

Van hoofd naar hart: hoe makers complexe vraagstukken in beweging brengen



Verslag van de Kunstraadlezing 2026: Maakkracht in andere domeinen

11 juni 2026

Locatie: De Puddingfabriek

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Het denkkader: Maakkracht.....	4
Vijf rollen van Maakkracht.....	4
Kunstenaarschap als kwaliteit boven functie	4
Drie Groningse praktijkvoorbeelden	5
Lessen voor Groningen	6
Hoe vinden we elkaar?	7
Nieuw initiatief: de Noordelijke Ontwerppraktijk	8
Afsluitende boodschap	8
Voor in de agenda.....	9



Samenvatting

Wat als een kunstenaar, een zorgbestuurder, een ondernemer en een beleidsmaker niet beginnen met een oplossing, maar met een vraag? Zo opende Tabo Goudwaard de eerste Kunstraadlezing op 11 juni over domein-overstijgend werken. Ruim tachtig ondernemers, zorgprofessionals, beleidsmakers, bestuurders, cultuurorganisaties en makers kwamen bij elkaar om te bespreken wat er nodig is om dit tot een succes te maken.

Tabo, auteur van *Maakkracht* zoomde in op de vraag hoe creatieve en ontwerpende werkwijzen helpen om complexe opgaven echt in beweging te brengen. Van hoofd naar hart betekent dat je niet in rechte lijn naar een oplossing toewerkt maar ontvankelijk bent en steeds ontdekt wat nodig is.

Praktijkvoorbeelden van Roos van Vugt (Koninklijke NNZ), Carry de Niet (ZINN) en Bianca Elbers (gemeente Eemsdelta) uit economisch, sociaal en fysiek domein kleurden dit in en gaven het startschot voor een boeiend gesprek.

Wat opviel: de behoefte aan domeinoverstijgende samenwerking is groot en er zijn veel mooie voorbeelden in onze provincie. Tegelijkertijd lopen veel organisaties tegen dezelfde vragen aan en ontstaat de verbinding niet vanzelf. Hoe vinden ondernemers, overheden en organisaties de juiste makers en ontwerpers voor hun vraagstuk? Hoe ga je om met opbrengsten die niet direct meetbaar zijn? Hoe maak je ruimte voor experiment in teams die dat niet gewend zijn?

In vijf rollen schetste Tabo hoe je vorm kunt geven aan een ontwerpproces waarmee je kunt bepalen welke mensen, kwaliteiten en vormen van maakkracht nodig zijn om een opgave verder te brengen. De opbrengsten van de bijeenkomst laten zich vertalen naar een aantal lessen en beleidsuitgangspunten voor Groningen.

💡 De belangrijke inzichten van de middag:

- Niet de oplossing staat centraal, maar het vraagstuk;
- Het vastzittende vraagstuk kan in beweging komen doordat je het in een ander licht plaats met een nieuw verhaal. Benut dit nieuwe verhaal om mensen te betrekken;
- Niet alles is meetbaar. Kijk daarom meer naar indicatoren van de waarde die ontstaan in het moment i.p.v. de resultaten die je vooraf bepaalt;
- Stap uit je eigen bubbel, dat brengt de beste innovatieve ideeën naar boven. Durf de dingen anders te organiseren;
- Wees bereid een andere uitkomst dan verwacht te accepteren;
- Ontwerp ook de borging en de route naar de bestuurders en beleidsmakers die over budget en vervolg gaan. Te vaak verzanden we in rapporten die op de plank blijven liggen.
- Ga op zoek naar bestuurders en beslissers die het anders durven te doen.

Tijdens de middag kwam steeds opnieuw dezelfde behoefte naar boven: mensen willen samenwerken, maar weten elkaar niet altijd te vinden. Die zoektocht gaat ook over het delen van taal, verwachtingen en het herkennen van de mogelijkheden die kunst, cultuur en ontwerp kunnen bieden. Niet het vinden van opdrachten voor kunstenaars staat centraal, maar het verbinden van vraagstukken aan de juiste mensen, kennis en vormen van maakkracht. Een herkenbaar aanspreekpunt of een duidelijke route kan daarbij helpen. De Kunstraad wil graag een volgende stap zetten en stemt graag samen met de sectoren af hoe hier een volgende stap in te zetten. Ook De Noordelijke Ontwerppraktijk, die tijdens de bijeenkomst werd gepresenteerd en pas is gestart, heeft hierin een ambitie.

