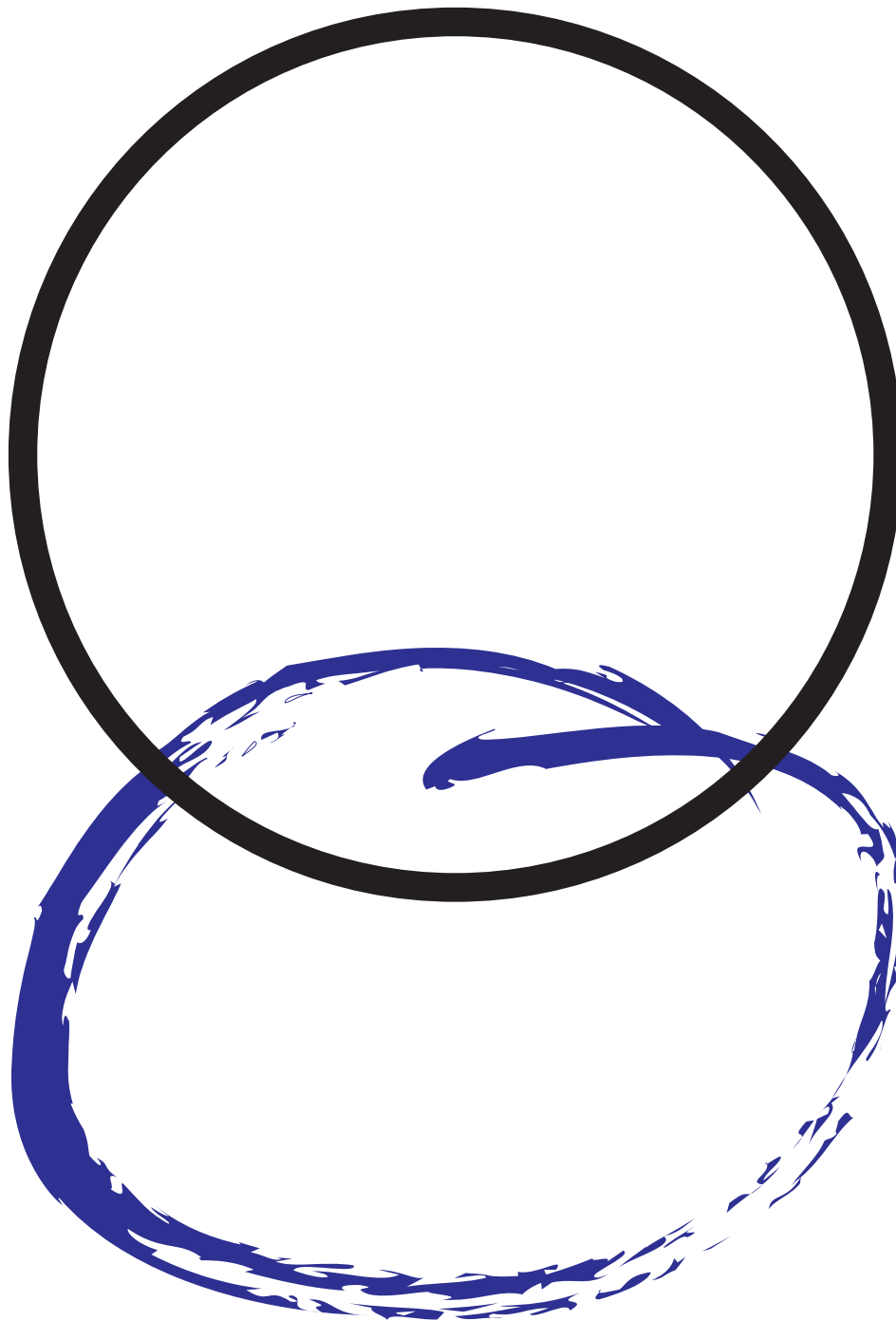


Een andere blik



*Een onderzoek naar
samenwerking tussen
kunstenaars en het
bedrijfsleven*

**Jozien Wijkhuijs
Koen van Vliet**

Deze paper is geschreven vanuit het Creatief Ondernemerschapslab, een onderzoeksgroep binnen Tilburg University. De onderzoeksgroep is mede gefinancierd door door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek [beursnummer 407-12-008] en de Kunstenbond.

Een andere blik

De creatieve industrie is een sector die leunt op innovatie. De ontwikkeling van creatieve producten kenmerkt zich door de continue zoektocht naar verbeteringen en aanpassingen van producten en niet door de reproductie van één of twee bestaande producten (Wijngaarden, Hitters & Bhansing 2016). Of het nu gaat om het ontwikkelen van een website, een kunstwerk of een theaterproductie, elk cultureel product is in zekere mate nieuw en innovatief. Dat laatste is de essentie van creativiteit. Kunst en creativiteit worden geassocieerd met het vinden van originele invalshoeken en het zien van nieuwe mogelijkheden.

Het is daarom niet voor niets dat er veel aandacht is voor de eventuele voordelen van een samenwerking tussen creatieven en organisaties buiten de creatieve industrie. De achterliggende gedachte is dat wanneer de logica van de creatieve industrie en die van het bedrijfsleven elkaar aanvullen en versterken, er nieuwe energie ontstaat. Die energie uit zich in de vorm van nieuwe ideeën, diensten, producten en visies, en ook beter begrip van de bestaansrecht van organisaties (Grzelec & Prata, 2013).

Mede vanuit die gedachte wordt er ook vanuit de Nederlandse overheid en de Europese Unie aandacht besteed aan deze samenwerkingen. In een publicatie naar aanleiding van de ASEM-conferentie in oktober 2014, van het Ministerie van OCW, wordt bijvoorbeeld opgemerkt dat *"the importance of the creative industries lies much more in offering new prospects and encouraging innovation in other sectors than in the industry's own growth."* (Erp, 2014) Vanuit Europees oogpunt wordt de creatieve sector ondersteund vanuit het oogpunt dat zij kan bijdragen aan *"issues concerning product development, innovation, communication, human resource development, etc"* (European Commission, 2012). De provincie Gelderland startte vanuit die gedachte al in 1999 een project

waarbij kunstenaars en bedrijven aan elkaar werden gekoppeld, met als doel na te gaan of *"een intensievere samenwerking tussen het MKB en kunstenaars (...) tot innovatie van product en werkomgeving leidt en zou kunnen bijdragen aan economische versterking"* (Goossens, 2001). In de nieuwe kennis- en innovatieagenda van ClickNL wordt de creatieve industrie beschreven als *"een belangrijke partner om samen met andere sectoren antwoorden op maatschappelijke en economische opgaven te geven en deze te implementeren middels haar creatieve vermogen en werkwijze"* (Ahsmann et al., 2017).

De afgelopen jaren zijn meer partijen, op verschillende niveaus, bezig geweest met het stimuleren van deze kruis-sectorale samenwerkingen. De praktijk leert ons dat er veel voorbeelden zijn van samenwerking tussen creatieve ondernemers en andere bedrijfstakken. In de vijf edities van de publicatie Cross-over works worden bijvoorbeeld meer dan 42 voorbeelden uitgelicht van projecten of ideeën die zijn voortgekomen uit de samenwerking tussen creatieven en andere sectoren. Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie zet regelmatig open oproepen uit waarin ze *"specifieke opgaven agenderen en ontwerpers betrekken bij deze actuele opgaven in de diverse werkterreinen binnen [en buiten] het fonds"*. Ook vanuit creatieven zelf is interesse voor deze samenwerkingen, bijvoorbeeld met de beweging What Design Can Do. De initiatiefnemers achter deze beweging, zelf werkzaam in het creatieve veld, roepen creatieven op *"to stand up, take responsibility and consider the beneficial contribution that designers can make to society."*

Twee manieren van innovatie

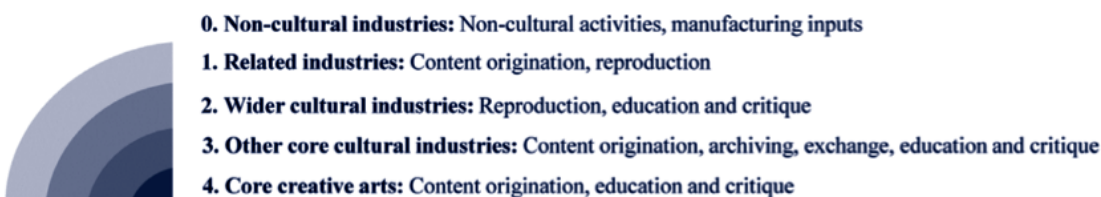
Om de waarde van de creatieve industrie voor andere sectoren te begrijpen, is het belangrijk even stil te staan bij het begrip 'innovatie'. Traditioneel wordt innovatie gezien als het toepassen van nieuwe ideeën binnen organisaties, bijvoorbeeld bij nieuwe producten, diensten, processen of manieren van marketing, met als doel dat dit financieel rendement oplevert (Grandados, 2017). Belangrijk daarbij is dat de waarde van de innovatie wordt afgemeten aan het 'nut' en de toepasbaarheid van de nieuwe ontwikkeling en ook vaak, afhankelijk van de bedrijfstak, aan de mogelijkheid om nieuwe patenten aan te vragen. Wanneer men spreekt over de waarde van de creatieve industrie voor het bedrijfsleven, wordt regelmatig deze sterk technisch georiënteerde opvatting van innovatie gebruikt (Handle, 2012).

