

Un format senzill per comprendre problemes complexos en la gestió d'estudis de disseny.

## CAPÍTOL 2

**Pablo i Soledad descriuen el problema del valor percebut pel client i comencen a desenvolupar una actitud diferent davant de la incertesa que significa la gestió del seu Estudi.**

**Canviant la pregunta per entendre el problema darrere de la comanda del client <sup>1</sup>**

Per Fernando Del Vecchio.

Octubre 2009

Traducció al català: Marta García.

Març 2010

Aclariment: La present conversa és fictícia, ja que mai gravo les reunions amb clients. Tanmateix, representa els dubtes que es presenten a la pràctica professional quotidiana dels dissenyadors que porten endavant els seus propis Estudis de Disseny, així com d'aquells que treballen de forma independent.

---

Molts clients sol·liciten els serveis d'un dissenyador, únicament per indicar-li "com ha de ser realitzat el treball". Això significa que el client coneix la solució al seu problema, ubicant el dissenyador és una posició de traductor de la seva solució al llenguatge gràfic, o "d'operador de disseny".

És possible que el client entengui el problema... però pot ser no. I allà és on el dissenyador dóna valor, si realment creu que pot fer-ho, i té les eines per fer-ho.

Una d'aquestes eines és la comprensió del problema del client. Tota comanda comporta un problema, i aquest problema no és la demanda explícita de la comanda. Aquesta és la "solució proposada pel client".

Quan el dissenyador rep una comanda d'un client i respon a la demanda explícita, sense avaluar què significa aquesta comanda i quin problema hi ha darrere d'aquesta comanda, s'ubica clarament en una posició d'operador de disseny. Encara que això sigui justament el que desitja evitar.

Per comprendre el problema darrere de la comanda, podem canviar la pregunta que realitza el client, i d'aquesta forma, presentar com a resposta una proposta tècnica i econòmica acord al nivell professional que desitgem projectar.

---

Pablo i Soledad són dissenyadors gràfics i han decidit associar-se, després d'alguns anys de treballar de forma independent, per formar un estudi de disseny.

Soledad té vint-i-quatre anys, i és graduada en una universitat privada. Ha treballat en relació de dependència en diversos estudis, des del moment en què va acabar la seva carrera (fa ja tres anys). Després de dos anys de treballar per a d'altres, va decidir explorar la possibilitat de treballar per a ella mateixa, amb els seus propis clients.

---

<sup>1</sup> Publicat en la Revista Grafitat. Febrer 2010 (<http://www.grafitat.com/>).

Pablo té vint-i-set anys, és dissenyador gràfic graduat en una universitat pública. Des de molt primerenc en la seva carrera ha treballat de forma independent (mai en relació de dependència), i és la primera vegada que intenta portar endavant la seva activitat en conjunt amb un altre professional.

Pablo i Soledad es coneixen des de petits. El germà de Pablo, Manuel, va ser company de Soledad del col·legi. Des d'adolescents van compartir els seus interessos pel disseny, i Pablo va ser determinant en l'elecció d'estudiar disseny gràfic com Soledad (encara que no va compartir la decisió dels seus pares per enviar-la a una universitat privada).

En algun moment es van plantejar la possibilitat de treballar de forma conjunta i, aparentment, aquell moment ha arribat. Tanmateix, és possible que les bones intencions no siguin suficients per aconseguir l'èxit que desitgen obtenir, no ja com a dissenyadors independents, sinó com un Estudi que porti endavant els seus somnis de desenvolupament professional.

---

Soledad: - L'altre dia, tot just sortim de la reunió, em vaig quedar pensant en una cosa que vas dir sobre els problemes....

Fernando: - A veure...

Soledad: - Vas dir una cosa així com que "els problemes no són reals o objectius...". Pot ser?

Fernando: - Vaig dir que no existeix una cosa així com un problema "real o objectiu", ja que el que vostès avaluen com un problema, una altra persona ni tan sols ho considera com tal.

Pablo: - ... va estar tota la setmana amb això; ja em tenia una mica cansat amb: "això és un problema i això no, d'acord al que va dir Fernando" (riures).

Soledad: - És que necessito entendre-ho bé, abans de prendre decisions que puguin comprometre'ns en formes que encara no comprenem totalment.

Fernando: - Moltes vegades reaccionem davant de situacions que no són un problema, sol per generar-nos frustració per la impossibilitat de canviar les coses. Això succeeix en tots els ordres de la vida. Però tornant al tema de l'Estudi i a la identificació dels problemes, el que vaig dir l'altre dia es referia a una frase de Fred Kofman:

*"els problemes són interpretacions d'un observador que opina que les circumstàncies no són les apropiades per satisfer els seus interessos. Anomenar alguna cosa un problema és revelar la insatisfacció que un sent amb la situació".*

Soledad: - Qui va dir això?

