

Waarom heeft Twynstra Gudde contact gezocht met No Academy?

Mijn collega Jaap Warmenhoven en ik hebben een achtergrond in de kunst. Jaap is muzikant, ik heb twee platenlabels opgezet. We kennen kunstenaars uit allerlei disciplines en weten hoe hun werk tot stand komt. We zien dat sommige kunstenaars dezelfde ruimte en context bevragen als adviseurs en hun opdrachtgevers. De kunstenaars stellen daarbij andere vragen, trekken andere conclusies en verbeelden de resultaten op een andere manier dan wij dat zouden doen. Deze kracht willen we graag voor onze opdrachtgevers ontsluiten.

We kwamen er achter dat er bijna geen ervaring is opgedaan met de manier waarop wij kunst zouden willen inzetten. Kunst intervenueert soms wel in belangrijke maatschappelijke vraagstukken, maar vaak vanuit het domein van de kunst en zelden vanuit het hart van de opgave. Terwijl het juist goed zou zijn als een kunstenaar echt in het hart van een vraag, *naast* de opdrachtgever of partner kan staan.

Om kunstenaars in te zetten moet je ruimte creëren voor de kunstenaar om autonoom te blijven en tegelijk het proces begrijpelijk maken voor opdrachtgevers, dat realiseren we ons. No Academy is het gedroomde laboratorium dat al veel ervaring op dat terrein had en waar ook opdrachtgevers van Twynstra Gudde zich aan hadden verbonden. Ik denk dat we met onze kennis van project- en procesmanagement een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de samenwerking tussen student en partner.

Hoe kan je veranderkunde, normaalgesproken als discipline toegepast op privésituaties, inzetten in het publieke domein?

Wij zijn project- en procescoördinatoren die voor een opdrachtgever werken. Dus er is een organisatie die ons vraagt om een project of een proces te faciliteren. Hun vragen gaan meestal veel verder dan de organisatie zelf. Publieke of maatschappelijke onderwerpen zoals: hoe bereiken we burgers, hoe zetten we participatieprojecten op? Wat ons opvalt is dat bijvoorbeeld sociaal-maatschappelijke vraagstukken die spelen in stadswijken of in de openbare ruimte, repeterend gesteld worden. Je kunt denken aan problemen met mensen die zich buiten de maatschappij plaatsen, die niet te bereiken zijn, maar bijvoorbeeld ook de toename van Obesitas. Als je niet uitkijkt worden dat soort vragen doorlopend gesteld. Dan brengen wij onze beste adviseurkwaliteiten bijeen om er iets aan te doen, maar lopen we ook aan tegen het feit dat zo'n vraagstuk bijna onoplosbaar is geworden. We realiseren ons in dit soort gevallen niet altijd dat we als professionals met elkaar onbewust een paradigma hebben gecreëerd waarbinnen het probleem bestaat. Binnen dat paradigma hebben we alles wat we kunnen doen op een gegeven moment wel zo'n beetje geprobeerd. En dat is niet genoeg, want het probleem oplossen lukt niet. Soms is er een marginale of een tijdelijke verandering, maar een echte doorbraak komt niet meer.

Je zult door de kaders van het paradigma heen moeten breken voor een echte verandering. Dat lukt natuurlijk nooit met de mensen die de kaders hebben vastgesteld. De inzet van kunstenaars is daarmee geen luxe, maar een noodzaak. Van hen mag je aannemen dat ze zich het minst laten beperken door de bestaande kaders.

Pleit je er voor om geen consultants meer in te huren, maar kunstenaars?

Wat ik zou willen, is de manier waarop kunstenaars en ontwerpers onderzoek doen, hun manier van bevragen en verbeelden, ontsluiten voor mijn opdrachtgever. Als je bij een opdracht de ruimte krijgt om een onconventionele interventie te doen, en het resultaat is zodanig is dat de klant daar consequenties aan wil verbinden, dan kan een kunstenaar krachtig worden ingezet. De organisatiedeskundige blijft daarbij aanvankelijk wat op de achtergrond. Hij fungeert als een soort oliemannetje, een tolk of een vertaler. Na die eerste interventie kom je in het domein van de veranderkunde, waar de kunstenaar veel minder van weet en vaak ook niet in geïnteresseerd is. Dan verschuift het primaat van de kunstenaar naar dat van de organisatiespecialist.

