

## FORORD

---

Når man spørger hvad og hvor der er kreativitet vækker det en undren og en lyst til at udforske og åbne en ny verden. Vi forestiller os en rejse gennem en verden fyldt med farver, former, muligheder og udfordringer. Vi skal måske op på et bjerg for at se kreativitet i et bredere perspektiv eller ned i en dal for at undersøge små konkrete og specifikke eksempler på kreativitet eller måske skal vi hænge i træerne for at mærke fremtidens kreative vingesus. Uanset hvad skal der en rejse til, for at forstå, hvordan dette mærkværdige og luftige begreb bliver opfattet og anvendt og vi vil på rejsen støde ind i nye og anderledes opfattelser, fortolkninger og antagelser, hvilket gør rejsen endnu mere fantastisk.

Før rejsen helt kan begynde er der visse personer jeg skylder en tak, visse personer som er skyld i at rejsen er blevet helt fantastisk og som har bidraget med støtte og konstruktiv kritik. Allerførst vil jeg takke min vejleder Jette Steensen for uundværlig sparring og feedback. Dernæst Andreas Toft for tålmodig nærlæsning af specialet og bidrag til udarbejdelse af illustrationer. Endvidere skylder jeg en stor tak til specialets case i forbindelse med indsamling af empiri og mulighed for at få et indblik i den virkelighed verden.

**God læselyst og god rejse!**

Louise Møller Nielsen

Aalborg Universitet 31.juli 2010

## English resume

---

This rapport shows the difficulties concerning creativity in both a theoretical and practical perspective. In addition to this, the rapport focuses on, how creativity theoretical can be defined and interpreted as either an individual or a social cultural phenomenon. To this span there is a presentation of theoretical terms such as Mihalyi Csikszentmihalyis definition on creativity combined with Todd Lubart and also an introduction to Margret Archer's *meta-reflexivity* and Richard Florida's *the creative class*. Furthermore there is an introduction of the differences in general – and specific domain theory. The basis for this rapport is to understand how the collision between different opinions, values and attitudes can foster creativity and thereby make the blind spot visible. The blind spot is used by Otto Scharmer to illustrate the place, where action from an individual comes from, but in this rapport it is used to show the interaction between an individual and a social context.

Since creativity has gained a lot of focus and attention, the rapport contains an introduction of how the conception of creativity is visible in both private and public institutions and organizations. There is especially focus on a more concrete increase to interdisciplinary collaboration between institutions and organizations which is being suggested by the Danish Minister of Science. Besides a theoretical definition of creativity, the rapport discusses the challenges that are combined with creativity in organizations, in both an intern and extern perspective. To the more internal angle the rapport presents a theoretical frame to interdisciplinary collaboration and to the external point of view the rapport discusses Otto Scharmers four types of organizations and their willingness to open up to collaboration.

To illustrate and understand creativity in the span between individuality and differences the rapport contains a specific case, which is the main focus for looking at creativity in more practical terms. This case also includes aspects such as creativity in a financial crises and how to move from a heavy industrial type of organization to what is called *nomad-creativity*, which include the ability to be flexible and workable. After a more practical use of creativity and insight in how a specific organization understands and work with the phenomenon there is some more concrete guidelines to companies on how to develop and make sure that a grand level of differences is gained both on a micro, - mesa, and macro level. Furthermore there is a discussion on the necessity on developing a more open organization and being capable of working in an interdisciplinary collaboration.

Conclusively it shows that creativity is a difficult and often diffuse term to operate with both inside and outside organizations and often its difficulties is an excuse not to work with it. An attention to differences in organization, such as professions can be a keynote to the level of creativity and a way to expand an organizations effort to interact in an interdisciplinary collaboration. Furthermore it can be relevant to look forward instead of using the best practice principle, when dealing with creativity in organizations.

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b>	s.8
<b>2. Problemstilling – hvorledes synliggøres kreativitet?</b>	s.9
2.1. Problemformulering	s.9
2.2 Afklaring af forskellighedsbegrebet	s.10
2.3 Afgrænsning af speciale	s.10
<b>3. Kapitel 1: Redegørelse af specialets formelle rammer</b>	s.11
3.1 Specialets opbygning	s.11
3.2 Videnskabelig metode	s.13
<b>3.2.1 At sætte en uendelig proces i gang</b>	s.13
<b>4. Kapitel 2: Præsentation af empiriske metodeovervejelser</b>	s.14
4.1 Afgrænsning af empiri	s.14
4.2 Specialets forskningstype & design	s.15
4.3 Det kvalitative forskningsinterview	s.15
4.4 Præsentation af interviewguide	s.17
<b>4.4.1. Hvorfor de temaer?</b>	s.18
<b>4.4.2. Aktiviteter i interviewet</b>	s.20
4.5 Transskribering af interview	s.20
<b>5. Kapitel 3: Gennemgang af specialets teoretiske overvejelser</b>	s.22
5.1 Præsentation af teori	s.22
5.2 Afgrænsning af teori	s.24
<b>6. Kapitel 4: Afklaring af kreativitetsbegrebet</b>	s.25
6.1 Kreativitet i hvilken kontekst?	s.25
6.2 Generel- og specifik domæne teori	s.28
6.3 Definition af kreativitetsbegrebet	s.30
6.4 Kreativitetsniveauer – en vurdering	s.32
6.5 Putting creativity to work – kreativitet som procesværktøj	s.34
6.6 2 hovedfortolkninger af kreativitet	s.35
6.7 Kreativitet mellem individ & socialkulturel kontekst	s.35
<b>6.7.1 Forholdet mellem kreativitet &amp; læring</b>	s.37

6.8 De kreative individer	s.39
<b>6.8.1 Refleksivitet</b>	s.39
<b>6.8.2 Meta-refleksivitet</b>	s.40
<b>6.8.3 Primadonnaer</b>	s.41
<b>6.8.4 Social mobilitet</b>	s.42
6.9 Teoretiske kriterier for kreativitet	s.43
<b>7. Kapitel 5: Kreativitet i det moderne samfund</b>	s.44
7.1 Kreativitet i privat & offentlige sektor	s.45
<b>8. Kapitel 6: Organisationer – rammerne for kreativitet</b>	s.48
8.1 Tværfagligt samarbejde – hvordan kan det skabes?	s.48
8.2 Organisationers grad af åbenhed	s.51
8.3 Opsummering	s.54
<b>9. Kapitel 7: Kreativitet – en virksomhed på vej</b>	s.56
9.1 Analyse af kreativitet i praksis	s.57
<b>9.1.1 Eksempel 1 Kultur &amp; brand virksomheden</b>	s.58
<b>9.1.2 Eksempel 2 Filmsamarbejde</b>	s.59
<b>9.1.3 Eksempel 3 Undervisningsprojekter</b>	s.62
9.2 Når kreativitet mister sin betydning	s.63
9.3 Er best practice den rette platform for nytænkning og kreativitet?	s.64
9.4 Hvem skal sikre kreativitet i virksomheder?	s.66
9.5 Kan tværfagligt samarbejde finde sted i virksomheder?	s.68
9.6 Kreativitet i krisetider	s.72
9.7 Fra tung industri til nomade kreativitet	s.74
9.8 Opsummering	s.76
<b>10. Kapitel 8: Det første skridt på vejen – vejledende anbefalinger</b>	s.78
10.1 Rekrutteringsprocesser	s.78
10.2 Mødet mellem forskelligheder	s.79
10.3 Samarbejde med utraditionelle partnere	s.82
<b>10.3.1 Business as (un)usual</b>	s.82
<b>10.3.2 Fremsynethed &amp; bæredygtighed – i et tværfagligt perspektiv</b>	s.84

<b>11. Kapitel 9: Konklusion</b>	s.85
<b>Artikel: <i>Creativity can destroy or develop</i></b>	s.87
<b>12. Litteraturliste</b>	s.91
<b>Bilag</b>	

---

**OVERSIGT OVER BILAG**


---

Ud fra et miljøansvarligt standpunkt ønsker jeg ikke at anvende papir til interviewudskrifterne, men i stedet lade læseren anvende et USB - stik, som kan være åben samtidig med læsning af specialet. **Da interviewmaterialet er af fortrolig karakter kan et USB - stik kun rekvireres af censor og vejleder.**

Bilagene ser ud som følgende og kan findes vedlagt efter specialets litteraturliste:

1. Interviewguide A	s.95
2. Interviewguide B (Til konsulent Michael Jacobsen)	s.99
3. Interviewguide C (Telefoninterview)	s.102
4. Interviewguide D (Engelske version)	s.103
5. Udviklingsproces (Øvelse i interview)	s.107
6. Fotoserie (Øvelse i interview)	s.108

---

**OVERSIGT OVER MODELLER I SPECIALET**


---

Model 1	Fortolkningsprocessen	s.13
Model 2	Tragten	s.18
Model 3	Kategorier af begavelse	s.29
Model 4	Den kreative cirkel	s.34
Model 5	Tværfaglighed som metode	s.51
Model 6	3 faser for forandring	s.78

## 1. Indledning

Hvis du søger på *Kreativitet* på [www.google.dk](http://www.google.dk) får du 1.660.000 resultater<sup>1</sup>, som indeholder alt fra kreativitet indenfor naturvidenskab til kreativitet indenfor organisationer. Kreativitet er således ikke længere forbeholdt de kreative brancher, men hører i dag hjemme i enhver virksomhed, på enhver arbejdsplads og i enhver organisation. Kreativitet er en ressource som har vidt forskellige ansigter og som i stigende grad bliver anerkendt som essentiel i forhold til problemløsning og nytænkning. I erhvervslivet er der også interesse for, hvordan man fremmer den kreative idéudvikling, der er så vigtigt når, man skal fastholde sine positioner i det fremtidige samfund. Og det er både hos den enkelte medarbejder og hos ledelsen. For hvordan sikrer ledelsen, at der sker en udnyttelse af de kreative potentialer der er hos de enkelte medarbejdere og hvordan sikrer ledelsen en stadig kreativ udvikling af deres produkter og tjenester?

Udover at kreativitet er blevet et nyt begreb indenfor virksomheder og organisationsudvikling er der også skabt en opmærksomhed på de arbejdsformer, der kan fremme kreativitet. Eksempelvis påpeges det af Jakob Stolt at det er afgørende at kunne samle personer med forskellig faglig viden og synspunkter og få dem til at arbejde sammen frem mod nye løsninger og mål, således at der i bred forstand kan profiteres af de synergier, der opstår ved tværfaglighed(Stolt, 2008).

At kunne anvende sin viden uden at være hæmmet af faglig, social eller kulturel mønstertænkning, er en væsentlig kompetence i et videnssamfund, hvor behovet for tværfaglig udvikling og kreativitet bliver stadig mere efterspurgt (Byrge IN Stolt, 2008:51).

Det ovenstående citat udtrykker et mønsterbrud, som er et resultat af en evne til at overskride egne faglige og sociale grænser for derved at samarbejde med andre faggrupper og individer. Men denne overskridelse kan også betyde et sammenstød mellem meninger, holdninger og værdier, som muligvis kan medfører at kreativitet synliggøres, netop fordi individer bliver opmærksomme på forskelligheden. En efterspørgsel på tværfaglig udvikling og kreativitet afspejler et samfund, der har indset at konservative siloopdelte og hierarkiske organisationer ikke længere kan overleve, men derimod må slå dørene op til nye tider og nye radikale arbejdsformer, som udfolder og skaber kreativitet. Denne overgang afspejles ligeledes i specialets case, hvor opmærksomheden på at åbne op for mere samarbejde både på tværs i og udenfor organisationen betyder større mulighed for at bevare positionen på det nationale og globale marked. Kreativitet kan dermed blive en betydningsfuld konkurrenceparameter, hvis det iværksættes og iscenesættes i fremtidens organisationer.

---

<sup>1</sup> Hjemmesiden er blevet tjekket d. 20.07.2010 kl. 12.45

## 2. Problemstilling – hvorledes synliggøres kreativitet?

Udgangspunktet for dette speciale har været en konstatering af, at der i både teori og praksis er visse vanskeligheder forbundet med afklaringen af kreativitetsbegrebet. I specialets case udtrykkes det, at kreativitet bærer præg af at være et flydende og ubestemt socialt fænomen, som er svært at konkretisere i praksis. Der er desuden en tvetydighed i kreativitetsbegrebet, idet det ud fra en videnskabelig kontekst enten indfanges i primært psykologiske eller sociologiske funderede teorier og tager udgangspunkt i enten en individuel biografi eller en sociokulturel forståelse. Hertil udtrykker Mihaly Csikszentmihalyi at et studie af kreativitet ikke kan lade sig gøre ved udelukkende at omhandle individet, men at der også bør inddrages det sociale og historiske miljø, som individets handlinger udføres i (Csikszentmihalyi IN Sternberg, 1988:325)<sup>2</sup>. Denne tvetydighed er med til at gøre kreativitetsbegrebet kompliceret og nuanceret, hvorfor der er behov for en tydelig afklaring af begrebet i et teoretisk perspektiv.

En mulighed for at synliggøre kreativitet kan ske ved en opmærksomhed på *forskelligheder*, der signalerer en form for sammenstød mellem synspunkter og meninger, som kan give anledning til nytænkning og kreative løsninger, netop fordi man ved at konfronteres med andre synspunkter, fagligheder og værdier kan få øje på den blinde plet. Brugen af den blinde plet er hentet fra Otto Scharmer, der anser den blinde plet som det sted, hvorfra bevidsthed og intention opstår og det sted, hvorfra individets handlinger udgår fra (Scharmer, 2008:15)<sup>3</sup>. Jeg vil dog udvide dette begreb til at omhandle samspillet mellem individet og omverden samt at anledningen til kreativitet kan betyde en synliggørelse af den blinde plet. Det er med andre ord ikke en betegnelse for individets blinde plet, men mere et begreb, der dækker over det område, der kan dannes, når kreativitet affødes af sammenstød mellem synspunkter, meninger og fagligheder.

Med afsæt i ovenstående har jeg udarbejdet følgende problemformulering;

### 2.1 Problemformulering

Ud fra teoretisk litteratur vil jeg redegøre for kreativitetsbegrebet, for dernæst ved brug af en udvalgt case, at vurdere, hvordan kreativitet anvendes og fremstår i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed

<sup>2</sup> Mihaly Csikszentmihalyi har behandlet kreativitet som en interaktion mellem individ og en socialkulturel kontekst. Se kapitel 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet* for nærmere uddybning

<sup>3</sup> Otto Scharmer (2008) anvender Teori U til at klarlægge det han kalder *den blinde plets typografi*, men da jeg ikke bruger begrebet helt i overensstemmelse med Scharmers udlægning finder jeg det ikke aktuelt at inddrage Teori U

## 2.2 Afklaring af forskellighedsbegrebet

Det har været et bevidst valg fra min side af, at anvende *forskellighed* frem for eksempelvis *mangfoldighed* i specialets problemformulering. Dette skyldes blandt andet at der i mangfoldighed ligger et utal af perspektiver, såsom mangfoldighedsledelse, mangfoldighed ud fra etnicitet, køn, uddannelse og indenfor faggrupper som antropologi, sociologi og etnografi. Det kan derfor være vanskeligt at anvende mangfoldighed uden at skulle indsnævre begrebet så meget, at det til sidst bare vil være en simplificering af dets oprindelige betydning og en generalisering i så høj grad, at værdien udvandes. Desuden synes jeg ikke at mangfoldighed oprigtigt kan dække over sammenstødet mellem meninger, holdninger og opfattelser, hvilket jeg begrundes i, at mangfoldighed mere omhandler en karakteristik af individets kulturelle og miljømæssige egenskaber og forudsætninger. Modsat mangfoldighed mener jeg at begrebet *forskellighed* godt kan favne bredt, men at der i selve ordet ligger en antydning af ligheder, således at der indenfor de rammer jeg anvender begrebet i, ikke nødvendigvis kun kan påpeges forskelligheder, men også visse ligheder. Desuden mener jeg at begrebet *forskellighed* dækker over såvel faggrupper som persontyper, men også på dybere niveauer, der omfatter meninger, synspunkter, holdninger og værdier. Da jeg ikke har fundet andre passende begreber, vælger jeg at gøre brug af forskellighedsbegrebet, som dækkende for det sammenstød, der kan ske i interaktionen mellem individers meninger og holdninger for derigennem at skabe opmærksomhed på den blinde plet. Jeg er dog opmærksom på at der ikke er et deciderede teoretisk grundlag for begrebet, hvilket kan besværliggøre brugen af begrebet i det omfang der ønskes.

## 2.3 Afgrænsning af speciale

På baggrund af specialets problemstilling udledes det, at kreativitet enten skal vurderes som et individuelt eller socialt fænomen, hvilket også får betydning for de spørgsmål og svar, som indgår i specialet. Da jeg vægter den sociale interaktion mellem individer højere end den mere psykologiske og individorienterede tilgang til kreativitet vil specialet primært tage udgangspunkt i at kreativitet er et socialt fænomen. Idet jeg tager afsæt i kreativitet i spændingsfeltet mellem individualitet og forskelligheder, vil jeg dog ikke afskrive den individorienterede tilgang eller på anden vis afvise alternative muligheder for at fremme kreativitet, men blot anlægge et filter, hvori jeg begrænser de psykologiske og kognitive tilgange til kreativitet. Det er med andre ord et filter jeg pålægger specialet, således fokus og interessefelt ikke tilsløres af mange andre væsentlige og spændende områder, som opstår i arbejdet med kreativitet.

Ligeledes er det væsentligt at afklare, at formålet med specialet er at vurdere, hvordan kreativitet fremstår i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed, hvorfor jeg ikke på noget tidspunkt kan opstille generelle retningslinjer for, hvordan kreativitet fremmes. Der er heller ikke et ønske om, at generalisere kreativitet eller på anden måde påvise generelle tendenser om, at forskellighed udelukkende resulterer i synliggørelsen af den blinde plet, hvori kreativitet dannes. Derimod vil jeg forsøge at nuancere de begrænsninger og udfordringer, der kan være i forbindelse med fremtidig udvikling af kreativitet i et organisatorisk perspektiv. Dette speciale er præget af en opfattelse af, at en genstandsforståelse



nødvendigvis må inddrage flere tematiseringer. Som konsekvens heraf er der i begrebsliggørelsen og afklaringen af kreativitetsbegrebet anlagt et resultat-, social- og procesorienteret synsvinkel<sup>4</sup>, ligesom analyser og diskussion foretages på både mikro-, meso- og makroplan. Hensigten hermed er at få et så dækkende billede af kreativitet i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed som muligt. Til trods for at der i litteraturen (Sternberg, 2004) udtrykkes et behov for at fjerne begrebet *kreativitet* og i stedet bruge det i sin adjektiv form, således der kun opereres med eksempelvis kreative produkter, kreative processer eller kreativt potentiale. Personligt vil jeg dog mene at begrebet dækker over flere gradationer og ikke kan reduceres til udelukkende et adjektiv, hvorfor jeg tager afstand fra denne reducere i specialet.

### 3. Kapitel 1: Redegørelse af specialets formelle rammer

Dette kapitel har til hensigt at præsentere specialets opbygning, hvori jeg redegøre for de enkelte kapitlers indhold og relevans. Derudover vil dette kapitel behandle de videnskabelige overvejelser jeg har gjort mig i forbindelse med indsamling og bearbejdning af specialets datamateriale. Jeg vil indenfor min afklaring af videnskabelige metode primært behandle den hermeneutiske tilgang, som udgangspunkt for min fortolkning af empiri.

#### 3.1 Specialets opbygning

I **kapitel 1** har jeg, udover denne præsentation af specialets strukturelle opbygning, gennemgået specialets videnskabsteoretiske overvejelser ved brug af den hermeneutiske metode samt tydeliggjort fortolkningsprocessen for dette speciale. Af teori har jeg gjort brug af Scott & Usher (2006) samt Launsø & Rieper (2005). Kapitlet bidrager således til en behandling af mine metodiske overvejelser. **kapitel 2** er den empiriske del af specialet, hvor jeg ved brug af Steinar Kvale (1997) og Launsø & Rieper (2005) har redegjort for det kvalitative forskningsinterview og forskningsdesign. Derudover indeholder kapitlet en præsentation af interviewguiden, herunder begrundelse for interviewets temaer og aktiviteter i interviewet. Sidst i kapitlet afspejles overvejelser omkring transskribering af interview. Til dette har jeg atter gjort brug af Steinar Kvale (1997). I **kapitel 3** har jeg præsenteret de teorier, som specialet indeholder samt redegjort for min afgrænsning af teori. Hertil har jeg tilføjet, hvorledes teorierne bliver anvendt og hvordan udvalgte teoretikere suppleres med anden teori. **kapitel 4** er en decideret begrebsafklaring af kreativitetsbegrebet og udgør ligeledes den teoretiske ramme for specialet. Afklaringen af kreativitetsbegrebet behandler jeg ud fra et resultat-, proces- og socialperspektiv, samt sondringen af kreativitet som enten specifik- eller generel domæne begreb, hvilket er en væsentlig skildring til forståelse af, hvordan kreativitet kan opfattes. Til selve definitionen af kreativitet har jeg gjort brug af Mihaly Csikszentmihalyi og Todd Lubart. Endvidere synliggøres Charles Landrys model "den kreative cirkel" som eksempel på den procesorienterede tilgang til kreativitet. Desuden benyttes kapitlet til at belyse de to hovedfortolkninger, der forbindes med kreativitetsbegrebet, hvori jeg har redegjort for såvel interaktionen mellem individ og socialkulturel

---

<sup>4</sup> Foruden individkomponenten er social-, proces- og resultatperspektivet de resterende tre komponenter, som tilsammen udgør kreativitetsbegrebet (Brown IN Glover, 1989:3)

kontekst og den mere individorienterede tilgang, der omhandler de kreative individer. Afslutningsvis indeholder kapitlet en opstilling af de kriterier for kreativitet, som jeg har kunnet opstille på baggrund af en teoretisk behandling af kreativitetsbegrebet. Disse kriterier har jeg anvendt til specialets analyse (kapitel 7). **Kapitel 5** er en oversigt over kreativitet i det moderne samfund, hvor jeg blandt andet har taget afsæt i Otto Scharmer og Richard Floridas præsentation af kreativitetens væsentlige placering i samfundet. Ligeledes indeholder kapitlet en redegørelse af kreativitet i privat og offentlig sektor, herunder har jeg behandlet Det Strategiske Forskningsråds forsøg på at fremme et tværfagligt samarbejde mellem private organisationer og offentlige institutioner samt benyttet mig af Christian Basons definition af begrebet *Velfærdsinnovation*. Kapitlet bidrager således til en oversigt over kreativitetens indflydelse og udvikling på makroplan og udgør specialets overordnede samfundsperspektivering. I **Kapitel 6** har jeg bevæget mig ned på et organisationsplan, hvor jeg har beskrevet de organisatoriske rammer for kreativitet, herunder eksterne og interne forhold. Der behandles i dette kapitel lokal teori til specifikke formål, hvorfor de ikke fremgår i specialets teoretiske hovedafsnit(kapitel 4). Heriblandt har jeg introduceret arbejdsmetoden; *tværfagligt samarbejde* og Otto Scharmers *strukturerede firefeltslinse*. Førstenævnte omhandler de mere interne forhold, hvor jeg har gennemgået de teoretiske forudsætninger for et tværfagligt samarbejde med inspiration fra antologien *Tværfaglighed i entrepreneurshipundervisningen* fra 2008(red. Jacob Stolt). Sidstnævnte har bidraget som teoretiske ramme for typer af organisationer og deres grad af åbenhed overfor et muligt eksternt samarbejde. Kapitlet bidrager til en forståelse af og indsigt i de mulige arbejdsmetoder, der kan fremme en synliggørelse af forskellighed både i og udenfor organisationer.

