

'Creativiteit en persoonlijke betrokkenheid zijn belangrijk, zeker in de realisatie van doelen die soms onhaalbaar lijken. De huidige complexe maatschappelijke vraagstukken vragen om richting en oplossingen die leiden tot nieuwe en duurzame waardecreatie. Hiervoor zijn naast kennis van het hoofd ook kennis van het hart en verbeeldingskracht nodig. Samenwerking tussen makers uit verschillende vakgebieden kan wezenlijk bijdragen aan duurzame welvaart en welzijn.'

- Klaas Knot, president van De Nederlandsche Bank

'Ik vond de makerschaps-skills die in mij zitten. Ik leerde om niet bang te zijn voor het onbekende en daardoor is er serieuze ruimte ontstaan. Dit gaf mij de kracht om zaken aan te pakken die voorheen onbereikbaar leken.'

- Lily Habra, wijkagent en deelnemer aan Social Design Politie

Inhoudsopgave

Inleiding	8
Een radicaal nieuwe manier van kijken en werken	
De systeemparadox	16
Makerschap	26
Stap 1: De Waakhond	36
Het agenderen van een probleem	
Stap 2: De Schatgraver	62
Het onderzoeken van het systeem	
Stap 3: De Initiator	86
Het voorstellen van een alternatief	
Stap 4: De Verkenner	104
Het testen van het voorstel	
Stap 5: De Waarmaker	130
Het verankeren van de systeemverandering	
Epiloog	156
Donkere materie	
Over de auteurs	162
Noten	164
Colofon	166

Een radicaal nieuwe manier van kijken en werken

Je kunt precies weten wat je zoekt in een partner en er toch maar niet in slagen om de ware te vinden. Je kunt vastberaden zijn om diegene te vinden, een checklist opstellen van gewenste eigenschappen. Je kunt actief aan de slag gaan: je op een datingsite inschrijven, profielen bekijken, mensen op hun uiterlijk beoordelen. En toch overvalt de verliefdheid je veel eerder op een onbewaakt moment, bij de persoon van wie je het niet had verwacht.

Zo is het in de liefde, en zo is het eigenlijk met veel dingen in het leven. Dat wat werkelijk van waarde is, laat zich vaak niet vangen in lijstjes, cijfers of een stappenplan. Het laat zich niet goed plannen of controleren. Het laat zich wel kennen, of beter gezegd beleven en ervaren. Het dringt zich aan je op, juist wanneer je even niet met al die lijstjes, doelstellingen en regels in de weer bent. Soms als pijnlijk gemis, soms als welkome verrassing wanneer bijvoorbeeld op een onverwacht ogenblik de liefde ontluikt. Het zijn juist die momenten die vaak de verdere loop van ons leven een cruciale wending geven, in de juiste richting.

Want de hartstocht die erbij komt kijken bezorgt je een soort natuurlijke 'high', die je niet alleen laat verlangen naar de ander, maar je ook daadkracht en vertrouwen geeft, en het gevoel dat er van alles kan en mogelijk is. Wat je echt in je hart raakt, maakt dat je naar je gevoelens durft te handelen. Het geeft je de kracht om zaken aan te pakken die voorheen onhaalbaar leken. De kracht om de wereld naar je hand te durven zetten. Dat is wat wij maakkracht noemen. Het is de motor tot verandering. En het is precies dat waar de wereld buiten onze privésfeer op zit te wachten.

maak·kracht (de; v(m))

1. *kracht* van een maker
2. *vermogen* om tot verandering te komen, transformatieve kracht
3. *effecten* teweeggebracht door de handelingen van een maker

De worsteling met maatschappelijke opgaves

Juist nu, in een tijd waarin we voelen dat er veel maatschappelijke problemen zijn, is er meer aandacht nodig voor dat wat ons aan het hart gaat. Om vanuit die emotionele gedrevenheid niet alleen ons eigen leven maar vooral ook het samenleven met elkaar vorm te geven. Want de manier waarop we ons voedsel produceren, energie opwekken of grondstoffen winnen: dat is allemaal weinig toekomstbestendig. Een enorme klimaatcrisis met mogelijk catastrofale gevolgen kondigt zich aan. Experts waarschuwen daarnaast voor de gevaarlijke gevolgen van kansenongelijkheid, zoals toenemende polarisatie. Ook zijn er zorgen over de te grote macht van (tech) bedrijven of de impact van ondermijnende criminaliteit. Dat we iets moeten doen om de samenleving op een andere manier in te richten, wordt met de dag duidelijker. Maar hoe doen we dat?

