



Over de relatie Artistieke verbeeldingskracht en Bedrijfsinnovaties Dialogoog & Verhandeling

Onderzoeksverslag naar aanleiding van
Cultuur-Economie Programma ONGEZOUTEN van het Kunstenlab te Deventer

Giep Hagoort

Dectoraat Kunst en Economie, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

Colofon

Onderzoek en tekst: Gijs Wagdoort, HKU lectoraat Kunst en Economie

Ontwerp omslag: Houdbaar, Peter Bos

Vormgeving binnenwerk: HKU, Jaap van den Dries

Contact: Betty Kriekaard (betty.kriekaard@ke.hku.nl)

www.ongezouten.nl

www.kunstenlab.nl

www.hku.nl

Mei 2012

Op deze publicatie rust geen auteursrecht. Gebruik van het materiaal en de tekst is toegestaan onder vermelding van de bron.



Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

Over de relatie Artistieke verbeeldingskracht en Bedrijfsinnovaties

Dialogoog & Verhandeling

Onderzoeksverslag voor het Cultuur-Economie Programma
ONGEZOUTEN van het Kunstenlab te Deventer

“Onze beste hoop voor de toekomst is de ontwikkeling van een nieuw paradigma van menselijke capaciteit, dat op maat gesneden is voor een nieuw tijdperk van het menselijk bestaan (...). We moeten omgevingen scheppen – op scholen, op werkplekken en in banen - waar iedere persoon wordt geïnspireerd om creatief te groeien.”

Sir Ken Robinson, 2009

Giep Hagoort

Lectoraat Kunst en Economie, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

Mei 2012

Inhoud

Dialoog	3
Inleiding	6
1. Creativiteit	8
2. Innovatie	10
3. Ondernemerschap	12
4. Casestudy: De kunstenaarcoach	15
5. Ontwikkelingsmodel	17
6. Balans: Artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovaties	19
Literatuur	23
Verantwoording	24
Boxen:	
Box 1 Danielle Cuppens over artistieke creativiteit	9
Box 2 Performance 'constructieve onvrede': De professor en het kippenmeisje	14
Box 3 Ondernemer over orde en chaos	17
Box 4 Over machtsongelijkheid bij co-creatie	19
Box 5 Artistieke interventies bij het filevraagstuk	22

DIALOOG

Gestruikeld

Kunstenaar (K): Heeft u zich zeer gedaan?

Ondernemer (O): Nee, het gaat wel. Ik denk dat ik de onderste tree gemist heb en gestruikeld ben. Ik was even weg van de wereld geloof ik.

K: We hebben u in een stoel van het terras gezet maar gelukkig gaf u al snel een teken van leven.

O: Ik dank u wel, mag ik u iets aanbieden? Koffie, iets sterkers? Ik ben zelf wel toe aan koffie.

K: Ik doe mee.

O: Juffrouw, twee koffie graag. Ik heb me nog niet voorgesteld, maar ik ben Ondernemer.

K: Mijn naam is Kunstenaar.

O: Nou dan bent u hier wel op de juiste plek. Normaal kom ik niet in zo'n beeldentuin ook al is het in de buurt. Maar sinds ik begeleid ben door een kunstenaarcoach heb ik wat meer interesse gekregen in de artistieke wereld om me heen.

K: Enkele van mijn beelden staan in deze beeldentuin.

Kunstenaarcoach? Ik ben zelf kunstenaar maar van een kunstenaarcoach heb ik nog nooit gehoord. Leert u dan boetseren en zo?

Klimaatsystemen

O: Dat is mooi zeg, moet ik als ondernemer in klimaatsystemen een kunstenaar uitleggen wat een kunstenaarcoach is? Dat is de wereld op zijn kop. Nou goed dan, een kunstenaarcoach begeleidt ondernemers en bedrijfsleiders bij het versterken van het creatief klimaat binnen zijn onderneming. Zo'n klimaat moet het innoveren bevorderen. Eerlijk gezegd kon ik aanvankelijk me er ook niets bij voorstellen maar ik was wel toe aan iets nieuws.

K: U wrijft aan uw been, weet u zeker dat u niets opgelopen hebt?

O: Nee het is niets, hooguit een blauwe plek of zo. Als je het niet erg vindt: zeg maar jij. Stel je voor. Als MKB-ondernemer ben je dag en nacht in touw om het hoofd boven water te houden, vooral in deze economische crisis is dat moeilijk. Ik heb na een sterke groei van mijn zaak toch ook weer mensen moeten ontslaan. Het zijn je vrienden geworden, ik zal daar nooit aan wennen geloof ik.

K: En dan komt zo'n kunstenaarcoach om de hoek kijken! En wat moet ik me voorstellen bij het versterken van een creatief klimaat? Alleen al het begrip creativiteit roept ontzettend veel verwarring op. Het liefst neem ik als kunstenaar het woord creativiteit niet in de mond. Ik laat liever zien wat ik maak en laat de andere oordelen of het werk creatief, of liever gezegd, mooi is. Ik heb ook niet voor creatieveling op de kunstacademie gezeten maar als beginnend beeldend kunstenaar. En dat is al ingewikkeld genoeg.

Artistieke verbeeldingskracht

O: Ah daar is de koffie, nogmaals dank voor je hulp zonet. Ik merk toch dat het coachen door de kunstenaar mij veel gedaan heeft. Maar ook mijn collega-ondernemers begrijpen niet snel wat ik nu te zoeken had met die kunstenaar. Mijn eigen vakblad staat vol van innovatie en creativiteit maar daar komt geen kunstenaar aan te pas. Dat gaat dan voornamelijk om brainstormen en dat je een innovatieadviseur moet inschakelen om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen.

K: Die voorbeelden lijken we duidelijk. Je kunt natuurlijk vast zitten in je werk. Bij kunstenaars gaat het om artistieke verbeeldingskracht. En dat is geen maniertje om gestresste managers even over een dood punt heen helpen. Het is ondoenlijk om creativiteit te omschrijven, om een sluitende definitie te geven. Daarbij komt dat ik als kunstenaar in een totale vrijheid mijn werk wil maken en niet gebonden wil zijn aan beperkingen als economisch nut of opbrengsten in de vorm van innovaties. Op mijn atelier maak ik iedere dag iets nieuws zonder dat trendy woord innovatie erop te plakken.

O: Dat kan ik allemaal volgen maar verplaatst je eens in mijn situatie. Misschien bekijk je het dan op een andere manier.

4 Dialoog & Verhandeling

Even rusten

O: Ik denk dat het goed is als ik thuis toch even ga rusten, ik voel inderdaad wat pijn in mijn been.

K: Zal ik je thuis afzetten?

O: Nee dank je, het gaat wel. Ik zou het wel plezierig vinden als we dit gesprek zouden kunnen voortzetten. Hier is mijn kaartje.

K: Lijkt me een goed idee. Ik hoor dan ook graag wat ik me bij klimaatsystemen moet voorstellen.

(-)

Plek

K: Ik dacht dat het wel een goed plan zou zijn om je uit te nodigen op mijn atelier. Ik ben in het vorige gesprek nogal stellig geweest met mijn opvatting over creativiteit en misschien moet ik dat verduidelijken aan de hand van mijn werk.

Maar hoe gaat het met je been? Koffie, thee?

O: Prima, nee dat is weer helemaal over. Koffie graag. Interessante plek heb je hier. Wat ik me herinner van ons vorig gesprek is dat ik je graag mijn situatie wil uitleggen en waarom ik behoefte had aan iets werkelijk nieuws.

K: Ga je gang.

Creativiteit

O: Ondernemers zijn natuurlijk ook creatief. Om mijn zaak draaiende te houden moet ik op een goede manier creatief boekhouden, oplossingen verzinnen voor nieuwe problemen bijvoorbeeld bij het aanleggen van verwarmingssystemen in oude gebouwen, en moet ik mijn team stimuleren om zelf met oplossingen te komen. En ondanks al die dagelijkse creativiteit kan het toch gaan knagen. Een behoefte om verder te gaan dan de creativiteit die je moet opbrengen om je werk te doen.

K: Je koffie wordt koud.

O: Samen met mijn kunstenaarcoach heb ik eens allerlei draden gespannen in mijn werkplaats en die draden voorzien van kernwoorden die mij dwarszitten of die mij erg intrigeerden. Zo ontstond er voor het eerst een echt verhaal van en over mijn bedrijf. Later hebben we mijn team erbij gehaald. Het verhaal werd daardoor rijker en toen we na enkele weken de sessies afsloten kon ik aangeven op welke punten ik de komende tijd, samen met mijn team, de organisatie spannender en toekomstgerichter zou gaan maken. Ik heb heel wat adviseurs in huis gehad maar nooit op deze manier naar mijn organisatie gekeken. En wat voor mij ook heel belangrijk was: de waslijn – zo noemde mijn team de draden met kernwoorden al gauw – gaf ook een kleurrijke sfeer in mijn zaak. Zo trad al direct in de ruimte een verandering op die iedereen nieuwe energie gaf.

Innovatie

K: Een mooi verhaal, dat zeker. Maar had je daar echt een kunstenaar voor nodig? Je hebt me na ons eerste gesprek aan het denken gezet en ben op zoek gegaan naar dat vreselijke woord innovatie. In je verhaal van daarnet gebruik je het woord geen enkele keer. Toch wil ik je vertellen wat mijn indruk van het begrip innovatie is, waar dan geen kunstenaar aan te pas komt.

Volgens de brochures en boekjes van managementconsultants is er inderdaad innovatie nodig en daarom ook creativiteit – zeggen ze. En ze gaan verder: internet zet de bestaande bedrijfsvoering geheel op zijn kop, dus wees op je hoede. Maar wat lees ik dan verder in die boekjes? Je moet weten wat er in je markt gebeurt, kijk vooral naar je concurrenten waar die mee bezig zijn, kruip in de huid van je klanten of consumenten en weet waar zij behoefte aan hebben. En dat bedoelen ze met creativiteit: wees soepel, flexibel en handel snel. En daar kan ik me alles bij voorstellen maar daarmee verdwijnt de artistieke verbeeldingskracht van jouw kunstenaarcoach flink naar de achtergrond.