**Kapitel 7** er specialets analyse, hvor jeg først og fremmest har behandlet socialkonstruktivisme, som min videnskabelige tilgang til analysen. I selve analysen har jeg præsenteret og gennemgået specialets case med afsæt i tre eksempler på kreativitet i praksis, hvortil jeg har anvendt de kriterier for kreativitet, som jeg opstillede i kapitel 4. Endvidere har jeg i kapitlet diskuteret væsentlige aspekter ved specialets case, der bidrager til en større indsigt i og forståelse af kreativitet ud fra både et internt og eksternt perspektiv. Kapitlet danner således ramme for den anden del af specialets problemformulering, hvori jeg ud fra en specifik case vurderer kreativitet i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed. I **Kapitel 8** har jeg på baggrund af analysen synliggjort tre områder, som jeg mener, kan bidrage til en større forståelse af, hvordan forskellighed kan fremmes og som jeg anser som væsentlige for en fremtidig opmærksomhed på synliggørelsen af forskelligheder i og uden for organisationer. Disse tre områder er fremstillet i en kombination mellem diskussion af og anbefaling for organisationer, der strukturmæssigt opererer på mikro,- meso – og makroniveau . Anbefalingerne er af vejledende karakter, således de delvist kan overføres til mere generelle retningslinjer for organisationer. **Kapitel 9** består af en konklusion på specialet, herunder besvarelse af den udarbejdede problemformulering. Desuden indeholder kapitlet en artikel med den selvstændige titel *Creativity can destroy or develop*.

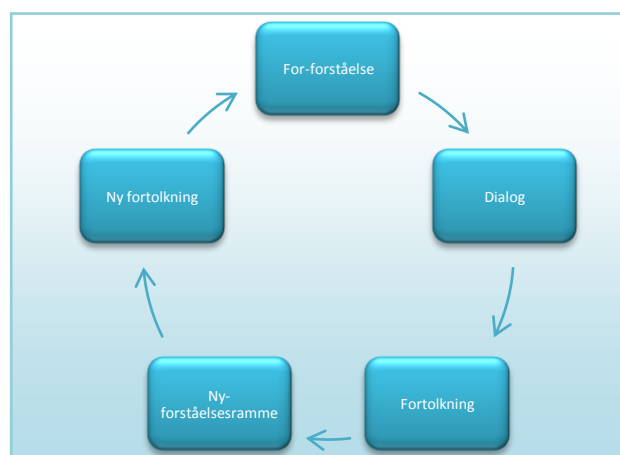
### 3.2 Videnskabelig metode

Nedenstående afsnit har til hensigt at præsentere den videnskabelige metode, som danner grundlag for mine overvejelser og fortolkninger af specialets datamateriale. Først vil der være en kort præsentation af den hermeneutiske fortolkende tilgang, dernæst inddrages en model, som illustrerer min fortolkningsproces og dennes overensstemmelse med den hermeneutiske metode. Modellen er hentet fra Launsø & Rieper(2005), men er blevet modificeret i den forstand, at jeg har gjort den cirkulær frem for lineær. Undervejs i specialet vil det tydeliggøres, hvordan den hermeneutiske metode påvirker de fortolkninger jeg gør mig.

#### 3.2.1 At sætte en uendelig proces i gang

Den hermeneutiske fortolkende tilgang koncentrerer sig om at placere subjektet som en central faktor for viden. Blandt andet udtrykker Scott & Usher, at ifølge Hans – Georg Gadamer kan viden ikke kan være objektiv i en positivistisk forstand, men nødvendigvis må indeholde et vist subjektivt element (Scott & Usher, 2006:32). Da jeg ønsker at opnå en forståelse af kreativitet i en specifik case, finder jeg det væsentligt at inddrage den subjektive dimension. Til dette anvendes hverdagserfaringer og social interaktion som genstandsområde. Ligeledes finder jeg det vigtigt at forholde mig til, at mine fortolkninger ikke er udtømmende eller fyldestgørende og at jeg er i besiddelse af en for-forståelse, som kan få indflydelse på de fortolkninger jeg gør mig undervejs i specialet. Dette understøtter jeg med Gadamer, der netop taler om, at det er umuligt at adskille sig selv som forsker fra den historiske og kulturelle kontekst, der definerer ens fortolkningsrammer, da såvel ”subjekt” som ”objekt” i forskningen er lokaliseret inden for på forhånd forståede verdener (Scott & Usher, 2006:33). For at tydeliggøre hvordan min for-forståelse kan få betydning for de fortolkninger jeg gør mig, har jeg inddraget følgende model;

#### Model 1 Fortolkningsprocessen



Launsø & Rieper, 2005:24

Der er tale om en iterativ proces, hvor jeg i min ny fortolkning kan vende tilbage til en ny for-forståelse, således processen fungerer over adskillige gange under udarbejdelsen af specialet. I forhold til den hermeneutiske meningsfortolkning er der, ifølge Steinar Kvale tale om en cirkelbevægelse, hvor del og

helhed forudsætter hinanden og påvirker hinanden så længe fortolkningen foregår. Dette skildres ligeledes hos Scott & Usher(2006), hvor betydningsbestemmelsen som en interaktion mellem del og helhed mod en ubevidst baggrund udgør den hermeneutiske cirkel. Steinar Kvale udtaler at måden, hvorpå denne bevægelse ender er ved, at standse den, når man som forsker er nået frem til en fornuftig mening - *en gyldig, enhedspræget mening uden indre modsigelser* (Kvale, 1997:57). Dog udtrykker Scott & Usher, at man ikke på noget tidspunkt kan fastslå gyldigheden af en enkelt fortolkning frem for en anden (Scott & Usher, 2006:33), hvorfor jeg ikke på noget tidspunkt kan udskille præcise fastslående forklaringer på fænomener, idet de konstant indeholder adskillige fortolkninger og er udtømmelige. Dette kan være et kritikpunkt ved metoden, idet subjektet forstår gennem fortolkninger, men ontologisk set kan hermeneutikken aldrig fastsætte, hvorvidt der eksisterer et subjekt og om dette kan forstå og fortolke verdenen. Som Scott & Usher udtrykker det, er en fortolkende eller hermeneutisk forståelse en læringsproces, der omfatter en dialog mellem forskere og udforskede – en dialog, der hele tiden finder sted, og som er ufuldstændig (Scott & Usher, 2006: 33-37).

## 4. Kapitel 2: Præsentation af empiriske metodeovervejelser

I dette kapitel vil jeg argumentere og redegøre for mine metodiske valg og fravalg i forhold til den empiriske del af specialets problemformulering. Dette kapitel er opdelt i underafsnit, der hver har til hensigt at skildre, hvilken forskningstype jeg gør brug af før, under og efter empiriindsamlingen. Dernæst præsenteres det kvalitative forskningsinterview og hvordan jeg har opbygget min interviewguide, herunder de overvejelser jeg har gjort mig vedrørende udarbejdelsen af spørgsmål og aktiviteter. Sidst i metodeafsnittet, vil der være overvejelser over transskribering af interview samt belysning af transskriptionernes reliabilitet og validitet.

### 4.1 Afgrænsning af empiri

Det materiale, som er til genstand for undersøgelse er et udsnit af praksis, der kan sige noget omkring kreativitet i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed. Det empiriske materiale, der inddrages i dette speciale, er genereret gennem kvalitative interviews i en udvalgt dansk virksomhed. Da den udvalgte virksomhed ønsker anonymitet, vil der ikke være en uddybende præsentation af organisationen i specialet. Eftersom interviewene har været omfangsrige og fordi denne virksomhed har bistået med 5 kvalitative interview har jeg valgt at afgrænse min empiri til udelukkende at omhandle denne virksomhed. Jeg har dog foretaget et eksplorativ<sup>5</sup> interview med konsulent Michael Jacobsen fra INNOBOX, da hans erhvervs erfaringer med kreativitet i organisationer kan bidrage til en mere praktisk forståelse og anvendelse af kreativitet. Interviewet med Michael Jacobsen har jeg valgt ikke at transskribere, da interviewet udelukkende skulle bidrage med viden og indsigt i, hvordan kreativitet også kan forstås og

---

<sup>5</sup> Eksplorativ skal her, ud fra Steinar Kvales terminologi forstås som et åbent og lidt struktureret interview, hvor et område skal kortlægges (Kvale, 1997:104).

benyttes. Derfor vil de henvisninger jeg foretager til Michael Jacobsen i specialet være at finde på en lydfil, som er vedlagt det resterende datamateriale<sup>6</sup>.

#### 4.2 Specialets forskningstype & design

Dette speciale vil gøre brug af den forstående forskningstype, hvor den primære tankegang ifølge Launsø & Rieper er, at samtidsforskeren står over for at skulle fortolke og forstå fænomener, som allerede er fortolkninger, hvilket vil sige sociale aktørers fortolkninger og forståelser af sig selv, af andre og af den fysiske verden (Launsø & Rieper, 2005: 22). Ifølge Launsø & Rieper er det afgørende kendetegn ved denne forskningstype, at forskeren søger viden baseret på den udforskedes perspektiv, således af forskeren forsøger at afdække meninger, holdninger og motiver som den udforskede er i besiddelse af og som indtræder i en specifik kontekst. Især konteksten er væsentlig, idet jeg, som forsker ikke senere hen kan foretage en fortolkning på den udforskedes mening og holdning uden at have kendskab til den kontekst, hvori de udforskede indgår i. *I den forstående forskningstype har konteksten en integreret del af fortolkningsprocessen* (Launsø & Rieper, 2005:22). Der er indenfor hver forskningstype forskellige designtyper, hvoraf den forstående forskningstype gør brug af casestudie. Casestudie kan ifølge Launsø & Rieper defineres som; *en strategi til at studere et komplekst tilfælde, og som er baseret på en dybdegående forståelse af tilfældet opnået ved omfattende beskrivelse, analyse og fortolkning af tilfældet taget i sin helhed og i sin sammenhæng(kontekst)* (Launsø & Rieper, 2005:94). Til dette følger der, at beskrivelse, analyse og fortolkning foretages i tæt sammenhæng med forskellige kilder og at problemstillinger, der ikke ønskes specificeret med få karakteristika, i stedet refererer til temaer af kompleks og kontekstuel art.

#### 4.3 Det kvalitative forskningsinterview

Det kvalitative forskningsinterview er en metode inden for forskningsmetoder, der har til fælles, at de er orienterede mod at indsamle kvalitative data, dvs. kvaliteter ved fænomener (Launsø & Rieper, 2005:127).

Det indledende citat udtrykker, hvad metoden har til hensigt at undersøge og hvilke kvaliteter ved fænomenet, der ønskes belyst. I dette tilfælde skal det kvalitative forskningsinterview bidrage til at indfange, hvordan respondenter beskriver, opfatter, anvender og udtrykker deres forståelse af kreativitet både individuelt og i organisationen. Steinar Kvale taler om det halvstrukturerede livsverden - interview, hvilket han definerer som; *Et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener* (Kvale, 1997:19). Det beskrevne fænomen er i dette tilfælde kreativitet, som jeg ønsker at afdække i forhold til respondenternes oplevelser og erfaringer samt afdække de rammer, der betinger respondenternes forståelser og handlinger (Launsø & Rieper, 2005:129). Desuden kan der være tale om en erkendelse og forståelse af de sammenstød samt indsigt i respondenternes sociale sammenhæng, der foregår på et kollektivt niveau, når kreativitet ses

---

<sup>6</sup> Datamaterialet er fortroligt og kan kun benyttes af censor og vejleder

i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed. Jeg har i interviewguiden<sup>7</sup> forsøgt at skabe en progression i niveauer af meningskonstruktioner, således respondenten bevæger sig fra et beskrivende plan til et mere refleksivt niveau. Blandt andet ved brugen af uddybende spørgsmål, hvor respondenten skal konkretisere udsagn ved brug af eksempler samt ved brug af aktiviteter<sup>8</sup>, hvor de får mulighed for at anvende flere udtryksformer, såsom den visuelle.

Jeg mener at styrken ved det kvalitative forskningsinterview er, at både respondent og interviewer kommer i dybden med et tema, idet temaet bliver forankret i en kontekst, hvilket ifølge Launsø & Rieper er *virkelighedsnær for den udforskede, og interviewet kan bruges til at styrke (empower) den udforskede* (Launsø & Rieper, 2005:130). I udarbejdelsen af min interviewguide har jeg desuden forsøgt at skabe rammerne for en tryk og åben atmosfære ved blandt andet, at være opmærksom ved at kigge dem i øjnene og have et afslappet kropssprog samt lagt fokus på at de stillede spørgsmål bliver besvaret med respondentens egen stemme og på egne præmisser. Der er i interviewet ikke forsøgt at presse svar ud af respondenterne, men i stedet har jeg uddybet eller omformuleret spørgsmål, der kan virke svære eller uoverskuelige for respondenten. Ifølge Scott & Usher kan denne ekstra fleksibilitet tillade interviewerne at omdefinere spørgsmålene i flere omgange, så man er sikker på, at de bliver forstået på samme måde af alle respondenter (Scott & Usher, 2006:134). Fordelen ved det kvalitative interview er, at dette søger at afspejle det indre og ydre hos den udforskede uden på forhånd, at udarbejde bestemte forståelser fra forskerens side af. Dette udtrykker Launsø & Rieper som det, at tale om anerkendelse og respekt omkring respondentens egne definitioner, idet der ikke søges en endegyldig sandhed, men derimod at gå i dybden og opnå en righoldig indsigt i de udvalgte respondenter (Launsø & Rieper, 2005:111). En ulempe ved det kvalitative forskningsinterview er, at det er tidskrævende, da hvert interview varer ca. 1 – 1<sup>1/2</sup> time og at fleksibiliteten i interviewet kan betyde at respondenten "flytter" sig fra det oprindelige tema og i stedet taler om emner, som muligvis er mere aktuelle for respondenten på nuværende tidspunkt, men som ikke har stor relevans for specialets problemformulering.

---

<sup>7</sup> Se bilag 1 *Interviewguide A* s. 95

<sup>8</sup> Se s. 20 for nærmere belysning

#### 4.4 Præsentation af interviewguide<sup>9</sup>

Selve interviewguiden har jeg udarbejdet som en tragt (se model 2 *Tragten* s. 18). Tragten bidrager til at danne overblik over, hvordan de inddragede temaer overlapper hinanden, således interviewforløbet virker flydende og overgangene fra temaerne virker naturlige. Ligeledes illustrerer modellen, hvorledes de udarbejdede temaer blive mere specifikke og konkrete jo længere interviewer og respondent kommer i interviewforløbet. Formålet med tragten er desuden at udarbejde en let struktureret interviewguide, så jeg, som forsker sikrer mig følgende;

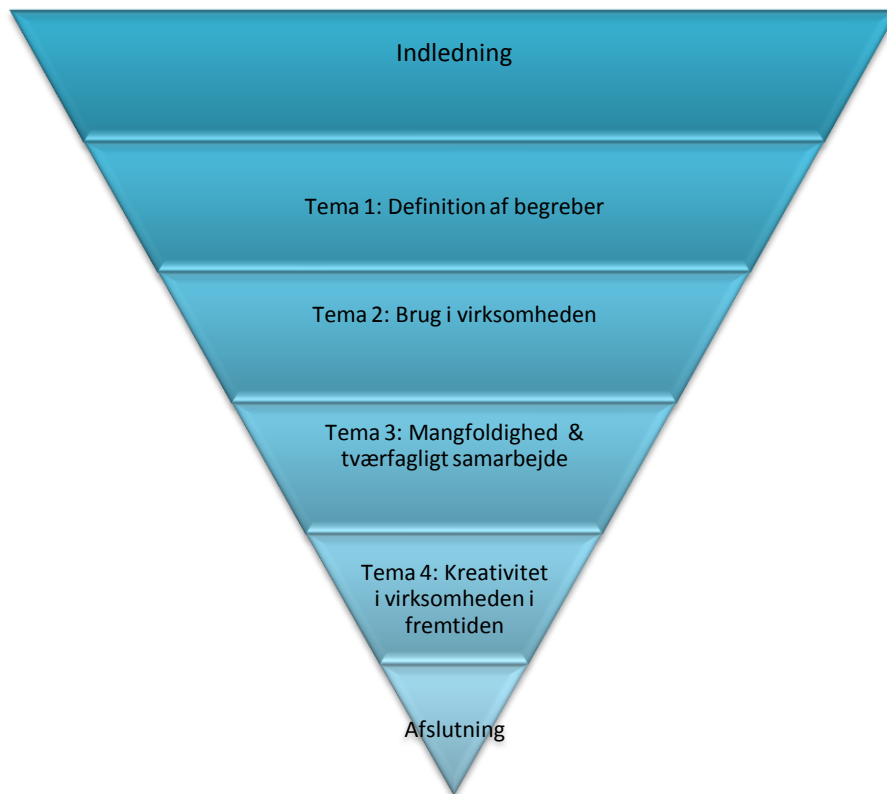
1. Belysning af de områder, hvori væsentlige begreber bliver inddraget og anvendt
2. Mulighed for at skabe et afslappet og lyttende forhold til respondenterne uden at have en fastlagt og lukket samtaleplan
3. Fleksibilitet til at vende tilbage til temaer, hvor der ønskes en uddybning og konkretisering

Strukturen i interviewguiden bærer, som sagt, præg af at være en mindre struktureret måde at indsamle datamateriale på. Blandt andet har jeg gjort brug af temaer frem for afgrænsede og lukkede svarkategorier, hvilket jeg understøtter med Kvaes udtalelse om, at *dataindsamlingsinstrumentet [...] ofte er en tema-guide (samtaleplan), der angiver, hvilke temaområder der kan arbejdes med til belysning af problemstillingerne* (Kvale, 1997:108). Dette tydeliggøres i indholdet af interviewguidens spørgsmål, idet de varierer fra åbne specificerede spørgsmål til spørgsmål og især svar, der udvikles i dialog mellem interviewer og respondent. Blandt andet vil de inddragede aktiviteter være et eksempel på spørgsmål og svar, der udvikles *mellem* de to parter.

Dog skal det siges, at interviewet ikke er en ligestilling mellem de to parter, idet jeg som interviewer vil definere og kontrollere situationen, samt sørge for at der bliver arbejdet med de opstillede temaer i interviewguiden. Graden af respondenternes aktive medvirken i processen kan beskrives som *interaktiv*, idet der tages udgangspunkt i respondenternes præmisser, men samtidig beskriver jeg de problemstillinger, som respondenterne skal tage stilling til. Samtidig forsøger jeg, blandt andet ved brug af aktiviteter (se s. 16 for nærmere belysning), at aktivere respondenterne. Der er i interviewguiden ligeledes taget højde for, at jeg ønsker at arbejde med flere forståelsesniveauer, såsom indlevelsessevne, emotionelle og introspektive områder hos respondenterne, hvilket jeg kommer nærmere ind på i næste afsnit. Nedenstående model viser opbygningen af specialets interviewguide;

<sup>9</sup> Selve interviewguiden er at finde i både en dansk og engelsk version i bilag 1 & 4. Der er desuden udarbejdet to andre interviewguide til henholdsvis interview F og interview C, se bilag 2 & 3

## Model 2 Tragten



Udarbejdet af Louise Møller, marts 2010

### 4.4.1 Hvorfor de temaer?

De udvalgte temaer i interviewguiden udfolder hver især forskellige aspekter og problemstillinger, der kan åbne op for den måde, hvorpå kreativitet opfattes og anvendes i en konkret praksis. Der har i interviewguiden været overvejelser over hvilken viden, jeg antager respondenterne har, hvorfor det kan variere, hvor meget hver tema fylder. De fire temaer har hver især til hensigt at uddybe forskellige aspekter, blandt andet har tema 1 *Definition af begreber* til hensigt at skildre, hvorvidt respondenterne har forskellige opfattelser af begrebet *kreativitet*, samt hvad det kan bruges til og hvorfor de, i virksomheden egentlig arbejder med det. Der kan her være brug af det Launsø & Rieper betegner om meningsafklaring og meningsvalidering af de introducerede begreber, hvilket omfatter, hvad respondenterne mener og om interviewerens forstår det sagte samt at der kan være tale om forskellige opfattelser af det samme begreb indenfor den samme kontekst (Launsø & Rieper, 2005:137).

Under tema 2 *Brug i virksomheden* vil der være mulighed for, at uddybe i hvor stort et omfang fænomenet *kreativitet* bliver anvendt i virksomheden, blandt andet ved konkrete eksempler fra forskellige afdelinger af samme virksomhed. Der er her tale om såvel opfølgende som sonderende spørgsmål, således respondentens udsagn konkretiseres nærmere. I tema 2 indskræpes fokus på kreativitet i en konkret kontekst, idet der udelukkende fokuseres på respondentens opfattelse af begrebet på arbejdspladsen, herunder får respondenterne til opgave at illustrere, hvordan en udviklingsproces (se næste afsnit & bilag 5)



kan karakteriseres i virksomheden. Sidstnævnte har til hensigt at tydeliggøre, hvordan kreativitet anvendes og hvilke afdelinger, der indgår i en udviklingsproces. Der vil i denne del af interviewet blive brugt det Launsø & Rieper kalder *refleksionsrettede spørgsmål*, der er kendetegnet ved opmærksom på specifikke episoder, hvortil respondenterne får mulighed for at fortælle, hvordan han/hun tænkte eller handlede ved disse begivenheder (Launsø & Rieper, 2005:138).

Tema 3 *Mangfoldighed & tværfagligt samarbejde* har til hensigt at fastholde respondenterne i en konkret praksis. Men også at uddybe hvor eventuelle problemstillinger og udfordringer opstår i forbindelse med afdelinger, der skal arbejde sammen, herunder hvilken grad af forskellighed, respondenterne mener, der er repræsenteret i virksomheden. Desuden konkretiseres kreativitet i forhold til tværfagligt samarbejde, for derigennem at skabe et indblik i, hvor væsentlig tværfagligt samarbejde og mangfoldighed er i forhold til kreativitet og omvendt. Som nævnt tidligere har jeg i udarbejdelsen af interviewguiden overvejet, hvilken viden respondenterne hver især har, hvorfor jeg under dette tema eksempelvis spørger ledere, hvilke overvejelser de gør sig, når der skal dannes team og hvilke roller, der er fremtrædende i teams. Desuden vil der under dette tema være en aktivitet, hvor en fotoserie (se bilag 6) skal illustrere de typer af ansatte virksomheden kan have, hertil skal respondenterne uddybe hvad en udvalgt persontype laver, i hvilken afdeling persontypen vil arbejde og hvordan typen er. Disse spørgsmål sammenkoblet med aktiviteten skal give respondenterne et visuelt billede på graden af forskellighed, der kan være repræsenteret i virksomhedens afdelinger og teams.