Innovatie is echter geen lineair proces dat verloopt via gestructureerde stappen, maar een rommelig pad van voor- en achteruitgang. (Anderson & Gasteiger, 2008) De stap van het creatieve denken, die waar veel creatieve ondernemers bij worden betrokken, leidt niet altijd direct tot concrete (en bruikbare) innovaties. De creatieve sector ziet innovatie zelf meer als een bijproduct van de ontwikkeling van radicaal nieuwe ideeën en als het resultaat van een open en onderzoekende houding ten opzichte van de omgeving. Hierbij gaat het meer om het creëren van beleving dan om de toepassing (Wijngaarden et.al, 2016). Deze twee manieren van kijken naar innovatie hoeven niet haaks op

elkaar te staan, maar het is interessant om dit in ons achterhoofd te houden wanneer we het hebben over de rol die de creatieve industrie kan spelen in innovatie in andere sectoren. Over welke vormen van innovatie hebben we het dan?

Daarnaast speelt de afbakening van de creatieve sector een rol. De creatieve sector is er een die zich niet gemakkelijk laat vangen in een definitie. Elke afbakening van de sector en onderverdeling is arbitrair (Stam et al., 2008) De sector kenmerkt zich door een breed palet aan soorten ondernemers en producenten, die producten en diensten leveren die zowel een economische als een culturele en creatieve waarde hebben (Haans & van Witteloostuijn, 2017). Het succes van deze producten wordt gemeten aan de hand van deze waardes: producten dienen zowel een economische als een culturele impact te hebben (Jacobs, 2012). Wanneer het over innovaties gaat, komt daar de waarde voor de maatschappij nog bij. De structuur van de creatieve industrie wordt vanuit die gedachte afgebeeld in de vorm van een cirkel (zie afbeelding 1). Hoe dichterbij de kern van deze cirkel komt, hoe belangrijker organisaties en ondernemers de artistieke waarde van hun werk vinden ten opzichte van de economische (en toegepaste) waarde. Wat daaruit voortvloeit, is een verschil tussen meer toegepaste en meer autonome kunstenaars. Het creatief produceren zelf is in de kern van de sector een nutsfunctie. Kunstenaars blijven produceren, ondanks dat daar misschien geen of weinig financiële waarde tegenover staat (Loots & Witteloostuijn, 2018).

Kijken we naar de innovaties die zijn opgenomen in de *Cross-over works*-publicaties, dan valt op dat de voorbeelden vooral gaan over samenwerkingen met designers, architecten, gamedesigners, productontwerpers en communicatiebureaus en minder met kunstenaars.



Afbeelding 1: Cirkelmodel van de creatieve industrie (Haans & van Witteloostuijn, 2017)

Bij drie van de 42 uitgelichte initiatieven betreft het samenwerking tussen kunstenaars en andere sectoren. Jalila Essaïdi onderzoekt met *Bulletproof skin* de mogelijkheden van spin-zijde, Daan Roosegaarde verkent in diverse projecten de samenwerking tussen mens en technologie en Jan Rothuizen brengt met het project *Refugee Republic* het leven van vluchtelingen in beeld. Deze verhouding is niet alleen terug te zien in deze publicaties, maar zien we regelmatig wanneer we kijken naar de rol van de creatieve sector in innovaties in het bedrijfsleven. Waar de meer toegepaste kunsten op een directe manier bijdragen aan innovaties in het bedrijfsleven, lijkt voor de kunstenaar vooral een rol te zijn weggelegd in sociale en maatschappelijke sectoren, waar de economische waarde van veranderingen moeilijk is te meten en ook minder van belang is. Dat zien we bijvoorbeeld goed terug in het onlangs afgesloten programma *The Art of Impact*, waar beoogd werd om (kunst)projecten te ondersteunen *"die de relatie tussen de kunsten en andere maatschappelijke domeinen verkennen, versterken en beter zichtbaar maken."* In de praktijk werden 122 kunstprojecten ondersteund die vooral te maken hebben met sociale cohesie, welzijn en zorg en het agenderen met maatschappelijk vraagstukken (Dijkzeul & Gooskens, 2016).

Wanneer we nadenken over de samenwerking tussen kunstenaars en bedrijven, vinden we de meeste voorbeelden dus buiten de productontwikkeling. Het is niet moeilijk om bemiddelaars te vinden die op dagelijkse basis een brug proberen te slaan tussen kunstenaars en het bedrijfsleven en dit, gezien het aantal projecten, ook met succes doen. Deze partijen zoeken bedrijven met een behoefte en zoeken daar de juiste kunstenaars bij, waarbij het vooral gaat om de andere blik die de kunstenaars brengt naar het bedrijf. Bij die bemiddelaars zit er veel vertrouwen in deze vorm van samenwerking. Eén van hen zegt bijvoorbeeld: *"De laatste tijd zeggen we dat we echt geloven dat kunstenaars vanuit hun andere manier van kijken, hun blik, hun manier van reflecteren en teruggeven, waarde toevoegen aan bedrijven. Als we zeggen dat we daar heilig van overtuigd zijn, zie je mensen knikken. Want eigenlijk weten ze het wel.*

Alleen ze weten niet hoe." Ook elders leeft dat idee: *"Wanneer je kijkt naar wat er in het hoofd van mensen gebeurt, de rationele en de creatieve kant, is dat een leereffect dat pas bereikt kan worden als die twee goed aan elkaar gekoppeld worden Dus als je iets meemaakt waar een emotie bij zit, dan zul je dat eerder opslaan."* Volgens hen heeft creativiteit een toegevoegde waarde en is die creativiteit in het bedrijfsleven van nature te weinig aanwezig.

Het onderzoek naar de samenwerking tussen kunstenaars en bedrijven staat nog in de kinderschoenen en gaat veelal uit van een indirect effect op organisaties. We hebben weinig kwantitatief onderzoek gevonden naar de daadwerkelijk impact van bijvoorbeeld de artistieke interventies en naar de manier waarop een eventuele uitruil van waarden plaatsvindt. Een analyse van Berthoin Antal en Strauss (2013) bespreken in één van hun artikelen 268 wetenschappelijke publicaties rondom samenwerkingen tussen kunstenaars en bedrijven. Na een analyse van deze publicaties concluderen ze *"we found that only 47 actually contained research-based evidence on the effects of artistic interventions in organizations"*. Het onderzoek dat is gedaan heeft meer een beschrijvend dan daadwerkelijk evaluerend karakter en is veelal gebaseerd op anekdotisch onderzoek (o.a. Klamer, 2015; Kolsteeg, 2015; Berthoin Antal en Strauss, 2013). Dat is overigens niet alleen het geval bij artistieke interventies. Sorge en Witteloostuijn (2004) concluderen in hun artikel over organisatieveranderingen dat het ook voor die veranderingstrajecten lastig is onderzoek te doen aan de hand van gecontroleerde experimenten. Daardoor wordt vaak gekozen voor andere vormen van onderzoek. Eén van de belangrijkste onderzoeksvragen in het onderzoek naar de samenwerking tussen kunstenaars en bedrijven ligt bij het zoeken naar *"succesfactoren en validatiecriteria van artistieke interventies, met het doel 'bewijslast' voor de werking ervan te verzamelen."* (Kolsteeg, 2015).

Hoe zit het met de samenwerking tussen de 'kunstzinnige' tak van de creatieve industrie en het bedrijfsleven? Op welke manier werken zij samen en welke potentie heeft deze

samenwerking om tot innovaties te komen? In deze bijdrage willen we de mogelijkheden en onmogelijkheden verder uitdiepen. Dat doen wij aan de hand van literatuuronderzoek in combinatie met de bevindingen uit een reeks vraaggesprekken met gesprekspartners die opereren op het snijvlak van creatieven en het bedrijfsleven. De Deense onderzoeker Lotte Darso was in 2004 één van de eerste die inzichtelijk probeerde te maken op welke manieren kunst(enaars) en bedrijven met elkaar te maken kunnen krijgen. Ze concludeerde in haar boek *Artful Creations* dat er vier verschillende manieren zijn, namelijk kunst als decoratie, kunst als entertainment, kunst als educatiemiddel en kunst in strategische processen.

