

Macht en creativiteit

Dit artikel is een theoretische studie over de relatie creativiteit en macht. Het laat zien hoe macht en creativiteit met elkaar verweven zijn en hoe ze in die verwevenheid bepalend zijn voor samenwerken. Het gaat hier om een bijzondere vorm van samenwerken. Het gaat om samenwerken dat zich richt op het delicate spel van vernieuwen en constitueren. Macht en creativiteit zijn dimensies van dat spel, maar tegelijkertijd zijn ze ook elkaars tegenpolen waarmee ze dat spel verstoren en ontregelen. Het zijn krachten die elkaar nodig hebben en elkaar in de weg zitten. Aan de hand van theoretische noties en praktijkwaarnemingen laat ik in dit artikel zien hoe macht en creativiteit elkaar opwekken en bestrijden. Ik laat zien hoe de verwevenheid van macht en creativiteit als creërende én destructieve kracht eruit kan zien en van betekenis is in het handelen. Een handelen dat ik samenwerken noem. In dat handelen heeft leiderschap een eigen betekenis. Leiderschap is nodig om te zorgen dat er een samen is om mee te werken. Leiderschap is de manifestatie van macht en creativiteit, niet als eigenschappen die herleidbaar zijn op individuen, maar als dimensies van handelen gericht op vernieuwing en constitutie.

Sleutelwoorden: macht, creativiteit, handelen, samenwerken

1. Inleiding: werken aan vernieuwing en constitutie

Beelden en associaties

Creativiteit en macht zijn begrippen die beladen zijn met beelden, associaties en waarden. Wat brengt een korte rondvraag? Creativiteit associëren we met lichtheid, vrijheid, speelsheid, talent, kunst, en schoonheid. Bij macht denken we aan beheersing en overheersing, strengheid en gehoorzaamheid. Creativiteit associëren we met innerlijke kracht, kinderlijke ongeremdheid en buiten de kaders om kunnen denken. Macht lijkt te gaan over politiek, regels en positie. Creativiteit pas je toe op je eigen denkproces, macht oefen je uit over anderen. Macht is donker en constituerend, creativiteit is wit, flux-achtig, dynamisch en vernieuwend. Het lijkt voor de hand te liggen: als leider heb je van allebei een beetje nodig, in de juiste verhoudingen op het juiste moment: als peper en zout, twee zijdes van de medaille, de harde en de zachte kant. En daarbij: je bent creatief of je bent het niet en leiderschap en macht heb je in je of niet. Het is maar hoe je geboren bent. Bij grote leiders zien we hoe creativiteit evolueert naar spiritualiteit en hoe macht evolueert naar gezag. Macht en creativiteit zijn begrippen die *in de beeldvorming* diametraal tegenover elkaar staan. **Maar kloppen deze beelden?** We maken met elkaar een grote zwarte doos waarin we creativiteit en macht als losse entiteiten hebben opgeborgen,

de begrippen macht en creativiteit een eigen kennisdomein hebben gegeven en waarmee we beelden vormen waarin macht en creativiteit overzichtelijke eigenschappen zijn. We kunnen als leiders vrijelijk shoppen in het ene of het andere domein om inspiratie op te doen voor 'competenties' die we kunnen verwerven, en om taal en beelden te vinden waarmee we onze daden omkleden en legitimeren: de daden die zouden moeten gaan over vernieuwing en constitutie, maar meetal gaan over controle en lijfbehoud.

