

مشتری محبوب من

مایک مونتیرو

ترجمه لیلا حسین نژاد

مشتری محبوب من

مایک مونتیرو

ترجمه لیلا حسین نژاد

ویرایش خاطره اکرمی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی وازه پرداز اندیشه

چاپ اول ۱۴۰۱

نشرمشکی، تهران

www.meshkipublication.com

info@meshkipublication.com

@meshkipublication



همه حقوق برای ناشر محفوظ است.

تکثیر یا تولید همه یا بخشی از کتاب به هرصورت

(انتشار الکترونیکی، چاپ، فتوکپی، تصویر، صوت)

بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.



دیزاین مشکی / ۲۴

سرشناسه: مونته ئیرو، مایک

Monteiro, Mike

عنوان و نام پدیدآور: مشتری محبوب من / مایک مونتیرو؛ ترجمه لیلا حسین نژاد؛ ویرایش خاطره اکرمی.

مشخصات نشر: تهران: نشر مشکی، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۱۷۴ص.؛ مصور: ۱۹،۵×۱۴،۵سم.م.

فروست: دیزاین مشکی؛ ۲۴.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۶۹-۸۵-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: 2014. *You're my favorite client*.

یادداشت: کتابنامه: ص. [۱۷۳].

موضوع: طراحان

Designers

طراحان صنعتی

Industrial designers

شناسه افزوده: حسین نژاد، لیلا، ۱۳۶۰ - مترجم

رده بندی کنگره: NK1۱۶۶

رده بندی دیویی: ۷۴۵/۴۴۹۲

شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۱۷۴۳

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

فهرست _____

- پیش‌گفتار | ۹
- مقدمه | ۱۱
- ۱ | چرا به دیزاین نیاز دارید | ۱۷
- ۲ | استخدام دیزاینر | ۳۷
- ۳ | همکاری | ۷۵
- ۴ | ارزیابی کار و ارائه بازخورد | ۱۰۷
- ۵ | وقتی اوضاع خوب پیش می‌رود | ۱۲۹
- ۶ | وقتی اوضاع خوب پیش نمی‌رود | ۱۴۱
- نتیجه‌گیری | ۱۵۵
- تشکرها | ۱۵۷
- اصطلاحات و یادداشت‌ها | ۱۵۹
- نام‌نامه | ۱۶۵

تقدیم به

لزلی هارپولد

که به من یاد داد چطور یادداشت تشکر بنویسم.

پیش‌گفتار

هر چقدر هم که فکر می‌کنید یک مرد را می‌شناسید، به گمانم اگر بتوانید مادرش را ببینید خیلی بیشتر او را خواهید شناخت. مایک پسر یک خیاط زنانه است. جودیت مونتیرو لباس عروس می‌دوزد، و مایک نوجوان از نزدیک می‌دید که چگونه با عروس‌ها سروکار دارد تا الگو، پارچه و سایز مناسب دستش بیاید. او می‌نویسد: «در کودکی، یک دوره پیشرفته در زمینه خدمات به مشتری گذراندم، دوره‌ای درباره چگونگی... کار با مشتری نه برای مشتری.» بعدها، مایک فهمید: «شیوه‌ای که یک خیاط به کارش می‌پردازد چندان دور از شیوه یک دیزاینر نیست.»

برویم سر اصل مطلب: فجایع دیزاین معمولاً از این تصور غلط ناشی می‌شود که دیزاین هنر است نه شغل. اولین کتاب مایک، *دیزاین یک شغل است*، یک پس‌کله‌ای به دیزاینرها زد تا تنبیه شوند و به خودشان بیایند، منم منم را کنار بگذارند و مسئولیت کارشان را بپذیرند. در این کتاب جدید، مایک مقوله دیزاین را برای غیر دیزاینرها واضح بیان می‌کند، و به آن‌ها نشان می‌دهد که دیزاین خوب محصول کار «افراد خلاق» نیست که از داخل کلاه جادویی خرگوش درمی‌آوردند، بلکه فرایند سخت حل مسئله است که متخصصان آن را انجام می‌دهند.

