

# BATTLE OF THE SOULS

TEKST BAS VAN LIER

Waar Harald Dunnink geen grote problemen ondervindt bij het verenigen van creativiteit en zakelijkheid in zijn ontwerppraktijk, is dit voor veel andere ontwerpers toch een stuk lastiger. Ontwerper zijn betekent niet alleen creatief zijn maar vergt ook het nodige van je ondernemersvaardigheden.



'Iemand die uit is op financieel succes, zal niet snel besluiten om ontwerper te worden', stelde de Amerikaanse grafisch ontwerper Michael Bierut, partner van Pentagram, in een breakout van de BNO tijdens What Design Can Do. Onderwerp van gesprek was 'The battle of the souls', de eeuwige tweestrijd van de creatieve ondernemer tussen interessant werk maken en geld verdienen. Of om met Goethe's Faust te spreken: 'Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust'.

De klassieke ontwikkeling van de creatieve ondernemer is die waarbij zijn eigen succes hem uiteindelijk in de weg gaat zitten. Vers van de academie begint een ontwerper vol van energie en dadendrang voor zichzelf. Hij pakt aan wat er op zijn weg komt, weet zich met onderscheidend werk te profileren, krijgt meer werk en moet mensen aannemen om aan de verwachtingen te kunnen voldoen. De oprichter is gaandeweg meer tijd kwijt aan het managen van de studio, dan aan zijn eigenlijke vak. Een tweede valkuil opent zich zodra de opdrachtenstroom wat inzakt, waardoor de studio in een hongerig monster verandert dat voortdurend moet worden gevoed. En dan begint de slang in zijn eigen staart te bijten, want door alles wat langskomt aan te nemen, is er vaak minder creatieve uitdaging, waardoor de reputatie van de studio wegzakt en het interessante werk nog verder op afstand komt.

#### VIERJARIG ONDERZOEK

Toch zijn er genoeg creatieve ondernemers die die twee zielen in hun borst zeer goed weten te verenigen. Zij weten creatieve reputatie heel goed te koppelen aan economisch succes. Vorig jaar nam de BNO mede het initiatief voor een vierjarig wetenschappelijk onderzoek waarin deze thematiek wordt uitgediept. Het onderzoek onder de titel 'The battle of the souls: cultural and business orientations of creative firms and their effects on business models, growth and internationalisation' moet uitwijzen hoe het dilemma van de creatieve ondernemer

de creatieve, zakelijke en internationale prestaties van creatieve bedrijven beïnvloedt. De bedoeling is dat de uitkomsten designers zullen helpen bij hun bedrijfsvoering. 'We hopen dat we daarmee onze ontwerp bureaus succesvoller kunnen maken en dat we door dit onderzoek meer inzicht zullen krijgen in welke factoren de kansen op succes verhogen en de kansen op mislukking verkleinen', zegt een van de onderzoekers, professor Dany Jacobs, hoogleraar Economie en Business aan de Universiteit van Amsterdam.

Michael Bierut zei onder de indruk te zijn van dit project. 'Er zijn de laatste jaren veel initiatieven om managers in te voeren in de wereld van de creativiteit, maar dit is voor het eerst dat ik van het omgekeerde hoor.' Een van de belangrijkste factoren voor succes is volgens Bierut 'intentie'. Vooraf bedenken wat je gaat doen, is het halve werk, bedoelde hij. De vijf oprichters van Pentagram namen destijds ruim de tijd om de structuur van hun bedrijf te bedenken. Die structuur van gelijkwaardige partners die elk een eigen team aansturen, werkt veertig jaar later nog steeds. De vijf oprichters zijn uit het bedrijf, dat nu negentien partners telt verdeeld over vijf studio's verspreid over de wereld. Alle partners zijn ontwerpers

en het bureau, dat toch niet voor de kleinste klanten in de wereld werkt, heeft geen accountmanagers of andere zakelijke mensen in dienst. 'Dit model werkt voor ons', zei Bierut, 'maar er zijn talloze andere modellen mogelijk. Waar het om gaat is dat je een bewuste keuze maakt voor het een of het andere.'

