

Waar blijft de projectmanager?

Projectmanagement is van groot belang voor een bureau, voor een project en voor de relatie met de klant. De projectmanager kan een cruciale rol spelen in het succes van de opdracht en het succes van het bureau als opdrachtnemer. En toch kom ik maar weinig projectmanagers tegen die hun rol pakken en de projecten waar zij verantwoordelijk voor zijn naar hun hand zetten. Projectmanagers laten veel te weinig van zichzelf zien, is mijn ervaring. Hoe komt dat?

Laatst vroeg iemand mij wat projectmanagement binnen een ontwerpbureau eigenlijk behelst. Dat is moeilijk in een paar woorden samen te vatten. Omdat creatieve projecten een andere dynamiek kennen dan andersoortige projecten. Omdat bureaus van elkaar verschillen en daarmee ook de rol van de projectmanager. En omdat bureaus een keur aan uiteenlopende projecten en klanten hebben. Bepaalde klanten vragen een specifieke rol van de projectmanager, zoals ook verschillende projecten een eigen benadering vergen.

Een project

Bij ontwerpbureaus zijn bijna alle opdrachten projecten. Een project is een activiteit met een begin en een einde. Een project is opgebouwd uit fases, heeft een begroting of een budget en er is een planning en een deadline. Er zijn verschillende betrokkenen zoals ontwerpers en leveranciers en er is altijd een opdrachtgever. Een project kent een logisch vervolg en is opgebouwd uit fases, zoals bijvoorbeeld: oriëntatie, concept, ontwerp, uitvoering, realisatie of productie en evaluatie. Van tevoren spreek je met de opdrachtgever af hoe het project eruit zal zien en onder welke randvoorwaarden je dat uitvoert. Dat leg je vast in een plan van aanpak. Dat plan geeft het raamwerk weer van het project en biedt je ijkpunten waarop je kunt toetsen. Vaak tussen twee fases in. Na afloop van een fase beoordeel je of het volgens plan is gegaan en bekijk je of je nog op de juiste lijn zit voor de volgende fase. Beheersfactoren die je helpen vat te houden op het project zijn tijd (planning), geld (budget), informatie (briefing), communicatie (tussen de betrokkenen) en organisatie (projectopzet).

Theorie en praktijk

Van de projectmanager bij een ontwerpbureau wordt een enorme flexibiliteit gevraagd. De praktijk van een bureau staat meestal haaks op de theorie van het projectmanagement. In theorie begin je met een briefing, maak je een debriefing, zet je eerst het hele project op, maak je een plan van aanpak, bespreek je uitgebreid de randvoorwaarden met de opdrachtgever en ga je pas aan de slag nadat je een akkoord hebt van de klant. In de praktijk heeft de klant haast en is er geen tijd voor een uitgebreid en zorgvuldig traject.

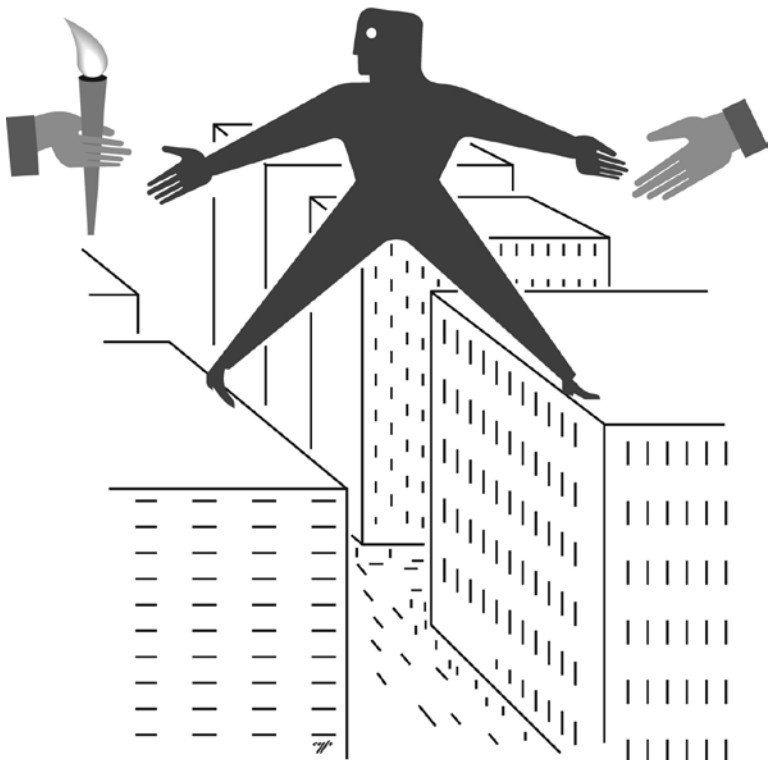
In theorie pak je het liefst één project per keer aan. In de praktijk heb je te maken met allerlei projecten van groot tot klein, van complex tot eenvoudig, van belangrijk tot niet zo interessant, van lucratief tot 'we leggen er geld op toe'. Als projectmanager ben je een goochelaar die snel kan schakelen tussen de verschillende belangen en prioriteiten. Als je goed bent, heb je een goed overzicht over alle projecten, de stadia waarin die zich bevinden en de acties die erop nodig zijn. Een goede projectmanager is in staat om continu te anticiperen op de veranderingen die zich voordoen. In theorie zou elke ontwerper belang moeten hechten aan een zorgvuldig opgezet project en de beheersbaarheid daarvan. In de praktijk is de ontwerper vooral de creatief die de lineaire gefaseerde projectopzet van de projectmanager niet zo goed begrijpt en liever creatief en intuïtief werkt. Voor de projectmanager vormen alle randvoorwaarden een uitdaging en is de opzet van het project interessant terwijl de ontwerper de randvoorwaarden eerder als belemmeringen ziet van het creatief proces.

Ten slotte. In theorie werk je námens het ontwerpbureau en aan de kant van het ontwerpbureau maar in de praktijk sta je vaak tussen ontwerper en opdrachtgever in. Zeker als je een groot empathisch vermogen hebt, als je organisaties begrijpt en als je je verantwoordelijk voelt voor een goede loop van het project.

Verschillende bureaus

Hoe je je rol als projectmanager invult, hangt mede af van het bureau waarvoor je werkt. Er zijn bureaus die vooral creatief zijn, tegen het autonome aan, en die minder belang hechten aan het managen van proces en project. Of ze daar nu voor hun voortbestaan van afhankelijk zijn of niet. Andere bureaus hechten juist aan het proces en geven de projectmanager een rol in de opzet en de bewaking daarvan om zo een optimaal rendement te halen. Uit ervaring weet ik dat het werken als projectmanager bij een bureau uit de eerste categorie erg lastig is. Creatie voert de boventoon en project- en procesmanagement vormen een noodzakelijk kwaad. Het geplande staat haaks op het intuïtieve. Het creatieve staat haaks op het lineaire. Jouw belangen (of die van het project) komen niet overeen met de belangen van de ontwerpers.

'In theorie werk je námens het ontwerpbureau en aan de kant van het ontwerpbureau maar in de praktijk sta je vaak tussen ontwerper en opdrachtgever in.'



Illustratie: Cyprian Koscielniak

Bij een dergelijk bureau is het van belang dat je met elkaar goed bepaalt wat de rol is van jou als projectmanager. Wat verwacht men van je? Wat denk je zelf dat je voor het bureau kunt betekenen?

Op welke projecten heb je welke functie? En welke rol wil of kun je zelf aannemen? Je moet dat met elkaar vaststellen omdat je anders gemengd wordt tussen de belangen en verwachtingen van het bureau, de klant en jezelf.

