

BIERUT ÜBER BUSINESS

PENTAGRAM'S PATH

INTERVIEW

Angela Riechers (editorial@grid-magazin.de)

Michael Bierut ist Partner in der New Yorker Dependence einer der weltweit größten Designagenturen: Pentagram. Angela Riechers sprach mit ihm über drei wesentliche Aspekte des Designmanagements: die Herausforderung ein Büro zu leiten, die Gestaltung der Kundenbeziehungen und über Freud und Leid kreativer Teams.

Michael Bierut is a partner in the New York studio of one the biggest design agencies in the world – Pentagram. Angela Riechers talked with him about three key aspects of design management: the complexities of managing a design studio, the nuances of navigating the all-important client relationship, and the joys and frustrations of leading a creative team.



Für einen guten Zweck ließ Michael Bierut Janet Leigh hier auf dem Poster für die Initiative »Do the green thing« schreiben. Insgesamt 40 Poster wurden von renommierten Kreativschaffenden für die Umweltinitiative gestaltet, mit dem Ziel, die Menschen für einen nachhaltigeren Lebensstil zu motivieren.

It was for a good cause that Michael Bierut got Janet Leigh screaming on the poster for the "Do the green thing" initiative. Famous creative minds designed 40 posters overall for the environmental initiative intended to encourage people to embrace a more sustainable lifestyle.

Bierut ist für seinen unpräzisen und lockeren Umgang mit Kunden bekannt – und natürlich für sein ausgesprochen intelligentes Grafikdesign. Seine Karriere verdankt er nicht zuletzt seiner Begabung, frapierende Lösungen für komplexe Gestaltungsprobleme zu finden. Bierut hat zehn Jahre lang für Vignelli Associates in New York gearbeitet, wo er zum Vice President of Graphic Design aufstieg. Seit 1990 ist er für Pentagram tätig, zu seinen Kunden gehören die New York Times, Saks Fifth Avenue, die New York Jets, die Brooklyn Academy of Music sowie The Morgan Library and Museum. Bieruts Arbeit ist in den Sammlungen des Museum of Modern Art und des Metropolitan Museum of Art in New York vertreten, er ist Gastprofessor für Grafikdesign an der Yale School of Art und hat zahlreiche Designpreise erhalten.

ANGELA RIECHERS: Wie ist Pentagram, das mit Büros in fünf Ländern eine der weltweit größten Designberatungsfirmen ist, als Unternehmen strukturiert?

MICHAEL BIERUT: Der Struktur von Pentagram liegt die ursprüngliche Annahme zugrunde, dass eine kleine Gruppe talentierter Leute, die eng und praxisorientiert zusammenarbeiten, das beste Design hervorbringt. 1972 entschieden sich die fünf Gründungsmitglieder Alan Fletcher, Theo Crosby, Colin Forbes, Kenneth Grange und Mervyn Kurlansky in London,

sich unter einem gemeinsamen Namen zusammenzutun, der keinen ihrer jeweiligen Namen enthalten sollte. Alle Partner waren gleichberechtigt, unterhielten einen direkten Kontakt mit den Kunden und leiteten jeweils unabhängige Teams. Man ging von Anfang an davon aus, dass das Studio auf Teamebene gemanagt und die Firma sich als Ganzes selbst führen würde. 40 Jahre später bin ich sehr stolz darauf, dass wir nunmehr bei der vierten oder fünften Generation von Mitarbeitern angelangt sind, das gelingt nur wenigen Firmen. Jeder von uns arbeitet mit den anderen Partnern zusammen, wenn ein Projekt oder eine Situation dies erfordert, keiner der 19 Partner von Pentagram hat eine übergeordnete oder leitende Position. Das heißt, wir haben immer noch die Grundstruktur von 1972.

Verschieben Sie Projekte zwischen den verschiedenen Büros von Pentagram?