Det sidste tema, tema 4 *Kreativitet i virksomheden i fremtiden* skal danne grundlag for et indblik i de forventninger, idéer og meninger respondenterne har om kreativitet i fremtiden. Hertil hvilken betydning fænomenet kan få i fremtiden og hvilke ressourcer eller faktorer, der kan spille ind på graden af kreativitet i fremtiden. Temaet er med til at åbne op for, hvor væsentlig kreativitet er for virksomheden og hvordan respondenterne anser muligheden for at videreudvikle og viderearbejde med fænomenet. Karakteren af spørgsmålene kan sammenlignes med Launsø & Rieper refleksionsrettede - og opfølgende spørgsmål, der kort omhandler muligheden for at give respondenterne tid til at udvide sit svar (Launsø & Rieper, 2005:138), idet respondenterne helst skal reflektere over hvor virksomheden befinder sig nu og hvor de gerne vil hen. Her kan det tydeliggøres, hvilken værdi kreativitet tillægges nu og i fremtiden og om fænomenet skal forankres i organisationskulturen. Interviewet afsluttes med, at respondenterne får mulighed for at tilføje udsagn til interviewet. Derudover får respondenterne mulighed for at få interviewet tilsendt, således efterfølgende tanker og udtalelser kan tilføjes interviewet. Nedenstående afsnit er en kort præsentation af og argumentation for inddragelse af aktiviteter i interviewguiden.

#### 4.4.2 Aktiviteter i interviewet

Jeg vil i interviewet lade respondenterne udføre to aktiviteter/øvelser. Den første er en tegning (se bilag 5), hvor respondenterne skal illustrere en udviklingsproces fra start til slut. Først afklares det hvor start kunne være i virksomheden eller i en specifik afdeling, dernæst må respondenterne tegne, skrive eller skitsere, hvorledes processen bevæger sig. Ovenover den streg, der forbinder start og slut skriver interviewer et plus (+), der skal tydeliggøre når noget er positivt og omvendt sættes der et minus (-) under den forbundne streg. Respondenterne får derefter til opgave at fortælle, hvorfor tegningen ser ud som den gør. Denne øvelse skal forhåbentlig bidrage til en refleksion hos respondenterne over, hvordan en proces kan skitseres og hvilke problemstillinger, der kommer til udtryk når kreativitet bliver struktureret i en proces. Desuden kan tegningen give anledning til en tydeliggørelse af, hvor vanskeligt det kan være, at strukturere og fastholde kreativitet i en proces. Ved denne aktivitet er der lagt fokus på det, som Launsø og Rieper benævner *narrativerettede spørgsmål*, der befordre respondenterne til at fortælle om begivenheder eller eksempler, hvori der er en start, et forløb og en slutning (Launsø & Rieper, 2005:139).

Den anden øvelse er en præsentation af en fotoserie (se bilag 6), hvor respondenterne har til opgave at udvælge forskellige persontyper, der kan illustrere ansatte hos virksomheden. Fotoserien skal give anledning til at skildre de antagelser respondenterne har om de forskellige persontyper, der kan være til stede i virksomheden og som eventuelt vil støde til i en udviklingsproces. De forskellige persontyper kan give anledning til at tydeliggøre de konflikter, problemer og muligheder, der ligger i et samarbejde mellem afdelinger, fagligheder og individer. Hertil gøres der brug af indirekte spørgsmål, idet respondenterne kan føle utryghed ved udtalelser omkring nogle af de persontyper, der kan være i andre afdelinger af virksomheden. Formålet med begge aktiviteter er at arbejde med indlevelsesniveauet og de emotionelle områder hos respondenterne.

#### 4.5 Transskribering af interview

At transskribere vil sige at oversætte fra et talesprog med ét regelsæt, til et skriftsprog med et andet regelsæt (Kvale, 1997:166).

Visse overvejelser bør inddrages, når der finder en transskribering af et interview sted. Blandt andet er der konkrete vanskeligheder ved at behandle processen fra bandede tekster til skrevne tekster samt hvilken betydning datamaterialet får, når det er transskriberet. Ifølge Steinar Kvale er transskribering i sig selv en fortolkningsproces, og hver transskription fra én kontekst til en anden indebærer en række vurderinger og beslutninger (Kvale, 2001:161-163). Jeg vil i følgende afsnit klargøre mine overvejelser over transskribering af interview og hvorfor jeg har transskriberet dem. Dernæst vil jeg fastslå de transskriberede interviews validitet og reliabilitet i et forsøg på at tydeliggøre datamaterialets kvalitet. Dog vil der på intet tidspunkt blive lavet en kontrol af transskriberingen, ved hjælp af en uafhængig part. Fordelene ved at transskribere interviewene er, at jeg efterfølgende har et bredere overblik over mit datamateriale og at jeg hurtigt kan finde passager, der skal inddrages i specialet. Desuden er fordelen, at jeg under transskriberingen bliver

”påmindet” eller gjort opmærksom på udtalelser, som er aktuelle og relevante for specialet. I mine interview har der været en del kropssprog i og med, at respondenterne har skullet lave aktiviteter, der indbød dem til at bruge mimik. Dette har jeg desværre ikke kunne ”oversætte” i det transskriberede interview, hvilke ifølge Kvale kan være en ulempe ved det transskriberede interview, netop at det er en ufuldstændig beskrivelse af de meninger, der kommer til udtryk i den levende interviewsituation (Kvale, 1997: 60). Et andet område, jeg har været opmærksom på er, at der kan mangle udsagn eller udtalelser, som både kan skyldes for meget støj eller fordi respondenterne taler væk fra mikrofonen. Disse udtalelser kan indeholde stor værdi for kvaliteten af udsagn eller at et sammenhængende udsagn går tabt på grund af, at jeg ikke kan høre den korrekte udtalelse. Jeg kunne lade en anden neutral person transskribere samme passage, men har undladt dette på grund af manglende ressourcer og fordi jeg anser interviewene for at være i en overordentlig god stand. Desuden er respondenterne anonyme, hvorfor deres udtalelser ikke skal høres af andre personer. Derfor er reliabiliteten af interviewene udelukkende baseret på min egen vurdering og skøn, hvilket kan forekomme meget subjektivt. Jeg har dog tilbudt respondenterne at få tilsendt interviewene, således de fik mulighed for, at tilføje eller kommenterer deres egne udtalelser. De fleste respondenter havde ikke behov for det, fordi de mente, at det de havde sagt i én sammenhæng ikke skulle ændres, i så fald de kom i tanke om noget mere/nyt. I forhold til validiteten så handler det om, hvad en gyldig transskription er. Ifølge Steinar Kvale er transskriptioner ikke kopier af en oprindelig verden, men fortolkningsmæssige konstruktioner, som kan være nyttige til givne formål. Jeg finder det vanskeligt at transskribere et interview i den forstand at jeg tager en samtale, som har været levende og dernæst omsætter den til en kold og fastlagt tekst. Jeg kan ikke som sådan argumentere for om transskriptionen er gyldig, men derimod påvise, at de foretagne transskriptioner er anvendelige i forhold til mit speciale. Overordnet er jeg mig bevidst om den transformering, der sker når jeg egenhændigt transskriberer det talte sprog til det skrevne sprog og ud fra et hermeneutisk syn forekommer det mig vanskeligt, at foretage denne transformering. Men fordi det hjælper til at opnå en forståelse af og overblik over de indsamlede data har jeg valgt at overskride de regelsæt, der ifølge Kvale er forbundet med talesprog.

Det ovenstående kapitel har skildret mine metodiske overvejelser i forbindelse med dataindsamling og udarbejdelse af min interviewguide. Brugen af casestudie har jeg erfaret kan bidrage til en dybdegående forståelse af subjektive fortolkninger af verdenen samt indsigt i den betydning konteksten kan have for respondenternes udsagn og holdninger. Sammenlignet med Kvales ikke-strukturerede interview, vil jeg mene at min interviewguide delvis udgør en mere strukturerede interviewguide, idet jeg forsøger at lade respondenterne blive indenfor de opstillede temaer. Jeg har dog ladet temaerne være så brede at eventuelle tilføjelser eller justeringer kan inddrages undervejs i interviewforløbet. Interviewforløbene vil jeg mene foregik under optimale forhold og de fem respondenterne udtrykte hverken ubehag eller misforståelser ved de stillede spørgsmål. Varigheden af interviewene kunne måske forkortes, forudsat at temaernes indhold blev afkortet.

## 5. Kapitel 3: En introduktion til specialets teoretiske overvejelser

Dette kapitel skal skildre de teoretiske overvejelser jeg har gjort mig i forhold til den teoretiske del af min problemformulering, hvori jeg præsenterer de anvendte teorier og deres formål. Ligeledes vil jeg redegøre for afgrænsning af teori, samt begrunde mit valg af udvalgte begreber, som benyttes i specialet. De teoretiske overvejelser fremstiller ligeledes, hvordan visse teoretikere suppleres med anden teori.

### 5.1 Præsentation af teori

Til en belysning af kreativitet i en kontekst gør jeg brug af Feiwel Kupferbergs begreb; *kreativitetsregimer* i bogen "Kreative Tider" fra 2006 samt Mihalyi Csikszentmihalyis brug af termerne; domæne og felt, som jeg supplerer med sociolog Pierre Bourdieus behandling af feltbegrebet, idet Csikszentmihalyi(1996) tydeligt lader sig inspirere af Bourdieu. I et forsøg på at skildre kreativitet som enten generel- eller specifik domæne gør jeg brug af Robert Sternberg(2004) samt inddrager Milgrams model over fire individuelle og organisatoriske "begavelser", der omfatter sondringen mellem specifik og generel domæne teori. Til definition af kreativitetsbegrebet gør jeg brug af Mihalyi Csikszentmihalyis definition fra 1996, samt Margaret Bodens skildring mellem P(psykologisk)- og H(historisk)-kreativitet fra bogen "The creative mind"(1990). Jeg inddrager desuden Todd Lubarts definition af kreativitet i et forsøg på at viderebygge Csikszentmihalyis definition. Idet kreativitet kan omfatte forskellige niveauer inddrager jeg Göran Ekvalls skildring af *adaptiv* og *innovativ* kreativitet samt perspektiverer til Torrances analyse af Taylors fem kreativitetsniveauer. I forhold til et procesperspektiv på kreativitet inddrager jeg Charles Landrys model "Den kreative cirkel", der illustrerer hvorledes en kreativ proces kan finde sted. Modellen er hentet fra antologien *Tværfaglighed i entrepreneurundervisningen* fra 2008, men kan overføres til organisationsniveau. Til afklaringen af de to fortolkninger af kreativitet, der henholdsvis tager afsæt i en individorienterede - eller socialorienterede tilgang, vælger jeg til førstnævnte at anvende Margrete S. Archers behandling af de teoretiske begreber; *meta-refleksivitet* og *social mobilitet*, der præsenteres i bogen "Making our Way through the World"(2007), disse vælger jeg at supplere med, ph.d. fra CBS, Helle Heins mere praksisorienterede begreb; *primadonnaer*. Til anskuelse af kreativitet i en social interaktion gør jeg brug af samspilsformen *deltagelse* ved brug af Etienne Wengers begreb *praksisfællesskab*, som jeg supplerer med begrebet *social kapital* ud fra henholdsvis Pierre Bourdieu og Robert Putnam skelnen mellem brobyggende – og afgrænset social kapital. Til forholdet mellem læring og kreativitet, hvor også begrebet *praksisfællesskab* inddrages gør jeg brug af Otto Scharmers sondring mellem læring af fortiden og læring af fremtiden i bogen "Theory U" fra 2009.

Til den overordnede belysning af kreativitet i samtiden inddrager jeg Otto Scharmers brug af begrebet *det sociale felt*(2008) og Richard Floridas *Den kreative etos*(2005 og 2008). Da jeg ønsker at konkretisere kreativitet til et mere nationalt plan vælger jeg at behandle begrebet indenfor både den private og offentlige sektor. Til en nærmere belysning af kreativitet i den offentlige sektor anvender jeg Christian Bason *Velfærdsinnovation* (2007) og Lektor Catharina Juul Kristensens research paper *Velfærdsinnovation –*

et teoretisk og empirisk blik fra 2007. Desuden introduceres Videnskabsministeriets råd; Det Strategiske Forskningsråd (Herefter DSF) og deres rapport; *Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i Danmark 2009*. De ovenstående teorier udgør tilsammen et billede på en samtidsperspektivering, som indbefatter både den private og offentlige sektor. Der er desuden tale om en kobling mellem teori og praksis, der tilsammen illustrerer udvikling af og fokus på kreativitet som et afgørende element for forståelse af det moderne samfund. Til de interne forhold i en organisation vil jeg behandle og redegøre for tværfaglighed, som arbejdsmetode. Hertil introducerer jeg Antologien *Tværfaglighed & Entrepreneurship* (Stolt m.fl.2008) samt Birthe Linds model fra bogen "Tværfaglighed – en kreativ vej til samarbejde i det offentlige" (1990), som jeg har valgt at give den selvstændige titel *Tværfaglighed som metode*. Den førnævnte antologi vil udelukkende være retningsgivende for oprettelsen af et tværfagligt samarbejde og inspirerende i forhold til planlægning af arbejdsmetoden. Dermed karakteriseres den mere som et inspirationsværk frem for et direkte teoretisk værk. Til en nærmere konkretisering af fagligheder og rolleafklaring i et tværfagligt samarbejde gør jeg brug af professionsbegrebet fra Kirsti og Per Lauvås bog "Tværfagligt samarbejde – perspektiv og strategi"(1998). Til en redegørelse af de eksterne forhold anvender jeg Otto Scharmers *strukturerede firefeltslinse* til at afklare og præsentere organisationstyper, samt til at kunne vurdere organisationers grad af åbenhed. Ligeledes vil jeg henvise til Scharmers *økologiske triade*, der skal illustrere relationen mellem organisationer og omverdenen og som ligeledes kan findes i bogen "Theory U" fra 2009. Dette supplerer jeg med Robert Putnams synergiperspektiv, der omhandler den sociale kapital, der skabes i alliancer mellem erhvervslivet, statslige organer og civilsamfundet, og som er at finde i Sara Lea Rosenmeiers bog "Social kapital som teori og praksis" fra 2007. Kapitlets teori giver tilsammen anledning til at illustrere, hvordan kreativitet fremmes i og udenfor organisationen samt mulighed for at tydeliggøre hvordan, der skabes opmærksomhed på forskellighed både internt og eksternt.

De ovenstående teoretikere vil være specialets primære teoretiske kilder og vil løbende indgå i specialets kapitler. Af mere sekundær litteratur inddrager jeg Argyris & Schön(1996), samt referencer til materiale fra Videnskabsministeriets Forsknings- og innovationsstyrelse(se litteraturliste). Derudover vil der forekomme henvisninger til andre aktuelle litterære værker, jeg har fundet interessante i en given sammenhæng, men som ikke direkte kan karakteriseres som teoretiske kilder. Heriblandt Jing Zhou's "Handbook of Organizational creativity" (2008) samt Robert Sternberg's "Creativity from potential to realization" (2004).

## 5.2 Afgrænsning af teori

De udvalgte teorier er af nutidig karakter, hvilket er et bevidst forsøg på at danne et meget nutidigt billede af, hvordan begrebet *kreativitet* i et teoretisk perspektiv bliver behandlet og opfattet. Den udvalgte litteratur er dog ikke udtømmende og siger ikke noget om alle de dimensioner, der kan være til stede. Der er selvfølgelig anden litteratur, der kunne udbrede og præsenterer aspekter af de behandlede begreber. Blandt andet koncentrerer Howard Gardner sig indenfor det, der kaldes specifik-domæne teori med bidrag i form af flere intelligenser og kreativitet i forhold til individet (Kaufman IN Sternberg, 2004:4). Derudover arbejder Theresa Amabile med kreativitet og motivation, hvor forholdet mellem intern og ekstern motivation kan påvise en indflydelse af kreativitet hos individet (Kupferberg, 2006). Endvidere kan der nævnes teoretiker Joy Paul Guilford som allerede i 1950'erne forskede i kreativitet med det mål at påvise, hvilke individer, der havde kreativitet som en medfødt evne (Csikszentmihalyi, 1996:93). Alle disse teorier skildrer kreativitet og aspekter af kreativitet, men det er gældende for dem alle, at de primært opererer på mikroplan og oftest tager udgangspunkt i individets forhold til kreativitet. På den baggrund fravælges de som primære kilder, men henvises til i det omfang de gør sig aktuelle. Ligeledes findes der utalligt litteratur tilbage fra 1950- 1960'erne omhandlende testning af kreativitet, men som jeg på nuværende tidspunkt finder forældet og derfor ikke henviser til i et større omfang<sup>10</sup>.

Min anvendelse af Archers begreb *meta-refleksivitet* til den individuelle fortolkning af kreativitet medfører ikke nødvendigvis en dybere behandling af kreativitet som affødt af kognitive eller emotionelle forudsætninger, men som en komponent i social teori om menneskelig natur og adfærd. Derfor vil jeg ikke uddybe de kognitive eller emotionelle forudsætninger for hverken kreativitet eller refleksivitet, men blot behandle begrebet i et vist omfang. I forbindelse med Otto Scharmer vælger jeg at anvende hans teoretiske begreber; *den blinde plet*, det læringsniveau, der omhandler *fremadrettet læring*, *firefeltslinsen* og den økologiske triade, idet jeg finder disse begreber rammende og aktuelle for specialets problemstilling. Både firefeltslinsen og den økologiske triade har Scharmer fremstillet som modeller, men disse har jeg fravalgt at inddrage, idet en udredning af begreberne og modellens indhold kan ske uden en dediceret inddragelse af modellerne. Jeg vil på intet tidspunkt gennemgå Scharmers Teori U, som den mere procesorienterede tilgang til at synliggøre den blinde plet, men i stedet inddrage udvalgte begreber fra Teori U, som jeg ser anvendelig til en præcisering af aktuelle elementer i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed.

---

<sup>10</sup> Blandt andre Dr. E. Paul Torrance I Glovers Handbook of Creativity fra 1989

## 6. Kapitel 4: Afklaring af kreativitetsbegrebet

Creativity is hard to define and most researchers refrain from exact definitions and try instead to pin down some of its characteristics (Darsøe, 2001:157).

Kreativitetsbegrebet kan for de fleste være et vanskeligt begreb at skulle definere. Til trods for det, eller som et resultat af dette har flere teoretikere forsøgt at indfange essensen af begrebet (Runco og Kaufman IN Sternberg, 2004). Fælles for de fleste er at kreativitet dækker over begreber såsom ideer, nyhed, anvendelighed, værdi, proces og resultat, der enten kan udvide et domæne eller udvikle et nyt og at disse ideer, processer og resultater kan opstå individuelt eller i grupper. Dertil udtrykker Zhou (2008:4) af der skal skelnes mellem psykologisk og organisatorisk behandling af kreativitetsbegrebet, hvilket også er afspejlet i blandt andre Csikszentmihalyi fra 1996 samt Kupferberg fra 2006.

### 6.1 Kreativitet i hvilken kontekst?

Kreativitet er en af de mest efterspurgte egenskaber i det "hybridmoderne" samfund. Men der er forskellige normer for kreativitet alt efter hvilket område man beskæftiger sig med. At være en kreativ forsker er ikke det samme som en kreativ virksomhedsleder. Hvert område har såkaldte kreativitetsregimer<sup>11</sup>. Således betragter Feiwel Kupferberg i bogen "Kreative Tider"(2006), hvordan kreativitet kan være afhængig af såkaldte regimer, der udgør en reguleringsform, der er til stede i alle sociale institutioner og sociale fænomener, som eksempelvis kreativitet(Kupferberg, 2006:28). Derudover udgør disse regimer en salgs strukturel kerne, der konstitueres af den gældende form for social anerkendelse og er ifølge Kupferberg afhængig af konteksten, hvori de anskues. Feiwel Kupferberg udtrykker at; *Det, der fungerer kreativitet i én social kontekst, fungerer ikke nødvendigvis kreativt i en anden* (Kupferberg, 2006:34-43). Jeg mener at der indenfor kreativitetsregimer kan være det, som indenfor Pierre Bourdieus feltbegreb betegnes som en vis *feltvirkning*(Prieur, 2006:167), der medfører at medlemmer af felt eller regime er underlagt dets virkning. Forskellen kan dog være at Kupferberg omtaler dette som social anerkendelse, hvorimod Bourdieu anser anerkendelse som en symbolsk kapital og at feltvirkningen affødes af den position<sup>12</sup>, medlemmerne indtager indenfor et specificeret felt. Hos Mihalyi Csikszentmihalyi er der ikke tale om regimer, men derimod domæner og felt, som to af de komponenter der kan synliggøre, hvordan kreativitet opstår i interaktionen mellem individ og det sociokulturelle rum. Domæne er ifølge Csikszentmihalyi et sæt af symbolske regler og procedurer, der ofte er affødt af det vi anser som kultur – *In many ways, each domain describes an isolated little world in which a person can think and act with clarity and concentration*(Csikszentmihalyi, 1996:37). Endvidere udtrykker Csikszentmihalyi at der kræves en klar kulturel afklaring af domænebegrebet for ellers er det umuligt for individerne at kunne

<sup>11</sup> Disse regimer benævner Kupferberg; *industriel, videnskabelig, kunst og pædagogik*.

<sup>12</sup> En position kan siges at være defineret af en kapitalform(specifik kulturel kapital, symbolsk kapital eller økonomisk kapital) eller kapitalmængde, der adskiller den fra andre positioner. Dette er fælles for alle felter, der dermed ligner hinanden som sociale strukturer af positioner, hvis indbyrdes relationer er defineret ved kapitalfordelinger(Prieur, 1998:167).

begribe eller forstå, hvordan kreativitet opstår og hvad kreativitet er (Csikszentmihalyi IN Sternberg, 1988:330). Dog påpeger Csikszentmihalyi at der er visse fælles karakteristika for domæner.

Yet some common threads do seem to run across boundaries of domains[...] and these might well constitute the core characteristics of what it takes to approach a problem in a way likely to lead to an outcome the field will perceive as creative (Csikszentmihalyi, 1996:78).

Felt er det andet af Csikszentmihalyis tre elementer, hvori interaktionen mellem individ og socialkulturel kontekst finder sted. Det inkluderer alle individer, der ifølge Csikszentmihalyi er gatekeepere for det omtalte domæne. Det er således deres job at beslutte om idéer og produkter skal inkluderes, anerkendes og bevares i domænet (Csikszentmihalyi, 1996:28 (min oversættelse)). Jeg har en mistanke om, at Csikszentmihalyis brug af gatekeepere kan bygge på Pierre Bourdieus kamp om kapital<sup>13</sup>, hvor klassekamp og klassefraktioner i ethvert felt medfører ulighed og dominans. Dette begrunder jeg i, at gatekeepere har en dominerende rolle i beslutningen om, hvad der er kreativt og om dette produkt, ydelse eller ide kan indtages i et felt. Det kan skyldes Csikszentmihalyis udtalelse om, at felter *"is made up of a network of interlocking roles. Some of them have a better chance than others of incorporating a selected variation into the domain"* (Csikszentmihalyi IN Sternberg, 1988:330). Bourdieus kapitalbegreb er, ud fra Annick Prieur, en betegnelse for ressourcer såsom økonomisk, kulturel og symbolsk og Bourdieu udtrykker desuden at ethvert felt har en vis uafhængighed, som benævnes *specificitet* (Prieur, 2006:167).

