

De design manager als fundament

Met regelmaat wijst de praktijk uit dat er een gat bestaat tussen ontwerpers en opdrachtgevers; de twee begrijpen elkaar niet. Een designmanager kan uitkomst bieden en beide partijen adviseren en begeleiden.



Illustratie: Cyprian Koscielniak

Roel Stavorus
is zelfstandig
designmanager
en communicatie-
adviseur

Vroeger, bij Albert Heijn, onderscheidden we twee soorten bedrijfsleider: de manager en de kruidenier. De kruidenier was in hart en nieren een vakman die alles van kruidenierswaren en het verkopen daarvan wist. De manager maakte zich minder zorgen om de 'waren' maar des te meer over de mensen en de processen. De kruidenier zag een leeg doosje op de vloer staan, pakte dat mee en gooide het zelf weg. De manager vroeg een medewerker het doosje op te pakken en weg te gooien. Als personeel hadden we het meeste sympathie voor de kruidenier. Cruijff hanteert eenzelfde soort onderscheid. Je hebt voetballers – dan heb je een hele poos niks – en dan heb je trainers en directeuren die in het verleden verdienstelijk gevoetbald hebben. Daarnaast heb je bestuurders, directeuren en managers. De eersten horen bij een voetbalclub. De tweede groep hoort bij een beursgenoteerde onderneming. Cruijff maakt een wezenlijk onderscheid tussen de twee groepen. Voetballers zijn creatieve mensen die vooral hun rechter hersenhelft gebruiken. Managers zijn rationele mensen die werken met hun linker hersenhelft. Zo is het met ontwerp bureaus en hun klanten ook. Ontwerpers zijn creatief en gebruiken vooral hun rechter hersenhelft. Opdrachtgevers zijn in de regel veel rationeler van aard. Het kan niet anders dan dat samenwerking tussen die twee soms tot onbegrip leidt of erger, tot conflicten. Hoe je het ook wendt of keert er bestaat een gat tussen ontwerpers en opdrachtgevers.

Bindende factor

Dat gat is soms klein. Ontwerpers werken in de regel prima samen met creatieve ondernemers of ondernemingen. Opdrachtgevers werken juist weer succesvol samen met rationele gestructureerde en dienstverlenende ontwerp bureaus. Voor al die andere gelegenheidscoöperaties is er binnen de wereld van het design, in tegenstelling tot de werelden van retail en voetbal, een oplossing, een brug, een bindende factor: de designmanager. De designmanager staat tussen ontwerper en opdrachtgever in en helpt hen beiden (onder andere) elkaars wereld te 'verstaan'. De designmanager helpt de ontwerper te begrijpen hoe de wereld van de opdrachtgever in elkaar steekt. Hij begrijpt wat zijn beweegredenen en doelstellingen zijn, wat de cultuur is waarbinnen de opdrachtgever werkt, wat zijn zorgen zijn en hoe hij die het liefst te lijf gaat. De designmanager helpt de opdrachtgever ook te begrijpen hoe een ontwerper werkt, hoe hij denkt, wat hij nodig heeft, wat hij zal presteren en presenteren en wat zijn toegevoegde waarde is of kan zijn voor de organisatie. De designmanager vormt de brug tussen emotie en ratio, tussen structuur en chaos, tussen argument en geloof, tussen verleden en toekomst, tussen strategie en gewoon dóen, tussen design en management.

Toegevoegde waarde

De designmanager aan de kant van de organisatie is in staat de juiste ontwerper te koppelen aan de specifieke vraag van de organisatie. Het begint met die selectie, met het maken van de juiste match. Hij adviseert en begeleidt de opdrachtgever bij het inrichten van het project intern en hij helpt de opdrachtgever met het formuleren van een goede briefing. De designmanager weet welke doelstellingen reëel zijn en is in staat prioriteiten te stellen. Hiaten in het kennis- en ervaringsniveau van zijn opdrachtgever kan hij (helpen) oplossen. Tijdens het project zorgt hij voor de beheersing daarvan. Bij een deel van zijn klanten is de designmanager in staat design, design denken en designprocessen structureel in te bedden in de organisatie. Bij een heel klein deel is dat al het geval voordat hij begint. Een ontwerper is geholpen bij een designmanager aan opdrachtgeverzijde. Projecten zijn beter voor-

bereid, hij krijgt de briefings die hij nodig heeft, met een beetje goede wil is kraakhelder hoe de randvoorwaarden van het project in elkaar zitten: geld, tijd, besluitvorming... Als er een goede match is, vormt de designmanager een ambassadeur voor de ontwerper. Neem bijvoorbeeld een ontwerp presentatie. De ontwerper presenteert zijn ontwerpen aan de opdrachtgever waarna zij weer uit elkaar gaan. De designmanager heeft over het algemeen ruim de tijd, los van het presentatiemoment, om deze na te bespreken, om de ontwerpen en alle voors en tegens te duiden, om het esthetische te ondersteunen met argumenten. De ontwerper is niet meer alleen afhankelijk van dat ene presentatiemoment. Een ontwerper kan ook zelf een designmanager toevoegen aan een project. Omdat het project complexer is (door omvang, belang of

'De designmanager staat tussen ontwerper en opdrachtgever in en helpt hen beiden elkaars wereld te "verstaan".'

randvoorwaarden) dan de projecten waar men eerder aan werkte, omdat het project meer risico's met zich meebrengt of omdat er meer creatieve partijen bij het project betrokken zijn. De designmanager kan fungeren als regisseur, als procesinrichter en -bewaker of als adviseur.

