BEST FOR BUSINESS

HMR 189

HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

JRG 37 JANUARI-FEBRUARI 2020
WWW.HMR.NL

VERANDEREN ALS KRIJGSKUNST

INTERVIEW PHILIP VAN COEVORDEN OVER 25 JAAR MANAGEMENTBOEK.NL EN NIET BANG ZIJN VOOR AMAZON.COM / SUCCESVOORWAARDEN VOOR MANAGEMENTINNOVATIE / HET BEST GELEZEN ARTIKEL UIT DE HARVARD BUSINESS REVIEW: DE WAARHEID OVER HET OPEN KANTOOR

BEST FOR BUSINESS

HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

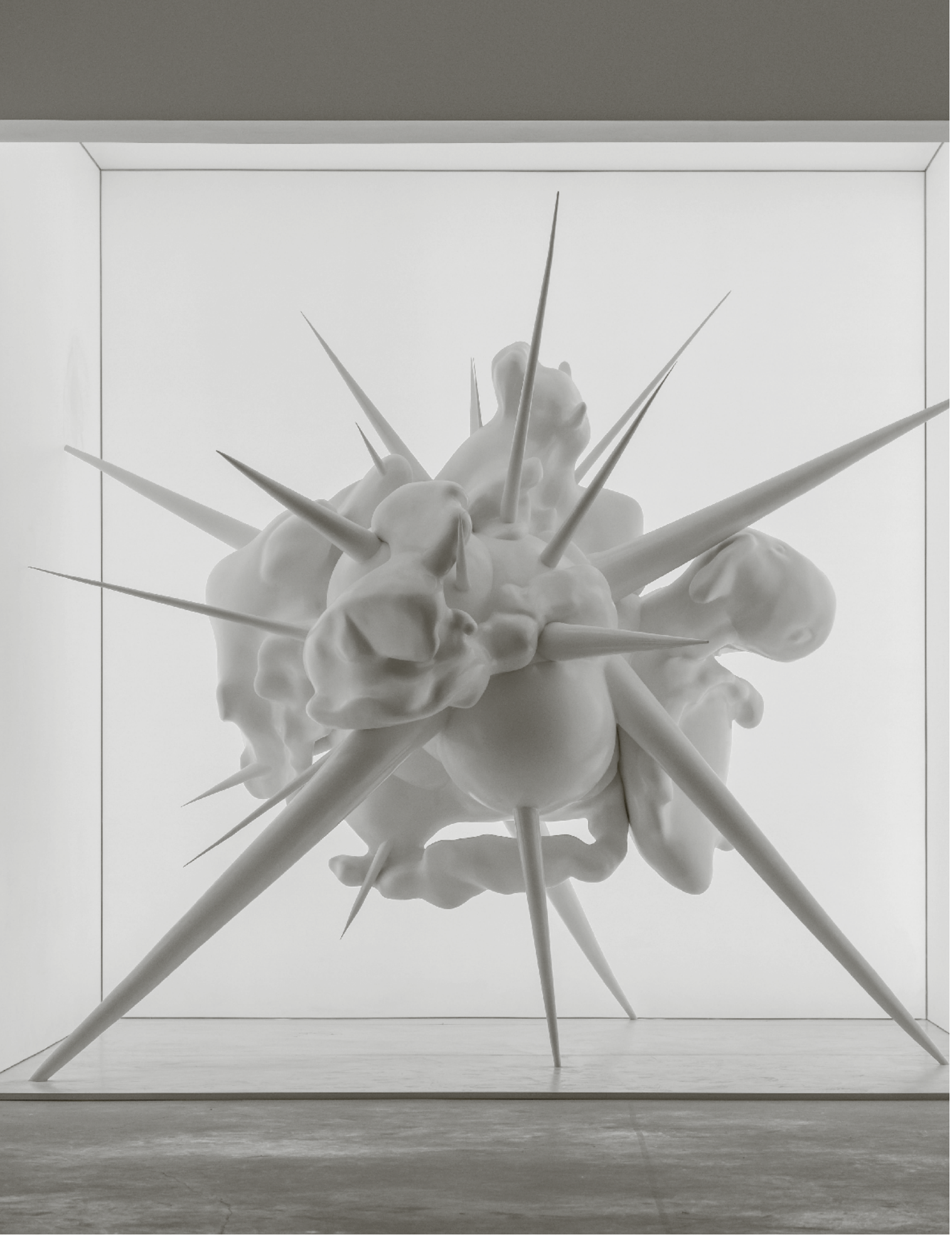
Succesvol samenwerken met kunstenaars in je organisatie

Introductie

Steeds vaker helpen kunstenaars organisaties – van accountantskantoren tot ziekenhuizen – bij uiteenlopende uitdagingen. Toch aarzelen veel organisaties om kunstenaars daarvoor in te huren; onbekend maakt onbemind. De auteurs inventariseerden wat kunstenaars zoal kunnen betekenen voor een organisatie, en wat de succesvoorwaarden zijn voor een dergelijke samenwerking.

