

Designmanagement

Wat is designmanagement nu eigenlijk en wat kun je er als ontwerper mee? Na zestien artikelen is het tijd om de balans op te maken.

Volgens Kathryn Best (Designmanagement, AVA Publishing, 2006) is er geen eenduidige definitie van designmanagement. Wel komt ze tot twee doelen: Managers bekendmaken met design en ontwerpers bekendmaken met management. Het tweede doel is het ontwikkelen van methodes om design te integreren in een corporate omgeving. Kootstra (Designmanagement, Prentice Hall, 2006) is iets specifiek. Hij heeft het over het trainen van managers en designers, om zo managers vertrouwd te maken met de mogelijkheden die design biedt voor organisaties en om ontwerpers vertrouwd te maken met ondernemingsdoelstellingen. Als tweede doelstelling noemt hij het ontwikkelen van methodes om design te integreren in bedrijfsprocessen. Volgens Kootstra slaat designmanagement een brug tussen management en design.

Aanvliegroutes

Het wordt duidelijk dat er drie spelers zijn: de organisatie, de designmanager en de ontwerper. Daarnaast zijn er grofweg twee aanvliegroutes. Er zijn grote organisaties die doordrongen zijn van het belang van design, zoals Apple, BMW, Lego of Unilever. Die organisaties gebruiken design, designprocessen, designinstrumenten en design thinking. Op alle mogelijke niveaus heeft design een plek in die organisaties. Deze grote bedrijven werken met adviesbureaus als PARK die gespecialiseerd zijn in het management van design en die de taal van die grote organisaties spreken, in meest ruime zin. Als ontwerper kom je met dit soort organisaties in aanraking en ervaar je, als het goed is, dat de opdrachtgever ervaren is in de toepassing van design. Het nut van design staat voor de opdrachtgever buiten kijf, design heeft een belangrijke positie in de organisatie, er zijn processen vastgesteld en medewerkers zijn opgeleid. Met alle gevolgen van dien voor de professionaliteit van samenwerking tussen jou en de organisatie. Je zou kunnen stellen dat het hier gaat om organisaties die bovenaan de designladder staan.

Designladder

Voor het gros van de organisaties echter, en daar heb jij ongetwijfeld vaker mee te maken, is designmanagement een abstract begrip. Als ze het vakgebied al kennen. Je komt organisaties tegen die zich op allerlei niveaus van de designladder bevinden. Vaak is designmanagement geen onderwerp. Design, communicatie, marketing en productontwikkeling zijn dat meestal wel. Met een beetje geluk wordt in de organisatie aandacht besteed aan merk en visuele identiteit of anders in ieder geval aan de relaties van het bedrijf met haar stakeholders. Stel, er wordt jou als ontwerper een ontwerp- en communicatievraag gesteld. Wat heb jij dan aan designmanagement? Wat kun je ermee? Hoe maak je het toepasbaar?

Het begint met een gewetensvraag: wat voor ontwerper wil je zijn? Het verdiepen in of gebruiken van designmanagement hoeft niet voor elke ontwerper relevant te zijn.

Korte termijn ...

Wil je mooie dingen maken die op zichzelf staan en minimaal een kortetermijneffect beogen? Dan volstaat het dat je een project aangaat, dat tot een goed einde brengt en verder gaat met het volgende project. Je voldoening zit in het creatieve eindresultaat, in een tevreden klant, in de betaalde factuur. Met een beetje geluk zijn opdrachtgever en ontwerper gelukkig met elkaar en ontstaat er een langdurige samenwerking. Misschien gaat de samenwerking op projecten met andere creatieve bedrijven als theaters, kunstenaars en architecten soepeler dan met de meer corporate organisaties. Maar dat is een fact of professional live.

.. of langetermijneffect?

