

ТЕПЕРЬ ВЫ
ТЕПЕРЬ ВЫ
ЭТО ВИДИТЕ
ЭТО ВИДИТЕ

И ДРУГИЕ
ЭССЕ О ДИЗАЙНЕ

МАЙКЛА
МАЙКЛА

БЕЙРУТ
БЕЙРУТ

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
От чертежной доски к рабочему столу	13
Учимся рисовать с Джоном Нэги	16
Это мой процесс	20
Пуговка Донала Маклафлина	24
Новый дом	28
Отношение «фигура–фон»	31
Что за грохот, или Айзенман в Цинциннати	34
Дешевая музыка и коммерческое искусство	39
Инвентаризация стиля	42
Тринадцать способов взглянуть на шрифт	48

Нашествие кастрированных спрайтов	53
Цветобязнь	56
Плоский, простой и забавный: мир Чарли Харпера	59
Фактор первоклассности	63
Хельмут Кроне, точка	67
Искусство питча	72
Джерри Делла Фемина и культ рекламной личности	78
Четыре урока Лу Дорфсмана	84
Хитрая волшебная пилюля	89
Неужели тебе трудно улыбнуться?	93
Вы так умны	97
Низачем	100
Графический стеклянный потолок	103
Что знала Лелла	107
Спич, спич	111
Виниловый фетиш	115
Теперь вы это видите	118
Я люблю 80-е	122
Боевой гимн тигра-наставника, или	
Почему модернистские дизайнеры лучшие	126
Настоящий Эрнст Беттлер, пожалуйста, встаньте	130
Наш маленький секрет	134
Алан Флетчер: жизнь по дизайну	138
Точно в размер	141

Бейсбольная имитация	144
Самый умный логотип в комнате	149
Все, что я знаю о дизайне, я узнал из «Клана Сопрано»	154
Helvetica спускается в метро	157
Дизайн в период рецессии	161
Когда дизайн становится помехой	166
Как быть уродливым	169
Дизайн для социально значимых целей: пять советов	173
Дизайн для Обамы	176
Критика графического дизайна как зрелищный вид спорта	179
Осторожно, спойлер! или С Днем отца	191
Мой недостаток	194
Определенно Майкл Патрик Кронан	198
Плакат, который положил (или не положил) начало движению	201
Гарнитура истины	204
Семь вещей, которым дизайнеры могут научиться у стендап-комиков	208
Пока это в радость	212
Не прыжки в воду, а плавание	218
Школа Массимо	224
Я с ней	227
Интервью с Питером Мерхольцем	237
Алфавитный указатель	248

**И вдруг с внезапным озарением человека,
которого слишком долго обманывали,
Лимас понял весь дьявольский механизм.**

Джон ле Карре,
«Шпион, пришедший с холода»,
1963 (Перевод В. Топорова, А. Славинской. М. :
Художественная литература, 1990. — *Прим. пер.*)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Возможно, я стал графическим дизайнером, потому что не состоялся как писатель. Мне нравились картины в Кливлендском музее искусств, но плакаты в сувенирной лавке — еще больше. Почему-то сочетание слов и образов представлялось волнующим и полным смысла. Картины тихо ждали наверху в галерее; плакаты смешивались с уличной толпой. Слова оживляли искусство. Сочетание слов и картинок придавало идеям форму.

Некоторые образцы моего раннего творчества — публикации собственного изготовления: самодельные копии любимых журналов, например *Mad* или *Cracked*. Помогало то, что мой отец трудился в компании, продающей печатное оборудование. Однажды он взял на работу единственный экземпляр одного из комиксов моего авторства и вернулся с полной коробкой копий. Ксерокс тогда был редкостью, а мимеограф в местной библиотеке стоил дорого (25 центов за страницу) и выдавал размытые копии на маслянистой бумаге. Тираж, отпечатанный отцом, был чудесен: четкий, внушительный, приятно пахнущий. Массовое производство обладало своим авторитетом. Много лет спустя я прочел интервью с одним из моих кумиров, художником Эдом Рушеем, который

Butler C., Rowell M.
Cotton Puffs, Q-Tips,
Smoke and Mirrors:
The Drawings of Ed
Ruscha. New York:
Whitney Museum
of Art, 2004.

рассказывал о финансировании собственных издательских проектов: «Трепет от вида 400 одинаковых книг, сложенных перед вами, почти стоит затраченных на них денег». И я по-прежнему испытываю этот трепет.