Titel	:	Succesvol samenwerken met kunstenaars in je organisatie
Auteurs	:	Steven de Groot, Sandra Boer en Robert Tordoir
Verschenen in	:	Holland Management Review (HMR 189, januari-februari 2020)
Publicatiedatum	:	14-02-2020
Tags	:	strategie
Geselecteerd door	:	Sandra Boer (sandra@art-partner.nl) op 26-02-2020

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.



SUCCESVOL SAMENWERKEN MET KUNSTENAARS IN JE ORGANISATIE

Steven de Groot, Sandra Boer en Robert Tordoir

STRATEGIE

In allerlei sectoren worden steeds vaker kunstenaars en ontwerpers ingezet om organisaties te helpen bij uiteenlopende uitdagingen. Maar hoe maak je die combinatie tot een succes? Verslag van een onderzoek naar de succesvoorwaarden voor samenwerking tussen kunstenaars en organisaties.

Steeds vaker vragen organisaties kunstenaars en ontwerpers om hen te helpen met hun uitdagingen. Om enkele voorbeelden te noemen: de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht (HKU) werkt samen met de gemeente op het gebied van stadsontwikkeling, waarbij studenten van de HKU nadenken over maatregelen voor integratie van mensen met een niet-westerse achtergrond in de wijk. Het Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuis in Tilburg werkte samen met een theatermaker om de werkdruk op een afdeling te verlagen. De Haagse Hogeschool zette theatermakers, beeldend kunstenaars en dansers in om hen te begeleiden bij haar strategieontwikkeling en om op een zeer interactieve wijze de vertaalslag te maken van haar nieuwe visie naar alle managementteams (zie voor dit voorbeeld ook het kader 'Casus – 'Dansen op het plein' ...). KPMG werkte de afgelopen zes jaar met meer dan 25 kunstenaars in tal van projecten om innovatie en verandering aan te jagen. En VUmc werkte vijf jaar lang intensief samen met een kunstenaar om de heersende normen in het geneeskundeonderwijs die discriminatie en uitsluiting in de hand werkten zichtbaar te maken. Ook hielp de kunstenaar met het doorvoeren van aanpassingen in het onderwijs en het extra-curriculaire programma om gelijke kansen te creëren voor alle studenten. Eén van de opdrachtgevers zegt hierover: 'Prachtig om te ervaren hoe kunstenaars erin slagen om taboes bespreekbaar te maken.'

Inmiddels is er veel bekend over de methoden die worden gebruikt bij dergelijke 'cross-overs' – of multidisciplinaire samenwerking – tussen kunstenaars en organisaties. Veel toegepaste *artistic interventions* of *art-based interventions* zijn metaforen en analogieën, principes uit de kunsten als compositie en harmonie, conceptvorming en prototyping, 'collabs' en oefensferen (Sciopa, 2003; Darsø, 2004; Schiuma, 2011; Berthoin Antal e.a., 2018). Ook is inmiddels vrij goed in kaart gebracht wat die samenwerking kan opleveren: uit divers onderzoek blijkt dat de wijze van redeneren en de werkvormen en interventies van kunstenaars bedrijven en instellingen kunnen helpen om de omzet en productiviteit te verhogen en interne relaties en de samenwerking tussen medewerkers te verbeteren. Interventies van kunstenaars kunnen zowel de organisatie als individuele medewerkers helpen bij hun verdere ontwikkeling, onder meer doordat zij hen op een andere manier naar dingen laten kijken. Er is echter nog niet veel bekend over de condities voor succesvolle samenwerking tussen organisaties en kunstenaars.

Beeld: Igor Kisselev

Wel bestaan er inzichten over multidisciplinaire samenwerking tussen bijvoorbeeld artsen met verschillende disciplines of over samenwerking in productieketens waarbij verschillende disciplines zoals medewerkers van inkoop, planning en constructeurs projectmatig samenwerken. Bij de condities voor dit type samenwerking wordt een belangrijk onderscheid gemaakt tussen organisatorische factoren en individuele factoren van samenwerking (Nancarrow e.a., 2013). Belangrijke *organisatorische factoren* voor multidisciplinaire samenwerking zijn in de eerste plaats structuur (zoals projectteam of tijdelijke afvaardiging namens verschillende afdelingen), de samenwerkingsfilosofie (en aandacht voor het samenwerkingsproces), en administratieve ondersteuning en middelen (fysieke nabijheid, ruimte en tijd).

