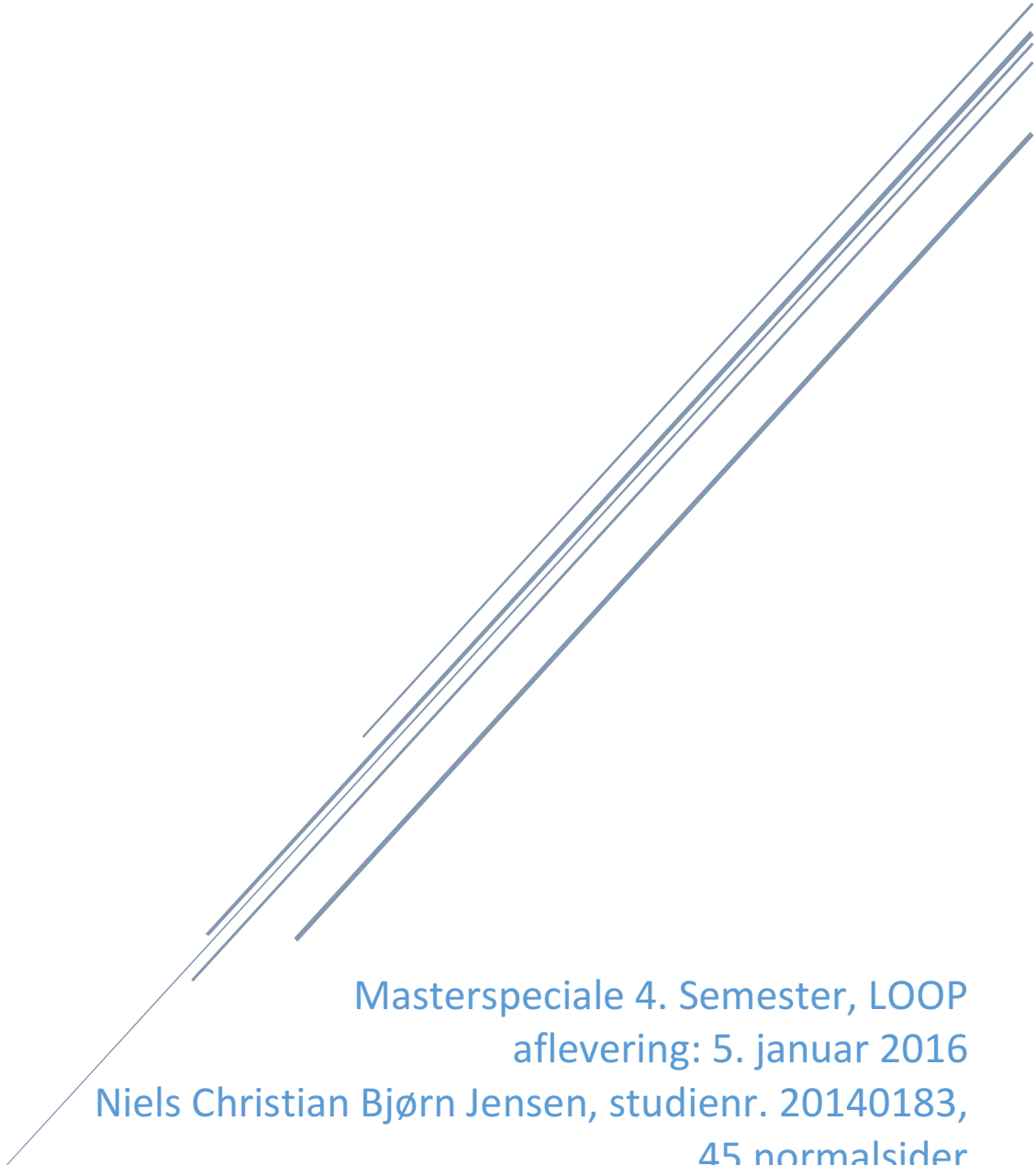


KUNST OG KONTANT

kunstnerisk kreative processer, kapitalforvaltning og
ledelsesmæssige perspektiver



Masterspeciale 4. Semester, LOOP
aflevering: 5. januar 2016
Niels Christian Bjørn Jensen, studienr. 20140183,
45 normalsider
vejleder : Katrine Schumann

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Abstract | 4 |
| Indledning | 4 |
| Problemformulering: | 5 |
| Projektets opbygning, metode, empiriske grundlag og videnskabsteoretiske ståsted- mine valg | 5 |
| <i>Pragmatismen som grundlæggende erkendelsesteori for projektet.</i> | 6 |
| <i>En slags indkredsning af begreber, - eller hvorfor jeg taler om skabende processer og ikke kun kreativitet og innovation</i> | 6 |
| <i>Kreativitet</i> | 7 |
| Amabile og kreativitet | 8 |
| Eksptise: | 9 |
| Evnen til kreativ tænkning: | 9 |
| Motivation: | 10 |
| <i>Innovation:</i> | 11 |
| <i>Skabende processer</i> | 11 |
| <i>Metode:</i> | 12 |
| Abuduktion og samspillet med den deduktive og induktive tilgang (figur 2: Sammenhæng mellem iagttagelse, intuitiv og logisk tænkning, Alrø, et al., 2015:117) | 14 |
| Det empiriske grundlag: | 16 |
| Udvælgelse af informanter | 16 |
| Interview design: | 17 |
| The five A’s framework | 18 |
| Den analytiske tilgang | 21 |
| Fasen før det skabende arbejde. | 23 |
| <i>Prejekt og Innovationsdiamanten</i> | 24 |
| Viden: | 25 |
| Ikke viden: | 25 |
| Koncepter: | 26 |
| Relationer: | 26 |
| Dynamikkerne langs akserne viden og ikke-viden, relationer og koncepter. | 26 |
| <i>At få den gode ide:</i> | 28 |
| <i>At få den rigtige ide til portrættet</i> | 30 |
| <i>At male inspirationen frem.</i> | 31 |
| <i>Ledelse og at skabe rummet for de gode ideer og den skabende proces</i> | 33 |
| <i>Amabiles kategorier for god ledelsespraksis i forhold til kreativt arbejde.</i> | 33 |
| Challenge: | 34 |
| Freedom: | 34 |
| Resources: | 35 |
| Work-group features: | 35 |
| Supervisory encouragement | 36 |
| Organizational support: | 37 |
| Hvad sker der Under den skabende proces. | 37 |
| <i>Den kunstnerisk skabende proces</i> | 38 |
| <i>At vælge retning</i> | 39 |
| <i>Lars og at vælge de gode ideer:</i> | 41 |
| <i>Fra intuition til praksis:</i> | 43 |

| | |
|---|-----------|
| <i>Samarbejde i skabende processer:</i> | 43 |
| Steen og teamet | 44 |
| <i>Motivation:</i> | 45 |
| Small wins – katalysatorer, vedligeholdere, begrænsere og det rene gift | 46 |
| Efter processen | 47 |
| Konklusion og perspektivering | 50 |
| <i>Sammenfald og forskelle i arbejdet med den skabende proces</i> | 53 |
| Litteratur: | 54 |
| Bilag | 55 |

Abstract

This Master thesis in learning processes – specialization in leadership- an organizational psychology investigates, creativity, innovation and creating processes in two different domains. One which takes places in the artistic creation of portraying, and the other assets management in an international bank. Further more this thesis seeks perspectives in which way this affects leadership and managerial practice. The investigation is methodologically rounded in two different interviews, and analyzed through different theories concerning creativity and innovation. It leans on a pragmatic approach and is as such seeking plausible explanations which can lead to actions. The investigation shows how creative, innovative processes takes place in a field which is very complex, but through Amabiles (1998) general categories for managerial practice: challenge, freedom, resources, workgroup-features, supervisory encouragement an organizational support it is possible to enhance creativity.

Indledning

Forandringer og løbende udvikling er et vilkår og et krav for virksomheder og organisationer i dagens samfund. Aldrig tidligere er informationsstrømme og det at skulle forholde sig til foranderlighed sket med en hast, som vi ser det i dag. For at virksomheder og organisationer skal have mulighed for at overleve, udvikle sig og for vækst er kreativitet derfor blevet en uomgængelig faktor, også i ledelse.

Indeværende projekt, som er 4. Semester speciale i forbindelse med Masterstudiet i Læreprocesser, specialisering i ledelses- og organisationspsykologi, har som genstandsfelt, hvordan man gennem en forståelse af kreative, innovative og skabende processer kan anlægge forskellige ledelsesmæssige perspektiver på, hvordan man kan arbejde med at skabe det rum, hvor ens medarbejdere får de bedste muligheder for at arbejde med netop disse processer.

Undersøgelsen har altså på denne måde et dobbelt perspektiv. For det første at søge en dybere forståelse, af hvad kreative, innovative og skabende processer er, og for det andet, hvordan man som leder kan arbejde med at stimulere disse processer. Det empiriske grundlag for undersøgelsen er to af hinanden uafhængige interviews, fra to hvad der inden undersøgelsen, stod

som to forskellige verdener, nemlig en kunstnerisk kreativ tilgang til det at skabe nyt, og en forretningsverden afspejlet i kapitalforvaltning.

Det har ledt frem til følgende problemformulering:

Problemformulering:

Hvordan kan man gennem undersøgelse af skabende processer fra to forskellige domæner, en kunstnerisk kreativ og kapitalforvaltning, forstå kreative, innovative og skabende processer, og hvilke ledelsesmæssige opmærksomhedsfelter peger det i givet fald på?

Projektets opbygning, metode, empiriske grundlag og videnskabsteoretiske ståsted- mine valg

Specialet er bygget over en læst, som er inspireret af den analogi som Carl-Otto Scharmer præsenterer i sin bog Teori U – lederskab der åbner fremtiden. (Scharmer, 2013) Analogien tager udgangspunkt i en, for dette projekt, særdeles relevant metafor, nemlig den at betragte ledelse på samme måde, som når en kunstner skaber et maleri. (Scharmer, 2013: 14) Vi kan her vælge at betragte maleriet, når det er færdigt, altså selve værket. Vi kan vælge at betragte værket ud fra et processuelt perspektiv, hvordan bliver værket skabt. Eller vi kan vælge at betragte maleriet ud fra ”det tomme lærred”, og dermed hvilke muligheder der ligger i den umiddelbare fremtid.

(Scharmer, 2013: 14) Det centrale i denne analogi er den, at vi kan vælge forskellige temporale perspektiver i den skabende proces, men også den, at når vi vælger et sådant opstår de ”blinde pletter”, der indsnævrer vores forståelse af den samlede proces. Blinde pletter skal her forstås som *”det sted hvor alle vore handlinger principielt udgår fra”* (Scharmer 2013:14), men som vi ikke har øje for og som sådan *”repræsenterer en usynlig dimension i vores sociale felt, i vores daglige erfaringer og i den sociale omgang mellem mennesker.”* (ibid.: 14)

Tredelingen i hovedafsnittene før, under og efter, skal altså ses som et forsøg på at få øje på nogle af de blinde pletter jeg selv måtte have og på denne måde et forsøg på bidrage til en bredere forståelsesramme end et af de temporale perspektiver alene ville give.

Pragmatismen som grundlæggende erkendelsesteori for projektet.

At erkendelse er en praktisk aktivitet og bygger på handlinger (Brinkmann, 2006;41) er en grundlæggende tese for dette projekt. På denne måde knytter projektet an til en pragmatisk erkendelsesteori (Brinkmann, 2006), som helt grundlæggende gør op med den dikotomi, der siden oldtiden har været mellem det reelle og det ideelle, det materielle og ideer. (Brinkmann, 2006;35). Brinkmann fremstiller her Deweys erkendelsesteoretiske betragtninger og peger på, at handling, hvad enten det er en konkret fysisk handling eller en handling i form af tænkning, som primær og basis for den menneskelige erkendelse. (Brinkmann, 2006; 40) Teorier betragtes i den pragmatiske tradition, som en række redskaber, vi kan anvende til bedre at forstå og agere i den verden vi er sat i, og skal som sådan ses som de mest plausible forklaringer på vores forståelse og erkendelse af denne verden. Denne tænkning gør sig også gældende for dette projekt som helhed, og det er på denne måde min ydmyge ambition at søge efter meningsfulde og plausible forklaringer, der kan være medvirke til en bedre forståelse af skabende processer, men på ingen måde en intention om at pege på endegyldige sandheder.

Hvis vi søger at placere pragmatismen, hvor vi på den ene side har en positivistisk, objektiv og observerbar virkelighed og i den anden ende en erkendelsesteoretisk tilgang, hvor virkeligheden konstrueres gennem vores handlinger og forhandlinger, vil vi kunne placere pragmatismen i en slags midt-position. Pragmatismen knytter sig til både den tanke, at der findes en observerbar verden uden for den menneskelige bevidsthed, men samtidig også at vores erkendelse af denne verden er af en social konstrueret karakter, hvor denne erkendelses gyldighed er rundet af antagelsens anvendelighed for at handle i verden. (Johnson og Duberly, 2013: 162)

En slags indkredsning af begreber, - eller hvorfor jeg taler om skabende processer og ikke kun kreativitet og innovation

I den akademiske verden har der i de sidste mange år været en bevågenhed på innovations- og kreativitetsbegrebet, som har resulteret i, at der findes forskning i kreativitet inden for rigtig mange forskningsfelter (Hennesey & Amabile, 2009), der på den ene side selvfølgelig bidrager til, at vi får et bredere billede af, hvad kreativitet kan være, men samtidig også kan bidrage til at kompleksiteten i forsøget på at forstå kreativitet bliver u håndterbar. Det, at så mange forskellige

teoretiske tilgange og metoder der knytter sig hertil, både i forhold til kreativitets- såvel som innovationsbegrebet, forsøger at tillægge begreberne mening kan betyde, at begreberne vanskeligt lader sig entydigt forstå og afgrænse. (Elmholdt, et. al., 2013: 141). Endvidere har der i de sidste år været en bevægelse af begreberne, hvor man har set en tilnærmelse af hinanden, og hvordan "*de fleste teorier inden for begge felter (...) i stigende grad (lægger) vægt på nyttiggørelsen af de gode ideer.*" (Elmholdt, et. al., 2013:142)

I det følgende afsnit, vil jeg derfor præsentere den forståelse af kreativitets- og innovationsbegrebet, som ligger til grund for dette projekt, og hvorfor jeg også taler om skabende processer. Jeg vil begynde med at nærme mig en forståelse af kreativitetsbegrebet, kort skitsere hvordan innovation kan defineres og til sidst forsøge at beskrive, hvad jeg så finder som en plausibel forklaring på skabende processer, og hvordan dette kan ses som et samlende begreb, hvori vi kan rumme begge tilgange. Når dette så er sagt, vil der dog forekomme områder i teksten, hvor jeg anvender både innovation og kreativitet som begreb, og hvor dette i forlængelse af ovenstående beskrivelse af begrebernes tilnærmelse af hinanden, lige så godt kunne være skiftet ud med det andet eller begrebet skabende processer. Der vil altså ikke i dette speciale være en skarp distinktion mellem innovation og kreativitet. Primært vil det dog være kreativitetsbegrebet og skabende processer, som ligger til grund for specialet, da det teoretiske udgangspunkt især knytter an til disse to begreber.

