

# FLANDERS DC

INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

---

## CASE ARTECONOMY

Een brug slaan tussen kunst en ondernemerschap:  
Vlaamse ondernemers stimuleren creativiteit  
en innovatie via kunst

Herman Van den Broeck  
Eva Cools  
Tine Maenhout

December 2007

## Case Arteconomy<sup>1</sup>

### Een brug slaan tussen kunst en ondernemerschap: Vlaamse ondernemers stimuleren creativiteit en innovatie via kunst

Herman Van den Broeck, Eva Cools en Tine Maenhout

*“Arteconomy vzw stelt zich tot doel een groeiend bewustzijn te creëren dat kunst en economie geen twee verschillende werelden zijn, maar twee aspecten van eenzelfde creatief proces dat de maatschappij als geheel ontwikkelt. Ik geloof er heel sterk in dat werknemers moeten gezien worden als ‘creatief kapitaal’ en niet enkel als ‘menselijk kapitaal’. Ik ben ervan overtuigd dat bedrijven deze overgang kunnen versnellen door samen te werken met kunstenaars. Tegelijkertijd zorgt deze samenwerking er ook voor dat kunstenaars in staat zijn aan complexere projecten te werken in hun verdere carrière omdat ze vanuit het bedrijfsleven technische kennis en andere bagage meekrijgen. Kortom: de ontmoeting tussen deze twee werelden belooft talrijke meerwaarden voor allebei.”*

*(Julie Vandenbroucke, stichter en bezieler van Arteconomy vzw)*

In zijn boek ‘A Whole New Mind’ stelt Daniel Pink dat de mogelijkheid om ‘the big picture’ te captureren de competentie bij uitstek zal zijn die werknemers en bedrijven verschil zal laten maken.<sup>2</sup> In een wereld waar het al lang niet meer enkel gaat over functionaliteit en kostprijs, maar waar design en zinvolheid als geen ander meetellen, hebben we creatieve innovatie meer dan ooit nodig.

Organisaties zoeken dan ook meer creativiteit, meer innovatief vermogen en meer ondernemerschap in te bedden in het dagelijks reilen en zeilen van de onderneming. Ze zijn daarbij continu op zoek naar effectieve methoden om hun organisatiecultuur meer veranderingsbereid te maken.

De Vlaamse vzw Arteconomy ontwikkelde een dergelijke methode door ondernemers en kunstenaars samen te brengen in een serie hoogst unieke gezamenlijke projecten. “Het is tijd om een aantal mentale modellen door elkaar te schudden”, zegt Julie Vandenbroucke. “Ondernemers moeten leren hun visie over kunstenaars als ‘excentriek’, ‘lui’ en ‘raar’ te veranderen, terwijl kunstenaars moeten leren dat ondernemen meer is dan produceren, kopen en verkopen en winst maken. Maar bovenal is het belangrijk dat we de vaste patronen van de kunstwereld én de economische wereld doorbreken en leren om op andere manieren te denken.”

<sup>1</sup> Deze case kwam tot stand in samenwerking met **Flanders District of Creativity (Flanders DC)** en met financiële steun van het Interuniversitair College van Managementwetenschappen (ICM). Flanders DC is de Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit. Voor ons is ondernemingscreativiteit geen doel op zich, maar een middel om Vlaanderen creatief, welvarend en ambitieus te maken. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen anticiperen op evoluties. Dat geeft hen een concurrentieel voordeel. Voor meer info: zie [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be).

<sup>2</sup> Pink, D.H. (2006). *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. London: Cyan Books.

## Kunstenaars en ondernemers: een nieuwe relatie

Michel Espeel – bedrijfsleider van metaalbedrijf Constructies Espeel NV – en zijn vrouw Julie Vandembroucke koesteren sinds lang een hevige passie voor kunst. In 1989 vormde ‘hun liefde’ de basis voor een avontuurlijk samengaan tussen ondernemingszin en kunst.

Het begon allemaal binnen Constructies Espeel NV met de productie van metaalsculpturen en metalen onderdelen voor verschillende beeldende kunstenaars. De selectie van de kunstenaars gebeurde op basis van projectvoorstellen die mogelijkheden in zich droegen voor een positieve, wederzijdse en verrijkende samenwerking. De kunstwereld vormt een andere leefwereld en in die zin liet deze samenwerking Michel Espeel toe op een voelbare wijze ‘grensoverschrijdend’ te denken en te leven. Voor de kunstenaars waren ondernemerschap en management eerder vreemde begrippen en de werkomgeving van Constructies Espeel NV was dan ook in eerste instantie confronterend. Het is ook in deze zin dat er gesproken wordt over een ‘verrijkende’ samenwerking.

Arteconomy vzw zelf werd officieel gesticht in 2002. Dat formele moment was een tussentijdse bekroning van het organisch gegroeide samenwerkingsverband. De vzw kreeg als doel mee de mogelijkheden van het spanningsveld tussen kunst en economie te onderzoeken en te realiseren. Het is dit spanningsveld dat als hefboom fungeert voor reflectie over ondernemerschap, creativiteit, innovatie, maatschappelijke relevantie en ook over de nieuwe rol die kunstenaars in de maatschappij kunnen innemen. Met andere woorden, Arteconomy vzw is een echte denktank, een discussieforum voor kunstminnende ondernemers én kunstenaars: “A meeting of minds!”

Michel Espeel getuigt over de voorbije periode van bijna 20 jaar waarin kunst werd ingebed in de bedrijfscultuur van Constructies Espeel NV:

*“Als ik terugblik, denk ik dat ik drie grote perioden kan onderscheiden. De eerste jaren, van bij de start in 1989 tot ergens in 1997, noem ik de woekerplantperiode. De samenwerking bleef in die periode volledig intern en er was nauwelijks enig bewustzijn over wat het teweegbracht in het bedrijf. Vanaf 1997 tot 2001 kwam er meer aandacht van buitenaf en werden er tentoonstellingen georganiseerd in de bedrijfshal. Het was in die periode dat ik meer en meer begon te beseffen dat er een verschil is in effect tussen een eenmalige gebeurtenis met kunst en een procesbenadering. Van toen af ontstonden er in ons bedrijf nieuwe vormen van samenwerking met kunstenaars, ik spreek dan van de jaren 2002-2006.”*

Deze uitspraak van Michel Espeel is meer dan betekenisvol. Ze verhult de evolutie in het denken van deze ondernemer, maar ook in de rol die de kunstenaar in dit project vertolkt. Waar kunst aanvankelijk als object aanwezig was of eventueel aanleiding gaf tot discussie, werd het hele proces achter het kunstwerk nu als proceskatalysator voor verandering binnen het bedrijf aangewend. Zoveel wordt duidelijk uit het vervolg van bovenstaand citaat:

*“Arteconomy vzw werd opgericht om de samenwerking tussen kunst en economie te onderzoeken, los van ons bedrijf en binnen het geheel van de ruimere maatschappij, als maatschappijmodel op zich. In 2007 startte een onderzoek naar de mogelijkheden tot implementatie van deze samenwerking als instrument van groei en ontwikkeling in het*

*bedrijf, onafhankelijk van mijn visie als ondernemer. Over twee jaar hopen we met dit onderzoek de kwetsbaarheid van de verbinding tussen economie en kunst te verminderen, want ik denk dat dit in mijn bedrijf momenteel sterk bepaald wordt door mijn persoonlijke visie en engagement.”*

## Een onuitgegeven seminarierreeks: een filosofische hefboom

In samenwerking met een groep van 25 geïnteresseerde Vlaamse ondernemers organiseerde Arteconomy vzw tussen februari 2004 en juni 2005 een serie van acht seminars rond het thema ‘Kunst en economie: wij zien geen verschil’.

