

NAWOORD

Veranderkunde is als vakgebied een stuk jonger dan ontwerp en beeldende kunst. Zodra je even onder de motorkap ervan kijkt, besef je al snel dat we méér niet begrijpen en beheersen dan wel. Ook al doet de retoriek soms anders vermoeden. Misschien hoort het wel bij de adolescentie van de veranderkunde dat we moeten leren ons minder ongemakkelijk te voelen bij het niet-weten. Meer bezig te zijn met iets te zoeken in plaats van iets te vinden, met iets al doende vorm te geven in plaats van iets uit te rollen. Dat ontwerpers en beeldend kunstenaars zich daar meer comfortabel bij lijken te voelen past wellicht bij de langere historie van hun vakgebied.

Het verschil tussen social designers en veranderaars geeft in ieder geval een hint waarom samenwerking waarde heeft: je compenseert elkaars eenzijdigheden. Dat geldt bijvoorbeeld voor de nadruk in social design op 'show, don't tell', want bij veel adviseurs en managers is de reflex andersom. En voor de social-design voorkeur voor een lerende en ontdekkende (groene en witte) aanpak: laten dat nou net de benaderingen zijn waar slechts een minderheid van de professionele veranderaars (kundig) mee werkt. Het verschil tussen beide werelden is dus iets om te koesteren. Tussentaal is daarbij een fraaie vondst zolang het helpt om die verschillen productief te maken en niet om ze weg te poetsen.

Als ik een casus lees als Amsterdam-West, over de geheime frietsaus, het ruimtevaartprogramma en de micronatie, dan voel ik hoe de social designers ruimte hebben weten te vinden in de beknellende routines rondom het vraagstuk. Hun aanpak ruikt naar speelsheid en humor. Bij elke vernieuwing is ruimte nodig: cognitief (om anders te denken), emotioneel (om de onzekerheid te verdragen) en relationeel (om samen het experiment te volbrengen). Die ruimte maakt leren mogelijk. Je gaat spelen met wat eerst 'gek' lijkt en buiten de orde valt maar juist daardoor in staat is innovatie te brengen. Ik houd van het begrip *technology of foolishness* van James March: echte vernieuwing voelt altijd 'gek', maar hij waarschuwt dat niet alles wat 'gek' voelt ook vernieuwt. Vernieuwen lukt alleen als de gekkigheid ook ambachtelijk is: dat het spelen niet gaat over frivoliteit of een time-out van het serieuze leven, maar dat het gaat om een kundigheid die verandering provoceert en faciliteert. Ambacht ontstaat als je het niet kunt laten die kundigheid te blijven scherpen, er je werk van maakt, er resultaten mee boekt, er je identiteit mee verbindt en er kennis over scheidt en deelt met anderen die dat ook doen.

Ik lees in de teksten in deze publicatie de wens om die ambachtelijkheid te verkennen en benoemen. Dat lijkt me waardevol, want ik ben ervan overtuigd dat je complexe opgaven alleen maar goed hanteert als je er iets mee hebt, als je erkent dat er meer speelt dan je (be)grijpt en als je wilt experimenteren samen met betrokkenen. Het is overigens best mogelijk dat kunstenaars,

ontwerpers of veranderkundigen dat zomaar eigenstandig in hun mars hebben. Volgens mij past zo'n benadering bijvoorbeeld juist goed in de veranderkundige traditie van actie-onderzoek. Wat hier als ambachtelijkheid naar voren komt, past wellicht in de diepgang van alle drie de professies.

Maar tegelijk valt niet te ontkennen dat de verschillen tussen beide werelden bijna onoverbrugbaar lijken als je kijkt naar een stereotypische invulling: beeldende kunst geïsoleerd in *white cubes* en veranderkunde als top-down maakbaarheidsparadigma. Die stereotypen zijn nog ruimschoots aanwezig en persistent. Tussentaal en co-productie blijken mooie manieren om die brug toch te slaan, waardoor beoefenaars van beide disciplines, social designers en veranderaars, kunnen groeien in hun vak.

Het SDFWP-onderzoek volgde de drie projecten tot het moment waarop er een ander perspectief voor het taaie vraagstuk was ontstaan. Ik hoop dat er in het vervolg op SDFWP bij de betrokken organisaties en social designers animo is voor samenwerking tot zulke perspectieven zich ook materialiseren. Ik vermoed dat bij samenwerking met een langere adem de spanning nog verder oploopt. Wie weet wat er dan gebeurt.

Hans Vermaak