Steve Jobs

O: Maar nu heb je de kern te pakken! Jij leest datgene in de innovatieboekjes waarop ik uitgekeken ben en die mij niet echt tot vernieuwing aanzetten. Heb je het boek over Steve Jobs gelezen? Hij

veegde de vloer aan met bestaande systemen en veranderde met Apple alle mogelijke markten: van muziekdownloads, van digitaal telefoneren, van internetgebruik en de manier waarop wij met onze laptop omgaan. Steve Jobs was natuurlijk zelf een creatief ondernemer. Gebaseerd op zijn creatieve visie kon hij de dingen naar zijn hand zetten. Iets daarvan heb ik kunnen leren van de kunstenaarcoach die in een zelfde wereld van onafhankelijkheid en vindingrijkheid als Jobs opereert.

Hardop

K: Ik wil niets afdoen aan jouw ervaring maar er moeten toch een paar dingen hardop worden gezegd. Een kunstenaar werkt aan de hand van impulsen en doet experimenten. Een ondernemer, lijkt me, heeft niet zoveel aan chaos en intuïtie maar zal zijn geld moeten verdienen met succesvolle producten. Ik zie daarin een grote tegenstelling in benaderingen. Dan heb je nog de persoon van de ondernemer. Jij lijkt me erg ontvankelijk voor een meer creatieve aanpak. Maar hoe zit dat met je collega's? Iets creatiefs beginnen met een kunstenaar is tamelijk vaag. Wat is de prijs die de ondernemer dan moet betalen? Bij een adviseur die aanwijzingen geeft hoe je je administratie moet verbeteren, doe je niet moeilijk als hij een uurtarief hanteert dat soms hoger is dan dat jezelf per uur berekent. Maar hoeveel is artistieke verbeelding per uur waard? Achteraf vind je bijvoorbeeld € 1.000,- of € 1.500,- voor een coachtraject niet duur maar vooraf denk je: even goed nadenken en misschien nu even niet met zo'n kunstenaar, en misschien wel nooit met een kunstenaar!

O: Daar heb je een punt te pakken. Ik heb zelf ervaren welke misverstanden er zijn als je met je collega-ondernemers praat over het inschakelen van een kunstenaar. Ze denken al gauw dat er bijvoorbeeld abstracte muurschilderingen gemaakt worden waarop niemand zich te wachten. Of ze zien mijn ervaring als een unieke match tussen mij en de kunstenaar en denken dat het een groot risico is als het bij hen niet klikt. En inderdaad, bij de ondernemer moet een gevoel van urgentie en nieuwsgierigheid aanwezig zijn. Ontbreekt zo'n gevoel dan moet je het van overredingskracht hebben en dat is geloof ik een te smalle basis.

Proces

K: Nu ik je zo hoor, heb ik het idee dat in het contact tussen ondernemer en zelfstandig kunstenaar niet in de eerste plaats moet gaan om producten en diensten maar vooral om het creatieve proces. Voor jullie om te komen tot innovatie en bij de kunstenaar om zijn grenzen te verleggen. En omdat dit verleggen van grenzen een kern is van onze beroepspraktijk kunnen we een verhaal vertellen dat de ondernemer wellicht kan boeien en verder helpen. Ik moet ook denken aan het ambachtelijke van ons werk. Het lukt mij niet om beelden te maken als ik niet weet hoe de steensoort in elkaar steekt en hoe ik mijn beitel moet gebruiken. In veel discussies over de inzet van kunstenaars in het bedrijfsleven komt deze ambachtelijke kant te weinig aan bod. Liever spreekt men in mythische termen als 'het creatieve moment' of de 'goddelijke inval'. Kunnen we de ondernemer duidelijk maken dat het naast oorspronkelijkheid ook gaat om ambachtelijkheid, dan kunnen we zeker iets betekenen. Maar nogmaals: ik zie de ondernemers vooralsnog niet in de rij staan.

Kleine stappen vooruit

O: Ik moet toegeven dat vaak de realiteit van alle dag bepaalt wat we gaan doen. Oorspronkelijkheid is dan ver te zoeken en ambachtelijkheid wordt als vanzelfsprekend, als routine beschouwd. Maar in de combinatie van originaliteit en ambachtelijkheid is misschien wat innovatie betreft nog een wereld te winnen.

Ik kom nog even terug op wat je zo-even zei over het creatieve proces. Bij innovaties kan het gaan om kleine stapjes vooruit of om radicale vernieuwingen. Ik weet van ondernemers dat het vooral gaat om de kleine stappen. En ik zeg het opnieuw: de ondernemer en zijn medewerkers moeten hun uiterste best doen om de zaak draaiende te houden, laat staan dat men denkt tijd te hebben voor zoiets als creatief zijn. Maar om zelfs kleine innovatiestappen te zetten heb je wel een creatieve sfeer nodig waarbij kunstenaars betrokken kunnen zijn. En ik hoor mij zeggen 'kunnen' en dat klinkt nog wat vaag. We hebben meer inzicht nodig hoe dat dan in de praktijk verloopt zonder te blijven steken in leuke anekdoten.

Verkoopt dat nog een beetje?

K: Ik zie dat je je koffie koud hebt laten worden. Ik geef je een nieuwe.

O: Sorry, dank. En dat werk van jou hier in het atelier. Verkoopt dat nog een beetje?

Inleiding

In bovenstaande dialoog zijn teksten verwerkt die geschreven zijn tijdens een verkennend onderzoek naar de relatie van *artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovaties (2010-2012)*. Ook zijn soms letterlijke citaten verwerkt die tijdens expertmeetings en rondetafels zijn uitgesproken. Dit conceptueel onderzoek, inclusief een casestudy over de kunstenaarcoach, vond mede plaats in het kader van het Cultuur-Economie programma 'ONGEZOUTEN' dat door het Kunstenlab te Deventer is ontwikkeld en uitgevoerd, met financiële steun van de provincie Overijssel en de gemeente Deventer. Actieve betrokkenheid toonden voorts kunstenaars, het bedrijfsleven, de gemeente Deventer en innovatie-experts. Het lectoraat Kunst en Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht nam binnen zijn eigen onderzoek de academische reflectie op zich. De dialoog en deze verhandeling zijn daarvan de illustraties. Tijdens het onderzoek is een quickscan literatuurstudie uitgevoerd, zijn verschillende expertsessies georganiseerd en zijn rondetafels met kunstenaars en ondernemers gehouden. *Doel van het onderzoek is te komen tot een diepgaander inzicht in de relatie tussen artistieke verbeeldingskracht in de handen van een kunstenaar, en bedrijfsinnovaties waartoe de ondernemer gehouden is.*

Nu is naar creativiteit en management al veel onderzoek gedaan en dat geldt ook voor de relatie kunst en bedrijfsleven (www.cultuur-ondernemen.nl). Een relatie die mede beïnvloed wordt door de concepten en praktijken van de 'beleveniseconomie' zoals oorspronkelijk bedacht en beschreven door Pine en Gillmore (1998): het gaat in deze economie niet langer om de economische transacties maar om het theatrale verhaal daarachter. Maar het onderzoeksgebied naar de specifieke relatie artistieke creativiteit en bedrijfsinnovaties op ondernemersniveau bevindt zich nog slechts in een pioniersfase (vgl. Van den Borne, Heinsius, Huiskens, 2012). Hier hebben de verschillende publicaties nog in grote lijnen het niveau van 'overtuigingen' terwijl het actuele debat anno 2012 meer het accent zou moeten hebben van 'beproefde overtuigingen' waarin de empirische (niet-anekdotische) kant de overhand heeft.

Deze verhandeling slaat de weg in van die empirie maar draagt nog duidelijk de sporen van de overtuigingsfase in zich. Het gebrek aan kennis is niet via één enkel verkennend onderzoek aan te pakken. Dat is ook de reden dat gestart is met de dialoog omdat met name deze onderzoeksvorm de verschillende dilemma's duidelijk naar boven brengt op weg naar meer toetsing (vgl. Hagoort, 1998).

In het hiernavolgende wordt in paragraaf 1 het begrip creativiteit nader uitgediept met name aan de hand van enkele basisdocumenten.

Vervolgens wordt in paragraaf 2 aandacht besteed aan het begrip *innovatie* mede aan de hand van een WRR-publicatie uit 2008.

In paragraaf 3 wordt *ondernemerschap* tegen het licht gehouden als een relevante context waarbinnen bedrijfsinnovaties plaatsvinden.

Een casestudy in paragraaf 4 over de *kunstenaarcoach* geeft inzicht in de praktijk al betreft het nog enkele observaties in afwachting van de presentatie van de inventarisatie, later in het jaar.

De resultaten van het onderzoek zoals in deze verhandeling geschetst, krijgen in paragraaf 5 een tastbare vorm aan de hand van een *ontwikkelingsmodel* dat verschillende mogelijkheden schetst van de betrokkenheid van kunstenaars bij innovaties. Het model verkeert in een conceptuele fase en wordt momenteel gebruikt in het verhelderen van de inzet van kunstenaars.

Tenslotte wordt in paragraaf 6 als *balans* van het onderzoek een conceptueel kader geschapen voor praktijkreflectie en aanzet tot verdere theorievorming. De informatie uit de eerste paragrafen is mede gegeven om de lezer te informeren over de drie kennisgebieden – creativiteit, innovatie en ondernemerschap – als zodanig. Deze informatie wil stimuleren dat de lezer zich goed geïnformeerd weet teneinde een actieve bijdrage aan de dialoog te kunnen leveren.

Een verkennend onderzoek als dit kent een aantal grenzen. Allereerst wordt creativiteit beperkt tot artistieke creativiteit en blijft de vraag wat de relatie is met wetenschappelijke, technologische, sociale en economische creativiteit nagenoeg onaangeroerd. Voorts: er is een relatie tussen de fenomenen *verbeteren, uitvinden, innoveren en veranderen*. Dit onderzoek richt zich op innoveren en laat de andere vormen van vernieuwen buiten beschouwing. Kunst (artistieke verbeelding) wordt hier opgevat als een verzamelnaam voor artistieke processen en uitingen. Het is duidelijk dat er per kunstdiscipline grote verschillen kunnen zijn, bijvoorbeeld de relatie tussen theater en het bedrijfsleven is anders dan de relatie met beeldende kunst. In de casestudy (paragraaf 4) komt dit expliciet aan de orde waar het om beeldende kunst gaat, maar voor het overige gaat het om het algemene begrip kunst. Met opzet gaat het om kunst en niet om design en architectuur die per definitie een vastere relatie met het bedrijfsleven hebben in de vorm van een opdrachtgever (zonder welke hun vormgeving niet zou zijn gerealiseerd).