De seminars werden ingeleid door acht gerenommeerde sprekers die het centraal thema telkens vanuit een andere invalshoek benaderden. De inleider poneerde en onderbouwde een controversiële stelling, waarop een diepgaande discussie volgde met de aanwezige ondernemers. Het doel van deze avonden was om ruimte te creëren voor een debat over de relatie tussen kunst en economie, en meer bepaald over hoe de relatie kan leiden tot een win-win situatie die beide werelden versterkt.

Het vertrekpunt van de reeks was dat ondernemers en kunstenaars hun eigen aparte vorm van kapitaal hebben, maar dat er ook raakvlakken zijn. Het kapitaal van de ondernemer is geld en ondernemerschap, dat gebruikt wordt om productiemiddelen, voorraden en dergelijke te financieren en te verwerken. Het kapitaal van de kunstenaar is zijn vrijheid en zijn creatieve ingesteldheid: de vrijheid van denken, de persoonlijke manier waarop hij zich uitdrukt.

Afgaande op deze omschrijving wordt de verschillende achtergrond en ingesteldheid van de ondernemer en de kunstenaar duidelijk. Juist daarom is de confrontatie tussen beiden waardevol en nuttig. De ondernemer kan bij de kunstenaar terecht voor zingeving over de dingen die hij doet (via de taal en symbolen die eigen zijn aan kunst). De kunstenaar kan op zijn beurt terecht bij de ondernemer voor inspiratie rond hoe zijn kunstwerken in de samenleving kunnen geplaatst worden (commercieel gezien, maar ook op vlak van communicatie, strategie, efficiëntie).

*“De twee werelden van kunst en economie kunnen elkaar raken als de mens inziet dat alles wat hij doet verder reikt dan louter vechten om te overleven en winst maken. Als hij beseft dat hij met zijn activiteit de omgeving beïnvloedt, verandert en dus verantwoordelijkheid draagt voor wat hij doet. Zoals het in mijn opvatting de taak van de ondernemer is om de wereld beter achter te laten, zo is het ook de opdracht van de kunstenaar om mee te werken aan dat gemeenschappelijke doel. Zowel de ondernemer als de kunstenaar wil het bestaande openbreken. Maar terwijl de ondernemer de grenzen en beperkingen niet ter discussie stelt en alleen de middelen zoekt om ze te overschrijden, is de kunstenaar wel bezig met het onderzoeken van grenzen en beperkingen, om op die manier onze ruimte telkens opnieuw te herscheppen.”*

*(Francis De Beir, voorzitter seminarierreeks ‘Kunst en economie; wij zien geen verschil’)*

De seminarierreeks was filosofisch van aard en wou het denken over kunst en economie stimuleren. In dit vroege stadium was het eerder een netwerkplatform waar ondernemers van gedachten konden wisselen over hun hobby en passie.

Er was echter een grote consensus onder de deelnemers aan de seminaries dat bedrijven hun creatief potentieel kunnen verhogen als ze gebruik zouden maken van de kennis en unieke manier van denken die eigen is aan kunstenaars. Ze waren het erover eens dat samenwerken met kunstenaars een effectief instrument kan zijn voor de ontwikkeling van werknemers. Enkele organisaties stelden daarom voor om, in navolging van de geslaagde samenwerkingsverbanden tussen Constructies Espeel NV en verschillende kunstenaars, een aantal bedrijfsexperimenten op te zetten om de theorie ook aan de praktijk te toetsen. De deelnemende ondernemers voelden dat ze begonnen aan een opwindend project, maar ze wisten niet goed wat de uitkomst zou zijn:

*“De arteconomy-beweging startte vanuit een pioniersmentaliteit en onze persoonlijke drijfveer. We ontmoetten interessante mensen en voelden dat ze een frisse wind zouden kunnen laten waaien in onze ondernemingen. We wisten niet exact wat ze zouden teweegbrengen. Maar zelfs als het niets zou zijn, zou het waarschijnlijk toch een plezierige samenwerking zijn.”*

*(Philip Maertens, directeur van Siemens Automation & Drives)*

In het begin werden deze ‘experimenten’ opgezet met een zeer open attitude, eerder vanuit een persoonlijke interesse in kunst en vanuit een nieuwsgierigheid over wat het samenbrengen van de werkomgeving en de kunstwereld zou teweegbrengen. Het was tevens een manier om medewerkers te confronteren met de hobby van de werkgever. De betrokken ondernemers zagen de projecten in deze fase eerder als een open ontmoeting die effecten zou teweegbrengen, zonder heel concreet te weten wat die effecten zouden zijn.

De bedoeling van deze eerste projecten was dus niet om bewust grote veranderingen te realiseren. De effecten die de samenwerking met kunstenaars hadden op de medewerkers waren niet het uitgangspunt tijdens de pioniersfase, maar eerder een aangenaam neveneffect.

*“Ik voel al lang dat kunst me uitdaagt om bepaalde overtuigingen die ik heb over de realiteit te herkaderen, het stimuleert mij om continu mijn functie als ondernemer te herdenken. Het doet mij nadenken over onze rol in de samenleving als geheel. Het helpt me ook om dingen in perspectief te plaatsen. Ik ben ervan overtuigd dat, als kunst mij zo uitdaagt als persoon, mijn werknemers op een gelijkaardige manier zouden uitgedaagd worden als ze dichter zouden betrokken worden bij het creëren van een kunstwerk. De meeste medewerkers zijn niet gewoon om de vragen te stellen die een kunstenaar gewoonlijk stelt, dus ik hoop dat het kan helpen om hun denkpatronen wat uit te breiden.”*

*(Manu Tuytens, bedrijfsleider van Concordia Textiles)*

## Van het eerste pionierswerk naar professionalisering

De theoretische seminarierreeks over de relatie tussen kunst en economie had enkele gelijkgestemde zielen bij elkaar gebracht die verder wilden gaan dan puur filosoferen. Ze wilden de filosofie van arteconomy ook overbrengen naar de werkplaats via een aantal concrete projecten. Daarbij wilden ze verder gaan dan de puur experimentele projecten door over een aantal concrete doelstellingen na te denken. Er werd gehoopt dat de samenwerking met kunstenaars een aantal specifieke gewenste effecten zou teweeg brengen.

*“Ik ben bedrijfsleider van een KMO en een echte kunstliefhebber. Na een aantal contacten met kunstenaars kwam ik tot het besef dat kunstenaars vele zaken, zowel dagdagelijkse als het wereldgebeuren, anders benaderen en mijn horizon enorm verruimen. Via de seminars van Arteconomy vzw leerde ik dat kunst niet altijd moet resulteren in iets tastbaars of visueel, maar misschien ook een toegevoegde waarde kan hebben in het bedrijfsgebeuren.*

*Als bedrijfsleider stel ik vast dat er op de werkvloer dagelijks moet gezeurd worden over orde en netheid, het rookverbod, het GSM-verbod, naleven van de werkuren,... In feite komt het er op neer dat er steeds minder respect is voor de medemens en omgeving. Deze dagelijkse strijd heb ik aangebracht aan Arteconomy vzw met de vraag of dit een thema zou kunnen zijn voor de kunstwereld.*

*Misschien zit ik als bedrijfsleider op een verkeerde denkpiste om dit thema aan te pakken binnen mijn bedrijf en kan de kunstwereld mij een nieuwe kijk bezorgen? Arteconomy vzw heeft twee jonge kunstenaars gevonden die deze probleemstelling goed begrijpen en interesse hebben om in het bedrijf hierrond te werken. Ik geef deze kunstenaars carte blanche en beschouw het als een experiment met de kleine hoop dat enkele van mijn werknemers door hun aanpak zullen veranderen en zo misschien hun collega's overtuigen.”*