Kreativitet

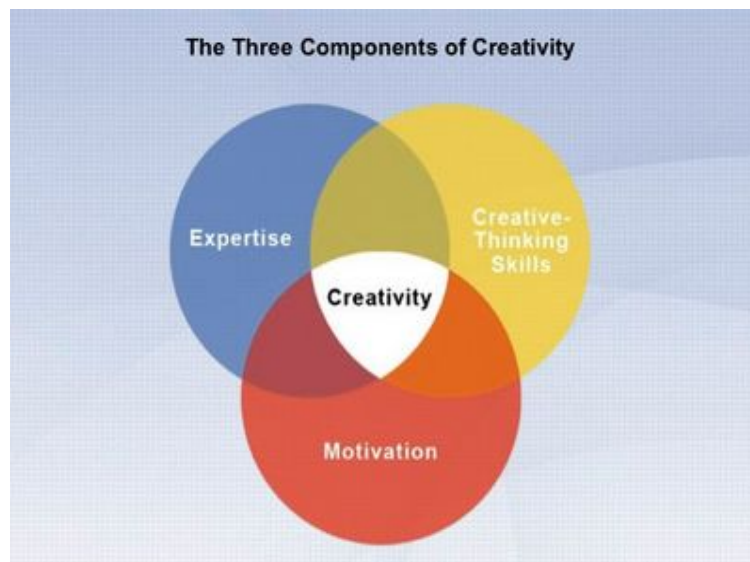
Grundlæggende vil dette speciale lægge sig op ad en forståelse af kreativitetsbegrebet som værende: kreativitet = nyhed + værdi (Tanggaard, 2008: 13). Men denne tilgang afføder en række nye spørgsmål, f.eks. hvordan man så kan definere værdi. I dette projekt skal værdi forstås i en meget bred betydning, men essentielt at genstanden for kreativiteten, anerkendes af andre som værende værdifuld. (Tanggaard, 2008: 15) På denne måde skal kreativitet ses som noget, der foregår i forhold til noget andet og andre og som sådan i et relationelt og socialt perspektiv. Samtidig er det i tråd med det videnskabsteoretiske udgangspunkt for dette speciale, pragmatismen, en grundlæggende antagelse at kreativitet skal ses som en praksis, hvad enten den er rundet af en fysisk bearbejdning af et materiale, en intellektuel proces eller noget helt tredje.

Kreativitet skal altså ikke i dette speciale optik ses som en guddommelig gave eller et særegent talent, men i stedet som handlinger, hvad enten de er af mental eller fysisk karakter, der kan foretages af helt almindelige mennesker og som retter sig mod at skabe noget nyt af værdi, der vinder anerkendelse i relation til noget eller nogen.

Amabile og kreativitet

I forlængelse af denne opfattelse af kreativitet som en handling peger professor ved Harvard University, ledelses- og kreativitetsforsker Teresa Amabile, på kreativitet som bestående af, hvad hun kalder kreativitetens tre komponenter, nemlig: ekspertise, evnen til kreativ tænkning og motivation. (Amabile, 1998) Det er her en pointe at kreativitet skal forstås som et sammensat begreb, der altså i Amabiles forstand bygger på tre i sig selv meget komplekse komponenter. I det følgende vil jeg pege på, hvordan disse tre komponenter kan forstås, i første omgang isoleret hver for sig.

Nedenstående figur illustrerer, hvordan kreativitetens tre komponenter, tilsammen udgør det felt, hvori kreativitet består.



(figur 1, Amabile, 1998, kreativitetens komponenter, min oversættelse)

Ekspertise:

Ekspertise er viden. Viden skal dog her forstås i en bred betydning. Viden er mere end den rent intellektuelle viden og er også knyttet til vores kunnen i forhold til både et teknisk og et processuelt perspektiv. (Amabile, 1998: 77) *Specialistens ekspertise er forankret i praksis og handlingsorienteret dømmekraft, og det er derfor ikke nemt at udarbejde en fyldestgørende og enkel beskrivelse af, hvad specialistkunnen i det hele taget er for en størrelse.*” (Tanggaard & Juelsboe, 2015:99) Ikke desto mindre er en dybdegående viden inden for det felt, hvor man arbejder er helt grundlæggende for det at kunne tænke nyt, (Tanggaard,2008: 80) da det at kunne anvende sin viden på tværs af praksisfelter forudsætter ikke bare en kunnen, men en kompetence som netop er baseret i eksperternes specialisering inden for netop deres felt. Det er det bl.a. fordi, det at kunne udvælge de rigtige ideer at arbejde videre med har sin rod i den til tider implicite viden eller tavse viden (Schön, 2001), som er oparbejdet over tid, og skal ses som en art know-how, der gør at *”problemerne anskues mere holistisk og intuitivt...”* (Tanggaard og Juelsboe, 2015: 86) Denne forståelse af ekspertise som handlingsorienteret praksis er således en præmis, der også er en grundlæggende antagelse for dette projekt, og som sådan knytter det an til en forståelse af kreativitet og evnen til at skabe, på basis af mestring, evnen til at udvælge de intuitive gode ideer og hårdt arbejde. På denne måde lægger projektet sig op ad en forståelse, hvor: *Ekspertise det er noget, mennesker gør – ikke noget, de besidder eller ejer* (Colins og Evans, 2007: I, Tanggard & Juelsboe, 2015: 82)

Evnen til kreativ tænkning:

Hvis vi køber præmissen at ekspertise er et svært definerbart begreb, er det ikke mindre kompliceret med *”evnen til kreativ tænkning”*, men skal i denne sammenhæng ses som evnen til fleksibelt at tilgå problemer ud fra forskellige forestillinger. (Amabile, 1998, 77)

Samtidig er også det, i det hele taget at tale om sådan en evne, knyttet til en tænkning, som måske i forhold til dette projekts antagelse om at kreativitet udspiller sig i relationelle og komplekse kontekster, i retning af en mere individorientering. På trods af dette vil jeg alligevel pege på, hvad kreativitetsforsker Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1996, her i Andersen, 2006) gennem sin forskning og sine undersøgelser om, hvad der karakteriserer meget kreative personligheder fandt

frem til. Inden vi når dertil, er det dog en væsentlig pointe, at Csikszentmihalyi betragter *"kreativitet som et specifikt menneskeligt træk, der for alvor adskiller os fra andre levende væsener"* (Csikszentmihalyi, 1996, I: Andersen, 2006: 144) Noget af det som Csikszentmihalyi fandt var det, at kreative personer generelt kan ses som gode problemløsere, og evner at se muligheder i det "forhåndenværende". Herudover fandt han det, at kreative personer ofte havde en så kompleks personlighed, at man kunne tale om paradoksale karakteristika eller 10 "modsatningstræk", som er oplyst nedenfor:

- 1. Kan selv styre energien: kan være meget energiske, utrættelige og "på", men også periodisk hvile og sove meget,*
 - 2. Har både intelligente og naive træk i personligheden,*
 - 3. Både konvergente og divergente; på én gang disciplinerede og legende,*
 - 4. Fantasifulde og visionære på den ene side og realistiske og jordbundne på den anden,*
 - 5. Både udad- og indadvendte,*
 - 6. Både stolte og ydmyge,*
 - 7. Har kontakt til både de feminine og de maskuline sider i psyken, uanset deres køn,*
 - 8. Både revolutionære og konservative,*
 - 9. Både lidenskabelige og objektive,*
 - 10. Både åbne og følsomme – og dermed udsat for store op- og nedture.*
- (Andersen, 2006:144)

Motivation:

Motivation er den tredje og sidste af kreativitetens komponenter, som Amabile peger på. Hendes fokus i forhold til motivationsdimensionen er den indre motivation (Amabile, 1998, Hennessey & Amabile, 2010, Amabile & Kramer, 2011) og hun fremhæver her en række forskellige motivationsfaktorer som værende fremmende og stimulerende for kreativitet. Meningsfuldhed er en af disse faktorer, både i den forstand at opgaven, der bliver stillet er udfordrende for den enkelte, men også i den henseende at den enkelte oplever meningsfulheden som et bidrag til organisationens virke. Autonomi og frihed til selv at finde de bedste løsninger, en tilpas

ressourcetildeling, både i tid og penge, samt en social og relationel tilknytning er andre faktorer, der kan medvirke til at stimulere den indre motivation. I sin skelnen mellem indre og ydre motivation, peger Amabile på at modsat disse indre motivationsfaktorer kan ydre have den modsatte effekt og være direkte hæmmende for kreativitet. Dette forhold betyder bl.a. at man som leder, der ønsker at stimulere medarbejdere til at arbejde kreativt, skal være meget varsom med, hvordan målopfyldelse, bonusordninger, ”falske” deadlines mv. anvendes.

Innovation:

Innovation har i højere grad end kreativitet været knyttet til det at skabe økonomisk værdi, eksempelvis definerer Schumpeter innovation som en nyskabelse, *der tilvejebringer økonomisk værdi* (Her i: Darsø, 2012:25). At jeg i dette speciale også medtager innovation som begreb, skal ses i forlængelse af, at en del af det empiriske grundlag tage udgangspunkt i en verden, som beskæftiger sig med kapitalforvaltning, og at det i sidste ende er det økonomiske perspektiv, der udgør målsætningen for de processer, der finder sted i forbindelse med det at skabe nyt. Samtidig er innovationsbegrebet også udgangspunkt for Darsøs (2012, 2014) tilgang og beskrivelse af innovative processer, men forståelsen af innovationsbegrebet bygger også her på nogle af de samme principper, som har gjort sig gældende inden for kreativitetsforskningen (Darsø, 2012). Fælles for begge begreber er det, at de begge i høj grad knytter sig til det at skabe noget nyt. Noget som ikke var der før processen slog i gang.

Skabende processer

Hvis vi for et øjeblik, vender blikket mod kreativitet i en etymologisk forståelse, vil vi se at ordet har sit ophav i det latinske ord ”creare”, som netop betyder at skabe på samme måde som vi ser det danske ord, at kreere. På engelsk kender vi det som create og the creative act, lader sig således oversætte til ”skabende handling” (min oversættelse). Pointen er således, at skabende processer eller skabende handling, er et begrebssæt, hvori vi kan rumme både den innovative økonomiske værdiskabelse såvel som kreativitetsbegrebets mere humanistiske samt den kunstneriske orientering.

At jeg således taler om skabende processer og om kreative og innovative processer, skal ses som et forsøg på en kompleksitetsreduktion i dette meget komplekse felt. Når jeg på denne måde

vælger sådan, skal det dog også siges, at jeg træffer valget med en bevidsthed om på samme tid at vælge mange andre mulige perspektiver fra, men at det er min ydmyge ambition at projektets undersøgelser og konklusioner fremstår det tydeligere. Når jeg så at sige samler begge begreber under en paraply, nemlig skabende processer betyder det ikke, at jeg ikke har haft en bevidsthed om, at der i mange andre henseender skelnes mellem de forskellige begreber kreativitet og innovation, og de mange forskellige former for disse herunder radikal og inkrementel innovation, (Darsø, 2012), kreativitet i forhold til creativity og Creativity (Hennesey & Amabile, 2009) og mange andre perspektiver på begge begreber, men netop et ønske om og et forsøg på at rumme disse forskellige perspektiver under et. I dette projekt skal skabende processer på denne måde ses som: Processer, der har det sigte gennem handling at frembringe nyt af værdi.

Metode:

Jeg har gennem projektet haft en tilgang, hvor jeg har søgt at bevæge mig mellem forskellige forståelsesrammer. Denne tilgang består i en dialektisk vekslen mellem at orientere og koncentrere mig om henholdsvis del og helhed. På denne måde knytter projektet an til det hermeneutiske princip ”*der inspireret af Heidegger, kaldes den hermeneutiske cirkel, og det består i en dialektisk bevægelse mellem del og helhed, mellem det store og det små, mellem forforståelse, mellem tekst og kontekst.*” (Alrø, et al., 2015: 106)

Det betyder også, at jeg under hele projektets tilblivelse har søgt en vekselvirkning mellem projektets perspektiv i forhold til det empiriske grundlag og den teori, som jeg har anvendt. På nogle områder har jeg ladet mig inspirere af de opdagelser empirien har givet og søgt at understøtte pointer herfra teoretisk. På andre områder har det været den anden vej rundt. Det vil sige, at jeg, når jeg således har fået øje på nye teoretiske vinkler, der kunne understøtte disse pointer, har ladet mig inspirere af det teoretiske og set efter perspektiver i empirien, som kunne tjene som gode eksempler. Således har jeg gennem projektet søgt både en deduktiv tilgang, der skal ses som en ”logisk udledning og argumentation for mine slutninger” (Alrø, et. al., 2015, 113), samt en induktiv tilgang, hvor det i højere grad er mine observationer i det empiriske grundlag, der ligger til grund for de slutninger, jeg præsenterer. (Alrø, et. al., 2015: 113)

Denne måde, hvorpå der sigtes efter en dynamisk metode, en vekslen mellem en deduktiv og induktiv tilgang, og samtidig forholde mig undersøgende til de hypoteser, der således bliver født undervejs, er søgt afspejlet i hele projektets opbygning.

At nye hypoteser bliver født, skal ses som et udtryk for, hvordan der undervejs i analysearbejdet er opstået vinkler, der har haft en intuitiv karakter. Men hvor og hvordan opstår så disse intuitioner? Intuition er ligesom kreativitet og innovation et komplekst begreb, og der findes mange forskellige udlægninger, af hvordan det kan forstås. Mavefornemmelser, pludselig indsigt, åbenbaringer, aha-oplevelser og mange flere, er alle udtryk vi kender som udtryk, der ses anvendt i forbindelse med forklaringer på intuition. I dette projekt læner jeg mig dog op ad en forståelse af at intuition, der selvom den synes pludseligt opstået, dog har nogle rødder eller vækstlag om man vil. Disse ser jeg nært beslægtet med den dynamik, der opstår ved vekselvirkningen mellem den induktive og deduktive tilgang til datamaterialet, mellem del og helhed. Jeg vil her pege på nogle af de faktorer, som kan ses som grundlaget for intuition, nemlig; domæne relateret viden, forestillingsevne og intrapersonel intelligens. (Byrge & Hansen, I: Raunsmed og Zeller, 2012: 95)

Domæne relateret viden:

"Domæne relateret viden er den viden, der er tilknyttet det felt, den faglighed, den industri eller den profession, som man er intuitiv omkring." (ibid.: 96)

I forhold til dette projekt, vil den domæne relaterede viden, være baseret i den viden som de forudgående semestre har givet og de erfaringer, som jeg har med mig i forhold til projektets genstandsfelt.

Den domæne relaterede viden kender vi endvidere fra den type af viden som vi ser hos specialister. (Tanggard & Juelsboe, 2015) Det er her kendetegnende, at den viden specialister besidder, er en viden som er oparbejdet gennem tid, erfaringer, praksis og øvelse, der er gjort og en viden som går i dybden med specifikke områder. Denne dybt specialiserede viden gør, at " *det (næsten)... (virker), som om de intuitivt er i stand til at træffe de rigtige beslutninger på det rette niveau med involvering af de rette mennesker.*" (Tanggaard & Juelsboe, 2015: 78)

Forestillingsevne:

"Vores forestillingsevne gør det muligt at kombinere eksisterende viden og erfaring på nye måder. Herved kan nye ideer og tanker opstå, når det er belejligt eller nødvendigt." (Byrge & Hansen, I, Raunsmed og Zeller: 97)

Forestillingsevne er altså rettet mod fremtiden og fremtidige handlinger, men samtidig tæt knyttet til den viden og de erfaringer vi har med os i bagagen. Det betyder, at vi når vi står over for et givent problem ikke bare handler ud i det blå, men at forestillingsevnen i forhold til at løse dette problem eller den udfordring, der måtte være, på samme tid rækker ind i vores fortid, drager nytte af den måde vi og andre vi har hørt om, tidligere har håndteret lignende situationer, men samtidig også rækker ind i fremtiden og nye måder at imødegå udfordringerne ved at kunne forestille os, hvordan vi kan handle.

