



Wat drijft consultants om samenwerking te zoeken met kunstenaars? André Schaminée en Jaap Warmenhoven, beiden werkzaam voor Twynstra Gudde, zien zichzelf als *boundary spanners* van verschillende werelden. 'We zijn een goed jaar verder en raken meer en meer overtuigd dat de creativiteit van ontwerpers en kunstenaars goed bruikbaar is in ons werk.'

**W**e zijn opgeleid tot politicoloog (Jaap) en planoloog (André). Al snel na onze opleiding zijn we begonnen als consultant. Overdag droegen we een pak, dronken we koffie en schreven we rapporten, zoals het hoort. 's Avonds begaven we ons in de wereld van muziek, kunst en cultuur. Jaap als zanger van twee rockbands, André als de oprichter van twee platenlabels.

Door ons muzikale netwerk ontmoetten we veel ontwerpers en kunstenaars. We bewonderen hun rijkdom aan ideeën en inzichten alsmede de durf en de autonomie bij het uitwerken van die ideeën. Deze creatieve kracht willen wij ook in onze adviesopdrachten kunnen bieden. Wij zien onszelf daarom als boundary spanners, verbinders van op het oog verschillende werelden.

### **Een verschil van dag en nacht?**

Twee ervaringen zijn bepalend geweest om ons initiatief door te zetten. In het nieuwe kantoor van Twynstra Gudde in Den Haag was behoefte aan een creatieve werkruimte. Het moest een plek worden die tot beweging aanzet. Normaal gesproken zouden we een paar kantoorarchitecten de ruimte laten inrichten, maar wij besloten twee decorbouwers te vragen om zich hierover te buigen.

Een jaar later hebben we een ruimte waarin alles letterlijk kan bewegen en die in sfeer en functionaliteit de verwachtingen van ons als opdrachtgever overtreft. Onze ogen gingen open: dit kan dus ook, maar het vraagt wel iets in de aansturing. Je kunt een kunstenaar namelijk niet aansturen als een aannemer, dan worden beide zijden erg ongelukkig. We beseften de waarde van onze rol als boundary spanners.

De tweede ervaring was dat we vanuit ons netwerk van dichtbij ervoeren hoe sommige kunstenaars zich

### **Geëngageerd in Sarajevo**

In Sarajevo verwonderden de HKU-studenten zich over de talloze reclame-uitingen in de stad. Het ging om direct op de muur van een flatgebouw aangebrachte schilderijen van bijvoorbeeld Coca-Cola of DHL. Door een gebrek aan regelgeving zijn deze gevelreclames ontstaan: beheerders van gebouwen verkochten hun 'stukje stad' aan de hoogste bidder. De studenten besloten zelf een gevel aan te kopen en deze te voorzien van een niet-commerciële boodschap. Met de bewoners werd in samenspraak onderzocht wat de omgeving voor hen betekende. De collectieve identiteit werd met behulp van lokale kunstacademiestudenten verbeeld in een aantal ontwerpen, waarover de bewoners zich mochten uitspreken.

Uiteindelijk werd één van de citaten uit de gesprekken met de bewoners gekozen: *'Whatever you write on a wall, people won't care.'* Het reflecteert de onverschilligheid van zowel commerciële partijen als van de bewoners zelf. 'Met een corrupt systeem en slechte economische omstandigheden hebben de mensen andere zaken aan hun hoofd. Zo verandert de stad langzaam in een canvas voor iedereen die geld heeft om te adverteren en worden de bewoners ongevoelig voor het immense aantal boodschappen dat terecht komt in hun stad', zegt een van de studenten. Het project van de studenten leidde tot een nieuwe bewustwording bij de bewoners. Ze veroverden een klein stukje van de publieke ruimte en hun eigen identiteit terug.

### **Kunst in het hart van de vraagstelling**

In de praktijk worden kunstenaars en ontwerpers zoals de decorbouwers en HKU-studenten door consultants en onze opdrachtgevers nog nauwelijks gevonden. En als ze al gevonden worden, worden ze doorgaans

## **Ineens beseften de ambtenaren dat ze zich als burger assertiever gedroegen dan als ambtenaar**

met dezelfde vraagstukken bezighielden als wij, maar met hele andere interpretaties en antwoorden kwamen. Tijdens een kleine expositie van studenten van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht ontmoetten we drie studenten die, op de Balkan, op onorthodoxe manier met sociale vraagstukken in achterstandswijken in de weer waren gegaan; vraagstukken die wij als adviseurs ook kennen. In gesprekken met hen ontdekten we dat er een generatie geëngageerde kunstenaars en ontwerpers klaarstaat, die impact wil hebben op de samenleving.

gevraagd een 'leuk' *community art*-project te doen. Ervaring met ontwerpers en kunstenaars die in het hart van het vraagstuk opereren is er nauwelijks. Dat is te verklaren uit het feit dat onbekend onbemind maakt, maar ook omdat, zoals bleek bij de decorbouwers, ze niet SMART<sup>1</sup> aan te sturen zijn, maar ook omdat de kunstenaars en ontwerpers doorgaans niet goed weten wat de praktijk van bijvoorbeeld overheden en corporaties precies is, en het ze daardoor moeite kost om het vraagstuk centraal te houden en bij te dragen aan een werkende verandering.