In Nederland is het geloof in maakbaarheid van de samenleving – het laten functioneren van de samenleving vanuit rationaliteit, objectiviteit, causaliteit en voorspelbaarheid – van oudsher sterk aanwezig: *'God created the world, but the Dutch made the Netherlands'*, zo luidt het gezegde. Door de complexiteit van de vraagstukken waar we nu voor staan, wordt dit oude maakbaarheidsideaal op de proef gesteld. De werkelijkheid laat zich onvoorspelbaarder en weerbarstiger zien dan we hoopten.

Maatschappelijke veranderopgaven als de energietransitie, het woningtekort of sociale ongelijkheid laten zich niet eenvoudig sectoraal afbakenen. Het zijn geen

technische, ruimtelijke of sociale uitdagingen – zoals vaak gedacht – maar dat alles tegelijk. Deze maatschappelijke problemen zijn open, verbonden, dynamisch en complex.¹ Ze worden wel *wicked problems* genoemd. Er is niemand die de problemen kan overzien. Er is ook niemand die in z'n eentje voor een oplossing kan zorgen. Om tot verandering te komen, moet hoe dan ook worden samengewerkt. Deze complexe maatschappelijke vraagstukken vragen om een integrale, domeinoverstijgende aanpak. Maar dat blijkt nog niet zo eenvoudig.

Ons onderwijsstelsel, ons zorgstelsel en het economisch systeem lijken niet voldoende toegerust om een antwoord te kunnen geven op de complexiteit van de uitdagingen waar we voor staan. Ondanks alle goede bedoelingen dragen deze systemen in toenemende mate bij aan bijvoorbeeld de milieuvervuiling of de ongelijkheid in de samenleving. In plaats van dat wij systemen maken die dienend zijn aan wat wij belangrijk vinden, voelt het soms alsof wij ons moeten voegen naar wat de systemen dicteren. De systemen lijken meer macht over ons te hebben dan andersom.

Het geloof in maakbaarheid heeft daardoor plaatsgemaakt voor een gevoel van machteloosheid en zelfs slachtofferschap. Want wat helpt het als ik mijn gedrag verander en vegetarisch eet, niet meer vlieg of duurzame kleding koop? Het probleem wordt er niet mee opgelost. Het vertrouwen dat we gezamenlijk gestalte kunnen geven aan datgene wat we waardevol vinden, lijkt bij veel mensen te verdwijnen.

De kracht van de maker

Denk even terug aan je eerste echte verliefdheid en wat dat met je deed. Je verlangen en de vurige wens om daar dan ook naar te handelen. Het is spannend en je voelt je ook kwetsbaar. Maar je weet zeker dat je het wilt en je

gaat ervoor. Dat is het gevoel dat dit boek tegenover de machteloosheid wil stellen die je kunt ervaren als het om het 'oplossen' van maatschappelijke problemen gaat. Want datzelfde verlangen om in actie te komen, hebben we ook als het gaat om maatschappelijke problemen. Je wilt graag bijdragen aan een betere wereld, en dat kun je ook. Maar om te weten hoe, moet je eerst anders leren kijken.

De maatschappelijke problemen van nu vragen om een nieuw geloof in maakbaarheid: om een geloof dat zich niet baseert op de causaliteit en voorspelbaarheid van de wereld buiten ons, maar vertrouwt op een kracht die vanbinnen zit. Op de mogelijkheden die ontstaan als mensen maakkracht tonen.