Gatekeepere kan med andre ord repræsentere den dominerende gruppe, der sikrer specificitet i et givent felt og samtidig påtager positionen, som dem, der konkurrerer om kapital og ressourcer. Hertil skal det dog tilføjes at Bourdieu tilhører den gruppe, der ser kritisk på professionsforståelsen<sup>14</sup>, idet gatekeepere symboliserer etablerede organer, som gør at en profession opretholdes. Således sikrer gatekeepere, at ikke-aktuelle medlemmer eller interessenter kan opnå adgang til et felt, medmindre de er accepteret eller har opnået en form for godkendelse fra professionen. Hertil kan tilføjes brugen af domæneudvidelse, som ifølge Lauvås enten kan synliggøres som *samarbejde* – eller *beskyttelsesstrategi*, hvor der ved sidstnævnte forsøges at beskytte sit domæne mod eventuelle indtrængere, netop for derved at bevare monopol. *Profession tilstræber monopol på udøvelsen af erhvervet, som beskyttes af offentlig godkendelse, eksamen og lovgivning* (Lauvås, 1998:85). Ved benyttelse af samarbejdsstrategien indgår professioner derimod i samarbejde med diverse professioner og ender med at gøre sine tjenesteydelser uundværlige for samarbejdet (Lauvås, 1998:97). Jeg vil lade nedenstående citat opsummere den problematik, der kan være forbundet med kreativitet og professionsforståelsen.

Creativity might instead be seen as a mostly political act, taking place in a network of partisan interactions, and invoked by professionals to advance, maintain, or defend their claims to legitimate control over a technical domain (Drazin IN Zhou, 2008:266).

<sup>13</sup> Kapital optræder hos Bourdieu i fire hovedformer; økonomisk, kulturel, symbolsk og social, hvoraf kun den økonomiske kapital karakteriseres som fysisk eller materiel, mens de andre former karakteriseres som immaterielle (Rosenmeier, 2007:13)

<sup>14</sup> Professionsbegrebet bliver desuden aktualiseret i kapitel 6 "Organisationer – rammerne for kreativitet"



Det kan nævnes at Kupferberg ligeledes anvender gatekeeperbegrebet, men ud fra den opfattelse af, at det udelukkende er en funktion, der skal genkende og acceptere det værdifulde i nyskabelsen (Kupferberg, 2006:33). Det er efter min mening en radikal forenkling af et begreb, hvilket jeg også kommenterer i slutningen af dette afsnit. I forlængelse af Bourdieus kamp om kapital udtrykkes det, at der i mange tilfælde erhverves den specifikke kulturelle kapital gennem en formaliseret uddannelse, der fordrer en investering i arbejdet og dermed også bidrager til at skabe den fornødne interesse i feltet (Sestoft IN Prieur, 2006:166). Således mener jeg ikke en indtræden i feltet blot sker ved en accept eller godkendelse, men at dette beror på en mere grundig indsigt i og viden om et felt og dennes indhold, hvilket Kupferberg blot omtaler som en kunstners mulighed for at udnytte ressourcer indenfor det pågældende regime og som en såkaldt gatekeeper kan genkende og acceptere.

Idet Csikszentmihalyi tidsmæssigt præsenterede sin teori før Kupferberg introducerede *kreativetsregime* vil jeg mene at sidstnævnte her fundet en del inspiration fra Csikszentmihalyis begrebsapparat, hvilket også ses i Kupferbergs bog *Kreative Tider* fra 2006. En lighed er blandt andet at kreativitet opfattes af begge teoretikere som et socialt fænomen og at det kreative, afhængig af domæne eller regime kræver en vis accept eller anerkendelse. Begge teoretikere gør ligeledes brug af gatekeeper begrebet, imidlertid med den forskel, at Csikszentmihalyi anvender begrebet som dem eller de centrale personer indenfor et givent domæne, hvorimod Kupferberg anvender det, efter min mening, mere som nogle rammer eller ressourcer, der genkender og accepterer det kreative som værdifuldt. Dog omtaler han dem kun i forbindelse med kunstens verden og ikke i et mere konkret omfang end blot at bruge begrebet få gange til at illustrerer forbindelsen mellem kreative ideer og kreative ressourcer (se s. 33 i Kupferberg, 2006). Gatekeeper begrebet mener jeg har stor betydning for hele diskussionen af, hvorvidt kreativitet eller det kreative anerkendes indenfor en given kontekst samt at begrebet kan dække over diskussionen omkring professionsbegrebet, hvilket jeg ikke ser Kupferberg behandle i bogen "Kreative Tider" (2006).

Kupferberg påstår i bogen "Kreative Tider" (2006) at Bourdieu udtrykker en vis skepsis overfor de såkaldte institutionaliserede normer, idet Kupferberg udtrykker at Bourdieu udelukkende vil mene at kreativitet er baseret på eksisterende magtpositioner og er deciderede normløse. Jeg må dog udtrykke en vis uenighed med Kupferberg, idet jeg mener Bourdieu absolut ikke antager et normløst perspektiv på hverken kreativitet eller det sociale felt. Tværtimod kan det udledes af Bourdieus værker<sup>15</sup>, at han blot mener at normer opstår og dannes i kampen om kapital, hvilket nødvendigvis ikke skal opfattes som en dramatisk eller direkte fysisk kamp. Jeg vil mene at, hvor Kupferberg antager en mere statisk tilgang til normer, som noget der blot er til stede i det enkelte regime og som ikke kræver en dybere refleksion over deres eksistensgrundlag, er Bourdieus teori mere af dynamisk karakter, da han udleder at samfundet er en uro, som konstant er i bevægelse og at det grundlæggende er, at finde ud af, hvad de virkelige grunde til

---

<sup>15</sup> Hermed mener jeg den danske litteratur, enten i form af oversættelser eller konkrete bøger udarbejdet ud fra Bourdieus værker. Eksempelvis Prieur, 1998.

virkelighedens tilstand og udvikling er (Prieur, 1998:184). Spørgsmålet om normløse eller institutionaliserede normer kan for så vidt ikke længere være det centrale mellem Kupferberg og Bourdieu, men mere om, hvordan normerne i et socialt fænomen såsom kreativitet dannes og forankres, og der vil jeg mene at Bourdieu har noget bedre teoretisk grundlag at bygge på end Kupferberg.

Et andet væsentligt element, som kan have betydning for kreativitet og hvorledes det opfattes er sondringen mellem generel- og specifik domæne teori, hvilket er lidt i forlængelse af min skildring mellem Bourdieu og Kupferberg. Derfor har nedenstående afsnit til hensigt at tydeliggøre sondring mellem specifik – og generel domæne teori.

## 6.2 Generel – og specifik domæne teori

Jeg vil her belyse den forskel, som påpeges af flere teoretikere (Kaufman & Baer IN Sternberg, 2004), om hvorvidt kreativitet er specifikt – domæne orienteret eller generelt – domæne præget. Denne sondring kan få betydning for forståelsen af kreativitetsbegrebet og ikke mindst om Csikszentmihalyis gatekeepere og Bourdieus kamp om kapital bliver overflødiggjort, hvis det viser sig at kreativitet strækker sig over flere domæner på en gang og ikke længere er i stand til at kunne afgrænses til et specifikt domæne. Betyder det så at kampen om kapital strækker sig så bredt, at feltets specificitet ikke længere kan holde stand? Dette vil ud fra Bourdieu ikke være tilfældet, idet feltet ikke skal anses som et autonomt socialt fænomen, men at felter i reglen kun er relativt autonome. Dette skyldes at det næsten altid står i en form for afhængighedsforhold til samfundsmæssige magtformer, det der kaldes magtfelter<sup>16</sup> (Prieur, 1998:171).

Næsten alle felter er struktureret af modsætningen mellem en autonom pol, hvor feltets praksis re dyrkes efter sin egen logik, og en heteronom pol, hvor dets praksis påvirkes af eksterne magter som økonomi, politik, mode eller religion (Prieur, 1998:163).

Begreberne generel- og specifik domæne dækker hver især over den antagelse at kreative individer enten er i stand til at være kreative uafhængig af de domæner, de indtræder i eller om deres viden, intelligens og evner kun kan anvendes indenfor det specifikke domæne, som individet opererer indenfor. Eksempelvis kan det diskuteres, hvorvidt Picasso ville være lige så kreativ, hvis han opererede indenfor det gastronomiske domæne? Denne sondring mellem generel - og specifik domæne teori er ligeledes med til at diskutere, hvorvidt kreative individer kan karakteriseres som et universelt begreb, da det ikke stemmer overens med, at kreativitet primært er koncentreret omkring specifik-domæne teorien. Det kan dog få betydning for brugen af generel og specifik – domæne teorierne at de to tilgange tager afsæt i forskellige empiriske studier, idet specifik-domæne teorien undersøger enkeltpersoner, eksempelvis Darwin og hans komplekse kombinationer af evner, hvorimod generel-domæne teorien tager afsæt i empiriske undersøgelser af personlighed, evner og opstiller karakteristika for individer, som scorer højt i tests (Sternberg, 2004:Preface).

---

<sup>16</sup> Magtfelter defineres som rummet af styrkeforhold mellem agerende eller institutioner, der har det til fælles, at de besidder den kapital, der er nødvendig for at indtage en dominerede position i de forskellige felter (Prieur, 1998:171).

In fact that creativity researchers are asking different questions when they approach the issue of domain generality or specificity may indeed be at the heart of much of the dispute in this area (Sternberg, 2004:6).

Der er dog en uddelt enighed om, at de kreative individer opnår anerkendelse indenfor specifikke domæner, idet det tidsmæssigt kan være vanskeligt at anerkende det kreative produkt eller idé indenfor flere områder, hvilket Sternberg omtaler som *10 års reglen* (Sternberg, 2004:5). Der kan dog ifølge James Kaufman<sup>17</sup> være tale om at kreative individer, som betegnelse for en bestemt kategori af individer, er bedre til at udnytte evner og færdigheder end andre (Kaufman IN Sternberg, 2004:14). Jeg vil mene at kategorien *kreative individer* evner at udnytter de dispositioner, som Bourdieu hævder, er til stede i et felt og at de indtræder som en dominerende gruppe i kampen om kapital. Hermed ikke ment at de kan betegnes som gatekeepere, men blot at de kan besidde en vis placering i et felt. I et forsøg på at overføre specifik – og generel domæne teori til organisationer vil jeg introducere Milgrams model fra 1990, der skal illustrere fire identificeret kategorier af "giftedness"<sup>18</sup>, i et forsøg på at belyse skellet mellem specifikke og generelle evner som, ifølge Milgram, kan bidrage til individuel og organisatorisk kreativitet.

### Model 3 Kategorier af begavelse (min oversættelse)

Kategorier af giftedness	Individuel	Organisation
• I	• Generel intellektuel evne	• Generel evne til forandring
• II	• Specifik intellektuel evne	• Evnen til forandring indenfor specifik område
• III	• Generel kreativ tænkning	• Generel kapacitet til at kreere
• IV	• Specifik kreativ talent	• Kapacitet til at være kreativ på specifikke områder

Milgram IN Zhou, 2008:287

*Generel intelligens* (kategori I) refererer til individers egenskab til at løse problemer logisk og til at kunne tænke abstrakt og hvor det i organisationen betyder en generel evne til forandring, blandt andet ved kultur, fleksible organisationsdesign og tid. *Specifik intelligens* (kategori II) repræsenterer individers intelligens indenfor et konkret område, såsom musik, matematik eller fysik. I organisationer kræver denne kapacitet domæne relevante færdigheder og viden i forhold til ressourcer og den givne kontekst. Kategori III *generel kreativ tænkning* identificerer individers generelle evne til at generere løsninger, som er både unik og af høj kvalitet, hvorimod kategori IV *specifik kreativ talent* referer til domæne - specifikke kreative evner hos individet, såsom at producere værdifulde og originale produkter indenfor et givent område, eksempelvis kemi, kunst eller økonomi. I organisationer refererer kategori III til den generelle evne til at være kreative,

<sup>17</sup> California State University at San Bernadino Learning Research Institute

<sup>18</sup> jeg vælger at oversætte dette begreb til *begavelse*

hvorimod kategori IV identificerer evnen til og kapaciteten for organisationer til at være kreative på specifikke områder. Ifølge Richard Woodman kan disse fire kategorier medføre følgende; [...] *a richer understanding of organizational change, and illuminates possible linkages between the domains of change and creativity that may be of both heuristic and practical value* (Woodman IN Zhou, 2008:287). Sondringen mellem specifik og generel - domæne teori kan få betydning for både fortolkningen af kreativitet, men kan også sige noget om en eventuel sammenhæng mellem organisationer og individer, blandt andet om generelle kreative organisationer fordrer generelt kreative individer modsat om specifikke kreative organisationer fordrer specifikke kreative individer? Det kan dog være vanskeligt at forstå de afgørende forskelle mellem generel- og specifik domæne teorier uden en egentlig definition af kreativitetsbegrebet, hvorfor nedenstående afsnit har til hensigt at redegøre for en nærmere afklaring af begrebet.

### 6.3 Definition af kreativitetsbegrebet

Ifølge Fremmedordbogen(2001) defineres kreativitet som; *en evne til nyskabelse; iderigdom og evne til at realisere ideerne*. Denne definition indeholder to dele; iderigdom og realisering, der tilsammen skaber evnen til nyskabelse og kan dermed angive kreativitet, som et resultat af en realisering af en mængde ideer. Jeg mener dog, at denne definition mere uddyber de karaktertræk, som forbindes med kreativitet, frem for en direkte definition af begrebet. Derfor vælger jeg at inddrage Mihalyi Csikszentmihalyis definition af kreativitet i et forsøg på at vise en mere specifik definition af begrebet. Denne definition lyder således; *Creativity is any act, idea, or product that changes an existing domain, or that transforms an existing domain into a new one* (Csikszentmihalyi, 1996:28). Jeg mener at kreativitet, ifølge denne definition, kun anerkendes retrospektivt, idet anerkendelse først finder sted, når et domæne er ændret eller transformeret. Hertil fremhæver Feiwel Kupferberg(2006) *nyhed og værdi* som de elementer, der tilsammen skaber kreativitet(kreativitet = nyhed + værdi)(Kupferberg, 2006). Denne ligning, mener jeg i sig selv er en simplificering af Csikszentmihalyis føromtalte domæne og felt, dog med den modifikation at nyhed og værdi bliver det midtområde, hvorpå alle tre elementer forbindes. Hermed ment, at den midte, som udfoldes, når Csikszentmihalyis tre komponenter overlapper hinanden illustrerer i hvor høj grad kreativiteten anerkendes og angiver en vis nyhed, som også er helt centralt for Csikszentmihalyi, der udtrykker; *Creativity involves the production of novelty*(Csikszentmihalyi, 1996:113).

Anerkendelse forudsætter, at det nye bliver vurderet ud fra et værdiaspekt, hvorfor jeg anser værdi og nyhed som essentielle for både den interaktion, der finder sted mellem individ og socialkulturel kontekst, men også i forhold til Csikszentmihalyis definition, hvor kreativitet medfører en udvidelse af et domæne. Hertil vil jeg påpege Csikszentmihalyis tydelige inspiration fra Bourdieu, der påpeger at det nyskabende individ, uanset hvor genial denne end måtte være, aldrig er helt alene. Der er altid nogen til stede, som forsøger at vurdere det nyskabende og også selve værdien af det nye bliver vurderet. Her vil jeg især henvise til min tidligere behandling af gatekeepere og beskyttelse af domæne, idet en vurdering af det nyskabende ofte afgives af gatekeepere eller fremtrædende professioner indenfor et givent domæne.

Dette indgår ikke i Csikszentmihalyis definition, hvilket kan være kritisk, idet kreativitet således ikke er den afgørende faktor for en udvidelse eller transformering af et domæne, men derimod at det er op til visse gatekeepere at vurdere, hvorvidt det kreative opnår accept eller anerkendelse.

Margaret Boden udtrykker at kreativitet ikke kun indebærer en usædvanlig ide, med en vis grad af værdi eller at den anses som en nyhed, men derimod at den skal være overraskende på en meget dybere måde. *Where creativity is concerned, we have to do with expectations not about probabilities, but about possibilities. Our surprise at a creative idea recognizes that the world has turned out differently not just from the way we thought it would, but even from the way we thought it could* (Boden, 1990:31). Der er her tale om et brud på vore forventninger, om hvad der skal ske, og hvordan vi skal handle, men igen er det i retrospectiv at kreativitet vurderes, idet bruddet på vores forventninger højst sandsynligvis vil komme efter at der er sket en ændring. Bodens syn på kreativitet er, at det er mystisk og overraskende og at kreativitet er baseret på en fundamental nyhed, der er karakteristisk for kreative tanker. Dette begrundes jeg i en af Bodens egne udtalelser om kreativitet; *To be creative, it is not enough for an idea to be unusual – not even if it is valuable, too. Nor is it enough for it to be a mere novelty, something which has never happened before. Genuinely creative ideas are surprising in a deeper way* (Boden, 1990:30).

Hertil tilføjer Boden at der er tale om to former for kreativitet, der begge tager afsæt i ideer, koncepter eller måder at tænke på, men herefter bruges til at definere overensstemmelser mellem kreative individer og kreativitet (Boden, 1990:32). Bodens definition kan være væsentligt at fremhæve, som et alternativt perspektiv til den del af Csikszentmihalyis definition, der udtrykker at *creativity is any act, idea or product* (se forrige side). Dog vil jeg nævne at Bodens to former for kreativitet henholdsvis er af en psykologisk (P-kreativitet) og historisk (H-kreativitet) karakter og kan ikke sammenlignes med det socialkulturelle udgangspunkt, som Csikszentmihalyi tager afsæt i. Hvor P-kreativitet, kort sagt, omhandler ideer, der er fundamentalt nye og som udelukkende omhandler det individ, der fik ideen, indebærer H-kreativitet derimod, at den fundamentale nye ide omfatter hele menneskehedens historie. Således kan ide, handling eller produkt ud fra Csikszentmihalyis optik kun indgå i H-kreativitetskategorien, idet det skal kunne medføre en ændring eller transformering af et domæne, hvilket jeg ikke mener, inkluderer P-kreativitet. Således finder jeg stadig Csikszentmihalyis definition af kreativitet gældende, men vurderer dog, at Bodens skelnen mellem P-kreativitet og H-kreativitet, kan være væsentlig i forhold til at vurdere individers evner til at producere originale ideer og disse ideers mulighed for at skabe så nye og overraskende resultater, at de kan udvide eller direkte transformerer et domæne. Imidlertid mener jeg ikke Bodens definition er udtømmende, da hun ikke siger noget om medieringen mellem P- og H kreativitet, således det fremgår, hvordan man kommer fra H- kreativitet til P-kreativitet?

En definition, som jeg mener, kan sammenflette Csikszentmihalyi og Boden er Todd Lubarts fra 1994, der lyder som følgende; *In general, creativity can be defines as the capacity to produce novel, original work that*

*fits with task constraints* (Lubart IN Sternberg, 2004:43)<sup>19</sup>. Her refereres arbejde(work) til alle typer af ideer eller produktioner. Denne definition indeholder nyhedselementet, idet Lubart udtrykker at arbejdet må være nyt i den forstand, at det rækker udover en reproduktion eller kopi af allerede eksisterende art. Dog nævner Lubart at graden af nyhed kan varieres fra individ til samfund og hele menneskeheden, hvorfor jeg mener at kunne udlede at graden af nyhed, ud fra Lubarts terminologi kan relateres til Bodens skelnen mellem P- og H-kreativitet. Der, hvor jeg mener Lubart bygger videre på Csikszentmihalyis definition er, at selve nyhedsbegrebet er mere nuanceret indenfor et givent domæne, idet det ikke kun kan udvide et domæne eller transformeres til et nyt, men kan ligeledes omfattes gentagelse af en kendt ide på en ny måde, flytte et domæne væk fra dets nuværende retning eller fremad i en ny retning(Lubart IN Sternberg, 2004:44).

Nu da jeg har præsenteret generel- og specifik domæne teorierne samt definitioner på kreativitet er jeg nået frem til, at kreativitet både omhandler generelle – og specifikke aspekter. Eksempelvis kan et specifik domæne ifølge Lubarts definition udvides, transformeres eller flyttes fra dets oprindelige retning, hvilket jeg mener, må være gældende for samtlige domæner og dermed opfattes som en generel forudsætning. Et andet generelt aspekt ved kreativitet er, at nyhed og værdi har indflydelse på det kreative produkt, idé eller ydelse uanset hvilket domæne man bevæger sig indenfor, men heri ligger også det specifikke, idet der indenfor et specifikt område eller, for at bruge Kupferbergs terminologi *kreativitetsregime* kan være forskellige niveaumæssige nuancer af værdi – og nyhedsbegrebet, der gør sig gældende. Desuden mener jeg at sondringen mellem generel – og specifik domæne teori kan indeholde den forskel Boden omtaler mellem H- kreativitet som den unikke form for kreativitet, hvorimod P- kreativitet er den mere hverdagslignende kreativitet. Jeg vil fastholde at ovenstående definitioner har det fællestræk at kreativitet i sidste ende omhandler værdi, nyhed, proces og resultat, men at dette kan vurderes og anskues ud fra forskellige aspekter. Til trods for, at både Lubart, Boden og Csikszentmihalyis definitioner alle er tilbage fra 1990'erne mener jeg dog de stadig er gældende og at de, enten hver for sig eller i samspil kan dække over det brede spektrum, som jeg mener kreativitetsbegrebet dækker over.

#### **6.4 Kreativitetsniveauer – en vurdering**

På baggrund af de ovenstående definitioner antyder Boden, Lubart og Csikszentmihalyi at kreativitet kan fungerer på forskellige niveauer, afhængig af om det er psykologisk eller historisk karakter eller om det udvider, transformerer eller flytter et domæne. Jeg vil ved brug af Göran Ekvalls (Kaufman & Sternberg (2006:209)to kreativitetsniveauer forsøge at illustrere, hvordan kreativitet kan opererer på forskellige niveauer og at graden af kreativitet kan varieres. Ifølge Ekvall findes der to niveauer af kreativitet; *adaptive* og *innovative*. Hvor der på det første niveau forsøges at forbedre, hvad der allerede eksisterer, vil der på det andet niveau forsøges at finde løsninger fra nye vinkler og skal anses som en mere radikal form for

---

<sup>19</sup> Denne definition kan delvis sammenlignes med Mayers (1999) definition af kreativitet; *The ability to produce work that is novel(i.e., original, unexpected), high quality, and appropriate (i.e., useful, meets task constraints)*, (Kaufman IN Sternberg 2004:4), men da jeg ikke ser nyhed som det samme som originalitet, mener jeg ikke denne definition er så specifik som Lubarts.

kreativitet. Distinktionen mellem adaptiv og innovativ kreativitet kan til dels sammenlignes med Bodens *first-time novelty* og *radical originality*, hvor førstnævnte kan beskrives og produceres indenfor det samme regelsæt af lignende ideer, hvorimod dette ikke lader sig gøre ved radikal originalitet (Boden, 1990:40). Ligeledes kan Abernathy & Utterbachs begreber; *radikal* og *inkrementel* innovation (Bisballe IN Stolt, 2008:109) supplerer Ekvalls skelnen mellem kreativitetsniveauer. Hvor radikal udspringer af udbud i form af ny forskning eller efterspørgsel af nye behov og kan dermed lægge sig op af Ekvalls innovative kreativitetsniveau, hvorimod inkrementel er grundlæggende forbedringer af allerede eksisterende produkter eller ydelser og kan på sin vis indgå under Ekvalls adaptive niveau. Originalitet behøves ikke nødvendigvis være til stede på nogle af de ovenstående niveauer, men Bodens brug af radikal originalitet indebærer dog en vis grad af originalitet, hvilket jeg også mener gør sig gældende ved radikal innovation.

