

DIÀLEGS AMB DISSENYADORS ©

Un format senzill per comprendre problemes complexos en la gestió d'estudis de disseny.

CAPÍTOL 3

Pablo i Soledad enfronten, per primera vegada, la necessitat de conformar el seu estudi de disseny deixant de costat la seva associació com a dos dissenyadors independents.

Dos dissenyadors independents que treballen junts no fan un estudi de disseny

Per Fernando Del Vecchio.

Novembre 2009

Traducció al català: Marta García.

Març 2010

Aclariment: La present conversa és fictícia, ja que mai gravo les reunions amb clients. Tanmateix, representa els dubtes que es presenten a la pràctica professional quotidiana dels dissenyadors que porten endavant els seus propis Estudis de Disseny, així com d'aquells que treballen de forma independent.

Una important proporció d'estudiants i professionals del disseny té intencions de treballar de manera independent (o associats amb altres dissenyadors) i iniciar el seu propi projecte (estudi de disseny). Alguns ho fan, amb major o menor dificultat, i una minoria aconsegueix consolidar aquest projecte en forma d'empresa, agència o despatx.

Tanmateix, gairebé tots ells passen per les mateixes dificultats i desenganys, en intentar generar el seu projecte professional en un àmbit poc conegut i explorat durant els anys d'estudi: el temut mercat.

El procés en el qual s'embarca aquest dissenyador, el d'emprendre i convertir-se en dissenyador a càrrec del seu propi estudi, és nou per a ell (o ella). Aquest procés és complex, perquè **les habilitats necessàries per pensar aquest projecte i portar-lo endavant, són diferents de les incorporades durant els anys d'acadèmia.**

En el camí entre pensar aquest projecte, iniciar-lo i obtenir els primers èxits o beneficis econòmics, ens trobem amb problemes que no havíem pensat, amb la necessitat d'incorporar i desenvolupar habilitats que no teníem. **Emprendre és un procés d'aprenentatge continu.**

Pablo i Soledad són dissenyadors gràfics i han decidit associar-se, per formar un estudi de disseny.

Soledad té vint-i-quatre anys, i és graduada d'una universitat privada. Ha treballat en relació de dependència en diversos estudis, des del moment en què va acabar la seva carrera (fa ja tres anys).

Pablo té vint-i-set anys, és dissenyador gràfic graduat en una universitat pública. Des de molt primerenc en la seva carrera ha treballat de forma independent (mai en relació de dependència), i és la primera vegada que intenta portar endavant la seva activitat en conjunt amb un altre professional.

Estan treballant junts des de fa tres mesos, i han començat a adonar-se d'algunes dificultats

que no tenien fins al moment, quan treballaven de forma independent o en relació de dependència.

Fernando: - Quines cares que tenim avui!

Pablo: - Bon dia... et demano que no comencis amb les teves bromes, perquè avui no estem d'humor...

Fernando: - No es preocupin que, a aquesta hora, jo tampoc estic d'ànim per fer-les. M'estranya que després de la nostra última reunió, no m'hagin trucat o escrit per explicar-me alguna novetat.

Soledad: - El que succeeix és que, malgrat haver entès què significa un problema, què és un problema i què no ho és, no sabem gaire bé com seguir endavant... i honestament, ens agradaria que ens donessis la solució al problema que tenim avui. Fins al moment anem bé, o al menys... creiem que anem bé, però tenim altres urgències.

Fernando: - Perfecte. Llavors, diguin-me quin és el problema que tenen... avui?

Pablo: - El problema és simple, i crec que Soledad ja havia esmentat això en l'anterior reunió. La pregunta clau és: com podem aconseguir nous clients?

Fernando: - Bé, no es tracta d'un problema urgent sinó d'un tema important que treballarem quan estiguin llestos per afrontar-lo.

Existeix una gran diferència entre l'urgent i l'important. És normal atendre a l'urgent, perquè es tracta d'aquells temes que hem de definir a curt termini (per exemple, en el dia). L'important, és - entre altres coses - allò que hem de tractar o resoldre (sense necessitat de fer-ho durant el dia) per evitar ser sorprès per l'urgent, tots els dies. L'important es converteix en urgent, quan se'l posposa massa.

Pablo: - I quan arribarà aquest moment? Fa tres mesos que vam posar en marxa l'estudi i, malgrat que cada un continua treballant amb els seus propis clients, ens sembla que és una bona idea tenir alguns comptes nous. No et sembla?

Fernando: - ... pot ser...

Soledad: - Què significa aquest "pot ser"?

