Als ‘kunstenaarcoach’ hielp Peter-Frans de Graaf (staand) tandtechnicus JanBert Meinders (zittend) om met een frisse blik naar zijn bedrijf te kijken.

Bedrijven huiverig voor artistieke interventie

‘Van een *consultant* krijg je een *rapport*, van een *kunstenaar* een *ervaring*’

TEKST ROB HARTGERS

FOTOGRAFIE ART PARTNER, FEMKE TEUSSINK

‘Kunstenaars zijn nog niet ingepakt door het bedrijfskundige denken. Ze bieden een totaal ander perspectief op organiseren en tonen organisaties hoe ze los kunnen komen van de bestaande paradigma’s.’ Dat zegt organisatieadviseur Jan Smit, die regelmatig creatieven inzet bij veranderprocessen. Jan ten Hove, directievoorzitter van Rabobank Graafschap-Noord, was onder de indruk van de observaties van regisseur Andreas Vonden. ‘Sommige van de dingen die hij schreef kwamen heel hard binnen, veel harder dan ik gewend ben van reguliere coachingsessies of adviesgesprekken.’ Maar de afstand tussen de kunst en het bedrijfsleven is en blijft groot. Enkele pioniers proberen de kloof te overbruggen.

Andreas Vonder is toneelschrijver en regisseur. Met het Amsterdamse gezelschap Klein Land maakt hij voorstellingen over ‘de absurditeit en banaliteit van het dagelijks leven’. Zijn stukken waren te zien op meerdere Nederlandse en Duitse theaterfestivals. Vonders wereld is er een van ingestudeerde dialogen, kostuums en applaus, van acteurs die op een podium een spel spelen met de werkelijkheid. Maar Vonder zoekt zijn podium ook buiten het theater. Als regisseur werkte hij in fabrieken, bij zorginstellingen en bij financiële dienstverleners.

Voor een van zijn laatste opdrachten belandde hij vorig jaar bij de Rabobank Graafschap-Noord. Vanuit Zutphen (het ‘bestuurscentrum’) bedient deze bank de gemeenten Zutphen en Lochem en delen van de gemeenten Bronckhorst, Brummen en Berkelland. De reuring in de bancaire wereld laat ook dit Rabobankfiliaal niet ongemoeid. De bank wil dat haar driehonderd medewerkers ondernemender en zelfstandiger worden en riep de hulp in van adviesbureau smit|kempink development. Als geheim wapen werd Vonder ingezet.

Lina Issa confronteerde Van Doorne advocaten en notarissen met de vragen: Wie is de Ander? Wanneer voel je je het meest kwetsbaar? Waar voel je je het meest welkom?

Gedurende drie maanden bracht de regisseur regelmatig een dagdeel door bij de Rabobank. Hij sprak met medewerkers op alle niveaus van de organisatie; soms hield hij een interview met een afvaardiging van een afdeling, soms een informeel gesprek bij de koffieautomaat.

REGISSEUR ANDREAS VONDER: 'ALLE INPUT IS VAN WAARDE, VAN DE NAAMGEVING VAN EEN KANTOORGEBOUW TOT AAN DE AANKLEDING VAN DE LOBBY'

Zelf koffie halen

'Mijn opdracht was om te achterhalen hoe medewerkers van de bank hun vakmanschap beleven', zegt Vonder. 'Ik heb mensen gevraagd naar hun persoonlijke betrokkenheid bij het werk dat ze doen en of ze trots zijn op hun werk. Ik vraag ook altijd naar mogelijke dilemma's waar mensen in hun werk tegenaan lopen. Alles wat medewerkers met mij delen, behandel ik als vertrouwelijke informatie. Ze moeten zich veilig voelen in mijn nabijheid.'

