

De intermediair verbindt de kunstenaar en de organisatie.

De opdracht van de intermediair

De eeuwenoude relatie kunstenaar en ondernemer heeft in zijn evolutie reeds veel verschillende vormen aangenomen. Ze is gegroeid vanuit het mecenaat, filantropie, maatschappelijk verantwoord ondernemerschap waarbij de relatie telkens eenzijdig vanuit de organisatie of het bedrijf gedefinieerd werd. De laatste decennia is er meer focus op instrumentele relaties zoals het sponsoren van kunstenaars gericht op het bedrijfsimago die vaak korte termijn samenwerkingen zijn. Recentelijk ontstaan er ook middellange termijn samenwerkingsprojecten die de vorm aannemen van een partnerschap tussen de kunst- en de ondernemerswereld en die gericht zijn naar het samen zoeken hoe beide werelden van elkaar kunnen leren en hoe ze samen nieuwe kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen.

Leren uit de culturele verschillen van beide werelden vereist een ingesteldheid van beide partijen om elkaar te ontmoeten en te begrijpen en zich te engageren in de culturele 'clash' die daar noodzakelijk mee verbonden is. Deze vorm van samenwerking vereist enerzijds een grote openheid maar anderzijds ook voldoende zelfbescherming zodat je jezelf en de ander toelaat zijn eigenheid te bewaren en zich verder te ontwikkelen. Bij het samenbrengen van de kunst- en de economische wereld met dit als doel worden intermediairs ingezet die beschikken over speciale competenties om partijen te matchen en in het proces te bemiddelen. Het vraagt inzicht in deze processen die vaak complex en tijd opslorpend zijn en daarnaast ook volharding en flexibiliteit. De intermediair zet in op de verbinding tussen de partners en creëert op die manier ruimte waarin beider belangen behartigd worden en toegevoegde waarden kunnen ontstaan.

De Europese studie: "Managing Artistic Interventions in Organisations: a Comparative Study of Programmes in Europe" Ariane Berthoin Antal with Roberto Gomez de la Iglesia and Miren Vives Almandos stellen dat: het gemeenschappelijke bij de intermediairs is het zoeken naar toegevoegde waarden voor beiden partners die niet spontaan ontstaan maar vergen een voortdurende inspanning. Het hanteren van verschillende tools, programma's en formats bewerkstelligen de implementatie van deze vorm van samenwerken en de resultaten ervan en dus het wederzijds leren van elkaar in de organisaties.

De doelstelling van de intermediair is bepalend

De doelstelling die de intermediair filtert en/of formuleert omtrent de samenwerking tussen kunstenaar en bedrijf is bepalend voor het verloop en de uiteindelijke resultaten ervan. Soms ligt het accent van de doelen eerder op de organisatie en soms eerder op de kunstenaar, als uiteinden van een continuüm met verschillende gradaties tussenin. De ene kant van het continuüm bewerkstelligt in het bedrijf de innovatie, de organisatorische en sociale veranderingen terwijl de andere kant nieuwe tewerkstellingsmarkten voor de kunstenaar, het opleiden van kunstenaars voor dergelijke projecten en het produceren van kunstwerken beoogt. Soms kan deze

gradatie ook verschillen van project tot project. Eenzelfde intermediair kan ook beide types doelen bespelen naargelang de noden van het project. Elke intermediair houdt er ook bepaalde visies en doelstellingen op na, die mee bepalend zijn voor de relatie met de kunstenaar en de organisatie en bepaalt ook het business model van de intermediair. Het is belangrijk dat de intermediair hierover helder communiceert zodat de plaats en het belang van de kunstenaar en of van de organisatie duidelijk is.

De belangrijkste taak van de intermediair is niet meetbaar.

Hij helpt vertrouwen op te bouwen tussen de verschillende culturen terwijl hij de grenzen bewaakt. Enerzijds maakt hij de verbinding tussen de twee werelden terwijl hij ook ruimte maakt voor beide partijen zodat ze eigen waarden en identiteit kunnen trouw blijven. De intermediair staat tussen hen en begrijpt beide werelden en dient als een vertaler van de cultuur voor beide partners, zelfs meer; hij helpt een gemeenschappelijke taal ontwikkelen binnen een project. Op die manier worden verschillen en dissonanties tussen de culturele codes bronnen van kennis en ervaring maar geen grenzen. Verschillende codes hebben te maken met een eigen jargon maar ook met de manier van communiceren op zich. Leren van elkaar gebeurt door te putten uit de verschillen tussen beide werelden in de manier van kijken en doen maar niet door de culturele clash te vermijden en op te gaan in de ander.