Fernando: - Bé, en realitat em vaig quedar pensant en el que vas dir: "cada un continua treballant amb els seus propis clients...".

Pablo: - Clar... potser no t'ho hem explicat ja?

Fernando: - A veure... m'ho recorden si us plau? Crec que no m'ho han esmentat.

Pablo: - La situació és la següent: avui tinc cinc clients amb els que treballo des de fa diversos mesos. Sabràs que treballo des de fa bastant temps de forma autònoma...

Fernando: - Si, ho recordo.

Pablo: - ... i Soledad té tres clients... però un d'ells deixa de treballar amb ella a final de mes.

Soledad: - És un client amb qui he acabat un projecte, i ja no queda res més per fer. Així que, a partir del mes que ve, tindrè dos clients únicament.

Fernando: - Em sembla important deixar clar el següent, perquè em sembla que no ho estan considerant: a partir de la posada en marxa de l'estudi, els clients són de l'estudi i no de qui els hagi aportat. Em refereixo a què, cada un pot estar portant endavant els projectes dels seus clients, però a l'hora de definir la cartera de clients de l'estudi, no hi ha diferència entre qui ha aportat un i qui n'ha aportat un altre. Per la forma com ho comenten, sembla que encara no està gaire conversat...

Soledad: - És així...

Pablo: - Bé, el que passa és que no tenim temps de conversar amb la quantitat de feina que tenim...

En aquest moment apareix un exemple de "l'important" versus "l'urgent". Conversar sobre aquests temes és important, però no urgent (és a dir, la conversa es pot posposar). Però si no es fa amb el suficient temps, per anar prenent consciència de les conseqüències, i de les alternatives per resoldre les dificultats, el tema es converteix en una cosa urgent: cal resoldre'l en el dia en el qual les conseqüències són inevitables i no es poden posposar.

Soledad: - Crec que en realitat el que no té temps ets tu... perquè jo he volgut conversar sobre el tema moltes vegades aquests últims dies.

Fernando: - Aquests temes són els veritablement importants. Segurament no li han donat massa importància, però la manera com es relacionen vostès i la manera com vostès resolen les dificultats que apareixen, i que continuaran apareixent, és clau per a la supervivència i llarga vida d'aquest projecte. És possible que d'aquí molt temps no recordin què o quin va ser el problema que van enfrontar en una determinada ocasió, però sempre recordaran si el seu company els ha tractat malament.

En les primeres etapes de tot projecte, és important conversar sobre la manera com es relacionaran les persones, sobre com es faran les coses, sobre com es resoldran els conflictes. Això dona importància al "com", en lloc d'atendre, únicament, al "què".

Soledad: - En el meu últim treball el tracte era horrible. Això sí me'n recordo.

Fernando: - Em refereixo que el mal tracte és una elecció.

Pablo: - És que de vegades..., no sé... és com que ella no pensa!

Fernando: - a veure, com és això?

Pablo: - ... no sé, perdó, no he de parlar d'aquesta forma. Ja ho sé.

Fernando: - Mirin, tots som diferents, veiem problemes diferents i reaccionem a aquests problemes de manera diferent. Tots tenim habilitats diferents i allà és on arrela el potencial del treball en equip. Tu pots ser més racional i ella, més emocional...

Pablo: - Sí, a part ella té una sensibilitat creativa que jo no tinc...

Soledad: - Gràcies, vaig pensar que únicament contribuïa amb problemes, i res més.

Un bon equip de treball es crea amb persones amb habilitats que són diferents. Per exemple, un equip de futbol està compost per onze futbolistes les característiques dels quals són diferents, les habilitats també són diferents, per complir amb efectivitat la tasca (i la meta) que ha de complir (coordinats efectivament per qui dirigeix). No seria efectiu un equip compost, només, per onze golejadors (encara que cada un d'ells sigui excel·lent en el seu treball específic), tenint en compte que la meta és guanyar el partit, i l'objectiu és obtenir més punts (gols en un partit) que el rival.

Fernando: - Mirin, em sembla que està clar el tema de les cares llargues, o del mal humor - si ho volen dir d'aquesta manera - i no és precisament pel "problema" que diuen estar tenint. Crec que hi ha un conflicte en porta i és millor determinar-ho en aquest moment, per a després passar a veure per què necessiten una solució a "com obtenir nous clients".

Pablo: - Igualment, jo no veig cap problema....

Fernando: - Però és clar que hi ha una situació problemàtica. Aquest és un exemple molt clar que no existeixen els problemes "objectius", segons l'hem conversat les últimes dues reunions. Recorden?

Soledad: - Jo sí.