مقدمه

اگر دیزاینر هستید، این کتاب را بخريد و به مشتریان خود بدهيد — آن را به دیزاینرهایی هم که می‌شناسيد بدهيد تا آن‌ها را به یاد کار خوبی بیندازيد که همگی سعی در انجامش داريد.

اگر مشتری هستید، مطمئن باشيد که هرکسی این کتاب را به شما داده است به همکاری با شما اهمیت می‌دهد. آن را بخوانيد، از آن بیاموزيد، و یک نسخه برای همکاران خود بخريد تا آن‌ها نیز از آن بیاموزند.

برای ارائه خدمات موفقیت‌آمیز به مشتریان، هم پیشه‌ور و هم مشتری باید مسئولیت نقشی که دارند را به عهده بگیرند. این کتاب به شما کمک می‌کند تا نقش خود را در انجام کار، چه به‌عنوان خیاط و چه عروس، ایفا کنید.

— آستین کلثون

«من چیزی از دیزاین نمی‌دانم.»

مزخرف می‌گویی.

دور و برت را نگاه کن. انتخاب‌های هر روزت بر اساس دیزاین است. صندلی‌ای که احتمالاً الان رویش لم داده‌ای طوری دیزاین شده است که احساس راحتی کنی. لباس‌هایی که برای پوشیدن انتخاب می‌کنی طوری دیزاین می‌شوند تا حس اعتماد به نفس یا آرامش (یا هردو) را، بسته به روز هفته، در تو ایجاد کنند. خودرویی که می‌رانی طوری دیزاین می‌شود که احساس امنیت کنی، مگر اینکه دیزاین آن طوری باشد که احساس جوانی کنی. اما فرقی را می‌دانی.

حتی اگر خودت نتوانی آن چیزها را دیزاین کنی، از توانایی انتخابت برای صندلی‌ای که می‌خواهی روی آن بنشینی، یا کفش‌هایی که می‌خواهی بپوشی، یا اتومبیلی که می‌خواهی بخری چیزی کم نمی‌کند.

تو هر روز تصمیماتی مبتنی بر دیزاین می‌گیری.

از زمان کودکی برای رسیدن به اهدافت چیزهایی را دیزاین کرده‌ای، از ترتیب دادن یک بازی فوتبال ساده در زمین خاکی گرفته تا نقشه کشیدن برای اینکه چگونه والدینت را به جان هم بیندازی تا تو را به دیزنی‌لند ببرند. خیلی هم خوب بلدی هدف‌ها را مشخص کنی و ببینی آیا به آن می‌رسی یا نه. و وقتی به هدف‌ها می‌رسی، می‌گویی برنامه‌ات «طبق نقشه» پیش رفته است.

همین است: دیزاین نقشه‌ای است که ما را به هدفمان می‌رساند.

تو بسیار بیشتر از چیزی که فکرش را می‌کنی راجع به دیزاین می‌دانی.

به محض مواجه شدن با دیزاین بد آن را تشخیص می‌دهی؛ از هر صندلی‌ای که به ماتحت فشار آورده، تا هر فنجان قهوه‌ای که دستت را سوزانده، تا هر باری که انگشتت روی دکمه اشتباهی تلفنت خورده، تا هر سایت رزو بلیط هواپیما که کفرت را درآورده. دیزاین بد را می‌شناسی. از آن متنفری. باید هم باشی. چون هر چیزی که دیزاین نامناسب دارد، می‌توانسته بهتر دیزاین شده باشد. حقیقت این است که دیزاین خوب جادو نیست: هدفی مشخص دارد، تخصص و منابع رسیدن به آن هدف را می‌طلبد، و از همه مهم‌تر، نیت خوب انجام دادن آن است.