Vertrouwen komt niet automatisch tussen beide werelden en is niet meetbaar. Het is een essentiële factor in het proces, daarmee staat of valt een project. Het moet worden opgebouwd vanuit een interculturele overeenkomst. Belangrijk is het afsluiten van een contract en/of engagementsverklaring tussen beide partijen met specificatie van de intellectuele eigendom. Er is geen resultaatsverbintenis. Het engagement zit meer in de ontwikkeling van een materieel of immaterieel prototype dan in een afgewerkt en marktklaar eindresultaat.

De intermediair moet met beide aspecten, het contract en het menselijk vertrouwen kunnen omgaan. Hij fungeert als een garantie voor het project.

De rol van de intermediair is meervoudig.

De intermediair kan verschillende rollen opnemen en per project zullen andere accenten gelegd worden: kunstenaars en organisaties zoeken voor de projecten, de focus van het project mee helpen bepalen, fondsen zoeken, ondersteuning bieden tijdens het project, kruisbestuiving bevorderen en bewaken, opkomende conflicten begeleiden, communiceren op lokaal en internationaal vlak en evalueren van de resultaten.

Daarnaast stimuleert de intermediair ook studie en onderzoek over dit onderwerp en sensibiliseert hierover op een breder maatschappelijk vlak.

Verschillende fazen van het werkingsproces

1. Het verwerven van het project

Projecten kunnen worden aangebracht door de kunstenaar, de deelnemende organisatie of een derde zoals een stad, een vereniging, de intermediair zelf of nog anderen.

2. Het definiëren van het project

De aanbrenner van het project heeft een bepaalde vraagstelling en/of doel voor ogen. Het doel bij de aanzet van het project is richtinggevend maar hoeft niet noodzakelijk het einddoel te zijn. De inbreng van de andere partij, een wijzigende context, de middelen en het proces zelf zullen het eindresultaat mee bepalen. Het project kan zowel proces als product/kunstwerk gericht zijn. Creatie en co-creatie vormen vaak het uitgangspunt.

3. *Selectie van de kunstenaar of organisatie*

Het samenbrengen, het matchen van de kunstenaar en de organisatie is essentieel. Het succes van een project staat of valt met een goeie match tussen beiden. Voor de keuze van de kunstenaar kan men putten uit eigen netwerk of via een open oproep. Kennis van de cultuur en de taal van de organisatie zijn belangrijk.

4. *Verankering van het project in de organisatie*

Een proces kan in een bedrijf starten op basis van:

- de kunstenaar doet een voorstel als antwoord op een welbepaald objectief van de organisatie.
- de kunstenaar zet samen met de medewerkers van de organisatie een concept, een actieplan op.
- de organisatie brengt een concept aan waarmee de kunstenaar en de organisatie verder werkt.

In de drie gevallen is het uitstippelen van een gezamenlijk te volgen weg zeer belangrijk.

Niet zelden wordt de beslissing om een project in een organisatie op te zetten genomen door de top van de organisatie maar de betrokkenheid van de basis is essentieel om resultaat te hebben en dus succesvol te zijn. Bottom-up en top-down moeten elkaar ontmoeten. Die betrokkenheid kan zich realiseren door een projectteam te vormen of op individuele basis de medewerkers erbij te betrekken.

De kunstenaar moet de bedrijfscultuur leren begrijpen en er leren mee omgaan. Soms wordt hij geconfronteerd met scepticisme bij de medewerker omwille van de stereotype houding tegenover kunstenaars of omwille van problematische ervaringen met voorgaande initiatieven van de directie.

