

Плохих клиентов нет, но плохие дизайнеры своими руками могут превратить хороших клиентов в плохих. Возможно, я слегка преувеличиваю, но клиенты немного как собаки: если мы кормим собак и удовлетворяем их базовые потребности, они вознаграждают нас преданностью и привязанностью, но если мы бьем их и морим голодом, они превращаются в озлобленных тварей, которые скорее откусят нам руку, чем лизнут ее. То же самое касается и клиентов: если мы хотим, чтобы они вели себя с нами этично, мы сами должны вести себя соответствующим образом; если мы мечтаем о клиентах с широкими взглядами, мы должны быть дизайнерами с широкими взглядами; и если мы хотим «хороших» клиентов, то должны быть «сверххорошими» дизайнерами.

В предыдущих главах мы выяснили, какие качества делают дизайнера хорошим. А что делает хорошим клиента? Хорошие клиенты редко бывают сговорчивыми, обычно они требовательны, назойливо любопытны и раздражающе непоследовательны, но абсолютно честны и справедливы. Ясно одно: чтобы быть хорошим клиентом, необязательно разбираться в дизайне. Некоторые из моих лучших клиентов до нас никогда не заказывали дизайн. Это не стыкуется с распространенным среди дизайнеров высокомерным мнением, что клиента приходится учить дизайну. Это неверно, нам самим нужно учиться работать с клиентами.

Бедного клиента часто выкидывают из истории дизайна и со страниц отраслевой периодики, не говоря уже о критической и теоретической литературе. Если о клиентах и заговаривают, то обычно как об аморфной, нетерпимой и реакционной силе, их редко публично чествуют за спонсорство, патронаж или поощрение хорошего дизайна. Эта глава посвящена клиентам. Даже тем из них, которые кусаются.

## Как обращаться с клиентами

Писатель Робин Кинросс в статье о голландском дизайнере Кареле Мартене в *Eye* морщит нос при слове «клиент»: «Opdrachtgever [тот, кто передает полномочия], голландское слово, гораздо лучше нашего сомнительного „клиент“». Вы знаете, что Кинросс имеет в виду: есть что-то сомнительное и старомодное в идее о всемогущем клиенте. Но не стоит демонизировать того, «кто передает полномочия», — это контрпродуктивно. Я предлагаю думать о клиентах как о партнерах, традиционное представление о клиенте — всемогущем заказчике — так же далеко от реальности, как

представление о дизайнере как о скромном сборщике объедков со стола богача. Эта устаревшая модель больше не работает.

Так как же обращаться с клиентами? Как с друзьями или с другими людьми, которых мы встречаем в жизни? Или нужно следовать протоколу делового этикета? Клиент клиенту рознь. Им всем нужно что-то свое: одному — чтобы оказывали почтение; другой думает только том, какую сумму придется заплатить; третий подозрителен к дизайнерам, и аргументы в пользу того, что дизайн хорош, его не убеждают; четвертый — сам в душе дизайнер и хочет участвовать в каждой дискуссии; пятый — просвещенный и рьяный сторонник дизайна. Так как двух одинаковых клиентов не бывает, дизайнерам следует быть сверхвнимательными к потребностям каждого клиента. Шаблонный подход не работает, впрочем, как и готовность подстраиваться под каждого клиента.

Лучший и единственный вариант эффективного сотрудничества — это сформировать с ними партнерство, основанное на равенстве. Миша Блэк — дизайнер русского происхождения, сооснователь *Design Research Unit* (Общества по исследованию дизайна), одного из первых консалтинговых агентств в сфере дизайна. Его наблюдения касательно роли клиента сегодня так же актуальны, как и в 1956 году, когда на Шестой международной конференции дизайнеров в Аспене, Колорадо, он представил документ, озаглавленный «Дизайнер и Клиент»: «Я не считаю, что влияние клиента обязательно идет во вред, — заявил он. — Зачастую верно как раз обратное. Когда клиент и дизайнер симпатизируют друг другу, вместе они могут создать лучшую работу, чем та, на которую они способны по отдельности».<sup>1</sup>

Наблюдение Блэка существенно облегчает ответ на вопрос, обычно задаваемый дизайнерами: «Что сделать, чтобы клиенты перестали вносить ненужные изменения в работу?» Ну, если работа небезупречна, если страдает идея или ее реализация, изменения внести необходимо. Но если предположить, что ничего исправлять не надо, есть только один способ помешать клиентам это сделать: установить адекватные рабочие взаимосвязи в самом начале. То есть необходимо заложить фундамент для полноценных отношений, когда мы слышим клиента и учитываем его точку зрения и когда мы ведем себя так, что наш клиент понимает: и наша точка зрения достойна внимания.

Конечно, не все попытки выстроить партнерские отношения успешны. Как и любой дизайнер, я получил свою порцию надменных клиентов «я все знаю лучше твоего, дружок»,

1 Из документа «Дизайнер и Клиент», цит. по: *Looking Closer 3: Critical Writings on Graphic Design*, Allworth Press, 1999.

которые не слушали советов и желали контролировать дизайнерский процесс от начала и до конца. Однажды я работал с музыкантом, гиперчувствительным к малейшему звуку и к уважительному отношению к музыкантам. Когда дело дошло до дизайна, оказалось, что у него напрочь отсутствует визуальный вкус, он обращался с проектом, как упрямый ребенок с конструктором Lego, — «вставь это вот сюда, а теперь это передвинь туда». С ним было трудно, и мне нужно было убедить его, что обращаться с дизайном так, как он никогда не позволил бы обращаться с музыкой или с собой, ненормально.