Eerdere studies

Shoppen kunnen we met grootsheid en verve doen. Meters studies, elegant en robuust, zijn er geschreven over leiderschap en de rol van macht. Vanuit vele invalshoeken variërend van how to-boeken en zelfhulpboeken tot filosofische beschouwingen van Machiavelli tot Mandela en van Napoleon tot Nietzsche. De studies over creativiteit zijn veel spaarzamer maar niet minder diepgaand of virtuoos. Waarbij creativiteit cognitief, psychodynamisch of biografisch werd onderzocht, er psychometrische studies werden gedaan of het mysterie van buitengewoon talent als iets mythisch en ongrijpbaars werd verkend (Sternberg, 1999). Over de *relatie* tussen de twee zijn mij geen expliciete studies bekend. De zogenaamde 'confluence studies' waarbij creativiteit meervoudig, contextueel en maatschappelijk wordt bekeken (Amabile 1983, Czikenmihalyi 1996, Sternberg, 1999) bieden aanknopingspunten. De studies van Howard Gardner waarin hij de creatieve geesten van beroemde voorgangers in de politiek de kunst of de wetenschap zoals Ghandi, Picasso of Einstein onderzoekt, laten iets van die relatie zien en zijn een grote inspiratiebron voor mij geweest (Gardner, 1993 /1997). Maar al deze studies richten zich primair op het mysterie van creativiteit (wat is het?) en de anatomie van creativiteit (waar bestaat het uit?) en niet op de *relatie* tussen creativiteit en macht of op de strategische en systeemodynamische betekenis van die relatie voor werken aan vernieuwing. Omgekeerd is het begrip creativiteit een geliefd woord in machtsstudies over leiderschap maar eerder als een wenselijke eigenschap (getuigend van cultureel kapitaal, stijl, trend en goede smaak) of een competentie (verrassend en origineel zijn) dan als onderwerp van bestuurlijk handelen. Het blijven twee verschillende werelden, waarop veel beeldvorming is en die als exotische soorten naar elkaar loeren. Steeds meer doen bevindingen uit praktijkonderzoek mij echter vermoeden dat creativiteit en macht verbonden zijn: niet als twee polen maar als dimensies van handelen in de betekenis van Hannah Arendt (1958/2009): handelen: iets nieuws in de wereld zetten.

Afbakening

Al die beeldvorming op macht en creativiteit, zoals hierboven omschreven, is echter niet zonder betekenis. Die beeldvorming bepaalt in grote mate hoe vernieuwing tot stand komt en stelt degenen die de macht -door die beeldvorming- hebben toegekend gekregen, in staat om controle te houden. En zo wordt waar wat we voor waar aannemen. Of zoals William Isaac Thomas het destijds al zei: "*If men define situations as real, they are real in their consequences*" (Thomas, 1928) De vraag rijst dan: Welke mogelijkheden en ruimte krijgen we wanneer we een *andere* werkelijkheid zouden aannemen? En hoe kunnen we dat doen? Een werkelijkheid waarin macht en creativiteit verweven zijn en waarin

we leiderschap als intrinsieke eigenschap van individuen in samenwerkingsrelaties voorstellen? Over die constructie gaat dit artikel.

Stel dat we uitgaan van samenwerken als een spel waarin actoren te maken krijgen met leiderschap op vele niveaus. Zij geven vorm en (inter)acteren in wat ik *stuurvelden* noem. Een stuurveld is het speelveld bekeken vanuit relaties en interacties van spelers die allemaal meesturen. Vernieuwing ontstaat in dat spel. Maar dat spel is ingewikkeld en lijkt nog het meest op het croquet spel uit Alice in Wonderland. Iedereen maakt zijn eigen spelregels, we spelen met levende have en er kunnen koppen rollen! Dat is een spel moeilijk om te leren, onbegrijpelijk voor de toeschouwer en heel delicaat op het niveau van samenwerken. Nog los van het zoeken en aangaan van samenwerken (wat al erg lastig is) is er tegelijkertijd ook een andere dynamiek. Die van werken aan een taak die vernieuwing heet *in de context van eigen deskundigheid en routines*. Want geef mensen een taak en je weet (nagenoeg) zeker dat ze niet gaan samen werken. Ze trekken zich terug in hun eigen koker waarin ze kunnen vertrouwen op hun expertise en deskundigheid en houvast hebben aan routines. Zelfs sterker dan voorheen voelen betrokkenen zich geroepen om in vernieuwingsprocessen vast te houden aan eigen deskundigheid en aan eigen ervaring in plaats van op zoek te gaan naar een syntaxis van afhankelijkheid waarmee ze kunnen samenwerken. De verkoking van het stuurveld, lijkt in een vernieuwingsproces zelfs nadrukkelijker dan voorheen en bovendien nu belast met *een probleem* wat in het bestaande stuurveld tussen al die kokers als een bal wordt rondgespeeld.