Tenslotte blijft het onderzoek naar de mogelijkheden van een (stimulerend) overheidsbeleid aangaande creativiteit, innovatie en ondernemerschap achterwege. Zeker niet onbelangrijk, maar het leidt in deze studie teveel af van de essentie: de relatie op microniveau tussen artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovaties.

Lezers worden van harte uitgenodigd om hun eigen ervaringen en inzichten te laten weten. In een volgende, meer empirisch georiënteerde publicatie van het lectoraat willen we deze verwerken, gecombineerd met nieuw materiaal uit ons eigen onderzoek.

1. Creativiteit

In deze paragraaf diepen we het begrip creativiteit uit aan de hand van verschillende bronnen en opvattingen. Het is van groot belang dat we het begrip creativiteit nauwkeurig in beeld brengen in relatie tot innovatie en ondernemerschap. De begrippen creativiteit en innovatie worden vaak vereenzelvigd met elkaar én met het begrip ondernemerschap. We zullen zien dat dat niet terecht is. Een dergelijke versmelting veroorzaakt veel misverstanden zowel in de praktijk als in de theorievorming. We zullen zien dat de specifieke begrippen wel onderling verbonden zijn maar ieder een eigen regiem hebben.

De verbindende schakel tussen creativiteit en innovatie is het woord 'nieuw'. Om een goed inzicht te krijgen in het eerste begrip, creativiteit, gebruiken we de benadering van Boden, een psychologe, die in 1991 het boek *Creativiteit* heeft gepubliceerd. Creativiteit is voor haar in essentie een algemeen, niet louter op de kunsten betrekking hebbend begrip, namelijk het 'bedenken van onmogelijkheden'. Zij onderscheidt daarbij een persoonlijke (P) creativiteit (iets nieuws voor een bepaald persoon) en een historische (H) creativiteit die een geheel nieuw iets, buiten de bekende kaders bewerkstelligt. Alle mensen hebben een P-creativiteit maar niet iedereen heeft het vermogen H-creativiteit aan de dag te leggen. Overigens een P-creativiteit kan hier en nu gezien en beleefd worden terwijl een H-creativiteit pas achteraf kan worden vastgesteld. In haar voorbeelden gaat het dan om wetenschappers en kunstenaars van naam, waarbij ook toeval, chaos, willekeur en onvoorspelbaarheid een rol spelen. Het bijzondere van (geniale) kunstenaars is dat zij vooral conceptuele ruimten onderzoeken en transformeren. Dit wil zeggen bestaande regels en denkkaders opzij schuiven en nieuwe ontdekken en ontwikkelen.

Het grote voordeel van de studie van Boden is dat creativiteit uit de sfeer van mystiek of romantiek gehaald wordt: de (psychologische) wetenschap kan inderdaad uitspraken doen over de aard en betekenis van creativiteit waardoor het debat niet in mythische sferen blijft hangen. Maar als het gaat om de concrete *werking* van creativiteit, is het van belang om kennis te nemen van de ideeën van Csikszentmihalyi. Voor deze onderzoeker – ook psycholoog en de bevindingen van Boden onderschrijvend – gaat het naast de persoonlijke kwaliteiten (die in min of meerdere mate bij iedereen aanwezig zijn) ook bij de H-creativiteit om de aanwezigheid van een erkend gebied (productie, onderwijs, kunst, etc.) waarbinnen creativiteit zich afspeelt en waar ook eigen wetmatigheden gelden. Het derde element – naast de persoon en een gebied - is de beoordeling: er moeten experts zijn die tot het inzicht komen dat sprake is van een betekenisvol creatief product of creatieve daad. Creativiteit speelt zich in laatste instantie af in deze driehoek (persoon, gebied en beoordeling) en geeft aan het begrip creativiteit haar volle betekenis. Het talentvolle, tienjarig neefje (eerste voorwaarde) dat mooi kan tekenen (tweede voorwaarde) maar niet opgemerkt wordt door specialisten (als derde voorwaarde) heeft binnen dit stelsel geen beeldende kunst gemaakt.

Deze stelselbenadering van Csikszentmihalyi is nuttig als we creativiteit gaan toepassen in bepaalde contexten. Immers we komen dan toe aan toepassingen en beoordelingen. Niet alleen gaat het dan om de inhoud van het begrip creativiteit (het onmogelijke uitdenken en combineren) maar ook om het beschikbaar en/of bruikbaar maken van creatieve kwaliteiten (beoordelen). Met deze stelbenadering van creativiteit komen we in de richting van innovatie die haar ultieme test heeft in het nieuwe met succes inpassen en laten functioneren in het bestaande, en dat bestaande tegelijkertijd overbodig kan maken. Maar we gaan te snel richting innovatie terwijl een aantal essentiële gegevens rond creativiteit de revue nog niet zijn gepasseerd.

Vanuit de literatuur worden drie elementen toegevoegd aan bovenstaande basisopvattingen over creativiteit. Allereerst het element om creativiteit als **proces** te kunnen begrijpen. Als regel hanteert men de fasering die aan Poincaré wordt toegeschreven (Boden, 1991). Eerst is er een

preparatie/probleemfase, dan een *incubatiefase*, vervolgens een *illuminatiefase* en uiteindelijk een *verificatiefase*. Boden wijst erop dat deze laatste fase heel goed mogelijk is bij wetenschap maar dat bij kunst niet altijd sprake is van een 'probleem' maar van een 'idee' dat in de uiteindelijke fase niet wordt 'toegepast' of 'opgelost' en een functie krijgt. Kunst wordt uiteindelijk 'beoordeeld' als een werk op zichzelf.

In mijn eigen promotieonderzoek heb ik het dansproces van Truus Bronkhorst geanalyseerd en kwam ik tot de volgende fases: een onbenoemd beginproces, een broedproces, een concentratieproces en als laatste een risicoproces dat de confrontatie met de omgeving aangaat (Hagoort, 1998). Christophe (2007) komt in zijn boek over schrijfprocessen (aan de hand van het model van Flower en Hayes) niet zozeer tot een stapsgewijs proces maar veeleer tot een relatiespel tussen de verschillende grootheden op basis waarvan een schrijfproduct ontstaat. Deze grootheden zijn: Taakomgeving/omstandigheden, Aandachtsverdeler, Langetermijnegeheugen van de schrijver en het Schrijfproces als zodanig. Schrijven is dan het voortdurend schakelen tussen de verschillende grootheden. In deze benadering wordt het idee dat schrijven een samengaan van goddelijke invallen en onoverkomelijke emoties en blokkades is, naar het rijk der fabelen verwezen.

Het tweede element betreft de vraag of we creativiteit als hoofdzakelijk een individuele kwaliteit moeten zien of dat juist de **collectiviteit** kernmerkend is voor creativiteit. Volgens Oostwoud Wijdenes (2012) moeten we creativiteit vooral in teamverband bezien en de individuele benadering relativeren. Immers het individu komt nimmer tot een creatief product als er geen interactie is met de omgeving. Juist in die interactie ontstaat creativiteit. Een team kan dan zorgen dat binnen deze interactie een volwaardig en gedragen product tot stand komt. Oostwoud Wijdenes denkt daarbij expliciet in de richting van creativiteit ten behoeve van innovatieprocessen. Ook kunnen bepaalde teamleden zorg dragen voor het welslagen van de interactie.

De schrijver gaat niet in op de voorsprong van (innovatie)teams die *diversiteit* in het vaandel hebben geschreven, diversiteit in herkomst, sekse, leeftijd en ervaring (Griffin, 2011). Een dergelijke diversiteit bewerkstelligt een snellere doorbreking van remmende vooroordelen en bereikt sneller de acceptatie van pluralisme dan bij teams met een meer monoculturele samenstelling.

Het derde element betreft het belang van de **omgeving** waarin creativiteit tot ontwikkeling kan worden gebracht (Robinson, 2009, zie ook het citaat op bladzijde 1). Een aantal omgevingsfactoren, voornamelijk ontleend aan de organisatietheorie (vgl. Mintzberg, 1991; Griffin, 2011), betreffen de mate van vrijheidsbeleving, de inrichting van de ruimte, de organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven.

Voor de artistieke creativiteit zijn dit beladen begrippen. Soms ontstaan artistieke producten in een omgeving van onvrijheid (poëzie tijdens een dictatuur) of in extreem slechte (leef)omstandigheden.

Box 1 Danielle Cuppens over artistieke creativiteit

"De Creatieve industrie is een hot issue. De aandacht voor creativiteit heeft het bedrijfsleven inmiddels bereikt en creatieve goeroes bieden in deze markt diensten aan die in wezen zijn terug te brengen tot een aantal basale skills gericht op het genereren van een goed idee. De positie van de kunstenaar dreigt tegelijkertijd naar de marge te verdwijnen. Diens creatieve werk wordt ondergeschikt gemaakt aan de potentiële afzetmarkt.

Kunstenaars echter, zijn niet primair vaardig in het uitoefenen van een creatief denkproces maar creëren *door de materie heen*. Muzikanten schilders, schrijvers, beeldhouwers en acteurs doen artistiek onderzoek middels het medium of het spel.

Een dergelijk creatief proces is bepaald niet te vergelijken met het toepassen van creativiteitsskills om tot een nieuw concept te komen voor een nieuwe markt. Een kunstenaar materialiseert als het ware zijn creativiteit en diens persoon valt samen met diens intrinsieke kwaliteit, diens door jaren van oefenen, vertolken en interpreteren ontwikkelde vermogens.