*(Guy Van den Storme, bedrijfsleider van VDS Weaving)*

De ervaringen die opgedaan zouden worden met deze experimenten en projecten moesten op hun beurt leiden tot verdere theoretische reflectie en op die manier tot nieuwe projecten. Het idee was een experimenteerruimte te creëren die openstaat voor bedrijven en kunstenaars die projecten opzetten rond kunst en economie en die de verbinding tussen beiden tot stand brengt. Een van de pioniers getuigt:

*“De grote uitdaging in het samenbrengen van de twee werelden was het omzeilen van de klassieke benadering waarbij het bedrijfsleven onder een of andere vorm de kunstwereld sponsort. Het vernieuwende ligt in de specifieke en persoonlijke samenwerking tussen het bedrijf en de kunstenaars die leidt tot een win-win situatie zonder daarbij grote investeringen te doen. Op die manier ontstaat er een nieuwe creatieve en innovatieve denkwereld voor zowel de kunstenaar als de medewerkers die bij het project betrokken zijn. Het zijn deze creatieve, innovatieve, grensverleggende ideeën die leiden tot een toegevoegde waarde voor beide partijen. De kunstenaar slaagt erin ideeën om te zetten die hij met eigen middelen niet zou kunnen realiseren, terwijl het voor het bedrijf leidt tot innovatieve producten en oplossingen die niet thuis horen in de klassieke industriële wereld.”*

*(Philip Maertens, directeur van Siemens Automation & Drives)*

In deze eerste projecten speelt Arteconomy vzw een belangrijke intermediaire rol. Arteconomy vzw maakt letterlijk de brug tussen de kunstenaars en de bedrijven en ondersteunt hen bij het definiëren en opzetten van projecten. Arteconomy vzw helpt in de eerste plaats om uit te spitten welke de belangen zijn van beide partijen en probeert op die manier de gepaste kunstenaar(s) te matchen met geïnteresseerde ondernemingen. “In het eerste gesprek hebben we het niet over kunst, maar over de ziel erachter”, zegt Julie Vandenbroucke van Arteconomy vzw. “De kunst is maar een middel, geen doel. Het idee is om niet te denken in termen van het kunstwerk en de waarde ervan. Neen, de vraag is wat het teweeg brengt in het bedrijf en in de bedrijfscultuur. Kunst en ondernemerschap zoeken samen naar ‘la dimension humaniste’.”

*“Het doel is de verbinding tussen economie en kunst, niet het object. Het kunstproject is een vehikel om een bepaald denkpatroon teweeg te brengen bij de medewerkers, om niet volgens klassieke patronen, maar out-of-the-box te denken. Het samenwerkingsproject vertrekt van het idee: ik wil een kunstwerk maken met mensen en materialen uit mijn bedrijf, ik wil dat dit hun ogen opent naar de wereld door in contact te komen en samen te werken met de kunstenaar.”*

*(Julie Vandenbroucke)*

In een eerste fase werden zeven projecten opgestart, die variëren in duur tussen zes maanden en twee jaar. De projecten zijn allemaal een aanknopingspunt, een eerste aanzet voor een langetermijnstrategie waarin gestreefd wordt naar een ander maatschappijbeeld. “We willen het hiërarchisch en elementdenken doorbreken en evolueren naar meer systeemdenken en naar het benutten van de kracht van diversiteit.”

De zeven projecten vertrekken bewust vanuit de definiëring van een bepaalde situatie, een gevoel of een algemene vraag. De concrete aanpak, het concrete verloop is niet noodzakelijkerwijze duidelijk van in het begin. Hoe de verbinding tussen het bedrijfsvraagstuk en het kunstwerk tot stand komt is iets dat geleidelijk groeit in de samenwerking tussen het bedrijf en de kunstenaar. “Continuïteit is cruciaal, daarom is het belangrijk om minstens voor een jaar samen te werken, maar dit is natuurlijk niet altijd mogelijk”, aldus Julie Vandenbroucke.

*“Als je mij zou vragen hoe je dit dan best managet, zou ik zeggen dat het belangrijk is om het zoveel mogelijk een natuurlijk proces te laten zijn. Dit betekent bijvoorbeeld dat je medewerkers en de kunstenaar samen hun boterhammen kunnen opeten. Als mensen op een natuurlijke manier met elkaar kunnen omgaan, zijn de meeste managementprocedures eigenlijk overbodig. Belangrijk is wel dat het verbindingsproces tussen de bedrijfscultuur en kunst gemanaged wordt. Je kunt niet zomaar zeggen ‘doe maar’ en kom het mij dan tonen. Anders lok je ook weerstand uit bij de werknemers die niet goed weten wat ‘die kunstenaar’ daar komt doen. Zo’n project is ook een mooie kans om iedereen te betrekken. Anders bestaat het gevaar dat je medewerkers het als iets elitair beschouwen.”*

Uit de zeven pioniersprojecten tot nu toe blijken alvast twee pistes te ontstaan:

- (a) De samenwerking tussen de kunstenaars en de onderneming ontwikkelt zich rond de opbouw van een kunstwerk. Het proces dat daaraan vasthangt, wordt als interessant maar bijkomend beschouwd.

- (b) Er wordt door de kunstenaar in samenwerking met de onderneming een proces op gang gebracht dat als voornaamste doelstelling 'verandering' heeft. Het kunstwerk dat eventueel tijdens dit proces wordt vervaardigd is bijkomstig.

De samenwerking tussen onderneming en kunstenaar heeft voordelen voor beiden. Voor de onderneming en zijn medewerkers is het een manier om ondernemerszin aan te scherpen, creativiteit en interne netwerking te stimuleren, motivatie en communicatie te verhogen of de kwaliteit van het denken en het beslissen te verbeteren. Voor de kunstenaar wordt het mogelijk om zijn kunstwerk te produceren en een zakelijk structuur te ontwikkelen. Hij kan leren van vaardigheden uit het bedrijfsleven voor het beter plannen, budgetteren, vermarkten, ... van zijn kunstwerken. Een van de deelnemers aan de projecten getuigt:

*"Ik ben in dit project gestapt omdat ik binnen mijn bedrijf een veranderingsproces wou opzetten voor mijn medewerkers om de kwaliteit van het milieubewustzijn en de ordening van de binnenruimtes van het bedrijf te optimaliseren. Maar ik weet van een collega dat hij bijvoorbeeld een heel andere motivatie had om een arteconomy-project op te starten: het ontwikkelen van een kunstwerk met volledige ondersteuning van de technische knowhow van het bedrijf. We hebben met de pioniersgroep echt wel heel diverse projecten opgezet."*

*(Guy Van den Storme, bedrijfsleider van VDS Weaving)*

Bij de eerste samenwerkingsverbanden tussen kunstenaars en bedrijven lag de focus op het kunstwerk zelf. Naarmate arteconomy echter meer en meer gestalte krijgt verschuift de focus naar het proces op zich. Waar het proces in eerste instantie bijzaak was, is dit met het verschuiven van de focus anders. Het proces wordt belangrijk en het kunstwerk zelf eerder bijzaak.

In het opzetten van het project en het verloop ervan blijft Arteconomy vzw een procescoach, die alles opvolgt en de gemaakte afspraken samenbrengt in een soort procesverslag. Na het project volgt er ook een gezamenlijke evaluatie in aanwezigheid van mensen van het bedrijf, de kunstenaar en mensen van Arteconomy vzw.

In wat volgt gaan we meer in detail in op twee verschillende projecten die werden opgezet volgens de filosofie van arteconomy. Het is duidelijk dat beide projecten sterk verschillen in de mate waarin de focus dan wel op het object of kunstwerk ligt dan wel op het conceptuele proces op zich.