Vonder observeert met de scherpe blik van een theaterregisseur: 'Alle input is van waarde, van de naamgeving van een kantoorgebouw tot aan de aankleding van de lobby. Als ik bijvoorbeeld zie dat adviseurs zelf koffie moeten halen voor hun klanten, maar worstelen om met

een dienblad vol kopjes een glazen deur te openen, is dat voor mij leerzaam. Het roept de vraag op of er in de organisatie goed wordt nagedacht over de alledaagse gang van zaken.'
'Wat normaal gesproken onder tafel blijft, boven tafel krijgen', daar is het Vonder in zijn eigen woorden om te doen. Ter afsluiting van het project in Zutphen belegde het adviesbureau samen met Vonder een bijeenkomst met de vierkoppige directie van het Rabobankfiliaal en de twee hr-managers. Speciaal voor dit gezelschap had hij een scène geschreven waarin de organisatie wordt bezien vanuit het perspectief van een sollicitant. 'Ik heb een tijdlang in jullie wereld rondgelopen. Nu neem ik jullie mee naar mijn wereld', vertelde Vonder de directie van de bank. Hij drukte ze op het hart om te proberen door te dringen tot de 'essentie' van de tekst. De bankmanagers kregen rollen toebedeeld en moesten onder zijn regie hun teksten lezen, een beetje zoals acteurs een 'eerste lezing' doen van een toneeltekst.

DIRECTIEVOORZITTER RABOBANK GRAAFSCHAP-NOORD JAN TEN HOVE: 'WE ZIJN NU ALERTER OP GECONDITIONEERD GEDRAG.'

Moderne burcht

'Ik ben geen getrainde acteur, dus de eerste keer dat we onze teksten lazen voelde het onwennig', vertelt Jan ten Hove, directievoorzitter van Rabobank Graafschap-Noord. 'Al bij de tweede lezing drong tot me door dat Vonder de vinger op de zere plek had gelegd. Sommige van de dingen die hij schreef kwamen heel hard binnen, veel harder dan ik gewend ben van reguliere coachingsessies of adviesgesprekken.'
Ten Hove was onder de indruk van het observatievermogen van de regisseur. 'Je denkt te weten hoe je eigen organisatie in elkaar zit, maar hij zag dingen die mij nooit eerder waren opgevallen. Ik let op de KPI's (*key performance indicators*), want daar kan ik op sturen. Vonder liet zien hoe medewerkers en buitenstaanders onze organisatie beleven. Ons bestuurscentrum in Zutphen is gevestigd in een nieuw pand, met veel glas. Ik heb altijd gedacht dat we daarmee transparantie uitstralen. Op Vonder maakte het een heel andere indruk. Hij interpreteerde ons gebouw als een moderne burcht, met een dubbele luchtsluis en weinig plekken waar mensen zich veilig voelen. Aan het pand kunnen we weinig veranderen, maar we doen nu meer ons best om bezoekers op hun gemak te stellen.'
Ten Hove kijkt met tevredenheid terug op de samenwerking met Vonder. 'Het klinkt misschien soft om een kunstenaar binnen te halen, maar dat is het zeker niet. Vonder liet ons op een andere manier kijken naar de organisatie. Hij maakte ons bewuster van de manier waarop we met elkaar en met klanten omgaan. Daar hebben we veel van geleerd. We zijn nu alerter op geconditioneerd gedrag. We zoeken minder snel naar een eenheidsoplossing, maar proberen de persoonlijke kenmerken en kwaliteiten van medewerkers te benutten.'

Expositie bij Stroom in Den Haag

Het Haagse kunst- en architectuurcentrum Stroom onderzoekt van april tot juli dit jaar onder de titel *United We* de dwarsverbanden tussen kunst en organisatieprocessen. Op 12 en 13 juni hield Stroom in samenwerking met het lectoraat Change Management van de Haagse Hogeschool het tweedaagse symposium *United We Organize*, over de manieren waarop kunst kan bijdragen aan nieuwe vormen van organisatie en management. Nog tot 14 juli is er een expositie te zien over 'collectieve vormen van werken, denken, organiseren en leven'.

Het Bierens-gevoel

Bierens Machinefabriek in Tilburg bouwt een nieuw pand. De creatieven Anook Cléonne, Andreas Vonder, Rogier Martens en Lady Penelope helpen het bedrijf om het Bierens-gevoel en de Bierens-beleving voor medewerkers en klanten voelbaar en zichtbaar te maken in de nieuwbouw. In het inspiratieteam zitten naast de directeur, de financiële directeur en de medewerker communicatie ook medewerkers uit de fabriek. Ze zijn bij alle stappen betrokken.