Belangrijke *individuele factoren* voor samenwerking zijn vertrouwen, luister- en communicatievaardigheden, interesse in andere disciplines, zelfbewustzijn, flexibiliteit, wederzijds respect en bereidheid om samen te werken met onbekende disciplines en ambitie om anderen te informeren over zichzelf, eigen rol en bijdragen (San Martin-Rodriguez e.a., 2005; Korzozim-Körösy e.a., 2014).

MULTIDISCIPLINAIRE SAMENWERKING?

De samenwerking tussen kunstenaars en organisaties betreft ook multidisciplinaire samenwerking. Bijzonder aan dit type samenwerking is dat kunstenaars worden ingezet vanwege hun volledig andere kijk op zaken.

De beperkte literatuur over dit specifieke type samenwerking biedt enkele eerste aanwijzingen voor de condities waaraan moet worden voldaan om de samenwerking tot een succes te maken. Scopa (2003) deed promotie-onderzoek naar de condities voor dit type samenwerking en onderscheidt de determinanten context, *common ground*, rollen en vertrouwen als belangrijkste condities. Andere onderzoekers noemen daarenboven het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal, de ervaring van de organisatie met het werken met kunstenaars, een positieve houding van de medewerker/manager(s) ten opzichte van artistieke interventies ('goed idee', 'we zullen zien', versus 'verspilling van tijd en geld'), de rol van een intermediair en een vorm van 'tussenruimte' waarin de normen en routines van de organisatie tijdelijk worden opgeschort en waarin elkaars manier van redeneren en methoden samenkomen in een 'wederzijdse activiteit' (Schnugg e.a., 2015; Stenberg, 2016; Berthoin Antal e.a., 2018).

CASUS – 'DANSEN OP HET PLEIN': STRATEGIEONTWIKKELING BIJ DE HAAGSE HOGESCHOOL

Het managementteam van de faculteit Gezondheid, Voeding en Sport van De Haagse Hogeschool vroeg kunstenaars om een proces te ontwerpen waarmee de faculteit samen met zoveel mogelijk studenten, medewerkers en netwerkpartners in twee maanden tijd een nieuw meerjarenbeleid zou kunnen ontwikkelen.

Het begrip 'meerjarenbeleid' roept meteen associaties op met 'tekst', een 'ding' gemaakt door mensen die verstand hebben van beleid maken. In de meest letterlijke betekenis van het woord is 'beleid' echter een wijze van handelen (meer etymologisch: het je toe-eigenen van / je in het werk verbinden met een leidraad of een richting). In die betekenis wordt 'beleid' meer een echte beweging van mensen.

Onder het motto 'Dansen op het plein' (de centrale hal van De Haagse Hogeschool die gebruikt werd voor diverse werkvormen) betrokken de kunstenaars studenten, docenten, medewerkers en externe partners bij het maken van het beleidsverhaal voor de faculteit. Aan de hand van gedichten van studenten, prikkelende en verrassende vragen, associaties in de vorm van tekeningen en woorden bij de speerpunten van beleid (netwerk, internationalisering, wereldburgerschap) werd in klassen en kantoren input voor beleid verzameld. Meerdere malen werd vervolgens op het centrale plein gebouwd aan één verhaal van beelden en taal. Op de website Dansen op het plein (www.dansenophetplein.nl) is het hele proces stap voor stap te volgen en zijn alle opbrengsten terug te vinden. En zoals een opdrachtgever zegt: 'Er ontstonden mooie nieuwe invalshoeken en gedachten in de samenwerking tussen kunstenaars, docenten, studenten en managementteam.'

ONDERZOEK

Steeds meer erkennen zowel kunstenaars als organisaties het nut van samenwerking; steeds vaker verschijnen er verhalen in de media over succesvolle 'crossovers'. Maar toch horen we ook van zowel kunstenaars als van organisaties dat ze vaak geen idee hebben wat er nodig is voor succesvolle samenwerking en er daarom maar van afzien om met elkaar samen te werken. Om een beeld te krijgen van de condities voor samenwerking tussen organisaties en kunstenaars zijn vanuit het lectoraat Innovatief Ondernemen van de Zuyd Hogeschool in samenwerking met bureau Art Partner in Amstelveen vier praktijkvoorbeelden van samenwerking tussen kunstenaars en organisaties onderzocht: de inzet van kunstenaars bij het Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuis in Tilburg, bij de Academie Minerva in Groningen, bij een tandtechnisch bedrijf, en bij De Haagse Hogeschool. Bij deze cases zijn zowel de betrokken kunstenaars als ook de betrokkenen in de organisaties geïnterviewd over de succesvoorwaarden voor hun onderlinge samenwerking. Op basis van de onderzochte literatuur over dit type samenwerking en de interviews is ook een vragenlijst opgesteld over zes doorslaggevende factoren van samenwerking: (1) onderling vertrouwen, (2) *briefing*, (3) de voor succesvolle samenwerking benodigde kwaliteiten van de kunstenaars, (4) de voor succesvolle samenwerking benodigde kwaliteiten van de organisatie, (5) de 'common ground', en (6) de procesmaatregelen tijdens samenwerking. De vragenlijst is ingevuld door twintig medewerkers van Nederlandse organisaties en door twintig kunstenaars. Deze respondenten hadden allemaal persoonlijk ervaring opgedaan met deze vorm van samenwerking, maar waren niet betrokken bij de vier onderzochte cases. Het merendeel van de respondenten had samengewerkt met Art Partner. Hieronder bespreken we de belangrijkste inzichten die ons onderzoek opleverde over de zes genoemde condities voor deze vorm van samenwerking.