Как-то меня спросили, важно ли графическому дизайнеру уметь рисовать. Я ответил, что лучше уметь читать. Типографика — фундамент и отправная точка нашей работы. Буквы складываются в слова, затем в предложения, абзацы, и всё ради донесения идей. При разработке логотипа имя клиента обычно не обсуждается. Но часто оно уже подразумевает некий дизайн. Эффектная последовательность букв оформляется почти сама собой. А вот неудачное сочетание может выглядеть плохо, что бы вы ни делали. Работая с текстом и выбирая шрифт, графические дизайнеры выполняют роль кастинг-директоров. Задайте себе вопрос: какие персонажи, по-вашему, могли бы произнести эти слова?

Возможно, из-за таких тесных взаимоотношений между графическим дизайном и языком чтение и письмо связаны с ним теснее, чем другие виды дизайна. Вольно или невольно люди, работающие с текстом, начинают создавать «картинку». И каждый, кто читает что угодно (будь то книга на 800 страниц или слово «Выход» из пяти букв), испытывает переживание, организованное (обычно невидимым) графическим дизайнером. Слова для него — одновременно и сырье, и смысл существования; они — и средство достижения, и цель. Я с подозрением отношусь к графическому дизайнеру, который так и не стал заядлым читателем.

Я начал писать о графическом дизайне со всем самосознанием, которое мог привнести в этот процесс человек, жонглирующий буквами всю жизнь. Поначалу у меня не особенно получалось, даже сейчас это болезненно. В профессиональной жизни у меня как графического дизайнера есть целая армия помощников. Когда я сажусь писать, то вынужден рассчитывать только на себя. Но мне посчастливилось иметь хороших редакторов и сотрудников, в числе которых Стивен Хеллер, Чи Перлман, Рик Пойнор, Билл Дренттел и Джессика Хелфанд. Спасибо за советы опытным писателям (рекомендую их), например Уильяму Зинссеру (о том, как важно иметь что сказать), Энн Ламотт (о том, как противостоять ужасной пустой странице) и, конечно, Элвину Уайту (об искоренении ненужных слов — ненавижу этот процесс). Есть не так много дел, с которыми я справляюсь

в одиночку. Писательство — одно из них. Именно поэтому оно такое мучительное и приятное.

Самому старому произведению в этой книге почти 30 лет. В 1989 году графический дизайн все еще оставался территорией, слабо изученной писателями и критиками. Профессиональные журналы были от- лично иллюстрированы и придерживались в основном хвалебной политики. «Истории графического дизайна» Филипа Меггса — первой серьезной книге, посвященной истории предмета, — было всего пять лет. И мысль, что о логотипах, плакатах и шрифтах можно писать так, чтобы это было интересно многим, казалась наивной, а то и вовсе смехотворной.

Сегодня любой, в чьем распоряжении есть графический редактор с выпадающим меню шрифтов и кафе с бесплатным вайфаем, может создавать и публиковать произведения, которые изумили бы меня девятилетнего, когда я рисовал комиксы. Получив доступ к средствам производства, люди стали больше интересоваться механикой графического дизайна. В результате о нем теперь пишут больше, чем я мог мечтать: от длинных, продуманных эссе до 140-символьных твитов. Пристальное внимание к тому, как идеи обретают форму, способно сделать каждого из нас более разборчивым потребителем информации. Каждый из нас — издатель и критик. Всякий живет в мире, погрязшем в дезинформации, полуправде и фальшивых новостях, которые обычно красиво упакованы и соблазнительно поданы. Вдумчивый подход к формам, которые принимают идеи, — возможно, самый важный вид мышления в целом.

Дороти, Лиз, Дрю и Марте

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

1

От чертежной доски к рабочему столу

В 1972 году, когда я учился в 10-м классе школы в пригороде Кливленда, меня попросили создать плакат для пьесы «Мышьяк и старое кружево» — постановки нашего драматического кружка. Я нашел хороший, большой кусок картона, парой черных фломастеров выполнил самую изысканную надпись, какую смог, и отдал свое творение режиссеру пьесы. Это было в пятницу. В понедельник утром, когда я пришел в школу, мой плакат висел в каждом коридоре, на каждой лестнице и всех досках объявлений. Среди сверстников я слыл хорошим художником и привык получать комплименты за свою работу, но благодаря чуду массового производства вышел на новый уровень. Число людей, увидевших мой плакат, превышало число зрителей пьесы. Именно тогда я решил стать графическим дизайнером. Моей мечтой было оформление обложек альбомов для рок-групп.

