

Kijkspieren

De drie kernkwaliteiten 'nieuwsgierigheid', 'waardering' en 'verbeelding', samen met het inzicht dat je met mensen praat en niet met organisaties, stellen je in staat effectiever te zijn in de samenwerking met opdrachtgevers.

Een paar jaar geleden, eind 2009, gaf Michael Wolff een lezing op het Indiase designcongres Design Yatra. Wolff zat op het podium en vertelde... Twaalfhonderd jonge enthousiaste Indiase ontwerpers hingen aan zijn lippen. Wolff zat erbij zoals een grootvader zijn kinderen een verhaal vertelt. Dat verhaal ging over, zoals hij het noemt, zijn 'three muscles of seeing'. Elke ontwerper zou moeten beschikken over die drie kernkwaliteiten: nieuwsgierigheid (curiosity), waardering (appreciation) en verbeelding (imagination). Die drie spieren waar Wolff onmiskenbaar zelf over beschikt, stellen hem in staat een toonaangevende ontwerper te zijn.

Op het onlangs gehouden congres 'What Design Can Do' werd aan Michael Wolff gevraagd hoe het hem lukt door te dringen tot organisaties. Op zich is het niet zo ingewikkeld om dat te begrijpen. De reputatie van Wolff reikt ver buiten de Britse landsgrenzen. Hij is één van de iconen van het vak met een wereld aan ervaring bij allerhande organisaties en multinationals. Maar hoe is hij in staat om die organisaties te overtuigen van zijn zienswijze? Zijn antwoord: 'Ik werk niet voor organisaties, ik werk voor individuen'.

De kunst van verbazing

Wolff beschikt over de geweldige competentie iets heel groots en abstracts om te zetten naar iets concreets en iets tastbaars. Hij deed dat in India en hij deed dat in Amsterdam. Je kunt een ingewikkeld verhaal vertellen over didactiek en over de competenties waar ontwerpers over moeten beschikken. Je kunt ook een heel klein, misschien zelfs universeel verhaal vertellen over aangeboren nieuwsgierigheid en 'de kunst van verbazing'. Wolff weet een sinaasappel te beschrijven alsof hij die werkelijk voor de allereerste keer ziet. Dat, gecombineerd met het feit dat hij continu op scherp staat, of zoals Daniel Eatock het formuleerde: 'I am constantly switched on', levert een basishouding op die hem in staat stelt dicht bij de klanten van zijn klanten te komen. En dus ook dicht bij zijn eigen opdrachtgevers. Zijn drie 'kijkspieren' stellen hem in staat om niet alleen het beste creatieve werk te leveren, maar ook om de mens achter de opdrachtgever te zien.

'We zijn te snel geneigd uit te gaan van aannames als het gaat om de persoon van de opdrachtgever.'

Voor elke dienstverlenende ontwerper is het belangrijk antwoorden te vinden op de volgende vragen: Wat zijn de doelstellingen van jouw opdrachtgever ten aanzien van het project dat je samen met hem gaat doen. Daarbij gaat het uiteraard om de organisatie-doelstellingen maar ook om andere (persoonlijke) doelstellingen die mogelijk spelen.

- Wat is de motivatie van de opdrachtgever? Staat jouw contactpersoon bijvoorbeeld achter het project of voert hij dat slechts uit?
- Wat is zijn of haar kennisniveau? Heeft de opdrachtgever ervaring met ontwerpprojecten?
- In welke context beweegt de opdrachtgever zich? Is hij eigenaar van het bedrijf of medewerker? Maakt hij deel uit van een afdeling of geeft hij daar leiding aan? Is hij eindbesliser of moet hij doorpresenteren?

Curator versus museum

Een voorbeeld. Bij een museum in het hart van Nederland worden met regelmaat communicatiecampagnes gevoerd voor nieuwe exposities. De discussie met de curatoren, die ook de opdrachtgevers zijn, verlopen vaak moeizaam. In de briefing wordt aangegeven dat de kunstenaar en zijn werk van belang zijn en dat die de boventoon moeten voeren in de communicatie. De identiteit van het museum als initiator, organisator en afzender, is volgens hen niet van belang. Dat staat echter haaks op de doelstellingen van het museum en de communicatie-adviseurs. Zij vinden wel degelijk dat

duidelijk moet zijn dat het museum de expositie presenteert. Een duidelijk geval van verschillende doelstellingen. In dit geval is het belangrijk om, samen met alle betrokkenen, eenduidigheid te krijgen in de doelstellingen van de campagne.