VOOR SUCCESVOLLE SAMENWERKING BENODIGDE KWALITEITEN VAN KUNSTENAARS RESPECTIEVELIJK ORGANISATIES

Kunstenaar(s):

- Tonen van een 'losse' kunstopvatting (door niet strikt vast te houden aan kunst- of ontwerpdiscipline)
- Onafhankelijk zijn
- Luisteren en observeren
- Terug geven van observaties en hierop reflecteren
- Nieuwsgierig en onbevangen zijn
- Kunnen aansluiten bij de context (organisatie)
- Verbeeldingskracht en/of creativiteit inbrengen

Organisatie:

- Ontvankelijk zijn voor nieuwe methoden en inzichten
- Support van hogere leiding hebben
- Voorwaarden voor succesvolle samenwerking organiseren
- Medewerkers en leiding informeren
- Ruimte en vertrouwen geven aan medewerkers
- Ruimte maken voor experiment
- Vertrouwen in open proces en uitkomst

ALLEEN AL DE OVERWEGING OM MET ELKAAR 'IN ZEE TE GAAN' VRAAGT OM ONDERLING VERTROUWEN TUSSEN DE KUNSTENAAR(S) EN DE INHURENDE ORGANISATIE

1. Samenwerking overwegen: onderling vertrouwen

Alleen al de overweging om met elkaar 'in zee te gaan' vraagt om onderling vertrouwen tussen de kunstenaar(s) en de inhurende organisatie (de opdrachtgever) (Scopa, 2003). Hiermee bedoelen we die aspecten die er voor zorgen dat beide partijen voorafgaand aan samenwerking open staan voor deze samenwerking. We merken in de dagelijkse praktijk dat organisaties en kunstenaars vaak wat huiverig zijn om elkaar op te zoeken wanneer ze geen ervaring hebben met dit soort samenwerking. Een opdrachtgever stelt 'dat het lastig is te vertrouwen in het niet weten wat het wordt maar [hopen dat] er vast wat nuttigs uit gaat komen'. Een andere opdrachtgever

zegt dat de aarzeling om een opdracht te verlenen werd weggenomen doordat de kunstenaars vooraf specificeerden welke werkvormen en hoeveel sessies ze verwachtten nodig te hebben. Uit het literatuuronderzoek en de interviews haalden we zes aspecten die voorafgaand aan het project zorgen voor het benodigde onderlinge vertrouwen: wederzijdse interesse; referenties van eerdere projecten met dit type samenwerking; eigen eerdere ervaringen met dit type samenwerking (tussen kunstenaars en organisaties); inzichten vooraf in de werkwijzen, planningen; afspraken over communicatie; en het plannen van *pilots*.

EEN KUNSTENAAR IS GEEN ADVISEUR OF VERANDEREXPERT MAAR IEMAND DIE DE 'RAMEN' OPENZET OM EEN FRISSE WIND TE LATEN WAAIEN IN DE ORGANISATIE

Een opdrachtgever verwoordt het als volgt: 'Het belangrijkste is dat werken met kunstenaars mogelijkheden biedt die een organisatie van tevoren niet kan bedenken. De uitdaging is om daarin te gaan staan en dat aan te gaan als organisatie en als kunstenaar.'
Volgens zowel kunstenaars als organisaties is het voor het onderlinge vertrouwen in de samenwerking vooral belangrijk om interesse uit te spreken in elkaar en vooraf heldere afspraken te maken over de onderlinge communicatie.

2. Voorbereiding en *briefing*

Belangrijke aandachtspunten van *voorbereiding* zijn de match van persoonlijkheden die met elkaar zullen gaan samenwerken en de wederzijdse interesses (welke kunstdisciplines passen het beste bij het doel dat de organisatie voor ogen heeft). Verder is van belang in hoeverre de opdrachtgever ervaring heeft met het werken met kunstenaars, en hoeveel 'ruimte' de opdrachtgever krijgt van diens hogere management in een organisatie.