Wenn ich einen Auftrag erhalte, überlege ich mir: Bin ich der richtige für das Projekt? Und wenn nicht, übergebe ich es an einen anderen Partner, manchmal auch im internationalen Rahmen. Wir genießen alle das gleiche Ansehen, daher gibt es Projekte, an denen mehrere Büros beteiligt sind. Pentagrams Unabhängigkeitsgrundsatz geht sogar so weit, dass jedes Team eine eigene Gewinn- und Verlustrechnung macht. Das heißt, jeder Partner ist verantwortlich dafür, wie viel Geschäft er generiert und wie effizient die Aufträge abgewickelt werden. Über das Jahr hinweg führen wir eine jeweils aktualisierte Aufstellung darüber, wie viel Gewinn jedes Team gemacht hat. Es erhält jedoch jeder das gleiche Gehalt – unabhängig davon, wie viel Gewinn er eingebracht hat. Diese beiden Aspekte wirken zusammen. Ersteres vermittelt ein Gefühl von Verantwortlichkeit und Letzteres ein Gefühl von Großzügigkeit. Der Grundsatz ist, wie schon einer der Gründungspartner gesagt hat, dass alle in etwa gleichermaßen erfolgreich sind.

Wie entscheidet denn Pentagram, ob ein neuer Partner in die Firma aufgenommen wird?

Wenn zum Beispiel wir in New York erwägen, einen neuen Partner aufzunehmen, initiieren wir ein Gespräch mit dieser Person, um zu schauen ob sie oder er interessiert ist. Wenn ja, wird die Arbeit des Kandidaten auf einem unserer halbjährlichen Treffen allen Partnern präsentiert und dargelegt, warum der Kandidat eine gute Ergänzung für das Partnerteam von Pentagram wäre. Wenn die anderen Partner dies plausibel finden, wird der Kandidat jeden von ihnen in den Büros weltweit treffen, also in San Francisco, Austin, Berlin und London.

Das heißt, um in einem Büro vor Ort als Partner tätig zu werden, muss man alle anderen Partner in der ganzen Welt zuvor treffen?

Richtig. Sechs Monate später, beim nächsten Meeting, muss die Entscheidung für den potenziellen neuen Partner einstimmig durch alle Partner in allen anderen Büros erfolgen. Also, wir tun eigentlich nur ein bisschen so, als würden wir einstimmig entscheiden! Genau genommen ist es ein Konsens von genügend Partnern, die die Sache unterstützen. Diejenigen, die nicht ganz überzeugt sind, denken sich dann vielleicht »Okay, damit kann ich leben. Dann kann ich entsprechend irgendwann auch einen eigenen Vorschlag durchsetzen.« Wir stimmen nie ab.

Sie stimmen wirklich nicht ab? Keiner hebt die Hand?

Keiner hebt die Hand. In den ganzen 23 Jahren, die ich hier arbeite, haben wir niemals abgestimmt. Wir hatten natürlich



Die Look! Kampagne entstand im Auftrag des New York City Department of Transportation (DOT), um Fußgänger und Autofahrer bei der Überquerung von Zebrastreifen oder Kreuzungen zur Vorsicht zu mahnen.

The New York City Department of Transportation (DOT) launched the Look! campaign to encourage pedestrians and drivers to exercise extra caution when using zebra crossings or intersections.

Meetings, die jenem in dem Film »Die zwölf Geschworenen« ähnelten, in denen endlos und heftig gestritten wurde, wobei einer leidenschaftlich dafür und ein anderer genauso vehement dagegen war. Das kann sehr interessant sein. Gelegentlich kommen die Beteiligten aus diesen Meetings mit blauen Flecken heraus. Manchmal scheint keiner den Sieg davonzutragen, und das ist dann nicht so gut. Dies sind häufig aber auch Wendepunkte, an denen es dann in eine neue Richtung weitergeht. Später erinnern sich die Beteiligten noch an diese Ereignisse und beschwören sie wieder herauf, sehr zum Erstaunen der neueren Partner. Es wird so eine Art Insiderwitz – dieses »Da-hättest-du dabei-sein-müssen«.

Sie sind bekannt dafür, exzellente Beziehungen zu Kunden zu etablieren. Wie gelingt Ihnen das?

Im Laufe der Zeit habe ich durch eine Reihe von Erfahrungen gelernt – nicht alle waren positiv, so etwas wie ein erfolgreiches Arrangement zu treffen. Designer vergessen nur zu leicht, dass sie ihre Kompetenz durch eine Reihe von Erfahrungen erworben haben, die in gewisser Weise einzigartig und ungewöhnlich sind. Ob es die Designhochschule war, die sie besucht haben oder, ihre jahrelange professionelle Tätigkeit. Ich bin immer wieder überrascht, wie oft Designer das außer Acht lassen und dann erstaunt sind, wenn ihre Kunden nicht einfach alles abnicken, weil ihrer Autorität und Fähigkeit, den Prozess zu leiten, die Annahme zugrunde liegt, dass Designer eben ein bisschen anders sind.