ORGANISATIEADVISEUR JAN SMIT: 'KUNSTENAARS BIEDEN EEN TOTAAL ANDER PERSPECTIEF OP ORGANISEREN EN TONEN ORGANISATIES HOE ZE LOS KUNNEN KOMEN VAN DE BESTAANDE PARADIGMA'S.'

Subsidiekunstenaars

Organisatieadviseur Jan Smit, die het 'ontwikkelingstraject' voor de Rabobank Graafschap-Noord bedacht, noemt de inzet van kunstenaars een belangrijk onderdeel van zijn adviesrepertoire. Eerder was hij programmadirecteur en een van de initiatiefnemers van Kunstenaars Innovatie & Strategie (KIS). Kunstenaars die aan dit programma (dat eind 2011 afliep) deelnamen, leerden hoe zij van toegevoegde waarde kunnen zijn voor organisaties.

'Bedrijven zijn soms zo gerationaliseerd, dat de stem van de gewone mens niet meer te horen is', stelt Smit. 'Wij zetten kunst in om ervaringen van mensen in organisaties zichtbaar en bespreekbaar te maken. Kunstenaars zijn nog niet ingepakt door het bedrijfskundige denken. Ze bieden een totaal ander perspectief op organiseren en tonen organisaties hoe ze los kunnen komen van de bestaande paradigma's.'

Een succesvolle samenwerking tussen kunstenaars en organisaties moet volgens Smit aan een aantal randvoorwaarden voldoen. Om te beginnen moet de kunstenaar met een open blik naar organisaties kunnen kijken. Dat is niet vanzelfsprekend, weet Smit: 'Veel kunstenaars koesteren vooroordelen over het bedrijfsleven.' Ook moeten de kunstenaars een ondernemende instelling hebben. De lichting die is opgeleid in de jaren zestig tot en met tachtig valt wat betreft Smit om die reden af: 'Dat zijn subsidiekunstenaars. De huidige generatie begrijpt beter dat kunstenaarschap en ondernemerschap twee kanten zijn van dezelfde medaille. Het beeld van de kunstenaar als romantische einzelgänger is achterhaald.'

Smit benadrukt dat niet iedere organisatie rijp is voor een kunstzinnige interventie: 'Ik geloof niet in de toegevoegde waarde van kunst in een Anglo-Amerikaans georiënteerde organisatie. Ook de kunstenaar wordt daar, tegen wil en dank, een radar in de machine. De kracht van kunst is dat het de mens als betekenisgevend wezen centraal stelt. In een Anglo-Amerikaanse organisatie is daar geen ruimte voor. Deze methode is geschikter voor Rijnlandse organisaties.'

KUNSTENAAR PETER-FRANS DE GRAAF: 'GOED WAARNEMEN IS ESSENTIEEL VOOR HET DOORGRONDEN VAN BEDRIJFSPROCESSEN. ALS KUNSTENAAR BEN IK GETRAIND OM SCHERP WAAR TE NEMEN.'

Ambachtelijk

In het atelier van beeldend kunstenaar Peter-Frans de Graaf, aan de rand van het historische stadshart van Deventer, is het deze woensdagochtend een zoete inval.

'Cursisten', legt De Graaf uit. Zijn atelier doet onder de naam KunstLokaal ook dienst als cursusruimte en grafische werkplaats. Beneden zijn mensen druk in de weer met zeefdrukramen en andere druktechnieken. Op de bovenverdieping, aan een tafel die vol staat met teken- en schildermaterialen, schuiven De Graaf en tandtechnicus JanBert Meinders aan voor een gesprek over de dwarsverbanden tussen ondernemerschap en kunst.
De kunstenaar en de tandtechnicus begroeten elkaar als oude vrienden. Ze leerden elkaar kennen doordat Meinders, die elders in de stad een praktijk heeft, meer wilde weten over de kleurenleer. Als tandtechnicus maakt hij kronen en bruggen die hij levert aan tandartsen, Centra voor Bijzondere Tandheelkunde en implantologen. Terwijl kronen steeds vaker worden vervaardigd met digitaal gestuurde machines, maakt Meinders zijn kronen nog op ambachtelijke wijze. 'De automatisering levert een meetbare kostenbesparing op, maar de kwaliteit gaat er flink op achteruit. Met de hand kan ik meer detail aanbrengen. Ik maak een foto van de bestaande tanden en probeer vervolgens kronen te maken die niet van echt te onderscheiden zijn. Vandaar dat ik geïnteresseerd ben in kleur. Ik ben benieuwd met welke pigmenten je de meest natuurlijke kleur kronen kunt maken.'