Het denkkader: Maakkracht

Tabo Goudswaard kent zowel het sociale als het creatieve domein van binnenuit: hij begon als jongerenwerker en studeerde later autonoom beeldende kunst. Zijn kernpunt: traditionele aanpakken lopen regelmatig vast, omdat ze vertrekken vanuit een vooraf gedefinieerde oplossing, waarna het proces wordt ingericht en mensen in dienst gesteld worden om dat einddoel zo efficiënt mogelijk te bereiken. Die werkwijze biedt houvast, maar belangrijke waarden, behoeften en perspectieven kunnen erdoor uit beeld verdwijnen.

Tabo pleit voor de omgekeerde beweging: van hoofd naar hart: niet vertrekken vanuit de oplossing, maar vanuit de vraag wat werkelijk van waarde is. Systemische verandering verloopt niet volgens een lineair veranderproces. Het begint van binnenuit, niet van buitenaf. Als je bij de mens begint en de diversiteit van mensen omarmt, kunnen er meerdere en ook onvoorziene oplossingen ontstaan. Dat vraagt ruimte voor onderzoek, verbeelding en nieuwe perspectieven. Minder voorspelbaar, maar beter passend bij een wereld die voortdurend verandert.

Vijf rollen van Maakkracht

Makers kunnen volgens Tabo op vijf manieren bijdragen aan (maatschappelijke) vraagstukken. Dit zijn rollen die je als maker kunt innemen om op een andere manier te kijken, en dus bij te dragen:

1. **De waakhond** maakt zichtbaar wat schuurt. Bij *Health Overshoot Day* zie je jezelf in de spiegel dertig jaar ouder terwijl een klok het moment laat zien waarop de zorg voor jou niet meer beschikbaar is ivm personeelstekort: een abstract probleem wordt ineens voelbaar.
2. **De schatgraver** onderzoekt niet alleen wat waar is, maar vooral wat betekenisvol is. Pilvi Takala liep stage bij Deloitte zonder iets te doen, en legde daarmee verborgen normen in de organisatie bloot.
3. **De initiator** maakt ander handelen voorstelbaar, zoals het Vattenfall Tiny House, gebouwd uit een oude windturbine, dat een nieuwe manier laat zien om naar duurzaamheid en hergebruik te kijken.
4. **De verkenner** betreft mensen actief bij het proces. In een samenwerking met de politie werden inwoners niet aangesproken op ongewenst gedrag, maar beloond voor positief gedrag. Ze kregen een goedkeuring ipv een bekeuring.
5. **De waarmaker** creëert de context waarin ideeën kunnen landen. In het Art Rabo Lab onderzoeken kunstenaars vraagstukken die in de bank spelen, samen met de medewerkers die er dagelijks mee werken.

Kunstenaarschap als kwaliteit boven functie

Volgens Tabo is maakkracht geen exclusieve eigenschap van kunstenaars of ontwerpers, maar een menselijke kwaliteit: een manier van kijken, onderzoeken en verbeelden die in ons allemaal zit, maar die we te vaak niet inzetten in ons werk. Die kwaliteiten zijn net zo goed te vinden bij medewerkers binnen een gemeente, een zorgorganisatie of een bedrijf; alleen wordt deze manier van werken spannend gevonden of ongebruikelijk.

Voor beleid betekent dit een verschuiving van functies naar kwaliteiten: de vraag is niet hoe je kunstenaars betreft, maar hoe organisaties ruimte maken voor waardenonderzoek, verbeelding en experiment, en hoe de juiste mensen rond een vraagstuk worden samengebracht. Vanuit de zaal merkte iemand op dat MKB'ers behoefte hebben om stappen te zetten, maar niet altijd weten hoe: "Hoe komen kunstenaars dichterbij ons?"

Drie Groningse praktijkvoorbeelden

Vanuit het economische, sociale en fysieke domein deelden vervolgens drie sprekers hoe zij ontwerpende en creatieve werkwijzen inzetten in hun dagelijkse praktijk. Hun voorbeelden laten zien dat maakkracht geen abstract concept is, maar een manier van werken die al op verschillende plekken in Groningen wordt toegepast.