## Kunstenaar en onderneming maken kunst: de draak van Deerlijk bij Promo Fashion

Promo Fashion is een snelgroeiend bedrijf in de textielsector. Het maakt kleding voor dames, heren en kinderen. Promo Fashion is een bedrijf waar het goed werken is, getuige de zesde plaats (categorie kleine bedrijven met minder dan 500 werknemers) die het bedrijf haalde in de verkiezing van 'Beste werkgever' in 2007. Op dit ogenblik werken er ongeveer 280 werknemers.

Zaakvoerder Michel Delfosse heeft de belangstelling voor kunst met de moedermelk meegekregen. Een bezoek aan het bedrijfsgebouw van de KMO toont aan dat hij zijn liefde voor kunst ook heeft doorgetrokken naar de werkplek: een glazen huis met strakke lijnen, veel licht en planten, kunstige designlampen en -bureaus, een moderne werkomgeving met kunstwerken van enkele Vlaamse kunstenaars aan de muren. Elk jaar trekt Promo Fashion een beperkt budget uit om de eigen bedrijfsomgeving kunstig aan te kleden. Voor de keuze van de kunstwerken staat de inspraak van de medewerkers voorop. Diezelfde medewerkers getuigen dan ook dat werken in een mooie, kunstzinnige omgeving bijdraagt tot een beter gevoel op de werkplek door het esthetische van de ruimte waarin je je bevindt.

Onder impuls van de kunstminnende bedrijfsleider werden in het verleden al verschillende activiteiten rond kunst en cultuur georganiseerd in het bedrijf, zoals het tentoonstellen van kunstwerken in het bedrijfsgebouw of een uitstap met alle werknemers naar een kunsttentoonstelling aan de Belgische kust. Er is telkens veel interesse en enthousiasme voor deze activiteiten. "De kunstuitstap was het begin en tevens de ommekeer", aldus Michel Delfosse. "We werken nu in een totaal andere werkomgeving dan enkele jaren geleden. We begonnen met het samenzoeken naar nieuw kantoormeubilair. Een Nederlandse kunstenaar heeft voor ons een heel aparte collectie uitgetekend."

Promo Fashion is een familiebedrijf. Zoals niet ongewoon was, werd er vroeger een meer directief management gevoerd. Michel Delfosse, de huidige bedrijfsleider, droomt ervan om te evolueren naar een bedrijfscultuur waarin medewerkers meer initiatief nemen en mondiger zijn. Zelf stelt hij dat zijn medewerkers die nood aan verandering niet zo sterk aanvoelen. Zij voelen zich goed binnen de huidige inspirerende werkomgeving, ook al omdat Michel Delfosse een bezielend leider is. Toch meent hij dat meer creativiteit en 'challenge' van onderuit belangrijk zijn om het innovatief karakter van het bedrijf hoog te houden.

Enthousiast gemaakt door de aanpak van Arteconomy vzw besloot hij een project op te starten om aan bovenstaande behoefte te verhelpen. Michel Delfosse geloofde er rotsvast in dat de filosofie van arteconomy wel wat zou kunnen teweegbrengen in zijn bedrijf:

*"Voor mij staan de contacten tussen de kunstenaar en de medewerkers centraal in dit project. Ik wil proberen een kruisbestuiving teweeg te brengen tussen verschillende visies. Het is niet de bedoeling dat de betrokkenen akkoord gaan met 'the way of thinking' van de kunstenaar. Het gaat mij om de ontmoeting van verschillende percepties, er open voor staan en er begrip voor opbrengen. Ik ben ervan overtuigd dat het opentrekken van een visie een andere kijk stimuleert op 'de mens in het algemeen' en de wereld waarin hij leeft, waardoor hij ook leert om die beter te begrijpen."*

Michel Delfosse zocht contact met een kunstenaar om een echte samenwerking op touw te zetten in zijn bedrijf. Na overleg met zijn medewerkers en via de bemiddeling van Arteconomy vzw kwam Michel Delfosse in contact met kunstenaar Els Opsomer. Michel Delfosse ziet de kunstenaar en het kunstwerk als een interactiemiddel om een vernieuwende discussie over de mens en de maatschappij op gang te brengen binnen zijn bedrijf. Deze visieverruiming moet voor de betrokkenen een aanzet zijn om zichzelf te ontplooien. Hij hoopt dat dit project rechtstreeks of onrechtstreeks een invloed zal hebben op het dagelijks werk in het bedrijf.

Michel Delfosse hechtte er vooral belang aan dat het klikte tussen zijn medewerkers en de kunstenaar. De kunstenaar moest iemand zijn die voldoende extravert was en vlot kon omgaan met alle medewerkers. Het was niet noodzakelijk dat de kunstenaar vertrouwd was met de sector van textiel of mode. Het gaat immers over de perceptie rond mode en textiel. De kunstenaar moest wel geloven in het project. Het concrete doel van het project was om een gevoeligheid te bewerkstelligen voor een bredere en andere kijk op mode, op de producten van het bedrijf en op de mens in de wereld.

*“Twee elementen boeiden mij vanaf mijn eerste contact met Promo Fashion. Aan de ene kant voel je dat het verleden van het bedrijf hier nog aanwezig is, maar aan de andere kant heb je de expansie en betrokkenheid van en over de hele wereld die niet meer tegen te houden is. Als je erfgenaam bent van een familiebedrijf denk ik dat het moeilijk is je eigen aspiratie met de familieverwachtingen te combineren. Hoe kan je je eigen weg gaan en tegelijkertijd de familietraditie verder zetten? Daarbij komt nog eens dat er nu de confrontatie is met de globale wereldeconomie. De vraag die ik mij dan stel, is: hoe denkt de medewerker daarover?”*

*(Els Opsomer, kunstenaar binnen Promo Fashion)*

Els Opsomer wou een aantal van die gevoeligheden en spanningsvelden meenemen in het project. Zij zag niet alleen de spanning tussen het lokale en de globale economie, maar ook die tussen de designwereld van Promo Fashion met de indrukwekkende ontvangstruimte en kantoren en het ‘stoffige’ en donkere achterdeel van het bedrijf.

Het klikte met wat zij noemt de bevoegenheid voor kunst van Michel Delfosse, zijn gevoeligheid voor het mooie ‘kleinmenselijke’ van zijn medewerkers en zijn groot respect voor hun visie op ‘zijn’ wereld. Els Opsomer zag een verhaal in het samenkomen van het bedrijf als economische realiteit, de passie van de bedrijfsleider en de interesses en standpunten van de mensen die er werken.

*“De verschillende polen die elkaar afstoten, en vaak ogenschijnlijk elkaars tegengestelden of concurrenten zijn, horen samen en het is die tussenruimte die me interesseert, vooral om te zien hoe er met het onverenigbare toch een harmonie te bereiken is.”*

*(Els Opsomer)*

Na een plaatsbezoek van Els Opsomer aan Promo Fashion en enkele contacten met de medewerkers van Promo Fashion over de invulling van het project lanceerde de kunstenaar het idee van de draak van Deerlijk: Els Opsomer zou binnen de bedrijfsmuren een nieuw kunstwerk maken. Het idee was om met de verschillende producten van het bedrijf zoals: textiel, kerstversiering, schoenen, handtassen, handdoeken, lakens, lingerie, enz. een kunstwerk te vervaardigen. Waarom niet iedere werknemer uitnodigen een stukje stof mee te brengen dat hem of haar dierbaar is en uitzoeken bij

welke leveranciers van het bedrijf en in welk werelddeel dat te vinden is op vandaag? Op die manier komen het 'intieme en het oneindige, de andere kant van de wereld' bij elkaar.