Fernando: - Fred Kofman. És l'autor d'un llibre molt interessant que es diu "Metamanagement"<sup>2</sup>.

Pablo: - Mai ho llegiré... (riures).

Fernando: - Ni fa falta que ho facis... no et preocupis que no et donaré tasca per a casa. Jo et puc explicar què diu, i - de passada - recomanar-te llegir aquest i altres llibres i articles. Una altra cosa important que esmenta és que:

*"un problema és sempre un judici, fet per una persona, sobre l'existència d'una bretxa entre*

---

<sup>2</sup> Kofman, F. (2001). Metamanagement. La nova con-ciencia dels negocis. Volum I. Principis. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

*el que vol i el que experimenta. És per això que els problemes mai són externs o independents de la persona per a qui constitueixen problemes".*

Soledad: - Per això el que jo considero un problema, pot no ser-ho per a una altra persona?

Fernando: - Exactament. És més, la qual cosa per a vosaltres pot ser un problema, pot no ser-ho per a un altre dissenyador gràfic, treballant en condicions similars a les teves.

Soledad: - Si, m'adono. L'endemà de la nostra reunió anterior, vaig estar parlant amb una excompañya de la facultat. Em va trucar per preguntar-me el preu d'un servei que li van demanar i vam acabar conversant sobre aquest tema del valor i el preu del nostre servei.

Fernando: - I?

Soledad: - I...vam acabar parlant sobre el mateix que vam estar conversant amb tu: la falta d'una associació que ens defensi davant la falta de valoració del nostre treball.

Fernando: - I llavors?

Soledad: - Parlant amb ella em vaig adonar d'una cosa que no té solució des de la nostra posició que estàvem parlant. A veure com te'l puc explicar... em va donar la sensació que la nostra xerrada era una pèrdua de temps. La idea és trobar la forma de presentar-li al client una proposta, de manera que la valori i accepti el preu que li estem presentant.

Fernando: - Exactament.

**Si no tenim algun grau de poder, autoritat i influència per intervenir sobre allò que considerem un problema, llavors no es tracta d'un problema sinó d'una circumstància desagradable de la realitat.**

Soledad: - Des de la definició del problema, la bretxa seria: la conducta esperada és "el client accepta la proposta i el preu de la mateixa"; la conducta real és: "el client no accepta la proposta o intenta escatimar el preu". Puc pensar llavors que el problema, o la bretxa, en aquest cas, es relaciona amb el valor percebut pel client.

Fernando: - Quan el client intenta escatimar el preu, vostès ho interpreten com una falta de valoració del treball.

Pablo: - Si, totalment.

Fernando: - Llavors, havent definit la bretxa des d'aquesta situació, podem ara definir quin és el problema?

Pablo: - Crec que el problema ha de veure, com vam parlar la setmana passada, amb el valor del treball des de la percepció del client.

Fernando: - És una forma de veure-ho.

Pablo: - El problema és "el preu és major al valor percebut pel client".

Fernando: - Llavors?

Pablo: - Llavors, hem de treballar perquè no hi hagi cap problema en aquesta dimensió de la proposta.

Fernando: - És a dir, tancar la bretxa: el client valora la proposta i accepta el preu de la mateixa.

Soledad: - Si... i això ho fem... com?

Fernando: - Treballant sobre la percepció de valor de la proposta, presentant-la com una solució a un problema - per exemple, un problema de comunicació - des de la perspectiva del client.

Soledad: - Això significa que si un client ens demana un pressupost per fer un logotip...

Fernando: - No li haurien d'enviar un pressupost per fer el logotip. Primer haurien de comprendre quin és el problema que subjeu a la comanda del logotip.

Soledad: - No entenc...

Fernando: - Mirin, això és bàsic: en general tractem - i aquí també m'incloc - de respondre a les preguntes de la forma com se'ns presenten. És a dir, gairebé mai - llevat d'excepcions - intentem modificar la pregunta que ens han fet per trobar el problema que subjeu a la pregunta.

Soledad: - M'estàs marejant... podem anar directament al problema del logotip?

Fernando: - Em refereixo que la manera de fer la pregunta limita la resposta, i si no som conscients que modificant la pregunta podem trobar el problema, llavors sempre estarem responnent a les comandes dels clients en lloc d'estar responnent als problemes dels clients.

Soledad: - No he entès res.

Pablo: - Jo sí... es tracta llavors de canviar la pregunta?