De eerste stap naar dit nieuwe geloof ligt in het besef dat de systemen door mensen zijn gemaakt. Of anders gezegd: ze zijn 'ontworpen' – de huizen waarin we leven, de auto's waarmee we ons verplaatsen, de akkers waarop we ons voedsel verbouwen, ja zelfs het bos waarin we wandelen. Maar ook: de wetten waarnaar we leven, het geldsysteem waarop we vertrouwen en de democratie waarnaar we ons voegen. En dat is goed nieuws. Want dat betekent dat het ook allemaal helemaal anders kan.

Vervolgens helpt het te beseffen dat wij zelf onderdeel zijn van die systemen. We plaatsen onszelf er vaak ten onrechte buiten; we spreken dan van een systeemwereld die de leefwereld niet dient. Maar wat we vaak vergeten bij zo'n tweedeling is dat we zelf deel uitmaken van het systeem. Sterker nog, wij *zijn* het systeem. Net zoals we niet echt *in de file* kunnen staan, zonder ook zelf *de file te zijn*. Dat is confronterend, want dat maakt ons medeverantwoordelijk. Maar het biedt ook mogelijkheden. Want als we deel zijn van het probleem, kunnen we ook deel worden van de oplossing. Het feit dat we onderdeel zijn van het systeem geeft ons de mogelijkheid om er invloed op uit te oefenen. Het geeft ons ook de verantwoordelijkheid om dat op een juiste manier te doen.

De behoefte om systemen te overzien voordat we ermee aan de gang gaan, is groot. Om eerst meer data te verzamelen. Om een concreet eindbeeld te schetsen alvorens de eerste stap te nemen. Bij complexe systemen is dat onmogelijk. Maar dat betekent niet dat we het systeem niet kunnen veranderen. Sterker nog, juist door níét te weten wat de oplossing is en geen eindbeeld te hebben, ontstaat er meer ruimte voor systemische verandering. Systemische verandering verloopt namelijk niet volgens een lineair veranderproces. Het begint van binnenuit, niet van buitenaf. We zijn geneigd de oplossing centraal te stellen en de mens in dienst van die oplossing te stellen. Maar als je bij de mens begint en de diversiteit van mensen omarmt, kunnen er meerdere en ook onvoorziene oplossingen ontstaan.

Daarmee draaien we de traditionele benadering van probleemoplossing radicaal om: begin niet bij de oplossing, maar begin bij de gedrevenheid van de mens. Door als mens zelf iets te gaan doen zonder meteen te weten waar dat toe leidt – de eerste stap – komt het proces van leren door te doen op gang. Daarin schuilt een nieuwe maakbaarheid. Dat is maakkracht.

Die maakkracht schuilt in jou, want jij bent onderdeel van het systeem. En jouw buurvrouw of collega is dat ook. Je staat er dus niet alleen voor. Met elkaar kunnen we verandering van binnenuit aanjagen. Dan komt het hele systeem in beweging. Niet alleen *ik* ben het systeem, *wij* zijn het systeem: het is de manier waarop wij als burens met elkaar omgaan, waarop wij zorg verlenen aan de zieken, hoe we onze kinderen onderwijzen, wat we betalen voor het verrichten van arbeid, op welke manier we samen huizen en wegen bouwen. In al die interacties zit de mogelijkheid om het anders te gaan doen.

**ALS MAKER BEN JE
VERLIEFD OP HET
VRAAGSTUK EN NIET
OP DE OPLOSSING.**

Dit boek helpt je om het makerspotentieel in jezelf aan te boren en voor een andere aanpak te kiezen. Om vanuit dat wat je raakt, de kracht te vinden om zaken aan te pakken die voorheen onhaalbaar leken en zo bij te kunnen dragen aan de systemische verandering. Het neemt je mee langs inspirerende voorbeelden van makers uit het kunst- en cultuurdomein. Van creatieve professionals zoals kunstenaars, ontwerpers, theatermakers en verhalenvertellers, die van nature hun maakkracht inzetten. Die zich comfortabel voelen met het niet-weten en zonder vastomlijnd eindbeeld nieuwe mogelijkheden onderzoeken en deze werkelijkheid laten worden. Creatieve professionals die zich sterk maken voor het maatschappelijke belang. Gestuurd door persoonlijke betrokkenheid en intrinsieke motivatie. Vertrouwend op hun eigen creativiteit en maakkracht.