De kracht zit dus in de synergie. Als de interventie door de kunstenaar van het verandertraject wordt gescheiden, zie je twee dingen misgaan. In de eerste plaats ontstaat er doorgaans een enorme discrepantie tussen de vraag die de probleemeigenaar stelt en de manier waarop de kunstenaar die vraag interpreteert. En op het moment dat het artistieke onderzoek leidt tot verbeelding van de resultaten, dan staan we, ik chargeer nu even, met z'n allen naar een totempaal te kijken waarvan we denken: op welke vraag was dit nou ook alweer een antwoord? Daar zijn natuurlijk heel veel voorbeelden van, van kunstenaars die een wijk in zijn gestuurd, die iets maken wat helemaal niets verandert. Dat zijn de voorbeelden waarvan No Academy heeft

gezegd: dit kan veel beter, dit moet anders.

No Academy benadert dat vanuit de kunst. Zij zijn terecht kritisch op de impact van veel Community Art projecten. Twynstra Gudde focust op de interface tussen kunstenaars en opdrachtgevers (partners) en het traject *na* de interventie. Niet verwonderlijk dus dat we na twee gesprekken besloten te gaan samenwerken.

Je bent betrokken geweest bij de gesprekken tussen de partners en de studenten. Hoe kijk je daar op terug?

Ik heb veel bewondering voor de partners. Ze hebben veel tijd en energie geïnvesteerd in een traject dat ze aan het begin mogelijk niet volledig overzagen. Ze zijn, samen met No Academy, met recht pioniers.

De samenwerking is in deze vorm nog onbekend terrein. We zoeken naar de taal en de omgangsvormen waarmee kunstenaars en partners kunnen samenwerken. Om een paar dilemma's te schetsen: wordt een kunstenaar ingehuurd uit het kunstbudget of het projectbudget? En wat betekent die keuze voor de impact die de kunstenaar kan hebben? Beoordeel je een offerte van een kunstenaar op dezelfde manier als de offerte van een consultant? Of moet de kunstenaar als een consultant leren opereren? Dit zijn zaken waar de studenten vaak nog geen concreet beeld van hebben, maar die ook kortsluiting geven bij de partners. Zo wilde Sjim Hendrix het Obesitas vraagstuk benaderen door mensen weer in contact te brengen met hun voedsel. Dit is het potje Volksgezondheid. Hij wilde kleine gerechten verkopen in een park met ter plekke geteeld fruit. Dit is het potje Groenvoorzieningen. Uiteindelijk bleken beide geldstromen niet toegankelijk en resteerde een kunstbudget. Evenveel geld, maar het project werd op die manier niet van de ambtenaren die gingen over Volksgezondheid, en ook niet van de ambtenaren die gaan over de inrichting van de parken. Dit marginaliseert de mogelijke impact natuurlijk enorm.

Heeft dat stroeve zakendoen ook niet te maken met het feit dat opdrachtgevers geneigd zijn om de relatie tussen ontwerper en opdrachtgever traditioneel op te vatten, n.l. wij vragen, u draait?

Ja, daar heb je helemaal gelijk in. Ik beschouw het dan ook als mijn taak om de autonomie van de kunstenaar te garanderen in het proces. Als je een consultant inhuurt dan weet je wat er gaat gebeuren. Dan wordt complexiteit gereduceerd, onzekerheid weggenomen. Als je een kunstenaar inhuurt dan weet je dat er vragen gesteld gaan worden waarvan je het antwoord waarschijnlijk niet zult kunnen overzien. Dat betekent voor een opdrachtgever (gevoelsmatig) meer onzekerheid en onveiligheid dan hij misschien zou willen. Maar dat hoort bij het ontwerpproces. Dat is ook precies één van de dingen die ik wil leren van No Academy: hoe kan je dat creatieve proces op de een of andere manier uitlegbaar maken aan de opdrachtgever, zodanig dat hij vertrouwen heeft in het proces zonder dat hij weet wat de uitkomst zal zijn, en tegelijkertijd de autonomie van de kunstenaar garanderen. Ik denk dat we hierin stappen hebben gezet. De studenten hebben uiteindelijk allemaal afspraken met één of meerdere partners kunnen maken en zijn aan een project begonnen.

De in de kunstwereld veel geciteerde filosoof Rancière zegt dat het bij dit soort relaties niet gaat om de *consensus* die de kunstenaar kan bewerkstelligen, maar om de *dissensus*; kunst is een platform dat verborgen conflicten aan de oppervlakte brengt. Hoe denk je dat die autonomie zich verhoudt tot het poldermodel waarbij de kunst overeenstemming bereikt of suggereert?