Ben je een ontwerper die vindt dat design een belangrijke rol kan spelen in het behalen van bedrijfsdoelstellingen? Ben jij ervan overtuigd dat design van ongekende waarde is voor bedrijven, de kracht van merken, innovatie, bedrijfsvoering? En geloof je ook dat jij in staat bent jouw opdrachtgevers te laten profiteren van de inzet van design? Dan is designmanagement het vakgebied waar je veel mee kunt. Design, projectmanagement en designmanagement zou je kunnen zien als drie logische stappen met alle drie een verschillende focus. Zoals gezegd: het begint meestal met een vraag om ontwerp. Een organisatie heeft een ontwerp nodig voor een logo, een nieuwsbrief of een jaarverslag. De vraag is duidelijk, het einddoel is duidelijk. Je kunt het nog hebben over de vorm en de uitvoering en dan heb je een vrij duidelijk beeld waar het om gaat.

Projectonderschatting

Het ontwerp wordt gerealiseerd in een project. Een project is een activiteit met een start- en einddatum. Soms duurt het korter, soms duurt het langer, maar een project heeft altijd een einde. Het project is al complexer en uitgebreider dan de designvraag. Nu gaat het om beheersfactoren als planning, tijd, kwaliteit, communicatie en informatie. Daarover moet overeenstemming zijn met de opdrachtgever en de andere betrokkenen in het project. Het project biedt een hoop risico's en valkuilen en tegelijkertijd ontstaan er veel mogelijkheden en kansen om aan de relatie met de opdrachtgever te bouwen. Als je boeken leest als het standaardwerk over projectmanagement van Grit, dan bekruip je de gedachte dat bij ontwerp bureaus te makkelijk wordt omgegaan met projecten. Zeker de meer complexe projecten als het ontwikkelen van een

nieuwe huisstijl voor een grotere organisatie zou professioneler aangepakt moeten worden aan de kant van het ontwerp bureau. Een deel van dat probleem ligt aan de kant van de bureaus. Een belangrijk deel van het probleem ligt ook bij de klanten die een dergelijk project vaak minder serieus nemen. Opdrachtgevers willen niet zelden te snel, te weinig doordacht, te slecht voorbereid, om de verkeerde redenen, met te weinig kennis van zaken en voor te weinig geld. Vaak worden die projecten onderschat. Dat helpt niet. Maar het vormt wel een mooie brug naar designmanagement.