In het algemeen zijn er acht aandachtspunten bij een *briefing* voor een project: de aanleiding voor het project, het beoogde doel (en minder het beoogde concrete resultaat), de werkwijze, de activiteiten, de duur en deadline van het project, de commitment van de organisatie, de te hanteren visie en benadering, en het budget. Uit het onderzoek blijkt dat bij de samenwerking tussen kunstenaars en organisaties vooral aanleiding, duur, visie en benadering, en budget belangrijk zijn. Over het onderscheid tussen doel en opbrengst zegt een opdrachtgever: 'Vertrouwen dat er een product komt, terwijl je vooraf nog niet weet hoe dat er uitziet.'

Bij de briefing is het verder van belang dat er een goede introductie van de kunstenaar(s) plaatsvindt, bijvoorbeeld in een kick-off. De aanvankelijke scepsis bij de medewerkers van de inhurende organisatie slaat bij de eerste 'ontmoeting' meestal snel om in oprechte nieuwsgierigheid over, en aandacht voor, de kunstenaar(s).

DE ROL VAN DE INTERMEDIAIR

Art Partner werkte de afgelopen elf jaar samen met ongeveer vijftig organisaties en rond de vijftig kunstenaars aan honderden interventies die varieerden van workshops van een dag tot samenwerkingen van meer dan vijf jaar. In de praktijk blijkt een intermediaire partij (ook wel: 'broker', 'producer' of 'procesmanager') als Art Partner veel aandacht te besteden aan het voortraject, in dit onderzoek aangeduid als 'briefing'. Denk aan acquisitie, redenen om het project op te starten, een heldere opdrachtformulering, benadering op hoofdlijnen, casting van het creatieve team, deadlines, de visie van de organisatie en het budget – allemaal uitmondend in een getekende offerte voor minimaal de eerste fase van het project, het artistiek kwalitatief onderzoek.

Taal speelt een belangrijke rol en Art Partner treedt vaak bijna ongemerkt op als 'tolk' tussen het managementjargon dat gangbaar is in de inhurende organisatie en het (bijvoorbeeld meer poëtische) taalgebruik van de ingehuurde kunstenaars. Maar ook gedurende het hele proces is Art Partner als procesmanager nauw betrokken bij de projecten en onderhoudt nauw contact met de opdrachtgever én de kunstenaar(s).

3. Kwaliteiten van de kunstenaar

Op basis van het literatuuronderzoek en de interviews duiden we de relevante kwaliteiten van de kunstenaar voor samenwerking met organisaties als het hebben van een 'losse kunstopvatting', onafhankelijkheid, het vermogen goed te luisteren en te observeren, het vermogen observaties en reflecties onder woorden te brengen om feedback te geven, nieuwsgierigheid en ruimdenkendheid, en verbondenheid met de organisatiecontext. Belangrijke kwaliteiten van de kunstenaar in de samenwerking met organisaties zijn bovendien verbeelding en creativiteit, en het vermogen om van een visie op papier tot actie te komen.

Organisaties willen vooral samenwerken met kunstenaars om zo nieuwe perspectieven op te doen. Organisaties zoeken samenwerking met een kunstenaar omdat deze in staat is te verbeelden en creativiteit inbrengt, nieuwsgierig is en vooral goed luistert en observeert. Een opdrachtgever stelt: 'het perspectief van kunst haalt dingen naar boven die niet gezegd kunnen worden maar die wel iets vertellen'. En een andere opdrachtgever zegt: 'De samenwerking met kunstenaars pakte beter uit dan ik had gedacht – Het gaf een goede *vibe* in de organisatie.'

Opvallend is dat veel kunstenaars zelf spreken van de noodzaak om 'een losse kunstopvatting' te hebben. Daarmee bedoelen ze dat vooral die kunstenaars geschikt zijn voor samenwerking met organisaties die hun eigen kunstdiscipline loslaten en 'de organisatie als materiaal' beschouwen. Om vervolgens met dit materiaal, zoals de medewerkers met hun verschillende opvattingen en de procedures en de regels, te gaan spelen, bouwen en ontwerpen. Een theatermaker zegt hierover het volgende: 'met een lege ruimte beginnen, die gaan we vullen, de rituelen meenemen en samen een decor bouwen.'

DE AANVANKELIJKE SCEPSIS IN DE INHURENDE ORGANISATIE SLAAT BIJ DE EERSTE 'ONTMOETING' MET DE KUNSTENAAR(S) MEESTAL SNEL OM IN OPRECHTE NIEUWSGIERIGHEID

Ook zoeken organisaties vooral contact met kunstenaars vanwege hun rol als 'verwarrer' en 'ontregelaar': een kunstenaar is geen adviseur, veranderexpert of probleemoplosser, maar iemand die de boel kan opschudden en de 'ramen openzet' om een frisse wind te laten waaien in de organisatie. Een opdrachtgever zegt hierover het volgende: 'Het ontstroeven, de verwarring, biedt ruimte om vragen te stellen die anderen niet stellen. Door ongemak in te brengen, en er een tijdje in zitten, kunnen we daarna "in vorm komen": wat komt er wel en niet in [het uiteindelijk beleid]'.