5. *Het opvolgen van het proces*

Deze taak is van essentieel belang om het geheel te blijven volgen en tijdig te kunnen tussenkomen bij niet productieve conflicten. De intermediair maakt een onderscheid tussen het relationele aspect en het inhoudelijke - hoewel beide even belangrijk zijn – in een samenwerking. Het relationele aspect bepaalt het potentieel en de termijn van het project. Mislukken kan worden omgebogen naar leren en durven ontbinden om tot een betere verbinding te komen. Verandering en innovatie zijn het resultaat van een soepele verbinding en ontbinding. Het opvolgen kan via groepsbijeenkomsten, individueel of via het werkplan gebeuren.

6. Evaluatie

Evaluëren als terugblik op een proces is belangrijk als continue verbeteringsmodel en om het leerproces te expliciteren van de deelnemende partijen. Het kan het implementeren van wat er geleerd werd bevorderen. Documenteren en evalueren laat ook toe dat externe organisaties studies en onderzoek kunnen uitvoeren. Zo kan bijvoorbeeld onderzoek gevoerd worden naar indicatoren van succes.

Anderzijds is er een groeiende druk op dergelijke samenwerkingen om bewijzen te leveren dat ze een positieve impact hebben. De resultaten van deze projecten kunnen worden geïllustreerd maar zijn moeilijk te meten in termen die voor de stakeholders duidelijk zijn. De meerwaarde die door de deelnemende manager, werknemers en kunstenaars gevoeld wordt kan meestal kwantitatief niet worden weergegeven. Ook het vernieuwende en interdisciplinaire karakter van deze projecten maakt meten en valoriseren niet makkelijk. Daarentegen is dan weer puur kwalitatief onderzoek onvoldoende voor de stakeholders die harde bewijzen zoeken van de resultaten.

Tenslotte is het zichtbaar maken van de meerwaarde van de projecten belangrijk voor de intermediair om klanten te werven en de maatschappij te sensibiliseren.

Een productieve benadering van het evaluatieproces is een mix van interne evaluatie gedaan door de intermediair, de kunstenaar en de organisatie en een externe evaluatie door een wetenschappelijke instelling. Dit laat toe verschillende perspectieven van de ervaringen te ontdekken, ontwikkelingen verder op te volgen in de tijd waardoor een volgend project kan verbeterd worden.

Kernelementen in een project

○ *De duur van het project*

Dit is afhankelijk van het soort doelstelling die men stelt. Bij middellange projecten moet men voldoende tijd nemen om resultaten te bekomen. Aandacht voor de notie 'creatieve leegte', dwz de nodige tijd voor incubatie zonder men onmiddellijk resultaat ziet, is zeer belangrijk maar ook moeilijk gezien de tijdsdruk. Vaak komt de deelname aan de projecten boven op het gewone werk in de organisatie en is de tijd beperkt. Men moet minstens 9 maand uittrekken voor een project op middellange termijn.

○ *Kwaliteitsbewaking*

De intermediair ontwikkelt een bestendige zorg voor de bewaking van de kwaliteit op alle vlak en op ieder moment van de verbinding: de keuze van de kunstenaar of de organisatie, het partnership, het verloop van het werkingsproces, de eindresultaten, de communicatie intern en extern, al deze elementen zijn even belangrijke factoren die het geheel mede bepalen. Op het eerste zicht lijkt dat een evidentie maar de complexiteit van dergelijke projecten en het zich niet plaatsen op de verbinding tussen

de partners maar eerder kiezen voor één of andere partner, bemoeilijkt vaak de opdracht. Terwijl het bewaken van de kwaliteit door de intermediair, die het geheel overschouwt, van essentieel belang is om zowel de diepgang als het succes van het project te verhogen.

○ *Platform voor het delen van ervaringen*

Het delen van ervaringen tussen de betrokken organisaties en kunstenaars is een opportuniteit en soms een noodzaak voor de deelnemers. De platforms kunnen seminars, conferenties of workshops zijn, opgezet door de intermediair. Deze geven een gevoel van erbij te horen en de mogelijkheid om te netwerken.

○ *Communicatie en verspreiding van de projecten*

De noodzaak om intern en extern over de projecten te kunnen communiceren is zeer groot. In de organisatie is interne communicatie altijd nodig maar nog het meest bij organisatorische vernieuwing en verandering; zeker als het project door een kleine groep gedragen wordt maar waar de gehele organisatie moet bijgestuurd worden. Externe communicatie is eveneens belangrijk om te sensibiliseren bij de kunstwereld, de industrie, de politiek en de maatschappij in het algemeen.

Kredietwaardigheid van de intermediair.

De intermediair moet geloofwaardigheid hebben in beide werelden. Dit wordt bereikt op verschillende manieren: door gerealiseerde succesvolle projecten, de samenstelling van een mixed team of geruggesteund door een grotere organisatie. Soms worden intermediairs ook gevraagd om extra middelen te werven voor een project, waardoor het noodzakelijk is om een goed netwerk te hebben met zowel private als openbare spelers en de weg te kennen naar sponsors.

Het kunnen weigeren van een opdracht wordt naar de toekomst toe ook heel belangrijk. Een deskundig intermediair voelt aan wanneer er een goede match is tussen de belangen en waarden van de organisatie en de kunstenaar. Soms moeten ze ook een contract weigeren als die match er niet inzit. Dit zal belangrijk worden in de mate dat de markt zich ontwikkelt en meer organisaties het doen omwille van de trend en niet om echt te leren van een open relatie met de kunstenaar.

Structuur en financiering van de intermediair

Volgens de bovengenoemde Europese studie zijn er op Europees vlak enerzijds non-profit organisaties die zich situeren als private ondernemingen of als afdeling van een private onderneming, anderzijds zijn er organisaties van publieke aard die zowel binnen universiteiten als kunstorganisaties functioneren. Twee elementen zijn bepalend voor het business model van de intermediair nl. de doelstelling van de intermediair en de doelstelling van de financier. De financiering is bijna altijd een combinatie van lokale, regionale, nationale en Europese subsidies en/of tewerkstelling en van innovatie fondsen. De bijdrage van de deelnemende organisaties aan de projecten stijgt en kan in een aantal gevallen het honorarium van de kunstenaar dragen en soms een deel van het honorarium van de intermediair.

Uiteraard gaat ook een belangrijk deel van het werk van de intermediair naar het zoeken van fondsen.

Situatie op Vlaams niveau

Tot nu toe is er geen enkele vorm van subsidiëring voor intermediairs op Vlaams niveau terwijl Europees deze vorm van innovatie zowel voor de kunst- als de economische wereld reeds jaren zijn ingang heeft gevonden en ook gesubsidieerd wordt. Op Europees niveau citeren we: www.tillt.se, www.3-ca.org, www.Disonancias.com, www.Conexionesimprobables e.a. . De lacune aan intermediairs op Vlaams niveau betekent dat er weinig projecten worden opgezet die de kruisbestuiving tussen kunstenaar en bedrijf of organisatie als doel hebben. Nochtans zou het subsidiëren van intermediairs aanvullend kunnen zijn op de subsidies voor de kunst- en economische wereld die meer en meer onder druk komen te staan.

Hierdoor kunnen ook meer experimenten worden opgezet en kan deze vorm van innovatie met de tijd zelf bedruipend, zeg maar winstgevend worden en dus geen ondersteuning meer nodig hebben. Maar de intermediair moet de tijd krijgen om onderzoek te doen en naar het voorbeeld op Europees niveau kan dit enkel met ondersteuning door de overheid.

In Vlaanderen is enkel Arteconomy, een privé initiatief, als intermediair aanwezig. www.arteconomy.be

Knelpunten in het veld

- *Sensibiliseren van de bedrijfswereld en organisaties*

Een hele waaier van organisaties zijn werkzaam in deze sector. Noch het feit of het private of openbare ondernemingen zijn noch de specifieke industriële tak waartoe ze behoren lijken bepalende factoren te zijn die hen meer of minder geschikt maken om baat te hebben bij de interne processen die ontstaan door de aanwezigheid van een kunstenaar in de organisatie.

In sommige organisaties vindt het management het moeilijker dan in andere om een langdurig artistiek proces in hun bedrijf te starten. De bedrijfscultuur maakt het verschil: daar waar de bedrijfscultuur reeds ervaring heeft met interdisciplinaire samenwerking vindt men het makkelijker de resultaten van het proces te integreren. Daarnaast speelt de bereidheid van de directie om iets nieuws te proberen ook een belangrijke rol, evenals de noodzaak voor een nieuwe aanpak om doorbraken te bekomen die de traditionele methoden niet konden geven.

Deze andere manier om met creativiteit om te gaan in de organisatie is nog te weinig gekend in de economische wereld. Daar bestaat nog teveel het beeld van de romantische kunstenaar als een niet communicatieve zonderling die enkel met de materialiteit van zijn kunstwerk begaan is. De idee, dat de manier waarop hij met zijn creativiteit omgaat ook inspirerend kan zijn voor de organisatie en deze op haar beurt als een labo kan functioneren voor de kunstenaar moet nog meer verspreid worden. Deze sensibiliserende taak is een overheidsopdracht, die noch in Vlaanderen noch op federaal niveau opgenomen wordt en op Europees vlak nog in de kinderschoenen staat. Deze sensibilisering schept nochtans mogelijkheden voor zowel de kunst- als de economische wereld om te innoveren.

- De toegang tot dit veld voor meerdere kunstenaars verhogen*

Naast technische competenties is het belangrijk dat de kunstenaar echt geïnteresseerd is in open samenwerking en teamwork. De belangrijkste factor om met een kunstenaar samen te werken is niet de vorm, esthetiek van het kunstwerk maar eerder de interesse en de manier van werken van de kunstenaar. Zijn methode om zijn creativiteit om te zetten in resultaat is het uitgangspunt van de samenwerking. In deze methode staan o.a. bewustwording, beleving en duurzaamheid voorop. Interdisciplinariteit is een gemeenschappelijk kenmerk van die kunstenaars. Hij moet kunnen luisteren en observeren wanneer nodig, goed kunnen communiceren en zich soepel kunnen aanpassen. Hij mag niet krampachtig vasthouden aan strikte ideeën over wat moet bereikt worden maar moet ruimte laten voor het onverwachte. De bekwaamheid tot informeel leiderschap en een zeker charisma zijn zeer waardevol voor de kunstenaar omdat zij de leden van de organisatie of bedrijf helpen hun eigen angst en onzekerheid in een ongewone situatie te beheersen. Voor alle projecten is het essentieel dat de kunstenaar zijn criteria en kritische zin gedurende de gehele periode behoudt, terwijl hij tezelfdertijd open staat en zich engageert met de medewerkers van het bedrijf die op een andere manier denken en werken.

Een aantal kunstenaars bezitten van nature deze kwaliteiten. Maar anderen zijn zich niet bewust van deze talenten, ze weten die niet aan te wenden of ze ontbreken bepaalde schakels in het gehele proces. Het opzetten van workshops of korte opleidingen kunnen hen de nodige inzichten geven, zodat ze op die manier nieuwe en boeiende werkvelden ontdekken die hen eveneens een inkomen verschaffen. De opleiding is echter gericht op het bekwaam maken van de persoon van de kunstenaar en geeft geen enkele richtlijn tav van zijn methode om zijn creativiteit neer te zetten. Communicatie, inzicht en omgaan met grote en kleine structuren in de economische wereld, het behouden van zijn autonomie als kunstenaar behoren tot de basis cursussen.
- Kwantificeren van de resultaten*

Gezien de economische wereld tot nu toe vooral de taal begrijpt van het kwantificeren van de resultaten terwijl hier het resultaat zich vooral situeert op kwalitatief niveau worden studie en onderzoekscentra uitgedaagd om de link tussen beide benaderingen te leggen. De nood is groot omdat dit een sleutel is om deze projecten op een bredere schaal ingang te doen vinden.
- Duurzaamheid en implementatie van de resultaten*

Er is grote nood aan een leidraad, een handgreep, een roadmap die de duurzaamheid van het project en de implementatie van de resultaten op langere termijn bewerkstelligen en dit vooral bij strategische veranderingsprocessen. Deze instrumenten zijn essentiële onderdelen om dit partnership een ingang en basis in de maatschappij te verschaffen op lange termijn. Deze roadmap moet middelen, methoden en opportuniteiten aangeven van de periode na de aanwezigheid van de kunstenaar alsook voor verdere samenwerkingen met andere kunstenaars met of zonder een intermediair in de organisatie.
- Nood aan bekwame intermediairs*

De taak van de intermediair is specifiek en vooral het gegeven om de taal van twee werelden te spreken en te begrijpen is het geen makkelijke opdracht. Daarnaast moet de intermediair in staat zijn ruimte te scheppen voor beide partijen afzonderlijk en een gemeenschappelijke ruimte voor de toegevoegde waarden van beide. De intermediair moet ook kunnen omgaan met een grote complexiteit aan gegevens, mensen, relaties, conflicten en voorvallen. Hij is een goede organisator en communicator, intern en extern. Het is daarom niet eenvoudig om voor deze job de geschikte mensen te vinden. Daarom zou een specialisatie binnen de economische-, sociale-, communicatie- en kunstopleidingen een verrijking kunnen zijn met reële tewerkstellingskansen in de nabije toekomst.

Er is tevens een grote nood om de snel evoluerende rol en taak van de intermediair in kaart te brengen vanuit de verschillende benaderingen zodat er een solide basis is voor een opleiding.

- *Tekort aan financiering*

Het tekort aan fondsen bemoeilijkt het uitwerken van goede programma's en projecten, van studie en onderzoek en dit zowel op Vlaams, federaal als op Europees niveau.

De toekomst

Er is een duidelijke nood aan het in kaart brengen van de individuen die als intermediaire werken, de intermediaire organisaties en hun **werkwijzen**. Dit kan een bijdrage leveren tot het begrijpen van de factoren die van belang zijn voor de projecten van de intermediairs. Het tekort aan fondsen in deze crisistijden heeft er wellicht toe bijgedragen dat sommige beloftevolle programma's en projecten niet doorgingen waardoor er ook minder intermediairs aan de slag kunnen en intermediaire organisaties niet kunnen opstarten of verdwijnen. Een mapping van de verschillende mogelijkheden om de intermediair te financieren zou helpen.

Het domein van de intermediair zal in de toekomst zeer snel veranderen om tenminste drie redenen:

- Omdat de intermediairs zelf aan het leren zijn binnen het proces; alhoewel zij een algemeen kader hebben willen zij zich niet vastpinnen op een recept dat door de kunstenaar moet gevolgd worden wanneer hij binnen een organisatie werkt. Zij zien ook hun eigen processen en werkwijzen niet als vaststaand. Zij evalueren formeel en informeel, intern en extern, reflecteren over hun methoden en verbeteren die.
- Nieuwe intermediaire organisaties ontstaan en anderen verdwijnen. Naast de organisaties werpen er zich vandaag ook andere individuen op zoals curatoren, producenten, kunstenaars of bedrijfsconsultants die interesse tonen in het bemiddelen tussen kunstenaars en bedrijven of organisaties. Het veld wordt diverser en tegelijk ook complexer en meer hybride.
- Omdat er een groeiende interesse en vraag is naar informatie uit diverse hoeken. Beleidsmakers op Europees, nationaal en lokaal niveau willen weten onder welke voorwaarden zulke interventies aan de noden in de gemeenschap en de economie tegemoet komen. Beleidsmakers in bedrijven of in organisaties nemen hiervan kennis en willen advies om te beslissen of dit ook voor hen opportuun kan zijn. Ook kunstenaars ontdekken de samenwerkingsvorm en onderzoeken eveneens deze optie.

Bibliografie

Europese studie: “ Managing Artistic Interventions in Organisations : a Comparative Study of Programmes in Europe “, Ariane Berthoin Antal with Roberto Gomez de la Iglesia and Miren Vives Almandos

“Training Artists for innovation : Typologies of Projects, Results and Intermediaries”, Sofie van den Borne, Joost Heinsius, Lucie Huiskens.

“Arteconomy 2002-2009”, Charlotte Bonduel.

“Kunstbedrijf/Bedrijfskunst” Sociologische gevalstudie over het samenwerkingsverband tussen Constructies Espeel en kunstenaars. RUG vakgroep sociologie, onder leiding van Prof. Dr. Johny Vincke.

“Case Arteconomy — een brug slaan tussen kunst en ondernemerschap: Vlaamse ondernemers stimuleren creativiteit en innovatie via kunst” Vlerick Management School Leuven Gent, in samenwerking met Flanders DC. De auteurs : Herman Van den Broeck, Eva Cools en Tine Maenhout.

“De kunstenaar in het bedrijf” Auteur: Yves Knockaert, Instituut voor Onderzoek in de Kunsten, KUL Werkgroep Art.

Julie Vandenbroucke
Arteconomy
27-04-2012