Dat is precies wat ik me realiseer maar het is razend spannend. Hoeveel pijn kan een goede relatie verdragen? Ik heb bij één van de studenten van No Academy, Tabo Goudswaard, een heel goed voorbeeld gezien hoe dissensus constructief kan zijn. Hij had een ontwerp gemaakt waar de directeur Gemeentewerken van een middelgrote gemeente een beetje van van de leg raakte. Gelukkig bleek de man in kwestie bereid tot een gesprek. Toen Tabo had uitgelegd welk onderzoek hij had gedaan, wat hij ermee beoogde, zei die directeur: 'OK, nu snap ik het. Jij benadert de vraag vanuit een fundamenteel ander kader dan ambtenaren en bestuurders, wij zitten *vast* in ons eigen kader. Zou jij ons verder willen helpen, om te beginnen met een presentatie aan het college van B&W?' Dat vind ik ontzettend interessant. Hij heeft iets gemaakt waar mensen echt een beetje boos van werden, of in elk geval verward, en mensen begrijpen toch dat het niet om het object gaat, maar om het onderzoeken, het proces. Dat betekent dat hij aan tafel komt bij mensen die helemaal niet wisten dat zoiets bestond. En dat ze hem serieus

nemen, dat ze toch wel erg benieuwd zijn wat hij nog meer te vertellen heeft.

Moet je kunstenaar en opdrachtgever in zo'n proces na de eerste fase niet uit elkaar halen om te voorkomen dat een menselijke eigenschap, n.l. het zoeken naar overeenkomst, het onconventionele in de weg staat? Met andere woorden: hoe voorkom je dat een 'embedded' kunstenaar wordt 'geneutraliseerd'?

Het hangt volgens mij in de eerste plaats af van de motivatie van de kunstenaar of ontwerper. Sommige van de No Academy studenten willen heel graag in het *hart* van het vraagstuk staan, naast de partner. Dat willen ze graag omdat ze *daar* impact willen hebben. Maar dat is iets waar ze op vorige opleidingen niet toe geëquipeerd zijn. Om een voorbeeld te geven: enerzijds willen ze in de wereld van de partner stappen, in *zijn* domein. Anderzijds willen ze hun werk met subsidies financieren. Dat verwacht me. Als zij echt *naast* de partners of opdrachtgevers gaan staan, worden ze betaald uit het projectbudget, worden ze ingehuurd door iemand die zichzelf probleemeigenaar vindt en een doorbraak wil.

De andere kant is dat als je aan de zijkant gaat staan, je geen toegang krijgt tot mensen en middelen, tijd, kennis, en vanaf de buitenkant reflecteert. Dat kan ook buitengewoon krachtig zijn. Veel autonome kunstenaars, bijvoorbeeld No Academy expert Jonas Staal, doen dat. Maar dat zijn twee totaal verschillende manieren om met een vraagstuk aan de gang te gaan. Daniel Melse ervoer dat een tussenvorm lastig is. Zijn aanvankelijke projectvoorstel was waarschijnlijk het beste voorstel voor de *vraag* maar op dat moment ging het in tegen het belang van de partner. Ik vond het krachtig om te zien dat hij een vruchtbare samenwerking met de partner aan kon gaan en tegelijkertijd mogelijkheden bleef zien om in een later stadium zijn aanvankelijke ideeën tot uitvoer te brengen, zodanig dat het de partner zal gaan helpen.

Deze bandbreedte is voor de partners soms ook verwarrend; zij hebben nog geen set van omgangsvormen kunnen definiëren waarbinnen ze met de kunstenaar aan de slag willen. Hoe dichtbij, of hoe veraf, met welk mandaat en met welke autonomie? De partner zal zich ook moeten gaan realiseren dat hij, door de scherpe randjes eraf te vijlen, uiteindelijk zichzelf te kort doet. We moeten elkaar daarbij helpen.

Als je de projecten laat ontstaan vanuit de vraag van de opdrachtgever zal de nadruk veelal liggen op vraagstukken die rond sociaal-culturele relaties liggen. Mis je daarmee niet een groot aantal maatschappelijk relevante vraagstukken, die te controversieel zijn om aan te pakken, ik denk aan sociaaleconomische of politieke issues: macht, kapitaal, inspraak etc.?