Fernando: - Sí. El client té el que per a nosaltres pot ser un problema, que pot ser - en aquest cas - que necessita un logotip nou per a la seva empresa, o per fer noves targetes de presentació.

Soledad: - I quin és el problema si responem a aquesta comanda?

Pablo: - Al que es refereix Fernando és que no estem escoltant el problema del client.

Soledad: - El problema és el logotip.

Pablo: - Et pots concentrar una mica en la conversa? Estem parlant de canviar la pregunta del client per poder respondre al seu problema. El problema no és el logotip!

**Molts clients sol·liciten els serveis d'un dissenyador, únicament per indicar-li "com ha de ser realitzat el treball". Això significa que el client coneix la solució al seu problema, ubicant el dissenyador és una posició de traductor de la seva solució al llenguatge gràfic, o "d'operador de disseny".**

Soledad: - No fa falta que pugis el to de veu...

Fernando: - Mirin... per posar-me novament pesat esmentant un llibre...

Soledad: - Un altre més? Quants més...? Si us plau...

Fernando: - Et repeteixo: no fa falta que ho llegeixis, sol que atenguis el que et dic i tractis d'entendre-ho, des de la teva posició en la direcció d'un estudi de disseny.

Soledad: - Bé, a veure, de qui ens parlaràs ara?

Fernando: - Guy Kawasaki...que planteja...

Pablo: - Si, el conec.

Soledad: - Que bé, millor per a vostè... ja som dos!

Fernando: - En "Regles per a revolucionaris"<sup>3</sup> hi ha un passatge que diu exactament el que els he dit abans:

*"La manera de formular la pregunta limita la resposta. [...] Casi mai modifiquem espontàniament la formulació d'un problema presentat de manera clara i completa. [Això es denomina] efecte postulator perquè la gent intenta resoldre el problema tal com es presenta."*

Soledad: - I quin és l'ensenyament?

Fernando: - L'ensenyament és que, canviant la pregunta, canviem la resposta.

Soledad: - Si, és obvi...

Fernando: - Bé, llavors ara em podràs dir com canviar la pregunta a la comanda del client que sol·licita un logotip.

Soledad: - No sé, per a això estàs tu...

Fernando: - Si jo canvio la pregunta, llavors estaré avaluant les possibilitats de problemes a resoldre des del meu punt de vista, i aquí l'únic que importa és el de vostès, com a proveïdors de solucions de comunicació visual.

Soledad: - Nosaltres venem disseny... Què és això de solucions de comunicació visual?

Fernando: - Ah, m'oblidava que - com vas estudiar disseny - l'únic que estàs capacitada per "vendre" és això: disseny.

**Els dissenyadors gràfics no venen disseny, perquè els clients no compren disseny. Quan un client ens presenta una comanda, podem interpretar que desitja una solució a un problema de comunicació. Aquesta solució no és disseny, sinó una peça de comunicació (el disseny és la "tecnologia" per aconseguir la solució, en forma de producte).**

Pablo: - Soledad, avui estàs una mica...distreta, per no utilitzar un terme una mica més agressiu...

Fernando: - Tornant al tema... canviar la pregunta ajuda a la comprensió del problema, des del punt de vista del client. El problema, com ja hem tractat, és una bretxa entre una conducta esperada i una de real. Llavors, tractem de descobrir quin és el problema del client, per proposar la millor forma de creuar el riu...

Soledad: - I ara de què estàs parlant?

Fernando: - Cito a Shakespear... en alguna nota que he llegit, ell diu que "moltes vegades em demanen un bot, però el que necessiten és creuar un riu"<sup>4</sup>. Segurament ho han llegit...

Soledad: - No.

Pablo: - Sí, clar...

Fernando: - D'això es tracta, de trobar què necessita el client, malgrat la seva comanda específica.

<sup>3</sup> Kawasaki, G. (2001). Regles per a revolucionaris. Barcelona: Ediciones Martínez Roca S.A.

<sup>4</sup> Hervas, X. (2007). Entrevista a Ronald Shakespear. Represa el 23 d'octubre del 2009, de <http://www.disenoiberoamericano.com/node/86>

Pablo: - Entenc...

Soledad: - I com ho fem?

Fernando: - Conversant amb ell. Vostès sabran quin tipus de preguntes han de fer-li. Finalment, podrien presentar-li una proposta que indiqui: què van entendre sobre la seva comanda, què és el que faran, com ho faran, quan li lliurarà els avenços o els avenços del treball per a la seva aprovació, quan li lliuraran el treball acabat, quin és el preu del treball i com el pagarà. És a dir, una proposta tècnica i una proposta econòmica. Res més.