هر چقدر هم که در دیزاین باهوش باشید (که هستید، اگر هنوز باور ندارید، بروید از اول بخوانید)، گاهی اوقات اهدافی که برای رسیدن به آن تلاش می‌کنید نیازمند خدمات کسی است که راه‌حلی‌هایی را برای گذران زندگی دیزاین می‌کند. افراد برای حل مسائل آموزش دیده‌اند. فرق میان آگاهی داشتن از دیزاین، که خیلی از افراد دارند — از جمله خود شما — و داشتن مهارت‌های دیزاین در تجربه‌ای است که در طول زمان به دست آمده. شاید همه ما قدر یک جفت کفش زیبا را بدانیم اما کمتر کسی از ما می‌تواند عملاً کفش درست کند.

درست مثل هر شغل دیگری، ما دیزاینر خوب، دیزاینر بد، و دیزاینرهایی داریم که مناسب کار ما نیستند. کار کردن با دیزاینرها — که خودم یکی از آنها هستم — سخت است. جست‌وجوی خدمات دیزاین بدون دفترچه راهنما می‌تواند دلهره‌آور باشد.

تبریک می‌گویم. کتاب راهنمای خدمات دیزاین را در دست دارید.

مدت‌هاست در زمینه دیزاین فعالیت می‌کنم. یک فروشگاه دیزاین تعاملی در سانفرانسیسکو دارم که اسمش میول دیزاین^۱ است [مایک مونتیرو اصرار دارد که دیزاین شغلی است مانند سایر مشاغل و به همین دلیل در این کتاب استودیوی خود را فروشگاه و کارش را فروش خدمات دیزاین می‌نامد]. تقریباً هر روز این جمله را از مشتریان خود می‌شنوم: «من هیچ چیز از دیزاین نمی‌دانم». مشتری‌هایم را دوست دارم. به من کمک می‌کنند چراغ آنجا را روشن نگه دارم. آدم‌های خوبی هستند و همگی

یک وجه مشترک دارند: هدفی در ذهن دارند و سروکله‌شان پیدا می‌شود. کار من این است که مهارت دیزاین خود را به مهارت کسب‌وکار آنها اضافه کنم و راه‌حلی را دیزاین کنم که هدفشان را محقق کند. عاشق این کار هستم و می‌خواهم به شما هم کمک کنم عاشقتان باشم.

هیچ‌کس مادرزادی مشتری خوبی نبوده است. (قطعاً من هم مادرزادی دیزاینر خوبی نبوده‌ام.) پروژه‌های موفق دیزاین نیاز به مشارکت برابر دیزاینر و مشتری دارند. باین‌حال، فرایند دیزاین برای خریدارانش به شکل راز باقی مانده است. دیزاین سوسیسی نیست. اگر نحوه درست شدن آن را بفهمید حتی بیشتر از آن لذت خواهید برد. این کتاب سعی دارد این فرایند را واضح توضیح دهد و به شما کمک کند برای ایفای نقش خود آماده شوید. مشتریان آگاه باعث می‌شوند پروژه‌ها روان‌تر و مؤثرتر اجرا شوند، و پروژه‌هایی که به خوبی اجرا می‌شوند در نهایت هزینه کمتری دارند. این کتاب به شما کمک می‌کند تا سوالات مناسب بپرسید، پاسخ‌های درست دریافت کنید، و با افراد مناسب کار کنید. این اعتماد به نفس را پیدا خواهید کرد که افرادی را استخدام کنید که شما را به چالش بکشند تا محصولتان را به بهترین شکل ممکن تولید کنید. وقتی یک دیزاینر استخدام می‌کنید، یک جفت دست استخدام نمی‌کنید. ذهنی را استخدام می‌کنید که آموزش دیده تا مسائل را به روشی که خودتان نمی‌توانید حل کنید. دیزاین جادو نیست، هنر نیست، شغل است. دیزاین یک مسئله را در چهارچوب یک سری از محدودیت‌های مشخص حل می‌کند. در مورد دلیل اهمیت این محدودیت‌ها صحبت خواهیم کرد. همان‌طور که یک پزشک به بیمارانی نیاز دارد تا به تمرین مهارت در حرفه خود بپردازد، یک دیزاینر هم به مشتریانی نیاز دارد تا مهارت خود را عملی کند. مثل رفتن به مطب پزشک، شرح مشکل جسمی پیش آمده و سپس تشخیص بیماری توسط پزشک و تجویز راه علاج، کار با دیزاینر هم درست همین‌طور است. شما مسئله را به ما می‌گویید، ما تحقیق می‌کنیم، طرح و نقشه ارائه می‌دهیم و راه‌حل را دیزاین می‌کنیم. ما از شما نمی‌خواهیم چشم بسته اعتماد کنید، اما می‌خواهیم این را در نظر بگیرید که ما برای کار با چاقوی جراحی آموزش دیده‌ایم. و شاید هم کمی اعتماد.