Intrapersonel intelligens:

"Intrapersonel intelligens er evnen til at forstå og skelne blandt egne tanker og tanke processer (...og...) at skelne mellem "rigtige intuitioner og resten af vores tanker." (Byrge og Hansen, I, Raunsmed & Zeller, 2009: 98) Det kræver en stor grad af selvindsigt, og forståelse af ens eget indre liv at drage denne skelnen. Den amerikanske psykolog og pædagogiske forsker, Howard Gardner, har i sit arbejde med de mange intelligenser, bl.a. også beskæftiget sig med den intrapersonelle intelligens og peger på at denne skal ses som: "en persons viden om indre aspekter, adgang til ens eget følelsesregister, evnen til at foretage en skelnen mellem disse følelser og i sidste ende sætte etiketter på dem og kunne trække på dem som et middel til forståelse og styring af ens egen adfærd." (Gardner, 2006: 42)

Abduktion og samspillet med den deduktive og induktive tilgang

Denne intuitive tilgang genkendes bl.a. fra den abduktive tilgang, (Alrø, et. al. 2015: 114) hvor det at stille spørgsmål, bliver helt centralt for det at kunne opstille nye hypoteser, og dermed arbejde undersøgende. Det er altså karakteristisk, at abduktive slutninger er *"en hypotese, der intuitivt er opstået i forskeren i den forstand, at den ikke er udledt deduktivt ved logisk tænkning eller induktivt ved at sammenstille en række empiriske sansedata."* (Alrø, et. al., 2015: 114)

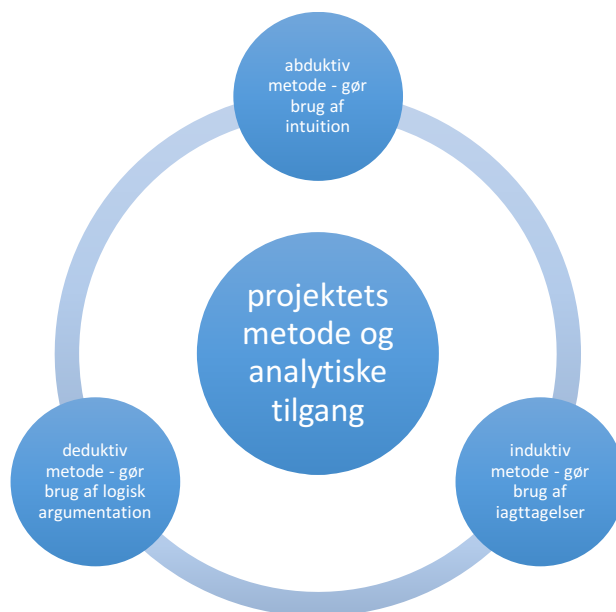
Den abduktive tilgang knytter sig endvidere til det pragmatiske udgangspunkt for dette projekt, nemlig den, at hypoteser og teoriers anvendelighed, bør efterprøves i såvel en deduktiv og induktiv tilgang, og at værdien og validiteten af vores forståelse og erkendelse er baseret på netop dette. Hvis ikke vi gennem en logisk argumentation og gennem slutninger ud fra empiriske data, kan underbygge disse abduktive hypoteser, vil der i disse tilfælde kun "*være tale om spontane udokumenterede fortolkninger.*" (Alrø, et. al. 2015: 115)

I forhold til dette speciales undersøgelse betyder det, at jeg gennem projektets tilblivelse har søgt at arbejde ud fra tre trin, som de er præsenteret i Alrø et. al. (2015)

1. *Abduktion: der opstilles en foreløbig hypotese.*
2. *Deduktion: De nødvendige og sandsynlige konsekvenser af hypotesen udledes.*
3. *Induktion: En række konkrete observationer undersøges med henblik på, i hvilket omfang de udledte konsekvenser kan sandsynliggøres eller afvises.*

(Alrø, et. al. 2015: 116)

Der vil derfor ikke i dette projekt være et egentligt teoriafsnit, hvor jeg præsenterer de anvendte teorier. I stedet har jeg valgt løbende at inddrage og kort præsentere de teorier, jeg har fundet relevante i forhold til de enkelte afsnit. Nedenstående figur er et forsøg på at illustrere, hvordan denne bevægelse mellem abduktiv, deduktiv og induktiv tilgang finder sted og samtidig et udtryk for, hvordan dette projekt er blevet til.



(figur 2: Sammenhæng mellem iagttagelse, intuitiv og logisk tænkning, Alrø, et al., 2015:117)

Det empiriske grundlag:

Det empiriske grundlag for dette speciale er to af hinanden uafhængige semistrukturerede interviews. Denne kvalitative tilgang er valgt ud fra genstandsfeltet for projektets undersøgelse, som retter sig mod, hvordan kreative og innovative processer kan forstås og hvilke ledelsesmæssige perspektiver, der kan udledes heraf. At undersøgelsen retter sig mod netop dette, fordrer også en åbenhed i selve undersøgelsen, som jeg finder at bl.a. den abduktive tilgang tilbyder.

Udvælgelse af informanter

Dette projekt har som nævnt et undersøgelsesfelt, der handler om skabende processer. Kreative og innovative processer har det tilfælles at de skaber noget nyt af værdi, om end det er økonomisk værdi eller noget værdifuldt på andre måder.

Undersøgelsen jeg har foretaget har taget udgangspunkt i, hvad der inden undersøgelsens start for mig stod som to meget forskellige verdener, nemlig en kunstnerisk verden, illustreret gennem interviewet med kunstneren Lars Physant og en verden som for mig stod som mere hård og kynisk,

nemlig Private Banking i en af verdens største banker, HSBC, hvor jeg har foretaget et interview med Managing Director, Market Head Scandinavia, (ja titlen er lang, som han selv siger), Steen Krage, leder af Skandinavien teamet. Og om, hvad jeg på forhånd antog som to meget forskellige tilgange til det at skabe noget nyt. Det første interview retter sig mod en traditionel forståelse af innovationsbegrebet som vi så det hos Schumpeter (Darsø, 2012), altså hvor den handler om et økonomisk udbytte af processen. Det andet retter sig i højere grad til den kreative kunstneriske proces. Interviewene er begge foretaget i interviewpersonernes hjem i henholdsvis Zürich og Barcelona.

Interview design:

Designet af interviewguider er lagt an på en måde, som knytter sig til principperne for semistrukturerede interviews. (Brinkmann og Tanggaard, 2009: 37) Semistrukturerede interviews er karakteriserede ved at være *”en interaktion mellem forskerens spørgsmål, hvoraf nogle er planlagt og nedfældet i en interviewguide på forhånd, og interviewpersonens svar.”* (Brinkmann og Tanggaard, 2009:36) Valget er altså faldet på denne tilgang til interviewene, da jeg finder, at jeg her bliver tilbudt både den struktur, der gør, at interviewenes overordnede linje kan holdes, men samtidig også indeholder muligheden for at følge tråde, der måtte dukke op undervejs, og som synes interessante at følge. På denne måde knytter også valget af den empiriske metode sig til et ønske om en samtidig eller form for parallelitet, i struktur og åbenhed.

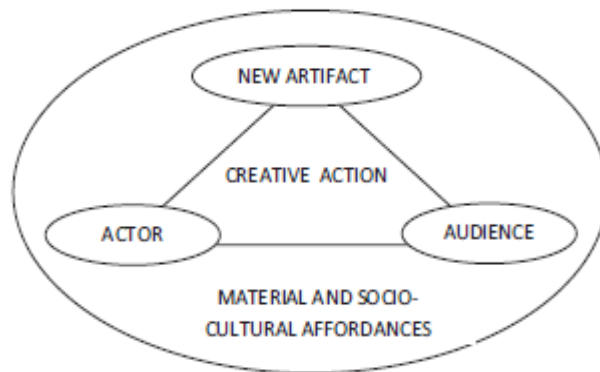
I udarbejdelsen af interviewguiden, som ligger til grund for de semistrukturerede interviews jeg har foretaget, har jeg valgt at kategorisere spørgsmålene i tre forskellige faser, som jeg har kaldt: Før, Under og Efter den skabende proces. Denne tilgang har jeg valgt af flere årsager, i første omgang for at kunne skabe en slags struktur for selve interviewet, men i høj grad også for at have nogle kategorier, hvorpå jeg kan bygge min analyse af den indsamlede empiri. Inden indsamlingen af undersøgelsens empiriske grundlag har jeg haft en bevidsthed om, at denne lineære struktur og forestilling om en trinvis progression indebærer risiko for, at den kompleksitet og gensidige afhængighed, samt den dynamiske proces, udfordringer og benspænd, hvormed de enkelte elementer i kreative skabende processer fungerer, ikke i så høj grad lader sig vise. Samtidig er har

jeg været bevidst om, at tilrettelæggelsen af interviewene i kategorierne før, under og efter og samtidig at knytte disse til en efterbehandling indebærer risikoen for, at jeg i analysearbejdet vil være farvet af denne tilgang, og at jeg derfor måske kun vil få øje på en bekræftelse af mine egne hypoteser. Derfor har jeg endvidere i tilrettelæggelsen og udarbejdelsen af interviewguiden, også valgt at forholde mig til ”the five A’s framework” (Glaveanu, 2012), da dette framework også i analysen af det empiriske materiale netop afspejler denne kompleksitet og interdependens, hvormed kreative og innovative skabende processer forløber. Hvordan The five A’s framework tilbyder en tilgang, hvormed man kan fortolke og forstå kreative/innovative og skabende processer, vil kort blive skitseret i det kommende afsnit.

The five A’s framework

The five A’s framework (Glaveanu, 2012) skal først og fremmest ses som et redskab, hvormed man kan analysere kreative og innovative processer i forhold til at fortolke og forstå, hvordan sådanne processer forløber. Grundlæggende for frameworket er at, hvor tidligere kreativitetsforskning har anlagt et et syn på kreativiteten som havende sit udspring i kognitive processer og et individbaseret syn, belyser frameworket i stedet dynamikken, den gensidige afhængighed og kompleksitet, hvormed de enkelte elementer i kreative processer fungerer, og hvordan de konstituerer den samlede skabende proces.

Den følgende fremstilling af de fem A’er, Action, Actors, Audience, Artifact og Affordances, i en lineær præsentation, yder således ikke frameworket fuld ret og afspejler ikke, hvordan de enkelte delelementer er interrelaterede, og at en bevægelse eller handling i det enkelte A får indflydelse på de andre. Nedenstående figur og citat er Glaveanus illustrative bud på, hvordan denne interrelation kan ses.



(Figur 3: Integrating the five A's of creativity, Glaveanu, 2012)

"In light of sociocultural sources, the actor exists only in relation to an audience, action cannot take place outside of interactions with a social and material world, and artifacts embody the cultural traditions of different communities. This is captured by Figure 2 in which the five "terms" of creativity are presented in their interrelation." (Glaveanu, 2012: 71)

Actor:

Med Actor begrebet introducerer Glaveanu en forståelse af den kreative handlende i et relationelt perspektiv. På samme måde som en skuespiller på scenen er afhængig af sit publikum, stemningen i salen, samspillet med de andre aktører, scenografi mv., er den handlende afhængig af en lang række faktorer. På samme måde som en skuespiller, der indgår i et stykke er afhængig af at have opøvet evnen til spillet på scenen, er også den kreativt handlende afhængig af en evne til at forstå og indgå i forskellige sociale sammenhænge, praksisser og kontekster, og at have internaliseret de kulturelle regler, der gør sig gældende i disse. (Glaveanu, 2013: 72)

Action:

"Action is both psychological and material, internal and external, goal directed, structured and symbolic or meaningful. Above all" human action necessarily is situated: it occurs in a context."
(Glaveanu, 2012:73)

Som det ses i citatet, er den skabende eller kreative handling, Action, ikke bare knyttet til de rent fysiske handlinger, der er synlige for andre. Action skal *både* ses som de konkrete fysiske handlinger som f.eks. bearbejdningen af et konkret materiale, såvel som de indre psykiske reguleringer og refleksioner den enkelte gør sig. Action er således tæt knyttet til det pragmatiske udgangspunkt, som også ligger til grund for dette projekt og samtidig også det forhold, at vore handlinger har indvirkning på de kontekster, vi agerer i.

Artifact:

Med begrebet Artifacts, peger Glaveanu på den mening vi tillægger kulturelle symboler. En mening som er skabt over tid og som er udkommet af en social og relationel handling og forhandling. Denne meningsskabende dimension, der tillægges artefakter, betyder også at det ikke kun er selve produktet, eller den fysiske fremtræden af symboler vi eksempelvis kender fra religiøse artefakter som korset, Davidsstjernen, halvmåner eller andet, men i lige så høj grad kan være handlinger, der, som bærere af betydning, kan ses som artefakter.

Med Glaveanus ord:

"artifacts are not only material but can also be conceptual and, at times, can even take the appearance of an action or performance" (Glaveanu, 2013:74)

Audience:

På samme måde som vi så Actor med reference til teaterverdenen kan også forståelsen af audience bredes ud på samme vis. Audience skal ikke betragtes eller forstås som et passivt publikum, men i stedet som havende stor indflydelse på den kreative handling, som er afhængig af hvordan den bliver modtaget og den feedback som publikum giver. Samme stykke, med samme skuespillere, eller actors, kan være to helt forskellige oplevelser på forskellige spilaftener.

"The concept of audience is preferred to deal with social forms of press because it turns the notion from abstract and less intuitive into a vivid image of multiple others assisting, contributing, judging, criticizing, or using the creative act and/or resulting artifact(s). Audiences are numerous for each and every creator; they range from potential collaborators and family members to opponents and colleagues and finally, in some cases, to the wider public that will ultimately receive, adopt, or reject the creation." (Glaveanu, 2012:74)

Således ses også den kontekstuelle afhængighed, som sammenligningen med et teaterstykke viste, at gøre sig gældende for skabende handlinger i andre sammenhænge.

Affordances:

På samme måde som de andre 4 A'er, som netop er skitserede er også affordances et temmelig vidt og komplekst begreb. Begrebet lader sig i en dansk oversættelse måske bedst forstå som fordringer (min oversættelse) og som sådan et begreb, der kalder på handling, hvad enten den er af mental karakter eller en fysisk handling som eksempelvis bearbejdning af et materiale.

Fordringer kan tage afsæt i mange forskellige former, sociokulturelle såvel som materielle, men kendetegnende for fordringer i forhold til skabende processer, er den, at det at kunne fornemme og få øje på dem og gøre brug af dem er af afgørende betydning for det videre forløb for processen.

“This describes (...) the developmental trajectory of creativity: first becoming able to observe and make use of affordances in the surrounding environment and then mastering this use and altering affordances, adapting what already exists and creating new artifacts with new affordances.”

(Glaveanu, 2012: 76)

Samtidig er artefakter og den meningskabende dimension knyttet til den forhandling af betydning, der sker over tid, og således også rundet af fortiden.

“The act of creativity (...) is never one of complete breaking with the past but is necessarily continuous with what existed before in more or less obvious ways” (Glaveanu 2013: 74)

Den analytiske tilgang

Efter interviewene har jeg foretaget talrige gennemlytninger, inden transskriberingen fandt sted. Dette har jeg gjort ud fra den betragtning, at jeg hermed har fået mulighed for, at begynde en egentlig meningskondensering og en samtidig åbenhed for datamaterialet. På denne måde, har jeg søgt at finde ind til de områder i interviewet, som står som centrale for undersøgelsens genstandsfelt. Efterfølgende har jeg undervejs i disse aflytninger taget en række noter, som har haft karakter af kodning, som i første omgang har været af en induktiv tilgang, hvor det empiriske

materiale, har været styrende for denne del af processen. Samtidig har jeg som nævnt, anvendt "the five A's framework" (Glaveanu, 2012), og altså en begrebsdreven kodning (Brinkmann og Tanggaard, 2009: 47), som på denne måde skal ses som en deduktiv tilgang.