Verschillende vormen van samenwerken

De eerste manier is als bedrijven kunst inzetten voor uitstraling en decoratie. Onder de paraplu van het project 'Museum in Bedrijf' van Museum van Bommel Van Dam werd bijvoorbeeld de ingang van de HAS Hogeschool in Venlo aangepakt. Een ander voorbeeld is het bedrijf Mothership, dat samen met kunstenaar Calvin Sprague een werk ontwikkelde voor de parkeergarage van het Holland Casino in Enschede. Kunst als decoratie past vaak binnen een bredere strategie. Het aanleggen van kunstcollecties door bedrijven, hoewel de afgelopen jaren bij veel van die bedrijven versoberd, is daar ook een voorbeeld van. Zo stelt ABN AMRO in het jaarverslag van Stichting Kunst & Historisch Bezit ABN AMRO (2016) dat *"kunst [de] kwaliteit, verbeeldingskracht en eigenheid [kan] toevoegen aan een kantooromgeving in ontwikkeling"* en De Nederlandse Bank dat *"de kunstcollectie wordt ingezet als functionele aankleding van het gebouw en [bijdraagt] aan een inspirerende werkomgeving voor alle medewerkers"*

(Borsboom, n.d). De directeur van de eerder aangehaalde HAS concludeerde na de onthulling van het werk: *"Je hebt nu niet alleen het gevoel dat je de HAS binnenstapt, maar ook de wereld van agrofood die voor deze regio zo belangrijk is"*.

De tweede vorm is kunst als entertainment, al moet dat wat ons betreft breder worden opgevat dan alleen plezier en genieten. Hier hoort ook kunst als inspiratie bij. Deze manier kennen we in allerlei vormen en maten en de voorbeelden zijn onuitputtelijk. Een snelle blik op de website van het Sprekersplatform leert bijvoorbeeld dat rapper Ali B is in te huren als spreker waarbij hij *"ondernemerschap met ontwikkeling, entertainment en levenslessen [verbindt], waarbij inspiratie de kern is"* en kunstenaar Tinkebell is in te huren voor lezingen waarbij ze *"haar publiek weer op het verkeerde been [weet te zetten] en te stimuleren om toch nog een keer anders naar de wereld te kijken"*. De samenwerking in deze vorm bestaat eruit dat het bedrijf een inspirerende spreker krijgt en het voor de creatieve ondernemer een manier is om zijn inkomsten te vergroten. Daarbij komen de vele artiesten die worden ingehuurd om op te treden op bedrijfsfeesten, en het bezoek aan theatervoorstellingen met relaties. De vraag is of we hier wel echt van een samenwerking kunnen spreken. Naast dat het een simpel financieel motief kan hebben voor de kunstenaar, zijn de redenen van bedrijven om voor bovenstaande vormen te kiezen divers. Zo is het theaterbezoek met relaties ook een manier om klanten te werven en een vorm van *branding*. Een inspirerend verhaal dat een beroemd persoon vertelt, heeft dikwijls meer geloofwaardigheid dan hetzelfde verhaal van een relatief onbekend persoon.

Het kan beargumenteerd kan worden dat in bovenstaande twee vormen kunst als instrument wordt ingezet. Toch benoemt Darso in haar onderzoek de derde en vierde vorm, respectievelijk kunst als educatiemiddel en de inzet van kunst in strategische processen, expliciet als de variant van samenwerking waarin dit gebeurt. Beide vormen gaan uit van hetzelfde idee, namelijk dat kunst bewust wordt ingezet om veranderingen teweeg te brengen. Het

verschil ligt in de duur van de samenwerking. Waar het in de vorm van kunst als educatie gaat om tijdelijke (artistieke) interventies, gaat het bij strategische samenwerkingen om langdurigere projecten. Schiuma (2008) vult daarop aan dat we kunnen spreken van drie oplopende lengtes: een interventie, een project en een programma. De interventie is een eenmalige workshop of cursus met een specifiek doel. Bij een project wordt door middel verschillende interventies en opdrachten gewerkt aan een (tastbaar) product met eventueel daaraan gekoppeld organisatie- en veranderopdrachten. Een programma is erop gericht om via projecten een strategisch doel te behalen: Bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat de organisatie de veranderende omgeving waarin ze zich bevindt, beter te lijf te kan gaan (Kolsteeg, 2015), maar bijvoorbeeld ook om een meer innovatieve mindset binnen een organisatie te ontwikkelen (Schiuma, 2008).

Onze focus in deze notitie ligt op de samenwerking tussen kunstenaars en het bedrijfsleven die verder gaat dan kunst als decoratie en entertainment. Juist daar kan wat ons betreft de meerwaarde van een samenwerking naar voren komen. In het vervolg van deze notitie bespreken we de impact van deze samenwerking op organisaties aan de hand van (artistieke)interventies en (product)innovaties waar kunstenaars en bedrijven in samenwerken. We proberen daarmee antwoord te geven op de vraag welke potentie deze samenwerking kan hebben en wat de succesfactoren voor deze samenwerking kunnen zijn.

Onderzoeks- opzet en methodologie

Voor deze notitie hebben we gebruik gemaakt van (a) *online* toegankelijke informatie, (b) onderzoeksrapporten van organisaties en (c)

interviews. De eerste bron van informatie, de informatie vanuit verschillende websites van intermediairs en onderzoeksgroepen van professionals, is gebruikt om (internationale) voorbeelden op te sporen over de samenwerking tussen bedrijven en kunstenaars met de bedoeling om de brede *scope* van dit onderwerp te laten zien. De tweede bron, de diverse onderzoeksrapporten van organisaties, zijn gebruikt om een beeld te krijgen van de huidige stand van zaken van onderzoek. Omdat er nog relatief weinig wetenschappelijk onderzoek naar dit onderwerp is gedaan, hebben we veel gebruik gemaakt van deze bronnen.

Als derde bron van data hebben we semi-structureerd interviews afgenomen met intermediairs en bedrijven die kunstenaars ingezet hebben in hun dagelijkse gang van zaken. Daarbij ging onze aandacht specifiek uit naar intermediairs die bemiddelen tussen kunstenaars en bedrijven. Op die manier hebben we in relatief korte tijdsbestek een beeld gekregen van de inzet van kunstenaars in een breed veld. Deze intermediairs werken immers met verschillende opdrachtgevers uit diverse sectoren. We hebben in totaal acht interviews uitgevoerd; vijf interviews zijn gedaan met bedrijven die als intermediair functioneren en drie met organisaties die kunstenaars hebben ingezet voor veranderingen. We hebben geen uitgebreide interviews gedaan met kunstenaars. Binnen het kader van dit onderzoek was er onvoldoende ruimte om dit in te passen. Al deze interviews zijn persoonlijk afgenomen en opgenomen. De interviews zijn woordelijk uitgewerkt. Citaten uit de interviews die gebruikt zijn in deze notitie, zijn ten behoeve van de leesbaarheid aangepast.

Drie van de geïnterviewden zijn benaderd via persoonlijke connecties. De overige zijn per e-mail gecontacteerd om bij te dragen aan dit onderzoek. We hadden op tien interviews gerekend, maar twee afspraken zijn door de geïnterviewde om verschillende redenen, die niet met dit onderzoek te maken hebben, afgezegd. De intermediairs richten zich primair op de Nederlandse markt. De bedrijven hebben internationale vestigingen, maar hebben de kunstenaars ingezet voor hun Nederlandse

organisaties. De interviews zijn in een tijdsbestek van twee maanden uitgevoerd.

De interviews richten zich op drie aspecten: de eigen visie op de samenwerking tussen kunstenaars en bedrijven, de totstandkoming van de samenwerking, en succesfactoren en de impact van de samenwerking en hoe deze laatste wordt gemeten.

Artistieke interventies

Eén van de meest onderzochte vormen van samenwerking is die van de artistieke interventie. Kunst is bij artistieke interventies vaak een instrument voor *teambuilding* en (persoonlijke) ontwikkeling. Artistieke interventies zijn er in vele vormen en maten, waarbij het zowel kan gaan om het actief bijdragen aan artistieke processen, als het passief consumeren ervan (Kolsteeg, 2015; Berthoin Antal, 2017). Wanneer we het heel sec bekijken, zien we twee verschillende vormen: een vorm waarin de ervaringen rondom een kunstwerk centraal staan en een vorm waarin het creatieve proces van het maken een belangrijke centrale plek heeft (Schiuma, 2008). Bij Onsbank, een project van Het Instituut dat is gericht op jongeren met problematische schulden, worden kunstenaars bijvoorbeeld gevraagd om workshops te verzorgen op het gebied van de persoonlijke ontwikkeling van jongeren. Aan de hand van kunst gaat de kunstenaar een gesprek aan met jongeren over hoe ze naar de wereld en hun schulden kijken. Danscoach Jan Pieter van Lieshout gebruikt dans om een verandering in mensen los te maken. Door de dans zorgt hij dat de deelnemers in de juiste *flow* komen en gemotiveerd raken om aan de slag te gaan. Op die manier, zo zegt hij in een persoonlijk gesprek, kan sneller dan met praten ontdekt worden wat de volgende stap is in een keuze of dilemma, strategie of veranderproces.