In deze leergang van No Academy gaat het inderdaad veel over sociaal-culturele relaties. Toch hebben de experts aangetoond dat de vraagstukken hier niet toe beperkt hoeven te worden. Wat Martijn Engelbregt bijvoorbeeld heeft gedaan met *De Dienst*, het selecteren van een democratisch gekozen kunstwerk voor de Tweede Kamer ging bijvoorbeeld over democratie, macht en inspraak. Voor volgend jaar weten we al dat Rijkswaterstaat een van de partners zal zijn. De vraagstukken die zij inbrengen hebben in mindere mate een sociaal-cultureel vertrekpunt. De eerste actie hoeft overigens niet bij een vraag van een opdrachtgever te liggen; je kunt als kunstenaar ook prima iets signaleren en ermee aan de gang gaan. En ik kan me heel goed voorstellen dat ik met een kunstenaar ongevraagd potentiële klanten ga benaderen vanuit een bepaald vraagstuk. Dat we met een paar mensen iets ontwerpen waar iemand zich tot moet gaan verhouden, omdat het een belangrijk onderwerp is. Eigenlijk zoals Tabo Goudswaard dat gedaan heeft in het eerder aangehaalde voorbeeld.

Hoe heeft jouw bemoeienis met No Academy er concreet uitgezien?

Tot nog toe heb ik experts, studenten en partners vooral basale vragen gesteld: wat doe je? wat verwacht je? hoe vind je het tot nu toe gaan? Of, aan studenten: wat is het belang van je onderzoek? waar wil je staan? *waar* in het proces wil je effect sorteren? als je naast de partner staat, wat heb je dan nodig aan tijd en middelen? Ik heb een afsprakenstructuur gemaakt, zonder er inhoud aan te geven.

Is het onderzoek van No Academy studenten over te dragen aan de partners?

Ik ben ingestapt na negen maanden, toen de studenten hun onderzoek presenteerden. Ik heb alleen de uitkomst gezien, ik heb geen goed zicht op de *manier* waarop het tot stand is gekomen. Maar ik vond de presentaties van de studenten indrukwekkend. Er waren een aantal dingen waar ik door verrast werd omdat ze mooi of intelligent zijn, en die ik ook graag aan opdrachtgevers van Twynstra Gudde had aangeboden. Studenten maakten observaties waarvan ik dacht: o ja, zo kan

je er ook tegenaan kijken, misschien is dit wel meer to the point dan de mening die ik al had gevormd.

Het onderzoek van de studenten is een basis die extrapoleerbaar is. Bijvoorbeeld het onderzoek van Jurga Zelvyte naar 'ongeschreven regels'. Dat is eigenlijk heel klein, maar kan heel groot worden toegepast. Als je daar de goede problematiek bij vindt, wordt het een fantastisch project. Dat zijn natuurlijk dingen waar zelfs de beste ambtenaar of consultant niet vanzelf mee aan de gang gaat. Die gaan uit van een soort bestuurlijke of empirische rationaliteit, niet van ongeschreven regels, daar komen we niet zo snel op. Dan kan iets wat klein lijkt toch een heel grote impact hebben.

Het is voor de partners in veel gevallen niet direct duidelijk: *hoe* gaat dit helpen?. De partners hebben ook een beeld van wat ze gaan krijgen. De partners verwachten uit hun comfortzone te worden gehaald, maar *buiten de comfortzone gehaald worden* is óók geconceptualiseerd. Een kunstenaar als Dominique Himmelsbach is volstrekt uniek in zijn aanpak, maar ook ongrijpbaar. Alles wat je ooit hebt geleerd over projectmatig werken, doet hij niet. En dat is precies zijn kracht. Met hem is daardoor geen klassieke samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer aan te gaan. De verwarring die dat geeft is begrijpelijk, maar ontstaat ook omdat men niet verwacht en accepteert op dat vlak uit de comfortzone gehaald te worden.

Ik wil vooral onderzoeken hoe je met kunstenaars en ontwerpers een interventie kunt doen die *echt* werkt. Eentje die opgepakt kan worden, die werkelijk tot een verandering kan leiden. Hoe gaan wij zo'n nieuw proces verkopen? Want ik kan een opdrachtgever niet op dag 1 een planning en verwachte uitkomst voorleggen. Er is zo'n bekend Fokke en Sukke stripje waarin ze zeggen 'de cultuuromslag vindt plaats op woensdagmiddag om kwart over drie'. Dat is natuurlijk de valkuil voor ons – dat je dingen die zich niet laten regisseren toch in een planning wilt stoppen. Een klant wil niet alleen verandering, maar ook gerustgesteld worden dat iemand hem *echt* gaat helpen. En wij kunnen alleen maar zeggen: we weten niet precies wat er uit gaat komen, je moet op ons vertrouwen. Niet iedere opdrachtgever of partner kan dit aan, maar ik geloof echt, en zie dat dit jaar bij No Academy bevestigd, dat dit voor complexe vraagstukken een heel vruchtbare weg is.