Я изучал графический дизайн в Колледже дизайна, архитектуры и искусства Университета Цинциннати. Большинство однокурсников походили на меня: хорошие художники, которые окончили среднюю школу и обнаружили, что искусством можно зарабатывать на жизнь. Наши инструменты были посложнее фломастеров, но большинство

Впервые опубликовано под названием Drawing Board to the Desktop: A Designer's Path // New York Times, 7 февраля 2009 года

моих студийных занятий не стали бы неожиданностью для студента школы изящных искусств веком ранее. Моя невеста получала академическую степень по бизнесу, и ей приходилось работать с компьютерами. Приходилось по многу часов вводить данные на перфокарты, которые она относила в центральный университетский компьютер для обработки. Несколько часов спустя она получала взамен большую пачку распечаток, сложенных гармошкой. Помню, участвуя иной раз в этих утомительных вечерних бдениях, я был благодарен за то, что выбрал дизайн. Слава богу, мне никогда не придется иметь дело с этими скучными компьютерами. Моя рейшина и я были неразлучны.

Я начал карьеру в Нью-Йорке помощником дизайнера Массимо Виньелли, автора логотипа Bloomingdale's и классической геометрической карты метро Нью-Йорка. Работников дизайн-студий в 1980 году окружали цветная бумага, резиновый клей, ножи X-АСТО и баллончики с аэрозольным клеем. Вся работа, будь то эмблема, годовой отчет, оформление книги или дизайн плаката, выполнялась вручную. Она была грязной и порой неприятно пахла. Это ремесло вроде изготовления безупречного ананасового торта-перевертыша. Даже от опытного дизайнера простые задачи требовали методичности, почти хирургических процедур. Если клиент хотел внести исправления, работа, как правило, занимала ночь. Если он был в другом часовом поясе, на все про все порой уходило несколько дней. Ошибки отнимали много времени и стоили дорого, а иногда были даже опасны: у каждого дизайнера моего возраста есть по крайней мере один шрам на память о работе с ножом X-АСТО поздним вечером. Быть хорошим дизайнером – это одно. Нарботать физическое мастерство, необходимое для выполнения сложных дизайн-проектов, – совсем иная история.

И, как и всякая дизайн-студия в те дни, мы были включены в сложную экосистему других специальностей: наборщиков, ретушеров, производителей бумаги, полиграфистов. Все это было связано с явлениями мира физического: расплавленный свинец, тархтящие компрессоры аэрографов или огромные сальные печатные станки Heidelberg. По мере роста мастерства я проводил все меньше времени за рейшиной и деревянной чертежной доской и все больше на встречах с клиентами. Но я гордился, что в случае дедлайна мог включиться в работу и смонтировать безупречный макет так же быстро, как и любой другой сотрудник студии. Подобно шеф-повару, я носил свои ножи с собой.

Однажды в нашу студию с открытой планировкой пришли плотники и начали возводить стены. За ними мы собирались начать сверхсекретный проект для сверхсекретного клиента. Клиентом была IBM, а проектом — упаковка для линейки их новых персональных компьютеров. Как и все сотрудники нашего офиса, я полагал, что это просто причудливые гибриды пишущей машинки и калькулятора. Все макеты упаковки мы изготавливали с помощью резинового клея, цветной бумаги и красок. Мы и понятия не имели, что были свидетелями начала конца. И он наступил быстро.

Сорок лет спустя я партнер в нью-йоркском офисе Pentagram, международной дизайнерской консалтинговой компании. Мы делаем всё: от логотипов до сайтов, выставочных и архитектурных объектов, промышленного дизайна и плакатов. В нашем офисе на 5-й авеню работают около 80 дизайнеров. Все они проводят большую часть дня за огромными мониторами. Ни у кого из них нет чертежной доски. Дизайнер, который в 1980 году отнял бы у меня неделю, теперь на персональном компьютере можно выполнить меньше чем за час. Резка и склейка, если они необходимы, — отдельная работа, которая выполняется в подвале, часто стажерами. Создается впечатление, что дело, которому я когда-то посвящал себя с гордостью и жаром шеф-повара, теперь рассматривается как рутинная обязанность вроде мытья посуды. Сегодняшние выпускники дизайн-школ, скорее всего, все школьные годы работали в графических редакторах, а не рисовали на высококачественном картоне. Они хотят выйти из подвала и добраться до компьютеров, где творится настоящее действие.