Artistieke interventies worden voor diverse onderwerpen ingezet. In de interviews kwamen we onderwerpen tegen als vertrouwen, innovatie, *teambuilding*, uitstraling, het ontwikkelen van visies en het stimuleren van innovaties. De gemene deler die we terugzien, is dat kunst via artistieke interventies een aanvulling is op het brede spectrum van instrumenten die in de context van veranderingsmanagement in bedrijven worden ingezet (o.a. Schiuma, 2008). Kunst en kunstenaar worden binnen gebracht om een andere blik te creëren en deelnemers uit te dagen na te denken over hun eigen ontwikkeling of die van de organisatie. De impact van de interventie ligt in wat Berthoin Antal et al. (2013) aanduiden met het creëren van 'interspaces'; ruimtes waarin deelnemers kunnen experimenteren met verschillende visies, zonder dat daarbij de heersende normen en waarden van de organisatie de overhand krijgen.

Deze 'interspaces' zorgen ervoor dat deelnemers met elkaar in gesprek kunnen gaan over diverse onderwerpen en ruimte krijgen om te reflecteren en te experimenteren. De kunst wordt in artistieke interventies gebruikt als instrument om mensen in beweging te krijgen, om te reflecteren en te bevragen. Berthoin Antal et al. (2017) concluderen in hun onderzoek bijvoorbeeld dat "*when people discover new ways of seeing and doing things in an artistic intervention, it is an energizing experience that activates the will to act and engage in change.*" Die activering is waardevol, want zonder de wil en het engagement van degene die gevraagd wordt te veranderen is het lastig, zo niet onmogelijk, om veranderingen in gang te zetten (Jacobs et al., 2013). De grote meerwaarde van de inzet van artistieke interventies is dat bij kunst de nadruk ligt op de emotionele en persoonlijke ontwikkeling van deelnemers (Darsø, 2016). Dat argument wordt ook gebruikt door verschillende organisaties die we hebben geïnterviewd.

"De kunstenaar zoekt op een creatieve manier naar een ingang in dat bedrijf. Dat is een andere ingang dan een organisatieadviseur vaak gebruikt. Het is niet alleen op processen en ratio en verandering gericht. Maar juist

op de hele mens. Op de manier waarop het beleefd wordt, hoe je met elkaar omgaat, gevoel en beleving speelt daar een rol in. En juist dat zorgt ervoor dat in processen waar kunst bij betrokken is, vaak hele andere dingen naar boven komen dan in een organisatie adviestraject.”

“Een leereffect wordt pas bereikt als die rationele kant en de creatieve kant goed aan elkaar gekoppeld worden. Dus als je iets meemaakt waar een emotie bij zit, dan zul je dat eerder opslaan dan wanneer het droge stof is. Wij proberen met de artistieke interventie altijd het emotionele, organische, het rationele te laten voelen en daar de theorie aan te koppelen of wat je eruit kan halen. Ik denk dat een artistieke interventie dat heel goed kan.”

Wat artistieke interventies onderscheidt van andere interventies, is het gebruik van het artistieke. Toch is juist dat ook een punt van discussie. Zoals ook Uden (2015) aangeeft, worden in artistieke interventies de kunst en kunstenaar niet beoordeeld op de artistieke waarde van het werk dat ze leveren, maar op het vermogen om zaken te veranderen. De zoektocht naar de artistieke kwaliteit van het werk is in zekere zin helemaal niet van belang en kan zelfs contraproductief werken. Zeker wanneer het gaat om de vertaling van de visie van een bedrijf naar kunst, kan de artistieke kwaliteit soms juist belemmerend werken. De kracht van creatieve producten (denk aan kunst en design, maar ook theater en muziek) ligt erin dat het de gebruiker uitdaagt om deze producten te begrijpen. Daarvoor moet men de mogelijkheid hebben om het werk te koppelen aan eerdere opgedane ervaringen. En daar ligt in dit geval het knelpunt. Omdat kunst bij veel organisaties en werknemers geen dagelijkse bezigheid is, kan het voorkomen dat ze geen aanknopingspunten vinden om het product te begrijpen (Earl en Potts, 2012). Barry en Meisiek (2010) geven in hun onderzoek een voorbeeld van een organisatie die door middel van kunst de discussie over hun koers wilde voeren. De uitkomst (het gemaakte werk) voldeed vanuit artistieke oogpunt aan alle verwachtingen, maar was juist daardoor voor veel werknemers te complex om te koppelen

aan hun eigen dagelijkse praktijk. Ook in de interviews die we hebben gedaan, kwam dit terug.

“Soms is er ook te veel afstand. We hebben veel voor kleine gemeentes gedaan. En dan zaten daar gemeentes bij die überhaupt nog nooit met een kunstenaar hebben samengewerkt. Dan is het te abstract. Dat komt niet altijd aan.”

Ook Darso (2016) plaatst de kanttekening dat kunstenaars, voor een optimaal effect, op zoek moeten gaan naar een *constructive disturbance*. Wanneer de invalshoek van de kunstenaar te radicaal is, bestaat aan de ene kant de kans dat er te veel weerstand ontstaat en men in de verdediging gaat. Wanneer aan de andere kant de invalshoek te coöperatief en constructief is, verdwijnt het schurende randje van de kunst en wordt kunst meer de decoratie van een interventie.

“In een groot bouwbedrijf, waarbij we werkten met mannen van het niveau ‘schop in de grond’, hebben we ze op een bepaald moment onverwacht naar een stukje muziektheater laten kijken. (...) De mensen voelden zich super ongemakkelijk dat ze naar muziek moesten luisteren en naar theater, wat best overdreven was, moesten kijken. Ze kwamen niet los, maar sloegen juist helemaal dicht.”

Hier stuiten we op een interessante paradox in de werking van artistieke interventies. Het spreken van elkaars taal en het begrijpen van elkaar behoeftes is één van de factoren die bepalen of een samenwerking succesvol zal zijn. Kunstenaars worden echter via artistieke interventies ingeschakeld omdat ze juist niet de taal van de sector spreken en op die manier echt op een andere manier (met een andere logica) naar problemen kunnen kijken. Dat leidt tot de valkuil waarin, zoals eerder aangehaald, het voor kan komen dat de logica's zo ver van elkaar verwijderd zijn, dat men elkaar helemaal niet meer begrijpt.

Het omgaan met deze valkuil vraagt om bepaalde kwaliteiten die niet elke kunstenaar

zal bezitten. Een succesvolle carrière als kunstenaar is geen garantie voor een geslaagde inzet van kunstenaars in organisaties. Het maken van artistieke producten vraagt om andere kwaliteiten dan het begeleiden van een proces van (gedrags)veranderingen (Vondracek, 2013). Niet elke kunstenaar en vorm van kunst is geschikt voor interventies in bedrijven. In de praktijk blijken de succesvolste veranderingen voort te komen uit een samenwerking tussen disciplines. De eerdergenoemde Van Lieshout is bijvoorbeeld naast succesvol danser ook gecertificeerd coach en gebruikt die kwaliteiten om het veranderingsproces verder te brengen. Bij het project Onsbank wordt ervoor gekozen om naast een kunstenaar ook een ervaren coach in te zetten. Eén van de intermediars die we interviewden, gebruikt in hun proces zowel kunstenaars, als psychologen en bedrijfskundigen:

“We gebruiken altijd een formule van psychologie, artistieke interventie en bedrijfskunde, die we combineren. Een co-creatieteam doet onze opdrachten. Ons doel is dat we een verandering op gang krijgen. Dat we dat op een andere manier doen, spreekt mensen vaak aan. Mensen die ons benaderen zitten vaak al klem in een probleem en benaderen ons daarom. Dat we daar ook bedrijfskunde en psychologie aan toevoegen, maakt dat het voor hen betrouwbaar oogt.”

Hier wordt duidelijk waarom bij veel samenwerkingen een rol is weggelegd voor intermediars die optreden als “actor who bridge between the worlds of the arts and organizations] (...) intermediaries who understand the values, coeds and practices of both worlds” (Skoldberg en Woodilla, 2016). Heinsius en Lehikoinen (2013) stellen dat de rol van de intermediair onder andere is om te zorgen voor een geschikte koppeling tussen kunst(enaar) en organisaties en deze waar nodig te faciliteren of bij sturen. Ook partijen die wij hebben gesproken onderschrijven dit:

“De rol van intermediars moet echt groeien. Die werelden [kunst en bedrijven] verschillen gewoon te veel van elkaar. Als jij een kunstenaar bij Rijkswaterstaat binnen zet of een

ontwerper bij een provincie, die mensen begrijpen elkaars leefwereld gewoon onvoldoende om direct elkaar te snappen. Dan heb je mensen nodig die uitleggen hoe het werkt.”

Impact op organisaties

Eén van de belangrijke succesfactoren voor een samenwerking is het begrijpen van elkaars motieven en achtergrond. De partijen die wij gesproken hebben, stellen allemaal dat een goede voorbereiding de slagingskans van de samenwerking verhoogt.