Wie reagieren Sie bei einer Kundenpräsentation, wenn die Sache schlecht läuft?

Meistens ist es mangelnde Vorbereitung und Information, wenn etwas im Designprozess schief läuft – es wurde dann etwas übersehen. Ich glaube, die meisten Gestalter haben einmal diese Phase durchlaufen, in der sie sich sagen, ich bin hochqualifiziert und professionell, ich bin so überzeugt von meiner Arbeit, dass ich sie leidenschaftlich und entschieden verteidigen werde. Das funktioniert jedoch nicht. Die andere, vermutlich etwas weniger riskante Variante wäre, den Kunden »umzuerziehen«, ihm das erforderliche Wissen zu vermitteln, das es ihm erlaubt, den Gestaltungsentwurf nachzuvollziehen und zu mögen. Beide Vorgehensweisen sind, was die zwischenmenschliche Beziehung betrifft, eine Katastrophe! Sie beruhen auf Herablassung, Überlegenheit, Angst und Dominanz – es geht hier offenbar nur ums Gewinnen oder Verlieren. Wenn eine Präsentation schlecht läuft, dann tue ich mittlerweile das Gegenteil von dem, was ich am Anfang meiner Laufbahn getan hätte. Anstatt mich zu verschließen oder wegzurennen, gehe ich der Sache geradezu klinisch auf den Grund



und sage zum Beispiel: »Ich merke, dass Sie den Entwurf schrecklich finden. Können Sie mir erklären warum? An was erinnert er Sie?«

Die Kunden sind wahrscheinlich erleichtert, wenn Sie deren verhaltene Reaktion aufgreifen – und aussprechen, dass Sie dies sehr wohl wahrnehmen ...

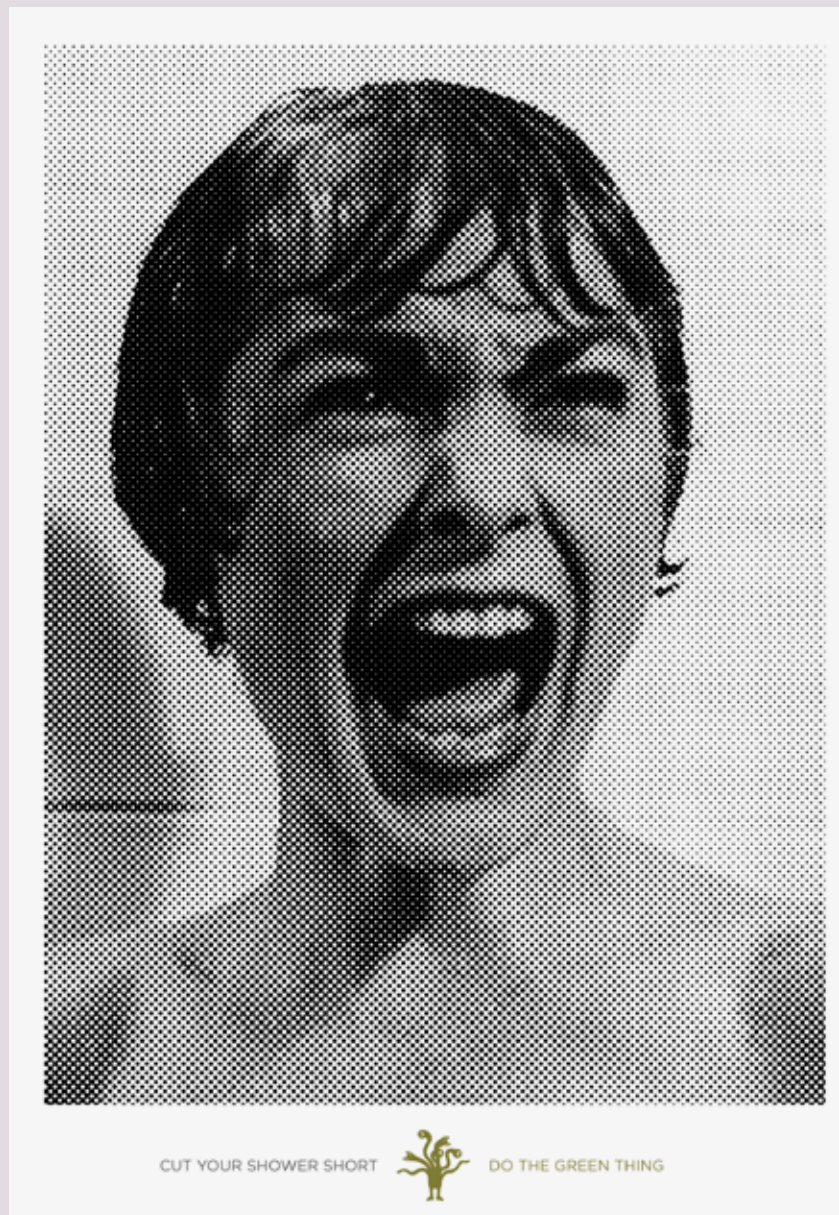
Genau. Wenn man der Frage auf den Grund geht, ergibt sich die Antwort schnell von ganz alleine. Man hat vielleicht einfach vergessen, eine bestimmte Frage zu stellen oder eine bestimmte Person nicht zu Rate gezogen. Ich weiß gar nicht mehr, wie oft es Meetings gab, aus denen ich dann herauskam und plötzlich genau wusste, was ich als Nächstes zu tun habe und was mir im ersten Durchgang entgangen war. Wenn man es mit einer großen Gruppe von Leuten zu tun hat, ist es fast so, als würde man ihnen Rohrschach-Tests präsentieren, in die sie Bedeutungen projizieren. Diese Projektionen verraten mehr über sie selbst als über das Design, das ihnen präsentiert wird. Manche Kunden begegnen diesen Situationen mit der Angst, dass man ihnen nicht richtig zuhört oder sie sich zu einem Design überreden lassen, das sie gar nicht mögen oder dass über das sich andere lustig machen.