Fernando: - Encara no hem parlat sobre què i quants diners són els que cobra cadascun mensualment, si és que ho fan d'aquesta manera, i d'on surten aquests diners, però és possible que Soledad vegi un problema en aquest tema. Quin és? Al meu entendre, el tema és que, a mitjà termini, a partir del moment en què aquest client deixarà de treballar amb vostès - dic amb vostès i no amb ella - si no han definit clarament el tema del sou mensual - ella podria guanyar menys diners, tu no tindries aquesta dificultat, però és l'estudi (o el projecte d'estudi) el que es ressent.

Soledad: - Bé, això és el que em preocupa.

Pablo: - Per això necessitem que Fernando t'expliqui com sortir a buscar nous clients!

Soledad: - Ah! Sóc jo la que ha de sortir a buscar nous clients? Mai parlem d'això...

Pablo: - Però més clar no pot ser! Avui estem aquí per un problema teu. I la solució no pot ser més clara que aprendre a buscar clients. És clar, no Fernando?

Fernando: - Si, totalment, la situació és molt clara, però no és exactament com l'estàs descrivint, així que els hi he d'explicar. Quan vostès van crear l'estudi, que sigui dit de passada, encara no té el seu lloc web, cada un va assumir un compromís. Aquest compromís va prendre la forma d'estudi de disseny, al qual van aportar - entre altres coses - els clients amb els que treballaven de forma autònoma.

Pablo: - Així és.

Fernando: - Segurament també van conversar sobre el temps que cada un li dedicaria al treball, així com algunes condicions per portar endavant el projecte. M'equivocho?

Pablo: - No, no t'equivoques. Va ser exactament així. Vam parlar de tot això. I no sé per què ara hem de parlar-lo de nou amb tu, si en realitat el que venim a buscar aquí són solucions, no problemes nous.

Fernando: - Pablo, el que succeeix és que no podem treballar en la recerca d'una solució si no sabem quin és el problema, i la seva causa. Fa dues reunions que portem treballant en aquesta direcció.

Pablo: - No... basta de bretxes, de problemes i de no se què...

Fernando: - Per un moment, i a partir del que vam parlar anteriorment, em va semblar que això havia quedat mitjanament clar.

Soledad: - ...que Fernando acabi de parlar, si us plau...

Fernando: - Estava dient que una vegada que van decidir posar en marxa l'estudi, si bé continuen sent dos professionals, és l'estudi el que ha de respondre davant els clients, independentment de qui porti endavant els projectes d'aquest client o de qui hagi aportat el

compte.

Pablo: - Clar.

Fernando: - Llavors, la pèrdua d'aquest client repercuteix en l'estudi. Això significa que no és un problema de Soledad, sinó de l'estudi.

Soledad: - Així sembla...

Pablo: - Això és precisament el que no volia. Fer-me càrrec de problemes que no són meus.

Fernando: - Llavors hauríem de treballar en definir clarament quines són les condicions actuals de feina, pensant en vostès com a socis de l'estudi i no com a professionals independents agrupats en una entitat: l'estudi de disseny.

Associar-se amb altre o altres professionals genera una dinàmica de treball diferent a la que hem desenvolupat com a professionals autònoms. Aquesta nova dinàmica de treball implica dividir el treball i coordinar el mateix. Aquesta coordinació del treball és part del "com" que indiquem més amunt. Per això és important, però no urgent, el seu tractament.

Pablo: - Bé, comencem per aquí. Pot ser que haver treballat tant temps sol m'hagi afectat.

Soledad: - No em diguis? De veritat? Com si no ens haguéssim adonat...

Fernando: - L'estudi és una persona jurídica, una societat, un ens independent de vostès. Vostès li aporten a l'estudi certs recursos - com per exemple, el treball - i l'estudi els paga un sou com a empleats.

Soledad: - Però ens paguem el sou a nosaltres mateixos?

Fernando: - L'estudi és el que els hi paga el sou. A més, com a socis, accionistes, propietaris o amos de l'estudi, vostès poden repartir-ne els guanys de l'estudi, si n'hi hagués. Jo entenc, a partir del que m'havien explicat en altres reunions, que la idea no era treballar cadascun pel seu compte dins de l'estudi, sinó desenvolupar l'estudi de disseny com una empresa.

Soledad: - És així...o almenys així desitjo que sigui.

Pablo: Si, totalment.

Fernando: S'adonen que mantenint cadascun els clients que van aportar, treballant d'aquesta manera, independents un de l'altre, aquest projecte d'estudi no es materialitza?

Soledad: - Si.