Jeg stiller mig dog kritisk for om det hele handler om en gradsvurdering, da jeg ikke mener det er fyldestgørende i forhold til at kunne undersøge, hvilke parameter det nye eller originale opererer indenfor, hvilket også får indflydelse på de definitioner af kreativitet, som jeg har inddraget<sup>20</sup>. Med Kaufmans ord; *How novel, how high in quality, or appropriate a product must be to earn recognition as creative?* (Kaufman IN Sternberg, 2004:4). Eksempelvis kan mikrochippen være en radikal innovation og en radikal originalitet, mens selve Internettet kan betegnes som en inkrementel og first-time novelty, hvilken betydning har det så for den samlede grad af kreativitet? Hvis vi lader dette spørgsmål stå hen i det uvisse, da det blot var et eksempel på, at jeg ikke mener at de parametre, som ovenstående teoretikere anvender, er tilfredsstillende. Derfor vil jeg introducere Taylors fem niveauer af kreativitet, da jeg mener de er mere fyldestgørende end Ekvalls, Boden og Abernathys. De fem niveauer er gengivet af Torrance, hvilket kan betyde at der er foretaget en analyse eller omskrivning af niveaurnes eksempler. Kort ridset op ser niveauerne ud som følgende;

1. Ekspressiv kreativitet (Fx spontane børnetegninger)
2. Produktiv kreativitet (Fx videnskab, hvor der er et kontrolleret frit spil med restriktioner)
3. Opfindelses kreativitet (Fx opfindsomhed med materialer, metoder og teknikker)
4. Innovativ kreativitet (Fx forbedringer gennem modifikation & involvering af forestillingsevnen)
5. Opdukket kreativitet (Fx helt nye principper eller antagelser)

(Torrance IN Sternberg, 1988:46).

Jeg vil mene at disse niveauer bidrager til en større synlighed af og forståelse for, hvilke parameter der opereres indenfor i et givent tilfælde og samtidig bidrager til en afklaring af, hvilken former for kreativitet, der kan arbejdes indenfor. Det kan ligeledes være tale om en resultatmåling af, hvilken kreativitet, der efterstræbes. Da de fem niveauer nok siger mere om hvilken form for kreativitet, der kan synliggøres frem for hvordan den fremtræder, har nedenstående afsnit til hensigt at afklare kreativitet som procesværktøj.

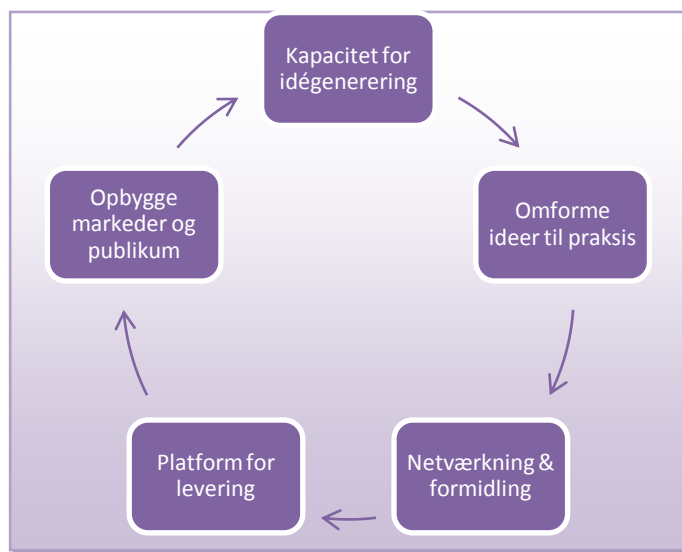
<sup>20</sup> For en uddybning af såvel grad og originalitet af kreativitet vil jeg henvise til John Glover m.fl. "Handbook of Creativity" 1989

## 6.5 Putting creativity to work<sup>21</sup> - kreativitet som procesværktøj

Kreativitet er afgørende for innovation, men kreativitet som begreb er 'fluffy' og svært helt at få fat på. Nogle forskere hævder, at kreativiteten opstår, når man er i stand til at bevæge sig på kanten af sine kompetencer. Altså, at det er når man bevæger sig ud i det ukendte, og når man lige vil nå et skridt videre, at kreativiteten udfolder sig (Laundry IN Stolt, 2008:112).

Kreativitet som proces kan involverer konstant afdækning af problemer samt implementering af nye løsningsmuligheder. Charles Laundry har udarbejdet modellen *den kreative cirkel*, som jeg mener, kan danne grundlag for en mere strategisk brug af kreativitetsbegrebet, således kreativitet antages at være et procesværktøj, der kan fremme kreative resultater<sup>22</sup>.

### Model 4 Den kreative cirkel



Laundry IN Stolt, 2008:113

Kort skitseret består Laundrys model af fem trin, der tilsammen kan resultere i udvikling af ideer, koncepter og produkter. Første trin består af opbyggelse og udvidelse af kapacitet for idégenerering. Næste trin er understøttelse af processen i forhold til at omforme ideer til praksis. Jeg vil fremover benævne fase to med begrebet; *prototype*<sup>23</sup>, idet jeg mener at en omformning fra idé til praksis indebærer eksperimentering og at prototyper kan være en illustrator for de idéer, som realistisk kan omformes til praksis. Herefter kommer trin tre; netværkning & formidling, der består af en undersøgelse af mulige og tilgængelige ressourcer i og udenfor netværk. Jeg mener at der fra trin to til tre, i processen, sker en overgang fra mikro til makroplan, idet prototyperne ikke længere kun er repræsenteret for medlemmerne af udviklingsprocessen, men er derimod blevet introduceret i et netværk og dermed har flere interessenter fået kendskab til dets eksistens. Herefter følger trin fire; platform for levering, der indebærer etablering af produktionskapacitet og salgplatform. På dette trin er prototypen blevet forbedret og kan nu sættes i

<sup>21</sup> Titlen er taget fra Frank Barrons artikel i Sternberg, 2004

<sup>22</sup> I Bason (2007) fremstilles der en lignende model, der systematiserer et innovationsarbejde. Udgangspunktet er dog en procesmodel for innovation og ikke kreativitet (Bason, 2007:272)

<sup>23</sup> Prototype er et begreb som oftest er at finde indenfor industrien, men, som Scharmer udtrykker, kan det også anvendes til handlen og eksperimentering (Scharmer, 2008).



produktion. Sidste trin i processen omhandler etablering og udvidelse af markedet for det konkrete produkt, herunder kan der opstå nye idéer, hvorefter processen kan starte forfra. Kreativitet som et strategisk værktøj indeholder trin, som alle indebærer en art af fornyelse og nytænkning, men især første trin skal kunne generere ideer. Denne fase kan ifølge Laundry opstå ved en allerede udarbejdelse af nye produkter, der afføder nye idéer, hvorefter processen starter forfra. Jeg mener dog det er en forenkling at antage, at nye produkter absolut egenhændigt afføder nye ideer, men at ideer også dannes ud fra valg af metode og arbejdsform, sammensætningen af forskellige fagligheder, synspunkter og individer, som indgår i processen og det enkelte individs evne til at være kreative. Ovenstående model mener jeg kan være et muligt værktøj til at systematisere de faser, der gennemgås og som kan resultere i nye produkter eller ydelser.

## 6.6 2 hovedfortolkninger af kreativitet

At definere og indfange et så komplekst fænomen som kreativitet kan være en vanskelig opgave, men måden, hvorpå vi forstår og definerer kreativitet afgør, om det ses som enten et eksklusivt fænomen, forbeholdt få individer eller som et almenmenneskeligt karakteristikum, der kan udvikles (Lund IN Skogen, 2010: 46). Jeg vil lade denne sondring mellem eksklusivt begreb eller almenmenneskeligt karakteristikum være omdrejningspunktet for de to fortolkninger af kreativitetsbegrebet. Det er vigtigt at holde sig for øje at teoretikere som Kupferberg, Csikszentmihalyi og Lubart opererer med kreativitet, som et socialt fænomen, der indebærer symboler, normer og kulturelt baserede fremtoninger. Dette betyder at kreativitet ikke skal ses som en evne visse individer har tilegnet sig, men derimod en tilstand eller socialt fænomen, som er konstrueret ud fra individers interaktion i en social kontekst. Endvidere vil kreativitet ud fra denne terminologi være et almenmenneskeligt karakteristikum, som kan udvikles af alle individer. I forskel til den sociale tilgang til kreativitet mener jeg at den teoretiske sondring mellem specifik – og generelt domæne omhandler et individpræget fokus og at kreativitet, som James Kaufman antyder, kan opfattes som en evne, visse individer har. Dette vil jeg mene kan suppleres med Margaret Archer behandling af kreativitet som en individuel egenskab, der teoretisk kan vurderes ud fra meta- refleksivitet og social mobilitet<sup>24</sup>.

## 6.7 Kreativitet mellem individ & sociokulturel kontekst

Ifølge Csikszentmihalyi har kreativitet tidligere været tæt forbundet med individets mentale processer, motivation og emotionelle forudsætninger, men med Morris Steins observationer tilbage fra 1953 og Dean Simonton i 1990 er der skabt opmærksomhed på de eksterne faktorer, der bidrager til at kunne forstå hvad der afstedkommer nye ideer og produkter (Csikszentmihalyi IN Sternberg, 2004:33). Denne antagelse støttes op af Frank Barron; *Creativity is in fact more of a social outcome, marked by certain kinds of behavior and having utilitarian value* (Barron IN Sternberg, 1988:77). Til at tydeliggøre interaktionen mellem individ og sociokulturel kontekst vælger jeg at gøre brug af *deltagelse*, som en samspilsform, der

---

<sup>24</sup> Disse begreber uddybes på henholdsvis s.40 og 42

ifølge Knud Illeris er karakteriseret ved, at det lærende individ indgår i en målrettet aktivitet, som er fælles med andre (Illeris, 2006:112). Som et dækkende begreb for deltagelse gør jeg brug af betegnelsen *praksisfællesskab*, der er udarbejdet af Etienne Wenger tilbage i 2004, men bygger på Etienne Wenger & Jean Laves teoretiske diskussion af læring i bogen "Situert læring" fra 1991. Selve betegnelsen *praksisfællesskab* udgør ifølge Wenger en social teori om og afgørende rammebetingelse for læring (Wenger, 2004:13). Jeg vælger at bruge praksisfællesskab som betegnelse for den sociale samspilsform, hvor deltagelse og interaktion mellem individer kan danne grundlag for et sammenstød mellem forskellige synspunkter. Dette begrundes i, at jeg opfatter praksisfællesskaber som en overordnet ramme for såvel læring og interaktion mellem individer i en organisation, samt den mulighed at et praksisfællesskab kan danne et fundament for dynamik og kreativitet mellem individerne. Individets deltagelse i et praksisfællesskab kan med andre ord karakteriseres som et tilhørsforhold og hvor læring skabes i interaktionen mellem medlemmerne. Ifølge Wenger er der tale om en social praksis, som betegnelse for de fælles sociale ressourcer, der er til stede i sociale fællesskabers praksisser. Hertil vil jeg inddrage begrebet *social kapital*, idet den form for social ressource, der opstår i et praksisfællesskab delvis kan sammenlignes med menneskers evner til at samarbejde om fælles mål. Selvet begrebet kan, ifølge Sara Lea Rosenmeier henvises tilbage til Bourdieu, der anså social kapital, som en mulighed for at kortlægge den sociale verdens praksis og at der gennem såkaldte *investeringsstrategier* opstod mulighed for netværk og interaktion mellem individer. Den centrale præmis indenfor teori om social kapital er, ifølge Bourdieu, at sociale netværk har værdi og at sociale relationer kan betragtes som en form for kapital. Når individer indgår i sociale relationer, såsom et praksisfællesskab, kan det ifølge Rosenmeier være lettere at forfølge både individuelle og kollektive mål, fordi fællesskabet forhåbentlig giver afkast i form af social kapital (Rosenmeier, 2007:10).

Jeg antager således at social kapital ikke er et resultat i sig selv, men i stedet et biprodukt, der affødes af vedligeholdelse af et eventuelt praksisfællesskab eller netværk. En efterfølger til Bourdieu var Robert Putnam, der mente at social kapital indeholdte gensidigt engagement og at denne form for kapital skabes via menneskers aktive deltagelse i netværk og grupper, hvori der opstår fælles normer og forpligtelser. Dette kan, i forlængelse af Wenger være udtryk for fælles virksomhed og fælles repertoire, der kort omhandler en integrerede kollektiv forhandlingsproces og som på længere sigt kan medvirke til fælles symboler, sprog, rutiner og handlinger, der over tid er blevet indoptaget i fællesskabet (Wenger, 2004:95-101). Ud fra Putnams optik er der tale om en skelnen mellem afgrænset social kapital (vertikal) og brobyggende social kapital (horisontal), hvor førstnævnte skabes gennem fælles identitet og udgør en homogen gruppe, hvorimod sidstnævnte medlemmers indgår på lige fod med hinanden og hvor der ikke tages hensyn til sociale skel. Da jeg er af den opfattelse at individets aktive deltagelse i en social praksis kan medfører sammenstød mellem meninger, synspunkter og holdninger, mener jeg det vil være vanskeligt at få øje på den blinde plet, hvis der tages afsæt i Putnams vertikale akse, idet jeg antager, at en homogen gruppe med fælles identitet ikke nødvendigvis vil skabe den samme grad af forskellighed. Derfor tillægger

jeg begrebet brobyggende social kapital større betydning i forbindelse med sammenstødet mellem forskelligheder.

Wenger og Lave antager at læring, tænkning og indsigt bygger på de relationer, der er mellem mennesker i aktivitet med, i og udsprunget af den socialt og kulturelt strukturerede verden (Wenger & Lave, 2004:47). I forhold til kreativitet kan det her diskuteres om også det er udsprunget af individets relation til den socialt og kulturelt strukturerede verden, hvilket Csikszentmihalyi og Kupferberg hævder. Hvis Lave & Wengers antagelse om, at deltagelse i social praksis er den fundamentale form for læring og Csikszentmihalyis antagelsen om at kreativitet udvikles i interaktion mellem individ og social kontekst, kan der muligvis være tale om en sammenhæng mellem læring og kreativitet. I forhold til læring i praksisfællesskaber er det ofte det, som driver praksis i organisationer og ifølge Lene Tanggaard<sup>25</sup> bør organisationer tage hensyn til de praksisfællesskaber, der naturligt vil opstå for derved at kultivere kreativitet. *En innovativ organisation er organiseret omkring en kreativ samling af praksisfællesskaber* (Tanggaard, 2008:89). Jeg vil dog pointere at man skal være forsigtig med at bruge begrebet praksisfællesskaber i praksis, da der kan ske en decideret fragmentering eller splittelse fra de resterende medarbejdere og afdelinger. Med andre ord kræver den en vis indsigt i, hvorledes praksisfællesskaber, med en vis dybde, kan optimere kreativitet i en organisation samtidig med, at praksisfællesskabet ikke bliver afskåret fra resten af virksomheden.

### 6.7.1 Forholdet mellem kreativitet & læring

Til forbindelsen mellem kreativitet og læring vil jeg inddrage Knud Illeris' udtryk om, *at læring er blevet en central parameter for den økonomiske vækst og den globale konkurrence, og det er blevet et afgørende element i samfundenes eksistensgrundlag, at de kan hævde sig læringsmæssigt* (Illeris, 2004:33). Med dette citat mener jeg der ses en væsentlig og betydningsfuld forbindelse mellem kreativitet og læring, da kreativitet ligeledes ses som en konkurrencemæssig fordel for både samfund og organisationer<sup>26</sup>. Omvendt er der stadig afgørende forskelle mellem begreberne, hvortil jeg blandt andre inddrager Kupferbergs skelnen mellem ovenstående begreber. Ifølge Kupferberg er kreativitet et brud med tidligere tænkning og en radikal ny måde at tænke på som skaber nye muligheder, der tidligere lå uden for den forestillede mulighedshorisont. Læring derimod opfattes snarere som en forbedring af noget og har karakter af forudsigelige forbedringer (Kupferberg, 2006:37). Endvidere udtaler Kupferberg at kreativitet ofte forbindes med individet, hvorimod læring tilskrives en mere social og kollektiv forankret proces, der bygger på samarbejde med andre (ibid.). Ifølge Otto Scharmers terminologi er der to kilder til læring, hvor den første og mest anvendelige til dags dato er læring af erfaringer og læring af datidens hændelser. Det er den, der ligger til grund for langt de fleste af vores indlæringsmetoder *best practice* og vores fremgangsmåde inden for organisatorisk læring. *Indtil nu har organisatorisk læring primært drejet sig om at bygge, opfostre og vedholde læringsprocessen ud fra single – og double-loop læring, dvs. baseret på fortidens*

---

<sup>25</sup> Cand. psych., Ph.d. og professor i pædagogisk psykologi ved Ålborg Universitet

<sup>26</sup> Se kap. 5 *Kreativitet i det moderne samfund* for nærmere belysning

*erfaringer*(Scharmer, 2009:59). Denne kilde til læring kan til dels sammenlignes med Kupferbergs opfattelse af, at læring forbindes med forbedringer af allerede eksisterende produkter, ideer eller muligheder. Derimod vil jeg mene at Kupferbergs antagelse om at kreativitet kræver et brud med tidligere tænkning kan forenes med Scharmers anden tilgang til læring, der medfører at det ikke længere er datidens erfaringer og hændelser som skal være det udslagsgivende, men tværtimod at nulstille og kigge *fremad* mod fremtiden som den kommer til syne.

Den første af Scharmers 2 læringskilder kan forbindes med Argyris & Schöns(1996) læringsteori om single- og double-loop læring<sup>27</sup>, der henholdsvis omhandler det afgørende skel mellem den læring, der bygger videre på de allerede udviklende forudsætninger(single-loop læring), og den læring, der indebærer ændringer i eller overskridelser af disse forudsætninger(double-loop læring). Jeg vælger at gøre brug af Scharmers anden tilgang til læring, der omhandler et fremadrettet perspektiv<sup>28</sup>, idet jeg mener der er tale om en læringstype, der ikke udelukkende eksisterer og kan forblive eksisterende indenfor en afgrænset kontekst, såsom en organisation. Derimod er der tale om en type læring, som alle mere eller mindre har adgang til og hvor organisationer samarbejder om vidensudvikling. Det interessante for virksomheder og organisationer er at kunne danne praksisfællesskaber, hvor forskelligheder konfronteres og skaber kreativitet, ud fra den forståelse af, at kreativitet og læring kan forenes og skabes i et fremadrettet perspektiv. Jeg vil således med udgangspunkt i ovenstående mene, at kreativitet, som begreb omhandler individet i samspil mellem individer og omverden, som kan komme til udtryk i at individet *deltager* i et praksisfællesskab samt ved en erkendelse af, at læring og kreativitet finder sted mens fremtiden skabes. I denne sammenhæng kan det være vanskeligt at fastholde Csikszentmihalyi definition af kreativitet, idet anerkendelse i retrospektiv ikke kan forenes med tanken om, at læring og kreativitet tager afsæt i fremtiden. Dog vælger jeg stadig at fastholde den, på baggrund af, at selve det kreative element i form af produkt, ide eller ydelse kan få betydning for domænets fremtidige bredde og omfang.

Ovenstående behandling af begreberne praksisfællesskab og læring i et fremadrettet perspektiv mener jeg har bidraget til en dybere forståelse af, at kreativitet kan dannes og fremmes i en social praksis mellem individer. Det er dog udelukkende en teoretisk fortolkning, idet redegørelsens udgangspunkt bygger på Wengers og Scharmers teoretiske terminologi af henholdsvis et praksisfællesskab og en alternativ kilde til læring. På denne baggrund kan jeg ikke på nuværende tidspunkt vurdere, om det i praksis er muligt at anvende betegnelsen *praksisfællesskab* på en samspilsform mellem individer eller på anden vis vurdere om læring af fremtiden skaber bedre muligheder for kreativitet end læring af erfaringer gør. Dog kan denne fortolkning vise, hvorledes interaktionen mellem individer kan betyde en øget chance for kreativitet, især hvis der tages afsæt i Csikszentmihalyis definition (JF: s.30). Jeg vil gå videre til den anden fortolkning af kreativitet, som er af en mere individuel karakter.

---

<sup>27</sup>Ifølge Argyris & Schön er begreberne single- og double-loop læring lånt fra W. Ross Ashby's *Design for a Brain* 1960 (Argyris & Schön, 1996:21).

<sup>28</sup> Se desuden kap. 4 *Gennemgang af specialets teoretiske overvejelser* afsnit 4.1 *Afgrænsning af teori*

## 6.8 De kreative individer

Ifølge James Kaufman kan der i mange tilfælde tales om kreative individer og at visse færdigheder og evner er forbundet med denne betegnelse, såsom evnen til divergent tænkning, åbenhed overfor nye og anderledes ideer og villighed til at tage risici.(Kaufman IN Sternberg, 2004:15). Jeg mener at disse karaktertræk indbefatter individers evne til at kunne reflekterer over egne handlinger og den sociale kontekst, hvori der er mulighed for, at transformere eller forny domæner. Dette mener jeg kan suppleres med Marc Runco definition af personlig kreativitet;

It is manifested in the intentions and motivation to transform the objective world into original interpretations, coupled with the ability to decide when this is useful and when it is not (Runco IN Sternberg, 2004:22).

I 1995 dannede Sternberg og Lubart det såkaldte *Buy low- Sell high* princip for kreativitet, hvor de fastslog at kreativitet indbefatter seks forskellige, men dog relaterede ressourcer. En kreativ person er en som har disse nødvendige ressourcer og benytter disse til den såkaldte "buy low" del, hvor en ide er ny og har potentiale, men som endnu ikke kan anerkendes indenfor et givent domæne. På et passende tidspunkt anvender individet derfor den såkaldte "sell high" del, blandt andet ved præsentation af produkter eller ideer i offentligheden, i det øjeblik produktet kan anerkendes. Ressourcerne for kreativitet er, ifølge Sternberg & Lubart specifikke aspekter af intelligens, viden, motivation, personlighed og social kontekst. De ressourcer Sternberg omtaler er evnen til at definere og præsenterer problemer på nye måder, erkendelse af hvilke ideer der er værd at forfølge og den praktiske evne til at sælge ideen til andre(Sternberg, 2004:46). De omtalte ressourcer, mener jeg kan sættes i relation til Margrete Archers teoretiske fremstilling af refleksivitet hos det enkelte individ.

### 6.8.1 Refleksivitet <sup>29</sup>

Being reflexive is part of being human and plays a crucial role for humans as social beings, but it is a quality that varies in kind (Archer, 2007:145).