In een onderzoek van Berthoin Antal en Strauss (2013) wordt gekeken naar de impact die artistieke interventies, volgens managers, hebben op organisaties. Bovenaan staat met stip de veelgenoemde ‘andere blik’, waaronder wordt verstaan dat deelnemers beter worden in zelfreflectie, nieuwe perspectieven kunnen zien en meer bewust worden van de huidige situatie. Ook het aanzetten tot actie en het stimuleren van samenwerken worden vaak als impact aangehaald. Opvallend is dat veel samenwerkingen niet worden geëvalueerd aan de hand van kentallen of impact. Of de artistieke interventies dus daadwerkelijk impact hebben gehad, en zo ja op welke manier, is dus lastig te zeggen. Organisaties gaan vaak uit van informele evaluaties en persoonlijke indrukken. Dat merken ook bij de bedrijven die we hebben gesproken:

“Voor dit project is dat veel moeilijker te kwantificeren. Daarvan hebben we gezegd: ‘Don’t bother’. We kunnen niet meten wat het oplevert, maar iedereen voelt het. Plus: niet doen is ook geen optie.”

De vraag is natuurlijk of dit de kracht van de interventies te kort doet. Wanneer organisaties

het idee hebben dat het werkt en invloed heeft op hun organisatie, zou dat genoeg kunnen zijn. Overigens: ook dat is niet slechts een kenmerk van artistieke interventies. Ook andere vormen van verandertrajecten hebben hier mee te maken (Jacobs et al., 2013). Diverse onderzoekers wijzen erop dat het moeilijk is om causaliteit aan te tonen tussen de artistieke interventies en positieve effecten voor het bedrijf, omdat interventies nooit geïsoleerd plaatsvinden en *stakeholders* tijdens interventies, zeker als deze langere tijd lopen, door verschillende factoren worden beïnvloed (Berthoin Antal en Strauss, 2013; Jacobs et Al., 2013).

Die bewijslast komt vooral naar voren door het aanleveren en analyseren van *best practices*. Maar ook deze manier van 'bewijslast' is niet zonder kanttekeningen. Er zijn immers weinig universele oplossingen voor organisatievraagstukken. Elk bedrijf en elke bedrijfscultuur vraagt om een andere invalshoek: iets wat bij het ene bedrijf werkt, kan bij het andere bedrijf niet slagen (Jacobs et al., 2013). Ook de intermediairs merken dat deze bewijslast werkt om organisaties en kunstenaars te verbinden, maar zijn zich ook bewust van de onduidelijkheid van het eindproduct dat ze gaan opleveren.

"Mensen weten nog steeds niet wat ze krijgen, maar ze halen vertrouwen uit de cases. [Eerder] konden we niets geven, alleen maar laten zien dat wij er vertrouwen in hadden. Dat is een gigantisch verschil. Nu kun je uit zo'n zestig cases putten. Maar we geven geen garantie voor de toekomst. Het doel is dat er een beweging wordt gecreëerd."

"Wat eruit gaat komen kun je het beste maar helemaal open laten. Ik kan wel voorbeelden geven om mensen een beetje een idee te geven, maar (...) waarschijnlijk zal het iets heel anders worden. Je gaat een project starten wat op hun situatie betrekking heeft. En niet op bedrijf x of y. Er zal nooit hetzelfde uitkomen. Het zal altijd maatwerk zijn. Natuurlijk hebben mensen daar verwachtingen bij. Dus ik heb heel vaak uitgesproken dat het waarschijnlijk iets heel anders gaat worden."

De verschillende best practices in artistieke interventies brengen een paar succesfactoren aan het licht. De kracht, maar meteen ook de zwakte, van artistieke interventies ligt in de duur ervan. De meeste geïnterviewden die we hebben gesproken, stellen dat interventies vooral waarde hebben wanneer ze vaker en verspreid over een langere tijd worden ingezet en niet eenmalig.

"Met drie workshops ben je er echt niet. Die artistieke interventies zoals dat zo mooi heet. Dat kunstenaars heel tijdelijke worden ingezet. Eén of twee keer misschien om de boel een beetje los te schudden. Dat is ongevaarlijk en kost niet zoveel."

"Een tweedaagse gaan we niet doen. In het theater heb ik zes weken nodig met professionals. Het is op een donderdag en vrijdag. In het weekend ben je thuis en maandag ben je het vergeten."

"Het was te kort en er zat geen herhaling in. Mensen gaan terug naar hun werk en springen weer terug in hun oude vorm. Ze zijn ook hun hele leven getraind om *powerpoint bullets* op te lezen, dus het is niet makkelijk om dat eruit te krijgen"

Niet alleen de tijd is echter belangrijk, ook de manier waarop de organisatie de interventies benadert, speelt mee met het succes. Ten eerste, zo stellen ook Berthoin Antal et Al. (2017), "*although it is possible for some individuals to benefit from an artistic intervention despite lack of top management leadership providing orientation and support, collectively experienced value-added is unlikely to happen without such leadership.*" Een betrokken topmanagement heeft direct invloed op de uitkomst van de interventie, mede omdat ze met hun betrokkenheid laten zien dat de interventie de investering waard is en de kans wordt vergroot dat met de ideeën die voortkomen uit de interventie, daadwerkelijk iets wordt gedaan. Ook die gedachte wordt door verschillende geïnterviewden gedeeld:

“De toon wordt aan de top bepaald. Als mensen van onderop zeggen: ‘Dit moeten we gaan doen,’ dan wordt er gauw gezegd: ‘Onzin, dit leidt alleen maar af van de *core business*. Hoezo kunstenaars? Een malle hobby van iemand’.”

“Wat je nodig hebt is een opdrachtgever met lef. Iemand die innovatie wil en die budget heeft om iets te veranderen. Hoe conservatiever de organisatie vaak ook, hoe minder ruimte er voor dat soort dingen is.”

Nog een ander vertelde dat artistieke interventies vooral nuttig zijn in omgevingen waar creativiteit en ‘anders denken’ niet per definitie vanzelfsprekend zijn. Juist daar heeft de inbreng van een artistieke interventie het meeste effect, omdat het radicaal anders is dan de normale werkpraktijk.

“Ik heb na twee jaar besloten om hier binnen het bureau een stap te maken naar een grotere groep, namelijk mobiliteit en infrastructuur. Ik merkte dat die wereld zo ver afstaat van creativiteit en frisse blikken die nodig zijn of heel radicaal anders. Het werkt juist daar erg goed om dingen te veranderen en los te trekken.”

Direct of indirecte innovatie

Terug naar de strategische inzet van kunstenaars in bedrijven. De rol van kunst binnen innovaties in het bedrijfsleven lijkt vooral indirect van aard. De voorbeelden die we hierboven benoemen, wijzen erop dat kunstenaars door bedrijven worden ingezet om innovaties te bevorderen door mensen binnen de organisatie anders te laten kijken naar het werk dat ze doen. Ook Antal en Strauss (2013) wijzen erop dat wanneer artistieke interventies impact

hebben op een gehele organisatie, dit een effect is van de impact die de interventie heeft op individuen. Hiervoor worden kunstenaars gevraagd hun artistieke vaardigheden en competenties te gebruiken in het kader van opleiding, ontwikkeling of profilering (Grafulla en Iglesias, 2014; Berthoin Antal en Strauss, 2013).

In het voorbeeld van artistieke interventies gaat het om de verandering van sociale processen binnen een organisatie of de persoonlijke ontwikkelingen van werknemers en deelnemers. Een andere vorm is de inzet van kunstenaars in de ontwikkeling van nieuwe producten en innovaties. De begrippen ‘spillover’ en ‘cross-sectorale innovaties’ komen hier om de hoek kijken; belangrijk termen wanneer het gaat om de bijdrage van de creatieve industrie aan andere sectoren. Beide termen worden regelmatig door elkaar heen gebruikt. Bij beide gaat het om het proces waarbij activiteiten vanuit de ene sector invloed hebben op andere sectoren. Dat kan door middel van overdracht van concepten, ideeën, vaardigheden of andere vormen van kapitaal.

Het eerdergenoemde Het Instituut werkt bijvoorbeeld samen met het internationale kartonbedrijf Smurfit Kappa aan een project om te komen tot innovatieve toepassingsmogelijkheden van karton en papier. Voor dit project selecteerde Het Instituut acht creatieve ondernemers, bestaande uit productdesigners, grafisch vormgevers en twee autonome kunstenaars, die werden gevraagd mee te denken in dit proces. Het Brabants Kenniscentrum voor Kunst en Cultuur (bkkc) werkte een jaar aan het project *Foodlab Food Heroes*, waarbij vijf boeren de samenwerking zijn aangegaan met kunstenaars en designers. Een ander voorbeeld is het in 1967 opgericht project E.A.T. (Experiments in Art & Technology) van Nokia Bell Labs. In dit project werden kunstenaars uitgenodigd om samen met wetenschappers de grenzen van technologische ontwikkelingen op te zoeken. Het project heeft een tijd stilgelegen, maar is onlangs weer opgestart. In 2016 werd kunstenaar Jeff Thompson door Bell Labs gevraagd voor een “Artist in Residence”-programma. De meerwaarde van Bell Labs ligt

er volgens Susanne Arney, programmamanager van het programma, in dat “scientific research and the artistic insight and creativity (...) can help more clearly reveal important problems for us to address” (Stevens institute of technology, 2016).