Современные технологии поразительны, а наша эффективность такова, что клиенты привыкли ждать быстрых решений, почти мгновенных исправлений и обновлений. Мы с гордостью оправдываем их ожидания. Но я задаюсь вопросом, не потеряли ли мы что-то в процессе: более медленное обдумывание, внимание к деталям, необходимое, когда ошибки нельзя отменить щелчком мыши? Заслышав эти мои рассуждения, молодые дизайнеры делают вид, будто я ностальгирую по тем дням, когда нам самим приходилось сбивать себе масло.

Не желая прослыть луддитом и быть отвергнутым, я стараюсь об этом помалкивать. Но я держу на своем столе инструмент, который помнит старые добрые времена, — мою рейсшину. Я чешу ею спину.

**Учимся
рисовать
с Джоном
Нэги**



Впервые опублико-
вано в журнале AIGA
Journal. Vol. 7, No. 3,
1989.

В начале 1960-х в школе Св. Терезы, моей первой альма-матер в Гарфилд-Хайтс, не было уроков изобразительного искусства. Официально — потому что скромный бюджет епархии исключал занятия, считавшиеся «несущественными». Я подозревал, что суровым и пугающим монахиням-урсулинкам, заправлявшим заведением, не хотелось преподавать предметы, где не было четких правильных и неправильных ответов. Безусловно, несколько дополнительных часов катехизиса в неделю принесли бы нашим бессмертным душам куда больше добра. Да и хаос краски, бумаги и клейстера намекал на моральную расхлябанность и откровенный нигилизм, которые руководство школы приписывало детям из государственных школ — тем, кто ходит в чем хочет и к тому же, скорее всего, имеет родителей-алкоголиков.

Намек на то, что у меня есть способности к искусству, я услышал от учительницы в первом классе — популярного «инструктора-любителя» миссис Кинола. Она впечатлилась рисунками предметов в классной комнате, которые я сделал, выполняя упражнение по орфографии, и отправила их моим родителям с запиской: «Похоже, Майк может стать настоящим художником!»

Но что это означало? В Гарфилд-Хайтс я не встречал художников. Большинство известных мне взрослых были либо домохозяйками, либо мужчинами, работа которых связана с большими машинами.

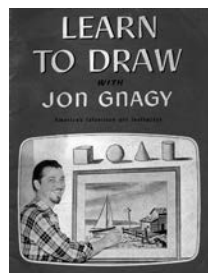
Как и многие мои друзья, я любил вставать рано в субботу, примерно в 5:30 или около того. То, что шло по телевизору до мультфильмов, наводило на меня тоску. Уже тогда я догадывался, что эти временные ячейки были чем-то вроде позабытых тюремных камер для неугодных программ.

Вот где я обнаружил Джона Нэги. Хотя я никогда прежде не видел художника, я сразу понял, что передо мной именно он. Он стоял на экране перед мольбертом, в грубой фланелевой рубашке и с щегольской эспаньолкой. Последняя деталь казалась особенно красноречивой, ведь я никогда в жизни не видел живого человека с волосами на лице: бороды предназначались для кого-то вроде Авраама Линкольна или Христа. Как и они, Нэги явно был не из Гарфилд-Хайтс.

В каждом выпуске передачи «Учимся рисовать с Джоном Нэги» он показывал, как шаг за шагом создать изображение. Зритель, находясь дома, должен был следовать инструкциям. Крайне возбужденный тем, что обнаружил наставника, я с энтузиазмом к нему присоединился. До сих пор помню его уверенность в себе, отсутствие снисходительности и терпение, с которым он показывал, как чистый лист бумаги может быть методично преобразован в натюрморт, пейзаж или портрет. Я поклялся переписать свое расписание ради этой программы.

После нескольких недель восхищенного просмотра я начал делать выводы. Во-первых, самым выдающимся качеством работы Нэги был реализм, еще более чудесный тем, что рисунки создавались (более или менее) прямо на ваших глазах. Круги превращались в спелые яблоки. Квадраты – в уютные деревенские домики. Но иногда это происходило слишком быстро, чтобы можно было уследить; казалось, самые резкие трансформации случались во время рекламы.