Ifølge Margaret Archer(2010) er refleksivitet en regulær øvelse af mental evne, der er fælles for alle normale personer, til at anse dem selv i relation til deres sociale kontekst og omvendt. Refleksivitet er grundlæggende baseret på det faktum, at alle individer taler med dem selv inden i deres eget hoved og som jeg vælger at benævne *den indre samtale*(Archer, 2007:2)<sup>30</sup>. Den indre samtale kan, ifølge Archer repræsenterer den måde, vi refleksivt kommer gennem livet på. Det er det, der gør de fleste af os til aktive individer, som kan udtrykke beherskelse over deres eget liv, i modsætning til passive individer, for hvem tingene bare sker. At være et aktiv individ bygger på det faktum, at individer udvikler og definerer deres ultimative bekymringer. Archer behandler refleksivitet som en social proces, men hvor individer har en

<sup>29</sup> Jeg vil her påpege at jeg ikke udelukkende forbinder refleksivitet med betegnelsen *de kreative individer*, da de, som ikke betegnes som kreative individer også anvender refleksivitet og den indre samtale

<sup>30</sup> Archer benævner det den internal conversation, men jeg vælger at oversætte det til den indre samtale et individ har med sig selv. Archer udtrykker internal conversation også er kendt som self-talk, inner dialogue og intra-communication(Archer, 2007:2)

evne til at holde en indre dialog, som en styrke, der generelt ser bort fra rutiner og vanemæssig adfærd (Archer, 2007:3-7 Min oversættelse).

### 6.8.2 Meta-refleksivitet

Meta-refleksivitet<sup>31</sup> er, ifølge Archer, den del af den indre samtale, der reflekterer over vores egne refleksioner. Meta-refleksivitet medfører at individet reflekterer over egne refleksive handlinger og bidrager til at individer fastholder en kritisk refleksivitet ved både deres indre samtale og omkring deres effektive handlinger i samfundet (Archer, 2007:93). For individer, som evner meta-refleksivitet er de bevidste om ekstern indflydelse samt erkendelse af samfundets normer og konventioner. Dog tager de også afstand fra dette, blandt andet ved at de ikke forventer at blive klart forstået eller søger bekræftelse af deres første reaktion, men foretrækker derimod at undersøge deres implikationer indgående og grundigt.

Meta-reflexivity's [...] can comfortably rely exclusively on self talk to make important decisions in their lives [...] but rather inhabit a moral universe and reflect deeply on ethical matters (Shumar IN Archer, 2010:209).

Hertil tilføjer Archer at et afgørende kendetegn ved meta-refleksivitet er, at individer tillader forholdsvist frit spil i deres fantasi/forestilling og at de fleste er selvbevidste. Desuden fortæller de historier til sig selv, de opfinder umulige scenarier og de betragter ukendte steder (Archer, 2007:129-30). Jeg vil her kort henvise til min behandling af Bodens P-kreativitet, som en evne individer har til at producere originale ideer, som jeg mener, kan tage afsæt i deres evne til at lade fantasien have frit spil og fordi disse individer forholder sig kritisk til normaliteten og konventionerne i det omkringliggende samfund. Der kan være tale om en uddybende definition af Bodens P-kreativitet i den forstand, at kreative ideer, som en fundamental nyhed respekterer individets tidligere ideer og hvis betydning anerkendes af det pågældende individ (Boden, 1990:32). Desuden vil jeg henvise til sondringen mellem specifik – og generelt domæne teori<sup>32</sup>, idet de individer, der karakteriseres som kreative, kan være i besiddelse af meta-refleksivitet og dermed generelt være mere kreativ end andre. Som Kaufman udtrykker det;

Referring to people as "creative" may still be appropriate in many contexts, even if creativity is domain specific. Even if creativity across domains were randomly distributed among people, some people would nonetheless be more creative than others virtue of being creative in more relevant domains, and therefore more creative than others who were creative in fewer domains (Kaufman IN Sternberg, 2004:14).

I bogen *Conversations About reflexivity* (2010) opstiller Archer følgende karakteristika for individer, hvor meta-refleksivitet er dominerende; Familie baggrunden er kontekst afbrudt i form af adoption, skilsmisse, geografisk mobilitet eller interpersonel disharmoni.

<sup>31</sup> Ifølge Archers skemativering er der tale om fire typer af refleksivitet; Communicative, Autonomous, Meta og Fractured refleksivitet (Archer, 2007:93)

<sup>32</sup> Se afsnit 6.2 *Generel- og specifik domæne teori* for nærmere uddybning

Such discontinuity deprived them of continuous, trusted interlocutors, threw them back upon their own mental resources, and generally did little to recommend perpetuating the natal context, compared with the alternative opportunities they personally encountered (Archer, 2010:139)<sup>33</sup>.

Hertil udtrykker Archer, at meta- refleksivitet er den form for fjernelse fra individets selv, der overvejer, både internt og i interaktion med andre, resultaterne af egne dyder, og som prøver på, at relatere dem til det, der kan kaldes en horisont af værdier, der overskrider de allerede givne. Her vil jeg tilføje, at individer, hvor meta-refleksivitet er dominerende finder en selvevaluering sted, som indebærer en vurdering af den person, de ønsker at være og de forhold, der kan være en forhindring for realisering af egne idealer. Denne selvevaluering kan være affødt af, at meta-refleksivitet er værdi-orienteret og at individer finder det svært at adskille spørgsmål om, hvad de gør og hvem de er fra hinanden. Dette kan betyde at de skal ændre deres egne værdier og blive individer, der illustrerer deres engagement, idet de ellers ikke vil være i stand til at realisere det, de ønsker (Archer, 2007:130). Der er tale om en evaluering af forholdet før en evaluering af de konkrete mål eller resultater af deres handlinger (Donati IN Archer, 2010:151). Til en præcisering af de vanskeligheder meta-refleksive individer har ved at skelne mellem hvad de gør og hvem de er, vil jeg anvende Helle Heins begreb "primadonnaer".

### 6.8.3 Primadonnaer

De er virksomhedens største aktiv, fordi de er kloge, kreative og initiativrige. Men de er også på forhånd stemplet som ledelsesfremmede, egenrådige, forfængelige og selvhøjtidelige – og hysteriske, urimelige og barnlige, når de ikke får deres vilje. Det er primadonnaerne, vi taler om (<http://www.lederne.dk>)

Således udtaler Helle Hein, ph.d. ved CBS den "nye" kategori af medarbejdere, der ifølge Hein udfører et arbejde, som kræver en metaviden. Metaviden er en overordnet form for viden, der erhverves gennem lang tids uddannelse eller træning. Det, der karakteriserer primadonnaerne er at denne kategori af medarbejdere har svært ved at opretholde en skelnen mellem fag og person – arbejde og privatliv, hvilket kan skyldes en sammensmeltning af værdier, der får betydning for primadonnaernes identitet. Primadonnaerne ser ofte, ifølge Hein deres arbejde som et kald, hvori der ligger en søgen efter mening og mulighed for at gøre en forskel. Til dette vil jeg introducere Richard Floridas begreb *Den kreative klasse*, der delvis kan sammenlignes med den medarbejderkategori primadonnaerne repræsenterer. Den kreative klasse er ifølge Florida den del af arbejdsstyrken, som arbejder med at identificere problemer, udtænke løsninger og sætte eksisterende viden sammen på nye måder. *Den kreative classes kendetegnede karakteristika er, at dens medlemmer beskæftiger sig med arbejde, hvis funktion er at "skabe meningsfulde nye former"*(Florida, 2005:93). At skabe meningsfulde nye former kan være forenelig med primadonnaernes forsøg på at skabe mening og gøre en forskel samt illustrerer et eksempel på de ressourcer Sternberg & Lubart omtaler i forbindelse med *buy low-sell high* princippet.

---

<sup>33</sup> Archer udtrykker dog at selvom familiære baggrund og opvækst er væsentlige for individers værdier, skal man være forsigtig med, at anse tidlig socialisering som den eneste kilde til individers værdi-tilknytning som gældende for resten af deres liv(Archer, 2007:233).

#### 6.8.4 Social mobilitet

Hos Archer ses der flere passager, hvor meta-refleksivitet forbindes med social mobilitet og social foranderlighed, blandt andet udtrykker Archer følgende; *Intrinsic to each mode of reflexivity are relations between what people care about most and their patterns of social mobility.* (Archer, 2007:229). Hertil udtrykker Archer at der i den undergruppe af individer<sup>34</sup>, hvor meta-refleksivitet er den dominerende refleksivitet, kan være et ønske om at leve op til et ideal og bevidsthed om individernes værdier overfor dem selv og samfundet. Samtidig er det væsentligt at fremhæve forholdet mellem en oprigtig bekymring om samfundet og en aktiv deltagelse i at forbedre problematikker i samfundet – *cherish an ideal which is important to them and their reaction is an attempt to live up to it*(Archer, 2007:231). Hertil udtrykker Peter Adey at mobilitet er en *lived relation*;

It is an orientation to onself, to others and to the world [...] It is a way of communicating meaning and significance, while it is also a way to resist authoritarian regimes (Adey, 2010: preface).

I arbejdssituationer anser de meta-refleksive ikke arbejde som et uendeligt meningsløst forhold, hvis begrundelse er tilfredsstillelsen af individuelle behov, men derimod selvtilfredshed gennem det at gøre en forskel. Dette betyder at det personlige udtryk og sociale realisering af deres værdier er forbundet i et engagement, der udgør to sider af samme sag(Archer, 2007:264). Dette supplerer jeg med en af Teresa Amabiles tre komponenter for kreativitet; *Creativity-relevant process*, der indebærer evnen til at kaperer kompleksitet og kræver et brud med hidtidige måder at løse problemer på samt heuristisk generering af nye ideer og en arbejdsstil karakteriseret ved vedholdenhed og fastholdt opmærksomhed på en opgave(Lubart IN Sternberg, 2004: 45). Overordnet kan individer, med en dominerende meta-refleksivitet ses som stærke universalister, der forsøger at bevæge sig mod et betydeligt civilt samfund, uden egentlige nationale grænser, men mere i form af frit bestående nye globale grænser(Archer, 2007:265 – min oversættelse)<sup>35</sup>.

Denne fortolkning af kreativitet har omhandlet en individuel orienteret tilgang til kreativitet, hvor blandt andet fremtrædende meta-refleksivitet og social mobilitet muligvis kan fremme kreativitet hos individet. Desuden kan den metaviden, som Helle Heins primadonnaer besidder være en reference til professionsbegrebet, idet metaviden erhverves gennem uddannelse og indsigt i et specifikt domæne. Endvidere antyder denne fortolkning at individer, der evner meta-refleksivitet bryder med de konventionelle rammer og ønsker at udvide grænserne mellem national og global. Det kan dog ikke konkluderes at individer, der evner meta-refleksivitet er mere kreative end andre individer, men teoretisk set kan det have en vis betydning, at individer lader fantasien få frit spil og opstiller umulige scenarier.

---

<sup>34</sup> Archer har foretaget interviews og målinger på et antal individer og derigennem fundet frem til kendetegn ved den undergruppe, der kendetegnes som meta-refleksive(Archer, 2007: 229-30).

<sup>35</sup> Denne overgang mellem nationale og globale grænser kan også afspejles i organisationer, som jeg vil behandle i kap. 6 *Organisationer – rammerne for kreativitet*



## 6.9 Teoretiske kriterier for kreativitet

Visse vanskeligheder er forbundet med udfærdigelsen af kriterier for kreativitet, idet disse egenskaber kan være dybt forskellige afhængig af konteksten, der tages udgangspunkt i. Jeg er enig med Kupferberg i, at kreativitet ikke kan bedømmes ud fra de samme kriterier og at anerkendelse af det kreative afhænger af, hvilken kontekst eller, for at bruge Kupferbergs ord *kreativetsregime*, det anskues ud fra (Kupferberg, 2006:42). Dog vælger jeg at gøre brug af en mere generel terminologi, i form af overordnede karaktertræk for kreativitet, idet jeg anser det som en nødvendighed i forhold til en fyldestgørende analyse og diskussion af kreativitet i praksis<sup>36</sup>. I min afklaring af kreativitetsbegrebet introducerede jeg et antal teoretiske vurderinger og definitioner af kreativitetsbegrebet, der hver bidrog med en belysning af forskellige aspekter. Jeg ser dog visse ensartede forståelser, som jeg har opsummeret som følgende:

- Kreativitet involverer tænkning, der forsøger at producere ideer eller produkter som er relative nye og tiltalende på forskellige niveauer i samfundet
- Kreativitet er hverken fuldt ud domæne specifikt eller domæne og generelt, idet potentialet for at være kreativ kan være et mere generelt domæne perspektiv, men for at bidrage med kreativitet er det nødvendigt at udvikle viden og færdigheder indenfor et mere specifikt domæne perspektiv, idet det er det domæne, der skal danne grundlag for de kreative bidrag eller den kreative indsats.
- Kreativitet kan både have en heuristisk og praktisk værdi i forhold til organisatoriske forandringer
- Kreativitet kan synliggøres gennem en kreativ proces og kan operere på forskellige niveauer
- Kreativitet er et komplekst socialt fænomen, der kan være baseret på institutionaliserede normer
- Kreativitet er ikke udelukkende et adjektiv, men et selvstændigt begreb i sig selv
- Kreativitet forbindes ofte med individernes evne til kritisk-analytisk tænkning og brugen af meta-refleksivitet
- Kreativitet bliver ofte anerkendt af dominerende gatekeepere eller professioner indenfor et specifikt domæne
- Kreativitet kan være en kapital<sup>37</sup>
- Kreativitet kan synliggøres gennem sociale og individuelle præstationer

Disse kriterier for kreativitet er ikke udtømmende, idet jeg ikke udfolder indflydelsen fra individers biografi, herunder intelligens eller læringsstile eller bestemte social kulturelle institutionaliserede værdier. Jeg har udelukkende udarbejdet disse kriterier på baggrund af de teoretiske retninger, som kapitel 4 indeholder. Disse kriterier for kreativitet vil som udgangspunkt være de grundlæggende rammer for specialets brug af kreativitetsbegrebet, dog finder jeg det nødvendigt med en uddybende redegørelse af kreativitetsbegrebets placering i det moderne samfund, hvilket er udgangspunktet for næste kapitel.

<sup>36</sup> Se kap. 7 *Kreativitet – en virksomhed på vej*

<sup>37</sup> Dette kriterium er udarbejdet med inspiration fra Bourdieu, hvor kapital kan være betegnelse for ressource i samfundet

## 7. Kapitel 5: Kreativitet i det moderne samfund

Ifølge Feiwel Kupferberg er der i det hybridmoderne samfund vi befinder os, behov for mere præcise studier af den rolle kreativitet spiller i samfundsudviklingen (Kupferberg, 2006:18). I Danmark har vi en forståelse af, at vi ikke længere kan leve af rutinearbejde, men at vi i stedet må satse på viden for at klare os på verdensmarkedet. Vi skal ligesom andre vestlige lande skabe nye viden - vi skal med andre ord innovere og nytænke.

Vores økonomi forandrer sig dag for dag fra et gammelt, industrielt system, der er baseret på råmaterialer, til en kreativ økonomi, der kun er begrænset af den menneskelige talent og den menneskelige fantasi (Florida, 2008:33).

Florida udtrykker en forandring fra et mere industrielt syn på samfundet til mere at bærer præg af kreativitet og fantasi som det "råmateriale" vi har adgang til i dag. Det er menneskets iboende evne til at skabe nye ideer, nye teknologier og nye industrier, der betyder noget i dag og som Florida betegner som *kreativ kapital*<sup>38</sup> (Florida, 2008:39). Kreativ kapital skal ses i forhold til hvordan økonomien vokser ved hjælp af organisationer, individer, regioner og nationer som alle fremmer, udnytter og investerer i kreativitet<sup>39</sup>. Som West udtrykker det, er firmaer, der er gode til innovation og som succesfuld udnytter nye idéer få en konkurrencemæssig fordel på et verdensmarked som er i hastig forandring (West, 2000:91). Florida udtrykker desuden, at alle mennesker kan være kreative og især ønsket om en organisation, et miljø, hvor deres kreativitet værdsættes og hvor der er mekanismer til at mobilisere ressourcer til idéudvikling er væsentlige faktorer, for at virksomhederne fremover kan oparbejde sig en fordel, når det handler om at tiltrække, lede og motivere kreative talenter (Florida, 2005:68). Kreative talenter kan muligvis være den medarbejderkategori kaldet primadonnaer, som jeg omtalte i forrige kapitel. Der er således tale om en kreativ kapital, der har ubegrænset ressourcer. Kreativ kapital er et nutidigt begreb, der blev præsenteret i det nye århundrede og kan være affødt af den store interesse og ikke mindst behov for fornyelse og udvikling i samfund og organisationer. Ifølge Otto Scharmer opererer vi med en ændring i det sociale felt, som kan få betydning for fremtidens organisationer og samfund;

De sociale strukturer er i færd med at bryde sammen – dette gælder på lokalt, regionalt og globalt niveau. Disse menneskeskabte strukturer bygger på to særlige paradigmer: på den ene side det præmodernistiske, konventionelle paradigme og på den anden side modernismen, der indbefatter den industrielle tænkning og handling (Scharmer, 2008: 11).

Der er ifølge Scharmer tegn på et skift i de sociale strukturer, idet individer begynder at handle ud fra de muligheder, fremtiden tilbyder og tilsyneladende etablerer og betjener sig af et andet socialt felt end det, der anvendes nu. Når der sker sådan et skift, kan mennesker opdage en dybere kilde til kreativitet og erkendelse og dermed bevæge sig ud over fortidens mønstre. *De får nu en reel indre kraft – en kraft som*

---

<sup>38</sup> Selve kapitalbegrebet er hentet fra Pierre Bourdieu og skal opfattes som et praktisk redskab til brug i konkrete empiriske undersøgelser og kan forstås som en ressource, der er til stede i et socialt miljø eller samfund (Priour, 2006: 93)

<sup>39</sup> Kupferberg omtaler det nye samfund som præget af nytænkning og originalitet, der betegnes som kreativ økonomi, hvilket kan sammenlignes med Floridas *kreative kapital* (Kupferberg, 2006:46)

udgår fra deres virkelige jeg. Jeg kalder denne forandring en ændring i det sociale felt (Scharmer, 2008:12). I relation til et skift i det sociale felt omtaler Richard Florida udviklingen af nye systemer, som fører til at vores liv og samfund bliver gennemtrængt af en kreativ etos, en etos der defineres som "en kulturs fundamentale ånd eller karakter"(Florida, 2005:51). Denne ånd, mener jeg, kan sammenlignes med Scharmers kraft, som opstår ved en forbindelse til en dybere kilde og som er resultatet af en ændring i det Scharmer betegner det sociale felt. En ændring i det såkaldte sociale felt kan ifølge Scharmer medføre en dybere indsigt i de emergensniveauer, som tidligere ikke fremstod så tydeligt. Disse emergensniveauer betegner Scharmer *Presencing*<sup>40</sup>, som det, at knytte forbindelse til kilden for den optimale fremtidige mulighed(Scharmer, 2009:163).

Når verden ændres, ændres også de problemer og udfordringer, som vi står med, og dermed også de tankemodeller og værktøjer, der skal benyttes for at beskrive og løse problemerne. Det er farligt at haste sig ind i fremtiden med svar og løsninger fra fortidens industrisamfund(www.hildebrandtbrandi.com).

Det ovenstående citat udtrykker den problematik, jeg mener, kan opstå når et skift i samfundet får betydning for virksomheders handlingsmønstre og erfaringer med problemstillinger. Enten kan der foretages en ageren ud fra den nutidige situation, hvor en eventuel forøgelse af kreativitet er nødvendig og hvor samfund og virksomheder tvinges til nytænkning for at overleve på markedet eller også tilpasser virksomheder sig omgivelserne og venter til stormen er overstået. En ting er dog sikkert og det er at samfundet udvikler sig, organisationer ændrer sig og grænserne nedbrydes. På nationalt plan fremhæver Christian Bason blandt andet velfærdsproblemer, som kan sætte offentlige organisationer under pres og udtrykker samtidig at der er visse vanskeligheder ved fremhævelsen af kreativitet.

### 7.1 Kreativitet i privat & offentlig sektor

Med udgangspunkt i den offentlige sektor, har Christian Bason i bogen *Velfærdsinnovation* behandlet udvikling af innovation i offentlige institutioner, hvor Velfærdsinnovation defineres som "Nye ideer der giver værdi for samfundet"(Bason, 2007:27). Eller som Lektor Catharina Kristensen udtrykker det; *frembringelse, accept og implementering af nye ideer, processer, produkter og serviceydelser, i offentlige organisationer eller private (og frivillige sociale) organisationer, der samarbejder med det offentlige om løsningen af velfærdsopgaver*(Kristensen, 2007). Et helt grundlæggende afsæt for innovation er ifølge Bason organisationers evne til at genere nye kreative idéer samt at indsamle viden fra omverdenen(Bason, 2007:273). Udfordringen er, ifølge Bason at de fleste organisationer ikke er født kreative og at ledere ikke afsætter tid til, at udvikle, lære og anvende de processer, der kan medvirke til at udløse deres egen iverdigdom. Udover lederes ansvar for at udvikle de processer kan der ligeledes være tale om organisatoriske systematikker, der kan sættes i spil for at danne det Bason kalder et *kreativt miljø*.

<sup>40</sup> Udtrykket *Presencing* er et konstrueret begreb, der blander ordene "sensing" og "presence" (nærvær i nuet). Begreberne beskriver det at knytte forbindelse til kilden for den optimale fremtidige mulighed og bringe den ind i det nuværende øjeblik (Scharmer, 2008:163)

Et kreativt miljø er et sted, hvor det er let at gøre anderledes. Kreativitet handler således om at skabe en situation, en perception eller en iscenesættelse af en tilstand, med henblik på at opnå et ønsket mønsterbrud(Hansen & Jacobsen IN Bason, 2007:273).

Ifølge Christian Bason er der indenfor den offentlige sektor vanskeligheder ved at fremme innovation, barriere så om sige. Blandt andet fordi den hierarkiske og bureaukratiske struktur stadig findes såsom en høj grad af sektoropdeling mellem stat, regioner og kommuner. *Bureaukratier fokuserer på den kortest mulige vej til et resultat. Det presser kreativiteten ud*(Bason, 2007:271). Derudover udtrykker Bason, at den slags nytænkning, som forekommer indenfor den offentlige sektor langt overvejende fokuserer på administrativ effektivisering og ikke de løsninger som på nuværende eller længere sigt er til gavn for samfundet. Derfor kan det kan være vanskeligt at tale om velfærdsinnovation ud fra dets oprindelige betydning(Bason, 2007:20). Det er et andet billede, der tegner sig når den offentlige sektor forsøger at fremme innovation og kreativitet i den private sektor. I 2009 udkom rapporten *Erhvervslivets forskning, udvikling og Innovation i Danmark 2009*, fra Forsknings – og innovationsstyrelse, hvori Regeringens målsætninger for privat forskning opstilles. I Danmark har Regeringen med globaliseringsstrategien lagt vægt på, at Danmark skal være et konkurrencedygtigt videnbaseret samfund. Regeringen har blandt andet formuleret følgende målsætninger for erhvervslivets forskning og innovation;

- ❖ Danske virksomheder skal være blandt de mest innovative i verden.
- ❖ Danmark skal fortsat være blandt de lande i verden, hvor de private virksomheder forsker og udvikler mest. Den private sektor skal bruge mindst 2 pct. af bruttonationalproduktet (BNP) på FoU<sup>41</sup> i 2010(Forsknings- og innovationsstyrelsen 2009).