چرا باید به من اعتماد کنید؟ ساده است. دلایلی خودخواهانه برای نوشتن این کتاب دارم. اول اینکه، مشتریانی که آمادگی دارند، کارم را آسان‌تر می‌کنند. هرچه زمان کمتری را صرف بحث در مورد اهمیت دیزاین کنیم، وقت بیشتری را صرف دیزاین بهتر می‌کنیم. دوم اینکه، با مشتریانی کار می‌کنم که تجربه‌هایی وحشتناک با دیزاینرهایی داشته‌اند که به هر دلیلی، کار مزخرف تحویل داده‌اند. بنابراین من در نهایت باید وقت بگذارم تا دوباره اعتماد آن‌ها را جلب کنم؛ یعنی دوباره همان مدت زمانی که می‌توانستیم صرف دیزاین بهتری کنیم. سوم اینکه، عاشق کارم هستم. می‌خواهم مطمئن شوم درست اجرا می‌شود. اصلاً تحمل دیزاینرهایی را ندارم که توانایی‌ها و مسئولیت‌های ما را نزد مشتریان بد جلوه می‌دهند.

یک دنیای خوب دیزاین شده، دنیای بهتری است. دوست دارم بدانم که یک قطعۀ رابط کاربری هوشمندانه زندگی فرد را کمی آسان‌تر می‌کند، خواه دیزاین منویی باشد که برای افراد کم‌بینا قابل دسترسی باشد، خواه تماشا کردن پدر بزرگ هفتادویک ساله‌ام که ناخودآگاه برای اولین بار از آی‌پد استفاده می‌کند. دیزاین خوب این قدرت را دارد که زندگی را در ابعاد کوچک و بزرگ تغییر دهد.

نوشتن این کتاب یکی از آن مواردی است که نشان می‌دهد با انجام کار درست کسب‌وکار خوب هم معنا پیدا می‌کند. بازی بُرد-بُرد.

اگر تا به حال با یک دیزاینر کار نکرده‌اید، این کتاب نحوهٔ استخدام دیزاینر مناسب، انتظاراتی که از او می‌رود، و نحوهٔ همکاری مشترک برای اطمینان از موفقیت پروژه‌تان را توضیح می‌دهد (همچنین نحوهٔ مدیریت وضعیتی که با شکست مواجه است).

اگر با دیزاینر کار کرده باشید، متوجه می‌شوید که چطور می‌توانید ارتباط مؤثرتری برقرار کنید، چرا با دادن فهرستی دقیق از کارهایی که باید انجام شود، بهترین کار آن‌ها نصیبتان نمی‌شود، چرا اگر مدام دور و بر آن‌ها بپلکید و به دست و پایشان بیچید دیوانه‌شان می‌کنید. می‌فهمید که چرا دیزاینرها در جلسۀ برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت می‌کنند. می‌فهمید که دیزاین قبل از اینکه حتی نقطه‌ای گذاشته شود یا خطی کشیده شود، شروع می‌شود.