Во-вторых, похоже, для изобразительного искусства требовались специальные инструменты. Нэги регулярно упоминал карандаши и мелки, не говоря уже о ластике-клячке и таинственном предмете под названием «растущевка». Дома я храбро следовал инструкциям, используя карандаш Mongol № 2 и картонки от упаковки рубашек, но вскоре стало ясно, что этого не хватает. Решением стал коробочный комплект,



Gnagy J. Learn to Draw with Jon Gnagy: America's Television

Art Instructor. New York: Arthur Brown and Bro., 1950.

рекламируемый в каждом выпуске и содержащий все необходимые инструменты, а также книгу с инструкциями. После настойчивой агитации с моей стороны и, конечно, основательных исследований, проведенных моими родителями, на Рождество я получил фирменный комплект «Учимся рисовать».

Инструменты в нем были чудесны, а уж книга с инструкциями и вовсе стала откровением. Я носил ее повсюду в течение двух лет, изучая каждую деталь с пылом, который впечатлил бы монахинь из школы Св. Терезы. Я больше не был привязан к телевизионной передаче, которую показывали все реже. Иногда она не выходила в эфир неделями. Неважно: у меня была книга. Я попытался выполнить каждый рисунок по крайней мере раз (в том числе сложнейшего «Мраморного дога», «собачьего аристократа»). Любимые сюжеты, например «Остановка по требованию» и «RFP America», я рисовал вновь и вновь, пока не выучил их наизусть, как ученик-пианист «Лунную сонату» Бетховена.

Недавно я обнаружил экземпляр «Учимся рисовать с Джоном Нэги» в нью-йоркском магазине товаров для художников. Это недавно напечатанное издание, но полностью — да, полностью — идентичное той книге, которую я зачитал до дыр в Гарфилд-Хайтс. Листая его, я чувствовал нарастающее головокружение; каждое изображение действовало на меня намного сильнее, чем запах бисквитных пирожных «Мадлен» на Марселя Пруста.

Семь рисунков обладали особенно мощным эффектом. Увидев, например, «Крытый мост» («сюжет, передающий глубину с помощью воздушной перспективы»), я понял, что одно изображение представляет весь мой опыт в отношении этого предмета. Я мог бы поклясться, что это не так, но на самом деле я ни разу не видел такого моста. У других дизайнеров примерно моего возраста тоже есть подобные воспоминания. «А ты смотрел Джона Нэги, когда был маленьким?» — спрашиваю я. За положительным ответом сразу следуют задумчивый, рассеянный взгляд и бормотание «о боже, этот рисунок дога...»

Однако сейчас меня больше всего впечатляет в Джоне Нэги не изображение или рисунок. Это особое отношение к искусству, в частности идея о том, что его тайну можно раскрыть. Я ждал, что спустя много лет книга Нэги будет выглядеть странно и комично. Но она кажется искренней и сердечной. Его цель была «помочь пробудить скрытый в вас талант, чтобы вы могли найти счастье и истинное удовольствие

в окружающем мире благодаря занятиям рисованием и живописью».

Наверное, в конце концов Нэги и изгнал меня из мира изобразительного искусства в графический дизайн. По школьным стандартам я стал хорошим художником; по сути это означало, что я мог рисовать реалистично. Нэги всегда знал, что все мы втайне хотим освоить этот навык, и потому учил рисовать в рамках дизайна: круг, который должен стать тыквой, был всего лишь еще одной задачей, которую нужно решить. У этого процесса имелся секрет — ничего сверхъестественного, — и он был обещан на третьей странице книги с инструкциями: «СЕКРЕТ РЕАЛИСТИЧНОГО РИСУНКА — НА СЛЕДУЮЩЕЙ СТРАНИЦЕ».

И точно, переверните страницу, и вот он: «ТОН — СЕКРЕТ РЕАЛИСТИЧНОГО РИСУНКА».

Ко времени поступления в колледж я мог изобразить в тонах что угодно, но реалистичный рисунок считался дешевым товаром. Похоже, в изобразительном искусстве ценилось самовыражение, или индивидуальность, или страсть, или что-то столь же таинственное. Графический дизайн же преподавался в лучших традициях Джона Нэги: методично, просто, был, цитируя его самого, «истинным удовольствием». Потому я и выбрал эту специальность. А моим друзьям-художникам, особенно самым эксцентричным и терзающимся в раздумьях, я говорю: чего тут гадать? Ответ на четвертой странице.

