

ПОЛ ВУДС

КАК

УПРАВЛЯТЬ

ХАОСОМ

И

КРЕАТИВНЫМИ

ЭГОИСТАМИ

18+



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

# СОДЕРЖАНИЕ

---

Предисловие	5
Введение	6
Быть приятным человеком выгодно	9
Эгоцентризм в креативном мире	21
Деловые совещания	29
Питчинг	39
Подготовка проекта	53
Брифинги	65
Обратная связь	77
Презентации	85
Сверхурочная работа	93
Клиенты	105
Как нанимать и наниматься на работу	117
Как увольнять и увольняться	127
Когда то, что вы не сволочь, делает вас настоящей сволочью	135
Манифест тех, кто не хочет прослыть сволочью	143
Благодарности	144

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

# ПРЕДИСЛОВИЕ



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

## СВОЛОЧЬ — ЭТО КЛЕЙМО НАВСЕГДА

Пол попросил меня написать пару строк об этой книге. Несомненно, мы питаем симпатию друг к другу, иначе он не стал бы обращаться ко мне с такой просьбой, а я не стал бы писать это предисловие. То есть мы миновали тот период взаимоотношений, когда люди выясняют, не со сволочью ли они имеют дело.

За 50 лет (что скрывать, я уже далеко не молод) мне пришлось работать с сотнями сотрудников, большинство из которых я сам и нанимал. Вначале я и сам об этом не задумывался, а если бы задумался, то не признался бы себе: я всегда брал на работу людей, потому что они мне нравились. Я спрашивал себя: «Хочу ли я сидеть в одной комнате с этим человеком по восемь-десять часов? А остальные члены команды — думают ли они то же самое?» Большинство дизайнеров нарабатывают необходимые навыки за несколько недель, овладевают искусством типографики (пусть это займет не один год, не страшно), начинают писать чистый код, готовить отличный эспрессо. Но невозможно разучиться быть сволочью.

Лучшие из нанятых мною сотрудников имели самое разнообразное и невероятное прошлое — это были плотники, шеф-повары, военные, историки, без привычного багажа профильного образования. Желание и готовность учиться, соответствовать профессиональному уровню коллектива и стараться изо всех сил — эти качества важнее, чем успешная сдача экзаменов. Не полагайтесь на портфолио (слишком часто мне приходилось сталкиваться с копированием чужих работ, в цифровую эпоху это не проблема), а доверяйте своей интуиции.

Ваши сотрудники растут в профессиональном плане. Становятся конкурентами, равноправными членами команды, достаточно часто — клиентами. И они всегда будут помнить, как вы относились к ним в свое время. Всегда обидно, когда кто-то уходит из команды, особенно если они пришли неопытными, мало что умеющими новичками и вы их обучили азам профессионального мастерства. Я расстроился, когда Пол уволился из берлинского офиса компании Edenspiekermann, проработав там несколько лет. Но вместе с тем я понимал, что он должен был сделать этот шаг, чтобы учиться дальше и совершенствоваться в профессии. Мы продолжали поддерживать отношения — и вот результат: спустя годы мы снова работаем вместе.

Есть хорошая пословица: как аукнется, так и откликнется.

Больше мне нечего добавить. В конце концов, перед вами целая книга, в которой Пол излагает свою точку зрения на проблему, и так уж вышло, что наши мнения совпадают.

**Эрик Шпикерманн**

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

## ВВЕДЕНИЕ

У входа в офис нашего агентства в центре Лос-Анджелеса на стене висит постер в рамочке. Он был отпечатан на полиграфическом оборудовании Kogrex Frankfurt Kraft в 1961 году. Мне кажется, это самый популярный образец стенового декора, который я когда-либо видел. Почти все посетители нашего агентства — от голливудских знаменитостей до инвестиционных банкиров — обсуждают этот постер, часто делают селфи на его фоне, чтобы коллеги, друзья или почитатели ассоциировали их с запечатленным там слоганом. Созданный дизайнером-шрифтовиком и предпринимателем Эриком Шпикерманном постер доносит до нас простую мысль: «Не работайте для сволочей. Не работайте со сволочами»\*.

Если идея встречает всеобщее одобрение, почему же многие из нас продолжают это делать? В креативных отраслях экономики неприятные в общении люди — по-простому, «гады» или «козлы» — и порождаемая ими токсичная корпоративная культура встречаются чаще, чем монашки в женском монастыре.