Dit boek gaat over wat er kan ontstaan als we op een radicaal nieuwe manier gaan kijken en werken. Wanneer we niet beginnen bij het eindbeeld, maar bij een interventie van een gedreven maker – hoe klein ook. Doorspekt met voorbeelden uit het kunst- en cultuurdomein toont het de kracht van het makerschap. Dit boek gaat níét over het huis van de toekomst, de zelfrijdende auto of het kweken van vlees als oplossingen voor maatschappelijke problemen. Het helpt je om het makerspotentieel in al die voorbeelden te gaan herkennen en te zien dat het illustraties zijn van een nieuwe benadering van complexe vraagstukken. Het helpt je ook om de maker in jezelf wakker te kussen. Om vanuit de kracht van jouw eigen makerschap verandering in de systemen te brengen. Om niet alleen met kennis van het hoofd, maar ook met kennis van het hart én van de handen de juiste keuzes te kunnen maken voor jezelf, voor elkaar, voor nu en voor straks.

Waarom houden wij zo van systemen? We categoriseren de wereld met labels om te functioneren in een complexe samenleving met dagelijks veel zintuiglijke indrukken. Volledige verwondering over al het alledaagse maakt functioneren simpelweg onmogelijk. Kleine kinderen leren we zo snel mogelijk om te ordenen. 'Dat is een leeuw, dat is een olifant, en wat zegt de olifant?' Voor het gemak verdelen we de complete mensheid in twee categorieën: vrouwen en mannen. Daar wordt angstvallig aan vastgehouden; wereldwijd is er weinig ruimte voor personen om aan te kunnen geven dat ze zichzelf niet herkennen in de beperkte keuzemogelijkheid qua gender en om zich als zodanig te uiten.

Categorisering helpt ons een situatie snel in te kunnen schatten en snel te anticiperen op veranderende omstandigheden. Het biedt ons een gevoel van controle, overzicht en beheersbaarheid. Dat geeft rust. Ordening biedt zekerheid, tijds winst en leidt tot efficiënte productieprocessen.

Een andere manier waarop we de complexiteit van de wereld proberen te verkleinen en controle proberen te krijgen is door te zoeken naar causaliteit: oorzaak-gevolgrelaties. Causaliteit maakt dingen voorspelbaar. Het zorgt ervoor dat we gebeurtenissen in logisch verband kunnen brengen, kunnen toetsen, gebeurtenissen kunnen reproduceren en sturen.

Systemen ordenen (delen van) de wereld tot een samenhangend geheel om bepaalde doelen te dienen. Het blijkt voor grote groepen mensen belangrijk om terug te kunnen grijpen op systemen. Rond bijna alle facetten van het samenleven maken we afspraken voor de omgang met elkaar en leggen die in systemen vast: we stellen doelen, richten processen in, bepalen kwaliteitsstandaarden. We bedenken onderwijsprogramma's om mensen ervoor op te leiden. We maken afspraken over de beslissingsbevoegdheid, de machtsverdeling, de bijbehorende gedragscode.

We richten bedrijven, verenigingen en stichtingen op die zich hierop toeleggen. We houden toezicht en controleren aan de hand van criteria. Hiervoor richten we overlegstructuren in waar we agenda's voor opstellen. Deze worden genotuleerd, geaccordeerd en gedocumenteerd.

Het inrichten van systemen helpt ons mensen enorm om risico's te beheersen, problemen op te lossen en goed met elkaar samen te werken en te leven. Dit is hoe we gebeurtenissen in de onzekere toekomst proberen te beïnvloeden en in ons voordeel proberen te laten uitvallen. Maar gaandeweg blijken die systemen ons vaak juist te hinderen in plaats van te helpen.