*"Ik heb gekozen voor een draak omwille van de symbolische waarde en ook omdat die niet zo direct een heel specifieke vorm heeft. Daarnaast is er natuurlijk ook de referentie naar Azië, want een groot deel van de textielwereld vindt vandaag de dag plaats in China. Voor mij als kunstenaar is de ruimte om iets te creëren en te laten rijpen belangrijk en iets waar je met vallen en opstaan en met de jaren leert mee omgaan. Het blinde vertrouwen dat je aan die creatieve 'leegte' moet kunnen geven om tot een mooi resultaat te komen is een delicaat proces dat vaak in de kiem wordt gesmoord omwille van economische (financiële) zekerheid. Het vertrouwen op eigen fantasie en creativiteit niet meer als onnozele gedachten afdoen is iets dat ik kan aanbieden aan mensen die vooral leven om een bepaald stramien draaiende en recht te houden. Het werkpatroon zorgt er soms voor dat er enkel daarvoor nog oog is, omdat het goed verloop van het werkpatroon als serieus en belangrijk wordt gezien en het futiele als tijdsverlies. Ik zie dit werk als iets van en vòòr deze plek. Mijn verwachtingen zijn dat ik de draak kan realiseren samen met het personeel van het bedrijf, bijvoorbeeld dat ze me stof bezorgen en leren naaien en het gedaante samen een vorm geven."*

*(Els Opsomer)*

Het voorstel van kunstenaar Els Opsomer werd aanvaard door Michel Delfosse en voorgelegd aan de medewerkers. De zaakvoerder vond het vooral belangrijk om de medewerkers van het magazijn (kledingontwerp, confectie,...) bij het project te betrekken. Immers, de kloof tussen de leefwereld van medewerkers van het magazijn en de kantoren is soms te groot. Samen met de kunstenaar en Julie Vandembroucke van Arteconomy vzw werd het project verder toegelicht.

De betrokkenheid van de medewerkers tegenover het project was direct voelbaar aanwezig. Hun gewilligheid om mee te werken was groot, hun eigen creatieve inbreng tijdens de ontmoetingen echter heel beperkt. Uit een email van Els Opsomer naar Michel Delfosse daterend uit de eerste dagen na de opstart van het project:

*"Even terugkomen op mijn laatste bezoek bij Promo Fashion. Er was weer een goede sfeer en nieuwsgierigheid, maar ook opnieuw een terughoudendheid (kat uit de boom kijken). Ergens is dit logisch gezien de meeste mensen hun eerste zorg hun werk is. Ik vraag me af wat de precieze werkwijze is om het beste of meest bevredigende resultaat te krijgen. Jouw bedrijf wekt bij mij veel beelden op en raakt verscheidene gevoeligheden. Mijn zin om iets te maken en te doen is groot. Nu is de vraag: hoe betrek ik de anderen erbij? Het personeel voelt zich geremd. Vaak denken ze dat hun opmerking niet relevant lijkt. Nochtans weten we allemaal dat grote ideeën in kleine woorden zitten."*

Er werd afgesproken om een website te maken om te communiceren met het personeel en om een dagboek van het project bij te houden.

De fysieke aanwezigheid van de kunstenaar in het bedrijf was een duidelijke vereiste. Zij kreeg een plek dichtbij het personeel en was daardoor zichtbaar aanwezig om samen met medewerkers van Promo Fashion aan het kunstwerk te werken. Om beurt gingen enkele medewerkers meewerken

aan het kunstwerk. Els Opsomer schakelde hen in om bepaalde onderdelen van het kunstwerk te vervaardigen.

Maar het loopt minder vlot dan verwacht. Was meewerken aan het project niet veel meer dan af en toe een namiddagje mee gaan naaien? Bleef je eigen werk dan niet liggen? Er werd geroddeld, er was wrijving. Michel Delfosse en Els Opsomer herkenden de spanningen en beslisten ze serieus te nemen. In samenspraak met Julie Vandenbroucke van Arteconomy vzw als procescoach besliste Michel Delfosse om een anonieme enquête te organiseren onder de betrokkenen om te achterhalen wat de problemen waren.

Uit de enquête en bijhorende meeting waarop de resultaten werden besproken, kwam naar voor dat de medewerkers zich niet zo goed voelden bij het project. Ze werkten graag aan het kunstwerk en hadden er interesse in, maar voelden zich onvoldoende betrokken. Ze voelden zich teveel passieve uitvoerders, ze wilden graag meer inspraak. De voornaamste klacht van de medewerkers was dat ze niet echt creatief mochten zijn, dat het om hun eigen woorden te gebruiken, 'moest gedaan worden volgens het gedacht van de kunstenaar'. Hun creativiteit werd afgesnoerd. Immers, het leek hen dat het van te voren al vastlag dat ze een draak gingen maken, de kleuren lagen vast, met andere woorden zowat het hele concept.

Dit was een interessante vaststelling voor Michel Delfosse en de kunstenaar. Immers, in het begin hadden ze het gevoel dat de medewerkers weinig inspraak wilden in het project en weinig mondig waren. Door op een passieve, uitvoerende wijze bij het kunstwerk betrokken te zijn ontstonden er wrijvingen. De medewerkers ondervonden dat ze inspraak wilden, dat ze ook ideeën hebben rond het concept achter het kunstwerk en dat ze die kwijt wilden. Zo ontstond een vernieuwd engagement naar het project. Medewerkers werden zich bewust van het belang van inspraak, wat juist het uitgangspunt en opzet was van het hele project.

*"We hebben uiteindelijk in overleg toch beslist om de draak verder af te werken, ook al waren er die frustraties en conflicten. Maar het belangrijkste voor mij was dat ik ervaren heb dat de vraag naar inspraak, naar overleg en eigen verantwoordelijkheid bij mijn medewerkers is gegroeid, net door sommige frustraties die ontstonden via het werken aan het kunstwerk. Er broeit wat. Misschien werd er iets te snel in het begin beslist wat er zou gemaakt worden zonder dat er toen veel tegengesproken werd. Door hun onmondigheid toen werd het mogelijk teveel opgelegd. Maar de positieve evolutie is dat ze in tegenstelling tot vroeger wel dingen in vraag gaan stellen en erbij stil staan. Grote evolutie en persoonlijke veranderingen zijn er met dit project misschien niet gekomen, maar er is toch wel een groeiende behoefte aan en een besef van het belang en de waarde van inspraak. We hebben het conflict positief kunnen aanwenden."*

*(Michel Delfosse)*

Tot slot laten we nog enkele medewerkers aan het woord over het project:

*"De bedrijfs sfeer die we hier al jaren opbouwen is heel goed, los van dit concrete project. Er is wel een grote kloof tussen het magazijn en de bureaus. De pogingen om die kloof te dichten hebben in het verleden vaak een negatief effect gehad en kunst is volgens mij ook geen wondermiddel om hier verandering in aan te brengen. Het meest positieve aan het*

*project vond ik dat ik heb kunnen samenwerken met mensen waarmee je anders nooit samenwerkt, ik heb sommige mensen beter leren kennen. Wat ik niet leuk vond aan het project is dat er geen inspraak was in hoe de kunstenaar werkt, we mochten gewoon meehelpen en uitvoeren.”*

*“Het was een boeiend en leuk project. We werkten er graag aan mee, maar het heeft op zich weinig invloed op onze werksfeer. Het vooral knippen, plakken, helpen,... maar weinig zelf denken. Dit zorgde bij mij zeker voor een bepaalde frustratie, waardoor ik nu inderdaad wel meer wil meedenken met dingen in het bedrijf of dat ik het belangrijk vind dat mijn mening gevraagd wordt.”*