Oder sie wollen gegenüber dem Designteam nicht dumm wirken, nur weil sie mit den einschlägigen Begriffen nicht vertraut sind beziehungsweise nicht wissen, wie man etwas visuell genau analysiert.

In Designmeetings ist es so wie in vielen anderen Situationen, dass unsichere Leute sich auf irgendeine Weise verteidigen. Vor Kollegen reagiert man dann vielleicht anders, als wenn man alleine wäre. Häufig hat man es mit Leuten zu tun, die es eigentlich gewöhnt sind, selbst das Steuer in der Hand zu haben. Wenn man sie jedoch in einer Designpräsentation um ihre Einschätzung bittet, kann sie das wirklich aus der Ruhe bringen, da sie mit der Situation nicht vertraut sind. Manche kompensieren das, indem sie ausflippen. Ich vermeide es auf jeden Fall, über Details des Entwurfs zu sprechen, denn wenn man anfängt über Schrifttypen zu reden, läuft gerade etwas richtig schief. Es geht um die Wirkung, die erzeugt werden soll, sonst nichts.

Wie managen Sie ihr kreatives Team, und wie gehen Sie an ein neues Projekt heran?

Häufig beginne ich ein Projekt, indem ich sage, es lägen bereits drei Ideen vor, von denen mich aber keine wirklich überzeuge. Manchmal setzen wir dann eine der nicht so überzeugenden Ideen um, damit wir sie gewissermaßen loswerden können und etwas haben, was uns beim Anschauen vielleicht die nächste Idee beschert. Auf diese Weise versuche ich alles aus dem Team herauszuholen. Ich sage: »Verschwendet keine Zeit damit, euch über x Gedanken zu machen, denn die eigentliche Herausforderung ist y.« Manchmal reicht auch die Idee, die okay ist, es muss nicht immer alles absolut genial sein, genauso wenig wie jedes Haus um die Ecke ein spektakuläres Meisterwerk eines Stararchitekten sein muss. Das wäre dann in Disneyland oder Las Vegas der Fall. Manche Entwürfe entfalten in ihrer Funktion einfach eine schlichte Eleganz und Effizienz.



CUT YOUR SHOWER SHORT  DO THE GREEN THING



Wie organisieren und strukturieren Sie ein Projekt für Ihr Team am Anfang des Designprozesses?