Efter transskriptionen (bilag 1 & 2) har jeg søgt en verificering af interviewene hos de to informanter. Dette har jeg gjort ud fra forskellige betragtninger, nemlig et etisk aspekt, som knytter sig til at give informanterne mulighed for at kommentere på den oversættelse, som vil finde sted, når man går fra det talte sprog til den tekstuelle repræsentation. (Brinkmann og Tanggaard, 2010; 442) I dette tilfælde, hvor jeg har foretaget transskriptionen som en nedskrivning af det talte, men med et fokus på meningsindholdet (Brinkmann og Tanggaard, 2010: 43) og derfor udeladt pauser, betoning, mv. og samtidig med en bevidsthed om de mulige tolkninger, der ligger i interviewpersonernes kropssprog under interviewet, vil denne oversættelse fra tale til skrift uvilkårligt også betyde at noget går tabt, hvorfor interviewpersonernes mulighed for at knytte kommentarer, bliver desto mere vigtig. Samtidig er denne verificering også et spørgsmål om at gøre mine data mere valide og give informanterne mulighed for at uddybe eller understrege pointer fra interviewene, hvor disse måske ikke har trådt så tydeligt frem som informanterne kunne have ønsket. Sidst men ikke mindst er dette greb foretaget, med det sigte at reducere eller minimere den indflydelse min egen forforståelse og hypoteser vil have på undersøgelsen, og at jeg på denne måde kan forholde mig så loyalt som muligt til informanternes udsagn.

Analysen er i første omgang foretaget som en tematisk analyse, hvor jeg har set efter centrale begreber, og søgt at knytte disse begreber til de temporale perspektiver før, under og efter, i forbindelse med den skabende proces. Jeg har her haft en række forskellige redskaber i form af teoretiske tilgange, men centralt har stået "the 5 A's framework." (Glaveanu, 2009).

Undervejs gik det op for mig, at jeg var på vej til egentlig at smide mine forudfattede hypoteser væk. Blandt disse hypoteser, jeg måtte forkaste eller i hvert fald parkere, var den overskyggende, at der i selve væsenet af de to forskellige faglige domæner, jeg har kigget på var så store forskelle, at processerne også måtte være det. I de mange gentagne gennemlysninger viste sig dog et nyt spor for mig. Jeg var på vej til at gøre en opdagelse, som handlede om ikke at skille de to

interviews fra hinanden og se på forskelle, men i stedet se på sammenhænge og ligheder i de to, i hvert fald hvad jeg formodede var, væsensforskellige skabende processer. Jeg fik på denne måde åbnet mine øjne for et område jeg ikke før havde set. Det man kan kalde min blinde plet (Scharmer, 2013) forsvandt faktisk for en stund, og jeg kunne pludselig med fornyet energi dykke ned og ind i et felt, hvor det var muligt for mig at gøre nogle nye opdagelser. Denne tilgang har jeg tilstræbt gennem hele undersøgelsen, en åbenhed som for tilfældet, at turde følge nogle af de tråde, der har ledt til nye spørgsmål og retninger, som jeg ikke inden jeg gik i gang havde forestillet mig. Åbenhed for tilfældet har altså undervejs i dette projekt haft afgørende betydning for, hvordan jeg har søgt at arbejde. En tilgang som i akademiske kredse også kendes som serendipitet forstået som *”evnen til tilfældigt at gøre heldige opdagelser”*. (Borup Jensen, 2011: 74)

Denne tilgang skal ses i lyset af nogle af de tidlige opdagelser jeg gjorde mig allerede under de tidligste gennemlytninger af interviewene, nemlig den, at for den skabende proces, hvad enten det var i bankverdenen eller den kunstneriske, var det at holde sig åben for muligheder af stor betydning. I min tilgang til undersøgelsen, har jeg på denne måde forsøgt at være tro mod undersøgelsens genstandsfelt, nemlig den skabende proces, og således direkte anvende den viden jeg fik, ind i projektet undervejs som den opstod. Det har også betydet, at jeg har måttet kaste noget af den traditionelle tilgang og struktur til akademisk skrivning overbord, og at afhandlingen derfor har fået et noget andet udtryk end andre projekter, jeg har skrevet undervejs i min Masteruddannelse

Fasen før det skabende arbejde.

Hvornår begynder egentlig det skabende arbejde? Dette spørgsmål kan der spekuleres meget i, men hvad der står tydeligt, er det, at der inden selve det at skabe sker noget andet. Men hvad er så dette andet, der finder sted og som ligger til grund for det skabende arbejde? Det vil det kommende afsnit især omhandle og jeg vil i denne forbindelse trække tråde til såvel et teoretisk grundlag som præsentere, hvordan jeg ser denne fase af skabende kreative og innovative processer eksemplificeret i empirien. Indledningsvis vil jeg tage udgangspunkt i Darsøs

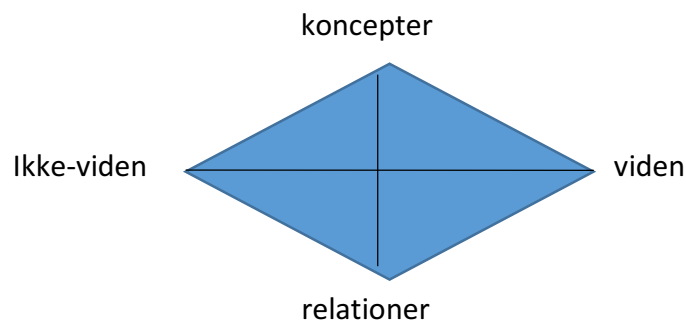
(2012,2014) begreber prejekt og Innovationsdiamanten. Herefter vil jeg pege på områder i det empiriske materiale, hvor jeg ser elementer af af disse begreber repræsenteret.

Prejekt og Innovationsdiamanten

Darsø (2012, 2014) skelner mellem selve projektet og, hvad hun kalder ”prejekt”. (Darsø, 2012: 67) Forskellen mellem projekt og prejekt, er den at projektet i høj grad er målstyret, hvor prejektet i langt højere grad er målsøgende. Denne afsøgende tilgang der ligger forud for de egentlige projekter, finder sted i forhold til at afdække en række forskellige parametre, der kan få indflydelse på afviklingen og udviklingen af det skabende arbejde. Prejektet skal altså ses, som den fase, hvor der arbejdes på at udforske og identificere målet for den innovative handling og er rundet af en divergent tilgang, hvor der i høj grad er fokus på at afsøge muligheder og forskellige tilgange til et givent problemfelt. (Darsø,2014:22)

Darsø peger i sin model ”Innovationsdiamanten”, (figur 2) på fire forskellige parametre, der alle har sit udspring i de menneskelige faktorer, og hvilke af disse der henholdsvis fremmer eller hæmmer innovation. Det er dog her væsentligt at forholde sig, at Darsø med Innovationsdiamanten peger på en række faktorer, som gør sig gældende, når man arbejder med innovation i teams, og at hun endvidere præsenterer en række forskellige ledelsesmæssige roller, der kan anlægges i forhold til at udvikle innovationskompetence i teams. Denne tilgang ligger lidt uden for dette projekts undersøgelsesfelt og er derfor ikke behandlet her. Når jeg alligevel har valgt at præsentere de fire parametre; viden, ikke viden, koncepter og relationer, er det fordi jeg gennem undersøgelsen af det empiriske materiale finder, at de hver især kan bidrage til en forståelse af, hvordan den skabende proces bliver til og forstærkes i et samarbejde med forskellige aktører og dermed også i et socialt og relationelt felt. Denne forståelse er en grundlæggende antagelse, der også er knyttet til Darsøs Innovationsdiamant. (Darsø, 2014)

Essentielt for forståelsen af Innovationsdiamanten er det, at den ikke har en begyndelse eller en slutning. Processen omkring innovationsdiamanten kan så at sige have sit udspring i hver af de fire parametre, som er: ikke viden, viden, koncepter og relationer.



(figur 4, Innovationsdiamanten, Darsø, 2012:67)

I det følgende præsenteres kort, hvordan de fire parametre, hver især skal forstås, og hvordan de kan ses som gensidigt afhængige dynamikker, nemlig *"en vidensdynamik imellem viden og ikke-viden og en kommunikationsdynamik imellem koncepter og relationer."* (Darsø, 2014: 19)

Viden:

Denne viden, der ligger i en gruppe sammensat af eksperter er dog en noget kompleks størrelse og er et sammensurium af valid viden og *"individuel(..) viden, erfaring, vanetænkning, formodninger, subjektive opfattelser og gamle overbevisninger"*. Noget af det interessante ved Darsøs fremstilling af vidensdimensionen i Innovationsdiamanten, er det, at hun gennem sin forskning har fundet, at denne viden der ligger i en gruppe ofte er medvirkende til at begrænse eller bremse den innovative proces. Hun peger her på, at den viden en given gruppe mener at besidde, ofte er knyttet til antagelser og umiddelbare udtalelser, der ikke sættes spørgsmålstegn ved, og at der derfor er brug for at skelne mellem data og subjektiv viden. (Darsø, 2012: 69)

Ikke viden:

Dette parameter i Innovationsdiamanten, er her hvor *"gnisten til innovation opstår"*. (Darsø, 2012:69) Det problematiske i arbejdet med dette parameter er dog det, at når vi bevæger os i dette felt af ikke-viden, er det kendetegnende at føle sig usikker, og at mange ikke ønsker at udstille deres uvidenhed. Vi vil hellere bevæge os i et felt, hvor vi føler at det vi kan bidrage til processen, altså en følelse vi får i feltet viden (ibid.: 69), hvorfor vi har en tendens til at bevæge os ind i dette felt, hvor vi oplever tryghed og så at sige kan falde til ro. Det problematiske opstår dog

i, at vi i viden parameteret ofte kommer til at ” *udtale os om ting, vi mener at vide, men som nok burde granskes en anelse.*” (Darsø, 2012: 69)

Koncepter:

Koncepter kan ses som det synlige indhold i forhold til både produktet eller udkommet af innovationsprocessen, såvel som en slags strukturering af ”*deltagernes tanker, ideer, viden og ikke-viden.*” (Darsø, 2012: 71) På denne måde får parameteret koncepter en dobbeltbetydning som både en måde, hvorpå man i det innovative arbejde kan forstå og konceptualisere det pågående arbejde, men også har det sigte at danne baggrund for de strategier der anlægges i det videre arbejde og på denne måde rækker ind i projektfasen.

Relationer:

Det fjerde og sidste parameter som Darsø peger på i Innovationsdiamanten er relationer. Selv om vi ikke umiddelbart kan se relationer er de altid tilstede, når vi møder andre mennesker og er af afgørende betydning for, hvordan et samarbejde forløber. Relationer er karakteriseret ved at bevæge sig i spændet *sympati-antipati, tiltrækning-frastødning, inklusion-eksklusion og tillid-mistillid imellem deltagerne.* (Darsø,2012: 70) At tillid og respekt er konstituerende for de relationer, man indgår i innovative teams, er af afgørende betydning for, om hvorvidt man tør bevæge sig derud, hvor det hele bliver lidt usikkert og hvor man kommer lidt på gyngende grund, tør stille de åbne og undrende spørgsmål, der kan medvirke til at anlægge flere perspektiver og generere nye hypoteser i forhold til udviklingen af koncepter, der i sidste ende danner udgangspunkt for det færdige produkt.

Dynamikkerne langs akserne viden og ikke-viden, relationer og koncepter.

En dynamisk bevægelse imellem viden og ikke-viden og imellem relationer og koncepter er karakteristisk for det innovative arbejde i afspejlet i Innovationsdiamanten.

Hvis vi først vender blikket mod den dynamik, som Darsø kalder vidensdynamikken (Darsø, 2012, 2014) ser vi, at det både handler om at finde ud af hvilken viden, der allerede er tilstede i gruppen, hvordan denne viden er konstitueret i data, hvad den bygger på, men i lige så høj grad at stille de

undersøgende spørgsmål, som kan udfordre den eksisterende viden og herved medvirke til at udvikle ny viden og nye muligheder. På samme måde gør det sig gældende for parameteret ikke-viden og ikke bare forholde sig til dette som noget vi endnu ikke ved, men også det at forholde sig undersøgende til, hvad vi ikke ved. Denne undersøgelse af ikke-viden har bl.a. til hensigt, at vi gennem arbejdet med spørgsmål af typen, hvem, hvad, hvorfor og hvordan osv., får mulighed for at anlægge nye perspektiver på vores ikke-viden og herigennem også opdage nye muligheder eller nye veje at gå. (Darsø, 2014: 21)

Kommunikationsdynamikken og den gensidige påvirkning og afhængighed mellem relationer og koncepter kan ses i samme lys som vidensdynamikken og er knyttet til en "*kommunikations- og skabelsesproces*." (Darsø, 2012:72) Dette kan forstås på den måde, at både koncepter og relationer er i spil på én gang, selv om fokus lægges på det ene parameter, (Darsø, 2014:22) og er knyttet til kommunikation og samtale. I det tilfælde, der arbejdes med at udvikle nye koncepter peger Darsø på, at kvaliteten af relationerne får direkte indflydelse på dette arbejde og om "*grupper tør vove sig ud i ukendt terræn – eller ikke*." (Darsø, 2014: 22)

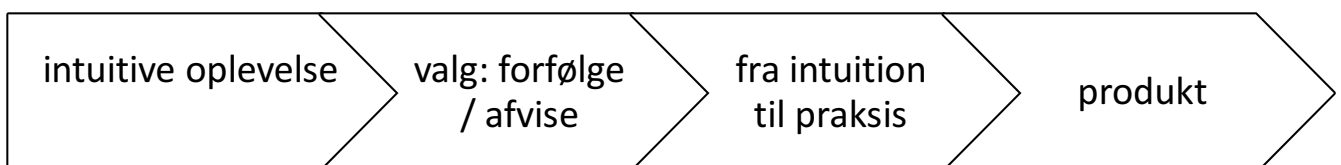
Nogle af disse parametre og dynamikker, som vi her har set Darsø pege på, kommer også til syne i dette projekts empiriske grundlag. Jeg vil her præsentere nogle af de pointer og opdagelser jeg har gjort i forhold til, hvordan man kan se projektfasen som helt grundlæggende for det skabende, kreative og innovative arbejde. I første omgang vil jeg skitsere, hvordan Lars Physant i en lang indledende fase arbejder sig ind i det at skabe et kunstnerisk værk. Efterfølgende den mere innovative proces inden for den måde, hvorpå Steen arbejder med at bygge de rigtige projekter op i forhold til den enkelte kunde. I Steens tilfælde vil jeg i højere grad knytte kommentarer til et ledelsesmæssigt perspektiv, og hvordan han arbejder med opmærksomhed i forhold til de medarbejdere, han har umiddelbart ledelsesansvar for. I denne forbindelse præsenterer jeg endvidere læseren for, hvad professor, ledelses- og kreativitetsforsker ved Harvard University, Teresa Amabile, kalder kategorier for god ledelsespraksis.

At få den gode ide:

Hvor kommer den gode ide fra? Som vi så på i tilfældet med Darsø’s Innovationsdiamant, kan der ved en slags struktureret åbenhed arbejdes med at finde frem til de gode ideer, når man arbejder i en teamstruktur. Men de gode ideer kan også komme andetsteds fra. Noget der tidligt i analysearbejdet faldt mig i øjnene var det, at både Lars og Steen arbejder med at holde muligheder åbne.

Jeg vil i det følgende afsnit beskrive, hvordan den gode ide kan opstå intuitivt, og hvordan man så at sige, kan arbejde med at lade den spire, pleje og passe den, gøde jorden for den, men også at nippe de blade af, der ikke vil tjene andet formål end det at suge den næring, som hindrer ideerne i at blomstre i fuldt flor.