Vooraf vanuit die hoedanigheid kan de kunstenaar op onderscheidende wijze van betekenis zijn voor innovatieprocessen in het bedrijfsleven. Kunstenaar en opdrachtgever kunnen samen het 'wat' van de behoefte aan innovatie bepalen maar het 'hoe' is primair het domein van de kunstenaar. De echte ontdekkingsreis in de samenwerking tussen kunstenaar en opdrachtgever begint bij het "hoe". Ze gaat uit van het lef en het vermogen van beide partijen (kunstenaar en opdrachtgever) te durven leven met een nog onbekende uitkomst. Zoals men in de jungle alleen nieuwe gebieden kan ontdekken daar waar nog geen pad is, maar wel gereedschap ter beschikking moet hebben om een nieuwe weg te banen."

(Bron: bijdrage Danielle Cuppens, aan project Artistieke Verbeeldingskracht en Bedrijfsinnovaties, zomer 2011. Danielle Cuppens is beeldend kunstenaar, creativiteits-expert en ontwikkelaar van creatieve projecten.)

Concluderend kunnen we zeggen dat creativiteit (het bedenken van onmogelijkheden) een algemene menselijke kwaliteit is - individueel, collectief - waarover inzichten kunnen worden geformuleerd en getest. Creativiteitsstudies laten daarmee mythevorming rond creativiteit achter zich. Ook is creativiteit niet een privilege van de geniale kunstenaar. Onderscheid in creativiteit – ook in artistieke zin - ontstaat door een samengaan van de persoon, het gebied en de beoordeling. Artistieke creativiteit moet gezien worden als een specifiek creatief proces met een eigen beginfase ('onbenoemdheid') en een afrondingsfase ('confrontatie'), met daarin aandacht voor de invloed van de omgeving en voor interne relaties over en weer.

2. Innovatie

Innoveren betreft het realiseren van nieuwe producten, diensten en werkprocessen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR, 2008) stelt vast dat het niet veel helpt om het begrip innovatie te vervangen door vernieuwing. Achter beide begrippen gaan vele betekenissen schuil. In hun studie wijst de WRR op de noodzaak om innovatie ook als een open systeem te zien waarbij vele partijen betrokken raken en kunnen raken.

Naast de Creative Destruction (Schumpeter, 1950) die het bestaande eerst vernietigt om plaats te maken voor het nieuwe, kan ook gewezen worden op de minder radicale, meer incrementele (stap voor stap) verbeteringen zonder dat daar direct wetenschappelijke of technologische doorbraken aan ten grondslag liggen. Zelfs imitaties die in een bepaalde sector vernieuwingen kunnen brengen, ziet de WRR als een vorm van innovatie.

De raad maakt binnen het innovatieproces onderscheid tussen de op korte termijn gerichte exploitatie en de op de langere termijn gerichte *exploratie*. Een onderneming doet er goed aan om dit onderscheid te hanteren en de bijbehorende competenties te ontwikkelen. Je kunt noodzakelijk geachte exploraties frustreren door een strategie van exploitatie om op zo'n kort mogelijke termijn winst te willen maken.

Gaat het om grotere organisaties dan zijn speciale departementen belast met innovatie en productvernieuwing, de zogenaamde R&D-afdelingen (Research & Development). Deze afdelingen hebben de taak om de onderneming van nieuwe kennis en toepassingen te voorzien binnen de eigen productieprocessen. De WRR heeft in het genoemde onderzoek erop gewezen dat R&D voor een samenleving niet de enige indicator kan zijn of een sector of een land innovatief is. Vaak gaan R&D-

afdelingen over wetenschappelijke en technologische vernieuwingen terwijl men ook moet kijken naar niet-technologische vernieuwingen als sociale innovatie bijvoorbeeld waarbij de eigen werknemers betrokken zijn buiten het R&D verband. De aanwezigheid van een R&D-afdeling wil overigens nog niet zeggen dat het succes van innovaties per definitie gegarandeerd is. Het Nederlandse elektronicaconcern Philips staat erom bekend dat het een hoge kwaliteit aan R&D output heeft maar dat het vaak onvoldoende in staat is de nieuwe kennis om te zetten in succesvolle marktproducten (Interview G. Kleisterlee, CEO Philips, in HFD 6/6/2002). Meer in het algemeen en daarbij ook het onderzoek van de universiteit betreffende, spreekt men dan van een innovatie-paradox: er is veel nieuwe kennis maar men weet die nieuwe kennis niet of onvoldoende toepasbaar te maken én te vermarkten.

Een specifieke vorm van innoveren is *'Internoveren'* (Hagoort, 2004). Internoveren staat voor innovaties realiseren door interactiviteit, dat wil zeggen de dagelijkse kennis van de werkvloer combineren met academische kennis om zodoende optimale innovaties te kunnen realiseren. Als regel staan de (operationele) medewerkers veraf van formele innovatieprocessen hetgeen betekent dat hun kennis, ervaringen en inzichten onbenut blijven. Internoveren is een methode om die lokale kennis te mobiliseren.

Internoveren ging nog uit van innovatieprocessen binnen een organisatie maar inmiddels kennen we de *open source innovation* waarbij ervan wordt uitgegaan dat samenwerking met partners buiten de eigen onderneming tot succesvolle innovatie kan leiden (Hagoort, 2010). Met behulp van ICT is het mogelijk digitale platforms te vormen die de werkomgeving van innovaties uitbreidt naar externe bronnen (en ze transformeren tot bijvoorbeeld Living Labs). Wordt het publiek er digitaal bij betrokken om met eigen ideeën te komen dan is sprake van *crowdsourcing* ('The wisdom of the crowd').

Voor Thomassen (2012) betekent deze ontwikkeling dat geheel nieuwe praktijken ontstaan op basis van de ideeën rond ondernemerschap en *co-creatie*. Zij werkt dit uit op het gebied van design waar co-creatie kan leiden tot een nieuw soort ondernemende creativiteit van de kant van het publiek (co-creatie i.s.m. consumenten, gebruikers) en dat deze creativiteit kan worden ingepast in een groter, maatschappelijk verband dat ze aanduidt als *Social Innovation*.

Tenslotte de vraag die de MKB-ondernemer zal interesseren: hoe doet mijn bedrijf het op gebied van innovaties? Als regel beschikt de MKB-ondernemer niet over omvangrijke R&D-afdelingen en R&D-budgetten. Om deze vraag te kunnen beantwoorden stelde EIM een aantal indicatoren op. Onderstaand staatje vat deze innovatie-indicatoren samen:

INNOVATIE-INDICATOREN

Bedrijf heeft in de afgelopen drie jaar nieuwe producten of diensten op de markt gebracht.

Bedrijf heeft in de afgelopen drie jaar producten of diensten op de markt gebracht die nieuw waren voor de bedrijfstak.

Bedrijf heeft in de afgelopen drie jaar producten of diensten op eigen kracht ontwikkeld.

Bedrijf heeft in de afgelopen drie jaar verbeteringen/vernieuwingen doorgevoerd in interne bedrijfsprocessen.

Bedrijf heeft in de afgelopen drie jaar procesverbetering/procesvernieuwing op eigen kracht ontwikkeld?

Bedrijf gebruikt externe netwerken om kennis uit te wisselen.

Bedrijf werkt samen met bedrijven en/of kennisinstellingen om te innoveren.

Bedrijf heeft medewerkers die in hun dagelijkse werk met innovatie bezig zijn.

Bedrijf doet aan onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten.

Bedrijf heeft een budget geormerkt voor vernieuwingsinspanningen.

Bedrijf zet risicovolle projecten op en voert deze uit.

Bedrijf neemt initiatieven om zich te onderscheiden van concurrentie.

Bedrijf investeert in training en opleiding van haar werknemers.

(bron: EIM, *Innovatiebarometer 2005*)

De laatste jaren is er aandacht gekomen voor 'duurzame innovaties' in het MKB. Volgens een onderzoek van EIM (2011) biedt een derde van het MKB duurzame producten en diensten aan. Marketing is voor één op de vijf MKB-bedrijven de grootste uitdaging. Bijna een derde geeft aan op eigen kracht verdienmodellen te kunnen ontwikkelen ten behoeve van duurzame innovaties. Volgens Huige (2012) liggen op dit innovatiegebied vele kansen voor de creatieven om bij te dragen aan enerzijds het maatschappelijk debat en anderzijds het economisch innoveren. Kooyman (2012) werkt dit verder uit aan de hand van een urbane Creative Zone Innovator (CZI) waarin een samengaan wordt beoogd van creatieven en het bedrijfsleven in stedelijke gebieden die aan een renovatie toe zijn.

Aan de hierboven weergegeven lijst van innovatie-indicatoren kan nog de strategische vraag worden toegevoegd of de MKB-ondernemer een zogenaamde Blauwe Oceaan Strategie heeft ontwikkeld. Een dergelijke strategie voorkomt een heilloos gevecht met concurrenten (die de markt verandert in een bloedbad) en kiest voor een totaal nieuwe innovatiebenadering waarin nieuwe producten hun eigen nieuwe markten scheppen en waar om die reden geen concurrentie heerst: de blauwe oceaan. De bedenkers van dit concept, Kim en Mauborgne (2009) nemen de transformatie van het Canadese Cirque du Soleil als voorbeeld dat zijn traditionele concurrenten met een totaal vernieuwde formule met veel drama en de nieuwste technologie achter zich liet.

Afrondend kunnen we stellen dat innovatie zich instrumenteel richt op het realiseren van bedrijfsdoelen: het ontwikkelen en introduceren van nieuwe producten en diensten, maar ook het ontwerpen en toepassen van nieuwe werkwijzen. Innovatie is bij uitstek een collectief proces. Aan innovatie ligt het bedenken van onmogelijkheden (creativiteit) ten grondslag. Innovaties onderscheiden zich van autonome creatieve producten doordat zij functioneel onderdeel worden van een systeem of zelf een nieuw werkend systeem realiseren. Zonder deze instrumenteel-functionele gerichtheid is er geen sprake van innovatie. Bij kunst is er deze instrumentele gerichtheid niet. Om innovaties te bereiken zijn er diverse middelen: R&D afdelingen, stap-voor-stap of radicale benaderingen, indicatoren opstellen rond het begrip gerealiseerde 'nieuwe producten', etc. Opmerkelijk: In de meeste innovatieliteratuur is de 'artistieke verbeeldingskracht' nog niet ontdekt en uitgewerkt als bijzondere bron terwijl juist aan het begin van het innovatieproces, bij het 'onbenoemde' wanneer het creatieve van het innovatieproces begint, deze verbeelding goede diensten zal kunnen leveren. Opvallend is dat het genoemde WRR-publicatie uitsluitend in een nawoord deze artistieke verbeeldingskracht uitdrukkelijk noemt als een belangrijk onderdeel van innovatie maar in de studie zelf dit onbehandeld laat!