روی سختم با همهٔ دیزاینرهایی است که این کتاب را می‌خوانند: من اینجا هستم تا

به شما نیز کمک کنم. بسیاری از مشتری‌ها هیچ‌وقت پذیرای خدمات دیزاین نبوده‌اند. فکر نکنید مشتری‌ها با شما سر میز مذاکره می‌نشینند تا بدانند برای اینکه پروسه به‌خوبی پیش برود چه چیزی لازم دارید. با خیال راحت از این کتاب استفاده کنید تا مشتری‌ان جدید را با فرایند دیزاین آشنا کنید. هرچه مشتری بیشتر بدانند چه چیزی برای اجرای یک پروژه مورد نیاز است، هر دوی شما موفق‌تر خواهید بود. یک نسخه از آن را به هرکسی که از در خانه رد می‌شود بدهید!

چند نکته. گروه من وب‌سایت‌ها، اپلیکیشن‌ها، و سایر ابزارهای تعاملی دیجیتال را دیزاین می‌کند. بیشتر مثال‌های من مربوط به این تجربه است. اما حتی اگر در حال دیزاین کتاب، میز، یا برخورد دهندهٔ هادرون^۲ هستید، این مطالب کاربرد دارند. (اگر در حال دیزاین برخورد دهندهٔ هادرونی هستید، لطفاً کتاب دوم را هم حتماً بخوانید). من در بخش خدمات مشتری نیز فعال هستم. کسی هستم که شرکت شما برای تکمیل تیم یا خدمات‌دهی به جای یک تیم داخلی استخدام می‌کند. مدت زمان زیادی هم فعالیت درون‌سازمانی داشته‌ام، این کتاب کمک زیادی به شما می‌کند تا در هر شرایطی با دیزاینرها همکاری کنید.

وقتی می‌گویم دیزاینرها، منظورم افرادی است که در دیزاین وب‌سایت‌ها، اپلیکیشن‌ها، و اتم‌شکاف‌ها^۳ شرکت می‌کنند: دیزاینرهای بصری^۴، دیزاینرهای تعاملی^۵، استراتژیست‌های محتوا^۶، محققان، سازنده‌ها^۷، و نقش‌های جدیدی که در آینده ایجاد خواهیم کرد. ما عمیقاً به بررسی مفهوم دیزاین می‌پردازیم. بله تعریفی دقیق و روشن! آماده شوید. کار داریم. چوب جادویی را کنار بگذارید. پشت این صفحه، هیچ جادو و شعبده‌ای نیست. فقط صحبت واقعی داریم. (شوخی می‌کنم. تصویر یک اسپ‌تک شاخ در فصل ششم هست.)

۱ | چرا به دیزاین نیاز دارید؟

دیزاین چیست؟

دیزاین حاصل تصمیمات انسانی است. می‌توانید با هدف دیزاین کنید، که یعنی شانس خوب انجام‌دادنش را دارید، یا می‌توانید بگذارید خودش اتفاق بیفتد، که یعنی احتمالاً با سرهم‌بندی گند می‌زنید. دیزاین به‌هرحال اتفاق می‌افتد، چه در جریان باشید که دارید انجامش می‌دهید چه حواستان نباشد. هیچ‌چیز بدون دیزاین نیست. هر چیزی یا بد دیزاین شده یا خوب، و یا بین این دو.

منظور من از دیزاین چیست؟ دیزاین عبارت است از نحوه ارتباط ما با یک شیء یا عملکرد آن، از طریق شکل یا فرم.

یک دستکش بیس‌بال بردار، کمی براندازش کن، معلوم می‌شود دستت داخلش می‌رود. این فرم است. همان لحظه‌ای که دستکش را می‌پوشی می‌فهمی که گرفتن توپ بیس‌بال راحت‌تر می‌شود. این کارکرد است.

به علاوه دیزاین فرایندی است که ما برای حل یک مسئله انجام می‌دهیم. دهننت صاف می‌شود اگر توپ بیس‌بال را [در هوا] با دست برهنه بگیری. دستکش راه‌حل این مسئله است.

اگر از پنج دیزاینر بخواهید دیزاین را تعریف کنند، پنج پاسخ متفاوت می‌گیرید. از نظر ما، و به این دلیل که بار واقعی کار به دوش ماست، تعریف فوق خوب عمل می‌کند.