De praktijk

Een voorbeeld. In een situatie waarbij meer creatieve bureaus voor één opdrachtgever werken is een designmanager essentieel. Een gemeente laat een huisstijl ontwikkelen door een landelijk bekend bureau dat geselecteerd is via een aanbestedingsprocedure. Het bureau ontwikkelt de basishuisstijl en concepten voor middelen. In de tussentijd worden bureaus in de regio geselecteerd om de reguliere ontwerpprojecten aan te nemen en uit te voeren. Voor de regionale bureaus is het niet vanzelfsprekend aan de slag te gaan met de nieuwe huisstijl. Die wordt bekritiseerd. De regionale bureaus onderling verschillen van elkaar in aanpak. Het ene bureau meent de stijl niet toe te hoeven passen omdat 'een intern magazine vraagt om een geheel eigen aanpak'. Het bureau verzuimt om dat in een debriefing met de opdrachtgever te bespreken. Het andere bureau loopt tegen praktische problemen aan omdat het concept voor periodieken niet naadloos past op de vraag die aan hen gesteld is. Het derde bureau betwist de logica van de ontwikkelde huisstijl. De communicatieafdeling van de gemeente heeft behoefte aan regels, aan logica, aan afspraken. Aan de kant van de gemeente heeft bovendien niet elke adviseur evenveel kennis van of ervaring met ontwerpprojecten en -processen. Deze situatie valt alleen het hoofd te bieden met een goede neutrale intermediair die beide werelden begrijpt en die kan bemiddelen tussen ontwerpers en opdrachtgever en die kan werken aan een toekomst waarin beiden elkaar leren begrijpen en waarin zij leren met elkaar samen te werken. Soms ook kan de designmanager een positieve

rol vervullen bij het vaststellen van de opdracht, van het project. Steeds vaker kom ik opdrachtgevers tegen die weten dat ze iets moeten... iets op het gebied van communicatie, marketing, design... Maar niet weten wat dat iets is en waar je dat kunt vinden, laat staan dat ze weten waar ze om moeten vragen en aan wie.

Meer praktijk

Een ander voorbeeld. Een grote landelijke bouwonderneming doet mee aan een aanbesteding voor het 'ondergronds casco' van een prestigieus Nederlands museum. Dat museum bevindt zich op een lastige, in het oog springende plek. In de beoordelingscommissie zitten onder andere een directielid van het museum en een bekende architect. Normaal dingt de bouw mee met functionele stukken: een calculatie, technische tekeningen die leesbaar zijn voor ingenieurs, een planning, zo gedetailleerd dat je een A0-printer nodig hebt om deze leesbaar uit te kunnen printen, en uiteraard allerlei verklaringen en verzekeringen die elk risico uitsluiten. Dat alles wordt in een map gestopt en opgestuurd. De bouwverre realiseert zich nú dat overtuigingskracht ook zit in de manier waarop je iets aanbiedt. Dat je door vorm en aandacht kunt bewijzen dat je zin hebt in het werk. Dat je door keuzes te maken in wat je uitlicht kunt laten zien dat je begrijpt waar het over gaat en waar de risico's liggen. Dat je door vorm en communicatie het onderscheid duidelijk kunt maken tussen jou en je concurrenten. De bouw heeft alleen geen flauw idee hoe je dat aanpakt en wie je daarvoor nodig hebt? Een ontwerper? Een designmanager? Dat is ook lastig. Deze specifieke opdrachtgever is niet in staat een goede complete briefing te geven. Die briefing maak je dus, of je nu ontwerper of designmanager bent, samen met de opdrachtgever. Zonder al te weten wat de uitdaging en wat de uitkomst is. Hoe komen tekst en beeld tot stand? Welke rol speelt de opdrachtgever daarin? Heeft hij überhaupt tijd? Heb je een ontwerper nodig? Wat voor ontwerper dan? Hoe ga je om met kosten en budgetten? Valt een dergelijk project te plannen? Dit project was niet van de grond gekomen zonder een goede intermediair tussen ontwerper – die over vorm en realisatie gaat – en de opdrachtgever, die over de inhoud gaat. Hier was een brug nodig om die twee werelden, twee culturen, tussen verschillende belangen ook, te verbinden. Een ontwerper zou zich waarschijnlijk geïrriteerd hebben aan de beperkte briefing, zou zich zorgen hebben gemaakt over het proces en de beheersbaarheid daarvan en/of zou te snel in vormoplossingen hebben gedacht.

Toekomst

De wereld van communicatie en design verandert snel. De grote bureaus van weleer zijn de grote bureaus niet meer. Internet en social media hebben de regels van het spel veranderd. De economische crisis draagt eraan bij dat organisaties die vroeger het liefst samenwerkten met de grote bureaus een belangrijk deel van de weerstand om met kleine teams samen te werken zijn kwijtgeraakt. De toekomst ligt bij kleine flexibele teams van samenwerkende – creatieve – specialisten die met elkaar een project aanpakken. De designmanager vormt daarbij het fundament van een succesvolle samenwerking. De designmanager is nu al vaak een essentiële, bindende schakel in de samenwerking tussen designers en opdrachtgevers. Het belang van het overbruggen van dat gat wordt alleen maar groter. De designmanager is eens en vooral de logische regisseur van succesvolle designprojecten die bijdragen aan het behalen van bedrijfsresultaten.

–
Roel Stavorus