Jeder der Partner macht das ein bisschen anders. Ich setze mich gewöhnlich mit ein oder zwei Leuten aus meinem Team zusammen und wir schauen uns das Material an. Manchmal ist der Ausgangspunkt schon definiert, manchmal muss man auch erst mal eine Menge recherchieren, um einer Sache auf den Grund zu gehen. Sobald wir mit der Recherche-phase durch sind, versuche ich herauszufinden, ob wir irgendetwas mit absoluter Sicherheit wissen. In diesem Stadium weiß man vielleicht noch gar nichts, also fragt man sich am besten, was man wirklich zuallererst über die Funktion des zu gestaltenden Produkts wissen muss.

Können Sie uns den Designprozess für Ihr jüngstes Projekt, die Umgestaltung der Parkplatzbeschilderung für New York City, beschreiben?

Wenn das Bisherige wirklich schlecht war, ist es umso einfacher, mit einer neuen Lösung zu brillieren. Ich freue mich natürlich über all das Lob, das wir dafür erhalten, aber die Verkehrsbehörde hatte schon einiges an Vorarbeit geleistet. Sie hatten bereits einige schwierige Entscheidungen getroffen und im Vorfeld schon Leute befragt und Tests gemacht, was funktionierte und was nicht. Das heißt, wir fingen in diesem Fall nicht bei null an. Die alten Schilder funktionierten nicht, weil es zu viele Variablen gab; die Leute verstanden einfach nicht, welche Information ihnen eigentlich vermittelt werden sollte. Ein so grundlegendes Gestaltungsproblem verspricht eine sehr befriedigende Arbeit: Es steht ein begrenzter Raum zur Verfügung, man hat ein bestimmtes, aber auch sehr komplexes Informationsspektrum zu kommunizieren, und man weiß, wer der Adressat ist.

Wie viele Leute waren mit Ihnen im Team?

Drei bis vier.

Für den renommierten New Yorker Einzelhändler Saks Fifth Avenue entwarf Pentagram eine neue Identität. Dem ging ein Entwurfsprozess mit zahlreichen Schrift- und Logovariationen voraus – mehr, als es Elektronen im Universum gibt, so Bierut rückblickend.

Pentagram dreamed up a new identity for famous New York retailer Saks Fifth Avenue. Sheer endless typeface and logo variations were discussed during the design process – more than there are electrons in the universe, as Bierut quips in retrospect.

Haben die Beteiligten jeweils individuelle Versionen entwickelt – und es wurde dann der vielversprechendste Entwurf ausgewählt? Oder haben Sie die Arbeit aufgeteilt, z.B. nach Designkategorien?

Nein, es hat nicht jeder seine eigene Version gemacht. Wir haben im Hinblick auf die Variationsmöglichkeiten wirklich sehr diszipliniert gearbeitet. Angefangen haben wir mit circa einem halben Dutzend Parkbestimmungen, die das Verkehrsdezernat als grundlegend ausgewählt hat, nach dem Motto: Wenn wir eine Lösung für diese sechs Schilder haben, dann haben wir auch die Komponenten und den Rahmen, um alle anderen zu machen. Das war ein relativ einfacher Prozess: Wir nahmen zunächst mal alle Variationen heraus. Dann fragten wir uns: Was ist, wenn wir überall die gleiche Schriftgröße verwenden? Wir wollen, dass dieses oder jenes hervorsteht – wie erreichen wir das, durch Farbe? Eine fettere Schrift? Nur Versalien? So ergab sich aus jeder dieser Kriterien eine weitere Variable. Am Ende möchte man natürlich, dass die Schilder irgendwie besser, aber immer noch wie Parkschilder aussehen. Wir haben dann einige Varianten ausprobiert ... Das war wirklich witzig und es mag komisch klingen, aber sie sahen am Ende so gut aus, dass wir befürchten mussten, dass niemand sie mehr als normale Schilder ernst nehmen würde.

WWW.PENTAGRAM.COM



Bieruts Redesign für Verpackung und Logo des Familienunternehmens Nuts.com ist so farbenfroh wie einprägsam. Das Schriftbild wurde von Bierut handgezeichnet und von Jeremy Mickel in eine Schrift übersetzt. Die Cartoon Maskottchen für die jeweilige Nussorte hat der Berliner Illustrator Christoph Niemann entworfen.