4. Kwaliteiten van de organisaties

Samenwerken met kunstenaars vraagt vooral veel van de organisatie. Op basis van de literatuur en de interviews hebben we negen specifieke kwaliteiten benoemd die belangrijk zijn voor organisatie in de samenwerking met kunstenaars. Te weten: ontvankelijkheid voor nieuwe ideeën, affiniteit met kunsten, eerdere ervaring met *artistic interventions*, support van het management, organiseren van condities voor samenwerking, informeren van de medewerkers, bieden van ruimte en vertrouwen aan medewerkers, ruimte voor een experiment, en vertrouwen in open proces/uitkomst. Deze negen kwaliteiten zijn vervolgens nader getoetst aan de hand van de vragenlijst. Hieruit blijkt dat organisaties met name het vermogen moeten hebben om ruimte te geven aan een experiment, moeten kunnen vertrouwen op de eerder genoemde 'open uitkomst', en ruimte moeten kunnen geven aan medewerkers. Immers, de medewerkers zijn het 'materiaal' waarmee de kunstenaars aan de slag gaan. Een ontwerper die werd ingezet bij het werken aan een organisatievraagstuk zegt daarover het volgende: 'Het creatieve proces in samenwerking kan niet exact worden gespecificeerd en is vaak onbekend.' Dit vraagt vaak veel van de opdrachtgever. Eén opdrachtgever spreekt van 'sterk op je plek zitten en het durven dragen' (van een andere visie en/of andere methode van veranderen). Ook wordt in de gesprekken met opdrachtgevers vaak het belang genoemd van 'de opvatting dat een maakproces met medewerkers moet worden uitgevoerd' en dat het absoluut noodzakelijk is dat daarvoor ruimte wordt gegeven aan medewerkers en uitvoerders. De externe

kunstenaar(s) en de interne medewerkers moeten er samen een open proces van maken, dat zij gezamenlijk met elkaar doormaken, 'waarbij je met het materiaal (de organisatie) gaat rommelen en het goede ding wel boven komt drijven'. Ook is het belangrijk dat de opdrachtgever toestemming geeft om buiten de organisatie te buurten voor inspiratie, stil te staan, te spelen en te 'klooien'.

DE MEDEWERKERS ZIJN HET 'MATERIAAL' WAARMEE DE KUNSTENAARS AAN DE SLAG GAAN

5. *Common ground*

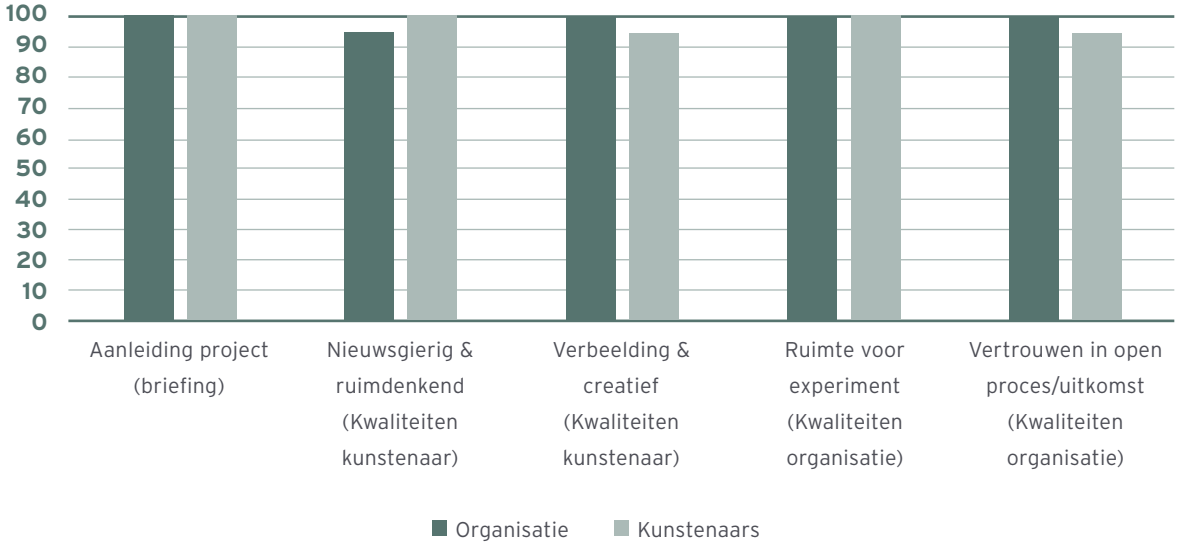
De gemeenschappelijke basis voor samenwerking ('common ground') betreft 'de aanwezigheid van gemeenschappelijk begrip gevestigd in de gedeelde ruimte die is gecreëerd tussen medewerkers, waarop een gedeelde creatieve visie is ontwikkeld' (Scopa, 2003). In tegenstelling tot de andere aspecten van deze multidisciplinaire samenwerking zijn kunstenaars en organisaties het niet helemaal eens over de gemeenschappelijke basis voor samenwerking. Organisaties geven aan 'common ground' vooral te zoeken in gedeelde taal, een gedeeld proces (voordelig voor iedereen) vanuit een gedeelde visie. De kunstenaars zoeken het gemeenschappelijke vooral in een 'ja' tegen het proces dat men samen aangaat en het gemeenschappelijke proces dat men vervolgens samen doorloopt – maar dus uitdrukkelijk niet in gemeenschappelijke taal en gemeenschappelijke visie. Een geïnterviewde theatermaker zegt hierover het volgende: 'Samen de tussenruimte in, om samen ruimte te creëren. We maken een soort ruimte waarin we samen een gesprek hebben van navel tot navel. Tussenruimte waarin het spannend is, de plek der moeite, daar ben ik naar op zoek.' Het betreft hier dus vooral het proces dat je samen deelt.