Rendement

De Graaf is een van de veertien lokale kunstenaars die door de Deventerse stichting Kunstenlab (in samenwerking met het lectoraat Kunst en Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht) is getraind en gecertificeerd als 'kunstenaarcoach'. In vijf sessies

Op zoek naar de betekenis van het begrip vertrouwen gaf kunstenaar Heidi Linck medewerkers van Theodoor Gilissen Bankiers een bijzondere opdracht mee: ga bij de klant op bezoek en fotografeer het venster waardoor die klant de wereld bekijkt. De bankiers verzamelden tachtig vensters van evenzoveel klanten. De resultaten vormden de basis voor de lichtprojecties in de lobby van het hoofdkantoor.

helpen de kunstenaarcoaches mkb-ondernemers met uiteenlopende vraagstukken. Het staat de kunstenaars vrij om zelf een prijs te bepalen, maar gemiddeld kost een coachingstraject duizend euro.
Voor De Graaf is het coachen van ondernemers een aanvulling op zijn gewone werkzaamheden als kunstenaar en cultureel ondernemer. Sinds hij er een paar jaar geleden mee begon, heeft hij zes ondernemers gecoacht, waaronder een boer en een producent van verwarmingsinstallaties. De Graaf vindt het een beetje jammer dat het kunstenaarcoach-project zich uitsluitend richt op mkb'ers. 'Bij een grotere organisatie kun je meer bereiken, de impact is groter.'
De Graaf denkt dat hij als buitenstaander van betekenis kan zijn voor ondernemers. 'Goed waarnemen is essentieel voor het doorgronden van bedrijfsprocessen. Als kunstenaar ben ik getraind om scherp waar te nemen. Ik kijk met een andere blik naar een organisatie dan een ondernemer. Een huwelijk tussen een kunstenaar en een ondernemer levert daarom bijna altijd rendement op. Dat hoeft niet altijd financieel rendement te zijn. Als iemand dankzij mij meer plezier krijgt in zijn werk, beschouw ik dat ook als winst.'

Creatieve barrière

Hoewel Meinders voor het eerst bij De Graaf aanklopte met een technische vraag over kleuren, beviel de kennismaking zo goed, dat hij besloot om het contact in meer gestructureerde vorm, het coachingstraject, voort te zetten. De vraag waar Meinders mee worstelde was

Foto's van de vensters van klanten van Theodoor Gilissen Bankiers.

hoe hij meer creativiteit in zijn bedrijf kan brengen en een cultuur kan creëren van continue verbetering. Een lastige opgave, zeker in crisistijd; in een jaar tijd is zijn bedrijf teruggegaan van vier naar twee personeelsleden. De Graaf draaide een halve dag mee in het bedrijf van Meinders. 'Ik wilde aan den lijve ondervinden wat zijn werk inhoudt. Het is ook leuk om te doen. Ik heb die dag een mooi porseleinen kroontje gemaakt!' Maar De Graaf keek ook goed om zich heen. Tegen Meinders: 'Het viel me op dat er geen enkele beslissing werd genomen zonder jou. Je hebt volwassen, HBO-geschoolde medewerkers, maar om de haverklap stond een van hen bij jou met een vraag. Daardoor blijft er voor jou weinig tijd over om je met andere zaken bezig te houden, terwijl je juist graag meer ruimte wilt om je vakkennis te verdiepen. Die afhankelijkheid van de medewerkers zag ik als een creatieve barrière in de organisatie.' Meinders: 'Ik had me dat nooit zo gerealiseerd, maar je hebt wel gelijk. Voorheen hield ik me vooral bezig met de vraag hoe ik al het werk op tijd af kon krijgen. Tegenwoordig probeer ik op een andere manier naar mijn bedrijf te kijken. Als medewerkers nu naar mij toekomen, vertel ik ze dat ze eerst naar een eigen oplossing moeten zoeken.'
Al beleeft hij nog steeds moeilijke tijden met zijn onderneming, toch kijkt Meinders met tevredenheid terug op het coachingstraject. 'Mijn collega's en ik zitten in hetzelfde schuitje. Het is verfrissend om af en toe iemand met een geheel andere achtergrond mee te laten kijken.' Bij het afscheid spreken Meinders en De Graaf af dat ze binnenkort weer eens moeten samenkomen. 'Vijf sessies zijn eigenlijk te weinig.'