**Это мой
процесс**

Э

Впервые опублико-
вано на сайте Design
Observer 9 сентября
2006 года.

Уже более 20 лет я пишу предложения по проектам. И почти в каждом из них есть пассаж, который начинается примерно так: «Проект включает четыре этапа: ориентирование и анализ, дизайн-концепция, разработка дизайна и реализация». Все клиенты хотят этого. Иногда бывает пять этапов, иногда шесть. Иногда они называются иначе. Но это всегда попытка ответить на неизбежный вопрос потенциального клиента: можете ли вы описать процесс, который используете для создания подходящего нам дизайн-решения?

Недавно я пересматривал предложение по проекту, который завершил несколько месяцев назад. Результат, по моим меркам и меркам клиента, был успешным. Но знаете что? Процесс, который я столь обнадеживающе расписал в самом начале, не имел почти ничего общего с тем, как проект выполнялся на самом деле. Интересно, как бы все обернулось, если бы я рассказал правду о том, что происходит в процессе дизайна?

Это могло бы звучать примерно так.

Работая над дизайн-проектом, я поначалу внимательно слушаю, как вы рассказываете о вашей задаче, и читаю все найденные справочные материалы

по проблемам, с которыми вы сталкиваетесь. Если вам повезет, у меня случайно окажется личный опыт работы в ситуации, похожей на вашу. Идея дизайна появляется в моей голове по ходу процесса, из ниоткуда. Я не могу это объяснить; это сродни магии. Иногда это случается даже раньше, чем вы успеваете рассказать мне о вашей задаче! Если идея хороша, я стараюсь придумать стратегическое обоснование такого решения, чтобы объяснить его вам, не полагаясь на хороший вкус, который у вас может отсутствовать. По ходу я могу предлагать другие идеи либо потому, что вы заставили меня согласиться на это, либо потому, что не уверен в первой идее. Во всяком случае, надеюсь, на ранних этапах я сумею заручиться вашим доверием и к этому моменту вы будете готовы принять мои рекомендации. Понятия не имею, как вы собираетесь проверять их пригодность, за исключением того, что в прошлом другие люди — по крайней мере те, о которых я вам рассказывал, — последовали моему совету и преуспели. Иными словами, не могли бы вы просто, ну, знаете... верить мне?

Грамотный клиент может задать резонные вопросы: как несколько случайных бесед дадут вам информацию, необходимую для выполнения вашей работы? Не нужно ли до начала работ составить стратегическое обоснование? Если вы предоставите мне одно решение, как я узнаю, что только оно может сработать? А если вы дадите мне гору решений, как мне узнать, какое из них лучше? Что если все они мне не понравятся? Наконец, можете ли вы еще разок объяснить мне про магию?

И это не всё, ведь и мое «честное» описание процесса идеализировано. Иногда у меня есть одна отличная идея, но я не могу убедить клиента в том, что она хороша, и мне нужно выдать больше вариантов. Иногда это приводит к лучшей мысли. Иногда к худшей. Иногда после того, как я исследую все идеи, мы возвращаемся к первоначальной. Иногда клиент принимает идею, а затем приводит других людей, которые пока не участвовали в процессе и до последнего будут настаивать на своем. Так или иначе, все удаётся, но никогда все не идет по первоначальному плану.

Мне удалось построить относительно успешную дизайнерскую карьеру, но меня никогда не покидало смутное чувство, что я делаю что-то не так. Лучший дизайнер сможет управлять процессом как полагается, бодро ведя всех участников от этапа 1 к этапу 2, в полном соответствии с графиком и бюджетом. Что же со мной не так?

Я и в самом деле написал этот пассаж в разочаровании после многочисленных попыток придумать формулировку «универсального» клиентского предложения.

С 2008 года эта программа предлагается в партнерстве со Школой менеджмента Йельского университета.

Austin R., Devin L.
Artful Making: What Managers Need to Know about How Artists Work. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, 2003.

Возможно, и у вас было такое чувство; среди знакомых мне дизайнеров оно, похоже, распространено. Этим летом мне посчастливилось принять участие в программе AIGA «Перспективы бизнеса для творческих лидеров» в Гарвардской школе бизнеса (которую я, кстати, очень рекомендую). В списке необходимой литературы была книга, которую один из инструкторов, Роб Остин, написал в соавторстве с Ли Девином; она называется «Искусство созидания: что менеджерам нужно знать о работе художников». В ней есть интересная мысль: похоже, все это время мы были правы.