In dit artikel focus ik op wat mensen met elkaar kunnen doen vanuit hun rol als politiemann, bestuurder of beleidsmaker als routines niet meer werken en er een nieuw stuurveld nodig is waarin zij kunnen werken aan vernieuwing. Ik kijk naar hoe zij hun eigen en elkaars leiderschap kunnen aanwakkeren om zo'n stuurveld te maken en ik kijk naar macht en creativiteit als verweven entiteiten waarmee zij innovatie kunnen aanjagen en verankeren. Ik kijk naar creativiteit en macht als dimensies van handelen van betrokkenen. Opgemerkt dient te worden dat ik niet focus op de figuur van leider (dus niet kijk naar een enkele bestuurder of manager) maar naar de activiteit, de samenwerking en de relatie. Leiderschap kun je mogelijk benoemen in termen van eigenschappen, maar leiderschap wordt pas zichtbaar als uitdrukking van handelen van en tussen betrokken actoren in een samenwerkingsvraagstuk. Creativiteit en macht zijn daarin geen unieke eigenschappen van een enkele koploper maar dimensies van handelen van *iedereen*.

De praktijk waaraan ik refereer, die van de jeugdzorg of de politie, is een veranderpraktijk met een bovenmatige complexiteit en een systeeminnovatief karakter. Systeeminnovatief wil zeggen dat het om vernieuwingen gaat waarbij het systeem verandert. Dat wil zeggen dat mensen andere dingen gaan doen, zij de dingen anders gaan waarderen, er nieuwe organisatievormen komen, en dat de relaties tussen mensen onderling en tussen organisaties inhoudelijk, sociaal en juridisch veranderen. Bovenmatige complexiteit wil zeggen: onoplosbaar als probleem. Juist in dit type vraagstukken wordt de syntaxis van afhankelijkheid van actoren zichtbaar, en komt de symbiotische relatie tussen macht en creativiteit in al zijn schakeringen en verschijningen scherp naar voren. Voor alle duidelijkheid: die

relatie is soms constructief soms destructief. En om het nog complexer te maken: constructie en destructie zijn beide nodig.

Een voorbeeld. De vraagstukken in de jeugdzorg zijn niet oplosbaar. Ze zijn niet oplosbaar omdat ze er altijd zullen zijn. Professionals, bestuurders en wetenschappers zoeken naar betere methodes, naar nieuwe aanpakken, naar andere perspectieven. Daar is heel veel creativiteit en heel veel macht voor nodig. Creativiteit en macht om anders samen te werken, om te experimenteren met nieuwe inzichten, om pilots te doen met andere vormen van opvang en begeleiding, om een systeem, dat reageert met controle, open te breken en zo ruimte voor creativiteit te maken, om professionele distantie om te buigen in professionele nabijheid en om hulpverleners te leren kijken *Alsof het je eigen kind is*.

2. Over creativiteit

Wat hebben nu? We hebben een vraagstuk en urgentie om dat op te lossen. We hebben mensen die er mee te maken hebben (stakeholders). De ervaring leert dat er samenwerking nodig is: om tijdelijke oplossingen te bieden (ehbo), om tot een richtinggevend concept te komen (innovatie), om vernieuwing te realiseren en te verankeren (constitutie). We hebben een voedingbodempod (stuurveld) waarin creativiteit en macht vernieuwing aanjagen en deskundigheid (ambacht) die vernieuwing vorm geeft. Maar hoe dat moet is nog niet vanzelfsprekend. De praktijk laat zien dat we wel willen dat er vernieuwing komt, maar dat we niet onze aanpakken, beelden en routines los willen laten (zie ook Argyris 1994). Vernieuwing vraagt niet alleen om nieuwe inrichting van processen en nieuw gedrag maar vraagt ook om nieuwe aanpakken om tot vernieuwing te komen. Wij moeten onze eigen beelden, ervaringen en deskundigheid op het spel durven zetten. En om dat te doen is er deskundigheid nodig. Zie hier de paradox van deskundigheid. Hoe speel je het spel van deskundigheid verwerven en loslaten? Daarvoor is creativiteit en macht nodig.

En daarnaast hebben we vastgesteld dat er beeldvorming is op de begrippen macht en creativiteit en dat die beeldvorming leidt tot een dominante werkelijkheidsconstructie. Het gevolg van die dominante werkelijkheidsconstructie is dat zij het vernieuwingsproces in een bepaalde werkwijze dwingt die niets op het spel zet en niet de oplossingsrichting biedt waarmee beweging in vraagstukken komt. Bestaande aanpakken en routines werken niet of onvoldoende, inclusief de inzet van macht en creativiteit daarin. Er is handelingsverlegenheid. Door de begrippen macht en creativiteit in relatie tot elkaar te onderzoeken komen er mogelijk nieuwe beelden en aangrijpingspunten voor vernieuwing waarmee we een ander stuurveld kunnen maken. Als de weg naar voren is afgesloten is er een paardensprong nodig die ons in een veld brengt van een andere kleur. Daarvoor ga ik eerst terug naar wat we weten over creativiteit en macht.