VRIJWEL GEEN VAN DE INITIATIEVEN DIE IN 2007 WERD GESTART, IS ERIN GESLAAGD OM OP COMMERCIËLE BASIS ZELFSTANDIG VERDER TE GAAN.

Impuls geven

In 2007 kondigden de ministeries van Economische Zaken en OCW (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) in de beleidsbrief Ons Creatieve Vermogen aan dat zij vijftien miljoen euro gingen uittrekken voor de creatieve industrie. De ministeries schreven dat zij 'de economische potentie van cultuur en creativiteit [wilden] versterken, door het creatieve vermogen van het Nederlandse bedrijfsleven een impuls te geven.' In deze geest startten kort daarop in heel het land – op lokaal, regionaal en nationaal niveau – tal van gesubsidieerde initiatieven.
In de provincie Overijssel gingen in het kader van het programma Cultuur en Economie vier projecten van start, in Enschede, Hengelo, Zwolle en Deventer. De provincie hoopte door het stimuleren van creatieve bedrijfstakken de werkgelegenheid te vergroten. In Deventer kreeg de reeds bestaande stichting Kunstenlab het mandaat om samen met een aantal partners, waaronder MKB-Deventer, het project Ongezouten op te zetten. Onder die noemer werden activiteiten georganiseerd die kunstenaars en bedrijven in de regio Deventer dichter tot elkaar moesten brengen. De training voor kunstenaarcoaches was een van de initiatieven. Daarnaast werd onder de naam =MEER een provinciale innovatieprijs in het leven geroepen voor vernieuwende vormen van samenwerking ('cocreatie') tussen het bedrijfsleven en de creatieve sector.
De provinciale subsidies werden in 2007 gepresenteerd als middel om ontwikkelingen aan te jagen en te versnellen. De hoop was dat de projecten uiteindelijk zelfvoorzienend zouden worden. Als de ontwikkelingen in Overijssel representatief zijn voor de rest van het land – en waarom zouden ze dat niet zijn? – is van die wens weinig terechtgekomen. Vrijwel geen van de initiatieven die in 2007 werden gestart, is erin geslaagd om op commerciële basis zelfstandig verder te gaan. De projecten die na het wegvallen van de provinciale subsidies in 2011 geen andere subsidiepot wisten aan te boren, zijn allemaal min of meer gestopt. Zo is van het ambitieuze programma Kreatieve Industrie Zwolle (KIZ) alleen een maandelijkse netwerkbijeenkomst in stand gebleven.

Bescheiden succesverhaal

Een woordvoerder van de provincie reageert gelaten. 'De uitkomst zou moeten zijn dat de regionale samenwerkingsorganisaties de netwerkorganisaties als meerwaarde zien voor de economische ontwikkelingen van de regio en deze financieel willen ondersteunen, dan wel dat KIZ en Ongezouten zich als bedrijf in de markt hadden kunnen zetten gezien hun toegevoegde waarde. Juist in tijden van crisis is dat lastig gebleken.'
De kunstenaarcoaches in Deventer werken inmiddels zonder subsidie en zijn daarmee een bescheiden succesverhaal. En hoewel Ongezouten officieel niet meer bestaat, weten bedrijven de weg naar het Kunstenlab inmiddels te vinden. Jaarlijks brengt de stichting zes tot acht kunstenaars en bedrijven met elkaar in contact. Voor de innovatieprijs =MEER wordt een nieuwe sponsor gezocht.
Is het alleen de crisis? Of zijn organisaties niet overtuigd van de meerwaarde die kunstenaars kunnen bieden? Het bedrijf Art Partner in Amstelveen bewijst, roeiend tegen de stroom in, dat die meerwaarde er wel degelijk is. En dat doen ze zonder een cent subsidie.
Directeur Robert Tordoir opent het gesprek met een boude bewering: 'Wij vinden het noodzakelijk dat in

