

Designmanagement

Navelstaren

Stokstaartjes op wacht kijken vooral naar wat ver weg is. Iets dat dichtbij is zien ze niet als een gevaar. Ook ontwerpers zouden de nabije omgeving vaker moeten verkennen: niet de markt of concurrentie, maar de opdrachtgever zelf.

De ontwerper van nu staat voor een enorme uitdaging. Hij bevindt zich in een competitieve markt die al maar complexer wordt. Aan de aanbodkant van die markt vind je specialisten op alle mogelijke vlakken: van product tot interieur, van web tot grafisch. Aan de vraagzijde tref je opdrachtgevers met verschillende kennis- en ervaringsniveaus als het gaat om de inzet van ontwerp. Daarbij komt, dat de diversiteit van het aanbod groter is dan ooit. Aan de ene kant vind je grote bureaus met veel oog voor proces en eindproduct. Aan de andere kant word je de mogelijkheid geboden om via webapplicaties logo's of andere ontwerpen te bestellen. Het antwoord op al deze ontwikkelingen is een sterkere focus op proces in plaats van op het eindproduct.

Heldere brij

Ontwerpers zijn als geen ander in staat om complexe materie om te zetten naar een duidelijk en begrijpelijk verhaal. Ze duiken in de wereld van hun opdrachtgever en lezen, spitten en vechten zich een weg door de wereld van de klant. Een wereld die vaak onbekend is. Verschillende branches, producten, diensten en onderwerpen komen voorbij. Van kleine tot grote organisaties. Publiek en privaat. Het is aan de ontwerper om helderheid te brengen in die brij. Om structuur aan te brengen. Om hoofdzaken van bijzaken te scheiden. De ontwerper heeft een heel arsenaal aan instrumenten die hij inzet om te structureren, te differentiëren en te profileren. Letterlijk complete dozen met informatie, met tekst en met

beeld, worden omgezet in een prachtig en prettig leesbaar document. Een boek, een brochure, een website.

En toch, als je vraagt aan een ontwerper wat hij voor je kan doen, dan komt hij vaak met een object, een ding, een product. Ontwerpers richten zich te vaak op het eindresultaat, het product van hun kunnen, en dat is jammer. Want daar laten ze kansen liggen. Voor de ontwikkeling van het vak, maar met name voor henzelf. Een ontwerper die zijn ontwerperscompetenties inzet ten behoeve van het proces en de dealresultaten daarvan, bouwt aan een stevige relatie met zijn klant en draagt tegelijkertijd bij aan een meer serieuze rol van design in organisaties.

De designladder

Ontwerpers werken voor organisaties die zich allen in een andere fase van volwassenheid bevinden ten aanzien van de inzet van design. Een handige manier om daar naar te kijken is de designladder, een Deens model dat helpt bij het groeperen van bedrijven ten aanzien van hun houding ten aanzien van (de inzet van) design. De ladder heeft vier tredes. Op de eerste trede speelt design geen rol van betekenis voor de organisatie: de bakker op de hoek. Bij organisaties op de vierde trede heeft design een belangrijke functie bij het bepalen van de strategie, het vaststellen van beleid en het doen van innovatie. In alle belangrijke processen van de organisatie speelt design een rol. Apple is een goed voorbeeld. Voor de ontwerper is het, om te beginnen, belang-

rijk te bepalen waar zijn opdrachtgever zich bevindt. Wat is zijn kennisniveau als het gaat om design? Wat is zijn belang om design in te zetten voor zijn organisatie? Wat is zijn ambitie in termen van bedrijfsdoelstellingen en welke rol kan of moet design spelen bij het behalen daarvan? Dat bepaalt mede de inzet of de rol van de ontwerper. Op de eerste stap van de ladder word je gevraagd om een gevelbelettering te ontwerpen. Dat is klip en klaar, heel concreet wat je doet. Zonder al teveel beperkingen en randvoorwaarden: de wens van de opdrachtgever, maten, eventueel vergunningen, wijze van uitvoering. Heel overzichtelijk allemaal. Diezelfde vraag gesteld door een ministerie leidt tot een volstrekt ander project. Hoe verhoudt deze vraag zich tot gerelateerde projecten? Is men op zoek naar een oplossing voor één gevel of moet er een systeem ontwikkeld worden voor alle gevels van het ministerie? Hoe verloopt de besluitvorming en wie moeten allemaal meebeslissen? In het eerste geval is het eindresultaat van het project belangrijk. In het tweede geval is het misschien veel belangrijker dat het systeem goed werkt, dat alle betrokkenen tevreden zijn, dat het aansluit op de randvoorwaarden van het project en dat het project prettig verloopt.

Blik naar binnen

Voor een ontwerper is het volstrekt logisch om in het kader van een ontwerporder onderzoek te doen naar de huisstijl, de markt en naar concurrenten. Vaak, en dat gebeurt nu veel te weinig, is het zinvol

om te beginnen met een onderzoek naar de organisatie zelf. Op eigen initiatief en met eigen uren desnoods. Uiteraard moet het bij een dergelijke investering gaan om een opdrachtgever met toekomstperspectief. Er moet wel wat te halen zijn: een groot project of continuïteit door een reeks aan kleinere projecten. Met name organisaties op de tweede en de derde trede van de ladder bieden kansen te over om projecten te initiëren en de competenties van een ontwerper breder en dieper in te zetten. Grotere organisaties, die op de een of andere wijze design inzetten, maar waar design nog geen integraal onderdeel is van het totale functioneren van de organisatie, en organisaties waar design-projecten nog niet gecoördineerd en georganiseerd worden door een design manager, bieden mogelijkheden genoeg.

De praktijk

Zorg ervoor dat je weet wat de doelstellingen van jouw opdrachtgever zijn en neem dat als vertrekpunt voor het ontwerpproces. Wees daar ook kritisch in.

- Kloppen de doelstellingen in de briefing met dievan de organisatie in het algemeen? Waarom wijken ze af en is dat verstandig? Zijn ze überhaupt reëel?
- Welk effect kan design in jouw specifieke project realiseren voor de opdrachtgever of hoe kan design een bijdrage leveren aan een hogere mate van efficiëntcy?

- Welke fases onderscheid je en wat is het eindresultaat van elke fase? Wat is jouw inbreng en wat is je output? En wat zijn de uitdagingen tijdens of aan het einde van elke fase? Wat kun jij, met jouw competenties doen, om die uitdagingen het hoofd te bieden?

Houd rekening met gevoeligheden, betrek betrokkenen in de relevante stadia en stel zonnodig extra gesprekken of presentaties voor. Missen jouw contactpersonen kennis over onderdelen van het proces, maar is die kennis wel essentieel voor de loop van het project? Help ze dan op weg. Het vergt even een pas op de plaats, aandacht en ruimte in de breedte, wellicht een investering in uren. Maar als je het goed doet, dan zul je zien dat jouw toegevoegde waarde op den duur groter wordt. Een ontwerper met focus op het proces, op het realiseren van bedrijfsdoelen door middel van de inzet van design, is in staat een krachtige relatie op te bouwen met zijn klant en een stevige positie te verwerven in zijn organisatie. Dat is het beste antwoord op de ontwikkelingen in de markt. Word een ontwerper van het proces in plaats van een ontwerper van het product. Its the journey that counts, not the destination.

—
Roel Stavorinus