Bierut's redesign for the packaging and logo of Nuts.com, a family-run enterprise, is as colorful as it is catchy. Bierut drew the typeface by hand before Jeremy Mickel translated it into a font. Berlin illustrator Christoph Niemann was the brain behind the cartoon mascots for the different nut varieties.

Michael Bierut is known for his unpretentious, easygoing way with clients as well as for his decisively intelligent graphic design. His plainspoken ability to cut to the chase and frame a complex design problem in easily-understood terms has served him well over a distinguished career, making him that rare designer beloved by his peers as well as, for lack of a better term, the regular people who make up the audience for his work. Bierut worked for ten years at Vignelli Associates in New York, ultimately rising to the position of vice president of graphic design. In 1990 he joined Pentagram, where his client list includes The New York Times, Saks Fifth Avenue, the New York Jets, the Brooklyn Academy of Music, and the Morgan Library and Museum. Bierut's work is represented in the permanent collections of the Museum of Modern Art and the Metropolitan Museum of Art in New York, and he is a Senior Critic in Graphic Design at the Yale School of Art as well as the recipient of hundreds of design awards.

ANGELA RIECHERS: How does Pentagram, the world's largest independent design consultancy with offices in five countries, structure its business?

MICHAEL BIERUT: The original premise for Pentagram's structure was that the best design came from a small group of intelligent and talented people working closely together at a small, hands-on scale. In 1972, the five founding partners in London (Alan Fletcher, Theo Crosby, Colin Forbes, Kenneth Grange and Mervyn Kurlansky) decided to join forces under a common name that didn't include any of their own names. The partners were all equal and retained direct relationships with their clients



and direct control of the designers on their autonomous teams. It was assumed from the very beginning that the studio would be managed at the team level, and the overall organism would manage itself. 40 years later one of the things I'm proudest of is there are very few firms that have been around this long, that have passed from a founder's generation into a fourth generation or more. Each of us collaborates with the other partners when a project or situation demands it and no one of Pentagram's 19 partners is superior or has management authority over any of the others. So it's still exactly as it was arranged back in 1972.

Do you shift projects from one Pentagram office to another?

When I get a job, I think: am I the best person to do this effectively? and if not, I pass it on to another partner, sometimes internationally. Because we all share exactly the same reputation, there are projects that get shared between offices across borders. Pentagram's principle



In Zusammenarbeit mit dem New York City Department of Transportation (DOT) entwarf Michael Bierut mit seinem Team ein neues, vereinfachtes Design für das städtische – bis dahin recht komplexe – Parkleitsystem.

Michael Bierut and his team joined forces with the New York City Department of Transportation (DOT) in a bid to formulate a new, simplified design for the municipal parking guidance system, which had previously been rather complex.



of independence extends to the point where each team calculates its separate profit and loss. So every partner is held accountable for how much business he or she brings in and how efficiently those jobs are done. Throughout the year we have a running tally of how much profit each team has made. However, everyone is compensated exactly the same regardless of how much profit they've brought in for the firm. And so those two things work in counterpoint. The first thing inculcates a sense of responsibility and the second, a sense of generosity. The setup here, as one of the founding partners said, is for everyone to be exactly the same successful.

How does Pentagram decide to add a partner to its roster?

When the local partners in New York are considering taking on a new partner, for instance, they initiate a conversation with that person to see if he or she is interested. If so, we take the candidate's work to one of our biannual meetings and present it to the whole of the partnership, and make a case for why that person would be a good addition to Pentagram. If it seems plausible to the other partners, then the potential partner will meet every other partner in the firm's offices worldwide: San Francisco, Austin, Berlin, and London.

So to join a local office, a potential partner has to meet all the other Pentagram partners around the world?

Oh yeah. Six months later at the next meeting where potential partners are formally considered, the decision to take them on has to be unanimous, including every partner in every other office. Well, we pretend decisions are unanimous, but it's really a consensus with enough people feeling strongly in favor of something that the few people who are opposed think, "OK, I can live with this and I'll get mine down the road." We never vote.

You don't actually vote? There's no show of hands?