- 2 Если клиент говорит: «Хочу, чтобы вы поставили логотип, который мне сделали другие», вы можете ответить: «Хорошо, он отлично впишется» или же: «Хорошо», а затем увидеть его полную неуместность. Или вы можете взять логотип и сказать: «С удовольствием попробую, но хотел бы показать вам и другие идеи, которые у меня есть». Большинство клиентов сочтут это предложение разумным и приемлемым. Если нет, вам пора начинать волноваться. Все, что вы сделали, — попытались наладить зрелые двусторонние отношения.

Я не собирался добиваться от музыканта уважения или чтобы он прекратил критиковать мою работу. Но если мы хотим изменить отношение клиента, само по себе это не случится. Над этим нужно работать, и работа эта начинается в самом начале взаимоотношений, а не когда мы понимаем, что проект развивается не в том направлении. Конечно, одержать победу над клиентом можно на любом этапе дизайнерского процесса, но чем больше мы затягиваем, тем сложнее будет объяснить заказчику, почему не стоит включать в проект иллюстрацию его дочери-школьницы.<sup>2</sup> (Такое действительно было со мной.)

Установление рабочих отношений не означает, что вы должны все время говорить клиенту «да». С ним необходимо спорить, если он ошибается. Это не просто для дизайнера без послужного списка и портфолио, пухлого от работ с благожелательными отзывами. Но не споря с клиентами, когда те неправы, с профессиональной точки зрения мы оказываем и им и себе плохую услугу. Как сказал Джон Уоруикер, один из основателей *Tomato*, «сообщайте клиентам, когда они неправы». Конечно, нужно уметь это делать правильно, как будто вы говорите другу о совершенной ошибке. Мы должны быть твердыми и сдержанными. Задумайтесь, как легко клиенты высказывают свое мнение о нас — те же правила применимы и к другой стороне.

Но как насчет противоположной ситуации, тех случаев, когда ошибаемся именно мы? Мы не всегда правы, у нас нет монополии на мудрость — хотя дизайнеры, которые так считают, нередкость. Ничто так не выдает второсортность дизайнера, как уверенность в собственной непогрешимости. Когда клиенты указывали мне на концептуальные ошибки в ходе реализации проекта, я понимал, что виноват в высокомерном отношении или в том, что избрал простейший путь. Итак, мы должны уметь быстро защитить свою работу, но в то же время быстро

признать свою неправоту. Признание ошибки — признак силы, а не слабости.

Также мы должны противостоять искушению сказать клиентам, *что* те должны думать по поводу выполненной для них работы. Почему? Почему нельзя сказать клиентам, какую великолепную работу мы им сделали? Ну, например, если в начале презентации вы сообщаете, что создали блестящую вещь, психологически это настраивает клиентов на то, чтобы не согласиться с вами. Это как если бы клиент диктовал вам, каким должен быть дизайн. Мы ненавидим такое, поэтому всегда нужно позволять заказчикам самостоятельно сделать выводы, прежде чем выскажем свое мнение.

Наконец, несмотря на то что профессиональный уровень в мире дизайна существенно возрос, особенно в том, что касается найма, большинство клиентов предпочитают работать с теми дизайнерами, с кем они могут поладить. Очень важна роль личности во всех этих вопросах. Нет необходимости становиться «звездой» или харизматиком, освещающим собой все вокруг. Это не запрещено, но лучшие дизайнеры, из тех кого я знаю, были спокойными вдумчивыми людьми, не обладавшими взрывным темпераментом, но зато им были свойственны целеустремленность и верность своим принципам. В действительности в дизайне найдется место любому типу характера и, как ни крути, нет двух одинаковых клиентов, которые хотели бы одного и того же. Будьте собой — вот и все правило.

## Понимание клиентов

Меня всегда настораживали дизайнеры, которые обвиняют во всем клиентов. Так они сваливают вину за своих неудачи на других. Я часто слышал от начинающих (и не очень) дизайнеров, что им никогда не попадаются интересные заказы, тем не менее мне проекты, над которыми они работали, казались интересными. Действительно, большинство проектов начинаются одинаково: малообещающие, ограничивающие в творчестве, низкобюджетные, с недостаточным количеством времени на реализацию. Конечно, иногда дизайнеры оказываются в действительно невыносимых условиях. Но пока мы не начнем работу с уверенностью, что результат любого проекта зависит от нас, мы рискуем потерпеть неудачу. Нежелание принять это вскрывает фундаментальное непонимание собственной роли и почти наверняка ведет к посредственному дизайну.

Другое распространенное заблуждение относительно клиентов: «то-то у того-то» (тут называется имя известного дизайнера) имело успех, потому что у дизайнера был сговорчивый клиент. Отчасти замечание справедливо. Встречаются «снисходительные» клиенты, которые ведут себя больше как покровители, чем как заказчики, отдающие свои деньги. Но они редко встречаются. В реальности даже исключительных клиентов необходимо завоевывать и неустанно убеждать согласиться с нашими идеями.

Возьмите, к примеру, эпохальную работу Нэвилла Броуди в британском журнале *The Face*. Люди смотрят на нее и зеленеют от зависти к Броуди, которому посчастливилось найти сговорчивого клиента и такое великолепное средство для проявления своих способностей. Но это был Броуди, кто не упустил такой шанс, и это был Броуди, кто договорился о встрече с редактором Ником Логаном и предложил подготовить несколько макетов для журнала. Ему пришлось ждать девять месяцев, прежде чем его пригласили сделать пару разворотов. Большинство дизайнеров давно бы сдались, но Броуди продолжал давить на Логана, пока тот, наконец, не поручил ему весь журнал. Результат вошел в историю графического дизайна. Я считаю, что Броуди заслужил свой успех. Он не упал ему в руки прямо с неба.