**La proposta de serveis és molt més que una simple línia que indiqui el preu del treball. Aquesta proposta ha de definir clarament que la solució proposada, és la resposta a un problema que hem comprès (o que, almenys, ens hem preocupat per comprendre). La proposta de serveis és l'argumentació professional que separa el dissenyador professional del que no ho és. La proposta econòmica és el preu que tradueix el servei en termes de diners.**

Soledad: - Res més? Tot això ens portarà molt temps. Això implica reunir-nos amb el client, conversar amb ell, fer la proposta... són moltes hores de treball inútil, si no obtenim el treball.

Fernando: - Ah, necessites la certesa d'obtenir cada comanda de client rebut...

Soledad: - Òbviament que sí.

Fernando: - I això és el que has intentat tot aquest temps, no és cert? Encara que això signifiqui baixar les teves expectatives d'ingressos pel constant regateig dels clients... Perquè quan afortunadament no "cau" una comanda de treball, no se l'ha de deixar anar, perquè no podem deixar-lo escapar de les nostres xarxes... com no sortim a buscar clients... És així?

Soledad: - ...

Fernando: - Tot aquest treball s'adreça a desenvolupar en vostès algunes habilitats de gestió, entre les quals es compta l'administració de la incertesa. Administrar aquesta incertesa significa suportar algunes idees que potser avui no puguin tolerar.

Soledad: - Com quina?

Fernando: - Com la idea de rebutjar treballar per a certs clients, sota certes condicions.

Soledad: - Però fent tot aquest treball extra, i em disculpo, perquè no vaig voler dir que fos un treball inútil el tema de les reunions i altres, creus que aconseguirem els clients que necessitem?

Fernando: - No és segur, però és altament probable. Almenys en comparació amb altres estudis en les condicions en les quals es troben avui vostès. És a dir, en relació amb els seus competidors actuals. Vostès consideren que aquest treball és "extra" únicament perquè mai ho han fet. Aquest treball extra forma part de les activitats normals de qualsevol empenedoria, estudi, comerç... com li vulguin anomenar.

Pablo: - Mai em van dir que hauria de fer tot això per aconseguir obtenir un client.

Fernando: - Quina llàstima. T'hauries estalviat una gran quantitat d'enuigs i esbroncs.

Soledad: ... és cert.

Fernando: - Bé, en definitiva, vostès han de decidir si continuen lamentant-se per la seva situació, o començar a pensar la professió des d'algun altre punt, molt diferent de la il·lusió que tenen sobre ella.

Soledad: - Si, bé... en part estem aquí per a això.

Fernando: - Crec que vostès s'adonen del que han de començar a fer; ara han de començar a acceptar que el que han de fer, potser, sigui una mica incòmode en aquesta primera etapa, ja que es tracta d'aprendre altres coses, i atendre els aspectes de la professió que abans consideraven com a "desagradables". És així?

Pablo: - Si!

Fernando: Bé, m'alegra que vagin aflorant els models mentals. Seguim endavant llavors?

Pablo: - Sens dubte, no et lliuraràs tan fàcil de nosaltres (riures).

Soledad: - Ja em vull anar...

Fernando: - Ok. Llavors comencin a escoltar les comandes dels clients amb una actitud diferent. Tractin de descobrir què vol, darrere de la comanda del logotip. El logotip és la seva proposta, la seva resposta a un problema que desconeixem.

Pablo: - Però abans d'anar-nos-en... podem resumir el que hem parlat?

Fernando: - Clar. Entendre el problema que planteja el client, a partir de la comanda que ens realitza, implica - en molts casos - no respondre específicament a la seva comanda. Tenir una entrevista amb el client que ens sol·licita un pressupost, per comprendre què hi ha darrere de la seva comanda específica, ens prepara per a presentar-li una proposta tècnica i econòmica que contempli dos aspectes que ens importen: el treball en si i la recompensa esperada pel treball (expectativa d'ingressos).

Soledad: - En algun moment tractarem el tema de com aconseguir nous clients?

Fernando: - Clar que sí, però haurem de treballar aquesta inquietud de la forma com estem plantejant aquest tema de la valoració del treball.

Soledad: - Canviant la pregunta? No podem començar per respondre la pregunta, així de simple, com te l'estic fent?

Fernando: - Com et va anar amb les recomanacions dels teus col·legues a aquesta pregunta de com aconseguir clients?

Soledad: - Ni em parlis...

Pablo: - (riures).

Fernando: - Fa falta que et digui alguna cosa més? Crec que no. Ens veiem la pròxima reunió.