Со временем у меня появилось много друзей, которые работали на директоров компаний, креативных директоров, директоров по работе с клиентами и еще бог знает каких директоров, оказавшихся не просто сволочами, а сволочами, гордящимися тем, что они сволочи. Это мог быть крайне эгоистичный креативный директор, который сообщает дизайнерам о своих спонтанных придумках и срочных замечаниях в пятницу за полчаса до конца рабочего дня — притом что презентация проекта для клиента запланирована на утро понедельника. Или руководитель отдела по управлению персоналом, не считающий нужным отвечать на отклоненные заявления об устройстве на работу. Или директор компании, который культивирует такую рабочую среду, где сотрудникам приходится постоянно работать сверхурочно под предлогом «воплощения мечты в жизнь». Творческие отрасли давно заслужили репутацию рассадника индивидуумов, которым стоило бы управлять исправительно-трудовой колонией, а не пестовать впечатлительные молодые таланты в творческой атмосфере агентства.

Однако есть некоторые признаки того, что ситуация начинает меняться, хотя и медленно. Раньше молодым дарованиям оставалось только смириться с эгоистами, переработками и другими неприятными практиками. Ведь у них попросту не было других путей карьерного роста, позволяющих утолять свой творческий зуд, получая взамен стабильное жалованье. Но в наши дни благодаря широкому выбору реальных

---

\* В оригинале: «Don't work for assholes. Don't work with assholes». *Прим. ред.*

альтернатив, среди которых технологические компании, стартапы и получающие все большее распространение собственные дизайн-команды внутри компаний, талантливые специалисты могут выбирать варианты развития, которые не требуют от них мириться с порочной корпоративной культурой и не в меру эгоистичным начальством.

Несмотря на некоторое изменение взглядов, старые привычки очень живучи. Неприемлемые рабочие практики все еще широко распространены в креативных агентствах, из-за чего мы наблюдаем профессиональное выгорание, высокую текучку персонала и низкое качество работы. Токсичная атмосфера не идет на пользу ни сотрудникам, ни клиентам, ни самой компании.

В этой книге мы пытаемся ответить на простой вопрос: можно ли создавать что-то стоящее, не будучи последней скотиной? Возможно, это наивная затея, учитывая, что креативная индустрия не отличается ни устойчивыми методами работы, ни добрым нравом ее представителей. Можно ли работать так, чтобы поддерживать конкурентоспособность, успешно выполнять пожелания клиентов и при этом — что, вероятно, самое важное, — создавать достойный продукт?

Читая книгу, вы заметите, что я все время сравниваю свою работу в Германии и в США. Между креативными компаниями в Северной Европе (Германии, Швеции, Дании и др.) и в англоговорящих странах (США, Великобритании, Ирландии и др.) существуют большие различия в корпоративной культуре. В североевропейских странах большое внимание уделяется эффективности рабочих практик. В англоязычных странах, как правило, работа ставится на первое место, независимо от того, как она сказывается на личной жизни. Исходя из своего опыта работы в обеих культурах, я могу сказать, что каждый из этих стилей имеет свои достоинства. В этой книге я попытался сравнить их лучшие (и худшие) стороны.

Искренне ваш,

**Пол Вудс**

P. S. Вы сейчас, вероятно, думаете: «Человек, пишущий эти строки, сам порядочная сволочь». Возможно, в этом утверждении есть доля правды.

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



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

# БЫТЬ ПРИЯТНЫМ ЧЕЛОВЕКОМ ВЫГОДНО

---

Так повелось, что в творческой индустрии работа всегда стояла на первом месте. Мерзкий характер и замашки сволочи не вызвали отторжения, если вам попутно удавалось получить какие-то награды. Все это, конечно, хорошо в краткосрочном проекте, однако в погоне за созданием чего-то выдающегося не стоит забывать о внутренней культуре организации.

Здоровая корпоративная культура в агентстве очень важна. Она много значит, если вы хотите добиться выдающихся результатов в работе. Она много значит, если вы хотите привлечь в компанию лучших специалистов. Она много значит, если вы хотите выстроить хорошие взаимоотношения с клиентами. Она имеет значение даже в том случае, если вы — бездушный человек, которого интересуют только быстрые деньги. Креативные агентства никогда не испытывали трудностей по части создания отличного продукта, но что касается благоприятной рабочей обстановки и хорошего отношения к персоналу — с этим у них всегда были серьезные проблемы. И вот теперь, в век информации, когда нет ничего тайного, им приходится за это расплачиваться.



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