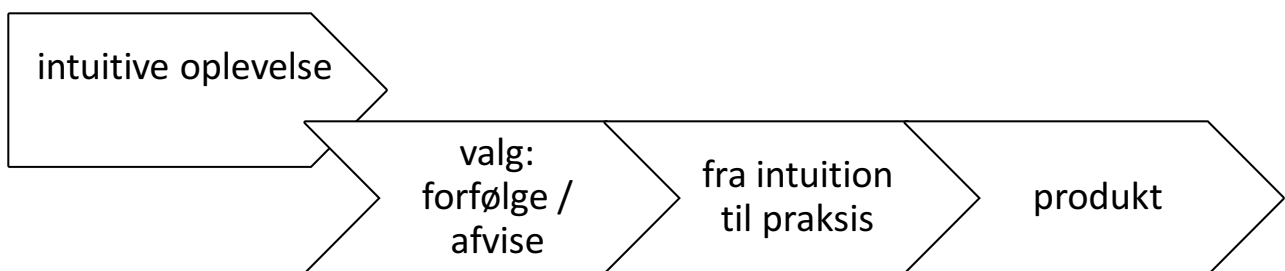
Et bud på, hvordan vi kan forstå intuition, dens ophav og fuldbyrdelse til et egentligt produkt, vil være en tråd, som kommer til at følge strukturen i projektets temaer før, under og efter den skabende proces. Nedenstående figur søger at illustrere, hvordan denne progression fra spirende ide i form af intuitiv oplevelse, gennem valget imellem at forfølge eller afvise, udførelsen i praksis og til det færdige produkt kan forløbe. Denne lineære fremstilling skal dog ses som en yderst forsimplet model over, hvordan den skabende proces forløber, og på denne måde ikke illustrerer, hvordan der undervejs vil være forskellige benspænd og obstruktioner, der gør, at bevægelsen går den anden vej.



(figur 5, Byrge og Hansen, i Raunsmmed og Zeller, 2012: 99)

Vi så tidligere i projektet, hvordan den intuitive oplevelse er rundet af mindst de tre faktorer: domæne relateret viden, forestillingsevne og intrapersonel intelligens. (Byrge og Hansen, I: Raunsmmed & Zeller, 2012) Det er en pointe her, at den intuitive oplevelse netop med afsæt i den intrapersonelle intelligens betoner den intuitive oplevelse som en subjektiv oplevelse. I beskrivelsen af denne fase vil jeg derfor anlægge et perspektiv, der i høj grad knytter sig til, hvordan denne oplevelse kommer til udtryk hos begge interviewpersoner. Hermed adskiller den sig fra de følgende processer, som i høj grad kan beriges af at disse finder sted i et relationel og socialt felt. Hvordan dette skal ses vil jeg behandle i afsnittet; ”Samarbejde i den skabende proces”.

Men først tilbage til den intuitive oplevelse.



Hvis vi for vender blikket mod, hvordan Lars Physant arbejder med ideernes opståen, sker det på forskellige måder. Både i en slags struktureret form, hvor han søger en indgående viden, stiller spørgsmål til hvilket mål han ønsker, bygger på tidligere koncepter, opbygger og vedligeholder relationer, men også hvordan han lader tilfældet råde og griber ud efter muligheder der synes pludseligt opstået. Jeg vil i det nedenstående afsnit først beskrive, hvordan Lars arbejder og derefter, hvordan ideernes opståen ses i den del af det empiriske materiale, der omhandler produktudvikling i Steens verden.

At få den rigtige ide til portrættet

I tilfældet med kunstneren Lars Physant og hans portrættering af Hendes Majestæt Dronning Margrethe II, kommer dette til udtryk gennem de samtaler og møder han har med Dronningen. Denne indledende manøvre, har altså til hensigt at spore sig ind på en vinkel, til at finde ind til kernen af det liv der rør sig bag den portrætterede. En undersøgelse som retter sig mod, hvad vi så Lotte Darsø (2012) beskrive som ”prejekt” altså noget der går forud for det egentlige projekt, i dette tilfælde det skabende arbejde.

Lars arbejder med forskellige tilgange til at frembringe ideerne, og at lade ideerne komme til sig. I forhold til portrætmaleriet af hendes Majestæt Dronning Margrethe, som i vid udstrækning har været udgangspunktet for det interview, der fandt sted i Lars’ atelier i Barcelona er der en gennemgående tråd, som træder frem. Denne tråd der viste sig, er en stræben efter at nærme sig ikke bare Dronningens væsen, men også hvordan den videre formidling og mødet mellem portræt og beskuer kunne finde sted. Lars har i denne forbindelse arbejdet med, hvordan denne formidling skulle komme til udtryk i det, der i sidste ende skulle ende i det færdige værk. Vejen mod dette kan ses som en slags målaføgning, som vi så det præsenteret i Darsøs begreb prejekt. (Darsø, 2012, 2014) Lars har under forløbet og måske især i den fase, hvor han har arbejdet med ideudvikling, rejst en række forskellige spørgsmål ikke bare i forhold til, hvordan han malerisk kunne arbejde med denne fremstilling, men også hvordan værket skulle fremtræde og knytte kontakt mellem Dronningen som monark og den almindelige dansker.

”Det startede, Niels Christian, som en indkredsning og en prøven de mange mange forskellige ideers bærbarhed af. Der dukker dusinvis af ideer op, hvordan blikket kan efter det første møde, under det første møde dukker der et væld af ideer op, som maser sig på for at blive prøvet af om de nu er bærbare, og der var det relativt tidligt, der dukkede en ide op, at det kunne være spændende, at blikket og altså det ene øje, men også at foreslå den mulighed, når nu det drejer sig om noget så specielt, som et menneske, der blandt meget andet er Majestæt og regent, den højeste i hele hierarkiet i rangordenen, er det muligt at møde det, netop det blik, som almindelig dansker, at komme i øjenhøjde med majestæten i en så privat og egentlig ligetil situation, uden offentlighedens søgelys.” (Bilag 1, p. 2, l. 44-52)

Lars rejser altså disse spørgsmål i et ønske om at forholde sig åbent og eksperimenterende i forhold til at skabe dette møde. Som det fremgår, er Lars i sin tilgang, selv efter det færdige portræt stadig i en position, hvor han forholder sig til værket og mødet mellem portræt og beskuer, som en slags mulighedsfelt, hvor han bevæger sig i, hvad vi så som ikke-viden. Samtidig ser vi også, hvordan han i arbejdet med at få ideerne til forholder sig endog meget aktivt i opbygningen af det relationelle forhold, og gennem en række af møder med Hendes Majestæt, hvor han tegner flere umiddelbare skitser og tager notater, arbejder sig ind til det, hvor han kan formidle dette relationelle forhold videre til en kommende beskuer. (Bilag 1, p. 2, l. 31-36) På denne måde ses Lars i denne projektfase også at forholde sig dette parameter, vi så præsenteret i innovationsdiamanten, relationer.

Samtidig bygger Lars også i denne fase videre på nogle af de koncepter (Darsø, 2012, 2014), som han tidligere har anvendt. Lars tager konceptet skitsetegning og skitse-malerier og arbejder sig dybere ind i den undersøgende fase ad denne vej. Lars fortæller om, hvordan han gennem konceptet skitser, søger at nærme sig, hvad han kalder ansigtets arkitektur. (Bilag 1, p.1, l. 25- 31) At Lars på denne måde tager udgangspunkt i tidligere tiders koncepter, erfaringer og malerisk kunnen peger i den retning i forhold til en forståelse af, hvordan han arbejder med at frembringe nye ideer på baggrund af den domæne relaterede viden og maleriske kunnen, han allerede besidder, men samtidig også en opmærksomhed på, hvordan disse tidligere tiders koncepter og kan medvirke til at generere nye. Lars’ udgangspunkt er altså på samme tid en specialeret viden og kunnen, en byggen videre på, hvad der tidligere har fungeret, men i et fremtidsorienteret perspektiv og en stræben efter at skabe en ny og enestående kunstnerisk fremstilling.

At male inspirationen frem.

”.. der kan der være et moment af det at tage tilløb til det at komme ind (...) det er i høj grad at male inspirationen frem..” (Bilag 1, p. 8, l. 223)

Samtidig er det karakteristisk, at Lars ikke bare i forhold til de første skitser og noter, i denne fase og prøven de mange ideer af, arbejder i en eksperimenterende form, hvor han afsøger muligheder for målet, at frembringe et værk, hvor mødet mellem Dronningen og beskueren bliver så intenst

som muligt. Portrætspecialist Thyge Christian Fønss beskriver værket og især processen på denne måde: *”For Lars Physant er det ikke nok blot at indfange et udseende og afmale dette – menneskestudiet skal resultere i substans og sjæl, og dette opnås kun gennem en for samtidskunsten ret unik arbejdsproces, der indbefatter talrige malede og tegnede skitser samt mange og lange møder og sittings med modellerne. Til hvert færdigt portræt hører således en større samling skitser, der strækker sig lige fra løst tegnede studier på papir til helt færdigmalede portrætter på lærred. Modellerne skildres i denne proces i mange forskellige positioner og i mange forskellige situationer, og det er summen af alle disse skitser der til slut leder kunstneren hen mod det endelige portræts udseende og stemning. Der befinder sig i kunstnerens atelier utallige af disse studier, der for de flestes vedkommende fremstår som færdige kunstværker, men som i Lars Physants optik kun har været at betragte som nedslag på vejen mod det endelige, sublime portræt. Det er en ganske bemærkelsesværdig og langsommelig og unik arbejdsproces, som undertegnede portrætspecialist i hvert tilfælde ikke kender fra andre nulevende, danske portrætmalere. Mange kunstnere udfører et par skitser i forbindelse med portrætbestillinger, men i månedsvis at tegne og male op til tyve færdige portrætter for at finde ind til såvel sin models ydre som indre udseende er kunstnerisk meget ambitiøst, meget respektfuldt over for modellerne og – ikke mindst- en del af opskriften på Lars Physants succes som portrætmaler.” (Nationalmuseet, 2015: 17)*

Vi ser her, hvordan en meget stor grad af fordybelse, og at arbejde sig ind til kernen i værket, mødet mellem beskuer og Dronningen, for Lars er en lang proces og hvor han taler om, det at prøve ideerne af og de mange skitse-malerier kan tages som udtryk dette. Lars fortæller også i interviewet fortaget i forbindelse med dette projekts tilblivelse om, hvordan disse mange efterprøvninger handler om, hvordan *”det (...) i virkeligheden (er) noget af det, det drejer sig om, der er præcis en udvælgelse af ideerne én efter én.”* (Bilag 1, p. 4, l. 105-106)

Denne tilgang er karakteristisk for den måde Lars har gået til opgaven med portrætmaleriet på, men han understreger, at han til andre tider også lader sig inspirere af det pludseligt opståede, mulighederne der skal gribes, og hvordan han til tider bliver ramt af *”... noget uden for kontrol (...) tilfældige samlinger af maling, der nu er blevet skubbet ind på lærredet på forskellige måder og nogle gange så træder jeg på det ”*, hvor han arbejder videre med med det umiddelbare indtryk tilfældighederne giver ham for i sidste ende at stå med et færdigt værk. (Bilag 1, p. 11. L. 304- 328)

Steen taler i lignende termer om det at gribe muligheder. Når Steen taler om ”*gribe et eller andet der skal gribes*” (bilag 2, p. 7, l. 208) kan det også være knyttet til den intuitive tilgang, nemlig den at forfølge en pludseligt opstået ide. I det følgende vil jeg bevæge mig i et felt, hvor det i højere grad er ledelsespraksis, og hvordan denne kommer til syne der er i fokus.

Ledelse og at skabe rummet for de gode ideer og den skabende proces

På samme måde som vi så Darsø opstille de fire kategorier for forarbejdet i forhold til innovative processer, projektet, har den amerikanske professor og ledelsesforsker ved Harvard University, Theresa Amabile, identificeret en række kategorier for god ledelsespraksis i forhold til at stimulere kreativitet og skabende arbejde. (Amabile,1998) Disse seks kategorier er: Challenge, Freedom, Resources, Work-group features, Supervisory encouragement, og Organizational support. (Amabile, 1998:78)

Kategorierne kan i nogen grad sammenholdes med Darsø's parametre i innovationsdiamanten, men knytter sig i højere grad til ledelsesmæssige opmærksomhedsfelter, og hvordan ledere med disse for øje kan stimulere kreative skabende processer.

Kategorierne har endvidere været en del af det teoretiske grundlag for den del af det analytiske arbejde, hvor genstandsfeltet har været Steens ledelsespraksis, og hvordan han arbejder med at skabe rum for udviklingen af nye produkter, hvorfor jeg kort vil præsentere de seks kategorier for god ledelsespraksis i det følgende afsnit. At præsentationen er placeret i denne del af projektet, sker i en forståelse af, at overvejelser og ledelsesmæssige perspektiver på kreative processer også i vid udstrækning finder sted i projektfasen, såvel som i en fortløbende opmærksomhed der følger processen.

Amabiles kategorier for god ledelsespraksis i forhold til kreativt arbejde.

Kategorierne er her fremstillet i samme rækkefølge som Amabile selv gør i sin tekst. (Amabile, 1998) Dette har jeg valgt, da jeg på denne måde ønsker at udvise loyalitet over for det teoretiske udgangspunkt. Samtidig skal det siges, at der i fremstillingen ikke er tiltænkt er en hierarkisk

ordning og at kategorierne på denne måde synes lige vigtige i forhold til en ledelsespraksis, der har til hensigt at stimulere kreativitet.

Challenge:

Som den første kategori for god ledelsespraksis til at stimulere kreativitet peger Amabile på det at matche medarbejdere og opgaver. Hvad der umiddelbart står som selvfølgeligt, bliver dog en anelse mere kompliceret end som så, hvis vi graver lidt dybere. Hvis vi først ser på medarbejderen i dette match, kræver det af ledere at have et indgående kendskab til bl.a. motivationsfaktorer hos den enkelte medarbejder, dennes ekspertise område og medarbejderens evne til kreativ tænkning. Disse faktorer var dem, vi så Amabile kaldte kreativitetens komponenter. Ydermere skal opgaven så matche disse kompetencer hos medarbejderen, men endvidere udfordre medarbejderen tilpas. Det vil sige at opgaven, skal ligge på grænsen af medarbejderens formåen, ikke så tilpas let at gå til, at medarbejderen keder sig, men heller ikke så vanskelig, at medarbejderen mister overblik og kontrol. (Amabile, 1998:78) Det betyder, at man som leder allerede inden opgavens begyndelse, må have en fornemmelse af, hvordan processen omkring opgaven kan tænkes at forløbe, og samtidig i løbet af processen sikre at opgaven vedbliver at være tilpas udfordrende.

Freedom:

Denne kategori for god ledelsespraksis, knytter sig til den del af kreativitetens komponenter der vedrører motivation. Frihed og autonomi er i forhold til motivation af kreative medarbejdere helt centrale faktorer. (Hein, 2009, Ryan & Deci, 2000) Det er dog samtidig en pointe, at frihed og muligheden for selv tilrettelægge vejen mod målet, er knyttet til selve processen, men ikke nødvendigvis til mål eller hensigt for processen. Tvært imod vil klart definerede mål og tydelighed i hensigten med processen, og at disse forbliver forholdsvis stabile under processen forstærke medarbejdernes kreativitet. Amabile udtrykker det således: *”People will be more creative, (...), if you give them freedom to decide how to climb a particular mountain. You needn’t let them choose which mountain to climb.”* (Amabile, 1998: 79)

Denne frihed til selv at vælge vejen til et givent mål, vil forstærke medarbejdernes ejerskab og indre motivation. Det vil den bl.a. fordi den enkelte medarbejder igennem friheden og autonomien, får mulighed for at bringe sin ekspertviden og sine kompetencer i spil.