6. Procesmaatregelen voor samenwerking

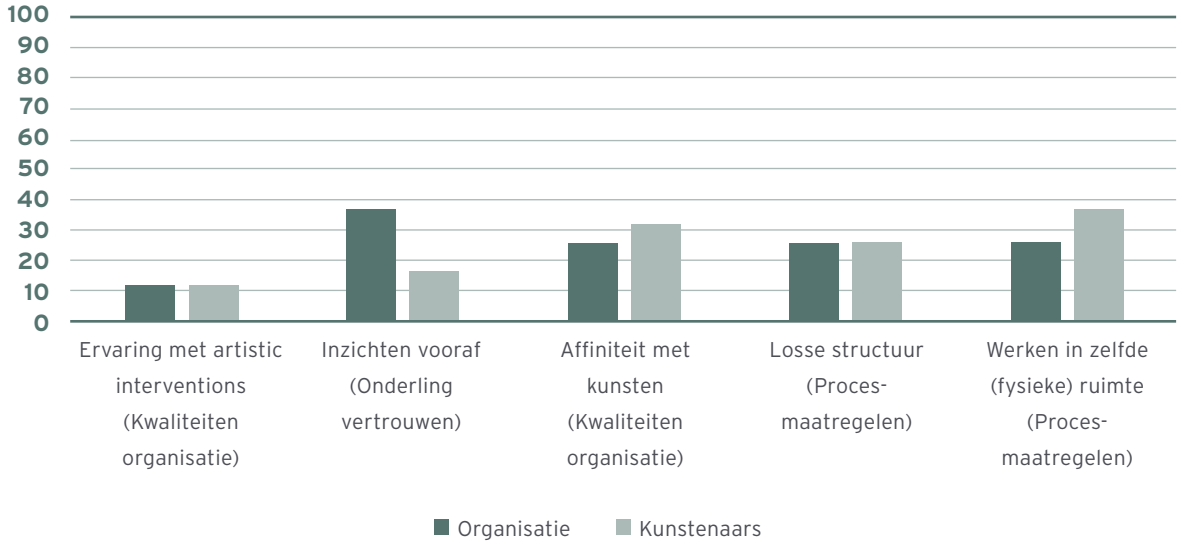
Ten slotte vonden we nog vijf aspecten die gedurende het proces van samenwerking van belang blijken en die we niet goed onder de voorgaande condities kunnen plaatsen. Deze procesmaatregelen zijn: een losse werkstructuur, een helder werkproces, een dynamisch werkproces, met elkaar werken in een zelfde (fysieke) ruimte, en dat buiten de (fysieke) organisatiecontext.

Tijdens het proces van samenwerking blijkt vooral een dynamisch werkproces de sleutel tot succes. Een opdrachtgever zegt hierover: 'Vooraf niet alles dichttimmeren. Het gaat om het onder begeleiding samen ervaren en samen ontdekken. Van te voren weet je niet

FIGUUR 1. TOP-5 GEPERCIPIEERDE BELANGRIJKE CONDITIES VOOR SAMENWERKING



FIGUUR 2. TOP-5 GEPERCIPIEERDE MINST BELANGRIJKE CONDITIES VOOR SAMENWERKING



wat je allemaal tegenkomt.' Een kunstenaar zegt hierover: 'Begeleiden is net zoiets als boetseren of kleien.' En een ander: 'We gaan lege ruimte maken, daarna vullen. Ik weet van te voren niet hoeveel ruimtes we tegenkomen.'

INTERMEDIAIRE PARTIJ

Ook onderzochten we de rol en het belang van een intermediaire partij bij deze vorm van samenwerking. Van de groep kunstenaars en organisaties die de vragenlijst hebben ingevuld, kwam 63 procent van de kunstenaars en 53 procent van de organisaties met elkaar in contact via een intermediaire partij, zoals Art Partner (zie kader 'De rol van de intermediair'). Zo'n *intermediaire* partij heeft een belangrijke rol bij het *matchen* van de kunstenaar(s) en de vraag of uitdaging van de inhurende organisatie.