بیباید دوباره نگاهی به مثال صندلی بیندازیم. وقتی به دیزاین صندلی فکر می‌کنید هم ظاهر آن و هم حس نشستن روی آن را در نظر می‌گیرید. یک صندلی اداری خوب دیزاین شده طرز نشستن شما را اصلاح می‌کند و بهره‌وری و راندمان کار شما را افزایش می‌دهد، در حالی که یک صندلی خوب دیزاین شده اتاق نشیمن این امکان را برای شما فراهم می‌کند که لم بدهید و استراحت کنید، تلویزیون تماشا کنید، با آی‌پد خود بازی کنید، و چرت بزنید. صندلی هواپیما عمداً طوری دیزاین شده تا چنان شما را دچار احساس پشیمانی و ناراحتی کند که در تاریخ بشریت بی‌سابقه بوده، مگر در دوران تفتیش عقاید اسپانیا.

اگر من و شما بخواهیم یک صندلی را با هم دیزاین کنیم، باید از همان اول بعضی از فاکتورها را در نظر بگیریم. البته که اندازه صندلی، ارتفاعش از سطح زمین، زاویه پشت، مواد اولیه و پارچه را در نظر می‌گیریم. قبل از اینکه هر یک از این تصمیمات را بگیریم، از خودمان سوال‌هایی در مورد هدف از ساخت صندلی می‌پرسیم. چه کسی از این صندلی استفاده خواهد کرد؟ چه کاری با آن انجام می‌دهد؟ صندلی برای شخصی که روی آن می‌نشیند چه فایده‌ای دارد؟ جواب این سوال‌ها بر نحوه ارتباط ما با کارکرد آن تأثیر می‌گذارد. وقتی انتظار فرد از صندلی با تجربه نشستن روی آن صندلی مطابقت داشته باشد، از آن لذت بیشتری می‌برد. چنین دیزاینی درست انجام شده است.

آیا توجه به این نکات اطمینان می‌دهد که صندلی به خوبی دیزاین شده است؟ نه، اما قطعاً احتمال آن را افزایش می‌دهد. در نظر نگرفتن این موارد باعث می‌شود که صندلی ما دیزاین بدی داشته باشد.

باین حال، وقتی وبسایت یا اپلیکیشنی می‌سازیم، اغلب تا لحظه آخر منتظر می‌مانیم که دیزاینرها را به کمک بگیریم تا آن‌ها دیزاین، یا شکل ظاهری و رابط کاربری گرافیکی را روی آن «اعمال» کنند. مثل این است که اول کیکی را بپزیم و بعد کیک‌پز بیاوریم تا آن را خوش طعم کند. (این هم اولین استعاره ما!)

| دیزاین چه ارزشی دارد؟ |

دو کارگاه صندلی‌سازی روبه‌روی هم در یک خیابان را تصور کنید. یکی از آن‌ها همان

ابتدا به دیزاین صندلی‌ها توجه می‌کند. آن‌ها بهترین دیزاینر صندلی را که می‌توانند استخدام می‌کنند. دیزاینر در مورد سایر صندلی‌های موجود در بازار تحقیق می‌کند تا بفهمد نواقص کارشان کجاست. از مردم می‌پرسند که چه چیز صندلی‌های فعلی را دوست دارند و از چه چیزی خوششان نمی‌آید، درباره مواد تحقیق می‌کنند، بودجه^۱ و سود ناخالص کمپانی، و مواد اولیه و ساخت و تولید را در نظر می‌گیرند تا از درست ساخته شدن صندلی اطمینان پیدا کنند. دیزاین‌های مختلفی را آزمایش می‌کنند. اصلاحات و تغییراتی را انجام می‌دهند. دوباره آزمایش می‌کنند. دیزاین با کیفیت و محکمی تحویل می‌دهند که هم اهداف شرکت و هم خواسته‌های مردم را برآورده می‌کند. صندلی وارد مرحله تولید می‌شود، فروش خوبی دارد. حالا برای همه پول‌ساز است.