Resources:

Hvor mange ressourcer der skal tilføres et givent projekt i form af både tid, medarbejderressourcer og penge, vil altid være en ledelsesmæssig overvejelse, der skal gøres. Det handler her om at finde den rette balance, men denne balance kan være overordentlig svær at finde. På den ene side skal der være tilstrækkelig tid, til at gennemføre projektet og levere et produkt af kvalitet, men samtidig kan en deadline, der er for løst sat og hvor der dermed ikke synes en umiddelbar slutning for projektet medvirke til at mindske motivationen hos kreative og videns stærke medarbejdere. (Hein, 2009) Hvis medarbejderne derimod oplever, at der ikke er tilført projektet nok tid, og deadline derfor ikke synes opnåelig, vil dette medvirke til at medarbejderne oplever sig overkontrollerede og så pressede, at motivationen reduceres. (Amabile, 1998: 80)

I forhold til de økonomiske ressourcer et givent projekt tildeles, gør lignende perspektiver sig gældende. Amabile peger på, at økonomiske tildelinger over effektivitetstærsklen (min oversættelse) ikke nødvendigvis gør processen mere kreativ. På den anden side vil en for lille økonomisk ressource i stedet allokere den kreative proces, mod det at finde og få tildelt flere midler, og dermed flytte fokus fra processens hensigt og mål. (Amabile, 1998: 80)

Work-group features:

Forskellighed i baggrunde, perspektiver og kompetencer i sammensætningen af det kreative team og en samtidig opmærksomhed på det enkelte medlems evne til kreativ tænkning, ekspertviden og hvordan den enkelte motiveres, gør også denne kategori for god ledelsespraksis til en yderst vanskelig og kompleks udfordring. Ikke desto mindre peger Amabile (1998: 80) på, at denne forskellighed i teamsammensætningen vil medvirke til at kreativiteten vil emergere på nye og spændende måder. Forskellighed og divergens i måder at tackle problemstillinger, er dog ikke nok i forhold til at kreativiteten vil blomstre. Amabile peger på tre andre egenskaber medlemmerne af det kreative team skal besidde. Som det første skal medlemmerne af teamet kunne motiveres af af nå et fælles mål, ikke bare ens egne, men at kunne se ens eget bidrag til processen i forhold til større og fælles mål både i forhold til den opgave teamet står overfor, men også i forhold til overordnede organisatoriske og strategiske mål. For det andet, at medlemmerne evner og har vilje

til at respektere andre medlemmers ekspertområder, viden, de anderledes perspektiver som kommer for dagen og ikke mindst andre medlemmers motivationsfaktorer. Den tredje og sidste egenskab medlemmerne skal have, er en villighed til at hjælpe deres kolleger, når disse oplever setbacks eller gennemgår vanskelige perioder i processen. (Amabile, 1998:80) Som det fremgår kræver det altså, at man som leder i sammensætningen af arbejdsgrupper og teams ikke bare har øje for og et indgående kendskab til den enkelte medarbejder, men i høj grad også, hvordan teamet fungerer og kan understøttes i et socialt og relationelt perspektiv.

Supervisory encouragement:

Mange ledere oplever en travl hverdag. Ikke desto mindre peger Amabile på at støtte og opmuntring fra nærmeste leder er af overordentlig stor vigtighed og derfor bør prioriteres. (Amabile, 1998: 81) Selvom de fleste medarbejdere i perioder sagtens kan opleve meningsfuldhed og finde motivation i opgavernes udfordringer, har de fleste af os brug for at opleve, at vores arbejde bidrager til et større fællesskab, gruppens, teamet eller organisationens, hvis vi skal bibeholde den indre motivation. I denne forbindelse kan en ledelsesmæssig opmærksomhed på og anerkendelse af den enkelte medarbejders, såvel som teamets fremskridt virke yderst motiverende. (Amabile & Kramer, 2011) Denne opmærksomhed mod de små fremskridt kan endvidere have en slags selvforstærkende effekt, idet at indre motivationsfaktorer som meningsfuldhed og fremskridt virker befordrende for produktiviteten, som til gengæld virker befordrende for oplevelsen af meningsfuldhed og hermed styrker den indre motivation. Amabile og Kramer, kalder dette for ”The Progress Loop” og forklarer det således: *”By supporting people and their daily progress in meaningful work, managers improve not only the inner work lives of their employees, but also the organization’s long-term performance, which enhances inner work life even more.”* (Amabile & Kramer, 2011: 12) Denne selvforstærkende effekt af anerkendelsen af den enkeltes eller teamets bidrag til meningsskabende effekt ud i organisationen er en af de stærkeste motivationsfaktorer, når vi taler om kreative og højt specialiserede medarbejdere. (Hein, 2009)

I forhold til det at stimulere det kreative arbejde, er det dog her væsentligt at forholde sig, at anerkendelse af disse fremskridt ikke kun knytter sig til produkter eller ideer udsprunget af processen, men i ligeså høj grad eller mere til de fremskridt, der sker i et processuelt perspektiv.

Støtte og opmærksomhed fra ledelsen til at undersøge og udforske dette nærmere vil virke befordrende processen yderligere. Vi ser her, hvordan det at ledelsen påtager sig ansvaret for processen og optræder som rollemodel vil forstærke følelsen af støtte. (Amabile, 1998: 82)
Denne tilgang kender vi også fra eksplorativ ledelse, (Elmholdt, et. al. 2009: 157), hvor det netop er en åben ledelsesstil, samt det at skabe rummet for fri diskussion og divergent tænkning, der er karakteriserende for at skabe rummet for kreativitet og skabende processer.

Organizational support:

På samme vis vil det, hvis det lykkes at udvise denne opmærksomhed og støtte på et organisatorisk plan, yderligere forstærke kreativitetens tre komponenter; ekspertviden, evnen til kreativ tænkning og motivation. Det vil det fordi jo flere gange medarbejderne udveksler ideer og data i forskellige sammenhænge, desto større bliver deres viden. Jo flere gange folk bliver udsat for forskellige måder at arbejde på forskellige tilgange til problemløsning, desto større bliver deres evne til kreativ tænkning. Med enkelte undtagelser vil denne opbakning og anerkendende opmærksomhed også styrke glæden ved arbejdet, trivsel på arbejdspladsen og den indre motivation. Men hvad betyder så, det at give eller udvise organisatorisk støtte. I sig selv er den ikke væsensforskellig på, hvordan vi så supervisory support, men ved at blive løftet til et organisatorisk plan bliver det muligt at gøre kreativitet til en bærer af kulturen i organisationen. Det bliver her muligt at anlægge strategier og politikker, der understøtter og bidrager til udviklingen af et kreativt skabende miljø ved at fremhæve og forstærke vidensdeling og samarbejde i hele organisationen. (Amabile, 1998: 82)

Hvad sker der Under den skabende proces.

Vi har nu set på prejektet og den intuitive oplevelse, som en måde, hvorpå man kan arbejde sig ind i selve det skabende arbejde. Det er dog en væsentlig pointe her, at forholde sig, at prejekt og projekt i denne fase, skal ses som en glidende bevægelse, og hvordan denne bevægelse ikke altid forløber i en lineær forståelse. Der kan gennem forløbet også fremkomme en række obstruktioner eller mindre benspænd, som gør, at man bliver tvunget til at træde et skridt tilbage, og at

bevægelsen således går den anden vej, og at man derfor bliver nødsaget til at bremse op og overveje, hvorvidt man er på rette spor. Steen taler i denne forbindelse om, hvordan et tilrettelagt forløb, kan blive forstyrret, og at processen derfor ikke forløber helt som planlagt. (bilag 2, p.16) På samme måde gør det sig gældende i forbindelse med den lineære fremstilling af processen fra intuition til færdigt produkt.

I det følgende afsnit præsenteres eksempler på, hvordan interviewpersonerne hver især arbejder under den skabende proces.

I Lars Physants tilfælde primært omkring, hvordan han har arbejdet med at skabe portrættet af Hendes Majestæt Dronningen, men også kort hvordan han i andre sammenhænge lader tilfældet råde og arbejder mere på baggrund af pludseligt opståede muligheder. I Steens verden skifter perspektivet en anelse karakter, og beskrivelsen går her også på, hvordan der i processen anlægges ledelsesmæssige perspektiver på den skabende proces. Som Steen selv siger det: "*når der er noget, der ligger uden for boxen, altså uden for standardløsningerne, så er det typisk der jeg selv er med. Og der bliver det (...) koordination, motivation og opfølgning af projekterne.*" (Bilag 2, p. 2, l. 54-56) I denne del vil det teoretiske udgangspunkt især knytte an til de seks kategorier for god ledelsespraksis, vi så hos Amabile.

Den kunstnerisk skabende proces

Lars har i processen arbejdet med at finde ind til det essentielle i portrættet, nemlig det:

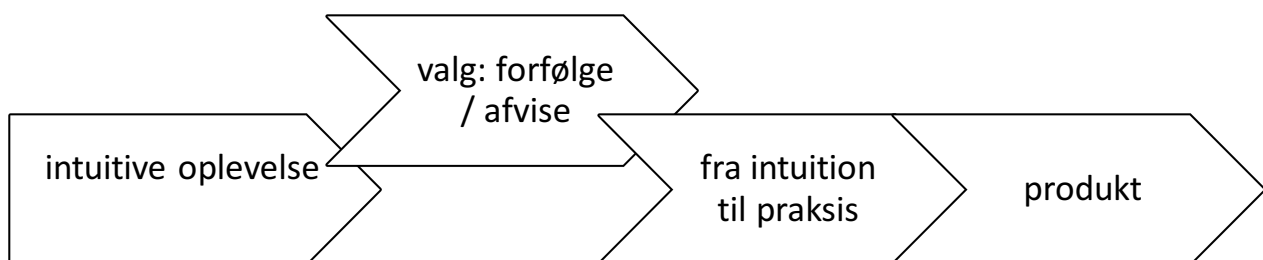
"(om) det (er) muligt at mødes med det blik i den situation, uden hun mister sin værdighed som monark, som regent eller hvad? Hvad sker der? Det er det, som jeg så til punkt og prikke har holdt fast i ved installationen på Nationalmuseet, hvor værket befinder sig nu, at Dronningens højre øje, blikket, befinder sig præcis i 160 cm højde over gulvet, som man har vedtaget er den gennemsnitlige danske øjenhøjde, for en gennemsnitlig dansk person. Og det at kunne gå ind i det, og have det møde i to blikke, er det muligt at etablere den kontakt, uden at regentværdigheden går tabt? Det synes jeg selv er et spændende spørgsmål, eller det var spændende for mig, og hver enkelt må så selv finde sit svar på det." (bilag 1, p. 31. 74-76)

Det er her en pointe, at Lars begynder med og arbejder videre ud fra en undren og det aktivt at stille spørgsmål i forhold til værket. Vi så tidligere, hvordan Lars betragtede dette som at prøve ideernes bærbarhed af og udvælge dem én efter én (Bilag 1, p. 4, l. 105-106) Hvis vi her ser på, hvordan dette kan forstås ud fra, hvad Darsø kaldte videns dynamikken imellem viden og ikke-viden, står det tydeligt at netop det at turde stille undrende spørgsmål står helt centralt for Lars i denne indledende fase, altså hvad vi kan se som prejektet, hvor han netop afsøger muligheder og mål. Samtidig ser vi, at Lars ikke kun beskæftiger sig selv med spørgsmålet, men faktisk sætter som en slags kriterie, at værket i sig selv og sit efterliv rejser nye spørgsmål i mødet med beskueren.

På denne måde er vi nået til det næste element i processen, som vi ser i nedenstående figur.

At vælge retning

”The skill is not enough: One first needs to make descision to use the skill” (Sternberg, 2006:90)



(Figur 5, valget mellem at forfølge og afvise ideer)

Hvis vi først ser på den intuitive oplevelse, er den, som vi så i tidligere afsnit, rundet af en domæne relateret viden. I Steens tilfælde en viden, som er baseret i mange års erfaring inden for bankverdenen. En viden som ikke bare knytter sig til, hvordan han tænker investeringsmuligheder i forhold til et økonomisk afkast, men også i høj grad til en lang række forskellige overvejelser, som

er mere eller mindre eksplicitte og er afgørende for om den intuitive ide forfølges eller afvises. Dette valg er rundet af forskellige parametre, som også er afgørende for, hvilken vej der vælges. Første skridt på vejen kunne være den, at undersøge om, hvorvidt der i organisationen er den støtte der skal til for at forfølge den gode ide, jf. Amabiles Organizational Support (Amabile, 1998). Steen beretter om, hvordan de i banken, hvor han arbejder er en række forskellige risikovurderinger i forhold til en række forskellige parametre, som er afgørende for, om de som bank vil være med til at udvikle et givent projekt.

"Som bank har man nogle parametre, hvor man kigger på risiko og det er jo for banker sådan i forskellige aspekter. Det helt traditionelle det er jo, at man ikke skal tabe penge på at låne penge ud, men sådan kredit er der ikke så meget af den verden, som jeg er i. Så er der noget af det som har været enormt aktuelt og som for alle banker, det er omkring de regulativer og lovgivninger i landene og licenser, har vi nogen risici for at forbryde os mod et eller andet der eller gøre et eller andet forkert og sådan monitoring, regulating risks, at vi nu ikke skal gå ind og få bøder, fordi vi nu opfører os forkert og så er der en tredje ting som også er enormt vigtig, det er sådan reputational risk, altså vil vi associeres med de lande eller de kundegrupper eller den specifikke kunde." (Bilag 2, s. 11, l. 304-312)

Det at vælge at forfølge eller afvise den intuitive ide, er i Steens organisation altså knyttet til mindst de tre parametre, han her præsenterer:

1. er der mulighed for at tjene penge? 2. hvordan sikrer vi, at vi holder os inden for lovens rammer? og 3. er det en ide vi som bank kan stå inde for i et etisk perspektiv og i forhold til, hvordan omverdenen ser på organisationen.

Hvis vi ser på denne del af processen gennem optikken "the five A's framework", (Glaveanu, 2012) jeg præsenterede tidligere, viser der sig, i forbindelse med disse tre risikofaktorer banken forholder sig til, en række perspektiver, der anlægges i valget mellem at forfølge eller afvise ideer. Hvis vi først ser på den tredje af de tre, nemlig reputational risk, lader den sig forklare ud fra Artifacts. Artefakter så vi tidligere: "... are not only material but can also be conceptual and, at times, can even take the appearance of an action or performance" (Glaveanu, 2013:74) Det betyder, at de overvejelser, der her knytter sig til det etiske perspektiv, og hvordan omverdenen

ser på bankens handlinger får direkte indflydelse på den skabende handling (Creative Act, min oversættelse) og valget mellem at arbejde videre med eller forkaste ideer. På denne måde bliver også omverdenen at betragte som aktør (Actor, min oversættelse) i dette forhold. Ydermere ser vi, hvordan omverdenens fordringer (Affordances, min oversættelse) stiller banken over for valget mellem at handle eller ej, forfølge eller afvise ideer, allerede i denne fase får indflydelse på det, der i sidste ende munder ud i det færdige produkt til kunden.

Hvis vi ser på det skabende arbejde i forhold til Steens organisation med optikken fra Darsø, er der også en lang række af eksempler på, hvordan de fire parametre fra Innovationsdiamanten træder frem. En væsentlig pointe i forhold til Innovationsdiamanten og Steens team, er den at parametrene her ikke kun skal ses som styrende for den innovation som foregår internt i teamet, men at den potentielle kunde, som processen i sidste ende rettet sig mod, ikke skal ses som en passiv modtager, men i stedet som en slags medskabere, der i høj grad bliver inddraget i processen bl.a. i forhold til risiko- og afkastforventninger. (Bilag 2, p. 12, l. 339) På denne måde får forholdet mellem kunde og bank, i den skabende proces direkte indflydelse på slutproduktet. Set med brillerne fra Glaveanu's five A's framework, bliver the creative Act, det at skabe det gode prospekt, altså også påvirket af, hvordan opmærksomheden er rettet mod kunden, som på denne måde kan ses som både Audience og Actor. Set på denne måde, bliver det relationelle parameter vi så hos Darsø af afgørende betydning for den skabende proces hos Steen og hans team. Det får også en overordentlig høj grad af opmærksomhed og opbygningen af den nære, personlige relation får nærmest strategisk karakter og kan til tider løbe over to til tre år inden der overhovedet bliver tale om et reelt kundeforhold. (Bilag 2, p. 5-6).