Ruim 60 procent van zowel de organisaties als kunstenaars die werkten via een intermediaire partij vond de inzet van zo'n intermediaire partij belangrijk of zeer belangrijk voor een succesvolle samenwerking.

CONCLUSIES

De bevraagde kunstenaars en organisaties hebben allemaal één of meer ervaringen met samenwerking met elkaar. Allemaal zijn ze daar achteraf gezien zeer tevreden over, en van beide kanten overwegen alle partijen die hebben meegedaan aan het onderzoek om dit soort samenwerking in de toekomst te herhalen.

Opvallend is dat zowel kunstenaars als organisaties de verschillende condities ongeveer gelijk waarderen, ondanks de grote verschillen in achtergrond. Helderheid over de aanleiding van het project (*briefing*), de nieuwsgierigheid en ruimdenkendheid van de kunstenaar alsook zijn of haar verbeeldend vermogen en creativiteit, ruimte voor het experiment, en vertrouwen in een open proces en uitkomst vormen de hoogst scorende (percentages belangrijk plus zeer belangrijk) condities voor dit type samenwerking (zie figuur 1). Ervaring met *artistic interventions* en affiniteit met de kunsten (beide kwaliteiten van de organisatie), hoewel diverse malen genoemd in de interviews, blijken niet nodig voor een succesvolle samenwerking, evenmin als inzichten vooraf (onder-

ling vertrouwen), een losse structuur, en werken in een zelfde (fysieke) ruimte (beide procesmaatregelen) (zie figuur 2).

Welke conclusies zijn te halen uit het onderzoek en de ervaringen? Voor de *kunstenaars* is het vooral belangrijk dat zij organisaties tegemoet treden vanuit een open kunstenopvatting ('de organisatie is het materiaal') en hun onafhankelijkheid bewaken om hun waarnemingen en interventies te kunnen doen.

Organisaties moeten vooral vertrouwen op een open proces en een resultaat dat zich pas gaandeweg vormt, dit faciliteren door medewerkers vanaf het begin te betrekken, vertrouwen te geven en te informeren – en vooral vooraf met elkaar de duur van de samenwerking, de visie en benadering helder te maken. Ten slotte lijkt de inzet van een *intermediair* voor deze vorm van samenwerking een succesfactor om tot een goede match van de organisatievraag met de kwaliteiten van een creatieve professional te komen of waar nodig tijdens het proces van samenwerken te faciliteren. Schroom dus niet, ga samen aan de slag en er zullen mooie dingen ontstaan!

Literatuur

Berthoin Antal, A., G. Debucquet & S. Frémeaux (2018). Meaningful work and artistic interventions in organizations: Conceptual development and empirical exploration. *Journal of Business Research*, 85, pp.375-385.

Buono, A.F. (2009). *Emerging trends and issues in management consulting: consulting as a janus-faced reality*. Charlotte: IAP

Darsø, L. (2004). *Artful creation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Korazim-Körösy, Y., T. Mizrahi, M. Bayne-Smith & M.L. Garcia (2014). Professional Determinants in Community Collaborations: Interdisciplinary Comparative Perspectives on Roles and Experiences Among Six Disciplines. *Journal of Community Practice*, 22, pp. 229-255.

Nancarrow, S.A., A. Booth, S. Ariss, T. Smith, P. Enderby & A. Roots (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*, 11/19.

San Martin-Roderiguez, L., M. Beaulieu, D. D'Armour & M. Ferrada-Videla (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*. May, Suppl. 1: pp. 132-147.

Scopa, K. (2003). The development of strategies for interdisciplinary collaboration from within the visual arts. The Centre for Research in Art and Design, Gray's School of Art.

Schiuma, G. (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge: Cambridge University Press.

Schnugg, C., A. Berthoin Antal, N. Adler & J. Woodilla (2015). Artistic Interventions that Tilt Organizations: Opportunities and Leadership Challenges. *Academy of Management Annual meeting Proceedings* (January).

Over de auteurs

Dr. S.A. de Groot is lector Innovatief Ondernemen aan Zuyd Hogeschool. Drs. S. Boer, antropoloog en communicatieadviseur, en R. Tordoir, econoom, zijn oprichter-eigenaars van Art Partner, een creatief bureau waar kunstenaars leidend zijn in de uiteenlopende opdrachten voor organisaties – dit vanuit de gedachte dat in de kunstwereld voortdurend nieuwe werkwijzen, ideeën en concepten worden ontwikkeld die een bijdrage kunnen leveren aan de innovatie- en veranderkracht van organisaties.