Dit is de systeemparadox:

Systemen geven mensen macht, maar systemen zijn zo belangrijk geworden dat zij in toenemende mate macht over mensen uitoefenen en hun vrijheid inperken.

De macht van de systemen

Systemen leiden vaak tot meer systemen en gaan zichzelf versterken. Wanneer een systeem er is, gaan mensen zich er immers naar gedragen. Er ontstaan vaak sociale mechanismen die het voldoen aan de systeemeisen in de hand werken. 'Hoe hoor ik me hier te gedragen?' is een vraag die we onszelf regelmatig stellen. Als sociale wezens spiegelen we ons aan elkaar. Wat wordt door anderen gewaardeerd? Wat is hier de geldende cultuur?

Er worden formaliteiten opgetuigd om mensen zich naar de systeemregels te laten gedragen. Om een complex systeem te laten functioneren is het immers nodig dat iedereen de regels ook volgt; denk bijvoorbeeld aan verkeersregels. We leggen de regels vast in protocollen en wetten, we toetsen mensen op kennis en toepassing van de regels voordat ze aan het verkeer mogen deelnemen en handhaven hier ook op door middel van sancties. Ook voor het handhaven hebben we weer aparte systemen ingericht met bijbehorende organisaties en procedures, zoals het Openbaar Ministerie, de politie, rechtspraak en reclassering. Opleidingen hebben eveneens als doel studenten klaar te stomen om deel te nemen aan het systeem. Er zijn vaak meerjarige opleidingen nodig om als een bevoegd professional in het systeem te mogen functioneren. Je moet simpelweg een diploma of certificaat hebben om bepaalde handelingen te mogen doen. Pas na diplomering mag een arts medicijnen voorschrijven en een agent schieten met een dienstwapen.

Na verloop van tijd zijn de systeemregels en het bijbehorende gedrag de norm geworden. Dat kan zelfs zo ver gaan dat we ons gaan identificeren met het systeem. Als arts, boer of politieagent bijvoorbeeld kan het gebeuren dat je je persoonlijkheid ontleent aan het systeem. Dat groeit zo omdat de dagelijkse interactie met anderen wordt bepaald door jouw rol in het systeem, je ervaart het werk als betekenisvol en je wordt er steeds beter in.

De vier systeemzonden

Systemen voorkomen veel problemen of zorgen voor een oplossing. Maar als de werking van systemen te sterk wordt, kunnen ze ook grote problemen veroorzaken. Dat gebeurt bijvoorbeeld als we te veel macht aan de systemen toekennen, er te veel eerbied voor hebben.

**ER IS MEER RUIMTE
NODIG OM VANUIT
HET HART HET LEVEN
MET ELKAAR VORM
TE GEVEN.**

De systeemkracht komt dan haaks op de maakkracht te staan. Er zijn vier oorzaken aan te wijzen waardoor de macht van het systeem te groot kan worden:

- 1.** Soms raken we **te afhankelijk** van systemen. We hebben niet genoeg tijd en mentale ruimte om zelf alle systemen te doorgronden. Weinig mensen weten hoe een auto aan de binnenkant precies werkt, maar ze vertrouwen erop dat hij zal starten als ze de startknop indrukken. Ze voelen zich genoodzaakt om de systemen en de mensen met specialistische systeemkennis blindelings te vertrouwen en hopen maar dat er bij een onderhoudsbeurt niet veel vervangen hoeft te worden en dat de kosten meevallen. Deze afhankelijkheid verkleint de mogelijkheid van tegenspraak en vergroot de macht van het systeem.
- 2.** We hebben **te hoge verwachtingen** van systemen. Het liefst werken we met systemen met heldere oorzaak-gevolgrelaties: als we ons aan het systeem houden, komt alles automatisch goed. Maar helaas zijn veel hedendaagse problemen complex en veranderlijk van aard en zijn de uitkomsten onvoorspelbaar. De precieze gevolgen van de opwarming van de aarde laten zich bijvoorbeeld lastig voorspellen en het is een illusie te denken dat een systeem daar effectief op zou kunnen anticiperen.