Een ambtenaar ontzorgen

Een ander voorbeeld. Onlangs werd, in het kader van een nieuwe huisstijl voor een gemeente, een belastingformulier oude stijl voorgelegd. Dat formulier zag er niet uit: onduidelijk, rommelig zelfs, en onprofessioneel. Aanpassen van dat formulier was niet zo verschrikkelijk ingewikkeld, ondanks dat het bij een externe partij in beheer was voor het printen, de handeling en de verzending. De verantwoordelijke ambtenaar wilde echter niet horen van het aanpassen van dat formulier. In zijn ogen was dat heel erg ingewikkeld, zo niet vrijwel onmogelijk. Ondanks dat het huisstijlproject was opgezet in het kader van de verbetering van de klantgerichte dienstverlening. Aanpassen van het formulier paste in die doelstelling. De betreffende ambtenaar zag het probleem vanuit zijn eigen perspectief. Hij heeft een lijstje met 'problemen' om op te lossen. Het laatste waar hij op zit te wachten is dat er nieuwe problemen aan dat lijstje worden toegevoegd. In dit specifieke geval heeft het meer zin om vanuit dát besef te adviseren en te handelen dan vanuit het hogere besef van de doelstellingen van de organisatie. Hoe kun je ervoor zorgen dat de ambtenaar ontzorgd wordt?

Voorsprong op directeuren

Een laatste meeromvattende voorbeeld. Een van de grootste organisaties wereldwijd op het gebied van bouwmaterialen heeft veiligheid (van haar werknemers) tot prioriteit nummer één bestempeld. Twee van de Europese directieuren die over veiligheid gingen, startten een campagne over veiligheid en vragen een bureau daarbij te adviseren. Welke doelstellingen zijn er? Op het niveau van de organisatie is de belangrijkste doelstelling het terugdringen van het aantal (dodelijke) ongelukken wereldwijd. Op het niveau van de directeuren spelen meer doelstellingen tegelijkertijd. Uiteraard willen zij een effectieve campagne ontwikkelen voor de divisies waar zij verantwoordelijk voor

Illustratie: Cyprian Koscielniak



zijn binnen Europa. Maar misschien nog wel net zo belangrijk voor hen is het om aan de moederorganisatie in Ierland te laten zien dat zij in staat zijn de gegeven kaders concreet en effectief in te vullen. Maar er is meer. Binnen Europa is er een zekere mate van competitie tussen de verschillende divisies. De directeuren nemen het voortouw en daarmee een voorsprong op de overige directeuren. Een bijkomende doelstelling is wel om de overige directeuren ook aan boord te krijgen. De laatste doelstelling voor de directeuren persoonlijk, is om zichtbaar goed te presteren. Zichtbaar voor hun directe baas, binnen de tijd en binnen de kosten. Al die doelstellingen liggen niet altijd op dezelfde lijn. Soms staan ze zelfs op gespannen voet.

Doelstellingen

Wat is dan de belangrijkste doelstelling en hoe kun jij daar als ontwerper in adviseren of faciliteren? Als ontwerper ben je geneigd de kerndoelstelling van de organisatie centraal te stellen. De medewerker echter zal vaak zwaarwegende redenen hebben om zijn persoonlijke doelstellingen leidend te laten zijn. Tijdens het proces ontspan zich een hoogoplopende discussie over de inhoud van de film die deel uitmaakte van de campagne. Moest de film beginnen met een introductie van de algemeen directeur Europa? Inhoudelijk zou dat niet veel toevoegen dus de scenarioschrijver vond van niet. Maar voor (de positie van) de twee directeuren was het wél belangrijk. Het kwam er dus wel degelijk in.

Doorpresenteren

Het in kaart brengen van de doelstellingen is dus belangrijk. Het bepalen van het kennisniveau en de positie van de medewerker die je spreekt zijn dat ook. In bovenstaand voorbeeld vroeg een van de directeuren continu een verantwoording voor elk afzonderlijk element in de campagne. Voor kleur, voor letters, voor stukken scenario... Hij leek heel erg kritisch te zijn naar dat wat gepresenteerd werd. In werkelijkheid was hij zich aan het voorbereiden op het gesprek met zijn leidinggevende aan wie hij goed zou moeten presenteren. Dat besef leidde direct tot een betere relatie en creëerde de mogelijkheid hem te voorzien van middelen waar hij mee uit de voeten kon.

Drie muscles

We zijn te snel geneigd uit te gaan van aannames als het gaat om de persoon van de opdrachtgever. Wolff spreekt over zijn drie 'muscles' nieuwsgierigheid, waardering en verbeelding in het kader van het uitoefenen van het vak van ontwerper en als vertrekpunt om creatief te zijn en tot ideeën te komen. Het feit dat we organisaties zien en niet de mensen met wie we spreken duidt erop dat we die drie 'muscles' uitschakelen als we met onze opdrachtgevers om tafel zitten. We zouden een stuk effectiever zijn als we continu 'aan' zouden staan als het om onze relatie met onze klant ging.

– Roel Stavorinus