Lars og at vælge de gode ideer:

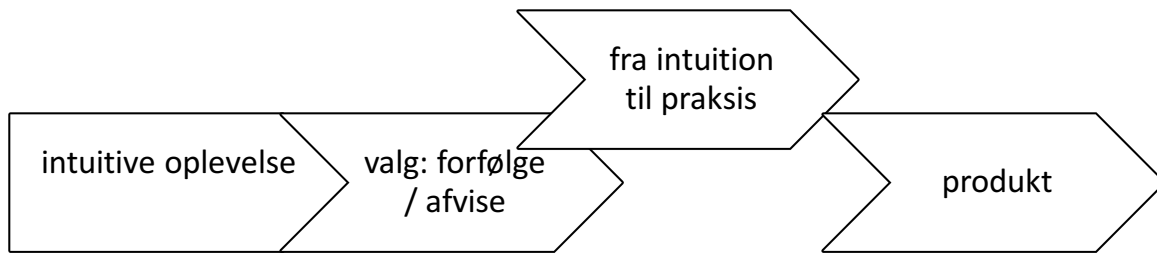
"Det startede, (...), som en indkredsning og en prøven de mange mange forskellige ideers bærbarhed af. Der dukker dusinvis af ideer op, hvordan blikket kan... efter det første møde, under det første møde dukker der et væld af ideer op, som maser sig på for at blive prøvet af, om de nu er bærbare." (Bilag 1: p.2, l. 44-47)

Måden hvorpå Lars arbejder med de forskellige ideers bærbarhed, så vi tidligere var rundet af handlinger. Lars arbejder med ideerne og deres værd gennem talrige afprøvninger i form af skitser og skitsemaalereier, - nogle bærer videre og andre afvises. Lars fortæller meget præcist om et eksempel på netop dette, at have valgt og opdage at have valgt forkert og derfor blevet nødt til at justere efterfølgende. Eksemplet han fremhæver tager udgangspunkt i, hvordan han blev fristet af den gode følelse af at male og samtidig, måske også lokket af hvad der umiddelbart kunne virke som en god ide kompositorisk i forhold til at skabe sammenhæng mellem en buket silkepeoner på Dronningens bord og mønstret i lænestolen, hvor hun sad. Først efter at have brugt en hel dag med koncentreret maleri forstod han, at dette havde rykket balancen i billedet, på en måde som for Lars var helt uforsvarlig og derfor følte sig nødsaget til at male det over. (Bilag 1, p. 12-13)

Lars beretter endvidere om, hvordan han tidligt i processen havde en ide om, at lade arkæologien spille en stor rolle i portrættet. Denne ide fødtes af såvel Dronningens interesse for netop arkæologien, såvel som Nationalmuseets rolle som bestiller af portrættet. Lars udtaler: *Jeg overvejede tidligt i processen at male Dronningen i et rum defineret af arkæologiske genstande eller måske endda en slags udgravningssituation. Når jeg fravalgte denne ide, var det fordi, at det stod mig klart, at Dronningen aldrig har ønsket at opbygge sin egen samling af fund. Det overlader hun til museerne.*” (Nationalmuseet, 2015: 15)

Hvis vi ser på denne situation med optikken fra the five A's framework, står det tydeligt, hvordan det der i første omgang var Audience for den kreative handling, skifter karakter og får direkte indflydelse på handlingen. At Dronningen således i sine samtaler med Lars gør det tydeligt, at hun ikke ønsker sin egen samling, betyder for Lars at han må vælge en anden retning end sin første indskydelse eller intuitive oplevelse. På denne måde går Dronningen fra at kunne betragtes som Audience til at blive en Actor og som sådan faktisk får indflydelse på de valg Lars, som skaber af værket, foretager. I dette tilfælde altså at afvise den intuitivt opståede ide.

Fra intuition til praksis:



Samarbejde i skabende processer:

Min umiddelbare hypotese om den kreative proces, Lars som kunstner går igennem var den, at han som maler alene var den handlende, men i analysen af interviewet træder også frem, at en lang række af andre har og får indflydelse på processen og som sådan kan betragtes som aktører (Actors) i forhold til den skabende proces. I det følgende afsnit vil jeg først beskæftige mig med, hvordan dette samarbejde mellem Lars og en lang række forskellige aktører finder sted og senere vende opmærksomheden mod, hvordan et sådant samarbejde finder sted i Steens tilfælde.

I den følgende beskrivelse, vil udgangspunktet for, hvordan Lars inddrager viden fra en række forskellige faglige domæner være eksemplificeret i den proces, hvor han arbejder med elementet, landkortet, som ses i baggrunden for portrættet. At jeg her tager dette eksempel som udgangspunkt for samarbejde i den kreative skabende proces, skal ses i forlængelse af, at Lars selv fremhæver dette som et tydeligt eksempel, men samtidig står det klart under interviewet, at en lang række af elementer i det endelige portræt er fremkommet i en sammenlignelig proces.

Lars formår at inddrage ekspertviden fra en lang række forskellige faglige domæner, udtrække viden og inspiration fra disse og indoperere disse i det færdige værk. Som det første eksempel på dette har Lars' værker sit udspring i en lang række forskellige relieffer, som bliver skabt inden han går i gang. Reliefferne bliver skabt af hans kone Silvia, som er uddannet skulptør og i samarbejdet med Lars vægtes især hendes evne til at arbejde med balance. Reliefferne får endvidere

tidsperspektivet i forhold til valget til at fremstå tydeligt. Reliefferne har efter de er skabt deres eget liv indtil den dag, hvor Lars ”finder det rette motiv” Lars taler om relieffer, der har været klar til at blive malet på i nærværd ti år, uden det rette motiv er dukket op. (Bilag 1, p. 14, l. 486- 496) Af andre samarbejdspartnere i udarbejdelsen af portrættet nævner Lars selv Peter, som har lavet et kæmpe projekt med at kortlægge området i Jelling, som får betydning for det færdige værk. (Bilag 1, p. 9, l. 263-270) Et samarbejde som ikke bare får en placering i det færdige værk, men også føder ideer hos Lars om, hvordan han med dette element i billedet kan referere til fortællingen eller artefaktet om Dronningen, som den sidste i 54 slægtsled i direkte linje fra Gorm den Gamle. Samtidig fremhæver Lars også, hvordan han med inddragelsen af skibssætningen fra Jelling knytter an til noget af den nyeste forskning, som Nationalmuseet har lavet. Vi ser altså her, hvordan samarbejdet med Peter giver Lars mulighed for at knytte bånd mellem fortid og nutid. Denne forståelse dirigerer endvidere Lars i retning af muligheden for, i sin kunstneriske fremstilling at inddrage yderligere et element, nemlig det med reference til den hollandske kunstner Johannes Vermeer og dennes maleri ”Kvinden i blått der læser et brev”, at benytte sig af lejligheden og indarbejde landkortet som et element, der på denne måde får karakter af artefakt. Men her stopper Lars’ bearbejdning af ideen om, at inddrage kortet over Jelling ikke. Lars arbejder videre med kortet og lader sig i denne forbindelse yderligere inspirere af Vasily Kandinskys kunst, så kortet i baggrunden i den endelige udgave fremstår som et abstrakt impressionistisk element inspireret heraf. (Bilag 1: p.9, l. 250-251) På denne måde fremtræder i Lars’ tilgang til den skabende proces, hvordan evnen til at arbejde på tværs af vidensfelter bliver konstituerende for både ideernes opståen, men i høj grad også i forhold til at udvælge, forfølge og konceptualisere de gode ideer.

Steen og teamet

Steen arbejder i denne sammenhæng i en sammenlignelig form, men både Steens, såvel som eksperternes viden, er naturligvis af en anden karakter eller knyttet til et andre ekspertområde. I Steens tilfælde er eksperterne økonomiske analytikere, konsulenter, juridiske eksperter, andre afdelinger i organisationen som arbejder med at udarbejde præsentationsmateriale og en lang række andre forskellige fagområder, der inddrages løbende i processen, hvor der måtte være brug

for det. Kunsten er tilsyneladende at vide, hvornår hvilken viden skal bruges og derfra evnen til at kunne kombinere denne viden på tværs af faggrænser i arbejdet med at skabe nye produkter.

Det vi tidligere så som en af parametrene for den intuitivt opståede ide, nemlig den domæne relaterede viden, får altså i denne sammenhæng en anden betydning og rolle. Hvor vi tidligere så på den domæne relaterede viden som noget knyttet til den enkelte, sker der noget andet i processen omkring det at skabe og udvikle nye produkter, når eksperternes viden bliver kombineret på nye måder i et socialt og relationelt felt.

Samtidig ser vi også i interviewet, Steen have bevidsthed om at vælge den rigtige medarbejder til den rigtige opgave (Bilag 2, p. 8) og på denne måde, det ledelsesmæssige opmærksomhedsfelt som Amabile kaldte Challenge. (Amabile, 1997) I en ledelsesmæssig kontekst, peger det i retning af netop at udnytte disse forskelligheder og medtage overvejelser omkring netop diversitet og paradokser i sammensætningen af de teams, hvor man ønsker en kreativ proces. Med Amabiles ord: *”...you must create mutually supportive groups with a diversity of perspectives and backgrounds. Why? Because when teams comprise people with various intellectual foundations and approaches to work – that is, different expertise and creative thinking styles – ideas often combine and combust in exciting and useful ways.”* (Amabile, 1998: 21) Også denne kategori vi så Amabile kalde Work-group features, træder frem under interviewet som et af Steens opmærksomhedsfelter og samtidig også, hvordan han er bevidst om, hvordan den sociale og relationelle stemning, som bærende element i forhold til den kreative skabende proces i teamet er. (bilag 2, p. 8, l. 218-227)

Motivation:

Vi har tidligere set på motivation som den ene af de tre komponenter, der er konstituerende for kreativitet. (Amabile, 1998) Steen har overordentlig stor opmærksomhed på denne del af komponenterne i forhold til sin ledelsespraksis. (Bilag 2, p.3) Men hvordan kan vi forstå dette element i det at skabe nyt?

I dette afsnit vil vi først se på Amabile & Kramers (2011) fire faktorer: catalysts, nourishing factors, inhibitors og toxins, og hvordan disse træder frem som ledelsesmæssige opmærksomhedsfelter i Steens arbejde med at stimulere teamet i den skabende proces.

Small wins – katalysatorer, vedligeholdere, begrænsere og det rene gift

Vi kan her søge forståelse af, hvilken betydning dette, at Steens opmærksomhed er rettet mod at medarbejderen bruger energien det rigtige sted, nemlig det at skabe nye produkter og møde nye potentielle kunder, gennem optikken ” the Power of small Wins” (Amabile & Kramer, 2011) Amabile og Kramer præsenterer her fire forskellige kategorier, hvor man som leder kan rette sin opmærksomhed og herigennem stimulere til en øget grad af indre motivation, som vi så som den ene del af kreativitetens komponenter. (Amabile, 1998) Samtidig er det en væsentlig pointe, at Amabile og Kramer, fremhæver hvordan man gennem det at rette opmærksomheden mod disse fire kategorier, ikke bare får øje for, hvad der sker, men i høj grad bliver givet mulighed for ledelsesmæssig handling i et fremtidsrettet perspektiv, der handler om at stimulere medarbejdernes motivation. Kategorierne er opdelt to og to, i den henseende, at to af kategorierne ”catalysts” og ”nourishers” grundlæggende er rettet mod en opmærksomhed på det der går godt og ”inhibitors” og ”toxins”, mod faktorer der medvirker til at begrænse og i yderste konsekvens kvæle medarbejdernes motivation. Samtidig er ”catalysts” og ”inhibitors” rettet mod strategiske handlinger, hvor ”nourishers” og ”toxins” i højere grad skal ses i et relationelt og socialt perspektiv.

“Catalysts are actions that support work. They include setting clear goals, allowing autonomy, providing sufficient resources and time, helping with the work, openly learning from problems and successes, and allowing a free exchange of ideas.

Their opposites, inhibitors, include failing to provide support and actively interfering with the work. Because of their impact on progress, catalysts and inhibitors ultimately affect inner work life. But they also have a more immediate impact: When people realize that they have clear and meaningful goals, sufficient resources, helpful colleagues, and so on, they get an instant boost to their emotions, their motivation to do a great job, and their perceptions of the work and the

organization. Nourishers are acts of interpersonal support, such as respect and recognition, encouragement, emotional comfort, and opportunities for affiliation. Toxins, their opposites, include disrespect, discouragement" (Amabile & Kramer, 2011: 8)

I forhold til det ledelsesmæssige opmærksomhedsfelt, som vi så Amabile kaldte "Resources", er Steen bevidst om, hvordan især at det knappe tidsperspektiv kan medvirke til, at han ikke altid får gjort de ting han gerne vil i forhold til at opstille eller sætte de rammer for medarbejderne, som er optimale for udvikling. (Bilag 2, p. 3, l. 80-88) Ikke desto mindre er Steens opmærksomhed rettet mod dette som en opmærksomhedsfelt for hans ledelsespraksis.

Et af de områder han i denne forbindelse, har arbejdet bevidst med, er det at spare medarbejderne for en del af det bureaukratiske arbejde, der også følger med i, når man som Steen og hans team skal forholde sig til en række forskellige lovtekniske krav og regler. (Bilag 2, p. 4., l. 111- 113) Steens opmærksomhed er på denne måde rettet mod at begrænse de begrænsende faktorer, inhibitors, i forhold til medarbejdernes mulighed for at arbejde med den skabende proces og samtidig altså også en opmærksomhed på, hvordan han som leder kan finde mulighed for at frigøre medarbejderne i teamet for nogle af de elementer, der i hverdagen medvirker til at frarøve tid til den egentlige opgave, det at skabe gode forretninger og generere nye kunder. (Bilag 2, p. 4, l. 110)

Weick: meningsskabelse Talk the Walk.

Bevægelige mål jf. Steen og beskrivelsen af, hvordan han arbejder med at følge op give feedback og tage samtalerne med medarbejderne inden møderne med kunderne.

Efter processen

Ligesom jeg pegede på de i tidligere afsnit, kan processen på vej til det færdige produkt og det temporale perspektiv "efter" også betragtes som en ikke-lineær bevægelse. Selv i dette perspektiv, hvor man kunne synes at projektet er afsluttet, produktet eller værket færdigt findes

en slags efterliv. I dette afsnit vil jeg derfor pege på nogle forskellige faktorer, der kan ses som "på-vej-mod" det færdige produkt.

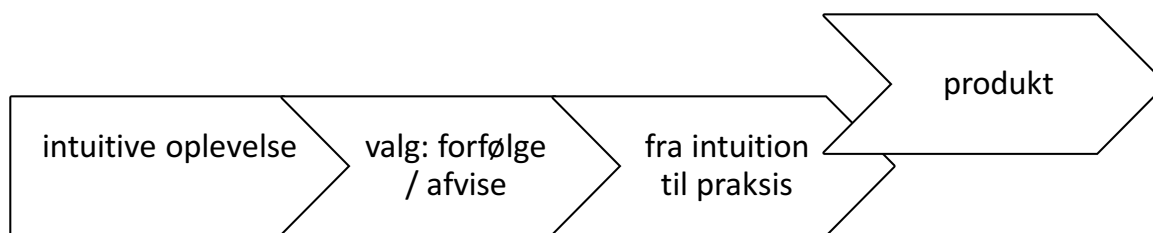
Begge informanter fremhæver det at have en deadline som befordrende for den skabende proces. Lars taler under interviewet om, hvordan han oplever et "adrenalinsus" og hvordan han oplever en kropslig fornemmelse og et skærpet fokus, i forbindelse med at han nærmer sig afslutningen af hans værker:

"Det er jo det, at du får en energiindsprøjtning som får dig til koncentrere dig vidunderligt. Det er klart, at der jo et adrenalinspark, som du kan benytte dig af eller skal benytte dig af, som er forløsende og frigørende på mange måder." (bilag 1, p. 5, l. 135-138)

Den oplevelse Lars her taler om, kan tages som udtryk for også, hvordan andre

Steen taler ikke helt så eksplicit omkring det, men har dog også en bevidsthed om, hvordan deadlines har indflydelse på processens forløb, og hvordan den opleves som en energiindsprøjtning i forhold til den skabende proces, og også hvordan han som leder kan anvende dette i forhold til teamet: *"... i stedet for at nu er det de her tre måneder, som vi har en tidsfrist på, så lad os gøre det de næste fjorten dage og så se at alle giver den en skalle og altså få skabt noget ånd omkring det i forskellige former."* (bilag 2, p. 14, l. 396-398)

Denne forståelse af effekten af en deadline vi her ser repræsenteret i Steens udsagn, ligger i umiddelbar tråd med, hvordan Locke & Latham peger på dette i deres målsætningsteorier, nemlig: *"Tight deadlines lead to a more rapid work pace, than loose deadlines..."* (Locke & Latham, 2002: 707)



I denne sidste del vil af de tre temporale perspektiver er vi nu nået dertil, hvor målet for den skabende proces, produktet træder frem.