Van mysterie naar dimensie van handelen

Tot 1950 van de vorige eeuw waren er weinig studies over creativiteit bekend. Het eerste standaardwerk was van de psycholoog Guilford die het onderwerp onder de aandacht bracht aan de hand van psychometrisch onderzoek, een aanpak om creativiteit te meten en te categoriseren in mentaal cognitieve, emotionele, linguïstische en sociale factoren. De centrale vraag was: *Wat is creativiteit?* Na Guilford volgden nog vele andere studies gericht op begripsvorming (Weisberg 1986, Finke 1995) maar er waren ook andere geluiden met een andere herkomst. Psychodynamische studies onderzochten het fenomeen in het onderbewustzijn met de vraag: *Hoe komt creativiteit tot stand?* In dat licht kwam de studie van Freud naar creatieve productie en onderbewustzijn beschikbaar (Freud 1958) maar ook de studie van Kris (1952) naar adaptieve gedachtevorming trok veel belangstelling. De pragmatische school was veel meer geïnteresseerd in toepassingen van creativiteit en gingen naar inzichten en hulpmiddelen die werkbaar waren. De Bono kwam met zijn *Thinking hats*, Gordon (1961) met analogiestudies, Von Oech (1986) met identificatiestudies en Osborn (1953) introduceerde de brainstorm. Ook waren er studies die creativiteit als mythische bron probeerden te duiden waarbij de focus was gericht op onderwerpen als talent, originaliteit, verbeelding, inspiratie en genialiteit (Engel 1981, Gruber 1996). Er kwamen studies die aan de hand van biografisch materiaal grip probeerde te krijgen op het onderwerp, motivatiestudies, studies met een ethische of een spirituele oriëntatie. Daarnaast zijn er studies naar businessontwikkeling die hun weg naar de markt onder de noemer innovatiestudies hebben gevonden en veelal gericht zijn op procesarchitectuur en ontwerptechniek. In de afgelopen twee decennia kwamen er ook nog allerlei boeken op de markt met creatieve werk- en spelvormen die de vlucht aan opleidingen, cursussen en heisessies leuker en inspirerender moesten maken. School maakten de zogenaamde 'confluence' studies die een systeemperspectief introduceerden en de complexiteit inbrachten. Het is die school met mensen als Sternberg (investment theory, 1995), Gardner (new cumulative approach, 1993/97), Amabile (componential model, 1983), Simonton (levels of creativity en contextfactors, 1994) en Czikzenmihalyi (systems approach, 1996) die de mogelijkheid boden om creativiteit en macht in relatie tot elkaar te kunnen zien. De definitie die zij aan creativiteit gaven was: een proces met uitkomst die nieuw is en betekenis krijgt in zijn context.

Al deze studies zijn waardevol. Vanwege de precieze waarnemingen, consciëntieuze metingen, heldere beschrijvingen, aansprekende duidingen, het blootleggen van patronen en het aantonen van verbanden. Allen laten een andere invalshoek zien: soms herkenbaar of vanzelfsprekend. Soms verrassend en grensverleggend, soms praktisch bruikbaar of inzichtgevend. Maar vooral laten ze met elkaar zien hoe groot en ongrijpbaar creativiteit is en hoe sterk we verlangen om grip te krijgen op iets waarvan we zien dat het krachtig, fundamenteel en wezenlijk is. Mijn drijfveer is vernieuwing aanjagen als antwoord op problemen van deze tijd. Waarbij ik steeds terug ga naar de bedoeling (van zorg, onderwijs of mobiliteit) en de mensen waarop die bedoelingen zijn gericht. Dan kom je uit bij confluence studies met theoretici als Gardner, Sternberg en Czikzenmihalyi. Het is het systeemdenken in hun denken over creativiteit waarin de verwevenheid met macht kan worden gezien en worden onderzocht. Johannes Bongers, conceptor en creatief directeur van Stalingrad (Bongers, 2010) zegt in aansluiting daarop over creativiteit: "Creativiteit drijft het specifieke uit het

algemene en maakt daarmee zichtbaar waar nieuw denken en handelen mogelijk is. Creativiteit toont categorieën waar niemand ze verwacht en verandert datgene wat je wel verwacht. Het is “a change of expectations”, een verandering in een systeem. Hij ziet creativiteit als een “almost darwinistic” evolutionaire stap, als een “special case in evolution”, maar dan een stap die niet genetisch maar memetisch plaats vindt. “Memen zijn de culturele bouwstenen van onze culturen. Zij dragen net als genen ‘instructies voor acties’. Genen geven inhoud aan *naturele* acties memen aan culturele acties zoals filosofisch denken, kunststijlen, kennistypen of vormen van ondernemen en organiseren. Voor een evolutionaire stap, hoe klein ook, is geweld en daadkrachtig handelen nodig. Creativiteit is gewelddadig en dat moet het ook zijn om tot het nieuwe te kunnen komen”. Het is in de verbinding tussen daadkrachtig handelen en geweld die Bongers maakt, waarin de relatie tussen macht en creativiteit zichtbaar wordt. Om te laten zien hoe dat werkt, moet ik eerst het begrip macht nader toelichten

3. Over macht

Non-coercive power

Macht verbinden we in het dagelijks taalgebruik doorgaans met leiderschap. We bedoelen dan verticale formele macht die we definiëren in termen van hiërarchie met de leider aan de top (coercive power of dwingende macht). Maar er zijn ook andere definities van macht die veel complexer en ongrijpbaarder zijn. Als Bourdieu en Giddens, Lukes, Davis en Foucault of Arendt spreken over macht bedoelen ze sociale impliciete ongedwongen macht (tacit, non-coercive power). Dat is macht die gaat over sociale orde, praktische bewustzijn en denksystemen. Dat is macht die geconstitueerd is door relaties en betekenisgeving: het is het vermogen om via bepaalde interpretaties de wereld te creëren en te construeren. Het is een definitie van macht die zowel inter-persoonlijk, transactioneel als systemisch is. Het is, en dat is mijn eigen interpretatie, niet het individu dat samenvalt met positionele macht maar de act van het aanjagen, vormgeven en bestendigen van samenwerken waarin machtsmechanismen werkzaam zijn; anders gezegd macht bestaat en manifesteert zich in het handelen. Ik noem die vorm van macht: horizontale macht. Horizontale macht is niet terug te brengen op de positie of de eigenschappen van een enkel individu. Waar verticale macht de leider als verheven mens centraal stelt en de focus op het individu is gericht, speelt horizontale macht zich af tussen mensen die met elkaar een systeem vormen; de focus is gericht op de relatie, op de interactie en op het handelen. Bij alle denkers over non-coercive power zie je steeds de verwevenheid van systeem en het *handelende* individu terug. Bourdieu spreekt over Habitus en Field, Foucault over mens en denksysteem, Giddens over agent en structure.

Socialisatie

Ongedwongen macht is impliciet, onbewust en geworteld in socialisatieprocessen. En om het nog complexer te maken: binnen die socialisatie kan dwingende macht en hiërarchische positie van grote invloed zijn. Verticale en horizontale macht zijn dus geen definities van macht die elkaar uitsluiten

maar definities van verschillende verschijnselen die we beiden macht noemen en die ook met elkaar te maken hebben. In de definitie van verticale macht hebben mensen macht of niet. In de definitie van horizontale macht is macht in iedere relatie en in iedere interactie aanwezigheid. Macht is niet positioneel maar dynamisch. Het kan verschuiven binnen een gesprek of een andere activiteit. Macht gaat in deze definitie meer om machtsbalans. Bij horizontale macht is een mechanisme werkzaam die aan zo'n machtsbalans ten grondslag liggen. Dat mechanisme noemen we socialisatie. Socialisatie is het proces waarbij iemand, bewust en onbewust, de waarden, normen en andere cultuurkenmerken van een groep eigen maakt.

In zijn structuratietheorie betreft de socioloog Anthony Giddens individueel gedrag en structuur op elkaar door middel van het socialisatieproces. Macht, zegt de socioloog Anthony Giddens, gaat over status en betekenisgeving van het individu in relatie tot de structuur waarbinnen hij zich beweegt. Giddens stelt dat de maatschappelijke structuur het handelen van individuen mogelijk maakt maar tegelijkertijd beperkingen op legt. De mate waarin een structuur handelen mogelijk maakt en beperkt wordt in stand gehouden door socialisatie. Afhankelijk van je plek in die structuur is dat gunstig of minder gunstig. Maar het individu is geen willoze pion maar is praktisch bewust en kan met zijn handelen de structuur waarvan hij deel uit maakt, veranderen.

Deel van een sociale wereld

Ook Pierre Bourdieu, socioloog/ filosoof laat zien hoe macht zich tussen individu en systeem manifesteert in wat hij Habitus en Field noemt. Habitus is de wijze waarop je waarneemt, denkt en handelt. Habitus is de duiding van wie je, door socialisatie bent geworden als representant van een bepaalde klasse of groep. De sociale wereld waar je, als representant deel van uit maakt, noemt hij Field. Field en Habitus bepalen in zekere zin elkaar. Macht is daarin een belangrijke factor. Bourdieu zegt dat macht het samenvloeien van verleden en toekomst is in het proces van wording. Dat ziet hij zo: wanneer je met anderen samenwerkt gebruik je de kennis, inzichten en ervaring die jou hebben gevormd tot wat je bent in een (specifieke) sociale wereld. Omdat in wie je bent geworden het verleden van de (sociale) klasse waar je deel van uit maakt van grote invloed is, hebben status en invloed de tendens zelf-reproducerend te zijn. Habitus herhaalt en bevestigt zichzelf. Deze gedachte zien we terug in de volksspreuk "Als je als dubbeltje geboren bent, dan wordt je nooit een kwartje". Daarom, zegt Bourdieu, is sociale interactie altijd politiek en reflecteert ze relaties van dominantie en macht. Het alternatief is sociale stijging. Ironisch genoeg helpt dit (onbedoeld) mee aan het bevestigen van (begeerde) status: want eens verworven macht sta je niet snel af. Dus ook dan wordt de habitus bevestigd en het veld (Field) gevoed. Macht heeft een voortdurende neiging tot worteling en is in de kern conservatief. Wat is er dan wel mogelijk? Collectieve actie, want daarmee sleutel je aan het statusbegrip en daarmee aan uitgangspunten van de habitus. Maar wat is collectieve actie? Een gezamenlijk optrekken door het verbinden van afhankelijkheid en verschil. Samenwerken dus. En dat is hard nodig zegt de filosoof Zygmund Bauman. Want alleen lukt het doorgaans niet, zegt Zygmund Bauman. Individuele steigers met een missie worden "universal strangers", kunstenaar of filosoof die voor zichzelf paden vinden om buiten het systeem te treden. Daarmee raakt hij aan een gevoelig punt:

uitzonderlijke creativiteit is veelal een solo exercitie. Voorbeelden uit de kunst en de wetenschap genoeg die dat laten zien. Niettemin heb je voor verandering koplopers en kwartiermakers nodig. Dat zijn degenen die creativiteit weten te verbinden aan collectieve actie. Het is in de collectieve actie, in gezamenlijkheid (lees samenwerken) dat creativiteit en macht verbinden.

Bourdieu en Giddens en anderen leggen de sleutel van macht en het vermogen tot veranderen in het handelen zelf, van en tussen praktisch bewuste actoren van een collectief als antwoord op de conserverende neiging van gevestigde macht (constitutie).

Het is steeds het handelen van actoren wat terugkomt bij deze denkers als het gaat over horizontale macht, die maakt dat er beweging mogelijk is. Het is in het samenwerken als bijzondere activiteit van handelen dat macht en creativiteit elkaar tegen komen, elkaar versterken of ontcrachten. Het is in die ontmoeting dat er verandering kan komen die memetisch en gewelddadig en constructief is.

In bovenstaande werd steeds het belang van handelen en interactie opnieuw genoemd. Aan de hand van Hannah Arendt wil ik het begrip handelen uitlichten om de verwevenheid van creativiteit en macht aan te tonen.

4. Over macht én creativiteit

Het creëren van een ervaringsruimte

In haar *Vita Activa*, ontleent aan Aristoteles, maakt de filosofe Hannah Arendt onderscheid tussen arbeiden, werken en handelen. In zijn boek, weerbarstig veranderen beschrijft Rob Hundman met grote helderheid hoe deze drie begrippen ten grondslag liggen aan verandering. Arbeiden (work) is dagelijkse wederkerige arbeid (schoonmaken, eten, verbouwen). Werken (labor) is werken in de zin van vakmanschap met een product als resultaat (een viool bouwen of een kostuum naaien). Handelen is iets nieuws in de wereld zetten, maar dan in politieke zin. Om tot vernieuwing te komen heb je mensen nodig die de complexiteit van een vraagstuk begrijpen, een innovatief concept ontwikkelen, een concept dragen en uitdragen en een werkpraktijk maken waarin zo'n concept zich kan ontwikkelen tot een innovatie. (Grin & van Staveren, 2007). Maar dat kan alleen samen met de mensen die het vraagstuk aangaat: medewerkers van bedrijven en instellingen en belangengroepen, burgers en bestuurders. Daarmee is vernieuwen een samenwerkingsvraagstuk, maar ook een politiek vraagstuk zodra samenwerken gericht is op sociale interactie en betekeniscreatie. Er is, in de terminologie van Arendt een verschuiving nodig van *werken* naar *handelen*. Werken is doen wat je opgedragen is, handelen doe je samen, vanuit betrokkenheid en betekenis. Harry Kunneman (2009) noemt dat de politieke dimensie van organiseren. Dat is een ander verhaal over de omgang van macht. Het is een verhaal waarbij je uit de institutionele regelingen stapt en zegt: ik heb mijn individuele vrijheid binnen bepaalde regelingen en daarmee ga ik zo goed mogelijk om. Het oude verhaal was: ik heb een functie en die functie heeft eisen en daar voldoe ik aan en die voer ik uit. In het nieuwe verhaal stellen medewerkers de vraag: waar gaat vernieuwing over mij? Hoe kan ik als politiemann, als onderwijzer of gezinsvoogd verschil maken en van betekenis zijn in een samenleving waarbij ik me betrokken voel en waarin ik een centrale rol heb? Dat laatste maakt politiewerk,

onderwijs of jeugdzorg tot politiek handelen in de zin van Arendt: je eigen wereld mee vormgeven samen met anderen op een manier die betekenisvol is. Of je nou districtschef bent of diender, verpleger of arts, onderwijzer of staatssecretaris: je maakt deel uit van een groter geheel waar je niet in opgaat maar waar jij mede vorm aan geeft en dat samen met anderen doet. Dat is een heel beslissend verschil. Macht krijgt zo de betekenis van creëren van een ervaringsruimte. Zo'n ruimte kun je alleen maken wanneer er een creatief inzicht, een horizon van verbetering opdoemt die ergens over gaat.

Een voorbeeld uit mijn eigen praktijk waarin we zo'n ervaringsruimte proberen te maken is het programma Voorbeeldige Jeugdzorg van de Stichting Jeugdformaat, een instelling in de jeugdzorg. Vanuit het idee dat verandering in concrete praktijken moet aanvangen, klein moet beginnen maar groots en strategisch gedacht moet worden, zijn de Raad van bestuur, leidinggevenden en professionals van Jeugdformaat, met elkaar voorbeeldprojecten gaan maken. Onder de noemer *Alsof het je eigen kind is*, is er een horizon van verbetering getekend en opgeroepen tot vernieuwing en rebellie. Onder die noemer wil Jeugdformaat iets nieuws in de wereld zetten: zoals nieuwe vormen van gezinsopvang, andere aanpakken om wachtlijsten weg te werken, en opvang van tienermoeders. Het gaat met horten en stoten, met destructie van lang gekoesterde inzichten. Met macht is ervaringsruimte voor voorbeeldige jeugdzorg afgedwongen en met creativiteit is deze ervaringsruimte gemaakt. Het vliegwiel lijkt aarzelend op gang te komen. De mooie projecten zijn er, de creatieve initiatieven blijven zich aanmelden, maar de transformatie naar nieuw beleid is een zoektocht waar de balans tussen creativiteit en macht kwetsbaar is. Zij is kwetsbaar omdat het programma Voorbeeldige Jeugdzorg geen oplossing is maar een beloftevol nieuw perspectief. Ook dit programma draagt de schaduw met zich mee van onoplosbaar en onontkoombaar kinderleed. Er is macht en creativiteit voor nodig om, vanuit dat besef, te durven kijken naar wat anders en beter gaat en schaamte voor trots in te ruilen. Er is macht en creativiteit voor nodig om het gevecht tussen het reguliere en het nieuwe te kanaliseren. Er is macht en creativiteit voor nodig om ervaringsruimte als nieuwe werkelijkheid te omarmen. Zie hier de directe verwevenheid van macht en creativiteit. Maar ook: zie hier de verwevenheid van systeem en individu.

De verwevenheid van systeem en individu is een sleutel in het onderzoek naar creativiteit en macht. Bovenstaande laat zien dat in de definitie van macht als het creëren van een ervaringsruimte het individu op een bepaalde wijze positioneert: het individu sleutelt aan de structuur vanuit zijn creatieve kracht en tegelijkertijd is hij het product is van die structuur als geconstitueerde creativiteit van anderen. Anders gezegd: creativiteit en macht bepalen elkaar. Dit is nog enigszins overzichtelijk als we het volgordelijk circulair bekijken: creatie (ervaringsruimte)- constitutie- structuur- macht- creatie- enzovoort. Maar als we bedenken dat dit wederzijds bepalen tegelijkertijd plaats vindt met een proces van interactie en betekenisgeving wordt het al snel erg ingewikkeld. Je moet voorstellen dat mensen die met elkaar bezig zijn met vernieuwen (creëren van ervaringsruimte) in dat proces aanlopen tegen de structuur waarvan ze zelf het product zijn en waaraan ze macht ontlene en tegelijkertijd anderen ontmoeten die verantwoordelijk zijn voor die bestaande structuur. Zij hebben

belang bij het tegen houden van vernieuwing (dus geen nieuwe ervaringsruimte willen). Dan is het dezelfde horizontale macht die vernieuwing tegenhoudt als die het mogelijk maakt. Het is dezelfde horizontale macht die destrueert en construeert vaak tegelijkertijd, vaak tussen dezelfde mensen. Dat maakt creativiteit zo gewelddadig. Zo'n ontmoeting leidt al snel tot conflicten. Vandaar dat samenwerken zo lastig wordt gevonden. De lastigheid van samenwerken is de ontmoeting van mensen die handelen vanuit creativiteit en macht. Je kunt er ook anders naar kijken: De kunstenaar Lawrence Weiner zegt: samenwerken moet moeilijk zijn, anders is het niet productief, niet interessant.

Er is nog veel te uit te zoeken en te onderzoeken over de relatie macht en creativiteit. Mijn onderzoek is een praktijkonderzoek waarin ik hoop werkendeweg mijn inzichten in het onderzoek te kunnen toepassen. Tegelijkertijd is er, vermoed ik al veel impliciete kennis over macht en creativiteit in de praktijk, bij professionals, managers, leiders en adviseurs die zich met veranderen en vernieuwen bezig houden. Ik gun ze allemaal een ervaringsruimte waarin die kennis kan wortelen en destructie en constructie hand in hand kunnen gaan. Daar is ieders leiderschap voor nodig, om te beginnen het leiderschap over eigen kennis en deskundigheid, leiderschap als vermogen om je eigen passie te ontdekken en aan te spreken en te delen met anderen.

Literatuur

- Amabile, T.M. -*Creativity in Context*.- Harvard University: West View Press, 1996
- Arendt, H. - *De Menselijke conditie*.- Amsterdam: Boom, 2009
- Bourdieu, P. en L. Wacquant - *An invitation to reflexive sociology*.- John Wiley & Sons LTD, 1992
- Czikzenmihalyi, M. -*Creativity, Flow and the psychology of discovery and invention*.- Harper Collins Publishers, 1996
- Gardner, H. -*Creating Minds*.- Basic Books, 1993
- Giddens, A. - *Sociology 6th edition* - John Wiley & Sons LTD, 2009
- Grin, J. en A. van Staveren -*Werken aan systeeminnovaties*.- Van Gorcum, 2007
- Haugaard M. - *Power a reader*.- Manchester University Press, 2002
- Hundman, R. - *Weerbarstig Veranderen*. - Eburon, 2009
- Kunneman, H.- *Voorbij het dikke ik*. - SWP 3^e druk, 2009
- Staveren, A. - *Zonder wrijving geen glans*.- Van Gorcum, 2007
- Staveren, A. en J. Bongers - *Case Study House Omega #11 Modeling Creative Space*.- Vienna: EGOS paper 2007
- Sternberg, R. -*Handbook of Creativity*.- Cambridge University Press, 1999
- Weiner, L en L. Gillick, *Een syntaxis van afhankelijkheid*, tentoonstelling MuHKA, Antwerpen, 2011

Dit artikel baseert zich op een nog lopend breder onderzoek en is een voorloper van een veel verder reikende publicatie over het onderwerp.