En central del af den danske forsknings- og innovationspolitik går derfor ud på at fremme FoU og innovation i virksomhederne. I et forsøg på at udvikle og sætte fokus på kreativitet og innovation indenfor både privat og offentlig sektor oprettede Videnskabsministeriet i 2004 Det Strategiske Forskningsråd (herefter DSF)<sup>42</sup>. Formålet med DSF er, på en forskningsbaseret måde, at åbne op for de udfordringer, som er væsentlige for den fortsatte samfundsudvikling. Herunder velstandsudvikling, forstået som den fortsatte økonomiske vækst, og opretholdelse og udvikling af velfærdssamfundet (Det strategiske forskningsråd 2008). Som lektor Catharina Juul Kristensen(2007) udtrykker det skal *innovationerne anerkende velfærdsstatens grundlæggende rationale. Innovationerne skal endelig være rettet mod at skabe værdi (velfærd og vækst)*. Til dette er der blandt andet tale om at støtte forskning og vidensdeling rettet mod innovative løsninger af disse væsentlige udfordringer(Det strategiske forskningsråd 2010). I førømtalte rapport fra det danske erhvervsliv i 2009<sup>43</sup> blev det påvist at kombinationen af udvikling og vidensdeling i høj grad er blevet en del af virksomhedernes overlevelses- og vækststrategier (Forsknings- og

<sup>41</sup> FoU står for Forsknings – og Udviklingsaktiviteter(Erhvervslivet, 2009)

<sup>42</sup> Rådet hører først og fremmest under Videnskabsministeriet, men det er forsknings- og innovationsstyrelsen, som varetager ministeriets opgaver indenfor forskning ([www.vtu.dk/forskning](http://www.vtu.dk/forskning))

<sup>43</sup> Se litteraturliste under afsnit 12.1 *Artikler* for nærmere belysning

innovationsstyrelse, 2009). Til dette kommer der en bemærkning i rapporten om, at mange virksomheder får adgang til ny teknologi og ny viden ved at åbne deres egne forsknings- og innovationsprocesser over for eksterne partnere<sup>44</sup>. Det er indenfor programkomiteen for Det Kreative og Innovative samfund allerede besluttet, hvilke temaer, der skal arbejdes med i perioden 2008-2010, hvor det ifølge DSF bliver udfordringen om at styrke kreativitet og innovation i private produktions- og servicevirksomheder, der er væsentlig indenfor følgende temaer;

1. Brugerdreven innovation (34 mio.)<sup>45</sup>
2. Kulturforståelse (27 mio.)<sup>46</sup>
3. Fremtidens offentlige sektor (15 mio.)<sup>47</sup> (kilde: Det strategiske forskningsråd, 2009)

Den indledende samfundsperspektivering illustrerer en voksende opmærksomhed på kreativitet i det moderne samfund, som et afgørende resultat af et skift fra de industrielle til de mere kreative ressourcer, som mennesker og samfund besidder. Dette skift er ifølge Scharmer affødt af nye handlemuligheder og en indsigt i dybere emergensniveauer, hvorfor der ikke længere ageres og handles ud fra fortiden, men derimod den opstående fremtid. Desuden indeholder samfundsperspektiveringen en opmærksomhed på kreativitet, nytænkning og ikke mindst en højere grad at samarbejde på tværs af sektorer. Med dette følger der dog visse udfordringer i form af stadig meget markante opdelinger mellem sektorer, hvortil DSF forsøger at åbne op for et mere tiltalende og effektivt samarbejde mellem privat og offentlig sektor. Det er dog primært indenfor forskning af DSF ønsker resultater, idet de ser dette område som en væsentlig bidrager til innovative og kreative løsninger på samfundsmæssige problemer. Udfordringen ved dette kan være at disse begreber opfattes forskelligt afhængig af konteksten samt at finanskrisen har fået virksomheder til at sætte bremsen i overfor mere alternative problemløsninger og prioritering af ekstern samarbejde.

Derudover kan der være vanskeligheder ved at klarlægge om de arbejdsformer, som på nuværende tidspunkt er til stede i organisationer og de arbejdsformer, som DSF ligger op til egentlig fremmer kreativitet. Kreativitet er i ovenstående kapitel blevet relateret til det moderne samfund, herunder både privat og offentlig sektor. Med afsæt i denne udredning vil næste kapitel forsøge at indfange de rammer som virksomheder opererer indenfor, herunder kreativitet internt og eksternt i organisationer.

---

<sup>44</sup> I eksemplet med *kultur og brand virksomheden* (se kapitel 7 *Kreativitet – en virksomhed på vej*) er der tale om en form for videnspredning og videndeling ved blandt andet at virksomheder deltager i forsknings- og innovationsprojekter med forskere fra universiteter.

<sup>45</sup> Tema 1 omhandler *brugerdreven innovation*, der forstås som en systematisk tilgang ved udvikling af nye produkter, serviceydelser, processer og organisationsformer, og som bygger på udforskning af brugeres liv, praksis eller behov (Det strategiske forskningsråd, 2009).

<sup>46</sup> Under temaet kulturforståelse indgår et projekt, hvor speciallets case er repræsenteret. Dette eksempel er behandlet i kap. 7 *Kreativitet – en virksomhed på vej*.

<sup>47</sup> Tema 3 *Fremtidens offentlige sektor* omhandler en succesfuld udvikling af den offentlige sektor, da dette er afgørende for kvaliteten af den fremtidige velfærd. (Det strategiske forskningsråd, 2009).

## 8. Kapitel 6: Organisationer – rammerne for kreativitet

Danske virksomheder befinder sig i en krydsild mellem innovations – og priskonkurrerende virksomheder. samtidig er velfærdssamfundet i Danmark et højomkostningsland for virksomheder, hvorfor virksomheder skal kunne spille på mange strenge; være produktive, levere varer i høj kvalitet med stor hastighed og samtidig differentiere sig og være forandringsparate (Drejer, 2001).

Dette kapitel omhandler de organisatoriske rammer hvori kreativitet kan anskues, heriblandt de interne og eksterne forhold, som organisationer bør forholde sig til i forbindelse med kreativitet i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed. Til behandling af de interne forhold vil jeg præsentere arbejdsmetoden; *tværfaglighed* og til uddybning af de eksterne forhold inddrager jeg Scharmers *strukturerede firefeltslinse* til præsentation af organisationers grad af åbenhed. Med afsæt i specialets to hovedfortolkninger af kreativitet<sup>48</sup> afspejles en teoretisk ramme for spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed, idet der tydeliggøres hvordan interaktionen mellem individer kan medfører sammenstød og muligvis kreativitet. Forholdet mellem kreativitet og individualitet kommer til udtryk ved meta-refleksivitet og social mobilitet og hvor individer evner at opfinde umulige scenarier og kaperer kompleksitet og brud i arbejdsrelationer. Internt i organisationer kan et sammenstød mellem individualitet og forskellighed komme til udtryk i et tværfagligt samarbejde, hvori professioner, afgrænsede fagligheder og enkelte individer sættes i en given fælles situation og hvor eventuelle resultater kan bidrage til en større opmærksomhed på de muligheder og udfordringer, der kan medfører kreativitet og synliggørelse af den blinde plet.

### 8.1 Tværfagligt samarbejde – hvordan kan det skabes?

Tværfagligt samarbejde kan bestå af forskellige niveauer, hvoraf jeg har udvalgt *interdisciplinary* som det niveau jeg vælger at operere på. Betegnelsen for dette niveau er ifølge Lauvås; *A situation where members of different professional backgrounds meet to explore areas of common interest and misunderstandings* (Lauvås, 1998: 48). Det er min hensigt at betragte tværfagligt samarbejde som tværprofessionelt samarbejde, mellem erhvervsgrupper med forskellige professionelle tilhør via forskellige uddannelses- og erfaringsbaggrunde. Kort vil jeg inddrage en definition af professionsbegrebet, således der i specialet er en vis klarhed over, hvad der forstås ved begrebet;

Vi har en profession, hvor en bestemt, langvarig, formel uddannelse erhverves af personer, som stort set er orienteret mod opnåelse af bestemte erhverv, som ifølge sociale normer ikke kan udfyldes af andre personer end de med denne uddannelse (Lind, 1990: 28).

Hertil vil jeg påpege at et tværfagligt samarbejde indebærer repræsentanter fra forskellige professioner, hvori der kan ligge et sammenstød mellem meninger og holdninger, hvilket jeg mener, kan bidrage til kreativitet og synliggørelsen af den blinde plet. Dette sammenstød kan dog medfører konflikter og risiko for at samarbejdet stagnerer, hvorfor det kan være nødvendigt at skabe opmærksomhed på rollefordeling og rolleindehavere. Jeg vil ikke gå ind i en omfattende diskussion omkring forskellige måder at definere rolle

---

<sup>48</sup> Se kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet*

på, men en vis afklaring af begrebet kan være nødvendigt for en videre formidling af mine anbefalinger til virksomheder<sup>49</sup>. Ifølge Lauvås kan en rolle defineres som et sæt af forventninger, der er knyttet til en bestemt stilling eller funktion. Dette repræsenterer en mere statisk forudsætning, hvorimod det at "spille" rollen udgør den dynamiske side af det, at indtage en funktion (Lauvås, 1998:62). En decideret rolleafklaring i forhold til et tværfagligt samarbejde kan være afgørende for samarbejdets proces og resultater, hvilket jeg vil påpege under mine anbefalinger<sup>50</sup>. Til at konkretisere, hvorledes et tværfagligt samarbejde dannes har jeg fundet inspiration i antologien *Tværfaglighed i entrepreneurshipundervisningen* (Stolt m.fl. 2008), hvor hovedresultaterne udtrykker et behov for udarbejdelse af konkrete værktøjer og tilrettelæggelse af tværfaglighed i et undervisningsforløb. Selve tværfaglighedsbegreb synliggøres, ifølge Jacob Stolt når de indgående discipliners kundskaber integreres således, at det samlede resultat er mere end summen af de enkelte discipliners bidrag og hvor denne integration tillader de enkelte fagligheder at indgå i et samlet hele. Målet for denne integration er resultat af synergi og krydsninger af fagligheder, der er med i processen og som generer ny viden og mere nuanceret og flere potentielle nyskabende løsninger (Stolt, 2008:8). Dette suppleres med Stolts udtryk for nødvendigheden af, at arbejde med nye læringsformer;

Det anses for en nødvendighed, at der eksperimenteres med nye læringsformer, hvor en dybere stillingtagen og empatisk indsigt i egne og andres problemstillinger er med til at definere, hvad der i en læringskontekst kan understøtte og fremelske innovation og nye tilgange, der som princip skal være et resultat af den "opdukkende fremtid" frem for af den "erfarede fortid" (Stolt, 2008:6).

Citatet udtrykker at der bør tages afsæt i fremtiden frem for fortiden, hvilket jeg mener, er en klar inspiration fra Scharmers læringsterminologi. Dette begrundes jeg i, at Stolt fremhæver den opdukkende fremtid, som resultat af et eksperiment med nye læringsformer, hvilket kan ses i forlængelse af min tidligere udredning af Scharmers to tilgange til læring<sup>51</sup>. I førnævnte antologi angives der syv gode råd til værdifuld tværfaglighed, som kort opridses; (1) Søg ekstremere i fagligheden, såsom et bredt møde mellem eksempelvis teknologi, humaniora og økonomi. (2) Prioriter opfølgning, således et tværfagligt samarbejde forbliver intakt hele vejen igennem. (3) Sættelse af sociale forhold, idet tværfaglighed indeholder vigtige elementer af sociale aspekter, og fordi den sociale dynamik i gruppen ofte har afgørende betydning for udfaldet. I organisationer kan det typisk være leder eller mellemlider, som har kendskab til medarbejderes biografi og fagprofil. *Ledere, bør være orienteret mod at sammensætte et komplementært team og eventuelt under casting af medlemmer til et tværfagligt samarbejde sikrer samme komplementaritet* (Bason, 2007:201). (4) Skab et fælles objekt, som medlemmerne kan anvende tværfagligheden på. (5) Skab det rette miljø i form af fysiske ramme, (6) Anerkend en ny underviserrolle, såsom facilitator eller inddragelse af eksperter og (7) tydeliggør ansvarsfordelingen, således medlemmerne får iscenesat deres faglighed (Kurth IN Stolt, 2008:13-18). Hertil udtrykker Marianne Kurth at de syv råd

<sup>49</sup> Se kap. 8 *Et skridt på vejen*

<sup>50</sup> Se kap. 8 *Et skridt på vejen*

<sup>51</sup> Se kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegreb* under afsnit 6.6.2 *Forholdet mellem kreativitet & læring*

bygger på en grundlæggende oplevelse af, at tværfaglighed er skabende og værdifuldt i det øjeblik, den tænkes som et middel til vidensproduktion, innovation og nytænkning (Kurth IN Stolt, 2008:19).

I føromtalt antologi udtrykker Claus Rosentand at forudsætningen for at være innovativ og nytænkende er flerfaglighed, som omhandler prioritering og udvælgelse af fagligheder i forhold til de behov, der identificeres i omverdenen (Rosentand IN Stolt, 2008:21). Hertil behandler Rosentand et element, der tager udgangspunkt i Lars Qvortrups<sup>52</sup> systematisering af evnerne; kvalifikation, kompetence, kreativitet og kultur og kan i dette tilfælde synliggøre, hvorledes håndteringen af det fælles objekt kan anskues ud fra de fire muligheder. Ifølge Qvortrup er *kvalifikation* evnen til at løse et problem ved at gentage tidligere løsningsmuligheder<sup>53</sup>. *Kompetence* er evnen til at skabe nye løsninger på problemet og omhandler selve problemløsningen. Hvis eksempelvis den dominerende faglighed ikke har de nødvendige løsninger, kan den eventuelt suppleres med en anden faglighed. *Kreativitet* er evnen til at skabe nye løsningsmetoder og vedrører selve problemorienteringen. *Kultur* er, ifølge Qvortrup forudsætningen eller rammen for, hvordan medlemmerne kan bruge deres evner på de øvrige tre niveauer. Jeg vil dog modificere Qvortrups kulturbegreb, med Bourdieus anmærkning om, at kultur er en måde at minde om, at mellem menneskelige relationer er en interaktion, som, for at forstå denne, kræver en udvidelse af perspektivet for denne relation. Individene bærer deres nuværende og tidligere positioner i den sociale struktur med sig og dermed også de dispositioner, der hænger sammen med disse positioner (Prieur, 1998:41). Det kan derfor være vanskeligt at forvente en fælles ramme for, hvordan medlemmerne anvender deres evner i et indbyrdes forhold, når deres dispositioner og positioner i høj grad kan være forskellige. Jeg mener at en sondring mellem disse fire niveauer kan bidrage til at medlemmerne i et tværfagligt samarbejde kan opnå forståelse for, hvordan en problemstilling håndteres og hvad der tages afsæt i. Marianne Kurth udtrykker i ovenstående antologi at tværfaglighed bør ses som en metode til opnåelse af nytænkning og kreativitet, således det fremgår som arbejdsmetode frem for et mål i sig selv. Hertil vil jeg lade nedenstående model, af Birthe Lind, eksemplificere, hvordan tværfaglighed bør ses som metode, hvor flere faggrupper arbejder sammen om at formulere og løse problemstillinger. Hvor opgaven er drift, vil den tværfaglige opgave typisk være koordination af de enkelte medlemmers indsats med henblik på at tilsikre, at der arbejdes i retningen af fælles mål, ved anvendelse af færrest ressourcer.

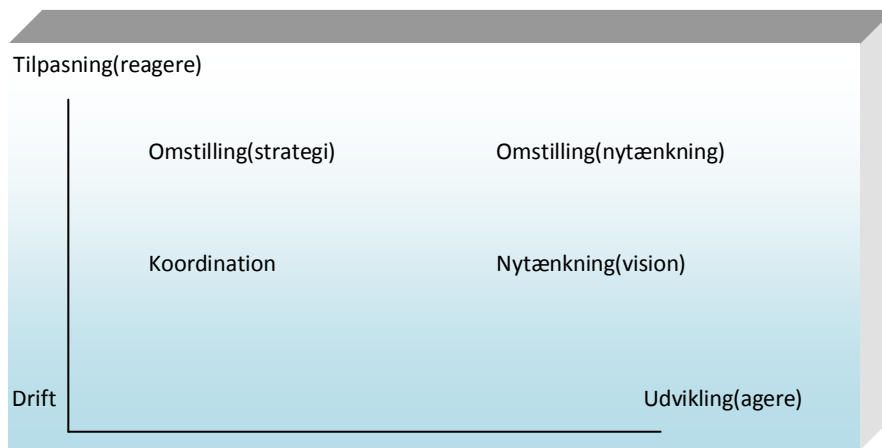
---

<sup>52</sup> Lars Qvortrups har udarbejdet disse fire begreber i en forlængelse af Batesons læringsteori (Stolt, 2008:21). Batesons læringsteori bygger på fire læringstyper, hvor niveau 0 & 1 karakteriseres som amøbetilstand og niveau 4 som ikke eksisterende vil al menneskelig læring foregår på niveau 2- og 3 (Illeris, 2006:47)

<sup>53</sup> Dette kan til dels sammenlignes med Argyris begreb: single-loop læring, som jeg nævnte i kap. 4 *Afklaring af kreativetsbegrebet*



### Model 5 Tværfaglighed som metode



Lind, 1990:45, dog er titlen på modellen udarbejdet af undertegnede

Modellen, mener jeg kan være udgangspunktet for, hvilke formål tværfaglighed kan benyttes til, således det i praksis synliggøres, hvorvidt problemstillingen kræver tværfaglighed mellem enkelte fagligheder, mellem flere afdelinger eller så omfangsrigt at det kræver eksterne fagligheders tilstedeværelse. Tværfaglighed som begreb er i det foregående forsøgt sat ind i nogle fagligt organisatoriske sammenhænge, der efter min overbevisning karakteriserer den baggrund, hvorpå begrebet er blevet aktualiseret. Derfor vil jeg gå videre til kapitlets anden del, hvor jeg behandler de eksterne rammer for organisationer i relation til spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed.

## 8.2 Organisationers grad af åbenhed

Vi befinder os i en periode, hvor alle taler om nytænkning, fornyelse, forandring, innovation og ikke mindst kreativitet. En periode hvor samfund, lande og kontinenter alle i en eller anden idealiseret form skal være kreative og arbejde med kreativitet. Det er som om en form for kreativ revolution svømmer ind over verdens lande, som en fortryllende bølge vi alle vil ride på. Hertil kommer problemet dog at organisationer stadig virker som lukkede systemer og udviser stor forsigtighed overfor inddragelse af eksterne samarbejdspartnere. Derfor kan et bredere billede af og indblik i forskellige organisationstyper og deres karakteristika bidrage til en vurdering af, hvordan organisationers grad af åbenhed kan få betydning for dannelsen af tværfagligt samarbejde, hvori forskellighed er repræsenteret. Til dette vil jeg, som nævnt tidligere, gøre brug af Scharmers strukturerede firefeltslinse(2009:290). Scharmer mener at der er tale om fire koordinationstyper, som organisationer så og sige kan repræsenterer eller indsættes under. Hertil skal det dog nævnes at Scharmer behandler organisationer ud fra Henry Mintzbergs definition; *Organisation som en kollektiv handling i forhold til fælles mål*(Scharmer, 2009:289).

Felt 1 benævnes *centralisering maskinbureaukrati*, hvor handlinger og adfærd i organisationer er baseret på fortidens mønstre og hvor magtstrukturen typisk afspejles i hierarki eller meget faste centrale regler(Scharmer, 2009:290). Der kan ifølge Scharmer være tale om at magten opstår i efterspørgelsen fra kunder, således det bliver produkter og ydelser, der er det afgørende. Organisationer, der derimod

opererer indenfor felt 2 betragter situationer ud fra et ydre perspektiv i form af udveksling af forskellige synspunkter. På et organisatorisk niveau betyder det, at beslutningsprocesser flyttes tættere på markedet, idet magten ligger i hvad markedet dikterer. Der er under dette felt tale om *decentralisering* og *divisionalisering*, som modsætning til felt 1s mere centerdrevne magtkilde. Under felt 2 antyder Scharmer at de decentraliserede enheder kan være fleksible og markedsdrevne indenfor deres forretningsområde, men ikke i de muligheder, der dukker op i deres blinde plet. Med den blinde plet mener Scharmer her i feltet mellem forretningsenheder, netop fordi der sjældent er tilstrækkeligt samarbejde på tværs af organisatoriske grænser (Scharmer, 2009:290). Den blinde plet kan således, ud fra Scharmer henholdsvis anskues ud fra individet, som jeg omtalte i specialets problemstilling, men også omhandle organisationers opmærksomhed på den. Dette mener jeg kan vanskeliggøre begrebet yderligere, da det både omfatter hvorfra individets handlinger udgår samtidig med at den skal illustrerer enheders egenskab til at agere på tværs. Således kan det opfattes som om begrebet består af både et individuelt og socialt aspekt.

Felt 3 karakteriserer organisationer, der er systematiseret omkring interorganisatoriske netværk og dialog. Dette felt kaldes for *netværk relationel matrix*, da der er tale om mobilisering af et netværk, idet magtelementet ligger i de relationer, der udvikler sig i kraft af interaktionen mellem forskellige aktører og partnere, der ifølge Scharmer gensidigt justerer sig ind efter hinanden (Ibid.). I sådan et interorganisatorisk netværk bevæger magten sig uden for organisationers grænser, hvilket i dette tilfælde betyder at magten findes i de netværk af relationer, der eksisterer på tværs af grænserne (Scharmer, 2009:291). Jeg vil her inddrage Putnams *netværksperspektiv*, som supplement til de relationer Scharmer behandler. Perspektivet betoner Putnams sondring mellem brobyggende (horisontal) og afgrænsede (vertikal) kapital<sup>54</sup> og danner mulighed for at skabe stærke og svage bånd, der kan fremme resultater og relationer mellem mennesker, grupper og organisationer (Rosenmeier, 2007:11). De svage bånd forbinder, ifølge Putnam mennesker på tværs af klasser, etnicitet og socioøkonomisk status og kan muligvis være det magtelement, som Scharmer mener dannes i interaktionen mellem mennesker. Mere konkret mener jeg der kan nævnes fire karakteristika for, hvorfor organisationer indgår i et netværk, hvilket jeg ikke mener Scharmer omtaler. Disse er følgende;

- Penge
- Viden, information & inspiration
- Kontakter
- Omdømme

Typisk indtræder virksomheder i netværk, fordi der er en økonomisk fortjeneste ved det og fordi de enten kan købe varer, ydelser eller produkter de ikke selv kan producere eller fordi de vil sælge egne produkter til kendte og ukendte kunder. Der er med andre ord tale om "just the money". Viden, information og inspiration har derimod en anden slags værdi, fordi det kan give anledning til forbedringer eller helt nye

<sup>54</sup> Se kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet* under afsnit 6.7 *Kreativitet mellem individ & socialkulturel kontekst* for nærmere uddybning

produkter. På længere sigt kan dette bidrage til det økonomiske aspekt, idet der er tale om et mere strategisk – og udviklende værktøj. Desuden kan dette aspekt bidrage til organisatorisk læring i den forstand af viden kan omdannes til læring, læringsmønstre og organisationers mulighed for at evne metalæring. Kontakter og omdømme er efter min mening mere sekundært i den forstand, at virksomheder ved økonomi – og vidensaspektet kan opnå kontakter og afhængig af udfaldet et positivt eller negativt omdømme. Med indsigt i disse fire aspekter kan det derfor være nødvendigt at afklare selve målet med indtrædelse i et netværk for på den måde at sikre at netværket bidrager til de formål en organisation opstiller. Som omtalt i kapitel 4<sup>55</sup> redegjorde jeg kort for social kapital i forbindelse med indtrædelse i et praksisfællesskab. Ved at indgå i et netværk, som Scharmers felt 3, kan organisationer få mulighed for både at få egne ønsker opfyldt, men samtidig bidrage til opfyldelsen af fælles mål. Hertil vil jeg gerne fremhæve min brug af begrebet *interdisciplinary*, som betegnelse for et tværfagligt samarbejde mellem forskellige fagligheder, der har en fælles interesse for at undersøge bestemte områder<sup>56</sup>. I *Velfærdsinnovation* udtrykker Christian Bason at aktivering af netværk i den private sektor kan møde visse udfordringer;

Companies that don't source a growing proportion of new product and service ideas from outside their wall will find themselves unable to sustain the level of growth, agility, responsiveness or creativity they require to compete in today's environment (Bason, 2007:283).