I Lars tilfælde portrættets aflevering til i første omgang Nationalmuseet, siden Dronningen selv. Vi ser her, hvordan portrættet får et nyt liv efter afleveringen. Lars tilstræber ligefrem dette og har haft som fokus allerede i idefasen. Som vi så tidligere rejste Lars en række spørgsmål i forbindelse med idegenereringen i projektfasen. Disse spørgsmål var allerede her rettet mod portrættets efterliv og ophængning på Nationalmuseet i den nøjagtige øjenhøjde for en gennemsnits dansker, hvor Lars søgte i samspillet mellem beskuer og værk, at give muligheden for ” en *interaktion mellem to sjæle.*” (bilag 1, p.2, l. 34-35)

I Steens verden, får det færdige produkt en anden karakter og knytter sig i højere grad til et relationelt perspektiv mellem bank og kunde. Hvordan de som bank og rådgivere, søger et andet forhold til kunderne og hvordan det næsten får karakter af venskaber (bilag 2, p. 6, l. 166-169))

I forhold til begge eksempler, kan vi for at forstå, hvordan processerne og produktet får et efterliv, gennem at se på dem gennem nogle af parametrene fra optikken Innovationsdiamanten. (Darsø, 2012, 2014) Vi så tidligere på hvordan projektet, var rundet af dynamikkerne imellem viden og ikke-viden, samt dynamikken mellem relation og koncepter.

Hvis vi først vender blikket mod begrebet viden, så vi tidligere, at denne bl.a. er rundet af tidligere erfaringer. Det betyder også, at vi gennem den skabende proces gennem udvælgelse af den gode ide, viden genereret i og gennem samarbejde og sociale praksisser, mødet med viden relateret til

andre domæner end vores eget og flere andre delprocesser, opbygger nye erfaringer vores viden. Den viden som er konstituerende for fremtidige pre- og projekter.

Steen omtaler et element som det at have justeret forretningen fra at ville det hele, til at koncentrere sig om det de er gode til. På denne måde ses også hvordan erfaringer fra tidligere skabende processer, er medvirkende til hvilke koncepter, banken som udgangspunkt bygger sine kommende forretninger. På denne måde ses altså også dette parameter fra Innovationsdiamanten repræsenteret i fasen efter den skabende proces.

Som jeg også tidligere pegede på skulle de kunder, som Steen og hans team har, tænkes som aktører (Actors) i forhold til den skabende proces. Banken har i denne efterfølgende fase af det skabende arbejde i høj grad fokus på at vedligeholde og pleje det relationelle forhold mellem bank og kunde. Hvis vi igen ser på Innovationsdiamanten og parameteret relationer, viser der sig her en plausibel forklaring på, at dette ”produkt”, relationen, får indflydelse på fremtidige skabende processer.

Konklusion og perspektivering

Dette Masterspeciale i Læreprocesser – specialisering i ledelses- og organisationspsykologi, har haft som genstandsfelt, hvordan man gennem en undersøgelse af skabende processer fra to forskellige domæner, en kunstnerisk kreativ og kapitalforvaltning, kan forstå kreativ og innovative skabende processer.

Jeg har med henblik på denne undersøgelse anlagt de tre forskellige temporale perspektiver: før, under og efter. Dette gjorde jeg med den hensigt at imødegå nogle af de blinde pletter og forudfattede antagelser jeg måtte have i forhold til analysen af det empiriske materiale, og at arbejde i overensstemmelse med mit ønske om en åbenhed over for dette materiale og ikke lade mig styre af forudfattede hypoteser. Samtidig har jeg ladet mig inspirere af, hvordan man kunne se forløbet fra intuition til færdigt produkt. (Byrge & Hansen, i Rausmed & Zeller, 2012). Disse valg har dog også haft den konsekvens, at jeg i beskrivelsen af den skabende proces har anlagt et lineært perspektiv på, hvordan man kan se skabende processer forløbe. Denne fremstilling

afspejler ikke, de opdagelser jeg har gjort mig undervejs, nemlig det at skabende processer vanskeligt lader sig beskrive ud fra et sådant lineært perspektiv, men i stedet er langt mere komplekse, bevæger sig mellem de forskellige temporale perspektiver. Hvordan noget der syntes, at kunne placeres i kategorien Under, måske snarere hørte hjemme i kategorien Før, og hvordan skabende processer er karakteriseret ved at være dynamiske processer, hvor benspænd, obstruktioner, nye ideers opståen på baggrund af netop den skabende proces hele tiden skal ses som værende i bevægelse. Selv i Efter fasen, så jeg hvordan både det færdige portræt havde et efterliv, som kunne betyde at selv om det var sluppet fra kunstnerens hånd, levede den skabende proces videre, men dog nu i en anden relation, nemlig den der opstår i mødet mellem værk og beskuer.

På samme måde med projekter fra Steens og hans teams hånd. Projekterne og den skabende proces, der har ledt op til disse, lever også videre efter den umiddelbare aflevering, processen knytter også her an til et lidt andet perspektiv, nemlig relationen mellem bank og kunde, men også i forhold til at vedligeholde produkterne og udvikle nye. På denne måde lader den skabende proces sig bedst forstå, i hvert fald ind til videre, ud fra den dynamik som vi så i Glaveanus five A's framework (Glaveanu,2012). Det interrelationelle og interdependente perspektiv gav os her mulighed for netop at se den skabende handling (Creative Act) som en yderst kompleks størrelse, der i konstant bevægelse påvirkes af og selv påvirker omgivelserne.

Igennem dette projekt har jeg beskæftiget mig med kreative, innovative og skabende processer og søgte derfor som udgangspunkt en indsnævring af begreberne, som hver for sig er yderst komplekse begreber, med mange forskellige forståelser og akademiske tilgange. Jeg præsenterede her en forståelse af kreativitetsbegrebet, hvor jeg inspireret af Tanggaard (2008), hvor kreativitet = nyhed + værdi. Ydermere tog jeg udgangspunkt i Teresa Amabile og hendes forståelse af, at kreativitet skal ses som det fælles, der udgøres ”kreativitetens komponenter”, nemlig ekspertise, evnen til kreativ tænkning og motivation.

I forhold til innovationsbegrebet lænede jeg mig ad Schumpeters definition: *”en nyskabelse der tilvejebringer økonomisk værdi”* (Her i Darsø, 2012: 25) Herefter pegede jeg på ”skabende processer” som det fælles innovations- og kreativitet processer kan have til fælles, hvor skabende processer her skal forstås som: processer, der har det sigte at frembringe nyt af værdi.

Endvidere pegede jeg på, hvordan de fire parametre fra Darsøs (2011, 2014) Innovationsdiamant, viden, ikke-viden, relationer og koncepter kunne medvirke til en forståelse af, hvordan den skabende proces især i, hvad hun kalder projektet forløber. Vi så bl.a. her hvordan viden, hvis den ikke udfordres i dynamikken med ikke-viden, kan virke begrænsende på den innovative proces. Ikke-viden så vi herudover Darsø (2012:69) pege på der, hvor ”gnisten til innovation opstår”. Denne forholden sig sin ikke-viden, og vedholdende at rejse nye spørgsmål så vi repræsenteret i den måde, hvorpå Lars Physant har arbejdet i frembringelsen af portrættet af Dronning Margrethe. I forhold til relationer så vi på, hvordan Steen og hans team arbejder struktureret og strategisk på at opøve og vedligeholde den gode relation, både i forhold til potentielle kunder, men også med henblik på, at banken får mulighed for at etablere nye forretninger med eksisterende kunder. Vi så også her hvordan banken gør brug af en række forskellige eksisterende koncepter for investeringer, både i hvad vi her kan betragte som projektet, men også i forhold til at udvikle nye koncepter på længere sigt.

Med henblik på de ledelsesmæssige opmærksomhedsfelter, der kan anlægges i forhold til skabende processer, har der på samme måde været en række forskellige perspektiver, der gennem projektet har været beskrevet. I tråd med det komplekse felt, der lod sig vise gennem analysen af den skabende proces både som vi så det i forbindelse med den kreative kunstneriske tilgang hos Lars Physant og han portrættering af Hendes Majestæt Dronning Margrethe og hos Steen og hans team af kunderådgivere inden for kapitalforvaltning, viser også dette perspektiv sig bedst beskrive ud fra en forståelse af at de handlinger, der foretages får indflydelse på en lang række andre faktorer, der tilsammen udgør den skabende proces og i sidste ende produktet. Jeg pegede her på Amabiles kategorier for god ledelsespraksis i forhold til at stimulere kreativitet og uddrog eksempler fra empirien der kunne forklares herigennem. De seks kategorier vi så på, var: Challenge – rette udfordring til rette medarbejder, Freedom – friheden til selv at vælge, hvilken tilgang der er bedst i forhold til et givet problem, Ressources – at sikre den rette tildeling af tid og økonomiske midler, Work-group features – diversitet, respekt for andres arbejde, sociale og relationelle perspektiver, Supervisory Encouragement – opmærksomhed og anerkendelse fra nærmeste leder i forhold til de fremskridt der sker, men også i et processuelt perspektiv og

Organizational Support- at der i hele organisationen er et fokus på, vilje til, strategier og politikker, der understøtter kreative processer.

Sammenfald og forskelle i arbejdet med den skabende proces

Hvis vi vender blikket mod, hvordan den mere merkantile orientering står over for den kunstneriske tilgang til det at skabe, viser der sig et spor, som især er knyttet til den del af forarbejdet vi så Darsø kalde prejekt. Vi så hvordan Lars i sin tilgang og sin søgen efter mål, havde modet og ressourcer til at forholde sig undrende spørgende og afsøgende, i en periode der synes afspejle hele den skabende proces. Vi så hvordan Lars ikke bare i prejektet, men også efter aflevering af portrættet, forholder sig åbent i forhold til hvordan værket får et efterliv. Et helt centralt element i den kunstneriske skabende proces, vi her har set illustreret gennem eksemplet med portrætmaleriet, er den at forholde sig sin ikke-viden, som vi så hos Darsø. Ikke-viden var her at forstå ikke bare hvad vi ikke ved, men i ligeså høj grad en stræben efter at undersøge, hvad vi endnu ikke ved, at vi ikke ved. Hvis jeg afslutningsvis skal pege på forskelle i tilgangen til den skabende proces i de to forskellige domæner, som har været genstandsfeltet for undersøgelsen, træder især dette frem, at Lars i sin tilgang holder sig mere undersøgende i denne fase. Som vi så, arbejder Steen meget bevidst om at inddrage forskellige eksperteres viden i forhold til den skabende proces, at udvikle og tilrettelægge det rigtige produkt til en given kunde, og som sådan arbejde inden for det Darsø kaldte Videns parameteret. Spørgsmålet der her rejser sig, er det, i hvor høj grad de i hans organisation bevæger sig i ikke-viden.

Jeg har ikke i dette speciale beskæftiget mig med, om og hvordan kreativitet kan læres. Det er dog en grundlæggende antagelse for dette speciale at evnen til kreativ tænkning, som vi så hos Amabile som den ene af de tre af kreativitetens komponenter kan opdyrkes og udvikles over tid gennem mødet med forskellige tilgange til problemløsninger, mulighed for fordybelse i domæne relateret viden og en forståelse af hvordan man kan arbejde med udvælgelse af de gode ideer. Denne tilgang til en forståelse af kreativitet, er på denne måde også knyttet til, hvordan vi så den intuitive god ide opstå, hvordan man gennem valget forfølge eller afvise, fra intuitiv ide til praksis og til det færdige produkt. At kreativitet således ikke er en guddommelig gave til den enkelte, eller

at forveksle med talent, men i stedet skal forstås i en langt mere kompleks sammenhæng der udspiller sig i relationelle og sociale sammenhænge.

Litteratur:

- Alrø, H., Dahl, P. N., og Schumann, K., *Draft: Samtaleanalyse i hverdagen og videnskaben*, Aalborg Universitetsforlag, in press. 2015
- Amabile, T., *How to kill creativity*, Harvard Business Review, September, 1998, p. 77-87
- Amabile, T., Kramer, S., *The Power of small Wins*, Harvard Business Review, Maj, 2011, p.
- Borup Jensen, J., *Kreativitet og serendipitet – en didaktisk refleksion*, Dansk Pædagogisk Tidsskrift, nr. 2, Maj 2011, p. 71-81
- Brinkmann, S., Tanggaard, L., *Kvalitative metoder*, Hans Reitzels Forlag, 2010
- Brinkmann, S., *Dewey – en introduktion*, Hans Reitzels Forlag, 2006
- Dencker, Lars, *Ledelse med teori U i bagagen – mod en Ny Nordisk ledelsespraksis*, Forlaget Ankerhus, 2014
- Darsø, Lotte, *Innovationspædagogik – kunsten at fremelske innovationskompetence*, Samfundslitteratur, 2012
- Darsø, L., *Innovationskompetence, en vigtig organisatorisk konkurrenceparameter*, I: Bendixen, M. og Nickelsen, N.C.M., *Innovationspsykologi*, Dansk Psykologisk Forlag, 2014
- Gardner, H., *De mange intelligensers pædagogik*, red. Laursen, P.F., Gyldendals Bogklubber, 2006
- Glaveanu, V., *Rewriting the Language of Creativity: The Five A’s Framework*, Review of general Psychology, 2012, vol. 17, no. 1, p. 69-81
- Hennessey, Beth A., Amabile, Teresa M., *Creativity*, Annual Review of Psychology, 2010, Vol.61, p.569-598
- Johnson, P., Duberley, J., *Understanding management research*, Sage Publications, 2000
- Locke & Latham, *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, American Psychologist, vol. 57, No. 9, p. 705-717
- Pallasmaa, Juhani, *Embodied Experience and Sensory Thought*, Educational Philosophy and Theory, 39:7, 769-772, 2007

”Kunst og kontant- kunstnerisk kreative processer, kapitalforvaltning og ledelsesmæssige perspektiver ”
4. semester afhandling, Master LOOP, Niels Christian Bjørn Jensen, studienummer 20140183

Ryan, R.M , Deci, E.L., Self-determination Theory and the Facilitation of intrinsic motivation, Social Development, and Well-Being, American Psychologist, vol. 55, no. 1, p. 68-78

Scharmer, C.O., Teori U – ledelse der åbner fremtiden, Ankerhus Forlag, 2013

Schön, D.A. (2001), ”*Gradvis erkendelse af grænserne for den tekniske rationalitet*” i ”*Den reflekterende praktiker*”, *Klim*, kap. 2, s. 42-68

Sternberg, R.J., The Nature of Creativity, Creative Research Journal, Vol. 18, No. 1, p. 87-98, 2006

Tanggaard, Lene, Kreativitet skal læres – når talent bliver til innovation, Aalborg Universitetsforlag, 2008

Wegener, C & Tanggaard, L. Innovation som håndværk eller håndgreb. I: N.C Nickelsen & Bendixen, M. Innovationspsykologi, Dansk Psykologisk Forlag, 2012

Bilag

Bilag 1: Transkription af interview Lars Physant

Bilag 2: Transskription af interview Steen Krage

Bilag 3: At male billeder af billeder, Lars Physant, 2015

Bilag 4: Interviewguide Lars Physant

Bilag 5: Interviewguide Steen Krage