*“Ik moet toegeven dat ik in het begin totaal niet enthousiast was over het project. Ik vroeg mij af: ‘wat komen die hier nu doen?’ Het meehelpen aan het kunstwerk heeft mij wel doen beseffen dat ik misschien nog vele vaardigheden of talenten heb die ik nog niet of onvoldoende ontwikkeld heb. Het ‘doen’ zelf verschaft veel plezier en is een leuke afwisseling.”*

*“Eigenlijk hebben we hier sowieso al een cultuur waar we openstaan voor dingen en waar er een erg huiselijke sfeer is. Ik denk dat de ontwikkeling naar creativiteit en goede sfeer hier allang gaande was. Bezig zijn met het project is wel leuk, ik doe het graag, maar het is ook niet meer dan dat. Misschien is het wel goed om een paar clichés te doorbreken, maar op werkvlak speelt dit volgens mij geen rol. Volgens mij blijft het vooral hangen bij diegenen die willen dat het blijft hangen, bij diegenen die er al bij voorbaat voor openstaan.”*

## **Kunstenaar en onderneming starten een proces: conceptuele kunst bij Concordia Textiles**

Concordia Textiles NV, opgericht in 1925, telt 320 medewerkers. Het is een traditioneel West-Vlaams familiebedrijf. Concordia Textiles biedt een brede waaier van synthetische stoffen aan, zowel technische, medische als interieurtoepassingen. Het bedrijf wordt geleid door Manu en Patrick Tuytens.

Het bedrijf was vroeger voornamelijk gericht op de productie van textiel. De verschuiving van de textielindustrie naar China zorgde voor de nodige druk in het bedrijf. Een aantal grote klanten zochten immers hun heil in het verre oosten. De productie in Waregem werd lean en mean gemaakt, terwijl in Suzhou (China) een nieuwe productie van commodities werd opgestart. Tegelijkertijd moest de focus in de Belgische vestiging verlegd worden naar marketing, verkoop en productontwikkeling. Het bedrijf specialiseerde zich in de commercialisering van innovatieve en kwalitatieve synthetische weefsels en is op dit gebied momenteel de Europese marktleider.

De mentaliteitswijziging van ‘productiegericht’ naar ‘markt- en innovatiegericht’ is niet min en dat realiseert de bedrijfsleiding zich wel degelijk. Zo iets betekent een heel grote ommezwaai en is voor mensen die al 20 jaar in het bedrijf werken echt niet gemakkelijk, zo getuigt Manu Tuytens. Sommige medewerkers zijn inderdaad ‘blijven hangen’ en hebben het heel moeilijk om hun houding aan te

passen. Ze zijn ‘vastgeroest’, of om het in meer wetenschappelijke taal te stellen, ze vertonen sporen van ‘aangeleerde hulpeloosheid’.

Het blijft een feit dat Concordia Textiles zijn medewerkers als het belangrijkste kapitaal ziet. Dit uit zich bijvoorbeeld in het lage personeelsverloop in het bedrijf. Het engagement van de leiding om deze ommezwaai continu te begeleiden is dan ook zeer reëel. Maar de familie Tuytens kijkt ook over de haag. Ook zij zijn gepassioneerd door kunst. Manu en Patrick werden door hun vader – de vroegere bedrijfsleider van Concordia Textiles – van jongs af met de kunstwereld vertrouwd gemaakt.

*“Kunst geeft bepaalde inzichten in dingen, kan helpen om dingen anders te bekijken of in vraag te stellen. Bij mij heeft kunst mijn visie op de wereld gevormd en ik wil dit doortrekken naar mijn werknemers.”*

*(Manu Tuytens)*

Het verhaal van de ommezwaai binnen het bedrijf zag de familie Tuytens vertaald in het kunstwerk van de kunstenaar Michaël Aerts die door bemiddeling van Arteconomy vzw in het bedrijf was binnengebracht. De familie was vol lof over het schitterende werk, het klikte! Uit dit enthousiasme en de contacten met Arteconomy vzw ontstond het idee om de mentale overgang binnen het bedrijf te laten begeleiden via een kunstproject in het bedrijf.

*“Het kon mij niet schelen wat hij maakte, maar het moest iemand zijn die die conservatieve, vastgeroeste mensen uit hun comfortzone kon lokken. Mijn bedoeling was dus niet in de eerste plaats om hiermee een kunstwerk te hebben. Ik wou een vreemde ‘meeting of minds’, een dialoog onder de medewerkers in gang zetten die ze anders nooit zouden voeren. Ik wou hen laten werken en debatteren rond creativiteit, innovatie, ondernemerschap. Een eventueel tastbaar resultaat was eerder bijzaak. Het ging vooral om de discussie, met andere woorden: persoonlijke verrijking van mensen en hun eigen denken en de manier waarop ze in het leven staan in vraag stellen.”*

*(Manu Tuytens)*

Kunst moet beweging brengen, aldus de bedrijfsleiders. Vroeger gebeurde dit door hun vader Albert Tuytens. Hij bouwde een kunstcollectie uit in het bedrijf. Nu zou kunst de transformatie die het bedrijf de laatste jaren onderging, ondersteunen en verder dynamiseren. Het project groeide uit tot een eerbetoon aan hun vader en werd daarom als ‘het project Mr. Albert’ boven de doopvont gehouden. Uiteraard lag het voor de hand om met dezelfde kunstenaar verder te werken die de overgang van het bedrijf in beeld had gebracht.

*“Manu Tuytens vertelde mij dat er met de opkomst van China behoefte was in zijn bedrijf om een aantal medewerkers te stimuleren tot flexibiliteit in denken en voelen, tot het ontwikkelen van een open geest. Op die manier hoopte hij meer probleemoplossend in plaats van problematiserend denken aan te moedigen en hun inlevingsvermogen in de wereld van de gebruikers te verhogen. Mijn eerste idee was om via fotografie of kalligrafie te werken, omdat dit heel toegankelijke technieken zijn voor iedereen. Het scherpt ook de fantasie aan en het resultaat kan onmiddellijk besproken worden. Het is ook gemakkelijk om dit een plaats te geven binnen de werkruimtes van het bedrijf, zodat de fysieke*

*aanwezigheid van het project direct voelbaar is in het bedrijf.”*  
(Michaël Aerts, kunstenaar binnen Concordia Textiles)

Op de nieuwjaarsreceptie begin januari 2007 wordt het ‘kunstproject’ aangekondigd in het bedrijf in aanwezigheid van Michaël Aerts. Het project zou van start gaan in maart 2007. Manu Tuytens presenteert het project en kunstenaar Michaël Aerts geeft uitleg over zijn kunstwerk *‘Flightcase Monument II, The Temple’* – een project opgebouwd rond de Egyptische obelisk – dat wordt tentoongesteld in de inkomhal van Concordia Textiles.

Nadien praat hij met medewerkers die geïnteresseerd zijn in het project. Een week na de nieuwjaarsreceptie komt de kunstenaar opnieuw naar het bedrijf en knoopt gesprekken aan met de mensen die zich spontaan zelf kandidaat stelden voor het project. Maar hij praat ook met anderen waarvan de leiding vindt dat ze zouden moeten deelnemen aan het project om een meer flexibele en innovatieve houding te verwerven. Op die manier wordt getracht mensen spontaan te mobiliseren. De leiding wenst uit te gaan van de zelfmotivatie van de medewerkers en laat ‘instappen’ in het project uiteindelijk over aan de medewerkers zelf. Uiteraard vond enige beïnvloeding plaats, onder meer via gesprekken met de kunstenaar.

Er wordt beslist om de groep te beperken tot maximaal 15 personen om een individuele benadering doenbaar te maken. Na overleg tussen de bedrijfsleiders, Arteconomy vzw en de kunstenaar wordt afgesproken een tiental sessies te doen, verspreid over een jaar. Ook in dit project blijft Arteconomy vzw de rol van procescoach opnemen om het bedrijf en de kunstenaar te helpen in het definiëren en vormgeven van het project.