افراد کارگاه آن‌طرف خیابان هم صندلی می‌سازند. آن‌ها مواد اولیه لازم را انتخاب می‌کنند و یک صندلی با چند پایه و یک پشتی می‌سازند. مسلماً صندلی است! بعد دیزاینر استخدام می‌کنند و می‌گویند: «این را صندلی راحتی کن!» دیزاینر یک کوسن کوچک اسفنجی-لاستیکی ناجور به آن اضافه می‌کند. صندلی منفجر می‌شود. همگی اسهال خونی می‌گیرند و می‌میرند.

ارزش دیزاین خوب در افزایش احتمال موفقیت است. ما اهمیتش را در اشیاء روزمره مانند صندلی، لباس، ساعت، قهوه‌ساز و تشک خوب درک می‌کنیم. وقتی صحبت از دیزاین وبسایت‌ها می‌شود، تمایل داریم دیزاین را مثل یک لایه سطحی بدانیم که در انتهای کار اعمال می‌شود. در حقیقت، دیزاین وبسایت از مدت‌ها قبل شروع شده است. می‌تواند آگاهانه یا اتفاقی باشد. برای داشتن دیزاینی واقعاً عالی باید از همان شروع کار آن را در پروژه‌های خود بگنجانید. چون اگر شما این کار را نکنید، مطمئن باشید که رقبای شما این کار را خواهند کرد.

برای درک ارزش کامل دیزاین، باید فردی حرفه‌ای استخدام کنید. دیزاینر نیاز دارید. آیا حاضرید هیچ کدام از بخش‌های ارزشمند کسب‌وکار خود را به کسی که صلاحیت انجام آن را ندارد بسپارید؟ آیا به دوست صمیمی پسرعموی خود اجازه می‌دهید کار حسابداری شما را انجام دهد چون ماشین حساب دارد؟ یا اجازه می‌دهید همسایه شما

سیستم سوخت و انژکتور خودروی شما را دوباره برنامه‌ریزی کند فقط به خاطر اینکه سه تا ماشین برای تعمیر در حیاط خود دارد؟ احتمالاً نه.

ما متخصصان را استخدام می‌کنیم چون می‌توانیم آن‌ها را مسئول و پاسخگو بدانیم. اگر کارتان به جلسه‌ی حسابرسی کشید، بهتر است باور داشته باشید که باید حسابدارتان را همراه خود به جلسه‌ی بررسی ببرید. اگر سیستم پردازش کارت اعتباری در سایت شما خراب شود، می‌خواهید بدانید که آیا تیم مهندسی شما روی آن کار می‌کند. همچنین باید بتوانید آن‌ها را به دفتر کار خود بخواهید و بپرسید چه اتفاقی افتاده است. وقتی کاربران شما نمی‌توانند رابط کاربری سایت شما را تشخیص دهند، می‌خواهید بدانید آیا افرادی را دارید که در زمینه‌ی دیزاین رابط‌های مؤثر آموزش دیده‌اند. وقتی از افراد می‌خواهید کارهایی را انجام دهند که نه بخشی از شغل آن‌هاست و نه در آن زمینه آموزش دیده‌اند، اگر خرابکاری کنند حق اعتراض ندارید. اسب پیشکشی و این‌ها.

آیا می‌شود تضمین کرد که استخدام دیزاینر حرفه‌ای به دیزاین خوب منتهی می‌شود؟ نه. همان قدر که دانشگاه رفتن نمی‌تواند تضمین کند صرفاً با تحصیل در آنجا باهوش‌تر می‌شوید. اما بی‌شک شانس شما را بیشتر می‌کند. به خصوص اگر مورد مناسبی را پیدا کنید. کمی بعد در موردش صحبت خواهیم کرد.