No. We've never done that in the 23 years I've been here. We've had meetings that were like "12 Angry Men" in a way, where it's going on and on where one person is passionately in favor of something and someone else will be equally opposed to it, and we'll just circle around and around making arguments. It's really fascinating to watch. People do leave these

meetings occasionally with bruises. Sometimes no one feels like they've won, and that's not a happy thing. But a lot of those watershed moments define a new direction for where we're going. People will remember and invoke them years later, sometimes to the puzzlement of newer partners. It becomes an inside joke – you know, you had to be there.

Excellent client relationships are important. How can they be built?

Over time I've learned through a series of experiences (not all of them positive) how to create what I think is a successful arrangement. It's really easy for designers to forget that they've gained their expertise by going through experiences that are unique and unusual. Whether it's going to design school, or working as a designer for many years, with each of those experiences you're becoming different from what I call normal people. I'm always surprised at how often designers discount that, and

then how they're surprised when their clients don't just rush to agreement during this process where the designer's authority and ability to lead is predicated on the fact that designers are different, in a way, from normal people.

How do you manage a client presentation when things start going badly?

Most of the time if the design process goes wrong, it's because I'm insufficiently educated—I've missed something. I think a lot of designers go through a phase where they think, well, I'm a highly educated professional, and I will stand up and defend my work through enthusiasm and bluster and force of will, and I'll convince this doubter to come around to my position. That doesn't work. Or, the "educating the client" approach is seen as being the highest possible safe route; it tacitly acknowledges that getting the client to agree will somehow give him or her a remedial education, help him or her see that what I've done is great. And I think both approaches are terrible models for human relationships! They're based on condescension, superiority, fear, and domination—on seeing a situation only in terms of winning or losing. I've learned that if I'm having a bad presentation, what I need to do is the opposite of what I would have done at the very beginning of my career. Instead of shutting it down or running away, I get sincerely interested in almost a clinical sort of way. "I can tell you really hate this. Tell me why that is? What does it remind you of?"



Clients must be so relieved when you say, "I can tell you really hate this," because they're thinking it but were afraid to say it.

Exactly. If you explore those questions, the answer is already there. They're revealing where the right path can be found. There was some question you forgot to ask, some person you didn't consult. I can't tell you how many times I've come away from a situation knowing exactly what to do next and what I missed the first time around. A lot of times, when you're dealing with a large group of people, you are presenting them with what amounts to Rorschach blots that they project meaning onto, and what they project is more revealing about themselves than it is about the design you're presenting. Some clients go into these things filled with fear; they're afraid you're not going to listen to them, or that they're going to accidentally agree to a design they don't like or be talked into something that people will make fun of.

I also think they're afraid of looking stupid in front of a design team because maybe they don't have the vocabulary to talk about what they're looking at, or how to analyze it visually.

Like anything else, design meetings are where insecure people defend themselves in various ways. When they're in front of their peers, they react differently than they would if they were alone. A lot of time you're dealing with people who are accustomed to being in control of a situation, and for them to be asked to weigh in on a design proposal, where they feel really out of their element, is so disorienting that it freaks them out. Some compensate by acting like jerks. I try to avoid talking about the details of design at all costs. I think if you start talking about the names of typefaces, the conversation has gone horribly wrong. It should be all about the effect you're seeking.

How do you manage your creative team and get them started on a new project?