Economisch domein: Roos van Vugt (CEO, Koninklijke NNZ)



Van Vugt vertelde hoe haar opleiding aan Academie Minerva haar nog dagelijks helpt in haar werk als bestuurder. Creativiteit zit voor haar niet in het maken van kunst, maar in het vermogen om anders te kijken. Ze verwees naar De Groene Afslag, waar kunstenaars, ondernemers en andere professionals elkaar uitdagen om anders naar economie en samenleving te kijken. Zij besloot de jaarlijkse ledenvergadering van Europese leiders daar te organiseren in plaats van standaard sjeike hotels.

Als beeld gebruikte zij de ecotoon: de overgangszone waar twee landschappen elkaar raken. "Het mooiste ontstaat waar twee werelden samenkomen." Volgens haar geldt dat net zo goed voor innovatie. Juist op het grensvlak van ondernemerschap, cultuur en maatschappelijke vraagstukken ontstaan nieuwe ideeën.

Haar oproep aan ondernemers was dan ook om af en toe bewust uit de eigen bubbel te stappen. "Er is lef nodig, maar ook liefde voor het vraagstuk."

Sociaal domein: Carry de Niet (voorzitter Raad van Bestuur, ZINN)

"Je leert tijdens een kunsthistorische opleiding vooral kijken", vertelde De Niet, die ook kunsthistorica is. Die vaardigheid neemt zij nog dagelijks mee in haar werk als zorgbestuurder.

Bij ZINN worden kunstenaars uitgenodigd om mee te kijken naar de organisatie en vragen te stellen bij wat vanzelfsprekend lijkt. Dat levert niet alleen kunstwerken op, maar ook nieuwe inzichten voor medewerkers en bestuurders.



Zo is er een artist in residence programma en worden muzikanten betrokken bij revalidatiepraktijken. Volgens De Niet vraagt dat om een andere manier van werken. Niet denken in losse projecten, maar in programma's die ruimte bieden voor continuïteit. ZINN combineert

daarbij fondsenwerving met eigen investeringen, zodat initiatieven niet alleen afhankelijk zijn van nieuwe subsidieaanvragen. Dit blijft een struggle: het mooiste is als verzekeraars structurele dekking zouden kunnen geven.

Een belangrijke les is dat kunstenaars vaak iets anders brengen dan vooraf verwacht. “Wees bereid om andere uitkomsten te omarmen.” Juist daar ontstaat volgens haar waarde. Of zoals zij het samenvatte: “Sommige dingen zijn niet meetbaar, maar hebben wel effect.”

Fysiek domein: Bianca Elbers (beleidsadviseur Erfgoed, gemeente Eemsdelta)

Voor Bianca Elbers draait erfgoed niet alleen om gebouwen of landschappen, maar vooral om verhalen. “Erfgoed gaat om verhalen”, vertelde zij. “Dat is misschien wel de belangrijkste kracht die we hebben om mensen met elkaar en met een plek te verbinden.”

Samen met landschapsarchitect Lieke Jildou de Jong werkten zij vanuit de Gebiedsbiografie aan een ontwerpend onderzoek rond de rivier de Fivel. Inspiratie voor werken in het aardbevingsgebied kwam uit kintsugi, de Japanse kunstvorm waarbij gebroken keramiek met goud wordt hersteld. Dit heeft geleid tot het programma ‘Repair with Gold’. Vanuit die gedachte ontstond een set van verhalen waarin verleden, heden en toekomst samenkomen.



Haar boodschap sloot naadloos aan bij die van Tabo Goudswaard: “Doe het met je hart.” Juist wanneer je ruimte laat voor wat onderweg ontstaat, kunnen sociale, culturele en ruimtelijke vraagstukken elkaar versterken. Dat doet ook iets met de mensen die meewerken of die je wilt bereiken: er ontstaat meer plezier en betrokkenheid. De gebiedsbiografie vormt een belangrijke bouwsteen voor de omgevingsvisie van de gemeente.

Lessen voor Groningen

Uit de gesprekken kwamen verschillende aandachtspunten naar voren voor beleidsmakers, bestuurders en financiers.

1. Verandering begint met betekenis

Mensen komen niet in beweging door een plan alleen, maar door een verhaal waar ze zich toe kunnen verhouden. Bianca Elbers liet zien hoe verhalen helpen om mensen met een plek, een geschiedenis of een opgave te verbinden. Wie ruimte laat voor wat onderweg ontstaat, ontdekt vaak mogelijkheden die vooraf niet zichtbaar waren.