#### FLEXIBEL KOERSEN

Intentie is inderdaad een heel belangrijk punt, beaamt Ries Meertens, die jarenlang aan het roer stond van industrieel ontwerp bureau MMID in Delft en het Duitse Essen en die nu optreedt als 'business coach' voor creatieve ondernemers. 'Het is heel belangrijk dat je voor jezelf de richting bepaalt die je op wilt gaan', zegt hij, 'al teken ik er meteen bij aan dat je als ondernemer in de creatieve sector ook in zekere mate een adaptieve instelling moet hebben. Ik noem het wel "flexibel koersen". Creatieven moeten kunnen laveren.' Maar het is goed om uitgangspunten te formuleren, waaraan je regelmatig kunt toetsen waar je mee bezig bent, zegt Meertens. 'Je moet een scherp verhaal hebben om jezelf te sturen én om de buitenwereld duidelijk te maken wat ze van je kunnen verwachten. Want dat is wat je succesvol maakt. De succesvolle creatieven hebben altijd een helder verhaal.'



Aan Henry Kissinger wordt de uitspraak toegeschreven: 'If you don't know where you are going, every road will get you nowhere.' 'En zo is het', stelt Meertens. 'Je kunt beter een verkeerde richting op gaan, dan geen richting. Een verkeerde richting leert je dingen die je helpen om je koers bij te stellen en uiteindelijk de optimale richting te vinden. Alles aanpakken wat je maar voor de voeten komt is voor de korte termijn een manier om te overleven, maar niet om verder te komen.'

#### ZOEKEN NAAR DE BALANS

Met zoveel woorden zei de Britse 'selfmade' modeontwerper Sir Paul Smith tijdens What Design Can Do hetzelfde. Hij hield zijn gehoor een aantal lessen voor zakelijk en creatief succes voor aan de hand van zijn eigen levensverhaal. Toen het toeval hem als jonge schoolverlater op het spoor van de modewereld zette, deed hij alles om een eerste eigen winkeltje te kunnen openen. Beginnende ontwerpers hield hij bij What Design Can Do voor om vier dagen in de week elk beschikbaar baantje te accepteren 'om de rekeningen te kunnen betalen', zodat ze twee dagen kunnen besteden aan wat hen echt drijft. In feite deed hij het zelf nog steeds zo, vertelde hij. De 'mainstream' collectie Paul Smith Jeans verschaft hem

de mogelijkheid ook een couturecollectie te voeren. 'It's all about balance', aldus de laconieke mode-icoon.

Los van de inkomsten, kan het ook heel nuttig zijn om een tijdje in een heel andere branche te werken, weet Ries Meertens. 'Het kan je heel erg helpen om werkervaring op te doen in de horeca of een winkel', stelt hij. 'Dat soort ervaringen helpt je om mensen beter te begrijpen en om een betere ondernemer te zijn. Wat creatieven veel te weinig doen is leren van mensen die op een slimme manier hun geld verdienen. Al is het maar van een frietboer. Kijk bijvoorbeeld hoe het Vlaams Friethuis zijn succes heeft gemaakt. Het gaat om heel simpele dingen als verkopen, marge maken, een duidelijk product hebben, goede communicatie. Dat zijn allemaal dingen die je als ondernemer moet weten en die je als creatief vergeet omdat je creatief wil zijn.'

#### DROOM EN ERGERNIS

Andersom kan men in de traditionele bureauwereld soms juist het creatieve uit het oog verliezen, ervoer Micha Commeren, oprichter van het bureau voor interactiedesign Resoluut en partner van het bureaunetwerk Makerstreet. Na tien jaar bij full-service-bureaus als LBI en Satama besloot hij met

partners een eigen bureau te beginnen vanuit de overtuiging dat het ook anders kon. 'Resoluut is voortgekomen uit een droom en een ergernis', vertelt hij. 'De droom was dat interfaceontwerp een volwaardig onderdeel zou moeten zijn van het succes van het product of de dienst van de klant. Vijf jaar geleden, toen we begonnen, was de techniek nog steeds leidend bij de ontwikkeling van digitale producten en diensten. Ontwerpers konden het uiteindelijk nog een beetje oppoetsen. Terwijl ik geloof dat je bij de gebruiker moet beginnen en het ontwerp voorop moet zetten. Ontwerpen is concreet maken, testen en weer verbeteren.'