Zou ondernemerschap de twee grootheden artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovatie bij elkaar kunnen brengen?

3. Ondernemerschap

Het begrip ondernemerschap roept minder definitieproblemen op dan creativiteit en innovatie maar is geen rustig bezit (Hagoort, 2007). Het standaard economisch model is dat voor eigen rekening en risico een bedrijf gestart en in stand gehouden wordt. Maar zo'n simpele definitie verraadt niet de maatschappelijke én innovatieve dynamiek die vanuit dat ondernemen ervaren wordt. Hier gaat het dan volgens Mintzberg (1999) om het realiseren van een idee (droom) van de ondernemer om de omgeving naar zijn hand te zetten. Voor eigen rekening en verantwoording ondernemen is dan een te technische, te economische aanduiding.

De WRR (1998) heeft in een studie over de ondernemende samenleving gewezen op deze dynamiek en daaraan toegevoegd dat de (overheids)omgeving als zodanig ook een stimulant kan zijn om leden van de maatschappij aan te moedigen ondernemend te zijn, de industriële samenleving daarmee achter zich latend. Specifiek kan de overheid in de ondernemende samenleving een rol vervullen

door het ontwikkelen van beleid op de arbeidsmarkt, het onderwijs en het milieu (synergie tussen milieu en economie).

Veelal gaat het om kleinschalig ondernemerschap, het zogenaamde MKB. Nederland telt zo'n 863.840 MKB ondernemingen (tot 250 medewerkers) en dat is 99% van het totaal aantal ondernemingen (MKB Servicedesk, 2010). De laatste jaren is het fenomeen ZZZ (Zelfstandige Zonder Personeel) in Nederland maar ook in Europa sterk in opkomst (HKU, 2010). Enerzijds als gevolg van de wens om zelf ondernemer te zijn, anderzijds gedwongen door een krimpende arbeidsmarkt met beperkte bezettingsmogelijkheden waardoor het ZZZ-schap het enige overgebleven scenario is (buiten de Bijstandswet).

Drucker (1974) beziet – in de voetsporen van Schumpeter - ondernemerschap vooral als een kwaliteit om innovatief te zijn en brengt zo de werelden van ondernemerschap en innovatie bij elkaar. Voor hem is ondernemerschap 'making the business of tomorrow' hetgeen voor hem inherent is aan innovatie. Voor hem is innovatie niet de flits van een geniaal persoon maar integendeel het resultaat van hard werken samen met mensen die in het uitvoerend werk staan. 'Business' is op zichzelf al het resultaat van de creatieve mens die vooral een toekomstgerichte focus moet hebben. Drucker sprak ook over de 'innovatieve organisatie' die in zijn ogen van het management vraagt om te focussen op de aanwezigheid van ideeën (een kenmerk van sociale innovatie) meer dan op topdown beslissingen die zo typerend zijn voor bureaucratische structuren van organisaties. In zijn ogen hebben innovatieve topmanagers goed door dat ideeën altijd eerst half af zijn, vaak ook onpraktisch en dat het de taak is van dit management om ze te vertalen naar de realiteit. Belangrijke voorwaarde is dat de top erop toeziet dat er een open werksfeer is en een lerende atmosfeer. Drucker ziet zo'n innovatieve organisatie niet alleen in de profit sfeer ontstaan maar ook in de not for profit sectoren.

Apart van deze ondernemende organisatie heeft Mintzberg (1999) op een later moment zijn 'adhocratie' geschetst waarin innovatie de kernactiviteit vormt. Deze organisatievorm bestaat uit innovatiegedreven projectgroepen en netwerken, kent geen hiërarchie en kan zeer alert reageren op behoeften uit de omgeving. Het management zorgt vooral voor de organisatorische voorwaarden als financiën en vertaalt ideeën van de projectgroepen in meer algemene strategieën. Voor Mintzberg lijken de twee begrippen creativiteit en innovatie nagenoeg samen te vallen.

In 1992 heb ik het begrip *Cultureel ondernemerschap* in het Nederlandse taalgebied geïntroduceerd en daaraan vervolgens ook een internationale uitrol gegeven (2000). De achtergrond hiervan was dat met name gesubsidieerde instellingen teveel gericht waren op de overheid en te weinig strategisch op de eigen omgeving. Door een maatschappelijk betrokken ondernemerschap te ontwikkelen kunnen de culturele instellingen een meer zelfstandige positie verkrijgen en zelf de verantwoordelijkheid nemen voor de eigen culturele bedrijfsvoering (marketing, financiën, personeel, locatie, etc.). Gaandeweg is deze benadering uitgebouwd naar creatief ondernemerschap rond de meer marktgerichte disciplines als design, mode, omroep/media en architectuur. Ook voor het individueel zelfstandig ondernemerschap van kunstenaars en vormgevers (ZZP'ers) kan het concept van cultureel ondernemerschap gehanteerd worden en wel in een bredere context dan alleen het voor eigen rekening en verantwoording opzetten en runnen van een beroepspraktijk (HKU, 2010). Dit cultureel ondernemerschap, vulde Klamer (2006) aan, is in de eerste plaats innovatief. Niet alleen wat productontwikkeling betreft maar ook en vooral in het organiseren van zijn omgeving ter ondersteuning van de *community* vorming rondom de eigen instelling. Een dergelijke community is in zijn ogen een meer solide basis dan overheid of markt.

Over cultureel ondernemerschap is evenwel een kritische kanttekening op zijn plaats (Ptqk, 2012). Alle aandacht die anno 2012 cultureel ondernemerschap inclusief de creatieve industrie krijgt, kan

niet verhullen dat de individuele economische positie van kunstenaars in de afgelopen jaren niet is versterkt. Er is zelf sprake van een creatieve onderklasse die onvoldoende profiteert van de groei en ontwikkeling van de creatieve economie. De creatieve klasse van Florida (2002) mag dan wel profijtelijk zijn voor klimaat en economie van stad en regio, de hoofdrolspelers zelf profiteren nog onvoldoende van deze situatie.

Naast een inhoudelijke motief om artistieke verbeeldingskracht te koppelen aan innovaties binnen het bedrijfsleven is het ook voor de kunstenaar een harde noodzaak om via een ondernemende *multitasking* een vergroting van zijn financieel ondernemerschap te realiseren.

Box 2 Performance ‘constructieve onvrede’: De professor en het kippenmeisje

Binnen het onderzoek naar verbeelding en innovatie is een speciale performance ontwikkeld waarin een misverstand wordt gesuggereerd dat innovatie vanuit creativiteit geboren wordt. Internetresearch heeft opgeleverd dat niet ‘creativiteit’ maar ‘constructieve onvrede’ de bron van innovatie vormt. Met name uit de zogenaamde ‘grey literature’ (onofficiële bronnen op internet als verslagen, interviews, persoonlijke bijdragen, statements) komt naar voren dat het niet gaat om ‘inspiratie’ en ‘intuïtie’ als kenmerken van creativiteit maar wat genoemd wordt: frustratie, conflicten, tegenstrijdigheid, ontevredenheid over het bestaande en onvrede hoe dingen verlopen. In alle gevallen ging het niet om het louter negatief benoemen van situaties maar om de situaties als een uitdaging zien, hier samengevat in het begrip ‘constructieve onvrede’ als basis van innovatie. Voor kunstenaars betekent deze nieuwe zienswijze dat ze als geen ander kunnen bijdragen aan het op artistieke wijze opsporen en vormgeven van de ‘constructieve onvrede’. In de performance is dit verder uitgewerkt in het analyseren van de onvrede van het verschijnsel ‘industriële kip’. De tekst over het misverstand dat creativiteit als bron van innovatie wordt beschouwd wordt, werd uitgesproken door een innovatieprofessor. Zijn assistente had in de performance de zorg voor de levende kip ‘Simon’ die verantwoordelijk is voor kippenvlees als kiloknaller maar die ook een kindervriend is en troost biedt, voor voorspelbaarheid in de klassieke oudheid kon zorgen en anno nu een baken is om dierenwelzijn te bevorderen. Aan het slot van de performance konden de toeschouwers ideeën aandragen om de ‘constructieve onvrede’ rond de kip om te zetten in duurzame oplossingen. Één van de ideeën was een levende internetkip te introduceren die met steun van het publiek voor sociaal contact ingehuurd kon worden door gezinnen en alleenstaanden.

Professor en teksten: Giep Hagoort

Kippenmeisje en aankleding: Eva Slierendrecht

Tot slot: de resultaten op een rij wat ondernemerschap betreft, in relatie tot verbeeldingskracht en innovatie.

- Ondernemerschap is naast methode, voor eigen rekening een bedrijf runnen, ook een mentale aangelegenheid: dromen realiseren.
- Een centrale kwaliteit van ondernemerschap is innovatie. De ondernemer vertrekt vanuit innovatie en de kunstenaar vanuit artistieke verbeeldingskracht.

En in relatie tot creativiteit en innovatie:

- Cultureel ondernemerschap benadrukt het innoveren van de eigen culturele bedrijfsvoering. Tussen het cultureel ondernemerschap van de kunstenaar en ondernemerschap van het bedrijfsleven ligt vermoedelijk de schakel ‘artistieke verbeeldingskracht-bedrijfsinnovaties’. De

casestudy die nu volgt, kan wellicht behulpzaam zijn bij het vinden van meer concrete antwoorden.

4. Case study: de Kunstenaarcoach voor het Bedrijfsleven

Het Kunstenlab en het Lectoraat kunst en economie van de HKU hebben binnen het Cultuur-Economieprogramma Ongezouten het initiatief genomen om het concept 'kunstenaarcoach' uit te werken en via pilots verder tot ontwikkeling te brengen (www.kunstenaarcoach.nl). Inmiddels is de Kunstenaarcoach voor het bedrijfsleven, zoals de volledige naam luidt, een gevestigde praktijk met een vijftiental gecertificeerde coaches. Naar de ervaringen van een 27tal ondernemers loopt momenteel een inventariserend onderzoek. De voorlopige indrukken worden aan het slot in deze paragraaf weergegeven.

