с ним. Сумеет ли он решить проблему, которая интересна вам? В вашей ли компетенции решить эту проблему? Сможет ли он оплатить вашу работу?

За все эти годы мы убедились в том, что потенциальный клиент будет вести себя в ходе работы над проектом точно так же, как вел себя в самом ее начале. Доверяйте своей интуиции. Если он не торопится перезванивать вам сейчас, когда он пытается нанять вас, то не будет торопиться и после. Если вам сложно получить информацию о его требованиях или технических ограничениях, то получить отзыв будет еще сложнее. Если множество тревожных «красных флажков» в ваших переговорах напоминает вам первомайскую демонстрацию, пора отступать. Вы не сможете хорошо сделать работу, и ни вы, ни клиент не получите того, чего хотели.

В идеале клиент приходит и говорит: «Мы ясно понимаем свою проблему, мы не привязаны к какому-либо конкретному решению, и нам не терпится начать с вами работать, чтобы вместе найти решение». А потом мы все седлаем наших единорогов и скачем. Куда вероятнее, что клиент приходит к вам, уже представляя себе какое-то решение, даже если толком не может сформулировать проблему.

Вопрос в том, сможете ли вы переключить его внимание с решения обратно на проблему, и в том, насколько он готов это сделать. Тут вы и поймете, станет ли он хорошим клиентом. А то, как вам удастся этого добиться, покажет, насколько вы хороший дизайнер.

Обычно происходит такая беседа:

– На главной странице просто должны быть две большие кнопки: «купить брюки» и «подписаться на нашу рассылку о брюках».

– В чем смысл этих больших кнопок?

– Мы хотим, чтобы люди покупали наши брюки.

– Брюки хорошие?

– Самые лучшие.

– Почему бы не начать с этого?

– Я слушаю...

Из него получится хороший клиент.

А вот менее удачная беседа:

– На главной странице просто должны быть две большие кнопки: «купить брюки» и «подписаться на нашу рассылку о брюках».

– В чем смысл этих больших кнопок?

– А вам какое дело? Просто сделайте мне кнопки!

Плохой клиент. Уходите. И пусть они видят, как, уходя, вы шикарно смотрите в ваших брюках.

## **Понимают ли они, что вы сделали?**

«Не волнуйтесь. Мы точно знаем, что нам нужно».

Остерегайтесь клиентов, которые обратились к вам, нарисовав полную картину того, что им нужно, и объяснив, в какой цвет вы должны это покрасить. Если они обратились к вам не за стратегией и решением проблемы, значит им нужен не дизайн, а производство. И если вы беретесь за производство, то не называйте себя дизайнером (да, у нас есть профсоюз, и мы злые).

Ищите клиентов, у которых есть ясные цели, а не детальная пошаговая программа. Это особенно важно, когда есть официальная заявка, в которой нужно отвечать на каждую строчку под угрозой быть исключенными из процесса. Но зачем вам этот процесс, если с самого начала ясно, что он никуда не ведет. Сев в лодку, не попросишь капитана взмыть в небо.

Клиенту же я скажу вот что: «Нанимайте дизайнера, который помог бы вам найти решение, а не привести в исполнение уже имеющееся. Вы ведь не пойдете к аналитику баз данных с полностью построенной схемой. Так и к дизайнеру не ходите с эскизом консервной банки для тунца».

## **Остерегайтесь тех, кто вас недооценивает**

Вам знаком такой типчик в баре, который подходит к вашим друзьям и говорит: «Вообще-то обычно я встречаюсь с топ-моделями...» Да, тот самый тип. Его брат-близнец в сфере услуг говорит примерно так: «Знаете, несколько очень известных агентств хотели бы получить этот заказ». Отлично, им и звоните. Не стоит работать с теми, кто дает вам понять, что они опускают свою планку, работая с вами, даже если это просто их стиль вести переговоры. Хорошая работа может получиться только при взаимном уважении.



## Покупатели поневоле

Никогда не работайте с теми, кто обратился к вам неохотно и не ценит дизайн. Ничего хорошего из этого не выйдет. Если кто-то не понимает ценность того, что вы делаете, он так же неохотно будет платить и сотрудничать.

Сколько таких примеров со стартапами, которых направляют к нам их заместители! Они не хотят работать с дизайнерским агентством. Или не понимают, зачем им это, или считают, что работа с кем-то со стороны будет тормозить процесс. То же касается и штатных дизайнеров, которых направило к нам их начальство. Иногда им кажется, что весь проект нужно было целиком поручить им, иногда они думают только о том, чтобы сохранить свое место. В любом случае покупатель, пришедший к вам неохотно, будет стремиться доказать, что ваши услуги вообще не нужны, и пытаться абстрагироваться от процесса, как маленький ребенок, отбрыкивающийся от уроков игры на скрипке, на которые его заставляет ходить отец.

Дизайнерский процесс непрост, и его участники должны иметь возможность говорить друг другу не самые приятные вещи вроде: «Ваша бизнес-модель не будет работать». Вы не сможете вести такие разговоры с людьми, которым нет дела до того, что вы говорите.

## **Является ли этот проект ключевым для их бизнеса?**

Тот, кто продает брюки, три-четыре месяца спустя будет по-прежнему продавать брюки при условии, что у него их покупают. Но когда тот, кто продает брюки, приходит к вам с идеей продавать тостеры, будьте осторожны. Почему он начинает новый бизнес? Это естественный рост его старого бизнеса? Можно ли его прежний опыт применить в новом деле? Или это конъюнктурная попытка заполнить нишу на рынке? Кто-нибудь другой заполнит эту дыру, пока вы работаете над проектом, и тогда ваш клиент решит заняться чем-то еще. А вам хочется переделывать всю работу? Нет, потому что он захочет, чтобы вы сделали это бесплатно.

Это подводит нас к самому важному моменту.

## Работайте за деньги

У вас бизнес. Вы должны разбираться в денежных вопросах так же хорошо, как в дизайне.

Разговоры о деньгах тоже позволяют понять, с какими клиентами вы имеете дело. У них уже есть деньги? Предстоит ли им дать экономическое обоснование работ, чтобы получить на них деньги? Что они ценят и за что готовы платить? За что они не хотят платить? Ограничен ли их бюджет? Приходилось ли им работать с дизайнером, который взял с них деньги, но не сделал ничего путного? Уходят ли они от ответа на вопрос, сколько они хотят потратить? И если да, то почему?

Остерегайтесь клиентов, которые хотят, чтобы вы работали за акции в их бизнесе или за что-то еще, что не так просто превратить в деньги, которые вам нужно платить за аренду. В этом случае вы мало что контролируете. Особенно остерегайтесь клиентов, которые говорят вам, что работа, которую вы выполните вместе, будет отлично смотреться в вашем портфолио. Во-первых, возможно, она так смотреться не будет. Клиент, который просит вас работать по расценкам ниже рыночных, уже не уважает вас. Вы думаете, что из этого может получиться работа, достойная вашего портфолио? Во-вторых, у вас бизнес, который должен приносить доход. Мне повезло, я занимаюсь тем, что люблю, но лишь потому, что могу зарабатывать этим себе на жизнь. Работать ради портфолио – все равно что умереть молодым ради красивого трупа.

Никогда не работайте бесплатно. Любую работу, которую вы беретесь делать бесплатно, вы отложите в сторону ради работы за деньги. Это не даст ничего хорошего ни вам, ни клиенту. Ни один из вас не будет уважать время друг друга. Если ситуация это оправдывает, работайте по льготной ставке. Но тогда представьте клиенту бюджет, в котором указаны реальная стоимость и скидка. Пусть клиент знает цену того, что получает.

Деньги – стандартная часть любой деловой сделки. Остерегайтесь клиентов, которые не понимают стоимости того, ради чего вас нанимают. В девяноста пяти процентах проектов, за которые мы брались, показатели успеха наших клиентов соответствовали или даже превышали их ожидания после того, как наша работа была сделана. Можем ли мы приписать эту заслугу исключительно себе? Конечно! Ну ладно, может, и нет, но с уверенностью скажем, что мы часть этого успеха. Дизайн, если заниматься им правильно, – это не статья расхода в бюджете. Дизайн – это инвестиция в инфраструктуру, он обеспечивает бесперебойную работу предприятия. Хороший дизайн означает более эффективный товар или услугу. Дизайн означает прибыль!

## Воспитайте клиента

Легко смеяться над плохими клиентами. Но дело в том, что хорошими клиентами не рождаются, точно так же как не рождаются хорошими дизайнерами. Большинство клиентов хотят быть хорошими, они пытаются сделать что-то хорошее своим бизнесом.

Клиенты всегда будут просить вас сделать их логотип побольше, будут предлагать свои рецепты решений и просить вас делать то, от чего вам захочется биться головой о стену. Можно закатывать глаза, потому что они ничего не смыслят в дизайне, а можно засучить рукава и начать свою работу с того, чтобы помочь им понять, что им нужно.

Незнание языка дизайнера не делает кого-то плохим клиентом. Я очень сомневаюсь, что большинство из вас сможет вести медицинский разговор с врачом на том же уровне, на котором тот мог бы беседовать со своим коллегой, но это не делает вас плохим пациентом. Как хороший врач помогает вам расслабиться благодаря своему врачебному такту и осторожному использованию медицинских терминов, так и хороший дизайнер должен придумать, как вежливо и тактично получить необходимую информацию от клиентов.

Ваша задача как дизайнера и специалиста по коммуникациям – найти правильный язык для общения с клиентом. Когда вы говорите, что клиент «не понимает», это означает:

«Я не нашел способа донести до клиента свою точку зрения. Я ленивый дизайнер. Пожалуйста, заберите всех моих клиентов».

## Под вашу ответственность

По большому счету вы отвечаете перед обществом за то, что продукт, который вы собираетесь создать, достоин того, чтобы появиться на свет. Я говорю с вами об этике. Вы несете ответственность за свою работу.

Несколько лет назад я проводил собеседование с одним дизайнером, ищущим работу. В конце концов мы его не взяли. И не потому, что его работа была плохой (она как раз была неплохой). И не потому, что собеседование прошло плохо (оно прошло хорошо). Мы не взяли его на работу потому, что, рассматривая его портфолио, мы наткнулись на работу для клиента, которого я не буду здесь называть. Я просто скажу, что его товар убивает людей.

– Почему вы работаете над этим? – спросил я.

Есть два ответа, которые я бы согласился принять.

«У меня нет никаких проблем с их бизнес-моделью. Я вообще думаю, что людей слишком много». Странно? Несомненно. Но это, по крайней мере, позиция. Второй ответ, который я мог бы принять: «Они ужасны, но я очень нуждался в деньгах, у меня не было вариантов». Мне нечего возразить тому, кто зарабатывает на жизнь, и все мы делали что-то, чем не особо гордимся.

Вместо этого он удивился моему вопросу и сказал что-то о том, что это был просто очередной проект.

Я спросил его, согласен ли он с тем способом, которым клиент зарабатывает деньги. Он ответил отрицательно и сказал, что он всего лишь создал дизайн. Я сказал ему, что мы не беремся за те проекты, которые не поддерживаем по этическим причинам.

Тут я процитирую его ответ: «Должно быть, здорово».

И вот тогда я решил не нанимать его.

Я здесь вовсе не пытаюсь смутить этого человека, который, я уверен, построит хорошую карьеру в сфере дизайна, и я мог бы сделать то же самое в его возрасте. Но как дизайнер, да что там, как любой ремесленник, вы несете ответственность за то, что вы дали миру. Ваши клиенты говорят о вас многое, и вы можете гордиться своей работой ровно настолько, насколько польза, принесенная обществу, позволяет вам это делать.

Поэтому, прежде чем начинать работать с клиентом, спросите себя, нужно ли вам, чтобы ваше имя ассоциировалось с задачей, которую клиент просит вас решить. Пойдет ли это вам на пользу? Нет ничего плохого в желании заработать. Фактически одна из целей этой книги заключается в том, чтобы подтолкнуть вас заработать свою долю. Но делая это в ущерб кому-то, вы становитесь соучастником преступления. Если созданный вами продукт приносит вред, значит и вы приносите вред.

Я призываю каждого из вас искать проекты, которые делают мир лучше, чем он есть. Когда-то мы изобретали способы добраться до Луны, а теперь мы изобретаем способы никогда не вставать с постели. В вашей власти это изменить.

## Достижение успеха

Работа с заказчиком – это история, основанная на добрых отношениях. Перед тем как вступить в такие отношения, убедитесь, что у вас есть все необходимое для достижения успеха. Вам предстоит провести изрядное количество времени с этими людьми, и от результата зависит и ваша, и их репутация.

Научитесь отличать хорошего клиента, который нуждается в вашей помощи, но вам не подходит, от черной овцы.

Помогут ли вам эти правила находить лучших клиентов? Наверное. Эти правила без исключений? Черт побери, нет! Но они основаны на многих, многих годах проб и ошибок, падений, подъемов и повторных попыток. Как всегда, я не настаиваю на том, что есть единственный способ работать и добиться цели. Я рассказываю вам, что помогло мне. Ваш путь, конечно же, будет отличаться. В конце концов, лучший совет, который я могу дать вам по поводу выбора клиентов, – быть уверенными в себе, относиться ко всем с тем же уважением, какое вы хотите видеть по отношению к себе, доверять своей интуиции и ходить в отглаженных рубашках.

Теперь, когда мы решили, с кем работать, давайте разберемся, сколько с них за это брать.

## **4. Сколько стоит ваша работа**

Эта глава должна быть самой короткой в книге. Все, что я хочу вам сказать, заключается вот в чем: запрашивайте как можно больше, честно предоставляйте качественные услуги и никогда не работайте бесплатно. К сожалению, большинство дизайнеров испытывает угрызения совести, прося за свою работу адекватные деньги, или вообще хоть какие-то деньги. Так что стоит потратить немного времени и усилий, чтобы поглубже раскрыть тему.

## Давайте говорить о деньгах без смущения

Прежде чем идти дальше, давайте разберемся с вопросом о деньгах. Я знаю, у некоторых из вас этот вопрос вызывает неловкость. Давайте начнем вот с чего: составим краткий список тех, кто не считает вопрос денег неловким. В нем окажутся ваш домовладелец, ваш поставщик коммунальных услуг, ваш страховой агент, ваш бакалейщик, ваш портной (да, у вас должен быть свой портной) и ваш врач. Если у вас есть дети, давайте добавим в этот список их стоматолога и финансового директора их колледжа. Деньги так важны для общества, что даже у моих друзей в Беркли есть кое-что в тайнике.

Как только вы вступили в игру под названием «дизайн», вы занялись ремеслом, которое подразумевает переход денег из рук в руки. И надеюсь, вы окажетесь с того края, куда поступают деньги. Вы не делаете дизайн, вы продаете дизайн, который представляет собой ценную услугу. Если вы не хотите брать за свои услуги деньги, можете купить себе «Дизайн – это хобби» (третья полка слева в «Майклз»<sup>5</sup>, между пробковым деревом и пряжей).

Но если вы хотите зарабатывать на жизнь дизайном, умение обращаться с деньгами должно быть частью вашего арсенала. Не нужно мычать и мяться, когда клиент спрашивает о цене, или просить его самого решить, сколько стоит ваша работа. Как и во всем остальном, уверенность порождает доверие, и тем более в вопросе денег. Никто не хочет отдавать деньги тому, кто ведет себя так, как будто не заслуживает их или не знает, что с ними делать.

И, прежде всего, ни в коем случае не произносите: «Мне неловко говорить о деньгах».

Мой друг Анил Даш однажды сказал, что, если вы назвали клиенту предварительную цену, ударив его по лицу, и он при этом пожаловался лишь на удар, значит цена была недостаточно высокой. Самое интересное, что он сам был клиентом, когда это говорил.

Так сколько же брать денег? Берите столько, сколько сможете. Если вы сможете убедительно объяснить, почему вы стоите той суммы, которую только что назвали, эту сумму и стоит брать. Проблема дизайнеров не в том, что они не знают, сколько брать, а в том, что они боятся это делать.

Вы всегда сможете снизить цену, о которой договорились вначале. Но если цена слишком низкая, то уже ничего не попишешь. Вы застряли. Нет ничего плохого в попытке продать свою работу за самые большие деньги. Тут все решают предложение и спрос. Чем больше спрос на ту или иную услугу, тем более денег могут брать за нее поставщики услуг. Вы обнаружите, что ваши ставки будут колебаться в зависимости от приливов и отливов на рынке дизайна. Но если вы не уверены в ценности своей работы, вам всегда будет неловко брать за нее справедливую плату.

---

<sup>5</sup> Michaels Stote – американская сеть магазинов, торгующих антиквариатом, недорогими произведениями искусства, старыми книгами и товарами для творчества и рукоделия.



## Подходим к теме цен

Несколько лет назад мне посчастливилось работать с компанией под названием Kickstart (не путать с Kickstarter, отличной службой, которая занимается финансированием проектов с помощью краудсорсинга<sup>6</sup>). Kickstart – это неправительственная организация, которая разрабатывает и производит недорогие насосы для бедных сельскохозяйственных районов мира, главным образом Восточной Африки. Компания накопила удивительный опыт в очень важной области: она помогает людям вырваться из нищеты с помощью этих простых, легко устанавливаемых водяных насосов для орошения полей. Она создает рабочие места. Вот почему я о ней заговорил: она не дарит насосы, как делает большинство неправительственных организаций. Она продает их.

Основатели Kickstart в течение нескольких лет работали с неправительственными организациями, которые бесплатно поставляли нуждающимся оборудование и инструменты и, возвращаясь спустя некоторое время, обнаруживали, что оборудование разобрано на части или просто валяется без пользы и ржавеет. Люди не ценили то, что им дарили. Посмотрев на все это, основатели Kickstart решили продать свои насосы, назвав их «суперделатель денег». Результаты были впечатляющими. «Суперманимейкер» стал не бессмысленной дармовщиной, а изделием, на покупку которого беднейшие люди в мире копили деньги. Покупали его только те, кто на самом деле планировал этот насос использовать. Когда вы платите за что-то свои собственные деньги, вы цените это больше, чем когда вы получаете это даром. Вы заботитесь о такой вещи. Самое примечательное, что люди разбирали на запчасти другие устройства, чтобы починить свой «суперделатель денег».

Занижение цены на вашу работу производит то же впечатление. Вы говорите клиенту, что ваша работа стоит мало. Клиенты ценят вас в зависимости от того, сколько вы стоите. Если вы когда-либо делали добровольную общественную работу, вы могли заметить, что люди, для которых вы ее выполняли, тут же начинали претендовать на ваше время все больше и больше. Никто не будет ценить вашу работу и ваше время, если вы сами этого не делаете.

И вот еще, как вы думаете, насколько люди ценят бесплатную работу? Правильно. Низко.

Ваша дизайнерская работа и есть «суперделатель денег» вашего клиента.

---

<sup>6</sup> Практика получения необходимых услуг, идей, контента, денежных средств с помощью большого числа добровольцев, часто координирующих свою деятельность с помощью информационных технологий.

## За что брать деньги

Примерно раз в неделю мы имеем дело с электронным сообщением или телефонным разговором, которые начинаются со слов: «Сколько вы берете за сайт?» И хотя легче всего тут же закатить глаза, вам нужно помнить две вещи: вы профессионал сферы услуг, и вопрос вполне обоснован. Но для клиента ценообразование – вопрос в лучшем случае темный.

Дизайн может означать многое. Спросите пятерых дизайнеров, сколько будет стоить одна и та же работа, и вы получите пять разных ответов. Обзвоните кучу дизайнерских фирм – и получите широчайший диапазон цен. Все это непременно наведет вас на мысль, что они эту ерунду про цены просто выдумали. Собственно, так и есть.

Клиент может найти исполнителя на любую работу по цене от нуля до бесконечности. И люди, которые не покупают дизайн каждый день, возможно, не очень хорошо представляют себе все факторы, влияющие на цену. Ваша работа – помочь им это понять. И иногда лучший способ – сделать это по аналогии с какой-то более знакомой им покупкой. В конце концов, не так уж велика разница между вопросами «Сколько вы берете за сайт?» и «Сколько вы берете за машину?». Кроме той, что машину им уже приходилось покупать раньше. Они знают, что машина, необходимая студенту, чтобы ездить на занятия и обратно, сильно отличается от той, которая нужна родителям новорожденных близнецов. И что за последнюю придется платить больше. И что даже цены на машину одного и того же типа могут сильно различаться в зависимости от качества и набора ее функций. Все это на самом деле мало чем отличается от решений, которые клиенту придется сделать, выбирая, какой сайт он хочет и кто будет его делать. Хотя клиент этого еще не знает.

Когда вы только уходите на вольные хлеба фрилансера или открываете собственную студию, вам может показаться, что остальные уже со всем этим разобрались. (Конечно, разобрались! А я просто заврался!) Нет секретной формулы, которая поможет определить, сколько брать за вашу работу. Но вновь и вновь проходя этот путь, вы приобретете опыт. Несколько раз вы занизили цену, возможно, несколько раз вы даже завысили ее. Но после энной попытки у вас появится некая модель. У вас накопится достаточно опыта, чтобы понять, что этот новый проект похож на проект, над которым вы работали в прошлом году и за который вы тогда взяли слишком мало. Вы исправляетесь. В итоге у вас появляется достаточно уверенности в себе, чтобы доверять собственным расчетам, и достаточно опыта, чтобы доверять своей интуиции.

Если вы когда-нибудь окажетесь в ситуации, где можно услышать непринужденную беседу двух руководителей дизайн-студий, постарайтесь прислушаться. Наблюдать за тем, как каждый из них маневрирует, пытаясь заставить другого выдать свои расценки, столь же занимательно, как наблюдать за двумя толстыми старыми бульдогами на площадке для выгула собак, кружащими друг за другом в попытке понюхать товарища сзади. Только в первом случае вероятность успеха гораздо меньше. А слюней гораздо больше.

Средняя ставка за работу дизайнера нигде не указана, это вам не цена на яблоки. И, в отличие от конкурирующих продавцов, вы не можете непринужденно прогуляться до их лотка с яблоками и посмотреть, почем их продает конкурент, чтобы подправить свою цену. Но немного находчивости и дружелюбия помогут вам получить общее представление по крайней мере о приблизительной почасовой ставке у других. Решите, кого вы считаете конкурентом, и у вас, по крайней мере, появится основа для ценообразования, чтобы с чего-то начать.

Всегда есть кто-то подешевле. Торгуйтесь, но не делайте цену конкурентным преимуществом. Конкурируйте за счет качества и соответствия поставленным задачам.

## **Получайте деньги за качество, а не за время**

Есть формулы, которые якобы помогают вам определить цену исходя из того, сколько вам нужно заработать. Они предлагают вам сложить свои расходы, арендную плату, материалы, коммунальные услуги и прочее, а затем добавить сумму прибыли, которую вы хотите получить. Проблема большинства этих формул в том, что они не позволяют высчитывать расценки – они рассчитывают, как едва прикрыть свою задницу. Конечно, нужно знать, какова минимальная ставка, чтобы вам не отключили электричество за неуплату. Но с клиентов нужно брать плату исходя из того, насколько ценна ваша работа для них, а не из того, сколько времени у вас уходит на ее исполнение.

Допустим, вы разрабатываете дизайн двух логотипов для одной и той же компании. Один из них – логотип для внутреннего пользования. Другой – для новой услуги, которая должна стать крупным источником прибыли. И, допустим, вы потратите одинаковое количество времени на оба логотипа (потерпите, я, конечно, все упрощаю со страшной силой). Назначьте одинаковую цену за оба? Нет. Потому что первый логотип призван сплотить коллег, работающих над внутренним проектом, в то время как второй – это часть запуска крупного проекта, который может принести компании много денег. Его ценность гораздо выше.

Только вы знаете стоимость вашего времени (подсказка: она выше, чем ноль долларов). Но ценность вашей работы для конкретного клиента зависит от того, что получит клиент от нее. Клиент не покупает у вас время. Он покупает работу. И деньги нужно брать за ценность этой работы.

## **Проведите собственное исследование**

Оно отличается от того исследования, которым вы займетесь после того, как приступите к проекту. За то исследование вам платят. А это исследование поможет вам с умом подготовить предложение.

Узнайте как можно больше о компании, с которой вы будете работать. Запускали ли они новые товары вовремя? Существует ли вероятность того, что во время запуска проекта компанию клиента купят или закроют? Имеете ли вы дело с теми, кто принимает решения? Есть ли у вас к ним доступ? И то, о чем часто забывают: есть ли у них деньги, чтобы заплатить вам?

Разузнайте о сотрудниках и об их участии в проекте. Если они отвечают за важные вопросы (контент или разработку программного обеспечения, например), поговорите с ответственными людьми. Убедитесь, что вы говорите с ними на одном языке обо всем, что касается этого проекта (это, кстати, еще очень полезный способ заручиться поддержкой союзников в предстоящем проекте).

Исследуйте ситуацию на рынке. Может быть, есть веские причины того, почему никому еще не удалось продать два разных носка в интернете.

Это исследование не только поможет вам установить цену, но и сделает из вас лучшего продавца. Это поможет вам с уверенностью заключить сделку (или подскажет, что от этого проекта лучше держаться подальше!).

## **Выясните как можно раньше, что действительно хочет клиент**

Большинство клиентов обращается к вам со списком пожеланий. Если у них нет такого списка, вам следует поработать над ним вместе. Определите затраты на каждое такое пожелание и прибыль от него. Затем определите, какие из них имеют решающее значение для проекта, а какие просто неплохо было бы выполнить. Выясните, какие из них действительно подчинены общей цели. Это не только поможет вам очертить поле действия, но и даст полезный список приоритетов на случай, если потребуются корректировать бюджет. Это также защитит вас от неожиданно возникших новых составляющих проекта, которые имеют обыкновение обнаруживаться после того, как вы обо всем договорились.

## **Четко определите свои услуги**

Убедитесь в том, что клиент знает, за какие именно услуги он платит и, что не менее важно, за какие он не платит. Объясните, каким образом эти услуги связаны между собой. Например, не стоит урезать исследование, так как от него зависит остальная работа. Покажите клиенту, что вы продумали все части проекта и что каждая из этих частей имеет свою цену. Вы ждете такого детального подхода в любом деле, и дизайн не является исключением. Когда механик представляет вам счет, вы можете прийти в ужас, но когда он переходит к подробному списку, вы начинаете понимать, откуда взялась эта сумма, и видите, что на определение этой суммы ушло время и внимание. И вам не приходит в голову торговаться с механиком, потому что вы видите, что у каждого вида работ своя цена. Вы должны относиться к своему времени и знаниям так, будто у каждого из них есть некая фиксированная стоимость.

Мы также обнаружили, что подготовка графика всех этапов, необходимых для запуска сайта, с колонкой, где показано, за что отвечаем мы, а за что клиент, – хороший способ узнать, о каких необходимых ему услугах клиент даже не догадывается. И, конечно же, мы учитываем миграцию контента.