Соавторство двух специалистов делает книгу особенно интересной. Остин — профессор Гарвардской школы бизнеса, занимающийся управлением информационными технологиями; Девин — не преподаватель бизнес-школы, а профессор театрального искусства в Свартморском колледже. Авторы с самого начала признают, что в XXI веке суть труда меняется; они описывают это как «переход от индустриальной экономики к информационной, от физического труда к труду, основанному на знаниях». Желая осмыслить, как управлять этим новым типом работ, они предлагают модель, основанную не на промышленном производстве, а на совместном творчестве, в частности театральном искусстве. Примечательно, что процесс постановки пьесы не так уж сильно отличается от выполнения дизайн-проекта. Повторяющийся процесс, роль импровизации, корректировки в ответ на реакцию аудитории — элементы любого дизайн-проекта. В некотором смысле именно они меня всегда смутно нервировали.

Такая обеспокоенность, очевидно, встречается повсеместно. Авторы постоянно отмечают, что они не выступают за «свободный» процесс или отказ от строгости. «Театральная компания, — указывают Остин и Девин, — стабильно выдает ценный, инновационный продукт под давлением очень жестких дедлайнов (премьеры, подъем занавеса в 20:00). Продукт — пьеса, точно исполняемая снова и снова, — всякий раз включает существенные инновации, при этом всегда завершаясь в пределах 30 секунд от установленного времени». Авторы точно описывают требования, характеризующие такую работу: нужно допустить, чтобы решения появлялись в процессе, а не пытаться сделать все правильно с первого раза; принять отсутствие контроля над процессом и позволить импровизации, рожденной неопределенностью, помочь управлять им; создать среду, которая устанавливает четкие ограничения, чтобы люди могли

безопасно действовать в этих рамках. Авторы называют это «искусным созиданием», и к этой области относится «любая деятельность, включающая создание чего-либо принципиально нового». Это не только «художественные» задачи, но и, например, «успешный ответ на неожиданный шаг конкурента» или «решение внезапной проблемы, вызванной действиями поставщика».

На протяжении почти 200 страниц Остин и Девин обосновывают свою точку зрения (и их аргументы действительно впечатляют) на процесс, который большинству дизайнеров покажется знакомым. Признаться, читая книгу, я временами ощущал самодовольство: мол, нам-то это уже известно. Интереснее был для меня тон, в котором авторы говорят с потенциальным читателем, таким воображаемым Боссом-Консерватором, привыкшим к диаграммам и графикам, подозрительно относящимся к неоднозначности, неожиданным результатам и особенно к художникам. Такие люди вам знакомы. Вот к ним авторы и обращаются, почти успокоительно говоря: «Нам досконально известны модели мышления нашего индустриального века. Они нас устраивают. Мы их любим, потому что они для нас работают безотказно...» Хм, кого они имеют в виду, говоря «мы»?

Несколько недель спустя, присутствуя на одном из занятий Роба Остина в рамках программы AIGA и Гарвардской школы бизнеса, я все еще ощущал некоторое превосходство. Рассказывая о своей книге, он показал слайд, на котором сравнивались два процесса. Слева была диаграмма итеративного, циклического процесса, используемого при разработке программного обеспечения в компании Trilogy, которой Остин восхищается. Справа был изображен последовательный процесс со стрелками, поочередно ведущими от «разработки концепции» к «планированию продукта», «проектированию продукта», «технологическому процессу» и «производственному процессу». Диаграмма называлась «Описание процесса автомобилестроения Кларка и Фудзимото».

Провалиться мне на месте, если я что-нибудь слышал о Кларке или Фудзимото, но картинка справа выглядела до жути знакомо. И не случайно: много лет я использовал ее вариант в сотнях предложений. Я никогда всерьез не верил, что это точный способ описания процесса. Мне просто не хватало уверенности описать его как-либо иначе. Как и многие дизайнеры, свой настоящий процесс я считал моим маленьким секретом. Роб Остин и Ли Девин предлагают новое решение не думать о том, что мы делаем, но помочь другим понять это.

См. также мою любимую книгу: Hart M. Act One. New York: Random House, 1959.

Ким Кларк (президент Университета Бригама Янга в Айдахо и бывший декан Гарвардской школы бизнеса) и Такахиро Фудзимото (профессор экономического факультета Токийского университета) — влиятельные теоретики в области промышленных технологий и управления операциями.