De volgende kernpunten kenschetsen de kunstenaarcoach:

- doel van het individueel coachen is het aanscherpen van het creatieve klimaat in de onderneming door de begeleiding van de ondernemer in handen van een beeldend kunstenaar (kunstenaarcoach). Deze creativiteit moet worden aangewend om innovaties te kunnen realiseren.
- de ondernemer wordt in een vijftal sessies van 2,5 uur – voornamelijk in het eigen bedrijf, begeleid waarbij met name beeldende middelen/interventies worden gebruikt.
- ondernemer en kunstenaarcoach voeren in de eerste sessie een nulmeting uit en reflecteren daarop in de laatste sessie.
- als regel wordt in de vierde sessie het atelier van de kunstenaar bezocht, ook kan dit zijn een museum, galerie, beeldentuin, etc.
- van alle sessies houdt de coach een verslag bij (in de pilot van commentaar voorzien door een supervisor)
- ter verkrijging van het certificaat van kunstenaarcoach zijn de volgende eisen van kracht: het uitoefenen van een zelfstandige beroepspraktijk van tenminste 10 jaar; 20 uur coachen onder begeleiding van een supervisor; het schrijven van een reflectieverslag; en het volgen van een afsluitende trainingsdag bij de HKU. Uit de eerste evaluaties is gebleken dat het functioneel is om kunstenaars aan te trekken die ook ervaring hebben op het gebied van onderwijs en/of kunsteducatie.

De kunstenaarcoach richt zich op de individuele ondernemer en het creatieve klimaat in zijn onderneming en is geen adviseur (het afgeven van een expertiserapport/advies) of trainer (het leren toepassen van creativiteitstechnieken).

In de pilot kwamen de matches tot stand in een overleg tussen het Kunstenlab en MKB-Deventer. Bij dit matchen is geprobeerd in te schatten wat de slagingskansen waren van het te vormen duo. In het begin vond dit intuïtief plaats maar gaandeweg de pilots werden criteria gebruikt als: wat is de aard van het bedrijf en welke beeldende praktijk past daar bij, welke beeldende werkwijze past de kunstenaar toe en kan deze werkwijze zinvol worden ingezet, is er sprake van een aansluiting in persoonlijkheden? Ook is gaandeweg de conclusie getrokken dat het van belang is om veel aandacht te besteden aan de coachvraag van de ondernemer. Gedurende de pilot nam het programma Ongezouten de vergoeding van de kunstenaars voor zijn rekening en bood de HKU in het kader van het eigen onderzoek de training aan.

In een latere fase van de pilot konden ondernemers vouchers verkrijgen ter waarde van € 850,00 onder voorwaarde van een eigen bijdrage van € 150,00. Het betreft geen standaardtarief want in de praktijk maken ondernemer en kunstenaarcoach eigen afspraken hieromtrent.

Uit een eerste verkenning van het inventariserend onderzoek kwamen de volgende beelden naar voren.

Aan de ondernemers werd gevraagd de *positieve punten* van het traject te noemen. Hoog scoorde het woord 'vrijheid van denken', maar ook: 'op een andere manier kijken', soms ook herkenning. Enkele reacties waren:

- 'Een creatief proces en door daar met de coach over te praten bleken er heel veel overeenkomsten te zijn met wat een kunstenaar doet.'
- 'Een andere kijk op hoe je een winkel indeelt bijvoorbeeld, waar kun je op kan letten?'
- 'Wat ik positief vond was dat het een soort experiment was, je voelde je vrij om daar aan deel te nemen, een mooie methode om toegang te vinden tot verdere stappen.'
- 'Er kwam ook ruimte voor andere dingen.'

Ook werd gevraagd of de resultaten duurzaam waren ('vandaag nog merkbaar?'). Dit waren de meest voorkomende antwoorden:

- ja zeker beslist/absoluut
- ja, in een andere manier van werken/denken

In een enkel geval was het moeilijk de gerealiseerde resultaten te benoemen als resultaat van het coachtraject.

Een geïnterviewde ondernemer geeft aan wat voor haar 'duurzaam' betekent:

"Het is me heel goed bevallen. Ik heb gewoon een andere visie gekregen door de kunstenaarcoach. Dat je echt tijd moet maken voor creativiteit en vooral hoe je je teams in kan richten, dat je optimaal gebruik kan maken van andere creatieve mensen. Dat was in principe ook mijn doel, mijn leervraag. En dat is eigenlijk wel heel goed gegaan, en ik heb nu ook nog heel goed contact met de kunstenaar over van alles en nog wat. Dus dat is ook positief."

Hoewel bij de start vooral de aandacht is uitgegaan naar het versterken van het creatieve klimaat is door de huidige economische crisis ook de financiële betekenis van het kunstenaarcoachen op de agenda komen te staan. In het onderzoek wordt de vraag gesteld naar de financiële opbrengsten van het coachen. Van zeventien ondernemers is het volgende antwoord gekomen:

Ja: 4 x (soms werd een bedrag genoemd)

Ja, efficiëncy-voordelen: 3 x

Ja, potentie is er: 3 x

Nee nog niet: 2 x

Nee: 5 x.

In de open ruimte konden de ondernemers ook niet-financiële opbrengsten noemen. Hier een bloemlezing:

- Meer focus op succesvolle producten en/of diensten
- Sneller tot resultaat komen
- Betere interne/externe communicatie
- Verbetering netwerk
- Andere benadering klanten

Tot slot de prijs/kwaliteitverhouding. De ondernemers konden aangeven in welke categorie zij – gezien hun ervaringen - de betaling van het coachingstraject (vijf sessies) zouden plaatsen. Dit waren de resultaten (categorie in euro's en aantal scores in percentages):

Geen betaling	17%
€ 0 - 500	22 %
€ 500 - 1000	44 %
€ 1000 - 1500	11 %
€ 1500 - 2000	6 %

€ 2000 - 2500 -
€ 2500 en meer -

Reactie van een ondernemer: "Uh laat me even nadenken. Ik denk iets van 500 euro. Of zeg ik nu heel iets gek?"

Box 3 Ondernemer over Orde en chaos

"Kunstenaars kunnen helpen bij het creëren van een soort chaos. Door mensen van hun stuk te brengen. In een onderneming gaat het om het balanceren tussen het creëren van orde en het creëren van chaos. Kunstenaars kunnen helpen dat proces open te breken. Maar kunstenaars moeten ook in de kaders van ondernemingen kunnen denken. Alleen maar chaos creëren is niet de oplossing. Chaos is een soort uitje, dat is makkelijk. Er wordt gesteld dat er verschillende soorten kunstenaars zijn. Deze hebben allemaal hun eigen expertise en op basis daarvan zou je ze moeten vragen en inschakelen. Kunstenaars kunnen vaak zowel met orde als met chaos omgaan. Maar het is ook een competentie dat je weet wanneer je die chaos in moet zetten."

(Bron: rondetafel Kunstenlab/HKU, januari 2012)

Eerste observaties

Het moet worden herhaald: deze paragraaf betreft een eerste indruk. Als de definitieve inventarisatie verschijnt kunnen robuustere conclusies getrokken worden. Toch kunnen nu al een paar observaties genoemd worden:

- De veronderstelde meerwaarde van de artistieke verbeeldingskracht die is geworteld in de *artistieke vrijheid* van de kunstenaar als basis van het coachen, en *in het anders kunnen laten zien* – met behulp van beeldende middelen/interventies - wordt door de ondernemer herkend en erkend in de praktijk van het kunstenaarcoachen.
- Het benoemen van harde resultaten is moeilijk (omzet, winst). Van belang is wel het positieve oordeel van de ondernemers wat het werken aan creativiteit betreft. Vernieuwende manieren van werken (innovaties) zijn het gevolg. Dat ook efficiency-voordelen zich voordoen, zal onderwerp van nader onderzoek moeten zijn. Hoewel niet beoogd, kan het wel een belangrijk gevolg van een beter creatief klimaat zijn.
- Wat de prijs betreft, bevestigt deze inventarisatie in meerderheid de prijscategorie van de eerder genoemde € 850,- (voucher) plus €150,- (eigen bijdrage) = € 1.000,- per 5 sessies. Er lijkt weinig tot geen ruimte te zijn voor een hoger tarief. Er is zelfs een niet onbelangrijke druk vanuit een lagere (22%) tot geen (17%) vergoeding. Vanuit financieel-cultureel ondernemerschap zal de kunstenaar goed moeten onderhandelen om de (onder)grens van € 1.000,- te handhaven.

5. Een ontwikkelingsmodel

Tijdens het hier gepresenteerde onderzoek zijn verschillende benaderingen bijeengebracht om in meer concrete zin inzicht in het waarom, wat en hoe van de inschakeling van kunstenaars bij bedrijfsinnovaties te verkrijgen. De basis is dat artistieke verbeeldingskracht effectief kan bijdragen aan innovatieprocessen in het bedrijfsleven, met name wanneer het gaat om het verkennen van het 'onbenoemde' en het scheppen van een creatief klimaat. Het hier verrichte onderzoek heeft geleid tot contouren van een model over de wijze waarop kunstenaars kunnen worden ingezet in bedrijfsinnovatieprocessen. Dit model, zie hierna, is binnen het onderzoek niet nader getest zij het

dat het kritisch besproken is binnen diverse sessies. Om die reden wordt gesproken over een 'ontwikkelingsmodel' dat in ieder geval gebruikt kan worden om meer concrete gegevens te verzamelen omtrent de relatie artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovaties. Dan ook kunnen 'voorbeelden' in een later stadium vervangen worden door 'opbrengsten' zoals in aanzet het geval is bij de casestudy over de kunstenaarcoach. Het ontwikkelingsmodel kent de volgende componenten. In de eerste kolom wordt de *inzet van kunstenaar* benoemd, in de tweede kolom zijn waarden aangegeven en in de derde kolom zijn *kerncompetenties voor kunstenaars* benoemd. Tevens zijn enkele *voorbeelden* genoemd. Na de schets van het model volgen enkele reacties uit de verschillende sessies.