# Adviseurs die ervaring hebben met ontwerpers en kunstenaars die in het hart van het vraagstuk opereren, zijn er nauwelijks

In de consultancywereld gaat het vaak over creatieve werkvormen, *out-of-the-box*-aanpakken, inspiratiesessies, kijken 'met een andere blik'. In de praktijk merken we dat creativiteit daarbij wordt gemarginaliseerd tot franje. We willen voorbij die marginalisatie gaan, en zijn op zoek gegaan naar vraagstukken en naar de kunstenaars die in het hart van een opgave durven en willen werken.

## Hoe bereik je de onbereikbare burger?

We wilden weten wat er gebeurt als we deze mensen betrekken bij echt taai organisati- en beleidsvraagstukken zoals onbereikbare burgers, onhandelbare jongeren, obesitas, leegstand, files, informatie-*overload*. We zijn nu een goed jaar verder en raken meer en meer overtuigd dat de creativiteit van deze ontwerpers en kunstenaars goed bruikbaar is in ons werk, maar dat het begeleiding op maat van ons als boundary spanners vraagt.

Twee corporaties vroegen ons te helpen 'hoe de onbereikbare burger te bereiken?' We deden onderzoek naar de achtergrond van deze vraag met een team bestaande uit vertegenwoordigers van de corporaties, een beeldend kunstenaar, een filosoof en een theaterschrijver. In het onderzoek brak de in zichzelf onoplosbare vraag in kleinere, hanteerbare stukken. Dat gebeurde bijvoorbeeld toen de opdrachtgevers één voor één mochten binnenlopen bij de theaterschrijver, die zich voorstelde als 'de onbereikbare burger'.

De corporaties bleken niet bedacht op deze ontmoeting. De vraag katapulteerde terug naar de organisaties zelf. Wat willen we van die mensen? Wat zegt het over ons dat we over onbereikbare burgers spreken? Houden we het probleem met die term niet juist op afstand? Pas na deze interventie kon het probleem dichtbij komen: één van de onderwerpen waarmee een deelnemende manager verder ging was de 'onbereikbare burger' in zijn eigen organisatie. Hij zag in dat sociale scheidslijnen door de eigen organisatie lopen, en het functioneren van de corporatie beïnvloeden. Onze rol als boundary spanners was de vraag van bijvoorbeeld de theaterschrijver dóór te vertalen naar de praktijk van de corporaties.

Een andere opdracht was voor een departement dat zich afvroeg hoe om te gaan met burgerinitiatieven. Doel was te komen tot een meer éénduidige visie op de steeds initiatiefrijkere samenleving. Als gevraagd wordt om een visie, denk je al gauw aan een rapport. Maar na de kritische inbreng van een schrijver/journalist en een filosoof veranderde het proces. Zij vroegen de ambtenaren hoe het departement zelf met initiatieven omgaat. Die realiseerden zich dat ze zich als burger heel anders – assertiever – gedroegen dan als ambtenaar. Van een club mensen die bezig was een visie te formuleren werd het een club die zelf initiatief nam anders in het werk te gaan staan.

## Vormvernieuwing

Bij onze werkgever en voor klanten organiseren we sessies waarin we vaste vormen ter discussie stellen omdat we denken dat het onze impact als consultant kan vergroten. Denk aan rapporten, (powerpoint-) presentaties, vergaderingen, maar ook aan innovatietrajecten en participatiebijeenkomsten – schijnbaar vanzelfsprekende vormen die ons óók beperken in onze effectiviteit.

Bij deze 'vormvernieuwingssessies' gebeuren bijzondere dingen. Een muziektheatergroep maakte een stuk op basis van een rapport over risicomangement; afstandelijke taal werd ineens geladen met voelbare emotie. We werden ons bewust van de beperkingen van de vaste vormen, in dit geval het rapport en ontwikkelden ideeën voor nieuwe vormen.

Slimme, creatieve mensen uitnodigen die de juiste vraag stellen, dat is maar de helft van het werk. In de vormgeving van onderzoek naar de vraagstelling, in het ontwerp van sessies en in het managen van de verwachtingen, ontdekten we al snel dat een projectmatige aanpak moeilijk past. We moesten juist verwarring opzoeken in plaats van uit te sluiten, divergeren in plaats van convergeren, spiegelen in plaats van oplossen. We leerden dat we niet kunnen vertellen hoe een creatief proces er precies uit gaat zien en wat het exact oplevert.

Wat we wel kunnen is zorgen dat de klantvraag centraal blijft staan in het proces en dat de uitkomsten hanteerbaar gemaakt worden voor de klant. Bovendien blijven we klant en ontwerper scherp houden op de vraag: hoe leidt dit tot werkende vernieuwing? Want als boundary spanners blijven we natuurlijk wel onze kennis op het gebied van veranderingkunde en projectmanagement inbrengen.

Onze zoektocht verloopt niet zonder slag of stoot. Soms moeten we scepsis overwinnen. Soms zijn collega's, opdrachtgevers én kunstenaars kritisch of ronduit teleurgesteld na eerdere ervaringen met 'mensen van buiten' of 'creatieve sessies'. Ook ligt het gevaar op de loer om alles in het perspectief van verwarring en creativiteit te zien. We hebben in elke opdracht onze professionaliteit te bewijzen. Zowel naar de opdrachtgever, als naar de kunstenaars wier hulp we invoeren. ■

## Noot

1. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

**André Schaminée en Jaap Warmenhoven zijn beiden werkzaam als adviseur bij Twynstra Gudde. De website <http://boundaryspannersnetwork.nl> is in ontwikkeling.**