Zelf hangt Michaël Aerts het globale project op aan het begrip ‘de wandeling’, een idee dat goedgekeurd wordt door de bedrijfsleiding. Michaël gebruikt dit begrip als metafoor voor het afleggen van een bepaald traject: de tijd dat deze groep samen zal doorbrengen. Hij verduidelijkt naar de deelnemers:

*“De bedoeling is samen met de groep een wandeling af te leggen gedurende de tijd dat het project loopt. Ik zie het als een voorbereidend moment op wat komen zal: een bepaalde ‘denktijd’ of zelfs ‘droomtijd’ voor jezelf. Deze wandeling wordt een ‘tijd voor jezelf’, waarbij je op zoek kan gaan naar manieren om jezelf uit te drukken. Uit elke wandeling kan je iets over jezelf leren als je je ervan bewust bent wat je op dat moment denkt. Ik vertrek hierbij van het idee dat iedereen welbepaalde denkpijsten en ideeën in zich heeft, maar dat die gedurende de dagdagelijkse bezigheden niet tot uiting gebracht worden en dus ook niet benut worden. We zullen dus met de groep op stap gaan, op zoektocht naar wat in ieder persoon besloten zit, maar vooral op zoektocht naar hoe je dat denken kan benutten in het dagdagelijkse leven en kan omzetten naar een welbepaalde materiële vorm, zoals een tekening.”*  
(Michaël Aerts)

De eerste stap is een kennismaking met de groep om de beginsituatie en de verwachtingen van het project te leren kennen. Nadien komt de groep op geregelde tijdstippen, ongeveer om de drie weken, samen met de kunstenaar en ze gaan inderdaad op stap. Via diverse uitdrukkingvormen (zoals tekeningen, verhalen, beweging) hebben ze het over eigen ervaringen en hoe ze die tot uiting

kunnen brengen. De werknemers worden uitgenodigd zich in de plaats te stellen van een conceptuele kunstenaar en hun manier van denken nadien te vermaterialiseren in een tekening, toneelstuk en dergelijke.

De kunstenaar functioneert puur als katalysator en tussenpersoon. Hij bereidt de verschillende sessies voor waarin er telkens over een bepaald thema gereflecteerd en gediscussieerd wordt. Omwille van het concept van het project is er geen vaststaand parcours uitgestippeld op voorhand. Elke sessie is een volgende stap die verder bouwt op de vorige en hangt mede af van de groep. Het project is op die manier letterlijk een wandeling en een vorm van conceptuele kunst.

*“We hadden geen idee wat we zouden maken. Ik wou met die mensen aan de slag. Ik wou hen helpen om hun denkbeelden in vraag te stellen, om hun mentale modellen te doorprikken. In het begin was het gewoon een dialoog: wie zijn jullie, hoe staan jullie in het leven, hoe uiten jullie dat, welke remmingen ervaar je daarin, wat betekent creativiteit voor jullie? Soms hadden we het over heel fundamentele dingen, zoals een discussie over ‘wat is eenzaamheid?’ in een wereld waar relaties bijvoorbeeld via het internet ontstaan. De bedoeling was telkens dat ze bepaalde grenzen verleggen, zodat ze beseffen dat hun denkwijze niet de enige op de wereld is, dat er mensen zijn met andere opvattingen en dat die ook OK zijn.”*

*(Michaël Aerts)*

Het project binnen Concordia Textiles is nog niet afgelopen op het ogenblik dat deze case geschreven wordt. Er staan nog een aantal sessies op de agenda. Toch kan Michaël Aerts al een eerste evaluatie geven:

*“Ik merk dat de betrokkenen na een aantal sessies minder geremd zijn om dingen uit zichzelf te laten komen, dat ze zich durven uiten en dat ze meer stilstaan bij dingen. Ze beseffen vooral ook waar hun blokkades zitten en gaan de confrontatie minder uit de weg. Dingen die ze in het begin echt niet wilden doen, daar komen ze nu zelf naar vragen. Ik herinner mij bijvoorbeeld de enorme weerstand die er was om eens te experimenteren met Second Life en het geweeeklaag dat ontstond over de postmoderne maatschappij. Er kwamen erg stereotype reacties naar boven: de hele wereld is gevaarlijk, chatten op internet is iets voor pedofielen en dergelijke. Ik ben er in geslaagd om die weerstand te overwinnen en hen Second Life te leren kennen. Achteraf hebben we er een boeiende discussie over gehad en er een reflectie kunnen over maken. De deelnemers komen mij spontaan zeggen dat ze het leuk vinden om eens verder na te denken dan het dagdagelijkse.”*



## Kunstenaars als rare pippo's? Helpen ze ons op weg naar een volwaardige inschakeling van Right Directed Thinking<sup>3</sup>?

In de recente managementliteratuur worden innovatie en creatief vermogen gekoppeld aan kunstenaars. Dit komt bijvoorbeeld ook naar voor in het boek 'The Rise of the Creative Class' van Richard Florida.<sup>4</sup> Een ding is zeker, creativiteit vereist dat we buiten onze stereotiepe denkbeelden kunnen stappen en kunst nodigt ons daar ten zeerste toe uit. Niet in het minst omdat we tussen kunstenaars vele 'speciale' types aantreffen, types die anders denken dan vele managers, dan vele medewerkers. Zij zijn een unieke bron die ons kunnen leren op een andere wijze naar de dingen te kijken. Kunst nodigt ons tevens uit om datgene wat we echt voelen en denken tot uiting te brengen.

Arteconomy stimuleert creativiteit en innovatie binnen ondernemingen door volop te profiteren van het spanningsveld tussen economische activiteit en kunst. De bezielende figuur achter het geheel, Julie Vandenbroucke, houdt zichzelf een spiegel voor:

*“De relatie tussen kunst en economie is op drie vlakken kwetsbaar. Eerst en vooral is het welslagen sterk afhankelijk van de visie en het engagement van de ondernemer. Daarnaast is het ook zo dat het effect van arteconomy moeilijk meetbaar is op een kwantitatieve manier. Je kunt het wel op een kwalitatieve manier vaststellen, maar ik ervaar dat dit nog altijd op veel weerstand stuit binnen de bedrijfswereld. Tot slot heeft ook de intermediair, de kunstenaar en/of een procescoach, die de verbinding tot stand brengt een belangrijke rol. Als de samenwerking bijvoorbeeld vooral tot stand komt vanuit een commercieel standpunt, denk ik dat de onafhankelijkheid van de kunstenaar meer in het gedrang komt dan wanneer de intermediair de samenwerking bewerkstelligt vanuit de bekommernis om een kruisbestuiving teweeg te brengen tussen de wereld van de kunst en de wereld van de economie.”*

Onder de vlag arteconomy zijn een aantal projecten afgerond, anderen zijn volop aan de gang en nog andere projecten staan op stapel. Het is de verdienste van deze unieke aanpak om op een originele wijze werk te maken van de ontwikkeling van een creatieve attitude binnen ondernemingen. Daar waar het in de literatuur meestal beperkt blijft tot een vurig pleidooi, vinden we hier een heel concrete toegangspoort. Een toegangspoort die voor een keer niet geïnspireerd is door geldgewin van consultants die zichzelf onmisbaar willen maken. Enkele pioniers reflecteren over de samenwerking met de kunstenaars in hun bedrijven:

### ➤ een rode loper naar creativiteit

*“Voor mij was het arteconomy-project echt wel een toegevoegde waarde in vergelijking met andere interventieprojecten om verandering te stimuleren. Ik bedoel dan niet alleen dat het motiverend was voor de medewerkers en hen variatie bracht in hun job, want dat kan je ook met andere activiteiten bekomen. Door mijn werknemers te betrekken bij het creëren*

<sup>3</sup> Zie: Pink, D.H. (2006). *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. London: Cyan Books.