De logica van de modellen en theorieën die ten grondslag liggen aan een systeem kan tekortschieten. Bijvoorbeeld wanneer een systeem te weinig rekening houdt met wat mensen aan betekenis ervaren, wat ze belangrijk vinden. Dan spreken we van een te sterke *modellogica*. Voor het tegengaan van de coronapandemie in Nederland zou het vaccineren van alle inwoners in theorie volstaan. Maar het vaccineren tegen COVID-19 zorgde voor

felle weerstand onder een deel van de bevolking. Hoe mensen denken over het belang van vaccinatie is heel individueel en wordt bepaald door wat mensen hebben geleerd of zelf hebben meegemaakt. Vaak is het uiterst lastig om al die belangen binnen een systeem te vangen.

Het kan ook dat een systeem te eenzijdig is ingericht. Als bijvoorbeeld alleen dat wat 'telt' binnen een specifiek domein is meegenomen in het afwegingskader om het systeem in te richten, spreken we van een te sterke *domeinlogica*. Vaak functioneren systemen met een sterke domeinlogica goed voor het doel waarvoor ze gecreëerd zijn, maar zijn er onbedoelde, negatieve bijeffecten. Vanuit het perspectief van mobiliteit is bijvoorbeeld het aanleggen van een snelweg een goed idee. Er is vanuit die tunnelvisie minder oog voor negatieve bijeffecten voor betrokkenen op het gebied van esthetiek, sociale veiligheid en gezondheid.

- 3.** We **passen ons gedrag te veel aan** aan de systemen. Door te veel te vertrouwen op onze systemen, ze als een vaststaand gegeven te zien en ze niet meer ter discussie te stellen, kan het gebeuren dat het systeem leidend wordt en het doel waarvoor het systeem is gemaakt uit het oog wordt verloren. Systeemwaarden gaan zwaarder wegen dan waarden van de betrokkenen. In dat geval spreken we van een te sterke *systeemlogica*. De systemen worden dan als doel in plaats van als middel gezien. Een voorbeeld is een zorginstelling waar meer aandacht is voor efficiëntie, goede administratie en de hoogte van de winst dan voor de kwaliteit van de geleverde zorg.
- 4.** Een te sterke systeemlogica kan er tot slot toe leiden dat we de **verantwoordelijkheid voor hoe de zaken gaan, buiten onszelf in de systemen leggen**.

Aan systemen wordt vaak een controlerende functionaliteit toegeschreven; we leggen aan de hand van systeemregels ook verantwoording af over onze rol. 'Ik heb gedaan wat was voorgeschreven, dus mij valt niets te verwijten.' Daarmee doen we net alsof er geen ethische keuzes ten grondslag liggen aan het gebouwde systeem of alsof er geen ruimte is voor tegenspraak in de omgang ermee. Het functioneren van het systeem zou ons ontslaan van alle ethische verantwoordelijkheid. Een extreem voorbeeld hiervan is wat Hannah Arendt 'de banaliteit van het kwaad' noemde in haar reflectie op het proces van SS'er Adolf Eichmann. Hij leek geen persoonlijke verantwoordelijkheid te voelen voor zijn gedrag gedurende de uitvoering van de Holocaust.² Een minder heftig voorbeeld is de houding die we regelmatig terugzien rond technologische vernieuwing. Steeds meer systemen zijn technologisch van aard en er bestaat een hardnekkige mythe dat technologie neutraal zou zijn. Ambtenaren van de Belastingdienst en Toeslagen werkten met een algoritme dat bepaalde of iemand als verdachte werd aangemerkt voor fraude. Het systeem bleek racistisch te zijn: mensen met een niet-westerse achtergrond werden (onbedoeld) strenger gecontroleerd door de fiscus.³