Er zijn interessante verschillen tussen kruis-sectorale innovaties en *spillovers*. Bij kruis-sectorale innovaties gaat het om een bewust innovatieproces waarbij technologieën, concepten en principes vanuit de ene sector op de andere worden overgedragen om problemen op te lossen of innovaties te versnellen (Lammer-Gamp, 2014). Passen we dat toe op de creatieve industrie, dan wordt verwacht dat creatieven impact kunnen hebben op het gebied van productinnovaties en innovaties die leiden tot nieuwe methoden van productie of toegang tot nieuwe markten. Dat ze met hun creatieve kennis een structurele bijdrage leveren aan innovaties die uiteindelijk bijdragen aan een betere concurrentiepositie van bedrijven, zowel regionaal, nationaal als internationaal. Ook hierin is de andere blik van de kunstenaar een belangrijke toevoeging aan innovatie. Zoals ook enkele van de geïnterviewden stelden:

“Ik merk dat de koppeling tussen kunstenaar en bedrijven heel interessant is. Kunstenaars denken ook in de techniek mee. Doordat ze bijna geen verstand van dat soort zaken hebben, roepen ze dingen waar zo'n technologisch geschoolde professionals nog niet aan gedacht heeft.”

“Het bedrijf waarmee we werken heeft een grote innovatie-afdeling. Ze merkten dat er een grens zit aan tot wat voor nieuwe dingen ze kunnen komen. Door de samenwerking met kunstenaars proberen ze nu dat proces open te breken. En waarom dan kunst? Ik denk dat kunstenaars wel als een soort vernieuwers worden gezien.”

Bij veel van de initiatieven die worden gestart om de samenwerking tussen kunstenaars en bedrijven te versterken, is de uitkomst niet altijd zeker. Nieuwe ideeën en innovaties vanuit de creatieve industrie worden niet altijd omarmd

binnen andere sectoren of worden regelmatig pas later, en soms zelfs veel later, geaccepteerd (Nootboom & Stam, 2008). Dat levert de interessante, maar moeilijk te meten, hypothese op dat de creatieve industrie ook op een indirecte manier een bijdrage levert aan innovaties in de andere sectoren. Daar komt het vaak lastig grijpbare *spillover*-effect om de hoek kijken.

Waar het bij kruis-sectorale innovaties gaat om een doelbewust proces om tot innovaties te komen, gaat het bij *spillovers* zowel om het indirecte als het toevallige effect van de creatieve industrie op innovaties in andere sectoren (Lammer-Gamp, 2014). Het concept ‘*spillovers*’ is breed en kent verschillende definities en verschijningsvormen. In het rapport *Cultural and Creative Spillovers* in Europa (Fleming, 2015) worden niet minder dan 17 verschillende resultaten van *spillovers* onder de loep genomen. De belangrijkste in dit kader is die van kennis-*spillovers*. Kennis-*spillovers* hebben betrekking op de uitwisseling van ideeën, innovaties en processen die, in dit geval door creatieven, zijn ontwikkeld en een indirect effect hebben op de economische en sociale omgeving, zonder dat de maker daarvoor wordt beloond (en vaak zonder dat die zich daarvan bewust is). We kunnen ons voorstellen dat dit in de creatieve industrie regelmatig gebeurt. Door de manier waarop een deel van de sector is gefinancierd, veelal (groten)deels met publieke gelden, is de kennis en kunde die worden opgehaald vaak openbaar beschikbaar. Daarbij komt dat organisaties die zich richten op experiment, ook dat komt veel voor in de kunst en creatieve industrie, vaak geen intentie hebben om producten commercieel in de markt te zetten (Stam, 2008)

Wanneer we naar de voorbeelden kijken die we eerder in deze notitie hebben aangehaald, zien we dat die zijn opgesteld vanuit de gedachte dat het initiatief bij de bedrijven, of de intermediair, ligt en niet bij de kunstenaar. Wanneer we dat omdraaien, zien we een andere vorm van samenwerken, die wat ons betreft net zo interessant is. In die gevallen heeft de creatieve ondernemer de kennis en vaardigheden van een bedrijf nodig om zijn of haar werk te kunnen maken. De vraag van de kunstenaar dwingt een

bedrijf om, wanneer de vraag uitdagend genoeg is, na te denken over de manier waarop hij zijn productieproces in moet richten en wat hij met bepaalde materialen kan doen.

“Om het lichtweerkaatsende effect te realiseren gingen we op zoek naar bedrijf dat bijzondere glasoplossingen kon maken. Uiteindelijk was er één bedrijf die het aandurfde om met ons te gaan samenwerken. Om een optimaal beeld te krijgen werd de producent van de inkt gestimuleerd tot het uiterste te gaan. De inkt zelf en de kleur van de inkt zijn speciaal voor dit glas ontwikkeld.”

Het bedrijf gebruikt deze vraag vervolgens om zichzelf te ontwikkelen. Een goed voorbeeld van deze samenwerking zien we terug bij Roos Meerman, een designer die zich bezighoudt met materiaal en onderzoek. Omdat ze vragen had over de eigenschappen van het materiaal waarmee ze werkte, kwam ze in contact met Fluids Lab. Op de website van Het Nieuwe Instituut (<https://hetnieuweinstituut.nl/roos-meerman>) zegt ze hierover het volgende:

“Omdat ik op bezig was met het laten stollen of bevroren van materiaal in een bepaalde vorm, had ik veel vragen over eigenschappen van een materiaal. (...) Ik vroeg hen [medewerkers van Fluids Lab] naar de natuurkunde achter verschillende processen en hoe het kwam dat er bepaalde patronen ontstonden in mijn proeven. Wat ik niet verwachtte, was dat zij mij de wedervraag stelden en zelf ook heel verrast waren: ‘Hoe heb je dit voor elkaar gekregen?’ Ik ben gaan experimenteren met tin en ontdekte dat wanneer je hete tin op een bepaald moment in ijskoud water gooit, er een explosie ontstaat waardoor de uitkomst een hele fijne boomstructuur wordt. Hier verbaasde de afdeling zich enorm over en ze is een onderzoek gestart om te onderzoeken hoe deze explosie ontstaat.”

Interessant om te lezen is dat Meerman spreekt over een toevallige ontmoeting. Ook bij andere bedrijven die we hebben geïnterviewd, bleek de succesvolste samenwerking voort te komen uit een toevallige ontmoeting.

“Op basis van verschillende vormen had hij [de kunstenaar] een onderwerp gemaakt. Hij is op het idee gekomen om deze vorm te verbinden met een lampje ertussen en om aan de buitenkant een andere schil te hebben. Hij kwam op een beurs naar ons toe om te vragen of wij een ponsje voor hem konden maken. (...) Doordat wij dit hebben ontwikkeld en zelf de machines daarvoor hebben gebouwd, hebben wij ons wel behoorlijk ontwikkeld op besturingstechniek in combinatie met fijnmechanica.”

Er is naar ons weten nog weinig onderzoek gedaan naar de manier waarop deze “omgekeerde” samenwerkingen succesvol tot stand komen en wat de succesfactoren zijn. Het nadeel van de grote rol van toeval is ook dat het moeilijk meetbaar is. Uit de interviews die wij hebben gevoerd, kunnen we in ieder geval stellen dat ook hier het persoonlijk contact en de interesse in elkaar twee van de belangrijkste factoren zijn om samen te gaan werken en er vertrouwen in de samenwerking ontstaat (Kolsteeg, 2016). Zoals één van de geïnterviewden het beschrijft:

“Een voorwaarde is dat het bij ons past. Het product moet klein en fijn zijn. Ik moet het mooi vinden. Dat is een voorwaarde om het vanuit onze kant te laten slagen. Daarnaast moet de persoon in kwestie ook prettig in de omgang zijn. We hebben ook ervaringen in het samenwerken met vervelende mensen. Dat ga ik niet meer doen”

Daarnaast stellen verschillende geïnterviewden vast dat een duidelijke overeenkomst en doel meerwaarden zijn voor het succes van de samenwerking. Wanneer beide partijen weten waar ze aan toe zijn en de verantwoordelijkheden hebben gedeeld, is er een richting om naartoe te werken. Het is belangrijk om zaken als eigendomsrecht en verdeling van de opbrengst van tevoren vast te leggen. Zoals één van de geïnterviewden, die zelf bij een bedrijf werkt dat met kunstenaars samenwerkt, zegt:

“Ik heb in de afgelopen jaren wel wat geleerd. Voordat wij aan de gang gaan

met nieuwe mensen en in hen gaan investeren, maken wij eerst een overeenkomst waarin de afspraken helder zijn verwoord. Als er centen in beeld komen, worden sommige mensen ineens heel anders. Dan is het plezier er voor mij ook gelijk af.”