<sup>4</sup> Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.

van een kunstwerk werd hun wereldbeeld opengebrouwen. Ik ben ervan overtuigd dat dit niet zou gebeurd zijn moest een consultant gekomen zijn om een veranderingsproject op te zetten. Ik geloof er wel in dat mijn medewerkers via deze aanpak een deel geworden zijn van de oplossing in plaats van dat hen iets werd voorgeschoteld. Daarnaast is er ook nog het feit dat de kunstenaar hun technische knowhow en inzet apprecieert, waardoor mensen meer in zichzelf gaan geloven.”

(Guy Van den Storme, bedrijfsleider van VDS Weaving)

### ➤ **vanzelfsprekendheid doorbreken, nieuwe interpretaties ontdekken**

“Ik zie het persoonlijk contact van mijn medewerkers met de kunstenaar als de belangrijkste succesfactor, want het helpt om de vanzelfsprekendheid over hun vakmanschap te doorbreken en ook om wereldbeelden uit te wisselen en nieuwe interpretaties te doen ontstaan. Daarnaast beseffen medewerkers ook dat de kunstenaar hen technisch nodig heeft en dat zorgt voor betrokkenheid, fierheid en motivatie. Een zijdelings effect is dat een kunstproject bijdraagt tot naambekendheid van het bedrijf. Uit de evaluatie die we lieten uitvoeren komt duidelijk naar voren dat de introductie van kunstprojecten een uitstekend draagvlak is voor het stimuleren van creativiteit en innovatie in een onderneming. Wat niet wil zeggen dat werknemers door mee te werken aan een kunstproject plots meer of minder zouden geïnteresseerd zijn in kunst, maar het betreft hen wel bij de kunstwereld en de manier van denken die daar heerst.”

(Michel Espeel, algemeen zaakvoerder van Constructies Espeel NV)

### ➤ **een emotionele ervaring op weg naar wederzijds begrip, op weg naar het totale verhaal en niet enkel ‘data’**

“Ik ben op zich geen risiconemer, maar dit project heeft me gemotiveerd om nog méér mijn buikgevoel te volgen. Als de intentie en de visie van het project matchen, dan is dat voor mij doorslaggevend in mijn beslissing om er voor te gaan. De gemeenschappelijke visie tussen kunstenaar en ondernemer over de aanpak van het project is essentieel voor de slaagkansen ervan. De afdeling in het bedrijf waarbinnen de kunstenaar werkt (productie, marketing, R&D,...) is daaraan ondergeschikt. Als ondernemer kan je zelf ook mee het concept ontwikkelen. Dat is niet noodzakelijk het alleenrecht van de kunstenaar. Belangrijk is wel om vooraf de communicatie van een dergelijk project door de diverse partners op elkaar af te stemmen en na te denken over het op elkaar laten aansluiten van de ‘culturen’ van de diverse partners. Als bedrijf moet je ook geduld hebben. Na verloop van tijd merk je dat je medewerkers meegaan in het denkproces. Ik heb het gevoel nu dat mijn ingenieurs beter luisteren en beter samenwerken door eens op een andere manier na te denken over problemen en niet de standaardprocessen te volgen die steeds vanuit het operationele of mathematische vertrekken. Het heeft dus zin om als bedrijf in zee te gaan met een kunstenaar om een eigen boodschap te vertalen of te laten vertalen. Met andere woorden: de emotionele ervaring die het samen werken aan een kunstwerk teweegbrengt kan perfect dienst doen als boodschapper.”

(Stef Vande Meulebroucke, bedrijfsleider van Domotic.Lounge)

➤ **een rode loper naar creativiteit**

*“Als ik het effect van arteconomy zou moeten samenvatten komt het erop neer dat het werken aan een kunstwerk een grote meerwaarde biedt omdat het ondernemers en bedrijven aanzet om te reflecteren over waarmee ze bezig zijn en wat hun rol is. De projecten creëren een creatieve bodem met de kunstenaar in een voorbeeldfunctie. Op die manier kunnen deze projecten later helpen bij het leggen van een creatieve bodem tijdens andere veranderingsprojecten met medewerkers. Arteconomy geeft de boodschap aan medewerkers: ‘hier mag je eens anders denken’, ‘je mag hier eens gek doen’, ‘er is ruimte voor projecten die niet conventioneel zijn’. Ik noem dit het rode-loper effect, in die zin dat het een platform creëert voor latere veranderingen die vanuit een daadwerkelijk probleem vertrekken. Het gaat over het creëren van een bepaalde sfeer.”*  
(Philip Maertens, directeur van Siemens Automation & Drives)

➤ **verborgen talenten ontdekken, beter met elkaar omgaan**

*“Ik zou het iedereen aanraden. In het bedrijfsleven heeft iedereen de mond vol van creativiteit. Sinds we hier gekozen hebben voor een andere werkomgeving, blijkt dat de medewerkers ook creatiever uit de hoek komen en ook beter met elkaar omgaan. De nieuwe omgeving heeft gezorgd voor een open sfeer waar ik voordien alleen maar kon van dromen. Ook de buitenwereld, klanten en leveranciers, reageren positief op het project. Door het project heb ik bij sommige medewerkers eigenschappen ontdekt die ik in de verste verte niet had vermoed.”*  
(Michel Delfosse, bedrijfsleider van Promo Fashion)

We geven het laatste woord aan Julie Vandenbroucke:

*“Ik zie onze projecten echt als een meerwaarde, het is niet meer zo dat bedrijven enkel optreden als sponsors voor kunstenaars. Het is een wisselwerking waarbij bedrijven hun creatief vermogen aanscherpen met de knowhow van de kunstenaars en kunstenaars anderzijds ondersteund worden door de bedrijven. We nemen zowel initiatieven vanuit het economische als vanuit de kunstwereld. We gaan uit van een evenwichtig partnershipmodel dat een kwaliteitsengagement inhoudt op lange termijn.*

*Steun en bezieling vanuit de top van een bedrijf is hierbij essentieel, want Arteconomy vzw biedt geen consultants. We willen niet zomaar een nieuwe hype zijn in managementland. Maar, laat ons eerlijk zijn, het is natuurlijk ook geen wondermiddel. Arteconomy is één van de tools die kunnen helpen om de bedrijfsdynamiek te smeren. De wereld gaat wel open, daar ben ik van overtuigd. Maar het is niet zo dat alles ineens kan.”*

## DISCUSSIE

Volgende vragen vormen een eerste basis voor discussie en reflectie over de Case Arteconomy. Geïnteresseerden worden verwezen naar de teaching manual die deze case begeleidt voor verdere reflectie in een educatieve of trainingscontext (aan te vragen via: [Eva.Cools@vlerick.be](mailto:Eva.Cools@vlerick.be)).

1. Welke voordelen zijn verbonden aan de aanpak van arteconomy voor het stimuleren van veranderingsprocessen?
2. Welke potentiële nadelen zijn er verbonden aan deze aanpak?
3. Welke zijn de absolute voorwaarden binnen het veranderingsproces opdat er kans tot slagen zou zijn?
4. Op welke wijze draagt de aanpak bij tot de vorming van managers en medewerkers die een 'verhaal' te vertellen hebben?
5. Wat zijn de voordelen van veranderingsprocessen die zich van binnenuit ontwikkelen?

---

FLANDERSDC  
INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner

**Vlerick Leuven Gent  
Management School**

the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven