



Alastair Creamer
(rechts) en Oliver
Lloyd stelden voor
Unilever het Catalyst-
programma samen,
dat zich concen-
treerde op creatieve
training, culturele
verandering en de
kunstcollectie van
het bedrijf.

Kunst als change-agent binnen een multinational

Zeven jaar geleden stonden Alastair Creamer & Oliver Lloyd aan de wieg van een project dat binnen een paar jaar zou uitgroeien tot een veelbesproken en geprezen samenwerking tussen kunstenaars en het bedrijfsleven. Inmiddels runnen de twee Britten hun eigen bedrijf Creamer & Lloyd en bedienen ze als intermediair tussen cultuur en bedrijf een brede markt van liefdadigheidsinstellingen, universiteiten en multinationals. Kunstenaars blijken in staat bedrijfsspecifieke vragen op een creatieve, eigenzinnige en effectieve wijze te benaderen, waar zowel het bedrijf als de kunstenaar voordeel bij heeft.

DOOR CINDY VAN DEN BREMEN/JOOST HEINSIUS

Uniek aan het Catalyst-programma is dat het binnen Unilever zelf is opgezet. Grondlegger was president-commissaris James Hill. In 1999 haalde deze Alastair Creamer binnen bij Unilever met twee business-gerelateerde vragen. Ten eerste wilde hij het naar binnen gerichte karakter van Unilever opheffen door medewerkers bewuster te maken van de buitenwereld en deze meer ruimte te geven binnen Unilever. Hij hoopte daardoor dat zijn werknemers meer en betere vragen zouden stellen. Daarnaast maakte hij zich zorgen over de bedrijfscultuur die zou

ontstaan na de fusie met Fabergé. Hij vond het nodig een nieuwe bedrijfscultuur te laten ontstaan, om zo te voorkomen dat de dominante cultuur de boventoon zou voeren.

Alastair Creamer, opgeleid tot musicus, doorliep de meest uiteenlopende functies binnen de culturele sector: van directeur bij een theater tot organisator van festivals. Toch zegt hij nu, in zijn rol als intermediair in het bedrijfsleven, de meest creatieve baan ooit te hebben. Al op zijn eerste dag bij Unilever werd hij voorgesteld aan brand-manager Oliver Lloyd.

Deze studeerde ooit af als kunsthistoricus voor hij aan zijn commerciële loopbaan bij Unilever begon. Al enige tijd had Lloyd bij James Hill gelobbyd voor een eigenzinnige kunstcollectie binnen Unilever.

Na drie maanden van research en onderlinge contacten ontstond het Catalyst-programma. Alle aspecten kwamen hier in terug: creatieve training, culturele verandering en de kunstcollectie – alle met de overkoepelende bedrijfsgerelateerde vragen als uitgangspunt. De divisie wasverzachters ging als eerste met Catalyst aan de slag. Ze deden het toen al erg goed, maar de leidinggevende had nog hogere prestaties voor ogen. Een van de verbeterpunten was het beter neerzetten van verhalen. De toekomst vraagt om merken met een verhaal, een visie. Dat verhaal moet je kunnen vertellen. Dat verhaal is je vertrekpunt en bepaalt hoe je product eruitziet, voelt en ruikt.

Binnen Unilever wordt veel geschreven, maar de meeste medewerkers hebben hier training noch opleiding in gehad. Hoe schrijven en bewerk je eigenlijk teksten? Creamer haalde toneelschrijvers, schrijvers en dichters in huis. Er werd zelfs een bibliotheek ingericht onder het motto: beter leren schrijven door te lezen.

DRIEDIMENSIONALE FEEDBACK

Een van de kenmerken van het Catalyst-programma is dat per project kunstenaars en creatieven als artist-in-residence enige tijd binnen Unilever verblijven om te observeren, te communiceren en te creëren. Dat gebeurde bij een project dat ging over het geven en ontvangen van feedback, getiteld Live + Direct. Binnen Unilever was er nauwelijks aandacht voor feedback en veel medewerkers vonden dat frustrerend. In de theaterwereld gebeurt juist het tegenovergestelde: de regisseur en acteur zijn continu bezig met het stellen van vragen en het geven van feedback om een karakter geloofwaardig neer te zetten. Dit proces is wellicht wat extreem, maar kan niettemin helpen om feedback te leren geven en ontvangen. Creamer haalde theatergroep the MAP binnen

die workshops gaf om dit feedbackproces te stimuleren. Het meest verrassend was echter dat ze na drie of vier maanden na het begin van het project een prachtig toneelstuk opvoerden over het beeld dat zij van Unilever hadden. Ze gaven driedimensionale feedback: dit is hoe we jullie zien en dit is hoe het is om hier te werken. Dat deden ze treffend en met een komische ondertoon. Uiteindelijk hebben ze binnen Unilever verschillende voorstellingen gegeven, zelfs voor het bestuur. Het theatergezelschap heeft veel aan dit project gehad: het was hun grote doorbraak en inmiddels zijn ze een zeer succesvolle culturele organisatie. Het project gaf Unilever goede feedback en inzicht in de organisatie en het feedbackproces. Niet alle projecten vertonen een dergelijke wederzijdse beïnvloeding, maar daar wordt wel naar gestreefd.

GRENZEN OPREKKEN

Inmiddels heeft Unilever met veel kunstenaars gewerkt. Lang niet alle projecten zijn perfect verlopen. Creamer: "Doordat we publiekelijk faalden lieten we zien bereid te zijn risico's te nemen. Dat gaf anderen de toestemming of de moed om ook risico's te nemen. Veel medewerkers gaan risico's uit de weg uit angst voor ontslag." Lloyd vult aan: "Falen is hier wellicht ook niet het juiste woord – wat kunstenaars doen is experimenteren. En sommige experimenten lukken en andere niet – die mentaliteit kan het bedrijfsleven inspireren." Elk bedrijf kent bepaalde kaders. Catalyst zocht de grenzen van die kaders continu op. Hoe ver kun je de grenzen oprekken? Soms lukte dat, soms ook helemaal niet en dan werden Creamer en de betrokken kunstenaars teruggefloten. Creamer: "Je moet bereid zijn op een andere manier naar een probleem of een gegeven te kijken. Het mooie van kunstenaars is dat ze dingen ter discussie durven stellen door met voortreffelijke vragen te komen."

"WEES ANDERS"

Na het eerste jaar had 82 procent van de medewerkers bij Unilever vrijwillig op een of andere manier aan het Catalyst-programma meegedaan: een workshop, een training of een team-



"Het mooie van kunstenaars is dat ze dingen ter discussie durven stellen door met voortreffelijke vragen te komen"

building-project. Sommigen zeiden "Ik heb niets met Catalyst gedaan, maar het heeft me wel het vertrouwen gegeven om iets creatiefs te doen." Het gaat ook om de boodschap die een bedrijf uitstraalt door een project als Catalyst mogelijk te maken. Catalyst heeft kunnen groeien dankzij de ondersteuning van de president-commissaris James Hill. Bij aanvang van het



“Doordat we publiekelijk faalden lieten we zien bereid te zijn risico’s te nemen”

project zei hij: “Ik geef het een jaar” en aan het einde van dat jaar zei hij “We moeten hier mee doorgaan”. Na afloop van het derde jaar zei hij “Ik kan dit niet stopzetten. Dit is nu te belangrijk en succesvol voor mijn bedrijf.”

Het effect van een project als Catalyst is moeilijk te meten. Maar de vragen die James Hill voor aanvang van het Catalyst-programma aan Creamer stelde, kunnen wel beantwoord worden: medewerkers zijn zich bewuster geworden van de wereld buiten Unilever en de buitenwereld heeft zich door de kunstenaars binnen de bedrijfsmuren gemanifesteerd. Reeds bij aanvang van Catalyst waarschuwde Hill Creamer om vooral niet toe te geven aan de heersende bedrijfscultuur van overintellectualisering, en om geen procedures, processen en analyses op Catalyst los te laten. Hill vond dat Creamer en de kunstenaars die hij met Catalyst binnen Unilever haalde vooral projecten moesten uitvoeren, gewoon doen in plaats van eindeloos analyse-

ren: “Wees anders en zorg ervoor dat er wat verandering komt in deze organisatie, dan volgt de rest vanzelf.”

OP ZOEK NAAR NIEUWE UITDAGINGEN

Het geheim van de kunstenaar ligt vaak in het proces: hoe kijkt een fotograaf naar de wereld? De reis ernaartoe is daarbij net zo belangrijk als het resultaat. Het bedrijfsleven is op zoek naar creatieve methoden en wil vertrouwen krijgen in haar creërend vermogen in plaats van dat uit te besteden.

Het budget van Catalyst kwam van de Human Resource-afdeling. Het gaat bij Catalyst immers om persoonlijke ontwikkeling, waar uiteindelijk het bedrijf zelf ook van profiteert. Een groot aantal medewerkers is op positieve manier beïnvloed door het Catalyst-programma. Als gevolg daarvan hebben sommigen Unilever ook gedag gezegd en een enkeling is zelfs met een kunstopleiding gestart. Maar Unilever geldt nog steeds als een bedrijf waar mensen gedurende

lange tijd vertoeven. Catalyst maakt het de medewerkers mogelijk ook binnen de grenzen van Unilever op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen. Daarmee veranderen niet alleen de medewerkers, maar ook het bedrijf. Maar de mensen voor wie Catalyst nog wel de meeste verandering teweeg heeft gebracht, zeggen de heren Creamer en Lloyd: “Dat zijn wij zelf!”

OPDRACHTGEVER: Unilever
KUNSTENAARS: dichters, schrijvers, theatergezelschap, etc
DOELGROEP: medewerkers van Unilever
WAT: kunstenaars en in het bijzonder hun werkprocessen inzetten voor bedrijfsverandering
DOELSTELLING: medewerkers bewuster maken van de wereld buiten Unilever en kunstenaars binnen de bedrijfsmuren halen
WANNEER: 1999-2005
WAAR: Engeland
INTERNET: www.creamerandlloyd.com