Ook dit is een reden dat veel samenwerkingen tussen kunstenaars en bedrijven zich ontwikkelen via intermediairs. Zoals één van de intermediairs stelt:

“Wat uiteindelijk opgeleverd wordt, moet een antwoord zijn op de vraag die speelt, de opgave die er ligt. De samenwerking is er niet voor de leukigheid. Ik merk dat kunstenaars gewend zijn om subsidieachtig te denken en daar gaat het vaak over hun eigen ontwikkeling, die is hier niet interessant.”

Kunstenaars of designers?

Als laatste willen we nogmaals de nadruk leggen op de verschillen binnen de creatieve industrie. Zeker wanneer we het hebben over de potentiële meerwaarde die de sector heeft voor het bedrijfsleven, is het verstandig hier rekening mee te houden. Een kunstenaar die autonome doeken schildert, is niet hetzelfde als een designer die in samenwerking met verschillende partijen een product ontwerpt. De scheidingslijn tussen beiden is moeilijk te maken en binnen de kunstwereld al heel lang een onderwerp van discussie. In 2015 was in Museum Boijmans van Beuningen een tentoonstelling te zien rondom de vraag ‘wat zijn de verschillen tussen kunst en design?’. In een recensie van die tentoonstelling in *De Volkskrant* (Junte, 2015) werd op een speelse manier de zoektocht naar het antwoord op die vraag verwoord:

“dat de grens tussen kunst of design kan worden bepaald door de bedoeling van de maker, is natuurlijk geen schokkend nieuw

inzicht. Evenmin onthullend is de voortdurende link met functionaliteit van design. Zelfs als de Italiaanse vormgever Ettore Sottsass kleine schilderijtjes maakt, zijn dat vormstudies voor zijn meubels. Maakt daarentegen kunstenaar Ryan Gander een lamp van allerlei huisraad (paraplustandaard, fietsstuur, bezemsteel et cetera), dan is dat een spottend commentaar op de hoogdravende pretenties van zowel kunst en design. Dat de lamp ook nog licht geeft, is bijzaak.”

Het is moeilijk om een hele harde lijn te trekken tussen kunstenaars en designers, behalve dat design een zekere mate van functionaliteit beoogt en kunst andere, abstractere doelen dient. Zoals eerder gezegd, is het mogelijk om de creatieve industrie af te beelden als een cirkel. Hoe dichter je bij de kern van deze cirkel komt, hoe belangrijker organisaties en ondernemers de artistieke waarde van hun werk vinden ten opzichte van het economische (en toegepaste) nut. Aan de randen van de cirkel zitten creatieven die weliswaar creatief werk leveren, maar ook de economische en toegepaste waarde in acht houden. Dit is van belang bij het kijken naar samenwerkingen tussen de creatieve industrie en bedrijven.

Uit de interviews met intermediairs en bedrijven blijkt dat het inzetten van kunstenaars die dicht bij de ‘kern’ van de creatieve industrie zitten, minder gebruikelijk is dan het inschakelen van ontwerpers. In één van de interviews vertelt een geïnterviewde dat hij er vaker voor kiest om bij opdrachten ontwerpers of designers in te zetten omdat zij “methodisch sterk zijn, maar ook een beetje die andere manier van kijken heeft”. terwijl kunstenaars ingezet worden wanneer er een radicaal andere inzicht nodig is. Soms wordt uitsluitend gekozen voor ondernemers die zich meer met de toegepaste kunst bezighouden, of wordt besloten de kunstenaar slechts bij delen van het proces in te zetten.

“Als ik een andere manier van kijken of een radicaal ander perspectief nodig heb. Op basis van wat we al opgehaald hebben in een eerdere fase. Dan kies ik voor een kunstenaar. We hebben ook opdrachten waarin we het

combineren. Dan werken we samen met een ontwerper en een kunstenaar. Maar ik vind het zelf fijner om met een ontwerper te werken en dan een kunstenaar op een hele creatieve stap mee te nemen.”

Sommige geïnterviewden kunnen concrete verschillen identificeren tussen het werken met kunstenaars en het werken met designers. Zo zegt één van hen: “De kunstenaars zijn vaak meer chaotisch. Designers hebben structuur geleerd.” Een ander groot verschil tussen kunstenaars en designers is volgens sommigen dat kunstenaars minder toewerken naar een concreet doel, terwijl designers daar meer aan gewend zijn.

“In een groot deel van de gevallen is het doel van de kunstenaars niet om te komen tot een oplossing; ze denken niet per se oplossingsgericht. En designers wel; die worden daarvoor opgeleid. Kunstenaars hebben veel meer vragen. En ook altijd meer vragen. Vaak is hun product uiteindelijk ook een vraag. Of iets wat tot vragen kan leiden. Of tot verwondering. Dus dat is een totaal andere manier om iets te benaderen. En dat levert ook een ander resultaat met weer andere effecten.”

Dit betekent niet dat bedrijven altijd beter af zijn met het werken met een designer. Het doelgerichte werken van een designer kan een bedrijf ook belemmeren in het komen tot nieuwe oplossingen. Dan is het juist weer gunstig om iemand in te schakelen die anders denkt – de eerder genoemde ‘frisse blik’.

“Dit is de manier waarop onze overheden eigenlijk gewend zijn om te werken. Dus, altijd die stip op de horizon die eigenlijk al van tevoren bepaald is waarbij in het begin nog wel gebrainstormd wordt, maar vervolgens iedereen wel die kant op moet. En [werken met een kunstenaar] levert dan spanning op.”

Conclusie

Met deze notitie hebben we een bijdrage willen leveren aan het onderzoek naar de samenwerking tussen kunstenaars en het bedrijfsleven. Samenwerking is niet vanzelfsprekend, dat zeggen ook de mensen die we geïnterviewd hebben, zeker niet als dit op gelijkwaardig niveau moet plaatsvinden. Partijen dienen na te denken over hun onderlinge verhoudingen, de doelstellingen van de samenwerking, de manier waarop ze kennis delen en met elkaar communiceren en, wanneer er daadwerkelijk producten uit voortkomen, over eigendomsrechten en verdienmodellen. Daarbij komt dat samenwerkingen lang niet altijd succesvol zullen verlopen. De verwachtingen worden niet waargemaakt, partijen hadden toch andere belangen of de onderlinge relatie bleek niet constructief. Het is logisch dat dit gebeurt, maar het kan funest zijn voor mogelijk verdere samenwerkingen.

Eén van de belangrijkste conclusies die we willen trekken, is dat we, wanneer we het hebben over de samenwerking tussen creatieve industrie en bedrijven, goed moeten bepalen over welke vertakking binnen de creatieve sector we het hebben. Over het algemeen kunnen we concluderen dat samenwerkingen tussen designers en bedrijven vaker voorkomen dan samenwerkingen die bedrijven aangaan met kunstenaars uit de kern van de creatieve sector. Dat is ook logisch: de activiteiten die zij uitvoeren zijn vaak gericht op nieuwe ontwikkelingen voor hun klanten (Stam, et. al, 2008). Wat niet wil zeggen dat er geen rol voor kunstenaars is weggelegd. De aangehaalde voorbeelden zijn wat ons betreft daar het bewijs voor. Omdat kunstenaars vaker werken aan persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, het kritisch kijken naar processen en het doorbreken van vaste denkpatronen, is de uitkomst van hun interventie ook moeilijker te meten. Dit maakt het zowel voor bedrijven spannender om hen in te huren als voor onderzoekers moeilijker om hun invloed op het bedrijfsleven te kwantificeren.

Als we kijken naar de succesfactoren die we zowel uit de interviews als uit de aanwezige literatuur kunnen halen, komen we tot een volgende conclusie. De samenwerking tussen kunstenaars en het bedrijfsleven kan op verschillende niveaus plaatsvinden, maar draait allemaal om de 'andere blik'. Denk aan artistieke interventies, waarbij kunstenaars ingezet worden om sociale netwerken in beweging te krijgen of werknemers/-gevers te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling. En denk ook aan samenwerkingen waarbij kunstenaars samen met bedrijven nadenken over nieuwe toepassingen van materiaal en/of bijdrage aan nieuwe innovaties. In beide gevallen is een persoonlijk 'klik' tussen samenwerkingspartners (opdrachtgever) en kunstenaar van belang. Er moet vertrouwen zijn dat de samenwerking goed gaat verlopen. Zeker wanneer het gaat om artistieke interventies, is dit vertrouwen de basis van de samenwerking. Dit effect is extra sterk bij een samenwerking waar leidinggevenden en eigenaars van bedrijven betrokken zijn. Door meerdere partijen werd gesproken van 'leiders met lef'. Als leidinggevenden of management interesse tonen in deze vorm van samenwerking, is de kans groter dat medewerkers er ook vertrouwen in krijgen. Hierbij is het dus goed om vooraf af te spreken wat de samenwerking precies inhoudt, zodat beide partijen hun eigen inbreng in de samenwerking hebben.