Bij een bureau dat hecht aan proces is het eenvoudiger om je rol te vervullen. Die is ingebed in de structuur en de werkwijze van de organisatie. Daar ligt het gevaar op de loer dat er een gat ontstaat tussen creatieven en projectmanagement. Een gat van belangen, werkwijze en cultuur.

De beste ervaringen heb ik met bureaus waar creatieven en projectmanagers dicht tegen elkaar aan werken. Soms in teams waarbij zij beiden een even belangrijke rol spelen. Een samenwerking waarbij zij complementair zijn aan elkaar. De ontwerper voedt de projectmanager op tijd met die informatie die hij nodig heeft om het project beheersbaar te maken en te houden. De projectmanager creëert ruimte voor de ontwerper om zijn ding te doen. In presentaties aan klanten nemen ze allebei deel en vervullen zij hun eigen rol vanuit hun eigen perspectief: de projectmanager met begrip voor de creatieve kant van de zaak, de ontwerper met begrip voor de zakelijke aspecten.

Ervaring

In de afgelopen jaren heb ik aan de kant van opdrachtgevers veel met ontwerp bureaus gewerkt waar de projectmanager onzichtbaar was. Meestal had hij of zij wel een rol in het begin van het project, bij het aangaan van de opdracht. Maar zodra de opdracht gegund was, verdween de projectmanager van het toneel en had je eigenlijk alleen te maken met de ontwerper. Bij aanvullende offertes kwam de projectmanager weer om de hoek kijken. Of dat was het geval als er ergens een probleem ontstond. Voor de opdrachtgever is de ontwerper niet altijd de meest geschikte gesprekspartner. Vaak heeft de opdrachtgever behoefte aan een procesbegeleider die pro-actief duidelijk maakt wat er aan de kant van het bureau gebeurt, wat de status is van het project, hoe het zit met de bestede uren, hoe de inspanningen staan in verhouding tot de offerte en omgekeerd.

Door als projectmanager dichter op de klant te kruipen, houd je goed zicht op wat er bij de klant gebeurt. Op het gebied van besluitvorming, relevante verandering in de bedrijfsvoering en personeelswisselingen. Je signaleert eerder zorgen of wensen en kunt daar direct veel beter op anticiperen. Daar ligt de sleutel voor een betere en langduriger klantrelatie; betrokkenheid en contact daar draait het om. De projectmanager is accountmanager, ook al is dat officieel niet zo uitgesproken. Elk gesprek is in feite een potentieel 'new business'-gesprek.

De 'core business' van ontwerp bureaus is ontwerp. Helder. De projectmanager had tot nog toe altijd een dienstverlenende rol, in dienst van het ontwerp en het bureau. Ik denk dat de rol van de projectmanager steeds belangrijker wordt. Sterker nog: ik denk dat de projectmanager van doorslaggevend belang kan zijn voor het succes van het ontwerp bureau. Het is daarbij belangrijk dat de projectmanager zich verdiept in de organisaties waarvoor hij werkt en dat hij inziet dat design een bijdrage kan leveren aan de bedrijfsdoelstellingen van de organisatie. De projectmanager zou projecten moeten managen vanuit een bedrijfskundig perspectief. Zowel voor bureau als voor klant. Hij zou projecten moeten coördineren met als belangrijk doel en aandachtspunt het creëren en behouden van een goede klantrelatie. Het wordt tijd dat de projectmanager opstaat, zijn rol pakt en zijn verantwoordelijkheid neemt. Dat hij projecten naar zich toetrekt en doet wat nodig is om die tot een goed einde te brengen. Uit de schaduw van de ontwerper. Als belangrijke spil in het ontwerpproject. De ideale brug tussen ontwerper en opdrachtgever.

–
Roel Stavorinus

De BNO Academie start op 13 oktober met 'Creatieve projecten managen'.

'Voor de opdrachtgever is de ontwerper niet altijd de meest geschikte gesprekspartner.'