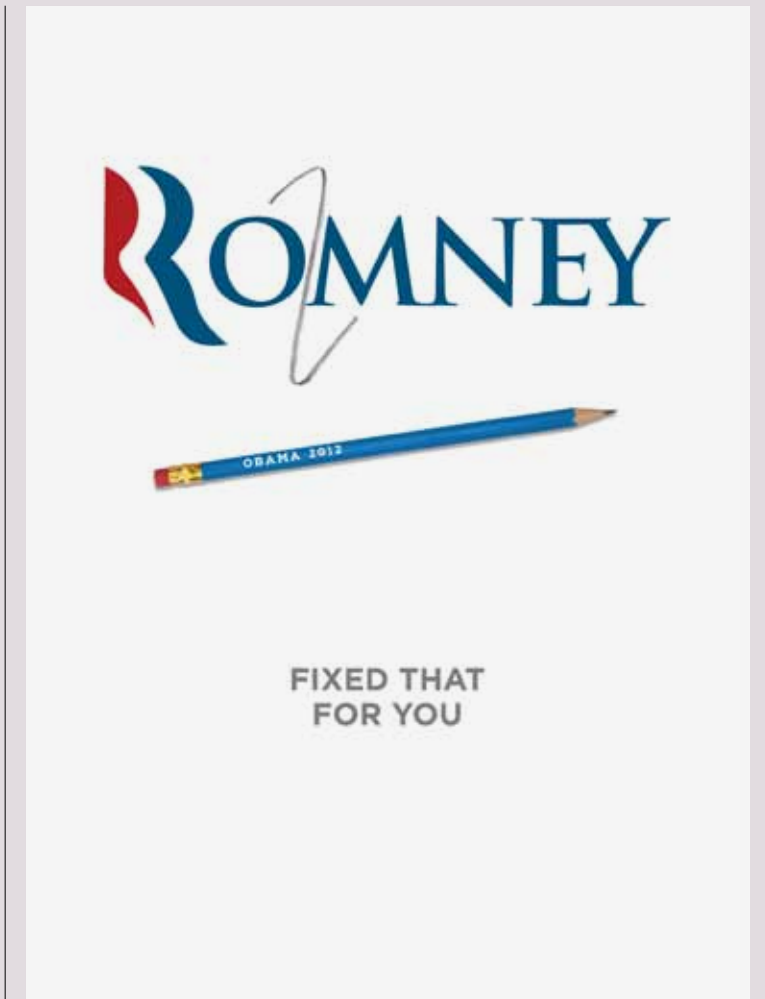
It's much better when you have designers who are by nature smart and fast and enthusiastic and talented, obviously. A lot of times I'll just start a project by saying, here are three ideas I have for this but I don't think any of them are very good. Often we do the not-so-great idea just to get it out of our system, to have something to look at, to kind of move us to the next idea. That's what I find I do when I'm bleeding a team, I say: don't waste any time worrying about x, the real challenge is y. Some situations can do with just an OK idea, not everything needs to be absolutely genius in the same way that not every building on the block needs to be an iconic master work by a star architect. That would be sort of what you find in Disneyland or Las Vegas. Some designs can simply discharge their function in grace and efficiency and just be on their way.

How do you organize and structure a project for your team at the beginning of the design process?

Every partner here does it a little bit differently. I usually have one and occasionally two people on my design team sit down with me and spread out all the raw material. Sometimes a starting point is already well defined. Sometimes you can't really start until you do a lot of research and discovery to learn what the real issues are. Once we're ready, usually I'll try to figure out: is there anything that we know for sure about this? Right now it's all unknown, but what do we really know about what this thing has to do? A lot of it has to do with judging where the opportunity is and where can we make a difference in this particular situation, and pushing hard on that, and prioritizing.

Can you describe the specific design process for your recent project redesigning New York City's parking signs?

Nothing like having a really terrible "Before" to make you look good, for one thing. I'm grateful for all the credit we get for it, but the Department of Transportation had gotten farther than you'd think on their own. They'd made some tough decisions and had gone out and done some interviewing and testing about what was and wasn't working, so we weren't really starting from zero on that project. The reason the old signs didn't



work is because there were too many variables; people couldn't figure out what information was being communicated. It's a very satisfying, kind of basic design problem: you have a limited amount of space, you have a finite but infinitely complex range of information you're trying to communicate, and you know who the audience is. It's not like it's unfathomable why anyone would want to park their car.

How many people did you have on the team with you?

Three. Occasionally there was a fourth person.

Did you each do versions of the project and then see whose solutions were most successful? Or did you break the work down by design categories of some sort?

It wasn't like people were doing different versions and we put them together to see which were the best ones. We tried to get really disciplined about what the variations were. We started with maybe a half dozen typical parking regulations that the DOT had isolated as: If you can solve these six signs, we will then have all the ingredients and the framework to do all of the others. It was a very simple process to iterate: we began by taking all the variations out. And then from there, we moved towards questions like: What if it's all just the same size type? We want this to pop out and that to pop out – what devices can we use to make them pop – is it color? should we make them bolder? all caps? upper and lower case? And so each one of those things gradually introduced another variable. The last part is this funny thing that lurks in the background: you want to have the signs look better, but still look like parking signs, with that aura of the way regulatory signs look on the street. We tried some versions – I know this sounds weird – that I thought looked so good they couldn't be taken seriously as regulatory signs.