'De ergernis was dat je bij een groot bureau feitelijk voor je accountmanager werkt en niet voor de klant. Dat is fundamenteel verkeerd, daar wordt het product niet beter van. Ik wilde een bureau dat juist het creatieve werk viert, zonder accountmanagers maar met gelijk gestemde creatieve zielen. Vanuit de overtuiging dat mensen klant zijn van mensen, niet van bureaus. In mijn ogen is een topontwerper misschien wel de beste accountmanager. Bovendien ben ik ervan overtuigd dat je, wanneer je het goed doet, vanzelf genoeg werk krijgt.'

Dat laatste lijkt een 'understatement'. Er waren weliswaar ook dalen in de ontwikkeling van het bureau, maar Resoluut heeft nu zestien ontwerpers in dienst en werkt voor grote opdrachtgevers als Achmea en Zilveren Kruis, TomTom, AutoTrader, Simyo, Malmberg en Nu.nl. Als voorbeeld voor Commerens droom kan de nieuwe app van Simyo dienen. Commeren: 'Die app hebben we niet voor, maar met Simyo én haar klanten bedacht, ontworpen en gemaakt. Stap voor stap getest en verbeterd en nu misschien wel de beste "mijn"-app in de Nederlandse telecomwereld, als je de feedback en ratings bekijkt.' Rondom Resoluut is onder de vlag van Makerstreet bovendien een netwerk van gespecialiseerde bureaus gegroeid, waaronder Soda studio (interaction), Techtribe (web development), Touchtribe (touch development), Mister Koreander (copy, content en storytelling) en Curiosity (strategie en geïntegreerde communicatie). Bij elkaar werken daar zo'n zeventig mensen.

Accountmanagers en puur commerciële medewerkers zitten daar praktisch niet bij. 'Wij hebben alleen maar makers in dienst', zegt Commeren. 'We zorgen dat de mensen die hier werken zich bewust zijn voor wie ze aan het werk zijn en zich bezighouden met de 'core business' van de klant. En als je goed werk maakt, dan komen klanten bij je terug. De tegenstelling tussen creativiteit en commercieel succes herken ik dan ook niet. Klanten zijn juist op zoek naar oorspronkelijkheid en een bureau dat na drie weken durft in te zien dat het toch helemaal anders moet. Dat kan alleen als je heel nauw samenwerkt met de klant en je processen slim vormgeeft. Daar geloof ik heel erg in, want opdrachtgevers weten doorgaans heel goed waar de pijn zit en wat ze nodig hebben. In zo'n samenwerking kunnen oorspronkelijke creatieven echt een meerwaarde leveren.'

#### CREATIVITEIT IS DE DRIJFVEER

Bij bureaus die creativiteit hoog in het vaandel hebben speelt nog iets anders, vertelt Tom Dorresteyn van Studio Dumber. 'Behalve dat het zaak is voldoende werk binnen te halen om de studio draaiende te houden, wil je ook dat het werk dat de studio verlaat creatief voldoende hoog niveau heeft', zegt hij. 'Bijzonder werk maken is de drijfveer die we hier met zijn allen delen en hoe hoger je creatieve niveau, hoe hoger het niveau van de ontwerpers die bij je willen werken. De balans tussen economie en kwaliteit behouden, dat is natuurlijk de kern van het spelletje, elke dag. Je bent tenslotte geen autonoom kunstenaar. Maar voorop staat dat je de creatieve ziel van je bureau niet mag verloochenen.' Dat spelletje wordt bij industrieelontwerpbureau Spark design & innovation net zo goed gespeeld. Het Rotterdamse bureau heeft een dertigtal mensen in dienst en onderscheidt zich met de integrale ontwikkeling van innovatieve producten in marktsegmenten als veiligheid, zorg, sport en mobiliteit. Het bureau baarde enige tijd geleden opzien met de presentatie van een 'vliegende auto' die binnenkort in productie zal worden genomen. Een kantelbaar reddingsvlot om drenkelingen gemakkelijker uit het water te halen is een ander verrassend ontwerp.