## **«Но мне потребуется на это всего час!»**

Молодец! Значит, работа будет прибыльной.

Не наказывайте себя за то, что вы профессионал. Я видел, как дизайнеры рвут на себе волосы, пытаясь решить проблему, и я видел, как дизайнерам что-то удастся с первой попытки. Довольно часто это одни и те же дизайнеры в разные дни. В любом случае клиент платит за решение, а не за время, понадобившееся на разработку этого решения. Если у вас ушло меньше времени, чем планировалось, и вы договорились, что предварительная оценка была честно дана на основании аналогии с предыдущими работами, – отлично.

(Буду с вами честен. Потому что я люблю вас и верю, что вы не собираетесь делиться этим с клиентами. На самом деле я однажды придерживал уже готовую работу в течение нескольких дней и сдавал ее ближе к первоначально запланированному числу как раз для того, чтобы избежать этого разговора. Но я плохой человек. Я, конечно, не рекомендую вам так делать.)

Оборотной стороной этого является то, что вы не можете брать с клиента деньги за время, необходимое вам для изучения того или иного инструмента. Если клиент нанял вас, чтобы построить что-то на платформе, с которой вы пока не знакомы, но уверены, что

сможете научиться, потраченное на это время никто вам не оплатит. Как только вы сочтете себя достаточно компетентным, включайте счетчик.

## **Крупные или мелкие проекты**

Остерегайтесь мелких проектов. Дьявол ловок и хитер: ему удалось убедить мир в том, что мелкий проект не представляет больших сложностей.

Учась в колледже, на каникулах я подрядился по ночам разгружать грузовики компании UPS. Обучение я прошел с парнем по имени Фрэнк. Первый совет Фрэнка был таков:

- Осторожней с маленькими коробками, малыш.
- Почему?
- Узнаешь.

Конечно же, я рассеянно схватил первую же маленькую коробку, которая вылетела на лоток, и эта коробка камнем пригвоздила мою руку к полу. Фрэнк смеялся и смеялся. Он смеялся еще сильнее, когда понял, что мне придется накладывать швы. Мне очень понравился Фрэнк (в коробке, кстати, были шарикоподшипники).

Мораль этой истории в том, что небольшие проекты полны таких сложностей, как и большие, за вычетом бюджета и времени, которые позволили бы решить их должным образом. Вы будете пытаться втиснуть их в узкие временные рамки, но они не захотят туда втискиваться. Помните, что небольшая работа для вас не обязательно означает небольшую работу для клиента. А в то время как вы считаете ее мелочью, которую можно втиснуть между крупными проектами, клиент ожидает такого же пристального внимания, которое вы уделяете большим проектам. И он прав.

## **Получите свою цену**

### **Назовите приблизительную цену как можно раньше, чтобы не повергнуть клиента в шок**

В детстве мне посчастливилось жить и учиться в прекрасном городе Филадельфия (вот это да!) и стать свидетелем бейсбольного матча на стадионе «Ветеранс» (в Филадельфии произносится «ВЕ-чрн»). Стадион «Ветеранс» был одним из тех ужасных многофункциональных комплексов, построенных в 70-х годах, которые испортили не один американский город. Так вот, в детстве у меня было мало денег, так что мы с друзьями достали места только на самом высоком, 700-м уровне стадиона (между подачами мы швыряли батарейки в пролетающие под нами самолеты).

Это невероятно занудный способ показать вам, что, как только клиент звонит, мы стараемся дать ему то, что мы называем «приблизительной ценой 700-го уровня». Это означает, что мы еще не видим деталей на поле, но, похоже, это проект на 80–120 тысяч долларов. По мере того как мы начинаем разбираться в проекте, мы получаем более точную цифру и сообщаем об этом клиенту, так что, когда будет готово предложение, сумма, которую он увидит, не будет для него неожиданностью. Если потенциальному клиенту предстоит испытать шок, пусть это произойдет как можно скорее – до того, как вы потратили время на подготовку предложения.

### **Ничто в вашем предложении не должно быть сюрпризом**

Некоторые люди относятся к предложениям так, будто это сложенный лист бумаги, который передается клиенту через стол, чтобы тот взглянул, а затем принял или отклонил. Как и дизайн-проект, подготовка предложения требует обсуждений с клиентом и обратной связи. Начните с самого приблизительного эскиза и быстро исправьте его, если клиент указывает на какое-то потенциальное препятствие.

Откровенное и открытое общение, которое вы таким образом начнете, сослужит вам верную службу на протяжении всей работы над проектом. Вы должны прояснить все смутные предположения, потому что дорога к тому, чтобы почувствовать себя ограбленным, вымощена предположениями о конечном результате. Вы можете договориться с клиентом о сумме и иметь диаметрально разные представления о том, что за ней стоит.

Вполне уместно обозначить, что включено, а что нет. Еще один способ – перечислить все, что должно быть выполнено по проекту, и кто несет за это ответственность, будь это вы, клиент или третья (даже еще не названная) сторона. Составьте этот список, говоря по телефону или в личной беседе, в ходе которой пройдитесь по списку того, что вы считаете необходимым сделать, и спросите клиента, на кого он хочет возложить ответственность за эту работу. Все, за что вы не несете ответственности, выходит за рамки проекта.

Вот краткий список страшных неожиданностей, которых следует избегать, просто для вашего сведения:

- копирайтинг,
- серверное программирование,
- локализация,
- производство видео и анимации,
- сделанные на заказ иллюстрации,
- миграция содержимого,

- печатные материалы,
- настройки системы управления содержимым (CMS),
- оптимизация для поисковых систем (SEO),
- поддержка.

Ваше личное обаяние и энтузиазм в работе должны превратить представителя вашего клиента в сильного союзника к тому моменту, как предложение будет завершено. Так что, когда придет время представлять его клиенту, вы уже заручились поддержкой изнутри.

### **Презентация, а не отправка почтой!**

Подготовка предложения может быть такой обременительной и трудоемкой работой, что ее завершение само по себе покажется вам победой. В некотором смысле так и есть. Но вы еще ничего не выиграли. Подготовка предложения просто означает, что вы готовы его продать. Заманчиво написать небольшое милое электронное сообщение с предложением и залечь на диван или зависнуть в баре. Это также отличный способ упустить работу.

Никогда не отправляйте предложение само по себе. Предложение является вспомогательным материалом для презентации с целью продажи. Если это возможно, лично представьте свое предложение тем, кто принимает решение. Все, что вы узнали при подготовке предложения, должно работать на вас. Улавливайте настроение аудитории. Вдавайтесь в детали настолько, насколько аудитория того требует. Обязательно продемонстрируйте основные преимущества предложения. Вы не продаете функции, вы их строите. Вы продаете выгоды. Вы убеждаете их нанять вас, а не принять ваше предложение. Это предложение лишь маленький точечный пункт на пути к этому решению. От ваших навыков проводить презентации зависит, насколько эта точка велика.

Дальше события могут разворачиваться по трем сценариям: вам не удалось получить работу, вы сразу получили работу или с вами начали вести переговоры. Это немного похоже на разборки трех медведей. Угадайте, чья каша самая лучшая? Сразу получить работу? Нет.

### **«Почему у вас цены выше, чем у других?»**

Я люблю, когда клиент задает этот вопрос. Вы тоже научитесь любить этот вопрос. Во-первых, поздравляю с тем, что у вас хватило уверенности назначить высокую, но не слишком высокую цену! Во-вторых, ваши высокие ставки не отпугнули клиента. Кроме того, у вас появилась отличная возможность продолжать продавать свои услуги. Клиент фактически просит вас заключить сделку.

Вы должны казаться чертовски уверенным не только в том, что вы назвали правильную цену, но и в том, что вы лучше всех подходите для этой работы. И, вдаваясь в подробности о том, из чего сложилась такая цена, вы можете показать глубокое понимание того, что нужно для осуществления проекта. Надеюсь, это понимание у вас действительно есть.

Кроме того, это возможность возвысить себя, не принижая других. Не отзывайтесь плохо о других претендентах, вам это совершенно не выгодно. Как раз наоборот. Вы же не хотите получить заказ просто потому, что вам удалось убедить кого-то в том, что все остальные – полный отстой. Вы хотите получить этот проект, потому что вы самый подходящий кандидат.

## **Переговоры**

Переговоры о цене не означают, что что-то идет не так. Это знак того, что все идет как надо.

Если клиент согласился сразу, вы поймете, что слишком занизили цену. Ничто так не приводит в замешательство, как клиент с загоревшимися глазами, расплывающийся в довольной кошачьей ухмылке при виде вашей цены и торопящийся поставить свою подпись, пока вы не осознали свою ошибку.

В идеале, переговоры о цене вести надо. Вы не хотите назначать такую высокую цену, чтобы клиент почувствовал, что договориться не получится, но вы и себя не хотите обидеть. Вы хотите, чтобы клиент понял, что ваше время и знания ценны, что вы подходите для проекта. И для того чтобы это произошло, потребуются усилия с обеих сторон. После того как клиент решился на эти усилия, у него появляется заинтересованность в успехе дела.

Если клиент хочет, чтобы вы снизили цену, рассмотрите по частям все свои предложения и выясните, что можно сократить. Никогда не снижайте цену, не убрав при этом что-то из предложения. И никогда не убирайте что-то из предложения, не объясняя при этом клиенту упущенную выгоду. Если упущенная выгода была не столь уж велика, возможно, нет ничего страшного в том, чтобы ее сократить. Сумма не произвольна, у всего есть своя точная стоимость. Так что, если клиент хочет платить меньше, он должен быть готов получить меньше.

Когда я говорю о сокращении цены, я имею в виду, что оно коснется того, что будет предоставлено клиенту, то есть возможностей сайта. Вы не можете сократить часть технологического процесса. Ответ на вопрос «Можно ли убрать исследование?» тоже всегда отрицательный.

Помните, что клиент не вел бы с вами переговоры, если бы уже не хотел с вами работать. В общем, ведите переговоры уверенно. Это означает, что вас устроит и отказ от проекта. Уверенность вселяет не знание того, что вы правы, а то, что вас не смутит неудача.

## **Почему клиенты думают, что могут снизить цену**

Прежде всего, давайте разберемся, что означает снижать цену. Под снижением цены мы подразумеваем, что клиент, который не обязательно имеет ограниченный бюджет, хочет убедить вас в том, что вы должны сделать работу за меньшие деньги. Это не совсем то, что клиент, который ценит вашу работу, но ограничен рамками бюджета.

Задача клиента – получить от вас максимальную работу за минимальную сумму. И ему удобно делать это, потому что вы, скорее всего, назвали свою цену извиняющимся тоном, повышая интонацию в конце предложения. Мы все знаем, что такое повышать интонацию в конце предложения, верно? Это значит завершать каждую фразу так, как будто это вопрос. Как будто вы просите одобрить то, что вы только что сказали. В следующий раз, когда будете ужинать с группой людей, обратите внимание на то, как они говорят с официантом.

– А вы что будете, сэр?

– Я буду макароны?

Хотел бы я хоть раз услышать, как официант ответит: «Нет, вы ошиблись. Я уже написал, что вы будете рыбу».

Это люди, которые не имеют твердого мнения о том, что они будут заказывать. Их легко переубедить. Поэтому, когда вы ведете переговоры о цене с клиентом и говорите: «Это будет стоить пятьдесят тысяч долларов?» – если они профессионалы своего дела – а их дело получить лучшее по лучшей цене, – они услышат: «Меня можно уговорить и на сорок тысяч долларов».

Клиенты могут пытаться снизить вашу цену, если они не ценят ваш дизайн. Этих клиентов нужно было отсеять раньше, но иногда им удается просочиться. Если вы не называете свою цену уверенно, вы укрепляете их отношение к вам.



Как вы можете помешать им сделать это? Делайте свою презентацию уверенно и убежденно, конечно же, подкрепляя свою цену хорошим исследованием. Но важно не только помешать им сделать это – важнее уметь владеть ситуацией, когда это произойдет. Стойте на своем. Вы назвали свою цену. И, как я уже сказал, пытаться сбить цену – это их работа. Они должны попытаться, не так ли?

Научитесь уверенно говорить «нет». Встаньте и потренируйтесь перед зеркалом прямо сейчас. Давайте же. Давайте вместе: «Нет. Такова моя цена. Столько стоит моя работа».

Какие-то проекты вы потеряете. Но вы будете чувствовать себя более спокойно с проектами, которые получите. Вы даже можете заработать репутацию крепкого орешка. Я могу вам сказать по своему опыту, что это не конец света.

## Итоги

Послушайте, зарабатывать деньги – это не простой вопрос. У меня ушли годы на то, чтобы привыкнуть к мысли, что я взрослый человек в смысле финансов. И я сомневаюсь, что многие из вас пришли в этот бизнес из-за денег. Я предполагаю, что вы здесь потому, что вы любите дизайн. Но чтобы иметь возможность заниматься своим ремеслом, нужно держаться на плаву и наводить порядок в финансах. Чем больше внимания вы уделите этому в нужное время, тем меньше времени вы будете тратить каждый день на беспокойство и переживания об этом. Не волнуйтесь о деньгах, а решайте денежные вопросы.

Секрет того, как получить желаемую сумму за свою работу, заключается в тщательном исследовании, которое подскажет вам верную цену. В уверенности, с которой вы эту цену назовете. В готовности отступить в случае, если вы не можете эту цену отстоять. Я тут подумал, что я только что случайно открыл вам секрет жизни, который собирался приберечь для другой книги.

## 5. Работа по контракту

Полагаю, всем, кто читает эту книгу, однажды в непростые годы подросткового возраста пришлось выслушать «беседу». Я имею в виду ту самую «беседу». Когда один (или не дай бог) оба родителя усадили вас в сторонке и попытались поговорить с вами о сексе. Об осторожности. И об уважении друг к другу. И о защите. И вы уверены, что необходимость провести эту беседу вызывала у них большее смятение, чем у вас – необходимость ее выслушать.

Некоторым из нас, включая меня, уже пришлось провести такую беседу с собственными детьми-подростками. Любые сомнения, которые у меня были в том, что это мой ребенок, исчезли, когда он сказал: «Ну да, я уже знаю все это из 4chan<sup>7</sup>».

Разговор с подростком о сексе во многом похож на разговор с дизайнером о контрактах. «Мы осторожны. Мы любим друг друга. Мы доверяем друг другу. У них живой процесс. Он обещал, что не будет никакой разработки программного обеспечения».

Контракт похож на контрацептив: от секса не спасет, но от последствий защитит.

Смотрите, как ловко я заманил вас в главу о контрактах с помощью бездарного разговора о сексе? А еще в конце главы я расскажу вам шикарную пошлую шутку.

В предыдущей главе мы научились убеждать клиентов работать с нами. Все было замечательно. Они клюнули на то, какой из нас выйдет отличный партнер, мы были готовы приступить к работе, все были счастливы... Разве мы уже не должны были приступить к дизайну? Что же пошло не так?

Ничего. И мы сделаем все возможное, чтобы так оно и продолжалось, определив обязанности каждой из сторон максимально подробно в виде подписанного ими обеими документа.

---

<sup>7</sup> 4chan – популярный англоязычный анонимный веб-форум.

## Зачем нужен контракт

Контракт определяет характер отношений между сторонами и проясняет важные для всех участников процесса моменты:

- Каковы основные правила совместной работы?
- Сколько денег будет выплачено и в какой момент?
- Каковы результаты и когда их следует предоставить?
- Что если произойдет задержка?
- У кого какие права? Какие права получает клиент и когда? Какие права сохраняете за собой вы?

И вот еще важный момент: контракт определяет, что нужно делать, если все пойдет наперекосяк. Никто не вступает в отношения с намерением надуть вторую сторону, но всякое бывает. Рынки рушатся. Финансирование иссякает. Руководство меняется.

Часто проблема заключается в том, что одна сторона считает, что другая отвечает за что-то, когда на самом деле это не так.

Кроме того, есть сроки. И обе стороны их нарушают. Вы хотите отвечать за то, что клиент пропустил рождественский сезон продаж, потому что сайт был запущен слишком поздно?

Вы можете предотвратить много неловкостей – дорогостоящих и болезненных, – если проясните все это заранее.

Запутаетесь в двусмысленностях или завязнете в правовом споре – и вместо денег получите множество разочарований, поставите под угрозу вашу репутацию (ваш главный капитал) и потеряете время, предназначенное для работы.

Короче говоря, контракт нужен вам, чтобы между сторонами установилось доверие. Если нет контракта, нет и оснований доверять.

## Наймите юриста (история любви)

Много-много лет назад, когда наша компания была еще совсем младенцем, мы разрабатывали сайт одному клиенту. Да, у нас был контракт, который мы на скорую руку сколотили, собрав воедино кое-что, найденное в интернете, и опыт других дизайнерских компаний, которые были весьма любезны и поделились с нами своими контрактами. Проект продвигался достаточно хорошо. До тех пор пока коса не нашла на камень.

Клиент по какой-то причине решил, что его не удовлетворяют наши дизайнерские решения. Такое бывает. Это решаемая проблема. Но этот конкретный клиент решил привести другого дизайнера, с которым он раньше работал над полиграфическими материалами, для разработки сайта. Поскольку проект был полностью надстроечный, клиент ждал, что мы возьмем работу другого дизайнера и разработаем сайт. (Небольшой совет: если кто-то обращается к вам с предложением поработать над проектом, для которого они уже наняли другого дизайнера, отказывайтесь. Это профессиональная этика. Подробнее об этом в главе 10.)

В нашем контракте было ясно сказано, что клиент не может привести другого дизайнера для выполнения работы, для которой он нанял нас. Мы отвели его в сторону и поговорили с ним об этом. (Обсуждения контракта должны происходить лицом к лицу, если это возможно, и ни в коем случае не перед всей командой. У всех должен быть шанс сохранить лицо.)

К сожалению, клиент не видел ситуацию так, как видели ее мы, и пригрозил подать на нас в суд за отказ закончить проект. Занимаясь этим бизнесом не слишком долго и не имея огромных запасов наличных денег, мы запаниковали. Еще никогда клиент не угрожал подать на нас в суд! Несколько бесед с клиентом, казалось, только усугубили ситуацию.

Мы поняли, что нам нужен юрист, и, к счастью, вспомнили имя одного дружелюбного корпоративного юриста из компании нашего бывшего работодателя. Она порекомендовала нам обратиться к сыну ее партнера, умному молодому юристу в одной местной фирме. Его звали Гейб.

Гейб выслушал наш рассказ, просмотрел наш контракт, ухмыляясь по ходу чтения, и сказал самую волшебную фразу, которую я когда-либо слышал: «Я могу сделать так, что эта проблема исчезнет». И при помощи одного спокойного, но твердого телефонного разговора он это сделал.

К сожалению, мы вынуждены были разорвать контракт с этим клиентом. (Да, к сожалению. Я не горжусь тем, что мне приходилось это делать, и до сегодняшнего дня мне приходилось делать это лишь дважды.) Но нам удалось выйти из этой ситуации относительно целыми и невредимыми, получив урок.

Самое главное, в нашей команде появился один важный член: Гейб Левин с нами по сей день. Он усовершенствовал наши стандартные контракты, он рассматривает все контракты, которые нам присылают, дает нам советы по взаимоотношениям с клиентами и даже ходит со мной на встречи для обсуждения контрактов.

Почему я заливаюсь слювяком, распевая дифирамбы моему юристу? Он обеспечивает защищенность моих контрактов и помогает мне уверенно вести переговоры. Его присутствие в качестве советника делает меня настолько уверенным, что я прошу столько, сколько я стою, и не уступаю своих прав в процессе переговоров. Но больше всего я люблю своего юриста за то, что он зарабатывает мне деньги.

В целом же первое, что я слышу, когда мне говорят о проблемах с оплатой, и я отвечаю, что нужно нанять юриста: «Это слишком дорого». Да, они стоят денег. Но ведь и вы тоже! Чем лучше наши контракты, тем более безопасны наши отношения с клиентами. Работа

юриста – не подать в суд на клиента, а сделать так, чтобы мы никогда не оказались в ситуации, когда нам придется это делать. Ведь он обучен и обладает знаниями в области, в которой у меня таких знаний нет. Возможность не заниматься этими вопросами и позволить кому-то другому эффективно их решать означает, что я могу тратить свое время на занятие тем, что я умею, – дизайном. Я с радостью выписываю два чека ежемесячно. Один – нашему юристу, второй – моему психотерапевту.

Второе замечание, которое я чаще других слышу при обсуждении юристов: «Мы уже дошли до такой точки, когда нам необходим юрист?» Вы дошли до этой точки в тот момент, когда решили перестать быть любителем и стать профессионалом. Послушайте, вам не нужно везде таскать с собой юриста или весь день с ним о чем-то разговаривать. Разработайте с ним четкий основной контракт, который охватывает ваши наиболее частые нужды, особенно если вы подрядчик или фрилансер, а затем просто звоните ему по телефону, если у клиента есть вопросы.

## **Как представить друг другу клиента и юриста**

Юрист по большей части невидим. Он должен просматривать все ваши контракты, но он редко встречается с клиентом. Это не означает, что вашего юриста нужно держать в секрете. На самом деле вы не должны испытывать никакой неловкости, говоря клиенту, что ваш юрист что-либо просматривает. Клиент, вероятно, делает то же самое. Иногда, как в приведенном выше примере, достаточно просто дать клиенту знать, что и у вас есть юрист (чтобы клиент почувствовал себя с вами комфортно).

Нет ничего плохого в том, чтобы позволить вашему юристу и юристу клиента урегулировать небольшие споры по поводу контракта напрямую. Обычно это экономит много времени. Черт возьми, они, может быть, и учились вместе. Но никогда, никогда, я имею в виду, никогда не говорите с юристом клиента напрямую в отсутствие вашего юриста. Только юристы могут общаться с другими юристами. Иногда переговоры по особо крупному проекту требуют дружественного селекторного совещания всех сторон в присутствии их юристов. И тогда за один час можно добиться того же, на что могло уйти несколько дней обмена документами с поправками.

Мы как-то проводили селекторное совещание с клиентами и неожиданно для себя выяснили, что их юристы также были на проводе. Тогда мы спокойно заявили: «К сожалению, нам придется перенести это совещание на время, когда и наш юрист сможет присутствовать».

В итоге может произойти одно из двух:

1. Клиент расстроится, узнав, что у вас есть юрист. Это огромный тревожный знак. У вас деловые отношения, а хорошие деловые люди нанимают юриста, чтобы не наделать глупостей.
2. Или же всех все устраивает, и вы переносите совещание на то время, когда ваш юрист сможет к вам присоединиться.

Задача вашего юриста – сделать так, чтобы вы оказались в наилучшей позиции, помочь своим клиентам, не ставя себя в невыгодное положение. Ваш юрист нужен вам для обороны, поэтому не стоит пускать его в атаку без крайней необходимости. Если у вас есть юрист, который превращает все в битву, то пришло время побеседовать с ним или заняться поиском нового.

## Как говорить с клиентами о контрактах

Если вы работаете с большой компанией, вы можете потратить некоторое время, споря о содержании договора, и клиент даже может попытаться заменить ваш контракт своим. Как бы то ни было, вам нужно обсуждать все это с вашим личным юристом. Но если вы работаете с небольшими компаниями, организациями или вообще с частными лицами, те могут отказаться от идеи контракта. И хотя ваша работа – дизайн, вам, возможно, придется взять на себя труд убедить их в том, что ваши деловые отношения нужно оформить должным образом.

Если клиент напрочь отказывается подписывать контракт, это тревожный знак. Но не сдавайтесь сразу: может быть, его просто что-то теоретически не устраивает и ему нужно об этом поговорить. Вам же нужно научиться объяснять, почему контракт важен для вас обоих, и быть готовым отказаться от работы, если вы не сможете убедить заказчика. Большие компании также могут отказаться подписывать ваш контракт и попросить вас вместо этого подписать их. (Они могут называть свой контракт «Основным соглашением об оказании услуг», точно так же Swanson называет гамбургер рубленным бифштексом «солсбери».) В этом случае вы должны попросить своего юриста просмотреть документ, прежде чем подписывать его.

## Контракты защищают обе стороны

Любые отношения подразумевают негласный договор. Например, если ваш приятель звонит вам и говорит, что его только что бросила девушка, подразумевается, что вы тут же встретитесь с ним в баре. Если ваш ребенок болен, подразумевается, что вы сварите ему куриный бульон. Вы придерживаете дверь для того, кто идет следом за вами. Машины из двух дорожных полос сливаются в одну по очереди. Эти негласные договоры позволяют обществу мило и приятно функционировать.

Но что произойдет, если эти негласные договоры будут нарушены?

Возникнет напряжение, и в конце концов возникнут споры, потому что одна из сторон считает, что другая сторона должна вести себя определенным образом. (Вот почему я попросил своего юриста составить контракт между мной и моим ребенком.)

Имея ясное представление о том, что именно стороны ждут друг от друга, и конкретную договоренность о том, что произойдет, если что-то пойдет не так, вы снимаете напряжение. Люди вступают в деловые отношения с наилучшими намерениями и массой предположений. Договор делает эти предположения явными, четко документируя условия, на которых строятся эти отношения.

Если по ходу работы над тем или иным заказом появляются тревожные знаки или проблемы, убедитесь, что они нашли свое отражение в договоре. Если только они не являются настолько большими и неразрешимыми, что вам придется ретироваться.

Скажем, по какой-то причине вы решили работать с компанией, которая только что уволила тысячу работников. В вашем контракте следует указать, что произойдет в случае, если команда, с которой вы работаете, будет уволена. И со стороны клиента: скажем, их беспокоит работа с внештатным агентством. Пусть в контракте будет оговорено, сколько раз сотрудники агентства будут появляться в офисе.

Тем не менее сторонам не обязательно нужна одинаковая защита. Сомнительно, чтобы студия из десяти человек или один дизайнер-фрилансер смогли навредить стартапу с сотней работников, а тем более крупной международной корпорации. Убедитесь, что ваш контракт защищает вас должным образом.

Чем больше и прочнее компания, тем более условия будут ориентированы в их пользу. Всегда начинайте с сильных позиций, помня о своих условиях и ясно представляя себе, что вы готовы и что не готовы принять. Всегда найдутся другие клиенты.

Если вы должным образом повели дело, у вас уже есть союзники в этой организации. Вы убедили кого-то, облеченного некоторой властью, что ваша работа необходима для их успеха. Это и есть влияние и поддержка. Вам могут сказать: «Это просто наша политика работы с внешними поставщиками услуг», но, как и с Женевской конвенцией, вы обнаружите, что в любой политике часто оказывается больше пространства для маневра, чем вы могли ожидать.

## **Переговоры по поводу контракта выявляют разногласия**

Некоторые из существенных условий, такие как предполагаемая цена и основные результаты, конкретизируются, когда вы ведете переговоры по поводу отчета о работе перед клиентом. Тем не менее в ходе этого процесса может обнаружиться множество серых зон.

Например, что на самом деле значит «оплата после завершения»? Что такое «завершение»? В конце концов, начинает пахнуть жареным, когда не у всех участников есть четкое общее представление о том, что подразумевается под словом «сделано». Означает ли это, что сайт должен быть запущен онлайн? Или вам нужно предоставить файлы с окончательным дизайном в Photoshop? Или клиент должен быть субъективно удовлетворен вашей работой? Должен ли клиент отправить вам письменное согласие?

Вначале договоритесь об условиях, на которых строятся ваши отношения, а споры отложите до обсуждения дизайна.



## **Что такое хороший контракт?**

Прежде всего хорошо бы отделить контракт от отчета о работе. Контракт определяет отношения между двумя или более сторонами. Отчет о работе определяет конкретный проект, и контракт может включать множество отчетов о работе. Например, если вы осуществили несколько проектов с одной и той же компанией, вы можете решить, что один контракт может охватывать все эти проекты, но по каждому проекту нужно отчитываться отдельно.

Подходите к переговорам по поводу контракта с позиций справедливости, в то же время отдавая себе отчет о балансе сил. Кто заведомо в выигрышном положении? Это, как правило, клиент. Так что, если вы хорошо представляете себе, что его тревожит, можете обратить на это внимание без ущерба для собственной защиты.

Если вы имеете дело с крупной компанией, у которой достаточно юристов, готовых в свободное время засудить вас до смерти, то вам не стоит выпускать из рук свое оружие.

Убедитесь, что ваш контракт предусматривает все нижеперечисленное.

## **Передача интеллектуальной собственности после полной оплаты**

Эта простая идея немного защитит вас от возможных намерений нагреть вас после того, как вы выполнили работу. В принципе это означает, что ваша работа может находиться на сервере клиента, но пока он не оплатил ее, она принадлежит вам. Большинство клиентов с нетерпением стремятся получить право на интеллектуальную собственность. Ведь пока они этого не сделали, вы можете претендовать на деньги, которые они при помощи вашей работы получают. Кроме того, вы можете затребовать ее обратно.

## **Штраф за расторжение контракта**

Штраф за расторжение контракта защищает вас от вероятности уйти с пустыми руками в случае, если ваш клиент решит свернуть проект по причинам, которые находятся вне вашего контроля. Отступные должны покрывать ресурсы, которые вы потратили на данного клиента, и то обстоятельство, что вы в этот период не искали работу, так как посвятили свое время этому проекту. Многие клиенты не захотят включать в контракт отступные, потому что решат, будто это означает, что вы можете прервать контракт и при этом заставить их вам заплатить. Это не так. Справедливый договор является обязательным для обеих сторон. Ни одна из сторон не может прервать контракт без уважительной причины.

Если клиент испытывает дискомфорт в вопросе о выплате отступных, не позволяйте ему расторгать контракт ни по какой причине, кроме существенного нарушения вами условий контракта.

За основное правило берется следующее: контракт, который любая из сторон может запросто расторгнуть, не является контрактом.

## **Пункт о предоставленных услугах**

Этот пункт поможет клиенту более спокойно относиться к условиям в вашу пользу – таким, например, как выплата отступных. Договор должен констатировать, что, если клиент не доволен вашей работой, он обязан сообщить вам об этом и дать вам возможность решить проблему, но может вас уволить. Однако это означает, что вы продолжаете работу.

Не допускайте, чтобы вас уволили и при этом вы сдали проект. Понимаете, как это неприятно? Если клиент скажет вам, что работа никуда не годится и при этом потребует права на нее, он, скорее всего, просто пытается воспользоваться ею, не заплатив вам. «Эта работа ужасна!» (И обед невкусный, и порция слишком маленькая!)

### **Ненужные пункты о возмещении убытков...**

Это не позволит клиенту использовать вас в качестве живого щита. Например, вы даете некоторые рекомендации, которые случайно нарушают закон. Да, глупо с вашей стороны, и вам следует это исправить. Клиент может принять решение подать на вас в суд. Но условие, обязывающее вас возмещать убытки, означает, что, если клиенту вчинили иск, он может возложить на вас ответственность за свои потери. Физическое лицо или небольшая студия просто не могут позволить себе страхование, необходимое для такого возмещения, поэтому не включайте в контракт такой пункт.

### **...Гарантии**

Хотя вы, конечно, рассчитываете на успех и, работая над дизайном, следите за этим, вы не можете гарантировать, что дизайн на сто процентов удовлетворит заказчика. Это все равно что просить университет гарантировать, что получение их диплома обеспечит вам хорошую работу. Клиент однажды попросил меня дать гарантию, и я сказал ему, что дам гарантию, если он добавит в контракт пункт о выплате бонуса в том случае, если цели будут достигнуты. На этом разговор был окончен.

## **Что контракт не предусматривает**

Контракт не защищает вас от того, что может пойти не так. Он просто определяет, что следует делать, если это произошло. Самое важное – контракт не гарантирует, что все пойдет как по маслу. Ничто не заменит прочные отношения с клиентом в сочетании с качественной работой – только это и обеспечит нормальный процесс. И хотя контракт имеет важное значение для каждого проекта, за который вы беретесь, остерегайтесь ложного чувства безопасности, которое может появиться от заявлений типа: «Не волнуйтесь. У нас есть контракт!»

Контракт не превратит плохого клиента в хорошего. Контракт не является коллекцией тревожных знаков. Если интуиция подсказывает вам, что эти отношения не сработают, доверяйте своей интуиции. Лучше ошибиться, отказавшись от работы, которую лучше было бы взять, чем ошибиться, принявшись за работу, за которую приниматься не следовало. Всегда будет новая работа.

## Исполнение контракта

Как только обе стороны согласились с условиями, подписали контракт и обменялись копиями, спрячьте его. Храните его, но не используйте в качестве щита в ходе проекта. Во время совместной работы возникнет миллион мелких споров. Подавляющее большинство из них должно быть улажено путем обычной беседы – если возможно, с глазу на глаз. Улаживание споров с помощью беседы в конечном счете поможет выстроить отношения с клиентом. Будете размахивать контрактом по любому поводу – только подорвете отношения. Приберегите его на тот случай, когда все на самом деле пойдет наперекосяк. Чаще всего до этого не доходит. А если доходит, значит вы делаете что-то не так.

Впрочем, убедитесь, что вы понимаете все, с чем согласились, и ведите себя соответственно. Например, если вы согласились на получение письменного разрешения на каждом этапе, будьте последовательны. Не ленитесь только потому, что проект, похоже, идет хорошо.

Если проект дошел до такой стадии, что вы чувствуете, что вторая сторона не выполняет свою часть контракта, решите этот вопрос как можно скорее. Но подойдите к этому позитивно. Предположите, что обе стороны хотят исправить ситуацию. Пусть это будет беседа на руководящем уровне. Вы и клиент один на один. Никогда не выкладывайте контракт перед командой какой-либо из сторон. Вам будет гораздо легче провести переговоры и восстановить здоровую рабочую атмосферу в индивидуальном порядке. Ваша цель – успешно завершить проект.

Если стало ясно, что вы зашли в тупик, значит пришло время проконсультироваться с юристом. Никогда не угрожайте клиенту юристом или судебным иском, пока ваш юрист не посоветовал вам сделать именно это.

Чем осторожнее вы будете, вступая в отношения с клиентом, чем больше внимания вы уделите деталям и расстановке всех точек над *i*, тем больше вероятность того, что вы завершите проект, успешно выполнив качественную работу, и построите прочные отношения. А это приведет к новым проектам и рекомендациям в ближайшие годы.

Раз это удастся такому мерзавцу, как я, у вас уж точно получится. Я могу поручиться, что вы более приятный человек.

За десять лет, что я занимаюсь этим бизнесом, я никогда не подавал на клиента в суд. Я расторг контракт с клиентом всего дважды. Один раз расторгли контракт со мной. В те несколько раз, когда работа не сложилась, расставание было вполне цивилизованным.

Кроме тех случаев, когда оно не было цивилизованным. Я, конечно, не мог позволить себе написать главу о контрактах и обойти вниманием самую крупную из возможных мин.

## Работа с друзьями

Сообщество дизайнеров и технарей невелико. Когда-нибудь вам придется работать с друзьями. В самом деле, нет ничего предосудительного в том, чтобы попытаться заполучить проект, потому что кто-то из ваших друзей работает в команде клиента. Вам все равно предстоит продать ему свои услуги, как и любому другому клиенту. Никто не обязан вас нанимать только потому, что вы дружите с Джимом из отдела маркетинга, но дружба с Джимом может помочь вам открыть нужную дверь.

В целом то, что кто-то из ваших друзей работает в команде клиента, не является проблемой до тех пор, как вы оба ведете себя профессионально и не злоупотребляете отношениями.

Та особо опасная мина, о которой я говорю, – это неофициальные проекты с друзьями. Ситуации, когда вам как-то неловко говорить о контракте. Я мог бы сказать вам, что таких проектов следует избегать, но вы меня просто проигнорируете, потому что (давайте смотреть правде в глаза) вы чувствуете себя феерическим мерзавцем, прося друга подписать контракт на дизайн нескольких страниц или на создание логотипа для его любимого проекта. До тех пор пока ваш приятель не продаст свой любимый проект. Вот теперь налицо напряженность. И как неприятна ни была бы напряженность в отношениях с клиентом, в десять раз хуже, когда под удар поставлена дружба.

Если вы настаиваете на этих проектах, по крайней мере, обсудите возможные результаты и подробно изложите свои решения друг другу по электронной почте. Это может быть немного неловко (конечно, не обязательно), но в конце концов это может спасти вашу дружбу. И это гораздо менее неловко, чем некоторое время спустя спорить друг с другом, переходя на крик.

## 6. Придерживайтесь своего рабочего процесса

Некоторое время назад к нам обратились по поводу одного проекта. Хорошего проекта: известный клиент, хороший бюджет, реалистичные сроки. Нам хотелось бы поработать над этим проектом. Мы побеседовали с руководителями по телефону и пришли в еще большее возбуждение. Они были умны. Задавали нам действительно хорошие вопросы, на которые мы давали действительно хорошие ответы. Они сказали нам, что ведут переговоры с несколькими агентствами, что нас никогда не пугает. В целом хорошее первое впечатление.

Через несколько дней клиент сказал нам, что просит всех кандидатов набросать несколько концепций заказываемого сайта, чтобы помочь принятию решения. И представьте себе, он даже предложил за это заплатить. Неплохо, не так ли?

Мы отказались.

Мы сказали, что для того, чтобы разработать правильный сайт, нам нужно будет провести свое исследование. Поговорить с клиентом о целях, о контенте, о бренде, о том, как именно зарабатываются деньги и тому подобных вещах. Пообщаться с целевой аудиторией. Нам придется взглянуть на конкурентов. Технические ограничения, редакционный процесс, стратегия контента и так далее. Нам нужно понять и сформулировать задачи, которые нас просят решить. Тогда и только тогда мы сможем предложить решение.

Мы сказали, что порядок наших действий и все особенности нашего рабочего процесса и есть причина того, почему мы так часто добивались успеха и почему в конечном итоге они о нас узнали. Конечно, наши сайты красивы, но, что еще более важно, они очень хорошо работают. Они отвечают своим задачам. И мы надеемся, что людям нравится пользоваться ими для достижения своих целей. Будь то цель посетителя найти что-нибудь с помощью сайта или цель его владельца заставить вас зарегистрироваться.

Мы сказали, что, если мы просто сделаем несколько набросков без обсуждения и исследования, идеи неизбежно будут неверными. Мы никогда не сможем угадать, что происходит в головах клиентов. И мы не хотим ставить себя в положение, когда о нас будут судить по нашей способности угадывать чьи-то мысли.

Говоря все это, я мысленно попрощался с работой. Что страшно неприятно, потому что работа действительно была хорошая, и мне бы очень хотелось ее получить. Но я мог бы выполнить эту работу только при условии, что клиент поймет и будет уважать наш процесс. Вы думаете, для такого заявления нужна смелость? (В тот день мне хотелось иметь ее побольше, потому что я был в совершеннейшем шоке и ужасе.) Но вы должны делать то, что должны, потому что это правильно (независимо от того, страшно вам или нет).

«Это все звучит очень правильно. Мы вас нанимаем».

Бинго!

И когда мне пришлось вновь вести подобный разговор с клиентом, мне было чуть менее страшно.

Ваш процесс – это то, что позволяет вам делать работу хорошо. Вы будете развивать и менять его в течение всей вашей карьеры. Иногда потому, что узнали что-то новое; иногда потому, что отрасль развивается и вам нужно идти в ногу со временем. Но это те рамки, в которых вы будете делать свою работу.

Как мы говорим нашим клиентам, когда те спрашивают, как будет выглядеть их сайт: «Понятия не имеем. Но у нас есть процесс, который поможет это выяснить».

## **Почему вам нужно придерживаться своего рабочего процесса**

Процесс, которому люди следуют (сознательно или нет), приводит их туда, где они находятся. Успешные люди вроде вас делают это сознательно. Вы также ищите возможности усовершенствовать этот процесс. Между прочим, просыпаться каждое утро, идти на ненавистную работу и плакать перед обедом в туалетной кабинке – это тоже процесс. Но точно так же как лучший зонтик – тот, который вы захватили с собой, лучший процесс – тот, с которым вы добились успеха. Не поддавайтесь модным влияниям. Если процесс, к которому вы привыкли, действует, его и придерживайтесь.

Ваш успешный процесс подарил вам достаточно хорошей работы, и люди продолжают нанимать вас и еще больше загружать вас работой. Так почему же первое, что предпринимает клиент, наняв вас, – это попытка нарушить процесс, который в первую очередь и подтолкнул его к тому, чтобы нанять вас? Мы вернемся к этому очень скоро, но сначала давайте обсудим, почему вы больше не позволите им так поступать.

Я начал эту главу с рассказа о клиенте, который попытался нарушить наш процесс. Что имело бы эффект прямо противоположный тому, которого он хотел бы достичь. Его целью было убедиться в том, что он получит хорошую работу. И он придумал план, который, по его мнению, это обеспечивал. Важно научиться отделять цели клиента от планов, потому что цели, как правило, стоят внимания. По крайней мере, тех клиентов, в разговоре с которыми вы зашли уже достаточно далеко. Их планы, однако, совсем другое дело.

За планирование того, как достичь цели, отвечаете вы. Это ваша работа. И если вы не покажете клиенту, что берете на себя эту ответственность, вам будет очень трудно осуществить что-либо в ходе проекта.

В данном случае я принял во внимание цель клиента, гарантировав, что он получит хороший результат, потому что наш рабочий процесс это обеспечивает. Я обдумал его проблемы. И представил свой план. Клиент был достаточно открыт и выслушал меня. Мне же удалось его убедить, что цели легче достичь, руководствуясь моим, а не его планом. И, что не менее важно, затем я достиг этой цели.

Так должен ли клиент уступить, как только вы объявили, что вы придерживаетесь своего процесса? Я был бы удивлен, если бы он так поступил. Вам нужно убедить клиента. Когда клиент нанимает вас, он нанимает и ваш процесс, но вам нужно убедить его, что этот процесс – залог вашей хорошей работы. И это надо сделать, пока вас нанимают, а не после этого.

«Если мы будем работать вместе, вот как это будет».

Вы не собираетесь спрашивать разрешения делать по-своему. Вы собираетесь убедить клиентов, что ваш способ работает, продемонстрировав им, как вы будете использовать процесс для достижения их целей. И вы поддержите эту идею, показав им, сколько раз это сработало в прошлом. И каждый раз, когда вам это удастся, у вас будет появляться новый пример, доказывающий вашу правоту. И следующий раз, когда вам опять придется это сделать, будет гораздо менее страшным.

Наш процесс действует. И ваш тоже будет действовать. Если только вы будете придерживаться его. И бороться за него.

## Почему компании пытаются нарушить ваш процесс

Компании любят уговаривать дизайн-студии отказаться от сложившегося у них процесса, из-за которого их, собственно говоря, и наняли. Это все равно что подписать контракт с Роем Халладаем и попросить его играть в дальней части поля. (Да, это метафора на тему бейсбола, сейчас я вам ее расшифрую.) Рой Халладай, возможно, лучший питчер<sup>8</sup> своего поколения. Из него вышел бы ужасный игрок дальней части поля. Но представьте себе, что вице-президент какого-то спортивного клуба решил, что раз только что потратил на него такую уйму денег, то теперь из него нужно извлечь максимум пользы. То есть следует поставить его на позицию, которая играет каждый день, вместо того чтобы позволить ему подавать (стартующий питчер выступает раз в пять дней). В этой метафоре бейсбол означает дизайн, а глупый вице-президент так и означает глупого вице-президента.

Так зачем же кто-то поступает именно так? Они переживают. Переживают из-за того, что им пришлось потратиться. Переживают из-за того, что им нужно как можно скорее увидеть то, что они считают «результатом». Переживают, что приняли неверное решение. И в конечном счете боятся за собственное рабочее место, если они приняли неверное решение, наняв вас на работу.

Когда люди переживают, они оказываются в плену плохих привычек, которые составляют их зону комфорта. На протяжении проекта вам, возможно, придется неоднократно напоминать клиенту, что он согласился следовать вашему рабочему процессу. И на протяжении всего проекта вам придется убеждать клиента, что ваш процесс на самом деле ведет к получению нужного ему результата.

Иногда вы будете мило держаться за руки. Иногда – проявлять жестокость из лучших побуждений. Но прежде всего вам придется стоять на своем и придерживаться того, что, как вы знаете, работает. Вам также нужно быть достаточно гибким, чтобы успокоить клиента, не ставя при этом проект под угрозу. Хороший процесс, как и здание, построенное по линии разлома (как то, в котором я это пишу), достаточно гибко, чтобы не развалиться.

---

<sup>8</sup> Питчер (англ. pitcher) – в бейсболе игрок, который подает мяч с питчерской горки в сторону дома.



## **Как компании могут пытаться нарушить ваш процесс**

Краткий перечень избранных приемов.

### **Начать рисовать (предлагать решения) до того, как вы полностью разобрались в проблеме**

Этого нельзя делать. Здесь беспокойство происходит от типичного неправильного понимания: вас наняли для дизайна, а дизайн – это картинки. И им непонятно, почему вы заняты чем-то другим. И если вы когда-нибудь начинали визуальную презентацию словами: «Сегодня мы, наконец, увидим дизайн!» – вы и есть одна из причин этой проблемы, поэтому перестаньте обвинять ваших клиентов. Вам нужно начинать каждый проект с объяснения того, как выглядит процесс дизайна чего-либо. И как все части процесса соединяются друг с другом. Как только вы предложите вниманию людей «картинки», вам придется иметь дело с их реакцией на эти картинки. Не ставьте себя в позицию, где вы должны защищать либо собственную работу, либо реакцию клиента на нее, прежде чем у вас появится понимание, подсказывающее вам, правы вы или нет.

### **Работать не по порядку**

Знаете, какая страница сайта наименее важна? Главная страница. Скорее всего, это одноразовый шаблон, он не показывает систему навигации и чаще всего преследует рекламные цели, а не решает задачи пользователей. Тем не менее это та страница, которую клиенты хотят видеть больше всего. Я часто говорю им, что это все равно, что сначала построить крышу дома – и пусть она висит, пока мы строим стены.

Я ненавижу начинать с главной страницы. Но я обнаружил, что, пока клиенты не увидят ее, мы не можем привлечь их внимание ни к чему другому. В общем, мы даем им главную страницу. И пока они обсуждают ее достоинства, мы начинаем работать над остальным сайтом. Мы прогнулись, но не сломались.

### **Пытаться сделать вашу работу за вас**

Вот наиболее распространенный случай: «Мы уже провели множество исследований. Так что мы просто передадим вам все данные, и вы можете пропустить этот этап». И хотя мы согласны, что их исследование будет полезным, оно не заменит нам наше собственное. Дело не в том, чтобы провести исследование, а в том, чтобы понять. Это не контрольный пункт, который мы с удовольствием позволим кому-то вычеркнуть из нашего списка.

Второй наиболее распространенный случай – это когда клиент разрабатывает конкурирующие с вами изобразительные материалы. Так не пойдет. Никогда не ставьте себя в ситуацию, в которой вы конкурируете за право решить задачу, которую вам уже поручено решить. Кроме того, вам нужна свобода, чтобы пробовать то, что может оказаться подходящим или нет без мыслей о том, что вас тут же казнят за ошибку.

Я люблю конкурировать за получение работы, но, когда я ее получил, работа моя. Конкурс закончен.

## **Контролировать ваши контакты или препятствовать им**

Добро пожаловать в мир внутренней дисфункции. Боб – ваш клиент, и Боб борется за власть с Мэри. Но вам необходимо получить информацию от Мэри, чтобы выполнить работу. Но Боб не хочет, чтобы вы говорили с Мэри, потому что он боится, что будет выглядеть слабым, и он не хочет, чтобы Мэри знала, что происходит. Это никогда ничем хорошим не кончается. Поговорите с Бобом до начала проекта. Пусть он знает, что вам нужны прямые контакты с людьми, чтобы работать над этим проектом. Если Боб колеблется, выясните, в чем проблема, может быть, он просто хочет присутствовать при ваших разговорах с определенными людьми.

Но если Боб не хочет, чтобы вы общались с другими людьми в компании, это обычно признак крупных неприятностей. Возможно, проект на самом деле не так уж важен для компании или нет поддержки, необходимой для его осуществления.

## **Торопить**

Мне нравится создавать атмосферу срочности вокруг проекта. Но на некоторые вещи требуется время, и никуда от этого не уйти. Известная поговорка гласит, что девять женщин не выносят ребенка за месяц. (Я пробовал, это правда!) Спешка приводит к глупым ошибкам вроде запуска сайта с «рыбой» вместо текста (не то что бы кто-то это допустил, конечно). Все что делается, должно делаться хорошо, и, даже работая в спешке, нужно обращать внимание на детали и следить, чтобы качество оставалось на высоком уровне.

И я гарантирую вам, что тот самый клиент, который больше всех торопится, на месяц или больше может затянуть с утверждением работы.

## **Тянуть с решениями**

Ничем нельзя так помешать проекту, как откладыванием решений в долгий ящик. Команда в этом случае либо сидит в ожидании и плюет в потолок, либо переделывает уже сделанное.

Вы можете защитить себя от этого, убедившись, что клиент понимает последствия таких задержек. Все составляющие проекта имеют свою стоимость. Это может выражаться во времени, в деньгах или в том и другом одновременно. Клиенты терпеть не могут впустую тратить время и деньги и во многих случаях не имеют полномочий, чтобы получить больше ресурсов на проект, чем уже выделено. Поэтому, когда вы просите их принять решение, обязательно сообщите, какие с этим связаны расходы.

«Если мы получим ответ в среду, мы сможем продолжить работать и уложиться к пятнице, как и намечено. Но если решение не будет принято до шести вечера, наш срок завершения придется отодвинуть до понедельника, а с ним и все последующие сроки. А это значит, нам нужно добавить в бюджет еще четыре дня работы».

Естественно, это заявление нужно видоизменять в зависимости от конкретной ситуации. Не следует доставать мачете, когда можно обойтись легким похлопыванием по плечу. Просто убедитесь, что ваш клиент понимает, что нет такого фокуса, который позволит уместить 120 рабочих часов в последнюю неделю проекта.

Хороший способ показать клиенту, как драгоценно время, – ваше поведение на протяжении всего проекта. Продуктивно проводите свои рабочие встречи. Приходите подготовленным. Не давайте клиенту думать, что у вас есть лишнее время. Им следует знать,

что вы выделили на их проект двенадцать недель, а непосредственно до и после этого у вас другие проекты.

Такие задержки угрожают драгоценному ресурсу времени.

## **Игнорировать цели проекта в угоду корпоративной политике**

«Потому что так сказал CEO<sup>9</sup>». На каждый проект приходится парочка таких заявлений сверху, которые абсолютно никому не понятны. Это вопрос выбора, за что стоит бороться. Некоторые из их заявлений не имеют абсолютно никакого влияния на общую работу и успех сайта. Некоторые могут быть разрушительными. Один CEO потребовал, чтобы сайт содержал фото конкретной местной достопримечательности, чтобы пользователи знали, где они находятся. Это было крайне важно для него и сравнительно легко осуществимо. (Эта фотография на странице с его биографией.)

Часто на политику компании влияет то, что люди хотят быть услышанными. Вот почему вы должны стремиться приглашать как можно больше людей на первые заседания. Даже если они в конечном счете не входят в состав проектной команды, дайте им возможность быть услышанными. Вы получите полезную информацию, которую, возможно, ваше основное контактное лицо не сочло заслуживающей вашего внимания. Вы также можете многое понять из того, кого ваше основное контактное лицо пытается не допустить на такие встречи.

Ну и в конце концов, клиент может попросить вас сделать что-то, что будет вредить целям проекта, потому что ему сказали это сделать, и он по вполне понятным причинам не желает игнорировать запрос свыше. Вы должны быть готовы принять на себя этот удар. В конце концов, вам не придется работать с этими людьми после проекта. Вам можно нажать на них чуть сильнее. И вы должны быть готовы к таким непростым разговорам внутри организации, которые ваше основное контактное лицо не хочет или не может вести.

## **Пытаться делать «модно»**

Задача дизайнера – видеть разницу между инновацией и тенденцией. И помогать клиенту стремиться к первому и игнорировать второе. Обычно этого удастся добиться, указав ему на важную новейшую тенденцию, которая только что начала приносить неприятные плоды, и деликатно посмеявшись над этим вместе с ним.

И, пожалуйста, давайте прекратим делать эти составные баннеры. Хватит!

---

<sup>9</sup> Chief Executive Officer, CEO (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.

## **Как убедить клиента, что дела идут хорошо**

Рискуя звучать как испорченная пластинка (спросите об этом своих родителей), скажу: постоянно поддерживайте общение с клиентами. Они будут принимать ваш процесс до тех пор, пока вы приносите им результаты. Убедитесь в том, что их ожидания по поводу того, что и когда будет происходить, соответствуют действительности. И когда ожидаемое произошло, дайте им знать, что все идет по плану.

Если они сошли с верного пути, обязательно сообщите им об этом. То, как вам удастся сообщать им об ошибке, и то, как быстро вы сможете вернуть их на верный путь, в конечном счете важнее того, что они сошли с верного пути.

Хороший клиент будет доверять вашему процессу до тех пор, пока этот процесс прозрачен – клиент видит результат, и вы готовы немного уступить то там, то здесь. Не нарушая процесса.

## 7. Презентация дизайна

Дизайнер, который не представляет клиенту свою работу, – не дизайнер. Презентация работы, ее обоснование, ответы на вопросы и обратная связь – все это инструменты работы дизайнера. Если вы сидите за столом, пока кто-то другой представляет работу, вы не можете жаловаться на обратную связь. Провал будет вашей виной.

Я уже давно сам представляю свою работу клиентам и коллегам (Буш-старший еще сидел в Белом доме, когда я начал) и все еще нервничаю по этому поводу. С тех пор как меня стошнило в туалете офиса клиента и я умылся рядом с человеком, перед которым мне предстояло потом проводить презентацию, прошло много времени, но я по-прежнему нервничаю.

Тот факт, что я сижу здесь и говорю вам, как представлять свою работу, не свидетельствует о том, что я родился большим мастером этого дела. Это свидетельствует о том, что любой может презентовать дизайн, если он готов взять себя в руки и действовать.

Нет другого способа научиться представлять заказчику дизайн кроме того, как начать это делать. Нервничайте на здоровье. Никто еще не умирал из-за плохой презентации. В какой-то момент вы поймете, что ваши нервы вас обманывают. Очевидность того, что вы можете представлять дизайн, станет слишком велика, чтобы ее игнорировать. Вы будете делать это снова и снова, и в один прекрасный день поймете, что вам уже не так страшно, как раньше. Так держать. Начиная с этого момента вы занимаетесь дизайном.

## Дизайн не продаст себя сам

Самый большой миф в области дизайна – то, что хороший дизайн продает себя сам. (А второй – то, что Copperplate действительно является шрифтом.) Дизайн способен говорить сам за себя не больше, чем тамале<sup>10</sup> способна сама снять с себя кукурузные листья. Вы представляете решение проблемы бизнеса и отстаиваете его перед клиентом. Он должен знать, что вы изучили проблему, поняли ее сложности и что ваша работа основана на этом понимании.

Перестаньте пытаться заставить своих клиентов «понять дизайн» и вместо этого покажите им, что вы понимаете, для чего они вас наняли. Объясните, как те решения, которые вы приняли, приведут к успеху проекта. Это не магия – это математика. Покажите свою работу. Не надейтесь, что кто-то «поймет ее», и не вините их, если они не поймут. Убедите их.

Если вы достаточно уверены, что представляете клиенту правильное решение, вам нужно передать эту уверенность клиенту. В конце концов, ваша задача – сделать так, чтобы клиент был уверен в этом дизайне. Эта уверенность – такой же результат вашей работы над проектом, как и другие его составляющие.

---

<sup>10</sup> Блюдо мексиканской кухни – паровая лепешка из кукурузной муки с начинкой из мясного фарша с перцем чили, обернутая кукурузными листьями.

## **Почему вы должны представлять собственную работу**

Это стоит повторить.

Умение представить собственную работу – основной навык в работе дизайнера. Это помогает наладить контакт с клиентом. Это способ ответственному за работу человеку предстать перед лицом клиента. Это дает клиенту возможность задать вопросы непосредственно тому, кто выполнил работу.

Когда я был ребенком, мы играли в игру под названием «телефон». Дети встают в круг, и ведущий шепчет на ухо товарища слева какое-то слово. Тот шепчет это слово следующему и так далее, пока слово не прошепчут вам на ухо. (Тихо! Хвох тогда еще не изобрели.) И всегда слово, которое прошептали вам на ухо, отличалось от того, с которого все началось. «Шоколад» становился «школой лам», «бейсбол» превращался в «был сбор», а «пойдем в церковь» – в «пойдем покурим в переулке». В общем, вы поняли.

Когда клиент общается с вами через посредника, вы не слышите его комментариев напрямую. Вы не видите выражение лица. Это важно. Нередко выражение лица скажет вам намного больше, чем слова.

Вопрос: «Почему логотип такого размера?» – донесут до вас в виде заявления вроде «Сделайте логотип больше». Вас там не было, чтобы ответить на вопрос. Вы даже не знаете, что это был вопрос.

Как дизайнер вы должны научиться искусству понимать, что на самом деле имеет в виду клиент. Вы должны присутствовать, чтобы задать встречные вопросы для прояснения дела. Вы должны управлять процессом презентации так же тщательно, как занимаетесь своей работой.

Это относится и к работе, которая не будет представлена вами лично. Если вы работаете с клиентом дистанционно, договоритесь о телефонном звонке, чтобы представить и обосновать свою работу. И не отправляйте работу заранее. Продемонстрируйте ее во время разговора, после того как вы имели возможность подготовить почву должным образом. Меньше всего вы хотите, чтобы клиент опередил вас и начал беседу со списка предлагаемых изменений прежде, чем вы получили возможность провести презентацию.

Если вы работаете на агентство, которое не позволяет вам представлять собственную работу, докажите, что это выгодно всем. Это выгодно вам, выгодно клиенту, это способствует тому, что проект будет выполнен должным образом. Если вам по-прежнему не позволяют представлять свою собственную работу, увольняйтесь оттуда к черту. Вам не дают сделать ее до конца. Не сотрудничайте с теми, кто вам не позволяют правильно делать свою работу.

## **Составьте план**

До того как вы оказались в кабинете с клиентом, дайте ему знать, зачем вы собираетесь в этом кабинете. (Если вы не уверены, зачем вы собираетесь встретиться, возможно, не стоит и встречаться.) Убедитесь, что все собираются на встречу с одинаковыми ожиданиями и знают, чего ждут от них. Кроме того, они должны знать, сколько времени займет презентация и что должно получиться в результате.

Встреча без повестки дня – это приглашение для всех поднять свою любимую тему. Ведь вы не можете отклониться от курса, если курс вообще не был установлен.



## **Будьте уверены в том, что показываете**

Не должно быть никаких сомнений в том, что это ваше собрание. Встаньте. Пройдите во главу стола. Объявите, кто вы, что вы делаете, вновь огласите цели проекта и расскажите людям, как то, что вы собираетесь показывать, приведет к достижению этих целей.

Успокойте своих слушателей, дав им понять, что они и есть самые подходящие люди для этой презентации и что вам нужен их опыт работы с этим товаром или услугой, а не знания в области дизайна.

Не позволяйте обсуждению стать субъективным, сразу наметив подходящие темы для отзывов: насколько хорошо ваше решение удовлетворяет конкретным показателям, чувствуется ли стиль бренда и другие. Подталкивайте их к тому, чтобы они оставались в своей области знаний, и они не будут покушаться на вашу.

Никогда не извиняйтесь за то, что вы не показываете. К тому времени, как вы готовы презентовать работу, вы должны сосредоточиться на демонстрации того, что у вас есть, а не оправдываться за то, чего у вас нет. И вы должны верить в то, что говорите, чтобы убедить в этом клиента. Если вы считаете, что ваша работа ведет к достижению целей, так и говорите. Дизайн – это интерактивный процесс и предполагает участие клиента в нужный момент. Ваша цель не обязательно заключается в представлении готовой работы, она заключается в представлении работы в нужный момент.

За эти годы я встретил несколько дизайнеров, которые считают, что продажа дизайна – это манипулирование. Иначе говоря, убеждение кого-то в том, что правда заключается не там, где им кажется. Вам знаком маркетинговый девиз: «Продавайте шипение сковородки, а не стейк»? Что ж, если стейк отвратителен, то это манипулирование. Если стейк не подкачал и оправдал ожидания, вызванные аппетитным шипением, это умение продавать. Если вы уверены, что работа хороша и вы можете предстать перед клиентом и честно попытаться убедить его в этом с помощью вашего исследования, значит вы продаете хороший дизайн.

Не будьте высокомерным. Уверенность в себе означает, что вы верите в успех, потому что вы провели исследование, понимаете задачу и на этом основана ваша работа. Высокомерие – это вера в успех несмотря на то, что вы ничего из перечисленного не сделали. Не будьте таким отвратительным типом.

## Говорите о целях, а не о функциях

Ваш обзор работы должен отталкиваться от ее целей. И иметь приоритеты. У клиента есть большие цели, связанные с этим проектом. Он будет озабочен тем, достигнуты эти цели или нет. Раскройте тему первым и сделайте это так, чтобы речь шла именно о цели, а не о том, как вы ее выражаете. Например:

«Вот кнопка Твиттера!» – плохое заявление.

«Как видите, мы решили вашу задачу по социальным сетям» – уже лучше.

«Мы разместили инструменты социальных сетей рядом со статьей, в тех местах, где, согласно исследованию, пользователь с наибольшей вероятностью ими воспользуется. Спроектировали это пространство так, что туда можно добавлять или удалять разные сервисы по мере того, как их популярность растет или падает», – самый лучший вариант.

Помните, что нет функции без причины. Начинайте с причины. А если у вас нет веской причины, почему эта функция существует? Возможно, это знак того, что она не нужна.

## Не устраивайте тур по дому

Самый очевидный признак того, что дизайнер нервничает, – это то, что я называю «тур агента недвижимости по дому». Хотя бы раз вы это наблюдали. Выступающий начинает презентацию с левого верхнего угла страницы, говорит вам, где находится логотип, описывая, как он «бросается в глаза». Затем движется вправо и вниз, описывая каждый элемент на своем пути, устраивая вам экскурсию по каждому элементу на странице, заканчивая уведомлением об авторских правах внизу страницы. Он ничего не говорит о цели или выгодах. В результате он приглашает клиента подтянуть команду строителей с кранами для внесения мелких поправок.

Не тратьте время клиента на экскурсию по материалу, который он и так видит. Ваша задача – объяснить, почему то, что он видит, является лучшим способом достичь поставленную им цель.

Если вы начинаете с заявления, что приняли во внимание стратегию клиента по социальным сетям, вы встретите гораздо меньше сопротивления, потому что продемонстрируете, что каждый визуальный элемент находится на своем месте не просто так. В противном случае будет казаться, будто вы произвольно расставили кнопки.

## **Позвольте клиенту быть недовольным**

Клиенту может быть невероятно трудно сказать что-либо отрицательное о вашей работе. Что-то из серии того, как бы не «обидеть ранимых и талантливых креативщиков». Или же просто самая обыкновенная, хотя и неверно истолкованная в данном случае порядочность. Это не поможет проекту. Невысказанные ожидания приводят к невысказанному разочарованию, в результате чего возникает ужасный хаос как раз тогда, когда потрачен весь выделенный на проект бюджет.

Дайте клиенту знать, что негативный отзыв является неотъемлемой частью процесса. Мы предпочитаем конструктивный и аргументированный негативный отзыв, но и взрывное: «Больше никогда не показывайте мне это дерьмо!» – тоже сэкономит нам массу времени.

В начале представления любого визуального дизайна, особенно на ранних стадиях, мы произносим небольшую речь, суть которой так или иначе сводится к следующему: «Сегодня мы покажем вам кое-что. Возможно, вам это не подойдет. Если что-то вас не устраивает, вам нужно указать на это. Если вы не скажете нам, что вас не устраивает, мы будем показывать вам то же самое снова и снова, пока у нас не закончатся время и деньги, и у вас на руках останется эта работа».

Мы обнаружили, что эта мера помогает всем лучше приспособиться к процессу и экономит много времени, которое обычно тратится впустую, когда клиент говорит: «Да, вроде нормально» – и при этом думает: «Это куча отвратительного дерьма, от которого наших пользователей просто стошнит. Я надеюсь, что они могут читать мои мысли, чтобы мне не пришлось это говорить вслух».

## **Помогите своему клиенту дать вам нужную информацию**

Дизайнеры, которые чаще всего жалуются, что клиенты дают им субъективный отзыв, сами в этом виноваты. Каждый получает отзыв, который он заслуживает.

Избегайте вопросов вроде «Вам нравится?». Вас наняли не для того, чтобы создать что-то, что нравится вашим клиентам. Спрашивайте их конкретно о том, что требует их внимания. Избегайте разговоров о том, во что их вмешательство вам нежелательно. К примеру: «Что вы, ребята, думаете, о размере логотипа?»

Они, конечно, могут высказать свое мнение о том, о чем их не просят. Чаще всего вам нужно просто все выслушать и принять к сведению. Но если они настаивают, попросите их связать свою просьбу с одной из целей и задайте уточняющие вопросы. Часто отзыв клиента приходится расшифровывать, чтобы добраться до сути проблемы.

## Презентация с командой

Если вы проводите презентацию вместе с командой, вы должны распределить между собой роли. Вы лично отвечаете за продажу дизайна. Но вы можете быть не единственным дизайнером проекта. Если это совместная работа, то и презентацию делайте вместе. Просто обязательно определитесь, кто за что отвечает на презентации.

У вас также может быть руководитель проекта, который начинает презентацию с обзора проекта. Он же должен следить за временем и повесткой дня.

И хотя каждому отводится некая роль, будьте достаточно гибкими, чтобы использовать сильные стороны каждого. Если ваш разработчик пользовательского интерфейса – первоклассный специалист по модели фасетной навигации<sup>11</sup>, которую вы предлагаете, то пусть он о ней и говорит на презентации. Вовлекайте других людей в презентацию так плавно, насколько это возможно.

Подстрахуйте своих товарищей во время презентации. Если кто-то сбился или запутался, вмешайтесь, закончите за него предложение и позвольте ему продолжить, как только он пришел в себя. Не передавайте эстафету члену команды, когда тот этого не ждет («...а теперь Джейсон объяснит вам нашу точку зрения на рекламу...»).

Всегда будьте единым фронтом. Сколько бы вы ни спорили у себя в офисе, когда вы перед клиентом, каждое ваше решение – это решение всей команды. Если клиент предложит нечто подобное идее, которую раньше у себя в офисе вы отвергли, любому, кто в этот момент воскликнет: «Это именно то, что я предлагал», следует тут же на месте дать по шее.

Конечно, я шучу. Никому нельзя давать по шее, пока не вернетесь к себе в офис.

---

<sup>11</sup> Фасетная навигация (навигация с выборкой) – техника отображения информации, позволяющая тонко управлять критериями вывода.

## **Умейте признать свою неправоту**

Уверенность в себе означает и то, что вам не страшно ошибаться. И вы будете это делать. Много раз. Цель презентации – не насильно затолкать свои решения клиенту в глотку, а представить то, что вы считаете правильным таким образом, чтобы и другие убедились в вашей правоте. Это также означает, что вы можете позволить им убедить вас, что вы ошибаетесь. Я даже сказать вам не могу, сколько раз я начинал презентацию с железной уверенностью в правильности того, что я представляю, а клиент вдруг приводил очевидный пример использования, который я упустил и который крушил все начисто. И это хорошо. Потому что часть рабочего процесса – это поиск и обнаружение таких прорех. Радуйтесь, что вы работаете с умным клиентом. Не пытайтесь продать то, что не работает. Признайте, что ошиблись, и поблагодарите за подсказку.

## **Никогда не ставьте своих клиентов в неловкое положение**

Скорее всего, ваше контактное лицо в компании клиента – чей-то подчиненный. И этот кто-то впервые увидит вас во время презентации. (Обязательно выясните это заранее!) Будь то СЕО или один из тридцати двух «руководящих» вице-президентов, под пристальным вниманием находится не только ваша работа, но и решение вашего клиента нанять вас. Окажите ему любезность и выставите его в лучшем свете. Будьте готовы. Будьте честны. Вовлеките его в разговор и выслушайте его мнение. Этот человек является вашим союзником, и, помогая ему укрепить свои позиции внутри компании, вы благоприятствуете этому проекту, а возможно, и будущим.



## **Заканчивайте убедительно**

Завершите презентацию вовремя. Уважайте время клиента и покажите, что и ваше время ценно.

Убедитесь в том, что вопросы каждого были услышаны. И в том, что у них есть канал для обратной связи, которую мы обсудим в следующей главе, а также сроки для этой обратной связи. Поблагодарите за уделенное вам время. Пожмите руки и предложите самостоятельно отнести свой стакан к раковине. Они скажут вам оставить стакан, но предложите в любом случае. Вас ведь мама хорошо воспитала.

Это напомнило мне замечательную историю, произошедшую до появления «Мула». Я работал в другой студии, и мы только-только закончили одну особенно трудную презентацию. Нам не терпелось выйти из офиса клиента. Мы попрощались, собрали свои вещи и направились к лифту. И вот, пока мы ждем лифт, ко мне поворачивается наш креативный директор и говорит: «Боже, ну и сволочь!» – тогда как эта самая сволочь как раз появляется из-за угла.

Заканчивать проект было неловко.

Мой вам совет: закончив презентацию, поблагодарите всех за их время. Закройте рот. Соберите свой ноутбук. Выйдите из здания. Выйдите на улицу. Сверните за угол. Сядьте в машину. Пересеките мост. Все, вот теперь можете говорить.

Или просто заведите привычку никогда не говорить плохо о ваших клиентах. Они платят по вашим счетам. И доверяют свою работу вашим рукам. Они хорошие люди.

## 8. Управление обратной связью

Сбор отзывов и управление обратной связью являются неотъемлемой частью дизайнерского процесса. И, помимо Adobe Updater, это второй наиболее частый предмет жалоб дизайнеров. Диапазон жалоб широк – от «Они не говорят мне, что делать!» до «Они говорят мне, что делать!» и «О боже, они прислали мне макет в PowerPoint!».

Мы уже достаточно продвинулись в этой книге, так что, я держу пари, вы уже догадались, что последует дальше. Точно: я вас люблю, но вы сами виноваты. Нельзя надеяться на то, что клиенты сами знают, как дать вам нужный отзыв в нужное время нужным способом. Однако можно предположить, что и вы, и клиент пытаетесь прийти к одной и той же цели: добиться успеха проекта. Так что вдохните поглубже. И давайте разберемся, как получить то, что вам нужно.

## **Создайте условия для хорошей обратной связи**

Независимо от того, насколько умен человек и насколько хорошо он умеет выражать свои мысли, никто не может интуитивно знать, как дать полезный отзыв о дизайне. Этот навык не является частью повседневной работы (если только речь не идет об арт-директоре). Обратной связи нужно учить.

И обучение начинается с самого старта проекта. Когда вы решили работать с клиентом и объяснили ему ваш процесс, обязательно скажите о том, как важна обратная связь для того, чтобы процесс шел нормально. Вам обоим отведены определенные роли, и обратная связь является важной соединительной тканью между обеими сторонами.

Доводилось ли вашему клиенту раньше покупать дизайнерские услуги? Как часто, как давно? Какова была при этом его роль? Оцените опыт вашего клиента с обратной связью в области дизайна. И имейте в виду, что «большой опыт» – это не ответ. Опыт работы с фрилансерами может быть не очень применим в работе с крупной дизайнерской компанией, и наоборот. И ни то ни другое не применимо к работе с небольшой студией. В конце концов, вам придется не только объяснить клиенту, как работать с вами, но и, самое главное, вам придется научиться работать с вашим клиентом.

Создайте вместе с клиентом такой цикл обратной связи, который работал бы на вас обоих. В Mule Design мы, как правило, предпочитаем получать отзыв не позднее, чем через сорок восемь часов после презентации (так как иначе теряется темп). В некоторых компаниях слишком много заинтересованных сторон, чтобы уложиться в такой срок, и в этом случае ни вам не следует на нем настаивать, ни клиенту соглашаться. Это будет равнозначно установке на провал. Придите к хорошему компромиссу. Но убедитесь, что клиент понимает, что чем дольше не будет отзыва, тем дольше будет длиться проект.

Некоторые компании действуют быстрее и готовы пообещать вам отзыв в течение двадцати четырех часов. Отлично! Дайте им сорок восемь. Компаниям, которые действуют быстрее, также приходится тушить гораздо больше пожаров и, как правило, с меньшим количеством работников. Есть вероятность, что как раз те люди, которые должны давать вам отзыв, заняты пожарным шлангом.

В любом случае письменно документируйте согласованный цикл обратной связи и включите его в отчет о работе. Это срок, и с ним связаны различные бонусы за то, что вы уложились в него, и претензии в случае, если не уложились.

## Невидимые заинтересованные стороны

Речь идет о том, когда невидимые заинтересованные стороны, о которых вы не потрудились узнать, выходят из тени. Мы все встречали этих милых людей. Они появляются на третью неделю работы с идеями о концепции дизайна. Или команда, с которой вы работаете уже три месяца, объявляет, что, когда сайт будет готов к «запуску», она представит его совету директоров, чтобы услышать его мнение. Вы будете чувствовать себя обманутым, когда это произойдет. А знаете, как вы должны себя на самом деле чувствовать? Правильно, глупо. Потому что вы не оговорили это в начале работы над проектом.

На первом этапе вы должны знать, кто со стороны клиента задает установку, кто дает отзыв и кто утверждает. Вы можете даже лучше представлять себе этих людей, чем ваш клиент. Когда вы встречаете людей из компании на этапе знакомства (у вас ведь есть такой этап?), спросите себя, могут ли они позже оказаться в числе людей, предоставляющих отзыв. Проявите инициативу и обсудите со своим главным контактным лицом возможность вовлечения их в этот процесс пораньше. Если они решат, что не будут в этом участвовать, вам придется в дальнейшем требовать, чтобы они держали слово. Как бы ни было важно иметь небольшую группу для обратной связи по дизайнерским решениям, еще более важно, чтобы это была правильная группа.

Общее правило заключается в том, что нужно привлечь как можно больше людей в начале дискуссии и максимально сократить их число, когда пришло время отзыва. Часто люди со стороны клиента говорят, что хотят продолжать участвовать, но на самом деле они просто хотят сказать вам что-то, что их беспокоит, и вернуться к повседневной работе. Если им не удастся вам это сказать, они появятся в конце проекта и будут лезть в бутылку.

## **Ваш клиент не является специалистом по обратной связи**

Нет ничего более бесполезного, чем сказать клиенту, что вам нужна откровенная «обратная связь». Клиентам требуется ваша помощь в выяснении того, какую именно обратную связь вы хотите получить. Они нуждаются в структуре и руководстве. И если вы заранее предоставите структуру и руководство, то у вас будет гораздо больше шансов получить организованные отзывы, необходимые для продвижения вперед, что сэкономит всем массу времени.

Большинство клиентов, как правило, стесняются высказывать свое мнение о дизайне. Как же часто вам приходилось слышать: «Я ничего не понимаю в дизайне!» Это не страшно, они и не должны ничего в нем понимать. Но они кое-что знают о своем бизнесе, а вам как раз и нужен отзыв с точки зрения бизнеса. Вам нужно знать, отвечает ли дизайн бизнес-целям проекта. Вы говорите «дизайн», а клиенты слышат «искусство», и всем становится неловко. Ведите себя как эксперт по дизайну, которого нанял клиент. Если возникает необходимость, напомните им, что они наняли эксперта по дизайну, а сами они – эксперты по бизнесу. Держите их в зоне комфорта, и они вряд ли передадут вам отзыв одного из членов семьи, у которого «хорошее чувство дизайна».

Конечно, наш маленький грязный секрет заключается в том, что, в то время как мы просим наших клиентов быть объективными и не примешивать сюда свои личные предпочтения, нам очень хочется, чтобы им понравилась наша работа. Первый шаг на пути к получению объективной обратной связи – сделать объективную презентацию и сдерживать свои чувства.

## Принципы обратной связи

Мы объясняем клиенту принципы обратной связи до начала презентации. Мы говорим им, о чем говорить полезно, а о чем нет. Они благодарны за подсказку, и это экономит им много времени. Клиентам нравится, когда вы экономите их время. Мы говорим им, какие решения важны в данный момент, что нужно игнорировать и что может потребовать дальнейших разъяснений. Мы также подчеркиваем ключевые моменты во время презентации, чтобы они их не забыли.

Предположим, что мы только что провели первую презентацию визуальной концепции сайта. Если мы все сделали правильно, то эскизы, которые мы показали, представляли собой свободные наброски и были сосредоточены на его тоне, а не на функциональности. И они, вероятно, были сделаны еще до завершения архитектуры сайта. Меньше всего нам нужны подробные отзывы о недостающей функциональности.

Таким образом, принципы обратной связи могут заключаться в следующем.

Обратите внимание:

- На общий тон («Чувствуется ли, что это сайт вашей компании?»).
- Голос («Правильно ли использован язык? Звучит ли голос дружелюбно? Авторитетно? Надежно?»).
- Структуру («Слишком плотно? Недостаточно плотно?»).

Игнорируйте:

- Тексты заголовков и содержимого («Почему все на латыни?»).
- Недостающие элементы («Где моя подписка на новостную рассылку?»).
- То, что вы вам не показывали («У меня есть замечания по поводу страницы истории компании»).

Неплохо раскрыть тему личных предпочтений еще до того, как дан какой бы то ни было отзыв. Иначе вы рискуете заставить людей почувствовать себя глупо, так как им нравится зеленый цвет, который, хотя и не подходит для этого проекта, сам по себе является очень красивым. В отличие от розовато-лилового.

Принципы обратной связи должны быть достаточно короткими, чтобы быть полезными, и не такими длинными, чтобы стать дополнительной работой. Объясните их клиенту во время презентации и уделите ему еще немного времени, если требуются дополнительные разъяснения. Убедитесь, что каждый член команды их понял, чтобы все играли по одним и тем же правилам.

И знайте, что клиенты все равно дадут вам свой отзыв на все то, что вы попросили их игнорировать. Они будут стремиться говорить о том, что их беспокоит больше всего, или о том, в чем чувствуют себя наиболее уверенно. Вы можете спокойно игнорировать это, пока не настанет подходящее время.

## **Самый важный принцип обратной связи**

Многие клиенты считают, что правильный отзыв – это сказать дизайнеру, как и что нужно исправить, или так называемый предписывающий отзыв. Многие дизайнеры жалуются на предписывающий отзыв, если только они не пропускают его мимо ушей. В последнем случае они жалуются, что не понимают, чего хочет клиент. Да, мы заслужили свою репутацию трудных людей.

Давайте помнить, что клиенты не являются экспертами по обратной связи в сфере дизайна, и – тут я позволю себе предположение – давайте допустим, что чаще всего в своих командах они занимаются решением проблем. Дайте им понять, что не все из этих проблем придется решать именно вам, но они платят именно за то, чтобы их решать.

Вам нужно гнуть эту линию во время презентаций, по мере того как клиент начинает подбрасывать свои предложения по поводу тех элементов, от которых он не в восторге. Импровизированные сессии предписывающих отзывов во время презентаций могут занять много времени и поставить вас в неловкое положение, вынудив сказать клиенту, что его предложения не очень хороши. Так что дайте ему знать заранее: «Если что-то не подходит, скажите нам почему, и мы это исправим. Мы хотим отработать деньги, которые вы нам платите». Напомните еще раз в письменной форме.

Вы не хотите поставить себя в положение, когда вам придется слушаться вашего клиента, если у него возникают предложения по дизайну. Если вы позволите ему заниматься дизайном вместо вас, никто, кроме вас, в этом не виноват. Если он настаивает на предписывающих отзывах, значит пришло время для беседы на уровне руководства. Любой, кто нанял вас, думая, что вы способны выполнить эту работу, а потом не позволяет вам ее делать, потерял уважение либо к вам, либо к дизайну.

Можете ли вы включить в контракт пункт о «неприемлемости предписывающих отзывов»? Я полагаю, что могли бы, если бы действительно хотели. Но в конечном счете я думаю, что это один из тех случаев, когда вы просто должны быть в состоянии работать без страховки. Ограничьте контракт правовыми вопросами и прибегайте к своим навыкам дизайнера и твердому характеру для поддержания рабочего процесса.

## Своевременный отзыв

Как я уже сказал, установите срок подачи отзыва. Каждый раз, когда вы просите дать вам отзыв, напоминайте клиенту, сколько у него времени, и заставляйте придерживаться этого срока. (Успех каждого проекта основан на сотнях мелких обязательств, принятых на себя в его процессе.) Скажите клиенту, что, если возникло обстоятельство, которое может поставить сроки под угрозу, он должен немедленно сообщить вам. Это касается обеих сторон. Как только срок под угрозой, поставьте в известность другую сторону. Есть много причин, по которым что-то бывает не закончено в назначенный срок, но есть только одна причина, по которой можно не уведомить об этом другую сторону.

Чем дольше клиенты тянут с отзывом, тем больше вероятность того, что они не просто выискивают проблемы, но и разрабатывают решения. Вам или вашему руководителю проекта следует позвонить им. Спросите их, не нужна ли им помощь от вас. Напомните им, чтобы присылали вам вопросы, а не решения. Обычно это звучит примерно так:

– Как там наш отзыв, Боб?

– Нам не нравится общая навигация, но мы точно не знаем, как именно это исправить.

– Что ж, просто скажите нам, что именно вам не нравится. Мы что-нибудь придумаем.

Вы именно за это нам и платите, Боб.

– Было бы здорово. Потому что мы в тупике.

Большинство клиентов стараются исправить положение, поскольку считают, что так и нужно делать. И если только вы сами не скажете им, что это не так, вам некого винить, кроме себя.



## Как читать отзыв клиента

В конце концов наступает тот благословенный день, когда клиент присылает вам свой отзыв. Он должен быть в письменном виде. По электронной почте было бы отлично. Тут же подтвердите получение и поблагодарите за отправку. И садитесь, как на отдых. Расслабьтесь. Важно, чтобы вы расслабились, читая отзывы клиента. Представьте, что сейчас вы отправитесь в путешествие. Отзывы клиентов иногда наделены способностью отсылать вас в такие места, о которых вы и не мечтали. Но, по правде говоря, вам нужно помнить две очень важные вещи:

- Вы и клиент работаете ради одной той же цели с наилучшими намерениями.
- Большинство клиентов никто не учил тому, как давать отзыв (кроме вас с вашими инструкциями).

Прежде всего окажите себе услугу и просто прочтите все целиком, по крайней мере один раз. Боритесь с желанием читать вслух всем коллегам, если они у вас есть, потому что насмешки над отзывом клиента создают плохое впечатление о вас. Они и правда напишут что-нибудь странное. Но они честно старались. Не придирайтесь. Ни с кем не делитесь содержанием отзыва, пока не будете уверены, что вы в состоянии сделать это спокойно и позитивно. (Подсказка профессионала: иногда мой партнер Эрика не показывает мне отзыв в течение нескольких дней. Здесь действует правило: «Поступай, как я говорю, а не как я поступаю».)

Ваша задача теперь – взять отзыв клиента и превратить его в действие.

## **Организация обратной связи**

Ваша первая задача состоит в том, чтобы отделить отзывы, которые требуют ответных действий, от отзывов, которые таких действий не требуют. Иногда клиенты просто хотят записать ход своих мыслей. Ваша задача – просеять все и выделить то, на что действительно нужно отвечать.

«Вначале мне показалось, что эта работа напоминает мне что-то, что мне не нравится, потом – что не напоминает; потом опять, что напоминает, а потом я подумал, что это потому, что шрифт был знакомый. Но потом я снова передумал и понял, что это произошло потому, что цвет был синий».

Ну что тут можно сделать? Забудьте.

С другой стороны, заявление: «Мы изменили нашу стратегию!» – это не отзыв. Не является отзывом и ни одна из вариаций этого заявления. Это изменение целей, то есть вопрос, который необходимо решать немедленно на уровне руководства.

Отделив отзыв от того, что им не является, можно составить три списка.

## **Список того, что необходимо сделать**

Это просто. В нем то, что вы можете изменить сразу.

## **Разногласия**

Это то, что идет вразрез с целями проекта, нарушает дизайн, нарушает соглашение или не подходит бренду клиента. Или просто плохие идеи. Не делайте плохой дизайн! Будьте готовы отстаивать перед клиентом каждый из пунктов в этом списке. Вам придется убедить его. Обычно это не так сложно, как вы думаете. Клиенты прислушиваются к голосу разума больше, чем принято считать. Вам просто нужно их убедить. Это часть вашей работы.

## **То, что требует уточнений**

Если вы чего-то не понимаете в отзыве клиента, возьмите в руки телефон и спросите его об этом. Не пытайтесь читать мысли. Как только вы получили разъяснения, переходите к одному из двух других списков.

Если у вас есть команда, сейчас самое время пройти по списку вместе с ней. Вы будете организованы и расслаблены, и, видя, что вы выделили вопросы для дальнейшего обсуждения с клиентом, ваша команда, скорее всего, тоже расслабится.

Теперь возьмемся за телефон.

## Обсуждение отзыва с клиентом

Мы уже говорили о том, как здорово лично разговаривать с клиентом? Каждый раз, общаясь с клиентом лицом к лицу, вы получаете возможность установить доверительные отношения. И напомнить друг другу о том, почему вы решили работать вместе. По возможности, встретьтесь с клиентом лично, особенно если у вас длинный список того, с чем вы не согласны в отзыве. Когда это невозможно, позвоните ему по телефону. Услышите голоса друг друга. Меньше всего вы хотите стать еще одним пунктом в длинном списке электронной почты. Никто не любит электронную почту.

Для начала поблагодарите клиента за отзыв. Переходите к менее трудному списку. Это легкая победа. Упомяните некоторые сделанные его командой особенно хорошие предложения. Вам нужно подготовить благоприятную почву для дальнейшего разговора.

Есть одно исключение: незамедлительно обратите внимание на то, что откровенно не нравится. Если один из пунктов в списке вопросов настолько важен, что способен сорвать график обсуждения, или противоречит некоторым ранее достигнутым решениям, с него и начинайте. Ваш клиент обязательно должен знать, какое влияние имеет этот вопрос на сроки и затраты.

Ваша стратегия во время обсуждения заключается в том, чтобы рационально представить вашу точку зрения. Скажите, почему вы не согласны, используйте свое исследование, используйте данные, используйте соответствующие статьи на эту тему. Объясните клиенту, почему его решения могут идти вразрез с целями проекта. И, конечно, задействуйте эстетику. Это одна из причин того, что вас наняли, не так ли? Используйте аргументы не только из области бизнеса, но и из области дизайна. В конце концов, не всегда удается отговорить кого-то от использования шрифта Copperplate, аргументируя бизнесом.

Вы не всегда будете побеждать. Но чем больше вы будете пробовать, тем чаще будете побеждать. Более того, вы научитесь разбираться, за что стоит бороться и когда победа возможна. Вы также познаете тонкое искусство торговли лошадьми. Однажды я целый час спорил с клиентом по вопросу, который несколько меня не волновал (в конечном итоге позволив ему победить!), потому что на самом деле меня волновал другой вопрос. К тому времени он был такой уставший и довольный своей победой, что сдался почти немедленно. Дизайн аргументов тоже заслуживает внимания.

Обсудив отзыв с клиентом, обязательно отправьте все свои решения в письменном виде и попросите его подтвердить получение, чтобы ваши дальнейшие действия были согласованы.

## Когда клиенты делают макеты

Может быть, вы думали, я не собирался поднимать эту тему? Я просто оставил ее на десерт.

Нет ничего менее полезного, чем получение отзывов в виде макетов (в чем бы они ни были выполнены: Photoshop, PowerPoint или Word). Ничего. Я серьезно. Мы в своей компании вот уже десять лет занимаемся бизнесом, и это единственная причина, по которой мы когда-либо прекращали работу с клиентом. (Это случилось однажды. Клиент отказался перестать делать эскизы, хотя мы неоднократно говорили ему, что это непродуктивно и к тому же нарушает условия контракта.)

Лучше всего пресечь такие попытки в зародыше. Да, включите это в контракт. Теперь положите его в задний карман для безопасного хранения. Как мы говорили раньше, ваш контракт – это ваша защита и жизнеобеспечение. Вы должны уметь избегать эту проблему при помощи инструментов из вашего дизайнерского набора. А именно – при помощи ваших удивительных навыков убеждения.

Запрашивая отзыв, напомните своему клиенту, что если его что-то не устраивает, пусть укажет, что именно, и объяснит максимально подробно причину. Попросите привязать свой комментарий к согласованной ранее цели проекта. Его аргументы имеют принципиальное значение для решения проблемы. Когда вам говорят просто сделать что-то определенным образом или, что еще хуже, отправляют вам макет, это всего лишь означает, что вам придется мысленно отмотать события назад, чтобы разобраться, что именно вы пытаетесь решить. Потерянное время, потерянный бюджет.

Они могут все равно это сделать. Тогда мы можем выхватить контракт и задать им? Не торопитесь, ваша цель – всегда вначале попытаться прийти к мирному соглашению. Здесь есть свой нюанс.

Есть разница между макетом для обсуждения и макетом для замены.

Если ваш клиент взял ваш макет и начал рубить с плеча, кромсая и перемещая компоненты и даже добавляя элементы с других сайтов, он, вероятно, просто пытается вам что-то сообщить. Да, конечно, это можно сделать и лучшим способом. Но это действия человека, который хочет вам что-то сообщить. Вы и сами, наверное, предпочитаете показывать решения, а не описывать их, не так ли? Именно это здесь и происходит. Здесь нет злого умысла. Хотя это все равно вас достает, и в этом случае следует напомнить клиенту, что хотя это и удобный способ что-то сообщать вам, но он и наименее продуктивный.

Стоит организовать встречу. Попросите прокомментировать макет и объяснить вам, почему сделаны изменения. Это полезно обеим сторонам. Либо клиенты думали, что не смогут устно выразить свое мнение, либо что вы их не поймете. Обстоятельное обсуждение может решить обе эти проблемы.

С другой стороны, предположим, что клиент прислал свой отзыв в виде совершенно иного макета, чем тот, который вы ему предложили. «Мы надеялись получить нечто похожее на это».

Чаще всего это происходит, когда в компании клиента есть свой штатный дизайнер, который не в восторге от того, что нанят кто-то извне. Поставьте себя на его место. Вы даже могли бы сделать нечто подобное. Не стоит! (Мы рассмотрим работу со штатным дизайнером более подробно чуть ниже.)

Первый вопрос, который я хочу вам задать: знали ли вы, что этот дизайнер существует? Если знали, то вам нужно было сделать его своим союзником в самом начале процесса. Если не знали, значит вы не достаточно хорошо выполнили свою работу. В любом случае вы попали в переплет.

Вы находитесь в положении, когда вам приходится участвовать в конкурсе на работу, которую уже получили. Это неприемлемо. Ни при каких обстоятельствах не обсуждайте этот новый макет с клиентом. Обсуждение будет означать, что вы признали его право на существование. Отзовите клиента в сторонку. Если вы работаете командой, то это должен сделать ваш руководитель, это должно решаться на уровне руководства. Напомните клиенту, что они наняли вас для этой работы, и если он считает, что вы больше не в состоянии выполнить ее, то это совсем другой вопрос. Посмотрите, хочет ли клиент играть по правилам, как было решено в начале. Отлично, если так. И вам по-прежнему нужно выработать стратегию работы с дизайнером клиента. Я предлагаю сблизиться с ним. Если вы не можете прийти к соглашению, будьте готовы уйти. Никогда не угрожайте отказаться от работы. Либо отказывайтесь, либо нет. Но если вас наняли выполнить работу, а теперь просят, чтобы вы за нее боролись, то работа изменилась. Пора звонить юристу.

## **Давайте закончим на счастливой ноте**

Девяносто девять процентов ваших клиентов – хорошие люди с честными намерениями. Они не могут каждый раз давать вам отзыв в идеальной форме, но у них благие намерения и у вас общая цель – вместе добиться сногшибательного результата. До тех пор пока существует взаимное уважение, вы можете закрыть глаза на пару небольших сбоев в процессе. В любом процессе случаются сбои.

За десять лет бизнеса Mule Design много раз имел дело с макетами клиентов. Только один раз это заставило нас прекратить работу над проектом. И мы дали клиенту множество шансов остановиться. Мы извлекли из этого урок, что с этого пути следует сворачивать пораньше. Возможно, вам самим никогда не придется иметь с этим дело, а если придется, будете знать, как с этим справляться.

## 9. Как получить свои деньги

С тех пор как мы начали вести наш подкаст «Давайте делать ошибки», Кэйти Гиллам и я получили много писем от дизайнеров, спрашивающих того или иного совета. Большинство писем пришло от молодых дизайнеров, только начинающих свою карьеру. Темы варьируются: от вопросов о клиентах вроде «Где бы их найти?» до вопросов о самом ремесле «Как долго я должен работать над концепцией?».

Однако огромное, на самом деле огромное число писем представляют собой печальные истории о просроченных платежах или еще более печальные истории о платежах, которые так никогда и не поступили. Самый грустный пример прислал дизайнер, чей клиент сказал, что рассчитается, если тот сделает еще «кое-какую небольшую работку». Я терпеть не могу, когда дизайнеру не платят за его работу, почти так же как я терпеть не могу, когда дизайнер не делает все необходимое для того, чтобы ему заплатили.

Лучший способ борьбы с задержкой платежей – не допускать этой задержки. Это требует сочетания правильных условий, четко сформулированных соглашений и, самое главное, налаженных отношений. Тогда деньги продолжают поступать в хорошем, здоровом темпе. Достаточно уже того, что приходится беспокоиться об оплате аренды, и гораздо хуже, когда приходится беспокоиться об этом даже после того, как эти деньги уже заработаны.

Иногда с вами это все равно случается, как бы вы ни были осмотрительны. Компании проходят реорганизацию, компании покупают, меняется приоритетность проектов и так далее. Вы не можете контролировать ни одну из этих ситуаций, но при правильном ведении дел вы сможете не только пережить это, но и уйти с чеком в руках.

Позвольте мне рассказать вам одну историю. Несколько лет назад наша команда работала над проектом нового подразделения одной довольно крупной компании. Мы провели тщательную проверку. Компания была надежна. Бюджет был принят своевременно без лишних споров, точно так же был подписан контракт. Команда, с которой мы работали, была упрямой, умной и по сей день остается одной из любимых команд, с которыми я имел удовольствие работать. Несколько месяцев после начала проекта работа продвигалась очень хорошо. Честно говоря, это был один из тех проектов, где обе стороны действительно подталкивали друг друга к тому, чтобы работать еще лучше. Настолько, что они решили расширить сферу деятельности, от чего мы были в восторге. Мы представили отчет об этих изменениях, с которым они устно согласились, но еще не подписали.

Однажды мы пришли на очередную рабочую встречу, и нам показалось, что в здании жутко тихо. Нас провели в пустой кабинет и сказали ждать кого-то, кто придет побеседовать с нами. Сначала я подумал, что нам собираются дать под зад, но решил, что это не объясняет пустынности офиса. И вот мы ждем уже почти тридцать минут. Короче говоря, компания решила уволить всю команду, с которой мы работали. Так вот, я не собираюсь здесь критиковать деловые решения внутри этой компании. Но когда старший вице-президент говорил мне все это, моей первой реакцией было сочувствие к людям, с которыми я работал, а второй – осознание того, какие огромные ресурсы я выделил для этого проекта. Нам должны крупную сумму денег. Старший вице-президент заканчивает свою речь и спрашивает:

– У вас есть вопросы?

– На данный момент нет. Спасибо.

За этим последовала нервотрепка телефонных звонков. Первый звонок был нашему юристу, который прямо сказал нам, что, если ему повезет, удастся договориться о выплате половины причитающейся нам суммы за вычетом дополнительного соглашения, которое теперь зависло на ничейной корпоративной территории. Их юрист позвонил

нам и попытался заключить сделку. Тогда мы сказали, что ему нужно поговорить с нашим юристом. (Помните: юристы разговаривают с юристами.) И, по удивительно удачному стечению обстоятельств, одна из уволенных сотрудниц согласилась задержаться на несколько недель, чтобы довести дела до конца. Она и связалась с нами. Она не только вступалась за нас – она нашла то дополнительное соглашение и проследила за тем, чтобы оно было оформлено.

Удивительно, но нам выплатили то, что нам причиталось. И это произошло потому, что мы имели гарантии (наш контракт), связали их юриста с нашим и, самое главное, имели сильную поддержку внутри компании клиента – кого-то готового выступить в нашу защиту, потому что мы хорошо вместе поработали. Не будь хотя бы одного из этих трех компонентов, мне нечем было бы платить зарплату и, вполне возможно, мне самому пришлось бы увольнять людей.

Мы уже поговорили о том, как важен контракт для рабочего процесса, но контракт – это и юридический документ, который защищает вас, когда что-то пошло не так. В конечном счете вы хотите, чтобы все шло хорошо, и вы хотите получить деньги за свою работу спокойно и вовремя.

Прежде чем мы продолжим, давайте рассмотрим несколько правил техники безопасности и методов, при помощи которых можно проверять, как обстоят дела в реальности. Подавляющее большинство клиентов оплачивает свои счета. Большинство оплачивает их в срок. Небольшой процент платит с опозданием. И очень немногие избегают вас, не заплатив по счетам. Каждый из нас обжигается, по крайней мере, один раз. Я обжигался несколько раз. Если бы не обжигался, не знал бы, что вам сказать.

Процесс оплаты не так уж сильно отличается от самого рабочего процесса в том смысле, что все начинается с исследования.



## **Делайте домашнее задание**

Сроки оплаты подвластны вам больше, чем вы могли подумать. Первый шаг – понять, что влияет на эти сроки. Проведите свое исследование и обратите внимание на детали. И не забывайте очевидного.

### **Есть ли у них деньги, чтобы заплатить вам?**

В своем стремлении получить проект, под действием магического обаяния клиента и собственного страстного желания заняться проектом вы можете забыть уточнить, действительно ли у них есть деньги, чтобы заплатить вам. Особенно следите за этим, имея дело со стартапами и серийными предпринимателями – людьми, которые специализируются на том, чтобы держать всех на безопасном расстоянии от своих денег. Что само по себе тонкое искусство. Просто убедитесь, что они проделывают это с венчурными капиталистами-мультимиллионерами, а не с вами.

«Мы вот-вот подпишем нашу стартовую (первую, вторую и так далее) сделку» можно перевести как: «У нас нет денег». Как бы вы ни были рады работать с кем-то, не ставьте себя в ситуацию, когда ваша оплата зависит от того, получит ли этот кто-то свое финансирование. Это не ваша проблема. У вас уже есть бизнес, который приходится держать на плаву.

### **Откуда берутся деньги, чтобы заплатить вам?**

Однако наличия денег недостаточно. Деньги должны быть, когда пришло время раскошелиться, и они должны быть предназначены специально для вас. Выделила ли компания бюджет для этого проекта? Крупные организации обычно выделяют бюджет до того, как они выделяют ресурсы. Поэтому, если вам позвонили из GlobalMegaCo, скорее всего, бюджет уже выделен. Но когда вам звонят из Joe'sNewNapkinIdeaStartup, денег может и не быть. Вам предстоит узнать это наверняка. Каким образом? Спросите. Есть два вопроса, связанных с бюджетом, которые вы должны задать по ходу дела: «Каков ваш бюджет?» и «Был ли он утвержден?»

Если вам неловко задавать любой из этих вопросов, вернитесь на первую страницу книги и начните читать заново. Продолжайте, пока вам не станет удобно говорить о деньгах.

Если клиент отказывается отвечать на любой из этих вопросов, у вас проблема. Как правило, это будет первый вопрос, который встанет у них костью в горле. Некоторые клиенты считают, что, если вы своими «уловками» заставите их назвать вам их бюджет, вы привяжете к нему свою цену. И знаете что? Они правы. Если вы скажете мне, что у вас есть 200 тысяч долларов, и мне это покажется уместным, я покажу вам, как выглядит дизайнерское решение на сумму 200 тысяч долларов. Если у вас есть 40 тысяч, я посмотрю, смогу ли я предложить решение на 40 тысяч. Но это будут разные решения. Я не собираюсь брать с вас 200 тысяч за решение, которое стоит 40 тысяч, только потому, что я знаю, что они у вас есть. Но самое бесполезное – придумать решение на сумму 200 тысяч долларов, когда ваш бюджет составляет 40 тысяч. Это пустая трата времени для нас обоих. Так что скажите мне, каков ваш бюджет, и я не буду показывать вам «ауди», раз денег у вас хватает только на «цивик».

Чем с большей неловкостью вы будете вести разговоры о финансах, тем более неловко неопытным клиентам будет отвечать на них и тем меньше опытные клиенты будут склонны доверять вам.

Происходит ли в компании что-то такое, из-за чего финансирование проекта может прекратиться? Или даже она сама исчезнет? Как устроен их бизнес? Опирается ли он на венчурный капитал, доход от рекламы или подписку? Был ли он построен на куче наличных денег, украденных благородными разбойниками век или два назад? Если ваш клиент – стартап с венчурным капиталом, то когда был последний раунд финансирования? Появились ли вы в начале раунда или в конце? Должен ли совет директоров освободить средства?

Кое-что из этого чрезвычайно легко узнать. Черт возьми, большинство из этого они сами вам расскажут, если только вы знаете, как спросить. На самом деле такие вопросы внушают клиенту уверенность в том, что он нанимает кого-то, кто знает, как правильно задать вопрос. Некоторые ответы можно получить из новостей, блогов или благодаря вашим обширным связям. Вы можете не получить всех ответов, но вы можете получить большинство из них. И вы, конечно же, получите больше ответов, чем если бы совсем не спрашивали.

## Процесс выплаты по счету

После того как вы установили, что у компании есть деньги, чтобы работать с вами, вы должны выяснить, кто выписывает чек. Это проще сделать в небольших компаниях и невозможно во всех остальных. Но не ждите, пока время платежа пройдет. Делайте это в рамках исследования.

Каков стандартный процесс выплаты по счетам в компании клиента? (Если его нет, это может оказаться хорошо.) Вам нужно посмотреть вебинар, чтобы в этом разобраться?

Помните те фильмы, которые вы смотрели в детстве, где вам показывали, откуда берется молоко? Эти фильмы начинались с крика петуха на рассвете и сцены, в которой фермер Билл идет с двумя ведрами в коровник на встречу с Бесси. А потом вдруг оказывается, что Бесси – это название невероятно сложной аппаратуры, разработанной военными, которая доит тысячу коров одновременно. А фермер Билл сидит в офисе с видом на это сооружение, поместив задницу в кресло Aeron<sup>12</sup>, читает Moneyball и следит за панелью управления, которая говорит ему, сколько молока натекло и какая из коров недостаточно эффективна.

Вам растолкуют каждый шаг процесса, проследят путь молока от коровы до котла пастеризации, затем покажут, как его разливают по бутылкам, как их закупоривают крышками, упаковывают в ящики, ставят в грузовик, выгружают в супермаркете, где его покупает мама, а затем, наконец, его пьет некий маленький конопатый мальчик.

Что ж, процесс выплаты по счету примерно такой же. (Не спорьте. Я мог бы вообще провести аналогию с фабрикой клея.) Очень редко, в очень небольших компаниях клиент Билл идет к своему столу, достает чековую книжку, выписывает чек и отдает его вам. Чаще всего ваш счет проходит через фильтр сложного многоступенчатого запутанного процесса, где в любой точке его могут не туда отправить, исказить или вообще потерять, и он никогда не найдет дорогу обратно в ваши немытые маленькие конопатые ручки.

В ваших интересах выяснить, какой именно путь должен пройти ваш счет после того, как вы его выставили, кто контролирует его на каждом перепутье, сколько шагов отделяет вас от бутылочки с молоком, каковы возможные формы оплаты и что может пойти не так. Чем больше шагов, тем больше потенциальных заторов.

Примерно так же, как вы разрабатываете сайты для конкретных людей, а не просто «пользователей», вы не должны ждать оплаты от финансового отдела. Вам нужно постараться получить деньги от Боба, Дороти или Стеллы. До тех пор пока вы относитесь к финансовому отделу как к еще одному безликому процессу, они будут относиться к вам как к еще одному безликому инвойсу. Даже в самой большой и злобной корпорации работают чьи-то мамы и папы. Так подружитесь с ними! Сходите и выпейте вместе по молочному коктейлю!

---

<sup>12</sup> Рабочее кресло, созданное дизайнерами Доном Чедвиком и Биллом Стампфом, отличается высокими эргономическими качествами и производится из перерабатываемых материалов.

## Структура компании – важнейший фактор

Небольшие компании, как правило, понимают, что другим небольшим компаниям необходимо вовремя получить деньги. И вы с гораздо большей вероятностью будете работать или, по крайней мере, будете знакомы с лицом, которое несет прямую ответственность за выплаты вам. У них даже может не быть особого порядка выплат, и в этом случае возможны два варианта: вы можете убедить их заплатить вам сразу, что я всецело поддерживаю, или ваш счет может преспокойно пылиться на чьем-то столе. Или, если у них существует какой-то свой порядок оплаты, вам нужно всего лишь убедить человека, сидящего через два стола от вас, перенести вас в начало очереди.

У крупных компаний порядок, как правило, менее гибкий, в нем много процедур, он менее прозрачен, и поэтому труднее понять, кто именно отвечает за платеж. Но уверяю вас, что выяснение этого не является невозможным. Даже если вы подружитесь с Бетти из отдела выплат, что непременно нужно сделать, она не сможет повлиять на порядок выплат. Но она может помочь вам в нем разобраться. Она может стать и потрясающим источником маленьких полезных советов, которые помогут ускорить процесс.

Никогда, никогда не идите поверх головы Бетти, чтобы получить свою оплату. Вы нарушили ее мир, и она будет до бесконечности тянуть с вашими счетами. Кроме того, это некрасиво. И если вы надеетесь когда-нибудь снова работать с этим клиентом, между вами и вашими деньгами всегда будет стоять враждебный вам привратник.

## Определение условий

Для непосвященных «условия» – это то, что относится к соглашению между вами и вашим клиентом по поводу сроков оплаты. Вы знали, что «условие» и «вокзал» – родственные слова? Потому что в конце концов вам придется спать на вокзале из-за того, что вы согласились на условия, которые не в ваших интересах, и теперь вам нечем платить за жилье.

Условия формулируются в таких чудных терминах, как оплата через 15, 30, 45 и, для особых весельчаков, через 60 дней. (Однажды у нас был клиент, который попробовал уговорить нас на 90. Ему это удалось настолько, насколько вы могли предположить.) Эта цифра означает количество времени, которое может пройти с даты на вашем инвойсе до даты на соответствующем чеке. И чем крупнее компания клиента, тем больше эта цифра.

Вы, наверное, уже поняли, что вам нужна как можно меньшая цифра, вроде 15, чтобы иметь возможность оплатить свои счета, тогда как вашему клиенту нужны цифра побольше, чтобы дольше держать свои деньги в банке, где те приносят прибыль в виде процентов.

Не соглашайтесь на условия, которые вас не устраивают. Продолжайте переговоры. Как всегда, обе стороны попытаются получить лучшие условия для себя. Вы предлагаете 15, они предлагают в ответ 60. Что же вы должны отвечать? 30? Кто вас учил вести переговоры? Стойте на 15. И не моргайте первым. Если вы сразу предложите 30, то в итоге застрянете на 45.

Помните, что они борются за дополнительные 30 дней прибыли. Вы боретесь за то, чтобы остаться в бизнесе. В чем и вы, и они заинтересованы одинаково, так это в том, чтобы закончить их проект. В интересах каждого, чтобы вам заплатили, чтобы вы могли сосредоточиться на работе, а не на финансах. Никогда не соглашайтесь на условия, которые ставят ваш бизнес под угрозу.

Есть и другие вопросы, о которых нужно договориться, помимо сроков оплаты. Иногда много мелких платежей лучше, чем немного больших. Не исключено, что компания

может обеспечить вам более выгодные условия оплаты, если ваши инвойсы не превышают определенной суммы. Чем больше проект, тем чаще и на меньшую сумму я предпочитаю выставять инвойс. В противном случае вы рискуете провести месяцы без оплаты, и каждая возможная отсрочка платежа несет в себе значительно больше рисков. Вам следует избегать сценария «то густо, то пусто».

Остерегайтесь компаний, которые относятся к выплатам вам как к одолжению. Вы предоставляете ценную услугу за справедливую и согласованную плату. Если потенциальный клиент начинает остеречь на тему денег, уносите ноги, пока дело не зашло дальше. Своим поведением он сообщает вам, что не ценит то, что вы делаете. Такие клиенты не любят платить.

Прежде всего, никогда не соглашайтесь на плохие условия только ради того, чтобы получить работу. Есть кое-что хуже бедности. А именно – бедность и обязательства перед кем-то.

## Порядок оплаты

Мы занимаемся особой деятельностью, где принято получать наперед некую сумму, которая называется предоплатой. Это стандартная практика в нашей отрасли, и не позволяйте никому убедить вас, что это неправильно. Для большинства клиентов это не представляет абсолютно никаких проблем. Других это немного отпугивает. Но знаете что? Они просто играют на вашей неопытности.

Любая отрасль, которая должна выделить значительное количество ресурсов для работы на заказ, будь то ресурсы группы сотрудников или индивидуальное время, рискует, и этот риск нужно смягчить предоплатой. Дизайн – работа по заказу. Любой, кто делает что-то специально для вас с учетом ваших потребностей, возьмет с вас часть платы вперед. То, что вы создаете, – не товар, который можно пустить в оборот и продать кому-то другому. Ваш портной; фирма, обслуживающая мероприятие на дому; архитектор; чувак, производящий форму для вашей мини-лиги; торчок, собирающий ваш велосипед на заказ, – все эти люди делают что-то специально для вас. И если вам вздумается исчезнуть, они не смогут продать эти вещи, потому что круг людей, которым они могут понадобиться, либо мал, либо попросту не существует.

Если вы идете к портному, тот снимет с вас мерку, чтобы сшить костюм вам по размеру и из материала, который вы выбрали. (Обратите внимание, как часто я использую аналогии с портным. Это что-то подсознательное.) Если вы решите оказаться мерзавцем и не появиться, чтобы забрать костюм, ему придется искать кого-то не просто одного размера с вами, но и с одним вкусом. Это почти невозможно, и он не будет тратить на это время. Ему придется проглотить костюм. (Не в буквальном смысле, уверяю вас. Кроме того случая, когда у вас действительно странные вкусы.) Чтобы свести свои потери к минимуму и укрепить вашу заинтересованность, он попросит у вас предоплату. Теперь вы оба в игре. Он вложил в костюм свое время и материал, а вы вложили деньги. Если портной умен, то договорится с вами, что еще часть вы заплатите, когда придете на примерку. Таким образом он страхует свое время, потраченное на костюм на разных этапах, и минимизирует возможные потери. Когда костюм, наконец, готов, вы окончательно расплачиваетесь и забираете его. Вы также получите квитанцию, которая в нашей маленькой аналогии является эквивалентом права на интеллектуальную собственность, перешедшего от портного к вам.

Если бы вместо костюма я решил пояснить все это на примере из мореплавания, я бы сказал, что по мере разматывания каната ваш портной вязал на нем узлы. Поэтому канат не смог бы размотаться дальше последнего узла. Нет, серьезно, вам нужен костюм.

Убедитесь, что ваши платежи приурочены к четким вехам. «Когда их будет устраивать главная страница» не является четкой вехой. Приурочьте платеж к событию, которое можно внести в календарь. Клиенты могут намного дольше думать о том, утверждено что-то или нет, чем о том, была ли встреча. Так что если вехой является заключительная презентация дизайна, то счет можно выставлять сразу после встречи. Убедитесь, что вехи находятся у вас под контролем. Если только вы не ответственны за размещение сайта, запуск сайта является ужасной вехой.

Никогда не связывайте этап оплаты с показателями работы. В мире ни в чем нельзя быть уверенным. И даже когда вы правильно провели исследования, дизайн, разработку и испытания, нечто, что абсолютно не в вашей власти, может перевернуть мир с ног на голову. Вы просто не можете нести на себе эту ношу. Сегодня не существует никаких федеральных дотаций небольшим независимым дизайн-студиям, и я не питаю на этот счет ложных надежд.

В компании Mule Design мы разбиваем оплату большинства проектов на три или четыре платежа. Первая сумма должна выплачиваться при подписании контракта. Не начинайте работу без этого. Если начнете, потеряете все рычаги влияния, а это все равно что работать на условиях оплаты через 30 дней. Мы не пойдем на начальную встречу с клиентом, не получив чека с предоплатой. Исключение – работа с крупной компанией или организацией (читай: образовательные и государственные учреждения), где попытка удовлетворить это требование ставит клиента в неоправданно тяжелое положение. В этих случаях мы ждем, пока платеж будет обработан. И мы нечасто так поступаем.

Не стесняйтесь установить штраф за просрочку платежа. И пусть он будет достаточно высок, чтобы вам не пришлось расстраиваться, если компания примет это условие, и пусть его сумма растет с течением времени.

## Что делать, когда оплата задерживается

В девяноста процентах случаев задержки оплаты можно избежать, если позаботиться об этом заранее. Так что, если вы взяли в руки эту книгу и сразу открыли ее на этой странице, потому что у вас срочная проблема, подождите секунду. Да, я понимаю, что это срочно. Да, я советую вам немного остыть. Потому что я не хочу, чтобы вы решали проблему с задержкой оплаты на горячую голову.

Первое правило в этом случае – оставаться спокойным. Ни при каких обстоятельствах вы не должны с криком врываться в офис клиента, требуя денег. Или начинать публично жаловаться об этом в Твиттере. Это может показаться правильным решением в какой-то момент, но ни одно из этих действий не приблизит вас к вашим деньгам.

Теперь, когда вы успокоились, вы можете попытаться понять, почему оплату задержали. Насколько ее задержали? И где она застряла? Давайте спокойно проследим ее путь. Позвоните своему клиенту. Напомните ему, что вы ждете оплату и так до сих пор ее не получили. Попросите подтвердить, что деньги перевели. Если вам говорят, что еще не перевели, напомните, что пора, и попросите сделать это сегодня же. Если клиент в одном с вами городе, предложите подъехать или отправить курьера. Получение своих денег стоит потраченных на это 30 долларов.

Если вам говорят, что деньги уже перевели, узнайте подробности: дата, когда были перечислены деньги, номер чека, почтовый идентификационный номер, если таковой существует.

Причина большинства задержек с оплатой – неорганизованность. Причина очень немногих – какая-то серьезная неприятность (кончились деньги). И совсем редких – коварный план (просто не хотят платить). Пока у вас не появились доказательства обратного, давайте предположим, что оплата задержалась из-за неорганизованности. Это самое вероятное объяснение, и это легче всего исправить.

В крупных компаниях существует строгий порядок выплат, но они производят так много платежей, что некоторые могут провалиться в какую-нибудь щель.

У быстро растущих компаний может быть много денег, но они могут запутаться в том, кому и за что нужно платить.

Случай из жизни: однажды я позвонил клиенту по поводу задержки оплаты. Мне сказали, что деньги были перечислены около недели назад, дали мне номер чека и все такое. Я не вполне поверил, но подыграл и попросил отменить этот чек и выписать новый. Они любезно согласились, и я завершил разговор, чувствуя себя мастером переговоров, которым я, вполне очевидно, и являюсь. Так вот, возвращаясь с обеда, мастер переговоров решил проверить почту и, как вы догадались, нашел в почтовом ящике теперь уже отмененный чек.

Что касается платежей, с которыми тянут специально, или случаев, когда кто-то просто ведет себя по-свински, – так вот для этого вам и нужен юрист. Приложите все усилия к тому, чтобы с вами рассчитались добросовестно. И если это не удалось, спустите на них своего юриста. Имейте в виду, что юристу придется платить, но 80 % с бакса все равно больше, чем 100 % дырки от бублика.



### **Что можно сделать, когда не удается свести концы с концами**

Когда экономика дерьмовая, все платят с опозданием. Будьте к этому готовы. Договоритесь о поэтапных выплатах, чтобы каждая выплата была не слишком большой и чтобы промежутки между ними были не слишком велики. Перейдите в режим экономии. Откладывайте как можно больше денег. Сфера клиентских услуг – это территория, где вечно то густо, то пусто.

Наступят времена, когда придется платить по счетам, а у вас не будет наличных. Вы должны этого избегать, насколько возможно, разбивая инвойсы на несколько и сочетая крупные и мелкие. Небольшие проекты, за которые платят быстрее, и большие, за которые платят больше, разнообразят ваш график получения денег так, что у вас будет постоянный поток мелких платежей между несколькими крупными.

Но будут и тяжелые времена. Будьте к ним готовы и договоритесь со своим банком о кредитной линии<sup>13</sup>. Я буду с вами откровенен: банки сокращают кредитные линии по всем направлениям. (На радостях, что мы спасли их задницы от банкротства.) Но если вы владелец бизнеса и вы в хороших отношениях со своим банком – идите в банк и просите, это обыкновенная услуга. На всякий случай попробуйте договориться как минимум на сумму двух платежных ведомостей.

---

<sup>13</sup> Кредитная линия – способ кредитования, при котором банк обязуется кредитовать клиента в течение определенного срока в определенных пределах; при этом допускается постепенная или единовременная выборка кредитных средств.

## Не вешать нос, дружище

К сожалению, вам придется иметь дело с людьми, которые платят с опозданием. Есть меры, которые можно принять, чтобы свести эту неприятность к минимуму: провести исследование, чтобы убедиться, что вы не ввязываетесь в подобную ситуацию с самого начала, качественно делать свою работу, установить хорошие отношения с клиентом, обзавестись знакомствами в отделе выплат и добиться взаимного понимания по поводу сроков и сумм. Даже тогда что-то может пойти не так и вам нужно будет использовать свое знание ситуации, чтобы отследить платеж. Помогите себе получить свои деньги. Я не могу гарантировать, что вас никогда больше не надуют, но я уверен, что могу помочь вам уменьшить число таких происшествий.

И запомните самое главное: никогда не отступайтесь, когда вам должны денег. Идите и берите свое. Вы их заработали, вы честно вложили труд, и это заслуживает справедливой компенсации. Перестаньте чувствовать неловкость в отношении денег. Это ни очаровательно, ни «порядочно». Вы профессиональный дизайнер, а профессионалам платят.

Я не могу гарантировать, что разговоры с клиентом о деньгах не будут трудными. Я могу даже поручиться, что именно такими они и будут. Если вам страшно, это, как правило, признак того, что вы поступаете правильно. Но я могу обещать, что второй разговор о деньгах будет легче, чем первый, а третий будет легче, чем второй, и так далее. Пока в один прекрасный день вы не поймаете себя на том, что больше не боитесь этого и пишете об этом книгу.

## 10. Работа с другими людьми

Многое в этой книге посвящено тому, как вам защитить себя от других (а все остальное – как защититься от самих себя). До сих пор мы рассматривали в основном клиентов. За свою карьеру вам придется научиться иметь дело со множеством других людей, если вы хотите заниматься своим делом. Работаете ли вы в одиночку или в команде, умение общаться и слушать окружающих станет ключевым фактором качественной работы.

Вы будете иметь дело с множеством разных людей, движимых самыми различными побуждениями. Я могу дать вам стандартные рекомендации по поводу того, как общаться с клиентом или коллегой. Но в итоге вам придется самим выяснить, как лучше иметь дело с каждым конкретным клиентом и каждым сотрудником.

Для этого понадобится умение слушать, сопереживать и понимать, что движет людьми.

Чтобы установить хорошие рабочие отношения, требуется доверие, самосознание и дисциплина. Вы должны знать, что лично вам нужно от этих отношений и что беспокоит других. Вы также должны ясно представлять себе, каково место каждого в рабочем процессе.

Если вы стремитесь к одной цели, уважаете талант, время и мнение друг друга, понимаете, как использовать возможности друг друга для достижения общих целей, вы добьетесь успеха. Также важно уметь вовремя замолчать. Прямо и откровенно говорите, что вам нужно, и у вас будет больше шансов это получить.

## Работа с другими дизайнерами

Сегодня утром я ехал на работу на автобусе. Был час пик, и я оказался плотно зажат между пассажирами на передней площадке рядом с водителем. Другой автобус приближался к нам по встречной полосе. Водители встретились глазами. Каждый из них поднял в приветствии руку, как бы говоря: «Привет, я веду автобус, как и ты». Автобус проехал вперед. Через десять минут каждый из них встретится с другим автобусом и сцена повторится.

Таксисты делают то же самое. Еще они пропускают вперед других таксистов, позволяя тем влиться в движение перед собой, что они никогда и ни за что не позволят сделать простому водителю. И я думаю, что и банкиры обмениваются секретным рукопожатием, сталкиваясь друг с другом в сауне. Прямо как масоны.

Большинство людей в мире связаны профессиональными узами. Достаточно тесными для того, чтобы помахать друг другу при встрече и признать, что они люди одной профессии.

Но дизайнеры – совсем другое дело. Встречаясь с командой клиента впервые, я, как правило, могу сказать, сидит ли с нами за столом дизайнер. Это тот, кто с усмешкой смотрит на меня сверху вниз. Меряет меня взглядом. Возможно, он в этот момент гадает, зачем меня пригласили делать работу, которую он, как ему кажется, вполне способен выполнить сам. Это, конечно, происходит не всегда. Но весьма часто.

Настолько часто, что это должно прекратиться. На протяжении своей карьеры я слышу одну и ту же жалобу почти от каждого дизайнера, которого встречаю на своем пути: «Никто меня не ценит». И в этой книге я указал на множество причин, почему это может быть действительно так и почему вы сами виноваты во многом. И как в ваших силах это исправить. И я говорю все это с любовью в сердце – к вам и к нашей общей профессии. Но пока вы не начнете относиться к себе с уважением, не ждите этого от других. Пока дизайнеры не перестанут относиться друг к другу как злобные соперники в духе какого-нибудь отвратительного реалити-шоу, не сделают взаимную поддержку нормой жизни, нельзя ждать от других, чтобы вас принимали всерьез.

Пока вы не прекратите ставить друг другу подножки, вас точно никто не примет за водителя автобуса.

## Лучше вместе

Работа с другими (талантливыми) дизайнерами делает вас опытнее и имеет большое значение для вашего профессионального роста, особенно в начале вашей карьеры. Нет лучшего способа узнать свое ремесло, чем смотреть, как им занимается кто-то другой. Но даже на следующем этапе карьеры постоянный контакт с тем, кто говорит с вами на одном языке, позволит вам обоим совершенствоваться в профессии. Черт побери, иногда достаточно знать, что с вами в комнате еще один дизайнер, чтобы удержаться от халтуры.

Работа с дизайнерами, которые с вами не согласны, лучше, чем работа с такими, которые согласны во всем. Первые заставят вас отстаивать каждое решение! А это значит, что вы научитесь приводить по-настоящему железные аргументы и делать по-настоящему хорошую работу. Если вы не можете заставить сидящего рядом с вами коллегу, с которым вы каждый день обмениваетесь шутками, принять вашу работу, вы точно не сможете заставить ее принять требовательного клиента.

## Критика коллег

Мнение коллег о вашей работе – совсем не то что отзывы клиентов. С коллегами вы говорите на одном языке. Это менее официально, но в то же время требует большего напряжения. В конце концов, это люди, которые знают вас лучше, чем клиенты. Может быть, вы работаете в одном и том же пространстве целыми днями, может быть, вы встречаетесь после работы и что-то показываете друг другу. Вы не против рассказать о своих неудачах, об упущенных проектах и поделиться сомнениями. В то же время это люди, которые видят, когда вы ошибаетесь. Они могут не только сказать вам, что что-то не работает, но и объяснить почему, и даже подсказать, как это исправить.

Вы должны этим воспользоваться.

Возможно, это побочный продукт моего собственного старения, но в последнее время я заметил, что стараюсь уходить от критики. «Критика» – слово, которое само по себе заставляет дизайнеров строить эту свою столь непривлекательную обиженную мину. Как смеете вы критиковать то, что было с любовью создано тем, кто руководствовался столь чистыми намерениями? Зачем такая суровость? Мы представляем свою работу в столь возвышенных тонах, что даже намек на косой взгляд может раздавить маленькие хрупкие косточки, на которых держатся наши проекты. Мы поддерживаем друг друга и похлопываем по плечу (нежно!) за то мужество, которое потребовалось, чтобы вывести наши любовно продуманные пиксели на экран для тех, кто умеет ценить лакомство.

Мало того что мы забыли, как использовать серьезные инструменты, но мы путаем навешивание полок из IKEA с изготовлением мебели.

«Но я вложил в это столько труда!»

До того как появился «весь этот дизайн», я имел удовольствие разочаровать своих родителей, трудолюбивых иммигрантов, поступив в художественную школу. Нас учили самовыражаться, вкладывать душу, развивать свой словарный запас и читать чудовищные произведения французской литературы. А раз в неделю мы собирались вместе и критиковали работы друг друга. Мы выставляли все эти сугубо личные артефакты, в которые якобы вложили душу, и весь день изошрялись в придумывании наиболее жестоких критических разборок. Мы потрошили друг друга. Не имело значения, принадлежала ли работа вашему другу или кому-то, с кем вы не были знакомы. Задача была двоякой: развить навыки критического мышления и нарастить толстую кожу.

Но в том доме ужасов были правила. Можно было говорить все что угодно о самой работе, об усилиях, потраченных на нее, о мастерстве исполнения, но, если вы допускали личный комментарий об авторе, все в помещении замирали. Вас просили покинуть занятие. Конкретного человека нельзя было критиковать. Если вы доводили кого-то до слез, что происходило несколько раз в день, то это происходило потому, что кто-то был плохим художником, а не плохим человеком.

Теперь заметьте, я не пытаюсь установить связь между искусством и дизайном. Между этими понятиями пропасть: одно из них – корпоративный инструмент бизнеса для манипуляции бедными, а второе – дизайн. Но существует связь между теми, школьными, критическими отзывами и критикой коллег. Прошло несколько месяцев, и с критикой в художественной школе что-то произошло. Во-первых, кое-кто ушел. Тяжело, когда вашу работу регулярно критикуют. Но тем, кто остался, работа стала удаваться лучше. Улучшилась и способность критиковать. К концу года не только мы работали лучше, но и наши навыки критического мышления заострились, как ножи.

Простите за аналогию с искусством. Давайте вернемся в офис.

Я соглашусь с тем, что идти каждый день на работу, чтобы выслушивать критику коллег, не очень приятно. И так, конечно, дело не пойдет, если только вы не установите ряд основных правил. Дело пойдет, если все участники процесса уважают друг друга. Дело пойдет, если соблюдаются приличия. Вы должны говорить о работе, а не о человеке, который ее сделал. И вы должны понимать, что все, кто принимает участие в критике работы, действуют как в интересах проекта, так и в интересах дизайнера. (Если это не так, у вас большие проблемы.)

Начните с четкого определения целей, которые вы преследуете. Обсудите, удалось ли их достичь, и насколько хорошо это было сделано. Даже хорошую работу можно улучшить. Нельзя ставить перед собой цель выполнить что-то просто приемлемо. Также нельзя ставить перед собой цель много работать над чем-то. Цель всегда состоит в том, чтобы сделать все как надо. (Не путайте понятия «работать много» и «делать как надо!»)

Как человек, которого критикуют, вы должны понимать, что это отзыв не о вас, а о работе. И вы должны быть открыты хорошим идеям, которые родились не в вашей голове. Защита своей работы должна уравнивать открытость лучшим идеям, а чтобы этого добиться, требуется время. Чтобы позволить другим помочь улучшить вашу работу, нужны уверенность в себе, ум и беспристрастность. А чтобы не позволить, нужно всего лишь иметь упрямую башку.

## **Никакого злобного соперничества**

Воображаемая (или реально существующая) конкуренция отравляет рабочие отношения между дизайнерами.

Работая над заказами, мы часто оказываемся в ситуациях, когда в команде клиента есть свой дизайнер. Вы будете удивлены, как часто от нас скрывают факт его существования. Я не совсем понимаю, кого клиент пытается защитить таким маневром: нас, дизайнера или, что наиболее вероятно, самого себя.

Нас часто приглашают после того, как была предпринята попытка сделать эту работу своими силами. Это сложная ситуация для всех. Штатный дизайнер может воспринимать как угрозу то, что теперь кто-то другой отвечает за работу, которую он не смог сделать. (Скорее всего, ему для этого не хватало внутренней поддержки.) Иногда штатный дизайнер настаивал на том, что не нужно нанимать команду извне, и проиграл в этом споре. Это тоже неловкая ситуация.

Забавная история. Как-то раз мы уже около месяца работали над проектом для одного клиента. Переделывали их сайт. Я сижу в офисе клиента, и мы обсуждаем кое-какие новые идеи. Я упоминаю конкретный процесс, который рассматриваю.

– Не похоже ли это на то, что некоторое время назад придумал Сэм?

– Кто такой Сэм?

– Это дизайнер, который несколько месяцев занимался этим проектом. Кое-что придумал. Но потом кое-что поменялось.

– Могу я поговорить с ним?

На следующий день я иду разыскивать этого Сэма, пытаюсь его разговорить. Он копается у себя на столе и выуживает полный набор процессов и схем страниц для того продукта, над которым мы работаем. И там оказывается несколько очень хороших идей. Короче говоря, мы вовлекли Сэма в работу, и многое из того, что мы в итоге создали, уходило корнями в его модель. Вместо того чтобы изобретать решение с нуля, мы использовали его знание продукта и идеи, которые он уже изучил, и разработали их лучше, чем каждый из нас мог бы сделать это по отдельности.

Но то, что мы узнали о его существовании, было чистой случайностью.

Если вы кого-то обслуживаете, обязательно найдите штатных дизайнеров клиента. Их знание процесса изнутри станет потрясающим ресурсом для того, кто пришел извне. Если вы штатный дизайнер и ваша компания наняла команду дизайнеров, идите им навстречу. Их статус аутсайдеров позволит им работать, игнорируя корпоративную политику. Усмирите гордыню. Вы оба можете делать что-то такое, чего не могут другие. Вместе вы сильнее, чем по отдельности.

Сэм мог бы прийти в ярость от того, что кого-то другого пригласили работать над проектом, для которого у него уже были отличные идеи. Мы могли бы насторожиться оттого, что Сэм не только проделал всю подготовительную работу, но и мыслил в одном с нами направлении. Вместо этого оказалось, что мы одинаково понимаем проблему, и согласились решить ее вместе. Не говоря уже о том, что компании была достаточно гибкой, чтобы позволить нам сделать это.

Если вас посадили вместе работать над проектом или вы случайно обнаружили, что работаете над одним проектом, вам лучше объединиться во имя общей цели, чем конкурировать за внимание и ресурсы.

## **Мой первый арт-директор**

Чаще всего, однако, описанная выше ситуация имеет иное продолжение. Дизайнер – это сводящее с ума сочетание соперничества и неуверенности в себе. На каждую историю, которую я могу рассказать о ком-то вроде Сэма, у меня найдется десять историй о том, как я пришел в офис клиента и застал его рассматривающим конкурирующий макет, сделанный штатным дизайнером. И я охотно признаюсь, что до того, как я поумнел, я и сам разрабатывал конкурирующие макеты, когда мой собственный босс нанимал дизайнеров извне. Зачем я это делал? Все просто. Я чувствовал, что я был лучше тех, кого нанимали. И, что еще более важно, я боялся, что окажусь хуже.

Как и все животные, мы жаждем признания. Мне было все равно, что мой босс думал о тех других дизайнерах до тех пор, пока обо мне он был лучшего мнения, чем о них. Мне очень повезло встретиться с дизайнером по имени Мэтт в начале моей карьеры. Мэтта пригласили сделать годовой отчет, подготовить который, по мнению нашего босса, я не был готов. (Кстати, тупица, я бы сам великолепно справился!) С того момента, как он вошел, я начал злиться. Он это чувствовал – мне не очень хорошо удается скрывать свое раздражение. Так вот, в один прекрасный день Мэтт приглашает меня на обед, и мы начинаем говорить о дизайне. Он расспрашивает меня о компании и представляет на мой суд свои идеи для годового отчета. И вот уже мы работаем вместе. Он дает мне задания. Мы даем друг другу отзывы. Он был моим первым арт-директором во всех смыслах. И он объяснил мне, чего можно достичь, идя к одной цели, вместо того чтобы пытаться вредить друг другу.

Так что теперь, когда я встречаю дизайнера, оказавшегося в ситуации, в которой раньше был сам, я иду на контакт. Как это сделал Мэтт. Мы все звенья в непрерывной цепи нашего общего ремесла. Мы несем ответственность за то, чтобы эта цепь оставалась крепкой. За то, чтобы к ней добавлялись новые звенья.

Ведите себя так, будто в ваших силах улучшить отношения с другими дизайнерами, и обычно это так и есть.

## **Правила работы с другими дизайнерами**

**Уважение.** Вы не можете работать с людьми, которых не уважаете. Но я боюсь, что слишком часто мы сами решаем не уважать кого-то просто потому, что их идеи, взгляды и подход к проблеме отличаются от наших. А это значит, что мы сами себя надуваем, лишая

себя возможности решить проблему новым (или старым!) способом. Всегда можно чему-то научиться, работая с другим дизайнером, будь то убеленный сединами ветеран или новичок.

Помните графических дизайнеров, над которыми мы когда-то смеялись? Так вот, веб-индустрия наконец-то достигла того этапа, когда все, что те знали о разметке, теории цвета и полиграфии, стало актуально. Мы не изобрели ничего нового в дизайне. Наши технологии еще не доросли до всех его возможностей.