2. Niet alles wat waardevol is, is meetbaar

Een terugkerend thema was de waarde van wat je niet direct kunt tellen. Nieuwe verbindingen, een andere manier van kijken of problemen die worden voorkomen, laten zich niet altijd vangen in cijfers. Zoals Carry de Niet opmerkte: “Sommige dingen zijn niet meetbaar, maar hebben wel effect.” Dat vraagt om bredere manieren om succes en impact zichtbaar te maken.

3. Durf ruimte te laten voor het onverwachte

Samenwerken met makers betekent niet dat de uitkomst vooraf vaststaat. Juist de onverwachte inzichten blijken vaak waardevol. Dat vraagt om vertrouwen van bestuurders, financiers en opdrachtgevers. Dit betekent ook voor onderzoekers die een project of

programma monitoren: anders kijken. Alleen kennis in een rapport opleveren doet het project vaak geen recht.

4. Verbinding ontstaat niet vanzelf

Veel vraagstukken raken meerdere domeinen, terwijl organisaties en financiering vaak nog in afzonderlijke werelden zijn georganiseerd. Ondernemers, beleidsmakers en makers gaven allemaal aan dat zij elkaar niet altijd gemakkelijk weten te vinden. Ontmoeting, samenwerking en een duidelijke route naar de juiste mensen zijn daarom minstens zo belangrijk als goede ideeën.

Wat in de weg zit

- Initiatieven blijven steken in korte looptijden en tijdelijke financiering.
- Onderzoek en praktijk sluiten niet altijd op elkaar aan.
- Makers, ondernemers en organisaties weten elkaar niet vanzelfsprekend te vinden.
- Vraagstukken zijn vaak verspreid over verschillende afdelingen, organisaties en financieringsstromen, terwijl de opgaven zelf juist samenhangen.

Wat helpt

- Kijk naar de waarde, niet naar een vooraf bedacht eindproduct.
- Sta open voor onverwachte uitkomsten. Juist daar ontstaan nieuwe inzichten.
- Maak aan de voorkant afspraken over hoe opbrengsten zichtbaar worden, ook als die niet in cijfers zijn te vangen.
- Betrek ontwerpers of kunstenaars ook bij de borging: de waarmakersrol is essentieel
- Denk in programma's en langdurige samenwerking
- Deel succesverhalen actief en maak het verhalend.

Wat in elk geval níet werkt

- Alles vooraf dichtregelen en willen beheersen.
- Wachten tot een idee volledig is uitgewerkt voordat je in beweging komt.
- Kunst en cultuur benaderen als extraatje naast de 'echte' opgave.
- Denken vanuit afzonderlijke domeinen terwijl het vraagstuk om samenwerking vraagt.

Hoe vinden we elkaar?

Tijdens de middag kwam steeds opnieuw dezelfde behoefte naar boven: mensen willen samenwerken, maar weten elkaar niet altijd te vinden. Makers zoeken aansluiting bij maatschappelijke vraagstukken, terwijl ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties vaak niet weten waar ze moeten beginnen.

Die zoektocht gaat over meer dan een netwerk alleen. Het gaat ook over taal, verwachtingen en het herkennen van de mogelijkheden die kunst, cultuur en ontwerp kunnen bieden. Zoals een deelnemer opmerkte: "Wie kan ik bellen? En wat kan ik ermee?" Daarmee werd een belangrijke vraag zichtbaar. Niet het vinden van opdrachten voor kunstenaars staat centraal, maar het verbinden van vraagstukken aan de juiste mensen, kennis en vormen van maakkracht. Een herkenbaar aanspreekpunt of een duidelijke route kan daarbij helpen.



Dat kan op verschillende manieren: een fysieke of digitale wegwijzer of platform, een matchmaker die vraagstukken aan makers verbindt, of structurele ontmoetingsmomenten waar opgaven en maakkracht elkaar tegenkomen. Belangrijk is dat de drempel laag is en dat iemand die met een vraag aanklopt, niet zelf hoeft uit te zoeken wie te bellen.