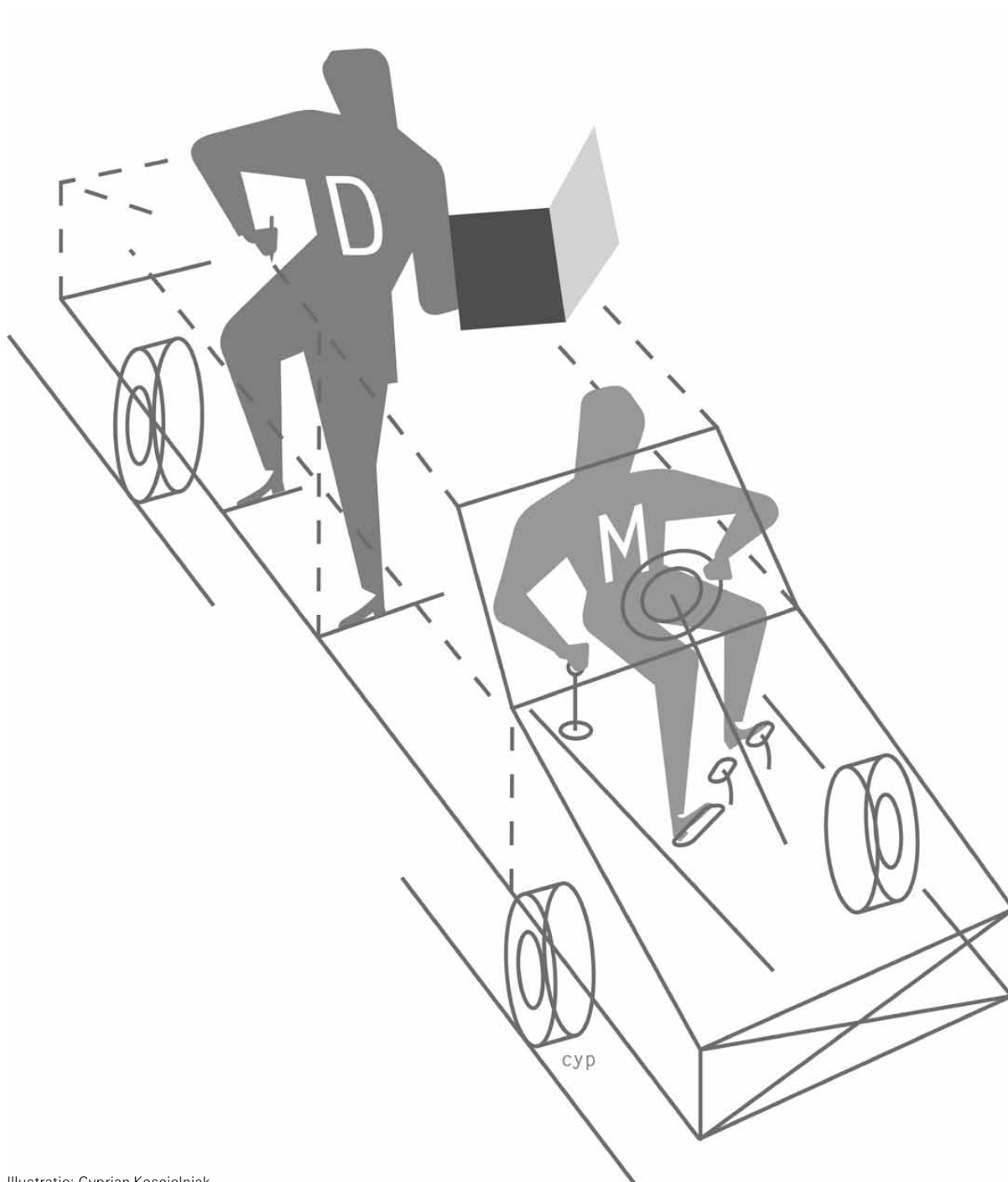
Hersenhelften

Designmanagement biedt een langetermijnfocus. Over projecten heen. Los van projecten. De designvraag en het hele reilen en zeilen rondom het ontwerpproject biedt een schat aan inzichten in de organisatie van de klant, hoe hij de waarde van design voor zijn organisatie inschat en waar in die organisatie kansen liggen voor design. En dus ook: waar de kansen liggen voor de ontwerper en/of designmanager. Zoals Kootstra stelt, gaat designmanagement over het vertrouwd maken van managers met design. Daar is tijd voor nodig. Als je daar als externe adviseur, of je nu designmanager bent of ontwerper, een rol in wilt hebben dan zijn daar aanleidingen voor nodig. En er is een relatie nodig, een goede relatie, om die rol ook uit te kunnen spelen. Omgekeerd is er tijd nodig, en de wil, aan de kant van de ontwerper, om kennis en inzichten op te doen over de organisatie. Maar meer nog om organisaties te leren begrijpen. Die corporate wereld staat haaks op die van creatieven. Rechter hersenhelft, linker hersenhelft. Een wereld van besluitvorming en spreadsheets, verantwoording afleggen en omzetdoelstellingen, effectiviteit en efficiency tegenover een wereld van analyse en concepten, van vorm en esthetiek, van vernieuwing en inspiratie. Zoals Kootstra stelt vormt designmanagement de brug tussen design en management. Meer nog dan een vakgebied is het een attitude, een kijkrichting en een ambitie. Designmanagement heeft het in zich om twee werelden die traditioneel naast elkaar staan, in elkaar te laten grijpen. Als ontwerpers die uitdaging aannemen, zijn zij in staat om werkelijk van toegevoegde waarde te zijn voor ondernemingen en daarmee hun oude vak een nieuwe toekomst te geven.

—
Roel Stavorus

Roel Stavrinus
is zelfstandig designmanager
en communicatieadviseur

**'Designmanagement
heeft het in zich om
twee werelden, die
traditioneel naast
elkaar staan, in elkaar
te laten grijpen.'**



Illustratie: Cyprian Koscielniak