INZET	WAARDEN	KERNCOMPETENTIES KUNSTENAAR	VOORBEELDEN
1. Kunstenaarsatelier als R&D centrum	<ul style="list-style-type: none"> • speciale kennis over materiaalgebruik/technologie • speciaal ontwikkelde werkwijze en/of visievorming 	het vanuit onafhankelijkheid kunnen verbinden van eigen atelierkennis aan de innovatiepraktijk van een bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> • De robots van robotkunstenaar Freerk Wieringa • Kleding kweken; biologie die kleding maakt, door Suzanne Lee
2. Kunstenaar als procesinnovator	<ul style="list-style-type: none"> • stimulering van/deelname aan het creatieve innovatieklimaat • verstrekken van creatieve adviezen 	het vanuit onafhankelijkheid kunnen integreren van eigen artistieke proceskennis met innovatiekennis van bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> • Kunstenaarcoach (zie par. 4) • Theatermakers binnen de fileronde-tafels van Maastricht Bereikbaar/ASOM (zie box 5)
3. Kunstenaar als leverancier van innovatie impulsen	<ul style="list-style-type: none"> • het leveren van maatwerk binnen innovatietrajecten • het afgeven van innovatie-impulsen 	het vanuit onafhankelijkheid kunnen vertalen van innovatiebehoeften in creatief-artistieke concepten	<ul style="list-style-type: none"> • Interventies van Melle Smets in het A1 project • Het Jagoproject van Paul Feld/Giep Hagoort

Reacties op het ontwikkelingsmodel

- Vraag van een ondernemer: "Doet de naam 'Kunstenaarsatelier als R&D centrum' recht aan de betekenis van het werk van een kunstenaar?", Antwoord van een kunstenaar: "Het gaat vooral om de inhoud van de inzet, de naam is niet zo'n probleem".
- "In alle drie de gevallen moet 'co-creatie' centraal staan: hoe je als ondernemer samen met kunstenaars je dienstverlening kunt veranderen."
- "De onderliggende waarde is van belang: uit bestaande denkpatronen komen en vervolgens innovatie integraal aanpakken. Voorkomen moet worden dat de kunstenaar er op het laatste nog bijgehaald wordt om de zaak op te leuken."
- "Kijk ook naar de omvang van het bedrijf en op welke wijze het bedrijf kan samenwerken. Te groot werkt niet omdat men de waarde niet snel ziet en te kleine bedrijven hebben geen budget."
- Reactie van een kunstenaar: "Modellen, ook dit model, munten uit door vaagheid. Het is moeilijk te zeggen wat ontbreekt maar het lijkt een stappenplan terwijl wij niet-lineair zijn. Ik zou het model zelf niet overnemen maar misschien helpt het bij het anders formuleren van vragen over de inzet van kunstenaars."

De hierboven geschetste drie mogelijkheden zijn niet imperatief, ook zijn tussenvormen denkbaar, zo bleek nadien. Tijdens een speciale manifestatie van Design Food Eat Later/THFEL van de Zaanse Adviescommissie Beeldende Kunst & Vormgeving (16 mei 2012) zijn drie cases door ondernemers

samen met teams van kunstenaars gepresenteerd waarin de hier genoemde situaties herkenbaar waren maar ook soms een overlap vertoonden. Het ontwikkelingsmodel kon worden gebruikt om meer precies de inzet van de kunstenaars te analyseren waarbij ook nieuwe varianten konden worden benoemd: van het toepassen van een kant en klare methodiek door een artistiek team tot aan het op artistieke wijze al zoekend vinden van nieuwe vormen van communiceren door het bedrijf. Ook het verschil tussen een autonome kunstenaar en een vormgever was opmerkelijk. Aan de ene kant het radicaal op zijn kop zetten van de gevestigde communicatieaanpak, en aan de andere kant van de schaal het uitwerken van een variant van een bestaand model. In de discussie bleek het van belang dat de ondernemer goed moet kunnen communiceren over de vraag welke innovatiemogelijkheid past in zijn eigen bedrijfsvoering.

Box 4 Over machtsongelijkheid bij co-creatie

Hoe zit het met de rechten bij co-creatie?

Kun je alleen je eigen naam aan je werk koppelen? Auteursrecht is een belangrijk onderwerp. Er is een nieuwe oorlog voor intellectueel eigendom bezig. Daarin zijn twee stromingen te onderscheiden. De mensen die het heel erg beschermen en de mensen die het helemaal opengooien. Daarin is een gevecht gaande. Dat soort voor spanningen leeft tussen creatieven en grote bedrijven of MKB'ers. Ten opzichte van de kunstenaar zit er een machtsongelijkheid in co-creatie. Maar er is ook een machtsverschuiving gaande. Daarbij wordt de Philips hightech campus als voorbeeld genoemd waar gestimuleerd wordt samen te werken.

Wat is creativiteit? Wie is er eigenaar en hoe kwetsbaar ben je?

Kunstenaar: "Kwetsbaarheid van de kunstenaar hangt samen met de mythe van de kunstenaar. Samenwerking is kwetsbaar omdat de uitkomst niet altijd duidelijk is. En wie de eigenaar van het idee is. Wees je bewust van de waarde van wat je doet van de harde en de zachte kant. Eigenlijk zou er een clause in het contract moeten komen waarbij je over een jaar terugkomt om een deel van de opbrengst op te eisen."

(Bron: rondetafel Kunstenlab/HKU, december 2011)

6. Balans: Artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovaties

Aan het slot van dit verslag worden enkele kernbevindingen geformuleerd over de relatie artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovaties op microniveau. Ze vormen het resultaat van het onderzoek voor zover het gaat om definities, ervaringen, inzichten en de gevolgen daarvan voor het verkeer tussen kunstenaar en ondernemer zoals besproken in het de voorgaande paragrafen inclusief het in paragraaf 5 geschetste ontwikkelingsmodel.

Het borduurt voort op de resultaten van dit onderzoek: artistieke verbeeldingskracht heeft een autonome waarde en kan worden aangewend bij het tot stand brengen van innovaties binnen en van het bedrijfsleven. Creativiteit gaat aan innovatie vooraf en door artistieke interventies wordt de innovatiekracht aangescherpt. In een vervolgstap kunnen binnen dit *conceptueel kader* de ervaringen verder in kaart worden gebracht om het theoretisch en praktisch inzicht in de relatie artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovaties verder te verfijnen en verdiepen.

Wat in het conceptueel kader niet is opgenomen, is de rol van intermediaire organisaties als het Kunstenlab. Op mesoniveau is deze rol van groot belang, zoals ook gebleken is uit het programma ONGEZOUTEN.

Conceptueel kader

1. Creativiteit en innovatie zijn **twee aparte grootheden**. Creativiteit betreft het (collectief) vermogen iets nieuws te maken al dan niet uit bestaande mogelijkheden, bij bedrijfsinnovatie gaat het om de functie dat het nieuwe ook het bestaande overbodig maakt. Om tot innovatie te komen is creativiteit een basisvoorwaarde.
Consequenties
 - Innovatie en creativiteit niet opvatten als synoniemen. Creativiteit gaat aan innovatie vooraf.
 - Van bedrijfsinnovatie kan alleen gesproken worden als met succes het bestaande (gaandeweg) verdrongen is en het nieuwe een plaats op de markt verkregen heeft.

2. Artistieke verbeeldingskracht (of artistieke creativiteit) vindt haar oorsprong in een **artistieke, niet instrumentele aanleiding**, de bron van bedrijfsinnovaties is een **economisch-functionele opdracht** om nieuwe (duurzame) producten en diensten op de markt te brengen.
Consequenties
 - Een artistieke aanleiding kan alleen in artistieke termen begrepen worden en hangt samen met artistieke achtergronden, histories, portfolio's, etc. (een dergelijke artistieke benadering staat niet los van de sociale aspecten van de samenleving).
 - Een economische opdracht kan alleen in economische termen begrepen worden, in de zin van opbrengt, omzet, winst, etc. (een dergelijke economische benadering staat niet los van de verduurzaming van de economie).

3. Artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovatie kunnen ook als een **collectief proces** gezien worden waarin het ontwikkelen van iets nieuws de kern vormt. Gezien de externe, instrumentele gerichtheid van bedrijfsinnovaties –hetgeen bij artistieke creativiteit ontbreekt – kan vooral artisticeiteit in de eerste fase van het innovatieproces aangewend worden. Voor het gehele proces draagt de ondernemer de eindverantwoordelijkheid.
Consequenties
 - De kwaliteiten van een kunstenaar bij innovatieprocessen kunnen primair worden aangewend in de eerste fasen van innovatieprocessen.
 - De kwaliteiten van een kunstenaar zijn onafhankelijk denken, het onmogelijke combineren, het zien van iets uit het niets, denken vanuit vrijheid en werken vanuit zelfstandigheid.
 - De kwaliteiten van een kunstenaar in een latere fase van bedrijfsinnoveren kunnen ook aangewend worden om vooral het creatief klimaat te bevorderen door de inzet van beeldende en/of theatrale middelen.
 - De ondernemer neemt in het innovatieproces de finale beslissingen, dit betreft planning, budget en uiteindelijke vormgeving van de bedrijfsinnovatie.

4. De artistieke gerichtheid en de noodzaak om te komen tot economisch voordeel vraagt om **competente kunstenaars en ondernemers** om effectief met elkaar samen te werken. Binnen de samenwerking bewaakt de kunstenaar zijn onafhankelijkheid en de ondernemer zijn marktgerichtheid.
Consequenties
 - De competenties van een kunstenaar betreft de kwaliteit om zijn onafhankelijkheid effectief aan te wenden, vaardigheden om ook buiten het eigen domein te communiceren en timing van het met succes toepassen van artistieke middelen.

- De competentie van een bedrijfsondernemer betreft de kwaliteit van het economisch denken, vaardigheden om ook buiten het eigen domein te communiceren en de planning van het innovatieproces.

5. De collectiviteit van het innovatieproces zal met zich meebrengen dat **meerdere personen** – ieder vanuit een eigen expertise en bijbehorende netwerken – aan het innovatieproces deelnemen, daartoe zo mogelijk gesteund door social media.