به دنبال یک فرد مشکل‌گشای متفکر و مبتکر با مهارت‌های ارتباطی عالی باشید. تحت تأثیر ترفند «خلاق‌ها» قرار نگیرید. اگر یک‌دفعه به این فکر افتادید که «می‌توانیم واقعاً کمی از این انرژی را اینجا صرف کنیم»، این فکر را از سرتان بیرون کنید. با دیزاینرهای خود (آن‌ها را دیزاینر خطاب کنید) مثل متخصصان بالغ رفتار کنید. عملکرد شغلی آن‌ها را نیز مانند سایر کارکنان ارزیابی کنید.

آنچه دیزاین نمی‌تواند رفع کند

بگذارید داستانی را برای شما تعریف کنم که در همه‌ی شرکت‌های رسانه‌ای جهان رخ می‌دهد. تیم تحریریه در حال بحث و گفت‌وگو است تا ظاهر وب‌سایت خود را مدرن‌تر کند، تایپوگرافی بهتری به کار گیرد و تجربه‌ی خوانایی بهتری ایجاد کند، و ببین! وقتی

مشغول انجام این کار هستیم، صفحه‌بندی را خراب می‌کنیم. پشت میز، تیم فروش بر سر قرارگرفتن بخش‌های تبلیغاتی خود بالای خط فولد^۹ بحث می‌کنند [که بدون اسکرول کردن^{۱۰} می‌توان آن را دید]. «کانسپت^{۱۱} فولد بیشتر از همه‌ی روزنامه‌های روی کره‌ی زمین دوام خواهد آورد». بحث آن‌ها بر سر سه، چهار یا پنج بخش تبلیغاتی در هر صفحه است. منصفانه بگویم، اثربخشی شغل آن‌ها از روی آن بخش‌ها ارزیابی می‌شود. درحالی‌که معمولاً (همیشه) در کنار تیم تحریریه هستیم، با تیم فروش نیز همدلی می‌کنم.

این بی‌شبهت به آن نیست که استرینگر بل سعی در ایجاد همکاری داشت و همان موقع آن بارکس‌دیل فریاد زد: «من اختیارات خودم را می‌خواهم!» (این اولین اشاره به سریال شنود (*the wire*) نیست. آخرین هم نخواهد بود. آماده باشید. هرکس که کسب‌وکاری دارد باید شنود را تماشا کند.)

بنابراین شرکت یک تیم دیزاین استخدام می‌کند تا به حل مسئله‌ی آن‌ها کمک کند. اگر تیم دیزاین خوبی باشد، حقیقت را خواهد گفت: مشکل این است که ذینفعان اهدافی متفاوت دارند. سایت نمی‌تواند مسئله را حل کند، زیرا هر دو طرف باید ابتدا بر سر میز کنفرانس به توافق برسند. در غیراین صورت، آن‌ها هدفی معیوب و دارای نقص را به خوانندگان منتقل می‌کنند.

طبق تجربه‌ی ما به عنوان یک شرکت دیزاین، معمولاً اعضای تیم مشتری بین خود اختلاف نظر دارند. آن‌ها به جایی می‌رسند که برخی می‌خواهند نوار راهنما نمایش داده شود و برخی دیگر می‌خواهند پنهان باشد. آن‌ها از ما می‌خواهند راه‌حلی ارائه دهیم که نسبتاً خواسته‌ی هر دو تیم را برآورده کند. یا مقامی بالاتر که واکنش او نسبت به کار بسیار متفاوت با واکنش تیم اصلی پروژه است. بنابراین آن‌ها از ما می‌خواهند چیزی را دیزاین کنیم که مدیرعامل را در حین ادامه‌ی کار فریب دهد. یا بدتر، می‌پرسند: «می‌توانید هر دو نوع متفاوت را به ما نشان دهید تا بتوانیم تصمیم بگیریم؟».

پاسخ منفی است.

همان‌طور که دوست خوبم جرید اسپول می‌گوید: «دیزاین اجرای هدف است.» وقتی هدف روشن نیست، ذینفعان پروژه نمی‌توانند بر سر اهداف توافق کنند، یا وقتی