Pablo: - ... Pot ser... sí, entenc.

Fernando: - Bé, llavors hem de definir, per exemple, el sou que l'estudi els pagarà. Potser aquest nivell de sou no és l'ingrés que estan percebent avui com a professionals independents, dins de l'estudi. Però és una forma de començar a treballar tenint com a projecte l'estudi, i d'avançar en l'obtenció de nous comptes com a estudi.

En aquest cas, el rol dels dissenyadors a càrrec del seu propi estudi de disseny és doble. D'una banda, ambdós són els socis - o "amos" - de l'estudi. Per un altre, són també els treballadors.

Soledad: - Et vas adonar totes les vegades que vas dir la paraula "estudi" fins ara?

Fernando: - Moltes, suposo. I això que no has comptat d'altres...

Soledad: - (riures). Si, les he comptat.

Fernando: - Em sembla bé... Quant n'estan cobrant avui cada un per mes, aproximadament?

Soledad: - Un minut per descansar? Quant fa que estem parlant d'aquest tema? Parem un segon.

Fernando: - No, seguim fins a acabar.

Soledad: - Quina mala actitud! (riures)... Bé, jo guanyo - de mitja - més o menys tres mil cinc-cents pesos¹...

Fernando: - I Pablo?

Soledad: - No ho sé.

Pablo: - Tres mil set-cents, aproximadament.

Fernando: - Cap dels dos sap el que guanya l'altre?

Ambdós: - No...

Fernando: - Et molesta parlar de diners? Per això és que tractes d'evitar contínuament el tema?

Soledad: - Sí, la veritat que em molesta parlar d'aquestes coses.

Fernando: - Amb els clients és igual?

Soledad: - Si. ...però aquest tema queda per a una altra reunió, sí?

Fernando: - Si cada un porta comptes separats, com paguen els comptes de l'estudi?

Pablo: - Bé, com treballem a casa meva, no paguem lloguer. I quan arriben els comptes de serveis, en paguem la meitat cadascun.

Fernando: - És molt important que puguin separar els comptes personals dels comptes de l'estudi, ja que - com els vaig dir abans - són persones o ens independents. Fins ara, treballar d'aquesta forma ha pogut ser natural i positiu. Però ha de començar a canviar. Farem una cosa, abans de continuar treballant en el tema dels nous clients: per a la pròxima reunió, necessito que defineixin amb claredat tots els números de l'estudi. Això és: quins són els clients de l'estudi? Qui gestiona cada un d'aquests comptes? Quina és, aproximadament, la projecció d'ingressos de l'estudi per als següents quatre mesos, discriminat per client? Quin és el nivell mensual de despeses generals de l'estudi, discriminat per ítem?

Soledad: - Però això és treball administratiu! Què ha de veure amb dissenyar? I una altra vegada: Quantes vegades més diràs la paraula "estudi"?

Fernando: - (riures)... hauré de buscar sinònims. "Despatx" de disseny t'agrada?

Soledad: - M'és igual...

Fernando: - Ok, empresa de disseny...?

Soledad: - Empresa? No, no som una empresa... Un estudi de disseny no és una empresa.

¹ Nivell arbitrari indicat per l'autor de l'article, sense cap relació amb la quantitat de diners que molts dissenyadors - en situació similar als personatges del diàleg - perceben. Moneda: pesos d'argentina. Tipus de canvi al 9 de novembre de 2009: USD 1 - \$ 3,83.

Fernando: - Ara falta que em diguis que et molesta la paraula "client"...

Pablo: - Parlant de clients, una altra vegada deixem de costat el tema d'aconseguir nous clients.

Fernando: - Soledad, definir aquestes qüestions que anomenes "administratives" és el que permetrà que puguis treballar en el que t'agrada, que és dissenyar... el que succeeix és que part del treball de la posada en marxa i gestió de qualsevol empresa, fins i tot la d'un estudi de disseny, és administrativa. Per ser més exactes, és un treball de gestió que no pots delegar. I fins que no tinguin la possibilitat de contractar algú per què realitzi aquest tipus de feina més endavant, la responsabilitat recau únicament en vostès. A propòsit... ja li van posar nom a l'estudi?

Soledad: - Encara no... en això estem. És que són moltes coses les que hem de fer!

Fernando: - El nom és important.

Soledad: - L'és...

Fernando: - Quan hagin de presentar-se davant un client, la definició del nom serà urgent. Així que vostès elegeixen: important o urgent.

Pablo: - Ja he pres nota (riures).

Fernando: - Bé. Continuem treballant. Ens veiem la pròxima reunió.