Consequenties

- Netwerkvorming en teambuilding worden kernkwaliteiten van innoverende ondernemingen
- De ondernemer ontwikkelt een open stijl van leiding geven en breekt een eventuele bureaucratische structuur af
- De kunstenaar combineert zijn artistieke verbeeldingskracht met de creativiteit van het team als zodanig en weet zich 'digitaal' te manifesteren.
- De ondernemer maakt zijn onderneming toegankelijk voor de innovatiekracht van de crowd

6. Omdat het innovatieproces een collectief proces is met **economische potentie** moet duidelijk zijn op welke wijze de artistieke verbeeldingskracht van de kunstenaar wordt gehonoreerd. Ook zal er een regeling getroffen moeten worden over de **opbrengst** van de gerealiseerde innovatie

Consequenties

- De vergoeding aan de kunstenaar kan op drieërlei manieren plaatsvinden: 1. vergoeding voor bestede uren, 2. vergoeding voor interventiemomenten (indien de kunstenaar ad hoc wordt ingehuurd), 3. vergoeding voor een atelierprestatie (indien een bepaald product gemaakt wordt). Ook een mengvorm is mogelijk mits vooraf bepaald.
- De opbrengt van een succesvolle bedrijfsinnovatie kan als volgt aan de kunstenaar vergoed worden: 1. Een afkoopsom over de vermoedelijke opbrengst, 2. Een periodieke afrekening aan de hand van een verdeelsleutel, 3. Een finale afrekening na een vooraf overeengekomen periode.
- Alle afspraken worden schriftelijk aangegaan en ondertekend door bevoegde personen.

Box 5 Artistieke interventies bij het filevraagstuk

De Amsterdam School of Management (ASOM) heeft in 2011 samen met het Expertisecentrum Creative Cities van Hogeschool Zuyd theatermakers uitgenodigd om vanuit een onafhankelijke positie creatieve interventies te plegen bij rondetafelgesprekken over files in de regio Maastricht (opdrachtgever was Maastricht Bereikbaar). De kunstenaars hadden de vrijheid in te grijpen als ze de indruk hebben dat het gesprek zich niet ontwikkelt, bijvoorbeeld omdat stokpaardjes bereiden worden, tegenstellingen niet overbrugd worden of interessante emoties onvoldoende worden opgepakt. De veronderstelling was dat met name door creatieve interventies de gedachtevorming versneld en rijker van inhoud zou worden. De kunstenaars zelf werden geacht niet aan het gesprek deel te nemen. Voorbeelden van interventies zijn geweest: autosleutels inleveren, voorzien van een emotie; het optreden van de nieuwe burgemeester over Totaal Autovrij Maastricht; het uitroepen van Fietsstad Maastricht in het jaar van de culturele hoofdstad 2018. Het gaat daarbij niet over het opvoeren van typetjes of een rollenspel maar om een interventie die door de gespreksdeelnemers als het ware wordt 'overgenomen' naar een hoger niveau van het gesprek. In de evaluatie kwam naar voren dat de creatieve interventies vooral de functie hadden van het openbreken van het gesprek. Daarnaast droegen de interventies meer in het algemeen bij aan het creatieve klimaat, iets dat de gespreksdeelnemers niet eerder hadden beleefd maar nu wel op prijs stelden.

Het Expertisecentrum van Hogeschool Zuyd heeft naar aanleiding van deze ervaringen een speciale expertmeeting gehouden. Daar kwamen de volgende aspecten naar voren die om nader onderzoek vragen:

- Als een kunstenaar inhoudelijk wil bijdragen aan het gesprek is dit niet toegestaan omdat de deelnemers zelf verantwoordelijk zijn voor de aanpak van het probleem. Is dat niet te rigide?
- Moet vooraf in detail aangegeven worden wat van de kunstenaars wordt verwacht? Hoe spontaan moet de interventie verlopen? Deelnemers verlangen structuur in het gesprek.
- Kan gewerkt worden met een controlegroep? Een groep met kunstenaars en een groep zonder. Het onderwerp is hetzelfde. Misschien moeilijk te realiseren omdat ook de moderator en de gespreksdeelnemers identiek moeten zijn.
- Over artistieke interventies in niet-artistieke processen is het wenselijk dat een theoretisch model ontwikkeld wordt op basis waarvan robuuste uitspraken gedaan kunnen worden over nut en noodzaak van artistieke interventies.

(Bron: IPCICO Extra, 23 juni 2011)

Literatuur

- Margaret Boden, *Creativiteit. Mythen & mechanismen*, De Haan, 1991.
- Coen Bertens, Johan Snoel, *Duurzame innovaties in het MKB*, EIM, 2011.
- W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *De blauwe oceaan. Creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten*, Business Bibliotheek, 2009.
- Sofie van den Borne, Joost Heinsius, Lucie Huiskens, Artists' interventions for innovation, in: *Pioneering Minds Worldwide*, Eburon, 2012.
- Nirav Christophe, *Het naakte schrijven. Over de mythen van het schrijverschap*, International Theatre & Film Books, Amsterdam, 2007.
- Peter F. Drucker, *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth Heinemann, 1974.
- Richard Florida, *The rise of the creative class*, Basic Books, 2002.
- Ricky W. Griffin, *Management*, South-Western, Cengage Learning, 2011.
- Giep Hagoort, *Strategische dialoog in de kunstensector. Interactieve strategievorming in een kunstorganisatie* (dissertatie), Eburon, Nyenrode University Press/Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, 1998.
- Giep Hagoort, *Art Management Entrepreneurial Style*, Eburon, 2000.
- Giep Hagoort (red). *Internoveer! Innovaties realiseren door interactiviteit*, ASOM/Reed Business Information, 2004.
- Giep Hagoort, *Cultureel ondernemerschap. Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen* (oratie), Universiteit Utrecht/Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, 2007.
- Giep Hagoort, Het ONT-boek, *Je creatief ontdoen van hindernissen voor perspectievolle veranderingen*, BookaBook/ASOM, 2010.
- Giep Hagoort, Aukje Thomassen, Rene Kooyman (ed), *Pioneering Minds Worldwide. On the entrepreneurial principles of the cultural and creative industries*, Eburon/Utrecht University/Utrecht School of the Arts, 2012.
- HKU, *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries*, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, 2010.
- HKU-Lectoraat Kunst en Economie, *Co-battle Grounds. C MKB als Innovatiemotor*, onderzoeksvoorstel, maart 2009.
- HKU-Lectoraat Kunst en Economie, *Werkboek Kunstenaarcoach voor het Bedrijfsleven*, Kunstenlab/HKU, 2011.
- John Huige, Sustainability and the cultural and creative industries. in: *Pioneering Minds Worldwide*, Eburon, 2012.
- Arjo Klamer, *Cultural entrepreneurship*, www.klamer.nl, 2006.
- Rene Kooyman, Creative Urban Renewal, in: *Pioneering Minds Worldwide*, Eburon, 2012.
- Henry Mintzberg, *Mintzberg over Management. De wereld van onze organisaties*, Veen. 1991.
- Jacob Oostwoud Wijdenes, Coincidences of creativity and entrepreneurship, in: *Pioneering Minds Worldwide*, Eburon, 2012.

B. Joseph Pine II, James H. Gillmore, *The experience economy*, HBS Press, 1998.

Maria Ptqk, Be Creative Under-Class!, in: *Pioneering Minds Worldwide*, Eburon, 2012.

Sir Ken Robinson, *Het element. Als passie en talent samenkomen*, Spectrum, 2009.

Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper Torchbooks, 1950.

Aukje Thomassen, Co-creation and social entrepreneurship: how to use creative entrepreneurship as the innovator in social contexts, in: *Pioneering Minds Worldwide*, Eburon, 2012.

WRR, *De ondernemende samenleving. Een verkenning van maatschappelijke verandering en implicaties voor beleid*, Den Haag, 1998.

WRR, *Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud*, Den Haag, 2008.

Internet

www.asom.org	toepassingen van internoveren
www.cocd.org	creativiteit, onderzoek en toepassing
www.cultuur-ondernemen.nl	inzet kunstenaars bij bedrijven, training, onderzoek
www.kunstenaarcoach.nl	informatie en verwijzing
www.mkb servicedesk.nl	informatie over de bedrijfsvoering van MKB-bedrijven
www.wrr.nl	achtergrondstudies van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)

Verantwoording

Het Kunstenlab te Deventer en het HKU-lectoraat Kunst en Economie zijn overeengekomen dat het lectoraat aan het eind van het programma Ongezouten (2012) een academisch reflectieverslag zal opstellen over de relatie artistieke verbeeldingskracht en bedrijfsinnovaties, het concept Kunstenaarcoach voor het bedrijfsleven daarbij betrekking. De onderzoeksactiviteiten vormen tevens een onderdeel van een lectoraatsstudie naar de relatie creativiteit, innovatie en ondernemerschap.

Naast een quickscan van de literatuur heeft het lectoraat – samen met het Kunstenlab – expertmeetings gehouden om actuele kennis van ondernemers, kunstenaars en innovatiedeskundigen te kunnen aanwenden en te verwerken in het uiteindelijke verslag (inclusief de dialoog). Dit verslag is gepresenteerd tijdens het symposium 'De kunst van Innovatie' dat het Kunstenlab samen met vier collega-instellingen op 30 mei 2012 te Deventer organiseerde. Voor de paragraaf vier over de kunstenaarcoach is met grote dankbaarheid gebruik gemaakt van de gegevens die Rob Philip heeft verzameld voor zijn onderzoek naar het functioneren en de perceptie van de kunstenaarcoach. Zijn inventarisatie verschijnt in de zomer van 2012.

Ter gelegenheid van de publicatie van dit verslag en van de afsluitende bijeenkomst van Ongezouten is een speciale kaart verschenen van kunstenaar Jean Klare, getiteld xxxxxxx

Met dank aan: Mieke Conijn, Koen Bril en Marike Pool (Kunstenlab), Ide van Heiningen (MAPA), Karel Janssen en Erik Uitenbogaard (IPCICO-extra), Eva Slierendrecht, Janine Sterrenborg en Vera de Jong (verslaglegging).

Speciale dank gaat uit naar Danielle Cuppens die het onderzoek op actieve wijze van commentaar heeft voorzien, de kunstenaars die zijn opgeleid tot kunstenaarcoach, en naar de deelnemers aan de expertsessies en rondetafels.