Достигнуть мастерства в любимом деле означает иметь достаточно уверенности в себе, чтобы оценить свои возможности, достаточно скромности, чтобы признать свою некомпетентность, и мужество, чтобы уважать тех, кто замечает наши ошибки.

**Четкое разграничение функций.** Чтобы работать вместе, не спотыкаясь друг о друга и не дублируя действий друг друга, нужно четко распределить функции. Решите, кто за что отвечает. Решите, как будет работать обратная связь. В зависимости от обстоятельств, возможно, нужно будет установить порядок связи с клиентом. И да, одному из вас, возможно, придется руководить. (Подробнее об этом позже.)

Помните водителей автобусов в начале этой главы? Насколько хорошо, по вашему мнению, им удалось бы ладить друг с другом, если бы они решили сесть за руль автобусов друг друга, потому что им показалось, что у них получится лучше?

Как бы это ни было тяжело, но, как только вы решили, что другой дизайнер отвечает за определенную часть задачи, вы должны доверить ее ему целиком. Общайтесь друг с другом чаще. Обсуждайте работу друг друга. Если его работа ужасна, скажите ему об этом и вместе разработайте другие решения. Но ни в коем случае не преподносите другому дизайнеру «сюрприз» в виде собственного варианта того, за что он отвечает. И поверьте мне, как человеку, который работает с другими дизайнерами, – иногда бывает очень-очень трудно не взять у них из рук мышку. Бывает, я точно знаю, как что-то можно исправить, и мы это обсуждаем, и моя рука начинает медленно ползти к их мышке. Но это неудачный ход, неуважительный по отношению к другому. Это упущенная возможность чему-то его научить. И прежде всего это значит, что вы не доверяете своим навыкам обратной связи настолько, насколько доверяете своим навыкам исполнения.

**Цели проекта – на первом месте.** Чья это была идея? Кому какое дело, если это хорошая идея. Если вся команда сможет сплотиться вокруг общей цели, вероятность достижения этой цели увеличится в геометрической прогрессии. Когда мы тратим время на обсуждение того, принадлежала ли идея адаптации перехода Джиму или Бетти, мы не занимаемся осуществлением этой идеи. Важно то, что у нас есть хорошая идея.

Работаете ли вы с другими дизайнерами из вашей команды или с дизайнерами из команды клиента, о вас в конечном итоге будут судить по успеху проекта в целом, а не по вашим личным достижениям. Так зачем же позволять сомнению и мелочности портить себе праздник?

Вы можете научиться тешить свое сомнение по-семейному: празднуя завершение успешного проекта вместе со всеми.

Когда я оглядываюсь на проекты, над которыми я работал, вспоминаются те из них, на которых люди успешно сотрудничали, а не те, где выделялись отдельные идеи и достижения. И нибб успешного проекта имеет обыкновение сиять над всей командой.

Помните, что Джордан не получил ни одного кольца<sup>14</sup>, пока не научился передавать пас и привлекать к игре своих товарищей по команде. Как только он этому научился, он получил шесть колец.

---

<sup>14</sup> Кольцо чемпиона – кольцо, которого может быть удостоен игрок выигравшей команды в профессиональной спортивной лиге. Речь идет об американском баскетболисте Майкле Джордане.



Не садитесь за руль чужого автобуса. Время от времени у нас появляется новый потенциальный клиент, который говорит нам, что хотел бы нанять нас, потому что не доволен работой фирмы, с которой в данный момент сотрудничает. Либо он как раз «разрывает отношения» с этой фирмой.

Либо не доволен работой нынешней фирмы и хочет, чтобы мы пересмотрели ее работу. Мы отказываем таким клиентам. И вы должны им отказывать. Никогда не наступайте на работу другого дизайнера. Все, что вы скажете о работе той фирмы, будет использовано против нее. Одно дело честно соревноваться за работу над проектом, и совсем другое – способствовать чьему-либо увольнению.

Если клиент не доволен нанятой фирмой, пусть сам это и расхлебывает. Вы же оставайтесь в стороне от этой каши.

То же самое относится к безобразной практике обнародования своей версии дизайна, который только что был запущен. Безусловно, вы можете его критиковать. Пишите о том, что работает и что не работает, но имейте в виду, что другой дизайнер работал в условиях ограничений и корпоративной политики, о которых вы можете не знать. Так что изложите свои мысли как пользователь или даже как пользователь, который также является дизайнером.

Но найти время, чтобы переделать их работу и публично обнародовать ее, самодовольно и мелочно. (Да, это случилось со мной. Да, я до сих пор злюсь на себя.)

Будьте едины. Или мне придется на вас наорать.

Но погодите, одних дизайнеров не хватит, чтоб сделать дело, верно? Давайте познакомимся кое с кем из остальных.

## Эти остальные люди в офисе

Работать с другими людьми просто: выясните, чего они хотят, и убедитесь, что они понимают, чего хотите вы. Все остальное – небольшие погрешности.

Несколько лет назад, когда моя компания была в младенческом возрасте, я натурально подсел на одну телепередачу на канале «Дискавери» (канал, по которому показывают обезьян с молотками) под названием «Дом-монстр». Суть передачи в двух словах: прораб Стив собирает группу подрядчиков, каждый из которых имеет определенную специальность, и вместе они должны за неделю полностью переделать часть чьего-то дома. В течение недели подрядчики препираются. Но каким-то образом в конце им всегда удавалось завершить работу, и владельцы дома приходят либо в восторг, либо в ярость от того, что в гостиной у них теперь огнедышащий фонтан, а на месте газона теперь ров.

Но больше всего в этой передаче мне нравилось (по крайней мере, имея в виду нашу с вами сегодняшнюю беседу) самое начало. Прораб Стив собирал всю свою команду, и они начинали обсуждать, что можно сделать. На этом этапе все работали сообща. Плотник предлагал разводной мост на заднем дворе, генеральный исполнитель заводил речь о том, как это осуществить, разрушив при этом 75 % несущих стен дома, а электрик прикидывал, сколько электроэнергии придется украсть у соседей, чтобы это заработало.

Тогда я сказал Эрике, моему партнеру: «Вот как надо работать! Мы должны привлечь к проекту всех с самого начала».

И именно так мы и работаем. В начале каждого проекта все члены команды собираются вместе и подаются идеи. В помещении накапливается фантастическое количество энергии, когда мы одновременно обсуждаем, как организовать, спроектировать и построить что-нибудь. Затем мы смотрим, заставит ли нас чья-то идея выйти за рамки бюджета или не уложиться в срок, тогда как наш ведущий исследователь подсказывает нам, что никто не захочет иметь сайт с огнедышащим фонтаном.

Таким образом, когда мы все отправляемся заниматься каждый своей работой, мы помним о том, что вместе собирались строить.

Я работал во многих компаниях, где мне на стол бросали уже полностью готовые схемы страниц и в качестве свершившегося факта отправляли разработчикам макеты, которые те зачастую видели впервые, и я могу сказать вам, что это не работает!

Если вам повезло работать в кабинете, где сидят дизайнеры всех специальностей, необходимо использовать их в полной мере. Работайте вместе. С самого начала и регулярно. Разделяйте неудачи и успехи друг с другом. Но я гарантирую, что, если вы найдете людей, с которыми сработаетесь, успех перевесит неудачи.

В зависимости от того, где вы работаете, у вас в офисе может быть множество других людей. Даже если вы работаете в одиночку в своей квартире-студии, вам, несомненно, приходится взаимодействовать с другими людьми (другими мастерами!) в течение дня.

Мы уже подробно обсудили клиентов, равно как и адвокатов и, конечно же, других дизайнеров. Но веб-дизайн – сложная вещь. В нем много компонентов. И все эти компоненты требуют мастеров своего дела.

Если вы работаете в небольшой компании, один и тот же человек может выполнять многие функции. Если вы работаете в крупной компании, каждая из этих функций может быть разбита на скучнейшие «подфункции».

Но так или иначе, все, с кем вы работаете, также отвечают за успех проекта и заслуживают вашего уважения.

## Руководители проектов

Вы знаете, что самое классное в руководителях проектов? То, что они руководят проектами. Они следят за тем, чтобы все было вовремя и в рамках бюджета. Они распределяют ресурсы и следят, чтобы вы работали над тем, над чем должны работать. Они делают это, тщательно выстраивая всю структуру проекта. Они тратят уйму времени на сложные расписания, которые обеспечивают завершение проекта в срок, и, когда все сдвигается, они переделывают все заново.

Так же как вы несете ответственность за качество проекта, руководитель проекта несет ответственность за своевременное его выполнение. И с максимальным количеством прибыли. Это не означает, что вы оба не должны заботиться о работе другого. Это означает, что каждый отвечает за свою часть. Это часто приводит к напряженности, так как ваша основная цель – сделать работу хорошо, а основная цель руководителя проекта – сделать работу в срок. В принципе, так и должно быть. Каждая из сторон стремится добиться того, за что отвечает, и, борясь друг с другом, вы имеет шанс представить отличную работу в срок.

Руководитель проекта также служит для вас голосом клиента. Он следит за тем, чтобы требования клиента были учтены, и отвечает за повседневное общение с ним.

Руководитель проекта – не ваша мама. Он может быть мамой проекта, но не вашей. Он не обязан руководить вами за пределами того, что имеет отношение к проекту.

Самый лучший способ работы с руководителем проекта – ясно понимать, за что каждый из вас отвечает, и держать его в курсе работы над проектом. Не тяните бесконечно, чтобы сообщить руководителю проекта о проблеме. При малейшем намеке на срыв сроков поставьте его в известность. Помогите ему помочь вам, дав ему время решить эту проблему с клиентом.

Иной раз вам кажется, что вы и руководитель проекта работаете в противоположных направлениях, но это не так. Вы стремитесь к той же цели, просто у вас разные способы ее достижения.

Вы также можете облегчить ему (и, соответственно, себе) жизнь, сократив «творческий» процесс. Реально оценивайте время, придерживайтесь сроков, понимайте масштабы. Будьте человеком, на которого можно рассчитывать.

## Исследователи

Хороший исследователь проследит за тем, чтобы вы не настроили домов с подвалами в зоне наводнения. Исследователи проводят беседы с командой клиента и с потенциальными пользователями. Они рассматривают аналитические показатели клиента. Их работа заключается не в том, чтобы сказать вам, что проектировать (в конце концов, ни один исследователь не мог сказать Генри Форду, что люди хотели ездить на автомобилях). Но хороший исследователь мог бы сказать ему, что людям нравится передвигаться с большей скоростью.

Подобно тому как руководитель проекта служит голосом клиента, исследователь служит голосом пользователя. Хороший исследователь будет непосредственно общаться с теми людьми, для которых предназначена ваша работа, и выяснит, каковы их привычки и склонности. Хорошее исследование бесценно для выбора верного пути.

Следует завести привычку как можно чаще присутствовать на таких интервью с потребителями. Это даст вам гораздо лучшее представление о тех, для кого предназначен ваш дизайн.

Успех любого проекта зависит от того, какой отклик он найдет у своей целевой аудитории. И ваш исследователь – это ваша способность понимать эту аудиторию. Обращайтесь с ним хорошо.

## **Информационные дизайнеры**

Информационный дизайнер или информационный «архитектор» – одна из дизайнерских специальностей. Возможно, вы как раз им и являетесь! (Реплика в сторону: я ненавижу термин «информационный архитектор», это позорное словосочетание вроде «роман-комикс». Дизайнер – это дизайнер.) Он определяет структуру: как все устроено, как добраться из точки А в точку Б, систематику, принципы организации, категории и другое. В целом он определяет, где что находится и как до этого добраться.

Информационные дизайнеры конкретизируют структуру и основополагающие принципы сайта, то есть чертежи (отсюда и слово «архитектор»). Они, как правило, поддерживаются каркасами, также называемыми схемами страниц.

Клиент должен утвердить основную структуру сайта в виде голого каркаса до презентации. Таким образом мы получаем согласие клиента на различных этапах пути, и разногласия могут возникнуть только в пределах последнего полученного согласия. Это как завязывание узлов на канате.

Это не означает, что дизайнер, разрабатывающий визуальную часть, прохлаждается до тех пор, пока информационный дизайнер не получит добро. Лучше всего, когда обе стороны как можно теснее сотрудничают, придумывая варианты, а затем принимаются каждая за свое. Решаем вместе, исполняем порознь.

За годы своей карьеры я работал в разных местах, где веб-дизайнеры творили, не снимая наушников и не позволяя никому себя беспокоить, а затем бросали на мой стол около сотни прототипов сайтов. Выглядеть они могли по-разному: от карандашных набросков до полноценных макетов. Затем дизайнер с головой окунался в следующий проект. Процесс этот известен как «каскадное проектирование». Потому-то вам и хочется засунуть такого человека в бочку и бросить в настоящий водный каскад.

Мой любимый метод работы с информационным дизайнером – расположиться перед большой доской и схематично изобразить то, над чем мы вместе работаем. Чем раньше вы начнете совместно разрабатывать решения, тем удачнее будет проект. А доски позволяют легко и быстро вносить изменения. Мы делаем много фотографий. Рано или поздно вам придется вернуться назад и документировать весь этот материал для клиента. Но чем больше вы советуетесь друг с другом и обсуждаете все в процессе, тем вероятнее, что вы придете к хорошему решению, с которым оба будете согласны.

## **Кто отвечает за макет? Решим эту проблему раз и навсегда**

Каждый день по всему миру, возможно и сейчас, когда вы читаете эти строки, некий дизайнер делает презентацию схем связей (страниц), или прототипов, клиенту. Схема страниц – это страшно запутанная вещь для того, кто не обучен в этом разбираться. Запутанная даже для тех, кто управляет сайтом. (Видели когда-нибудь схему электропроводки холодильника? Тем не менее вы суete в холодильник руку много раз в день.)

И словно показ очень запутанного документа уже сам по себе не достаточное наказание, мы добавляем самую большую ложь, которую только можно сказать клиенту: «Это не подразуме-зуме-вает реальное расположение блоков».

Чтоб мне провалиться! Как его можно не подразумевать?

Это обычно делается, чтобы оставить достаточно свободы действий дизайнеру визуальной части, который появится позже и будет иметь возможность все передвинуть и организовать пространство, чтобы приступить к своей работе. Что, кстати говоря, мы просто обожаем. Однажды я работал с информационным дизайнером, который орал на меня за то, что я «все передвигаю!» (Его уже нет с нами. Я имею в виду в нашей отрасли. Состава преступления не было обнаружено.) Мы по эстафете передаем эту проблему клиентам. Но клиента нельзя просить игнорировать самое очевидное, что предстает перед его глазами, – организованное пространство! Подумайте о том, сколько времени мы сэкономим на собраниях, если перестанем постоянно повторять эту глупую фразу.

В течение многих лет мы пытаемся придумать способ заставить реку течь в гору, и что получается в результате, вы и сами поняли из моей метафоры. Так позвольте макету быть макетом. Пусть дизайнер визуальной части и информационный дизайнер работают вместе с самого начала. Пусть они придут к согласию по поводу основной сетки, потенциального макета, размещения основных функций и прочего. И пусть каждый развивает и то, и другое, и третье по мере продвижения проекта так, чтобы все понимали, что происходит.

Поэтому, когда вы кладете перед клиентом нечто, вы можете сказать примерно так: «Вот примерный набросок макета, который мы вместе продолжим разрабатывать».

Так кто же отвечает за макет? Вы все. Можно теперь перестать спорить по этому поводу? Это утомительно.

## Разработчики

Если вы веб-дизайнер, то должны знать, как писать программы. Однако если, как и я, вы можете позволить себе роскошь работать с отличнейшими разработчиками, то можете обнаружить, что ваши практические навыки немного заржавели, даже если вы следили за всеми невероятными и удивительными новинками в нашей области в течение последних нескольких лет.

Из всех моих сотрудников в офисе теснее всего я сотрудничаю с разработчиками, потому что до тех пор, пока мы не начинаем писать программы, мы просто рисуем картинку сайта. Мы работаем в довольно быстром темпе в унисон. Я не передаю им куски на разработку, мы вместе работаем над теми частями, которые требуют совместных усилий. Чем быстрее мы доберемся до кодов, тем скорее мы сможем начать их пересматривать.

Например, вам нравится интерактивный дизайн, верно? Как раз на этой неделе я начал работать над наброском расширенной версии сайта для настольного компьютера, и, как только мы пришли к соглашению по основному прототипу, мой программист Джим Рэй начал работать над интерактивными компонентами. Но каждые пятнадцать минут или около того одному из нас приходилось корректировать свою работу, потому что другой либо обнаруживал проблему, либо находил лучший способ что-то сделать. Мы принимали решения быстрее, и сами решения были лучше, потому что дизайн и программирование шли рука об руку. Если бы я попытался сделать макет всех этих интерактивных компонентов, а затем передать их Джиму, чтобы тот написал программу, эти ошибки оказались бы внутри и у нас ушло бы несколько дней на то, чтобы выявить их. Не говоря уже о том, что мы, скорее всего, попросили бы клиента утвердить окончательный дизайн, который на самом деле нуждался в поправках.

Мы часто работаем над макетом столько, сколько требуется для полной ясности, и именно поэтому мы не включаем сделанные в Photoshop макеты в нашу заключительную презентацию. Такие макеты отражают беспорядок, часто неоконченный беспорядок, который может иметь очень мало общего с тем, что мы в итоге построили. Не тратьте время на обновление картинки, тогда как клиент платит вам за сайт.

## Инженеры

Разработчики создают то, что вы спроектировали. Они бывают на любой вкус и цвет: разработчики приложений, веб-разработчики и разработчики софта. Их часто собирательно называют серверными разработчиками. А иногда – клиентскими разработчиками.

Я говорю о программистах отдельно, потому что они тесно сотрудничают с дизайнерами, и во многих случаях дизайнер сам является программистом, так что я думаю, что это несколько иные отношения. Хотя по мере того, как разработчики движутся в сторону таких языков, как JavaScript, Ruby, PHP, Python, они с большей вероятностью могут начать называть себя программистами (и просить более высокую зарплату).

Вы, наверное, слышали выражение «спроектировано разработчиками»? Так, вероятно, говорят те же люди, которые любят выражения вроде «создано дизайнерами».

Давным-давно, на заре моей карьеры мне поручили пересмотреть дизайн для компании, где я только начал работать. Дизайнерская команда разрабатывала новый процесс регистрации. Я настаивал на том, что третий шаг должен предшествовать второму. (Я не помню, был ли я прав, но давайте предположим, что был.) Все остальные члены команды, работавшие там гораздо дольше меня, утверждали, что шаги нельзя менять местами, поскольку так постановили инженеры. Я терпеть не могу, когда дизайнер возражает не потому, что что-то правильно или неправильно, а потому, что это может повлечь за собой неприятный разговор. Просто ненавижу. Поэтому я сказал:

– Пойдемте поговорим с разработчиками.

– Нельзя!

– Почему?

И тут я понял, что никто из этой команды никогда не обсуждал ни с кем из разработчиков ничего, что касалось бы этого проекта. Команда предоставляла уже готовый продукт, который инженеры собирали вместе, зачастую на ходу пересматривая решения дизайнеров из-за ограничений, о которых мы не знали (или не спрашивали!), и обе вотчины мирно сосуществовали.

На следующий день я пригласил ведущего разработчика на обед, после которого предложил заглянуть ко мне, так как хотел ему кое-что показать. Я продемонстрировал ему новый процесс регистрации, поставив при этом третий шаг перед вторым.

– Сейчас это делается не так, – сказал он.

Я объяснил, что, по моему мнению, новый процесс приведет к более высокой конверсии, потому что он передвигает получение данных кредитной карты в конец, а вначале загружает все остальные данные пользователя. Это означает, что пользователь оказывается гораздо больше «в игре» и менее склонен отступить, не доведя процесс до конца.

Он согласился, что это хорошая идея. И тогда мы вместе представили ее главе отдела разработки товара.

С тех пор мы регулярно обсуждали свою работу с разработчиками. Теперь они с меньшей вероятностью могли вносить изменения в дизайн, потому что мы выявляли и решали проблемы вместе.

Опытные разработчики не склонны поддаваться модным веяниям и имеют большой опыт по части прагматических решений. Они мастера своего дела так же, как и вы своего. И вы увидите, что, если вы обоснуете свои дизайнерские решения – что вы и должны делать для своих коллег, – разработчики могут быть отличным ресурсом. Но пока вы оба стоите по разным углам зала, думая, что «тот второй» какой-то странный, танцы так и не начнутся.

Дизайнеры обычно считают, что то, чем они занимаются, «тяжело», потому что очень субъективно, а то, чем занимаются разработчики, «легко», так как существует «правильный»

ответ. Но я могу заверить вас: в том, как разработчик решает проблему, столько же (если не больше) творчества, чем в занятиях дизайнера.

## Маркетологи

Я всегда считал, что дизайн – это и есть маркетинг. Хорошо спроектированный стул притягивает к себе вашу задницу, хорошо спроектированный велосипед даже в самом честном из нас вызывает желание украсть его, а хорошо спроектированным сайтом хочется пользоваться. Так почему же понятие «маркетинг» оставляет у дизайнеров такое неприятное послевкусие? Да потому, что чаще всего это плохой маркетинг.

Есть хорошие и плохие маркетологи, точно так же как есть хорошие и плохие дизайнеры. Хороший маркетолог работает на вашу аудиторию. Плохой работает на ваших рекламодателей. Хороший маркетолог будет работать с вами, чтобы вместе создать лучший продукт для ваших клиентов. Его основная задача – сделать так, чтобы сайт продолжал работать и отвечать нуждам пользователей. Самый простой способ узнать, насколько хорош или плох ваш маркетолог, спросить его: «Не могли бы вы объяснить, что это значит?» – после того как он что-то произнес. Если он этого сделать не в состоянии, можете убить его на месте.

Возьмите плохого дизайнера и плохого маркетолога, и вы получите дрянь в геометрической прогрессии. Вы также получите тонну жалоб с обеих сторон. И все они сведутся к следующему: «Тот второй не дает мне делать мою работу хорошо». Возьмите хорошего маркетолога и хорошего дизайнера, и вместе они достигнут того, чего ни один из них не смог бы достичь в одиночку.

Я бы хотел попросить вас, дизайнеров, кое-что сделать. Прежде всего перестаньте относиться к маркетингу рефлексивно. Ищите хороших специалистов и работайте с ними. Во-вторых, привыкните к тому, что вы тоже работаете в сфере маркетинга. Вы оба по натуре существа, умеющие убеждать. Просто убедите людей все делать лучше. Начните с себя.

Если вам надоело продвигать на рынок кроссовки за двести долларов для детей бедноты, определите, в чем именно вы хотите убедить людей, а потом идите и убеждайте. И найдите хорошего маркетолога себе в помощь.

## Контент-стратегия

Я приберег свой любимый сюжет для финала. В последнее время заметно возрождение контент-стратегии, что в некотором смысле радостно. С одной стороны, я очень рад, что об этом заговорили и начали развивать это направление. С другой стороны, есть тенденция относиться к этому как к новому ремеслу, что напоминает мне времена, когда веб-дизайнеры выпустили Photoshop и вообразили, что изобрели дизайн. Контент-стратегии, безусловно, не уделялось должного внимания, но едва ли это можно назвать новинкой, тем более в мире Интернета.

Поскольку мы уже достаточно далеко продвинулись в этой книге, я могу сообщить вам одну плохую новость. Почти никто не заходит на созданные вами сайты ради великолепного дизайна, а те немногие, кто это делает, хотят что-то украсть. Люди заходят на сайты ради содержания. Дизайн делает это содержание доступным и приятным в использовании, но дизайн – это не содержание. Сайт состоит из контента. Дизайн – это то, что собирает весь этот контент воедино.

Не огорчайтесь, ведь «Золотые ворота»<sup>15</sup> тоже всего лишь позволяют машинам въехать в город, но люди фотографируют именно мост.

---

<sup>15</sup> Самый высокий мост в США. Соединяет Сан-Франциско с его северными пригородами. Один из символов города

Контент-стратегия помогает клиентам организовывать и планировать содержание. Если в вашем распоряжении есть специалист по контент-стратегии, начинайте работать с ним пораньше и регулярно. (Звучит знакомо. Странно.) Вы не можете построить вместилище для чего-то, если не знаете, какого оно должно быть размера.

В любом виде дизайна есть два святых вопроса: «Для кого это делается?» и «Что вы в это собираетесь вложить?». Специалист по контент-стратегии – настоящая находка для ответа на последний вопрос. И этот ответ должен содержать информацию о том, что вы разрабатываете. Вы не сможете запихнуть самца гориллы в кошачью повозку.



## Когда вы за главного

Однажды я имел удовольствие работать с очень талантливым штатным дизайнером в крупной интернет-компании. Назовем его Боб, потому что всех в этой книге зовут Боб. Боб был талантливым, добродушным парнем. Он знал все ходы и выходы в компании. Он всегда был готов помочь. И у него были хорошие идеи. Мне нравилось работать с Бобом.

Как-то раз, ближе к концу проекта, обедаю я с Бобом в роскошной кафетерии, который содержит компания (Я заказал меч-рыбу.) Боб говорит, что появилась вакансия директора по дизайну, и он подумывает о том, чтобы подать заявление.

Я поддерживаю его идею, ведь он талантлив, хорошо ладит с людьми и пользуется в компании уважением. Он признателен мне за поддержку и решает подать заявление.

Несколько недель спустя мы уже в своей студии, проект закончен, и я получаю от Боба мейл, в котором он сообщает мне, что получил эту должность. Я шлю ему в ответ свои поздравления, радуясь, что его уверенность в себе и трудолюбие принесли результат.

Примерно год спустя мы получили еще один заказ от той же самой компании. К сожалению, в этот раз мы не работали с Бобом, но я разыскал его. Боб казался другим человеком. У него были темные круги под глазами, лицо – бледно-зеленым, а его студия была завалена горами документов.

– Как поживаешь, Боб? Пойдем перекусим?

За обедом Боб рассказал, как его работа превратилась в бесконечную череду расписаний дизайнеров, занятых на проектах, графиков отпусков, совещаний с руководством по поводу политики компании.

– И я больше не занимаюсь дизайном, – подытожил он.

## Положение в компании или профессиональное развитие

История Боба печальна, но не уникальна. У меня слишком много друзей, которые стремились заполучить хорошее место. Они считали это логичным дополнением своего резюме.

И, ясное дело, восхождение по корпоративной лестнице обеспечивало им более высокую зарплату. Мы не можем противиться тому, что кто-то хочет больше зарабатывать.

Но неужели возможность зарабатывать больше непременно должна означать отказ от любимого дела? И насколько умно поступает компания, отрывая людей от занятия, которое удастся им лучше всего? Должен существовать какой-то способ отдать должное человеку, извлекая при этом пользу из его таланта.

По мере продвижения по карьерной лестнице имеет смысл брать на себя все больше ответственности. И получать за это больше денег. Но хотите ли вы отвечать за работу или за людей? Из всех моих знакомых, которые пошли на повышение ради «титула», хотя и знали, что не будут заниматься любимым делом, я не могу припомнить ни одного, кто затем не пожалел бы об этом решении. Ни одного.