De Kunstraad wil graag een volgende stap zetten en denkt graag samen met de sectoren na hoe we de verbinding meer kunnen creëren. Ook De Noordelijke Ontwerppraktijk, die tijdens de bijeenkomst werd gepresenteerd en pas is gestart, ziet hier een ambitie. Maar er is nog veel werk te verzetten.

Nieuw initiatief: de Noordelijke Ontwerppraktijk

Margo van der Wolf introduceerde De Noordelijke Ontwerppraktijk (DNO) (www.denoordelijkeontwerppraktijk.nl), op 9 juni gelanceerd vanuit Agents of Change, Alexander Impact en BuenaParte, een groeiende ontwerpcoalitie. DNO wil maakkracht en ontwerpende werkwijzen inzetten om complexe maatschappelijke vraagstukken in beweging te brengen. Daarbij staat niet de kunstenaar of ontwerper centraal, maar het vraagstuk zelf; vervolgens wordt gekeken welke mensen, kennis, disciplines en rollen nodig zijn om verandering mogelijk te maken. De vijf rollen van maakkracht vormen daarbij een uitgangspunt: niet één rol maakt het verschil, maar de combinatie van perspectieven en kwaliteiten.



Daarnaast bouwt DNO aan een netwerk, portfolio en kennisbasis voor het Noorden: door ervaringen zichtbaar te maken en te delen, ontstaat een fundament waarop toekomstige initiatieven kunnen voortbouwen. Het initiatief sluit naadloos aan op een van de belangrijkste inzichten van de bijeenkomst: publieke vernieuwing vraagt om lef, samenwerking en ruimte om nieuwe werkwijzen uit te proberen.

Afsluitende boodschap

Welk klimaat moeten we in Groningen creëren zodat de inzet van kunst en cultuur bij maatschappelijke opgaven niet incidenteel blijft, maar steeds vanzelfsprekender wordt?

De bouwstenen liggen er. Tabo Goudswaard gaf Groningen daarbij een praktische vervolgstap mee: maak met elkaar een goed verhaal, richt ruimte in waar het gesprek hierover gevoerd kan worden en zorg dat in gewone taal duidelijk wordt wat je samen doet. De ideeën hoeven niet allemaal al volledig uitgewerkt te zijn. Belangrijker is dat er plekken ontstaan waar mensen, vraagstukken en vormen van maakkracht elkaar vinden.

De voorbeelden uit Groningen laten zien dat die beweging al gaande is. De vraag is nu hoe we ervoor zorgen dat zulke samenwerkingen geen uitzondering blijven, maar een vanzelfsprekend onderdeel worden van de manier waarop we in Groningen aan maatschappelijke opgaven werken.

Voor in de agenda

- **Op 15 september 16.00** organiseert Agents of Change een vervolgssessie rond De Noordelijke Ontwerppraktijk. Volg het via de website: www.denoordelijkeontwerppraktijk.nl
- **Op 1 oktober 2026 13.30-15.30: Symposium REVA Beats** georganiseerd door ZINN en Lectoraat Music in Context van de Hanze. In REVA Beats werken musici en bewegingsagogen met revalidanten van ZINN. Wat vraagt de samenwerking in de praktijk? Wat dit betekent voor de revalidant zelf, wat draagt muziek bij aan het revalidatieproces en wat doet het met de relatie tussen de zorgmedewerkers en revalidanten? Locatie: ZINN locatie de Brink. [Voor info en opgave klik hier!](#)
- **In maart 2027** organiseren de lectoraten Image in Context en Music in Context een congres rond ontwerp en zorgzaamheid, gekoppeld aan Academie Minerva en het Prins Claus Conservatorium. Met dit event laten zij zien hoe kunst op verschillende manieren een rol speelt in de Groningse samenleving. De afgelopen 10 jaar hebben beide lectoraten samengewerkt met organisaties zoals Humanitas, het Odensehuis, Lentis, Zinn, Dignis, het UMCG, de Van Mesdagkliniek en de gevangenis. Samen hebben zij onderzocht hoe kunst het goede, het kritische, het zorgzame en het eigenzinnige in mensen kan naar boven halen, ongeacht in welke moeilijke situatie zij zich bevinden.

Heb je aanvullingen, opmerkingen of wil je iets anders nav deze bijeenkomst aan ons kwijt, stuur ons dan even bericht: info@kunstraadgroningen.nl