

CONSTRUCTIEF AFWIJKEN ROND TAAIE VRAAGSTUKKEN

Mijn vak is de organisatiewetenschap: als consultant en als onderzoeker maak ik me druk over lastige veranderprocessen. Tien jaar geleden startte ik een onderzoek naar 'taai vraagstukken'; ik schreef dat daar veel plezier aan te beleven valt'. Door die vakmatige bril kijk ik ook naar de projecten van No Academy en deel ik hier wat me opvalt en welke uitdagingen dat biedt.

Het eerste dat opvalt is dat veel projecten van No Academy gaan over maatschappelijke vraagstukken, vaak in grote steden. Deze 'taai vraagstukken' worden gekenmerkt door inhoudelijk complexiteit, omdat ze multidimensionaal zijn en vol met dilemma's. Daarnaast zijn ze sociaal complex omdat er veel actoren bij betrokken zijn, elk met eigen zienswijzen en belangen. Kortom: het zijn problemen die niemand *helemaal* begrijpt en waar niemand *helemaal* over gaat. Dat heeft interessante consequenties. 1) Zo hebben betrokkenen vaak geen goede ervaringen met de aanpak van taai vraagstukken, met als gevolg dat men er nog wel eens met een bochtje omheen loopt (eigenlijk een teken van intelligentie). 2) Tegelijkertijd is dat jammer, omdat zulke complexe opgaven vaak in het hart zitten van het werk van een gemeenschap of een organisatie, en niet in de bijzaken (bijvoorbeeld: genezingsprocessen in een ziekenhuis in plaats van nieuwe huisvesting voor een ziekenhuis). Kortom: dit zijn de vraagstukken die het (werk)leven inhoud geven. 3) Als je er dan toch mee aan de slag wilt, moet je het zeker niet doen op de gebruikelijke manier. 'Meer van hetzelfde' heeft die vraagstukken nou juist taai gemaakt, daar moet je vanaf kijken. Dat is makkelijker gezegd dan

gedaan. Juist als vragen complex zijn, groeit de zucht naar zekerheid. In de literatuur heet dat wel de *competency trap*: je zoekt het in repertoire waarmee je bekend bent en waar je goed in bent. Terwijl dat juist het laatste is waar je het in deze situaties moet zoeken.

Het tweede dat opvalt bij de projecten van No Academy is dat het de kunststudenten lukt om *andersoortig repertoire* in te zetten. Ik herken daar principes in die ik vanuit mijn vakgebied beschouw als principes die helpen bij complexe vraagstukken. Zo valt op dat velen interactief werken: het adresseren van stedelijke vraagstukken *met* burgers in plaats van *voor* burgers. Veel benaderingen zijn bovendien onderzoekend, erkennend dat er lagen en kanten aan het vraagstuk zitten die voorheen buiten het blikveld vielen, waardoor de problematiek ongrijpbaar blijft. Wat er uit het gezichtsveld valt is geen toeval: het zijn vaak verzwegen aspecten die de status quo in stand houden. Veel No Academy studenten hebben daarom oog voor machtsprocessen: wie en wat de huidige voorstelling van zaken dient. Ook zie ik in de projecten de kunstenaarsreflex van de verbeelding: om het niet alleen in analyse te zoeken, maar ook in de fantasie en in het vormgeven daarvan. En tot slot zie ik dat het wel over grote vraagstukken gaat, maar dat er steeds concrete situaties gevonden worden van waaruit ze onderzoekbaar en intervenieerbaar zijn: het principe van de 'microkosmos'. Transformatie krijgt zo menselijke maat. Het is al met al passend én vernieuwend repertoire, maar daar zit ook een risico aan. Een veranderinsteek werkt pas goed als je die diep genoeg uitvoert; met de scherpte van

een ambachtsmens, niet met goedwillende middelmatigheid. Hoe minder ervaring zowel kunstenaar als betrokkenen hebben met zo'n aanpak, hoe groter het risico dat ze bewijzen dat de 'nieuwe benadering' teleurstellend uitpakt. En dat daarmee de weerstand wordt vergroot om in de toekomst nog een keer zoiets te proberen. Op die manier zijn heel wat managementmodes ten onrechte om zeep gebracht. De studenten zijn het dus aan hun stand verplicht om genoeg scherpte te brengen in hun innovatieve benaderingen.

Het derde dat opvalt is dat deze constructieve afwijkendheid niet alleen mensen aantrekt, maar ook vaak afstoot. Wat betreft dat laatste spreekt men in de literatuur over de spanning tussen de 'logica van hoe het hoort' (volgens de ongeschreven regels) en de 'logica van wat werkt' (bij een taai vraagstuk). De paradox is dat wat hoort niet werkt en wat werkt niet hoort. Je afwijkende benadering is je meerwaarde, maar tegelijkertijd ook de reden dat je altijd tegenwind ervaart. Dat hoort ook zo: innovatie geschiedt per definitie onder vijandige omstandigheden. Als je echter niet uitkijkt, dan maakt men al die nieuwigheid ongevaarlijk door het te reduceren tot iets tijdelijks, plaatselijks en leuks. Terwijl het voor het vraagstuk mooier is als het doorgaat en besmettelijk en gevaarlijk is. Dit betekent dat je als veranderaar een brug moet slaan tussen werelden, in dit geval tussen bijvoorbeeld kunstenaar, burger en gemeente. Dat vraagt taal: door de principes te verwoorden achter je handelen kunnen anderen er de logica van inzien. En er makkelijker actief aan bijdragen. Het vraagt ook *anti-taal*:

¹ H. Vermaak (2009) *Plezier beleven aan taai vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weer barstigheid* Uitgeverij Kluwer, Deventer

problematiseren waarom gebruikelijke aanpakken hier de plank misslaan. Pas als de illusie daarvan is doorgeprikt, beseffen betrokkenen dat er niet veel te verliezen valt met een social design experiment; een soort anti-acquisitie. Tot slot vraagt het ook tussenfiguren: mensen die op de rand van die verschillende werelden opereren en ze genoeg overzien om te snappen hoe je ze combineert. In dit tussengebied is één oog koning, want niemand is expert in zowel kunst als advieskunst of heeft evenveel verstand van onderzoek als van verandering. Daardoor lijden mensen in dat tussengebied al snel aan handelingsverlegenheid. Het vraagt lef om dan tóch bruggen te slaan en het vraagt reflectie om te leren wat werkt en wat niet, voorbij de grenzen van je eigen vakgebied. Dat is een combinatie die niet iedereen kan of wil opbrengen.

De conclusie is wat mij betreft dat kunstenaars heel wat te bieden kunnen hebben bij maatschappelijke vragen. En dat het van ze verlangt dat ze hun eigen vermogens daartoe stevig oprekken. Maar dan heb je ook wat: een leerzaam leven naast maatschappelijke impact. Dat is wellicht een ideale combinatie.

HANS VERMAAK