elk bedrijf kunstenaars werken aan actuele thema's. Kunstenaars hebben het vermogen om te verbazen, te verwonderen en te veranderen. Bedrijven hebben daar grote behoefte aan, juist nu.' Tordoir is geen salonfilosoof. Hij kan zijn stellige uitspraak onderbouwen met een indrukwekkend portfolio van artistieke interventies in organisaties. In de ruim acht jaar dat Art Partner actief is, tekende het voor veertig van zulke interventies. De crisis heeft klanten volgens Tordoir niet afgeschrikt. Sterker nog: het leverde nieuwe opdrachten op.
Theodoor Gilissen Bankiers riep in 2008, toen de eerste aardschokken van de kredietcrisis in Europa werden gevoeld, de hulp in van Art Partner. Slow Management schreef er eerder over. Een aantal cliënten van de deftige zakenbank had veel geld verloren. De bank wilde het vertrouwen van de klanten terugwinnen. Beeldend kunstenaar Heidi Linck vroeg medewerkers van de bank om de klanten thuis op te zoeken om het gesprek met ze aan te gaan. Aan het eind van ieder gesprek maakten de medewerkers een foto van het venster waardoor de klant de wereld bekijkt. Van die foto's maakte Linck lichtprojecties die getoond werden in de lobby van het hoofdkantoor.

Afstand

Een recente opdracht van Art Partner was afkomstig van Van Doorne Advocaten in Amsterdam. De juristen wilden meer culturele diversiteit in hun organisatie, maar wisten niet goed hoe ze dat aan moesten pakken. 'Het prototype sollicitant bij ons kantoor is 24, heeft in Leiden gestudeerd, is blond en heet Roos', schetste een van de managing partners het probleem. Art Partner bedacht samen met de Libanees-Nederlandse performance- en videokunstenaar Lina Issa onder de noemer 'Hoe? Anders!' een creatieve interventie. Vijf weken lang hield Issa 'atelier' op het advocatenkantoor. In deze periode ging ze met een groep van zestien jonge advocaten aan de slag met het thema 'diversiteit'. Ze voerde intensieve gesprekken en stelde de advocaten op allerlei manieren bloot aan andere culturen. Ze regelde ontmoetingen in Turkse koffiehuizen, maar nodigde ook hoogopgeleide allochtone professionals uit op kantoor. Tordoir laat een video zien waarin een van de advocaten vertelt dat hij tijdens een van de ontmoetingen ruw werd geconfronteerd met zijn vooroordelen over Marokkaanse Nederlanders: 'Ik heb daar letterlijk wakker van gelegen.' Tordoir kijkt tevreden. 'Dit is precies wat ik bedoel. Van een consultant krijg je een rapport, van een kunstenaar een ervaring.'

VAN HET ERKENNEN VAN HET BELANG VAN CREATIVITEIT NAAR HET INHUREN VAN EEN KUNSTENAAR IS EEN GROTE STAP.

In 2010 voerde IBM een onderzoek uit onder 1.500 ceo's uit het eigen wereldwijde netwerk. De hoofdvraag: 'Wat is de belangrijkste eigenschap waarover een topman of topvrouw op dit moment moet beschikken?' Eén eigenschap werd vaker genoemd dan alle andere: creativiteit. In het huidige veranderlijke en onvoorspelbare zakelijke klimaat moeten organisaties zich volgens de ceo's voortdurend opnieuw uitvinden. Dat vraagt om creatief leiderschap. Het IBM-onderzoek is alweer een paar jaar oud, maar wordt door vrijwel iedereen die werkt in het grensgebied van kunst en organisaties gretig geciteerd. Waarschijnlijk zijn de meeste ondernemers en managers het roerend eens met de conclusies van dat onderzoek. Maar van het erkennen van het belang van creativiteit naar het inhuren van een kunstenaar is een grote stap. De afstand tussen de kunsten en organisaties is nog steeds groot. De succesverhalen van Art Partner, smit|kempink development en de kunstenaarcoaches in Deventer zijn eerder uitzondering dan regel. Vaak zijn hun klanten dan ook blij verrast met de kwaliteiten van de kunstenaars. Peter-Frans de Graaf: 'Ze denken soms dat een kunstenaar niet in de wereld staat.'