Ook onze notitie is gebaseerd op anekdotisch onderzoek en besteedt minder aandacht aan het daadwerkelijk toetsen van de impact van de samenwerking tussen kunstenaars en bedrijven. Een vervolgstap in het onderzoek zal daarom liefst moeten zijn om de samenwerking ook binnen gecontroleerde experimenten uit te voeren. Wat gebeurt er wanneer kunstenaars hun andere blik inbrengen en wat heeft dit voor invloed op de lange termijn voor ondernemers? Aan de andere kant ligt er nog een groot onderzoeksveld open op het onderwerp van de invloed van deze samenwerking op kunstenaars. Wat betekent deze samenwerking voor de werkwijze van de kunstenaar en hoe past dit in het kunstenaarschap dat hij of zij uitdraagt?

Literatuur

- Anderson, N. & Gasteiger, R. (2008). Innovation and creativity in organisations: individual and work team research findings and implications for government policy. In Nooteboom, B., Stam, E. (2008). *Micro-Foundations for Innovation Policy*, Amsterdam: University Press.
- Ahsmann, B., Hekkert, P., Minnema, J., Rindertsmā, L., van Vucht, K. & Zoete, E. (2017) *CI NEXT: een 21ste-eeuwse creatieve infrastructuur Kennis- en Innovatie Agenda voor de Nederlandse Creatieve Industrie*. URL <https://www.clicknl.nl/kennis-en-innovatieagenda>
- Barry, D. & Meisiek, S. (2010). *Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts*. *Organization studies*, 31(11), 1505-1530
- Berthoin Antal, A., Debucquet, G. & Frémeaux, S. (2017). When top management leadership matters: Insights from artistic interventions. *Journal of Management Inquiry*, Online First Articles
- Berthoin Antal, A. & Strauss, A. (2013). Artistic interventions in organisations: *Finding evidence of values-added*. Creative Clash Report. Berlin: WZB.
- Borsboom [n.d]. Kunstcollectie DNB (De Nederlandse Bank) | Amsterdam NL | Hedendaagse kunst. Geraadpleegd op 2 november 2017, op <http://www.paulborsboom.nl/kunstcollectie-dnb-de-nederlandse-bank-amsterdam-nl-hedendaagse-kunst>
- Darsø, L. (2004). Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business. *International Journal of Professional Management* 8 (5).
- Darsø, L. (2004). *Artful creation: learning-tales of arts-in-business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Darsø, L. (2016). Arts-in Business from 2004-2014: from experiments in practice to research and leadership development. In U. Skoldberg, J. Woodilla & A. Berthoin Antal (red.), *Artistic interventions in organization - Research, theory and practice*. Abingdon: Taylor & Francis Ltd
- Dijkzeul, A. & Gooskens, B. (2016). *The Art of Impact. Inzicht in samen werken aan impact*. Geraadpleegd via <http://theartofimpact.nl/wp-content/uploads/2016/04/Onderzoeksrapport-The-Art-of-Impact-door-KWINK-groep.pdf>
- Earl, P. & Potts, J. (2013). *The creative instability hypothesis*. *Journal of Cultural Economics*, 37(2), 153-173
- European Commission. *Policy Handbook on how to strategically use the EU support programmes, including Structural Funds, to foster the potential of culture for local, regional and national development and the spill*. The European Commission, 2012. URL [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/120420_CCI_Policy_Handbook_\(FINAL\).pdf/](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/120420_CCI_Policy_Handbook_(FINAL).pdf/)
- Fleming Creative Consultancy (2015) *Cultural and creative spillovers in Europe: Report on a preliminary evidence review*. Geraadpleegd via <https://ccspillovers.wikispaces.com/Evidence+review+2015>
- Goossens, G. (2001). Inleiding. In Goossens, G. (red): *Matching Art and Business*. Stichting Beheer CHampion Gelderland. Ascolta.
- Grafulla, E. & Iglesias, M. (2014). *Creating, innovating, disrupting through A&B organisations. Connecting Art & Business*. URL http://www.europa-creativa.eu/Files/uploads/24-Creating_AB_organisations_KEA.pdf
- Granados, C., Bernardo, M. & Pareja, M. (2017). *How do creative industries innovate? A model proposal*. *Creative Industries Journal*: DOI: 10.1080/17510694.2017.1393192
- Grzelec, A., & Prata, T. (2013). *Artists in organizations. Mapping of producers of artistic interventions in Europe. Creative Clash report*. Gothenburg: TILLT. URL: http://www.creativeclash.eu/wp-content/uploads/2013/03/Creative_Clash_Mapping_2013_GrzelecPrata3.pdf.
- Haans, R.F.J. & van Witteloostuijn, A. (2017). Expected job creation across the cultural industries: A sectoral division and its implications for cultural policy. *International Journal of Cultural Policy (accepted)*, 1-23
- Handle, C. (2012) Copyright and innovation. In: Hamersveld, I., van der Leden, J., Nuchelmans, A. & Smithuijsen, C. (red): *Boekman 93: Creatieve industrie*. Amsterdam: Boekman Stichting

- Heinsius, J & Lehtikoinen, K. (2013). Introduction. In J. Heinsius & K. Lehtikoinen (red.), *Training artists for innovation: competencies for new contexts*. Helsinki: Theatre Academy of the University of the Arts Helsinki.
- Jacobs, D. (2012). Creatief ondernemerschap en het dubbel succes-criterium. *Holland Management Review*, 146, 37-42.
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A. & Christe-Zeyse, J. (2013) A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792
- Junte, J. (2015, 20 februari). Wat zijn de verschillen tussen kunst en design?. De Volkskrant. Geraadpleegd via <https://www.volkskrant.nl/recensies/wat-zijn-de-verschillen-tussen-kunst-en-design~a3869262/>
- Klamer, A., Petrova, L. & Kiss, D. (n.d) *The Value-Based Approach (VBA) to evaluate the knowledge and network spillovers of the Rotterdam Unlimited Festival*. Geraadpleegd via <https://ccspillovers.wikispaces.com/Case+studies+2016>
- Kolsteeg, J. (2015). Artistieke interventies. *Creative Economie*, 1(1), 37-48.
- Kolsteeg, J. (2016). Trust: A partnership's Must. In Hagoort, G. (red). *Cooperate. The creative normal*. Delft: Eburon Academic Publishers
- Lammer-Gamp, T. (2014) *Creative Industries. Policy recommendations - promotion of cross-innovation from creative industries*. Geraadpleegd via http://www.cross-innovation.eu/wp-content/uploads/2014/04/Report_cross-innovation-creative-industries_final_140315.pdf
- Loots, E. & A. van Witteloostuijn (2018), The Growth Puzzle in the Cultural and Creative Industries: Or why creatives and their industries are so different, *Revue de l'entrepreneuriat* (forthcoming)
- Nooteboom, B., Stam, E. (2008) Innovation, the economy, and policy. In Nooteboom, B., Stam, E. (2008). *Micro-Foundations for Innovation Policy*, Amsterdam: University Press.
- Schiama, G. (2008). *Mapping Arts-Based Initiatives*. London: Arts & Business.
- Skoldberg, U & Woodilla, A. (2016). Mind the gap! Bridging strategies for artistic interventions in organisations. In U. Skoldberg, J. Woodilla & A. Berthoin Antal (red.), *Artistic interventions in organization - Research, theory and practice*. Abingdon: Taylor & Francis Ltd
- Sorge, A. & van Witteloostuijn, A. (2004). The (Non)Sense of Organizational Change: An Essay about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories. *Organization Studies*, 25(7). 1205-1231
- Stam, E. (2008). Entrepreneurship and innovation. In Nooteboom, B., Stam, E. (2008). *Micro-Foundations for Innovation Policy*, Amsterdam: University Press
- Stam, E., de Jong, J.P.J. and Marlet, G. (2008). Creative industries in the Netherlands: structure, development, innovativeness and effects on urban growth. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* 90 (2). 119-132.
- Stevens institute of technology (2016). *Stevens Professor Jeff Thompson Named Artist-in-Residence at Nokia Bell Labs*. [Blogpost] Geraadpleegd via <https://www.stevens.edu/news/stevens-professor-jeff-thompson-named-artist-residence-nokia-bell-labs>
- Stichting Kunst & Historisch Bezit ABN AMRO (2016). *Jaarverslag 2016*. Opgehaald via https://www.abnamro.com/nl/images/Documents/010_Over_ABN_AMRO/Kunst_en_historisch_bezit/ABN_AMRO_Kunst_en_Historisch_Bezit_jaarverslag_2016.pdf
- Uden, J. (2015) Vreemd op verzoek. *M&O, Tijdschrift voor management en organisatie*, 4, 06-19
- Van Erp, J, et. al. (2014) *Designing a country: Creative Industries in the Netherlands*. Ministerie van OCW
- Vondracek, A. (2013). Training artists for innovation. Why, what and how? In Heinsius, J. & Lehtikoinen, K. (red.), *Training artists for innovation: competencies for new contexts*. Helsinki: Theatre Academy of the University of the Arts Helsinki.
- Wijngaarden, Y.G.D., Hitters, H.J.C.J. & Bhansing, P.V. (2016). 'Innovation is a dirty word': contesting innovation in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 23, 1-14