Итак, по мере того как ваша карьера идет в гору, вам придется отвечать на вопрос, каким образом перейти на новый уровень. Основать собственную компанию? Попытаться стать директором по дизайну в крупной фирме? Стать известным консультантом, который работает только шесть месяцев в году, сидя в шикарном модернистском доме в горах?

Выбор за вами. Но я бы предостерег вас от работы, которая не дает вам заниматься любимым делом – разработкой продукта. Хотя представление о самом этом деле может измениться. Мой друг Джон Грубер однажды сказал, что самое большое достижение Стива Джобса заключалось в создании не какого-то конкретного продукта от Apple, а самой Apple.

В какой-то момент и вы, возможно, займетесь не продуктами или сайтами, а командами, которые будут все это разрабатывать. И в конце концов вы сотворите компанию, в которой будут работать эти команды. Но вы не перестанете быть творцом.

Если вы работаете в компании, где продвижение по служебной лестнице означает скорее управление людьми, чем управление качеством дизайна, который эта компания производит, уносите оттуда ноги.

Слишком много дизайна предстоит разработать, чтобы мы могли позволить себе терять хороших людей в идиотских корпоративных структурах, которые забирают из наших рядов лучших. Есть люди, которые любят руководить людьми и составлять графики их отпусков. Оставьте это дело им.

## Управление другими

Даже Величайший Дизайнер Всех Времен™ может работать не быстрее, чем с определенной скоростью, и выполнять не больше определенного объема работы. В конце концов, либо вы будете настолько успешны, что вам придется найти способ увеличить производительность, не сходя с ума, либо ваша компания решит, что вы слишком хороши, чтобы заниматься только своей работой. Это означает, что наймут других дизайнеров. Это, в свою очередь, означает, что вы теперь ими управляете. Самый лучший способ получить наибольшую отдачу от дизайнера, который достиг определенного уровня, – это сделать так, чтобы он обучал других тому, что умеет. (Только убедитесь, что вы отвечаете за качество их работы, а не за их административные расходы.)

Я уже много лет руковожу дизайнерами в своей компании. Вначале я был просто бездарным руководителем. (Как минимум десять человек только что прошептали: «Ты остаешься им до сих пор».) Некоторое время уходит на то, чтобы перешагнуть через собственный дух соперничества и желание просто схватить чью-то мышку и сказать: «Отойди!» Потому что, возможно, вы и в самом деле можете сделать их работу гораздо быстрее и, скорее всего, намного лучше. Но так вам вечно придется во все вмешиваться, как Бэтмену, в последнюю минуту спасающему город вслед за неумелыми полицейскими (скорее всего, они такие неумехи потому, что знают: в нужную минуту вы броситесь на помощь). Вы никогда не задумывались, почему Бэтмен просто-напросто не открыл секретный центр, куда Джим Гордон мог бы посылать ему своих лучших полицейских на интенсивные курсы переподготовки? Потому что у Бэтмена гигантское самомнение, вот почему.

Первое правило руководства заключается в том, что нужно избавиться от этого самомнения. Или, по крайней мере, направить его в другое русло. Суть игры уже не в том, насколько хорошо вы можете делать что-то, а в том, насколько хорошо вы можете создавать дизайн вместе с другими людьми. В противном случае вам не выбраться из ситуации, когда ваши возможности будут сводиться к тому, что вы можете создать сами.

Не говоря уже о том, что вы будете ограничены идеями, которые сможете придумать. Для меня самая большая радость в управлении работой других дизайнеров – видеть, как у них возникают идеи, которые никогда не возникли бы у меня, и еще совместная работа над претворением этих идей в жизнь.

Дайте людям достаточно свободы действий для провала. И не так, чтобы в последний момент вы появлялись и спасали их, а так, чтобы они были уверены, что этого не будет. Им нужно научиться падать прежде, чем они научатся подниматься.

Дизайнеры, которыми вы руководите, должны хотеть показать вам свою работу в незавершенном виде. Это не презентация готового, это очень личное. Это как заглядывать через плечо. Вы знаете, как люди любят, когда кто-то стоит над душой? Ни капли не любят.

А это значит, что вам нужно установить доверительные отношения. С обеих сторон. А это значит, когда вы заглядываете через плечо в работу своего дизайнера, вы единственный, кто это делает. Не вы и руководитель проекта, и не вы и вся команда. Только вы. Ваши дизайнеры должны чувствовать себя с вами достаточно безопасно, чтобы суметь признаться, если они застряли. И достаточно вам доверять, чтобы позволить вам помочь распутать ситуацию.

Следует по-разному руководить людьми на разных уровнях. Младшему, менее опытному дизайнеру понадобятся более частые встречи и отзывы, содержащие рекомендации, в то время как более опытному дизайнеру, возможно, иногда понадобится просто коррекция курса. Более того, хороший директор по дизайну найдет лучший подход к каждому из сотрудников, за которых он отвечает.

Но ничего не выйдет, если люди не хотят, чтобы ими руководили. И если вы недостаточно сильны для этого. К нам приходили работать дизайнеры, которыми раньше никто никогда не руководил или которых испортили плохие директора по дизайну. В обоих случаях вы должны прямо и откровенно поговорить с ними о том, как будут строиться ваши отношения и кто здесь за главного. Они должны понять, когда можно спорить, а когда нужно согласиться и просто начать делать то, что вы им говорите, потому что бывает и так. В конце концов, вы отвечаете за работу перед клиентом. Проект не должен пострадать из-за обучения менее опытных дизайнеров. Вы не можете сдать работу, которой нужны подпорки, чтобы не развалиться.

Самое опасное в управлении кем-то – это когда вы и ваши подопечные не можете прийти к единому мнению об уровне их мастерства. Молодой дизайнер, который считает, что он лучше, чем есть на самом деле, не будет полностью доверять вам как руководителю. Он будет бороться с вами и сидеть в глухой обороне. Вместо того чтобы открыто признать проблему, на которую вы указываете, он будет удивлен, что вы вообще видите проблему. Он не позволит себе принять чье-то руководство, и такие отношения не будут работать.

Прежде чем нанимать дизайнеров в свою компанию, я предельно ясно даю им понять, что думаю об их таланте и опыте. Я также говорю им, чего я жду от их квалификации через шесть месяцев и как мы этого добьемся. Если они согласны с оценкой и готовы взяться за работу, необходимую для достижения этих целей в будущем, мы нанимаем их. И каждый раз, нанимая нового дизайнера, я ищу того, кто со временем займет мое место.

## **О том, как быть боссом**

Есть люди, в которых природой заложено умение руководить. Я не принадлежу к их числу. Я основал собственную компанию, чтобы иметь возможность выбирать проекты, над которыми следует работать. Потому что самонадеянно считал, что у меня получится. И, честно говоря, потому что я не понимал, насколько это сложно. И, может быть, к лучшему.

Помните предостерегающие знаки, которые вы видите повсюду, – те самые, с великолепным изображением покалеченной руки, попавшей между двух шестерней, или чьими-то волосами, застрявшими в заборе? И вам интересно, какое событие заставило эти знаки повесить? Эта книга представляет собой сборник таких знаков. Каждый урок, содержащийся здесь, дался нелегко. И ни один урок не сравнится по сложности с тем, как научиться руководить.

Будь вы ведущим дизайнером проекта, директором группы дизайнеров, главой компании или капитаном корабля, успех вашей команды зависит от хорошего руководства.

Мне нравится смотреть всякий «мусор» по ТВ. Однажды я подсел на одну дурацкую передачу под названием «Китовые войны», в которой корабль, несущий на своем борту полных благих намерений хиппи и детей миллионеров, желающих отыгаться на своих родителях, гонялся за японским китобойным флотом по южным морям. Если когда-либо в

телепередаче были четко названы «хорошие парни» и «плохие парни», то этот был как раз тот случай. Киты великолепны. Никто не хочет видеть, как мертвого кита втаскивают на корабль и разделявают. И тут же рядом – благородные, хотя и провонявшие пачули, детишки в роли хороших парней.

Но капитан судна хиппи был ужасно неумелый руководитель. Он был не в состоянии принимать решения. Он отпускал реплики в адрес своей команды. И в конечном счете заперся у себя в каюте во время кульминационного эпизода сезона, предложив команде самой справиться с ситуацией. Команда была в растерянности. Она нуждалась в руководстве, которого не предвиделось. Это ужасное чувство. К концу цикла я активно болел за то, чтобы японские китобой захватили их корабль. Я ужасный человек, но киты заслуживают лучших защитников.

К счастью, мы не служим на кораблях и не связаны морским правом, так что я могу сказать, что иногда вам самим нужно стать тем лидером, который вам нужен, не получив при этом обвинения в мятеже.

#### **Горизонтальная иерархия – это ложь**

Мы не сложные существа. Мы шимпанзе, которые знакомы с HTML5. И, как и шимпанзе, мы должны знать, что кто-то за все отвечает. Нам не по себе, когда иерархия нарушена. И мы чувствуем себя в безопасности, когда наше руководство уверенно ведет нас в правильном направлении. Мы хотим знать, за что мы отвечаем, и хорошо или плохо нам это удастся, особенно если при этом нам дают указание, как сделать хорошо. Нам нравится, когда нас награждают перед другими шимпанзе, и объявляют выговор, защищая наше достоинство закрытыми дверями. Мы хотели бы услышать, что делаем свое дело хорошо, от того человека или шимпанзе, который нам его доверил.

Когда мы только начали нанимать людей, я был счастлив позволить им искать собственный путь. Лучше будет сказать: я был слишком неуверен в своих лидерских качествах, чтобы задать им нужное направление. Я пытался быть их приятелем. Их коллегой дизайнером. А им нужны были четкие указания, как добиться успеха. Полученные от начальника. И я их подвел.

Люди хотят преуспевать. Им нужны цели, к которым можно стремиться. И вы должны установить эти цели.

#### **Нанимайте людей, которые умнее вас**

Все так говорят, но это сложно сделать. Гораздо проще нанять людей, которые почти так же умны, как вы. Или умнее, чем вы, в том, чем вы не любите заниматься, или (мой любимый вариант) напоминают вам вас самих в молодости. Но чтобы нанять кого-то, кто на самом деле умнее вас, требуются чертовски большая уверенность в себе и сознательность.

Тем не менее смотрите на это так: все равно где-то есть люди, которые умнее вас. Где бы вы хотели их видеть? Работающими на вас или на кого-то другого? Окружив себя умными, талантливыми людьми, вы сами станете лучше. И это, конечно же, правильное решение с точки зрения пользы для всего коллектива.

И если вы честно пытались создать команду невероятно умных людей, будьте довольны тем, что вы не обязательно будете самым умным из них. Вам нужно быть умным лишь настолько, чтобы суметь убедить их работать на вас и поддерживать их заинтересованность.

#### **Научитесь извиняться**

За все эти годы нам не раз пришлось сесть в лужу, но один случай стоит особняком. Не из-за самого промаха, а из-за того, как все вышло. Я бы хотел сказать, что все выдумал, но это не так. Чтобы урок запомнился, надо ошибиться, напороться на решение и запомнить это.

Так вот, мы кое-что испортили, и клиент позвонил нам. Он был весьма недоволен и едва ли не разгневан. Наш руководитель проекта пыталась успокоить его. Она объясняла

ему, что на самом деле все не так уж плохо, что мы все исправим, что всякое случается и так далее. Она сделала свое дело. Предложила ему все, что могла. Наконец, он просит разрешения поговорить со мной.

Я беру трубку. Он зол. Он объясняет суть проблемы. И я отвечаю: «Это моя вина. Я прошу прощения. Этого больше не повторится. Что мы можем сделать, чтобы исправить это?»

Действительно мы все запороли или нет? Кто знает. Но я понял, что единственным способом смягчить его гнев было извиниться. И я не мог попросить кого-то другого сделать это за меня, и он не принял бы извинения ни от кого другого. И, честно говоря, как начальник я должен был принять этот удар на себя.

Вы будете ошибаться. По-крупному. И когда это произойдет, вам нужно будет признать это, навести порядок и двигаться дальше. Я никогда не держал зла на работника за ошибку, но я терпеть не могу тех, кто не в состоянии признать свою вину. И когда эта ошибка напрямую касается клиента, вы как начальник должны поднять руку и взять ответственность на себя.

### **Знайте, когда пора расстаться**

Если вы думаете, что этот раздел о том, как увольнять людей, вы правы лишь отчасти. Об этом позже. Но недавно я попрощался с одним из самых любимых дизайнеров из тех, с кем мне приходилось работать. Она была талантлива, добродушна, умна, сотрудничать с ней было приятно. Но она поняла, что настала пора заняться своим делом. И как бы мне ни было грустно, когда она сказала мне, что уходит, я порадовался, что у нее хватило уверенности, чтобы начать работать самостоятельно.

Если вы нанимаете правильных людей, то они в конечном итоге либо оставят вас, либо попытаются занять ваше место. (Мое проклятие в том, что я все еще не смог найти второй вариант.)

К сожалению, бывают случаи, когда расставание оказывается не особо радостным. Иногда вы нанимаете не тех людей. Иногда вы нанимаете подходящих людей, но оказывается, что вы просто не можете работать вместе. Есть много способов непоправимо испортить отношения. И есть только один способ решить проблему. Быть руководителем означает, что время от времени вам придется кого-то увольнять.

Конечно, можно сказать мягче: «освободить их», «сказать, чтобы искали другие возможности», «сократить» и так далее. Это все ерунда. Вы их увольняете. К счастью, я не работаю в отделе кадров, и это не совет для отдела кадров.

Однажды я работал в крупной компании. Я был дизайнером в отделе маркетинга доинтернетовских времен. И если говорить кратко, моя песенка была спета. Я работал там уже кое-какое время и был не в восторге от недавних изменений в компании. Со мной стало сложно работать, и я был еще настолько молод, что считал, что они мне что-то должны. Нужно было просто уйти.

Однажды президент компании входит в мой кабинет и говорит мне, каким плохим работником я стал. (Что правда.) Он говорит мне, что дает мне две недели, чтобы подтянуться, иначе меня уволят. Меня никогда раньше не увольняли! Я ненавидел свою работу, но не хотел быть уволенным. И мне нужны были деньги. Так что на две недели я превратился в образцового служащего. (В течение двух недель можно заставить себя делать что угодно.) Имею в виду, что я делал все, что от меня требовалось, с улыбкой на лице. Я честно думал, что теперь меня не уволят.

Через две недели он входит ко мне в кабинет и говорит, что мое отношение не улучшилось, и увольняет меня. Я был убит.

Взгляд назад – замечательная вещь. Когда я вспоминаю тот эпизод, в голову приходят две мысли. Во-первых, мне нужно было уйти с той работы гораздо раньше. Моя песенка

была спета. Во-вторых, у меня не было никаких двух недель на то, чтобы подтянуться. Увольнение произошло тогда, когда он сделал мне предупреждение. И я провел две недели, думая, что это были две недели, за которые мне нужно было спасти свою работу. И я ее не спас. (На самом деле мне на ум приходит и третья мысль: благодарность за то, что мой руководитель дал мне свободное время изучать веб-дизайн.)

После этого опыта я решил, что никогда не позволю сотруднику думать, что у него есть шанс, когда на самом деле это не так. Когда один из моих сотрудников ступает на тонкий лед, я говорю ему об этом, и когда я решил, что его пора уволить, я тоже говорю ему об этом.

Кое-кого мне приходилось увольнять. Я не испытывал удовольствия от этого. Но когда кто-то не делает свою работу, он перекладывает чрезмерное бремя на других работников, особенно в небольшой компании. И это несправедливо по отношению к ним. Так же несправедливо позволять кому-то делать работу после того, как вы решили, что он на это не способен.

Будьте прямолинейны со своими сотрудниками. Регулярно говорите, что вы думаете об их работе. Если они не справляются, объясните им, что надо делать и сколько у них есть времени на это. Увольнение не должно быть неожиданностью.

Противно, когда вас увольняют. Это гораздо неприятнее, чем самому уволить кого-то. Так что делайте это четко и быстро. Будьте гуманны, но не забывайте, что это они вправе считать вас после этого подонком. Вы отвечаете за свою компанию, значит, должны предпринять шаги, чтобы сделать свою компанию лучше.

Все те, кого я когда-то уволил, впоследствии добились успеха в других местах.

## Заключение

В начале книги я вам солгал. Хотя надо сказать, что тогда я сам в это верил. Я сказал, что пишу это книгу для вас. Это не так. Я писал ее для себя. Потому что эта адская профессия – тяжкий труд.

Давайте будем откровенны. Вставать каждое утро и приниматься за создание дизайна для кого-то – нудное занятие. Большую часть времени мы бьемся головой о стену или движемся неверным путем. Большая часть сделанной нами работы идет насмарку. Даже лучшие из нас имеют худшие средние показатели попадания, чем средний футболист.

А как же те разы, когда нам что-то удастся? О да, это хорошие времена!

Так что я написал эту книгу, чтобы напомнить себе о тех хороших временах. Чтобы напомнить себе, что время, которое я провел, колотясь головой о стену, забивая виртуальную мусорную корзину метафорическими скомканными листами бумаги, когда меня просили сделать логотип побольше, кнопки поярче, и вообще сделать все «повеселее», имело какой-то смысл. Этот смысл я могу передать вам. И это моя плата тем дизайнерам, которые были достаточно любезны, чтобы помочь мне научиться ремеслу.

Не бывает плохих клиентов. Ладно, может быть, иногда попадаются плохие клиенты. Но проблема не в них. Слишком давно дизайнеры жалуются, что клиенты ведут себя не так, как нужно дизайнеру. Проблема в вас, мои дорогие (и я вас всех люблю). Вы игнорировали те аспекты работы, которые вам не по душе, которыми вы не любите заниматься, и те, которые вы вообще не принимали в расчет.

Может быть, никто не сказал вам, что это часть вашей работы. Ну вот, теперь я сказал.

Мы происходим из сильного рода королей и королев. Люди, которые провели всю свою жизнь, чтобы сделать мир лучше, когда вошли в него. Кто-то – по мелочам. Кто-то – по-крупному.

Тибор Кальман. Виктор Папанек. Рэнд. Рэй и Чарльз Имзы. Дитер Рамс. Эрик Шпикерманн. Зузана Личко. Джеффри Зельдман. Паула Шер. Тысячи людей, чьи имена потеряны для истории и которые ответственны за дороги, метро, наши бейсбольные карточки и наши города. И вы. Вы все дизайнеры. Вы все хороши или плохи ровно настолько, насколько вы сами хотите. И у всех есть возможность оставить свой след в мире с помощью хорошей работы. И я прошу вас использовать эту возможность.

А теперь идите и займитесь делом.

## Источники

Это список ресурсов, которые не являются ни основными, ни необходимыми. Нет никакой необходимости указывать именно их. Но приведенные ниже несколько книг и сайтов, я надеюсь, помогут вам осознать, что вам есть чему поучиться, и прийти от этого в восторг. Вечная любознательность – это самый большой ресурс, который только может иметь профессиональный дизайнер. Ну, и домик на острове.



## Уважайте старших

Дизайн существует дольше, чем Интернет. У хороших дизайнеров громкие голоса – прислушайтесь к ним.

- «Пол Рэнд: Беседы со студентами», Майкл Крегер.
- «Дизайн для реального мира», Виктор Папанек.
- «Тибор Кальман, порочный оптимист», Питер Холл и Майкл Берут (К сожалению, больше не издается. Вам стоит найти копию. Возможно, она есть в библиотеке.).
- «Сделайте покрупнее», Паула Шер.
- «Меньше и больше: характер дизайна Дитера Рамса», Клаус Клемп и Кейко Уеки-Полет.

## **Продавайте себя**

Карьера в области дизайна – это одна большая презентация. Будьте готовы.

- «Жизнь – это продажа», Роджер Мавити и Стивен Бэйли.
- «П. Т. Барнум: самый великий шоумен Америки», Филип Б. Кунхардт младший и др.

## **Будьте основательны и всесторонне развиты**

Независимо от того, каким именно дизайном вы занимаетесь, ваша работа существует в пространстве среди физических артефактов и человеческого отношения и восприятия. Всегда имейте это в виду.

- «На ошибках учатся», Кэтрин Шульц. (Вы не только занимаетесь дизайном для склонных ошибаться людей, но вы и сами один из них. Умение сочувствовать и интеллектуальное понимание сделают вас более сильным человеком и меньшим мерзавцем.)

- «Язык вещей», Деян Суджик. (Даже если вы веб-дизайнер, ваша работа существует в контексте мира. Значительно менее сердитый спутник книги Папанека.)

- «Информация: история, теория, потоп», Джеймс Глейк. (Если не продукция, то информация. У нас слишком много и того и другого.)

- «Управлять людьми», Майкл Лопп. (Вам, возможно, придется работать с какими-то людьми в какой-то иерархии. Полезно не только для руководителей, но и для тех, кем руководят.)

## **Любите то, чем занимаетесь, и делайте свое дело очень хорошо**

Прочитайте автобиографии людей, которыми вы восхищаетесь и которые вам близки по духу, чтобы увидеть перспективу. Не обязательно именно эти. Жизненные истории – прекрасная пища для презентаций дизайна, даже если это не ваши истории.

- «Сама жизнь», Роджер Эберт.
- «Командирша», Тина Фей. (Книга не переведена на русский язык. Оригинальное название *Bossypants* точного аналога в русском языке не имеет. С английского языка переводится как человек, который любит командовать, не обязательно женского пола. *Прим. пер.*)
- «Автобиография Марка Твена», Марк Твен.
- «Автобиография Бенджамина Франклина», Бенджамин Франклин.

## Блоги

Что пишут умные люди.

- «Вычитание», Кой Винь: <http://subtraction.com>
- Ftrain, Пол Форд: <http://ftrain.com>
- «Вы не так уж и умны»: <http://youarenotsosmart.com> (Подробнее о том, как наш мозг подводит нас. Отличные анекдоты о высокомерии.)

## Благодарности

Как бы ни было трудно писать книгу, уверяю вас, что все, кто находился в радиусе десяти футов от меня, пока я ее писал, страдали еще больше, чем я. Приношу свои извинения всем. Вы все хорошие люди, которые заслуживают большего, чем я был в состоянии дать вам в течение последних нескольких месяцев.

Этой книги вообще не существовало бы, если бы не Джеффри Зельдман, который убедил меня, что я должен все это записать, когда я сам не решался; Мэнди Браун, благодаря которой я кажусь намного умнее, чем есть на самом деле; Джейсон Санта-Мария, который придал всему такой красивый вид. Для меня большая честь быть коричневой полоской в радуле потрясающих книг серии A Book Apart.

Моему юристу Гейбу Левину, который удалил из контракта с издательством пункт о ненормативной лексике.

Кэти Гиллум, которая вместе со мной определила тон этой книги на нашем подкасте «Давайте делать ошибки» и помогла мне выстроить содержание. Тине Ли, которая прочла слишком много черновиков и никогда не боялась сказать мне, если что-то оказывалось негодным. Дэвиду Маккритчу, который дольше, чем кто-либо другой, терпел мои тирады. И всем в Mule Design, кто ежедневно обращается с дизайном, как с работой. Всем бывшим сотрудникам Mule Design, которым пришлось терпеть меня по мере того, как я учился делать свою работу.

Всем тем, кто давал мне советы, отзывы или безжалостные комментарии по ходу работы над книгой. Майкл Сиппи, Андре Торрез, Амбер Костли, Анил Даш, Элайна Браун, Мат Хонан, Бет Каллахан, Джефф Вин, Брайан Мейсон, Коллин Уэйнрайт, Мишель Каталано, Майк Эссел, Миа Итон, Джош и Кайла Каган, Кристина Халворсон, Джен Бекман, Райан Фрейтас, Райан Карвер, Рей Брюн, Майк Кунявски, Элизабет Гудман, Тина Рот Айзенберг, Эми Джейн Грубер и ее муж, чье имя я не могу вспомнить.

Эрику Шпикерманну, который опровергает аксиому о том, что встреча с кумиром несет разочарование, и который был настолько любезен, что написал предисловие к этой книге.

Всем клиентам – прошлым, настоящим и будущим, – которые доверили мне свои проекты и позволили мне заниматься моим ремеслом и зарабатывать этим на жизнь. Спасибо.

Обнимаю своих родителей, Америко и Джудит Монтейро, которым хватило смелости иммигрировать в страну, где быть горластым мерзавцем может оказаться хорошим качеством.

Моему сыну Генри, благодаря которому я хочу становиться лучше и чье уважение для меня важнее всего на свете. Я задолжал тебе несколько игр «Марио Карт», малыш. И маме моего малыша, Трейси Лонг, которая помогает мне воспитывать чудесного мальчика.

Особое спасибо Аннет Ранкин, у которой самая трудная в мире работа.

И, конечно, ни этой книги, ни нашей дизайн-студии, да практически ничего не было бы без Эрики Холл, моего партнера во всем хорошем и плохом. Ее вдохновение, ее уговоры, ее поддержка и ее понимание делают все возможным.

И спасибо всем тем, кто сразу открыл книгу на этой странице в поиске своего имени. Я надеюсь, что вы в любом случае узнали для себя что-то новое.

## О серии A Book Apart

Веб-дизайн – многопрофильное мастерство, требующее пристального внимания, и именно так мы задумали нашу серию кратких книг для тех, кто делает сайты. Мы излагаем новые и главные темы в области веб-дизайна и программирования стильно, ясно и кратко, потому что работающие дизайнеры-программисты не могут позволить себе транжирить время.

Цель каждой книги этой серии – пролить свет на сложный вопрос и сделать это быстро, чтобы вы могли вернуться к работе. Благодарим вас за поддержку нашей миссии по предоставлению профессионалам инструментов, необходимых для развития веб-технологий.

## Об авторе



Майк Монтейро является одним из основателей и директором по дизайну Mule Design, интерактивной дизайн-студии, основанной в 2001 году, чью работу New Yorker<sup>16</sup> назвал «восхитительно воинствующей». Он предпочитает элегантные и простые сайты с ясным языком, которые служат реальным потребностям. Он предпочитает дизайнеров, у которых крепкий хребет. Все его клиенты все еще с ним разговаривают.

Майк часто пишет в блоги о дизайнерском ремесле и бизнесе по адресу [muledesign.com](http://muledesign.com), и его можно каждую неделю услышать на [muleradio.net](http://muleradio.net), где он выступает одним из ведущих «Давайте делать ошибки». Ни один из терминов, придуманных Майком, не годится для публикации на семейном сайте.

Майк родом из Филадельфии, но в настоящее время проживает в Сан-Франциско. Когда он не на работе, он покупает музыку на виниловых дисках, читает комиксы, играет в «Марио Карт» с сыном Генри и встречается в споры на Твиттере. Вы можете добавить его @Mike\_FTW, но мы не несем ответственности за то, что вы увидите.

По секрету от всех он очень любит свою собаку.

---

<sup>16</sup> Влиятельный американский еженедельник.