#### ZINVOLLE PRODUCTEN

'We zoeken bij voorkeur projecten die ons de kans geven echt zinvolle producten te maken, die een werkelijke toegevoegde waarde leveren aan de gebruikers', zegt Robert Barnhoorn, die samen met Maarten Wilming de directie van Spark vormt. Spark is mede-initiatiefnemer van het Battle of the souls-onderzoek 'omdat het voor de hele industrie relevant is dat er interdisciplinair naar de business-kant wordt gekeken', stelt Barnhoorn. Bij productontwikkeling is op veel niveaus tegelijk veel creativiteit nodig om tot succesvolle en commercieel haalbare producten te komen, vertelt Barnhoorn. 'De projecten die wij uitvoeren zijn vaak heel complex.'



Een product moet niet alleen technisch en ergonomisch goed zijn, het moet gecertificeerd kunnen worden en ook economisch en logistiek haalbaar zijn. Doorgaans zijn het heel kostbare trajecten met veel stakeholders die we allemaal op een lijn moeten krijgen. Voor onszelf komt daar nog het wow-effect bij. Wij streven er steeds naar om producten zo vorm te geven dat ze in aanmerking komen voor designprijzen. Al die facetten samenbrengen in een integraal traject is precies de kunst waarmee je onderscheidende producten kunt maken. Daarvoor hebben we productstrategen, conceptontwerpers, stylisten, constructeurs en modelbouwers in dienst en de uitdaging is om met al die verschillende "zielen" iets onderscheidends te creëren. De mate waarin dat lukt bepaalt de designcultuur en daarmee het commerciële succes van je bureau.'

Voor het NWO-onderzoek The battle of the souls onder leiding van hoogleraar Jan van den Ende van de Erasmus Universiteit

(Rotterdam School of Management) hopen de onderzoekers de komende jaren zoveel mogelijk van dit soort praktijkverhalen te verzamelen. 'Wij hopen op die manier betere grip te krijgen op de typische ontwikkelingspatronen van ontwerp bureaus', vertelt Dany Jacobs van de Universiteit van Amsterdam. 'Bij het MKB zie je in het algemeen dat bedrijven bij dertig tot vijftig werknemers in een doorgroei-crisis terecht komen. Het zou goed kunnen zijn dat dat bij creatieve bureaus al wat eerder is. Dat willen we aan de hand van cases proberen vast te stellen. Daarnaast zullen we ook gesprekken hebben met mensen die al langer in het vak zitten en bij meer bedrijven hebben gewerkt. Juist in de ontwerpwereld zie je veel "reflexive practioners", mensen die in staat zijn vanuit een breder perspectief te reflecteren op het vak.'

Iedereen die zijn ervaringen wil delen is van harte uitgenodigd om via de BNO [contactpersoon: Kitty de Jong, red.] contact op te nemen met de onderzoekers. Het onderzoek loopt tot 2017 en moet leiden tot meer theoretische onderbouwing voor de zakelijke ontwikkeling van ontwerp bureaus. Jacobs: 'Het kan goed zijn dat we niet één model, maar misschien wel twee of drie varianten vinden. Waar het om gaat is dat we beter begrijpen hoe creatieve bureaus zich ontwikkelen, zodat die gegevens kunnen worden gebruikt in het onderwijs en platforms als de BNO Academie. Wat me blij verraste is dat er tijdens What Design Can Do zoveel mensen op de BNO-breakout afkwamen. Het onderwerp heeft duidelijk belangstelling in het vak.'

[WWW.BNO.NL/DUDE](http://WWW.BNO.NL/DUDE)