Hvis vi bevæger os videre til Scharmers felt 4 er der her tale om et *innovativt økosystem*, hvor den dybe forbindelse til emergens finder sted. Den finder, ifølge Scharmer, sted i gruppe – og teamsammenhænge, hvor samtalen bidrager til at deltagerne begynder at operere ud fra kildeniveauet til fremtidige muligheder. *Hele organisationer kan opnå denne oplevelse, hvis de åbner grænserne og lader en bredere gruppe af aktører deltage: Hele det omgivende økosystem, inklusive kunder, brugere og relevante lokale interessenter*(Scharmer, 2009:290). Det sidste felt indeholder således i modsætning til de tre tidligere felter den mulighed for, at inddrage det hele omkringliggende økosystem, der går på tværs af alle de åbne grænser. Her vil jeg fremhæve Putnams *synergiperspektiv*, som oprindeligt anvendes i forhold til social kapital, men som kan overføres til Scharmers felt 4 i den forstand, at perspektivet forsøger at skabe et forhold, der kan afføde udviklende synergier, mellem dynamiske, professionelle alliancer og relationer mellem de statslige organer og civilsamfundet (Rosenmeier, 2007:12), hvilket jeg mener, kan være en pendant til Scharmer økologisk triade, da begge forsøger at skabe forbindelse mellem virksomheder, civilsamfund og statslige institutioner.

For at en organisation skal kunne pejle sig ind på denne emergente fremtidige mulighed, må den gå ud over sig selv – den skal systemisk fokusere på de relevante mønstre, der er ved at formere sig. Disse kan kun identificeres i en kollektiv kontekst, de omfatter et større økosystem(Scharmer, 2009:297).

<sup>55</sup> Se afsnit 6.7 *Kreativitet mellem individ & socialkulturel* kontekst for nærmere uddybning

<sup>56</sup> Se s. 48 for nærmere uddybning

Det ovenstående citat udtrykker, hvorledes organisationer så og sige må se ud over sig selv og i stedet indgå i en bredere kontekst. Scharmer har selv udviklet den økologiske triade<sup>57</sup> til at illustrere, hvorledes organisationer ikke skal opfattes som én enhed, men mange. *For at kunne "leve og ånde", må de(organisationer) være dybt relationelt integreret i netværk*(Se Scharmer, 2008:215) Organisationer, institutioner og arbejdspladser burde ikke være permanente eller isolerede fra hinanden. Men i stedet forsøge at indgå i et bredere netværk, hvilket ifølge Birthe Lind kan medføre at ideer flyder inden for og imellem områderne (Lind, 1990:16). Med andre ord kræver det en form for fleksibilitet i samfundets organisationer og institutioner, således der konstant finder en gensidig påvirkning sted mellem organisationer og det omkringliggende samfund. For Scharmer er det udviklende økosystems struktur inspireret af det omkringliggende felt, hvorfor den altid er i bevægelse. Til dette vil jeg inddrage Richard Floridas udtalelse om, at nye organisationsformer, der er mere fremmede for kreativitet har udviklet sig og slået rod. Der er tale om kreative fabrikker til gryende kreative regioner over hele landet, som på længere sigt kan kræve nye former for social sammenhængskraft, der er i overensstemmelse med realiteterne i den nye tidsalder (Florida, 2005:323). Med denne udvikling kan der anskues et behov for netop en overskridelse af organisatoriske rammer og dermed en ny måde at indgå i en social sammenhængskraft på. Denne sociale sammenhængskraft, mener jeg kunne illustreres ved Scharmers økologiske triade. Ud fra et individperspektiv kan muligheden for at udvide eller direkte overskride organisationens grænser relateres til individer med dominerende meta-refleksivitet, der ifølge Archer ønsker mere fritstående globale grænser frem for nationale bundne grænseskel<sup>58</sup>.

### 8.3 Opsummering

Ovenstående kapitel har forsøgt at indfange de interne og eksterne forhold som organisationer bør tage til efterretning i forbindelse med udvikling af kreativitet og til at fremme sammenstødet mellem forskelligheder. Af interne forhold mener jeg især at en tydeligere fokusering på tværfagligt samarbejde, som metode kan sikre at organisationer formår at skabe en bredere og alternativ tilgang til samarbejde mellem afdelinger. I forhold til den teoretiske sondring mellem de to hovedfortolkninger af kreativitet<sup>59</sup> betones der i den første retning væsentligheden af, at afsondre de sociale sammenhænge og interaktioner mellem individer, som kan resultere i kreativitet. Denne sociale fokusering kan eventuelt synliggøres ved indtrædelsen i et tværfagligt samarbejde, hvor også en mere konkret opmærksomhed på forskelligheder i fagligheder og professioner kan finde sted. En udfordring bliver i den forbindelse at flytte opmærksomheden fra egen profession og kundskaber til et fælles udgangspunkt. Løbende i specialet har jeg udtrykt et behov for at anvende et fremtidsperspektiv på kreativitet, hvilket jeg mener Stolt ligeledes fremhæver ved læringsformer, såsom tværfagligt samarbejde. Ud fra Qvortrups fire niveauer af evner til problemløsning bemærkes det, at kvalifikation som evnen til at benytte sig af tidligere løsningsmuligheder

---

<sup>57</sup> Se modellen i Scharmer, 2008:215

<sup>58</sup> Se kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet* under afsnittet *social mobilitet*

<sup>59</sup> Se kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet* for nærmere uddybning

kan stemme overens med Scharmers første type af organisation, hvor en centralisering og anvendelse af tidligere erfaringer finder sted. Omvendt kan kompetence, som Qvortrups anden type af evne, angives som en mulighed for at supplerer fagligheder med hinanden, hvilket ud fra det teoretiske niveau af tværfaglighed *interdisciplinarity* kan opfattes som et sammenstød mellem forskelligheder i fag og professioner. Denne forenelighed kan ud fra Scharmers optik indskrives under type 3 af organisationer, hvor indtrædelse i netværk kan foranledige tværgående samarbejde. Dog skal det pointeres at et tværfagligt samarbejde og indtrædelsen i et netværk ikke kan sammenlignes som arbejdsmetoder, idet der i et netværk ikke nødvendigvis er forskellige fagligheder eller professioner repræsenteret. I praksis vil jeg mene at Videnskabsministeriets forsøg med DSF(Det Strategiske Forskningsråd) og samarbejde mellem offentlige og private organisationer kan karakteriseres som tværfagligt samarbejde og at det for private virksomheder kan bidrage til en placering indenfor Scharmers type 3 organisationer. En decideret placering på Scharmers felt 4 må medfører at virksomheder og offentlige instanser i højere grad inddrager civilsamfundet.

Efter en teoretisk fremstilling af kreativitetsbegrebet samt præsentation af dets placering i samfundet og betydning i organisationer vil jeg gå videre til en direkte analyse af specialets case. Derfor fremstår næste kapitel som en mere empirisk og praksisorienteret tilgang og behandling af kreativitet i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed.

## 9. Kapitel 7: Kreativitet – en virksomhed på vej

Dette kapitel udgør specialets analyse, hvortil jeg gør brug af en udvalgt case. Idet specialets case ønsker at være anonym er en uddybende karakteristika af virksomheden ikke en mulighed. Jeg vil i stedet kort opridse, hvordan kontakten har fundet sted samt hvilke type organisation casen repræsenterer. I forbindelse med indsamling af empiri til specialet ønskede jeg en virksomhed, der kunne bidrage med kvalitative interviews og indsigt i flere forskellige afdelingers funktioner, for derigennem at skabe et bredt billede af, hvordan kreativitet blev opfattet. Desuden havde en vis afdeling i virksomheden indgået et tværfagligt samarbejde med Århus Universitet, hvorfor det var interessant at undersøge, hvordan specialets case benyttede sig af denne type arbejdsform. Endvidere fandt jeg virksomheden interessant fordi den på nuværende tidspunkt er i en overgangsfase fra traditionel silo opdelt og hierarkisk virksomhed til en mere åben og sammenflettede organisation. Virksomheden blev etableret som en familievirksomhed, men overgik til en A/S – virksomhed kort efter 2. Verdenskrig hvor det fik dets nuværende navn. Der er på nuværende tidspunkt afdelinger placeret i Østen, Amerika, Central – og Nordeuropa og Kina, men de har hovedsæde i Danmark. Jeg kontaktede virksomheden kort efter nytår og fik en kontaktperson tilknyttet specialet, hvorefter jeg påbegyndte udarbejdelse af formålet med virksomhedens inddragelse og interviewguiden. De kvalitative interview blev afholdt i perioden; marts-maj<sup>60</sup>.

Til selve analysen har jeg valgt at anlægge en socialkonstruktivistisk tilgang, da jeg mener at al erkendelse er socialt konstrueret og at menneskets virkelighed er samfundsskabt, hvorfor min analyse vil bærer præg af, at udtalelser og antagelser skal ses som et produkt af menneskets kulturelle og historiske placering. Jeg mener ikke viden er objektivt eller at den sociale virkelighed kan ses som en uforanderlig og ahistorisk objektivitet, men derimod konstrueres i interaktionen mellem mennesker. Desuden mener jeg der er en vis overensstemmelse mellem brugen af hermeneutik i mine metodeovervejelser og brugen af socialkonstruktivisme til analysen, idet jeg mener de repræsenterer to punkter, der begge deler forudsætningen om, at virkeligheden er baseret på menneskelige skabende fortolkninger (Hansen, 2003:125). Denne opfattelse understøtter jeg med følgende citat;

Der er ikke modsætninger mellem socialkonstruktivisme og hermeneutik, man bør snarere sige, at socialkonstruktivismens kritiske perspektiv forudsætter den hermeneutiske fortolkning som betingelse for overhovedet at gå i gang med analyserne (Rendtorff IN Hansen, 2003:101).

Dette mener jeg hænger sammen med den fortolkningsproces, jeg præsenterede under specialets videnskabelige overvejelser<sup>61</sup>, hvori jeg påpeger at der er tale om en iterativ proces. Dette kan delvis sammenlignes med forholdet mellem verifikation og falsifikation, da jeg ikke mener man kan udelukke, at den viden, der opnås kan risikeres at blive falsificeret af senere opdagelser, hvorfor eventuelle resultater i specialet på et senere tidspunkt kan afvises eller falsificeres. Jeg tilslutter mig den opfattelse af

---

<sup>60</sup> Se bilag 1-4 for interviewguide.

<sup>61</sup> Se kap. 1 *Redegørelse af specialets formelle rammer*

socialkonstruktivisme, der forholder sig til fænomener og objekter som socialt konstrueret, idet jeg grundlæggende anser kreativitet som et socialt fænomen, der opstår i interaktionen mellem individ og socialkulturel kontekst. Jeg afviser ikke den mere individpræget fortolkning af kreativitet, men mener blot at kreativitet synliggøres når individer interagerer med hinanden. Jeg vil på baggrund af ovenstående gøre brug af følgende definition af socialkonstruktivisme; *den filosofiske og videnskabelige opfattelse, at al erkendelse er socialt konstrueret; hermed sigtes til, at vor erkendelse altid erhverves gennem kategorier eller linser, som er et produkt af vores kulturelle og historiske placering*(Rendtorff IN Hansen, 2003:99). Jeg afviser ikke andre teoretiske paradigmer, men vælger blot en videnskabelige metode, der distancerer sig fra generaliseringer, objektivitet og standardisering, som jeg ikke mener, kan danne grundlag for en analyse af et socialt fænomen.

### 9.1 Analyse af kreativitet i praksis

I interviewet stillede jeg spørgsmål om hvad kreativitet var i praksis, hvordan det kom til udtryk og hvilke opfattelser respondenterne havde omkring kreativitetsbegrebet<sup>62</sup>. Dette affødte et forholdsvis bredt billede af begrebet, hvor nedenstående uddrag illustrerer, de opfattelser respondenterne udtrykte omkring kreativitet;

Jeg ser mange billeder foran mig, altså kreativitet kan være sådan noget med at tegne, male, strikke, håndarbejde det er meget kreativt. Det er måske sådan en meget traditionelt specifik del. Den anden del, som vi arbejder med det er jo, kreativitet i forhold til fx uddannelsesprojekter, så for mig er der kreativitet, der går på nytænkning, komme frem til nye løsninger, gøre tingene på en anden måde, jeg har forskellige billeder, jeg får forskellige billeder inde i mit hoved, når jeg hører kreativitet(Interview A).

Og

For mig kan kreativitet være hvad som helst, det kan være organisationsdesign, det kan være mange forskellige ting. [...] Så er kreativitet noget med det at have alternative tilgange til tingene og det kan også være på at skabe løsninger(Interview C).

Og

I'm thinking about openness and I'm thinking about collaboration, and I'm thinking about how you individually or in groups or in organizations or in any possible form are coming up with a lot of ideas and a lot of solutions and a lot of innovation. So for me creativity doesn't have to bring value (Interview D).

Kreativitet er i praksis både forbundet med løsningsmuligheder, idérigdom, uddannelse og læring. Ligeledes er der hos respondent A en opdeling af kreativitet i enten en traditionel forstand, såsom male og strikke eller i form af nytænkning og læring. Respondent D udtrykker at kreativitet kan forbindes med innovation, men ikke nødvendigvis har nogen værdi. *"Creativity can achieve innovation and that's one thing, another thing is also it can be used to strengthen a teams team-feeling, it could be, and then of course it could be used for, in my world it is so wide it can be used for anything*(Interview D)". Kreativitet kan med andre ord sættes i forbindelse til adskillelige områder indenfor en virksomhed og er både genstand for en følelse(team-feeling), projekter/løsningsmuligheder, åbenhed i betydningen at være åben overfor

<sup>62</sup> Se bilag 1 *Interviewguide A* for nærmere uddybning

nytænkning og åben overfor samarbejde mellem mennesker. Omvendt udtrykkes det også i casen, at kreativitet kan opfattes som "langhåret, fluffy og blødt, hvilket kan besværliggøre det anerkendelse i virksomheder (Interview E). Til at illustrere disse mange forbindelser har jeg valgt at behandle eksempler fra praksis, som respondenterne karakteriseres som kreative<sup>63</sup>.

### 9.1.1. Eksempel 1 *Kultur og brand virksomheden*

I forbindelse med opgaven; *kultur og brand virksomheden* valgte en leder i en afdeling at kontakte Århus Universitet og professor Jakob Lauring<sup>64</sup>. Samarbejdet skulle bestå af en fælles interesse for at foretage en undersøgelse af de interkulturelle forhold og diversitet, som kunne være til stede i multikulturelle virksomheder. Samarbejdet inkluderer også 7 andre danske virksomheder og skal foregå frem til 2013. Projektet har fået tilskud fra Programkomité for Det Kreative og Innovative samfund idet det indgår under temaet; kulturforståelse<sup>65</sup> Ifølge Jakob Lauring omhandler projektet kreative design, hvilket skyldes den stærke konkurrence i forhold til produkter, organisationsstrukturer og processer, der har fået øget bevågenhed. Ifølge respondent C er der tale om en win-win situation, idet begge parter kan få betydningsfulde resultater ud af projektet og at denne løsning, efter respondent C's mening var kreativ.

Dette eksempel kan karakteriseres som en løsning på en opgave, som internt blev fremlagt i virksomheden med henblik på at undersøge de interkulturelle forhold. Ud fra Kupferbergs terminologi skildres der mellem fire kreativitetsregimer; videnskabelig, industriel, kunst og pædagogik og hvor begrebet dækker over de reguleringsformer, der ifølge Kuperferberg er til stede i sociale institutioner og sociale fænomener. Eksemplet kan illustrere et samarbejde mellem videnskabelig – og industriel kreativitetsregime, idet der anvendes ressourcer og viden fra begge områder. Der, hvor jeg ser en mulighed for at dette projekt kan fremme kreativitet, er at der i "mødet" mellem videnskab og erhvervsliv, dannes et spændingsfelt mellem videnskabens traditionsstyrede og komplekse brug af begreber, i modsætning til industriens forsøg på at tilpasse markedet og anlægge et mere kommercielt blik på opgavens resultater. Der kan være tale om forskellige måder at tænke på og at mødet mellem fagligheder generer ny viden, der opererer på det mere adaptive kreativitetsniveau. Dette begrundes jeg i, at opgaven omhandler kultur og branding, hvorfor der ikke er decideret tale om udvikling af nye ideer eller produkter. Eksemplet som sådan er ikke kreativt i den forstand, at det kan betegnes som en radikal originalitet, men kan i stedet karakteriseres som en alternativ løsning på en opgave og kan ud fra et etnisk mangfoldighedsaspekt synes at have opmærksomhed på den diversitet, der er til stede i virksomheden. Til dette udtrykker respondent E følgende;

Uden at det kommer til at lyde som om virksomheden er en utrolig kedelig virksomhed, men altså man kan tage sigte at lige nu arbejder vi i hele verden, men det er stadig på mange områder en dansk virksomhed og det ved vi også fra nogle af de studier der er lavet i virksomheden, altså vores (...) bliver

<sup>63</sup> Til de tre eksempler har jeg gjort brug af Interviewguide A, som kan findes under bilag 1

<sup>64</sup> Jakob Lauring har udarbejdet hæftet *Mangfoldighedsledelse i Danmark – en undersøgelse af konkrete fordele og komplikationer ved tilstedeværelsen af kulturel mangfoldighed* (Department of Organization and Management Århus School of business)

<sup>65</sup> Se kap. 5 *Kreativitet i det moderne samfund* for nærmere uddybning



sendt er danskere, altså en typisk medarbejder ved virksomheden er en dansker, en hvid man mellem 30-50 år, så diversiteten er der ikke, men der er igangsat et diversitetsprojekt og vi rapporterer på diversitet(interview E).

Men spørgsmålet bliver om resultaterne i sig selv bibringer til en større grad af kreativitet i virksomheden? Jeg vil antage at resultaterne kan give indsigt i kategorier af medarbejder, forståelse for hvad diversitet kan have af betydning og eventuelt hvordan virksomheder fremover skal designe kreative processer. I forhold til Milgrams fire kategorier af begavelse<sup>66</sup> kan eksemplet afspejle organisationens generelle evne og kapacitet til forandring, blandt andet ved implementeringen af kreative design. Afhængig af hvordan disse resultater bliver anvendt kan de bidrage til at skabe opmærksomhed på graden af forskellighed, der er repræsenteret i virksomheden. Det er væsentligt at adskille formålet med projektet ud fra de to fagretninger, idet universitet ønsker at skabe indsigt i og udvikle kreative design, hvorimod virksomheden ønsker indsigt i, hvilken kultur de har og hvordan de via branding kan skabe mere opmærksomhed på dem selv. Dette kan medføre at projektets resultater ikke nødvendigvis anses som den samme form for nyhed eller værdi hos begge parter. Udgangspunktet kan derfor medføre at der for videnskabens part er tale om nytænkning og udvikling af nye metoder, hvorimod det for virksomheden side anses som en omstilling i form af nye strategier for branding og rekruttering. Eksemplet kan afspejle den dimension af spændingsfeltet mellem individ og forskellighed, som omhandler et tværfagligt samarbejde mellem forskellige fagligheder og det som Kupferberg kalder forskellige kreativitetsregimer. Desuden kan eksemplet skabe opmærksomhed på om virksomhedens kultur er karakteriseret ved forskellighed eller individualitet.

### 9.1.2. Eksempel 2 *Filmsamarbejde*

I en weekend fik ansatte i HR-afdelingen<sup>67</sup> mulighed for at lave en film vedrørende virksomheden. Det var en proces, hvor deltagerne deltog i alle udviklingsfaser af filmen og var derfor med til både idéudvikling, udarbejdelse af filmens indhold og budskab samt redigering og færdiggørelse. Weekend blev opfattet som en positiv oplevelse, hvor man sammen med kollegaer kunne afprøve nye måder at viderebringe information og viden på.

Kreativitet anses i dette eksempel som en alternativ mulighed for at videregive information og viden på, på en anderledes måde. Men hvis vi kort ser bort fra selve produktet og i stedet retter opmærksomheden mod processen kan eksemplet afspejle at kreativitet foregår i samarbejde mellem individer og at kreativitet kan skabe en bedre team-feeling(Interview D). Jeg vil under dette eksempel fremhæve Charles Landrys model, som jeg fremlagde i kapitel 4, i forbindelse med den proces, som medarbejderne har gennemgået. De faser, som medarbejderne gennemgår, er først og fremmest en fælles idégenerering samt fasen, hvor ideen bliver til et konkret produkt i form af en film. Der er ikke tale om en deciderede udformning af netværk eller

<sup>66</sup> Se kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet* under afsnit 6.2 *Generel – og specifik domæne teori*

<sup>67</sup> HR-afdelingen har en anden titel i specialets case, men jeg vælger at anvende den mere neutrale HR- betegnelse for at bevare casens anonymitet

skabe platform for salg, idet det udelukkende er et produkt, der skal figurere internt i virksomheden. Processen kan desuden have bidraget til at de enkelte individer kan anvende viden og ideer, for derved at opnå en form for P-kreativitet, som Boden betegner som kreativitet, der udelukkende anskues fra det enkelte individ. Men resultatet kan næppe betegnes som en radikal originalitet, der medfører det Boden betegner H-kreativitet, såsom en transformering af et domæne. Ligeledes mener jeg at eksemplet forsøger at skabe et resultat, der bygger på en æstetisk formidling af informationer, men det er som sådan ikke nogen nyhed eller radikal originalitet at lave film eller formidle information gennem medier. Derimod kan det kreative være at processen skaber ideer hos de enkelte individer, der på længere sigt kan anvendes i nye og forbedrede versioner. Eksempel synes jeg dog indfanger, det som departementschef i Skatteministeriet, Peter Loft forsøger at udtrykke om kreativitet og kunstens indvirkning på organisationer;

Jeg tror at vi er nødt til at låne et andet sprog for at nå forankringen. I kunstens verden findes initiativ, iverigdom, inspiration, selvstændighed og samarbejde. Eftersom vi ønsker innovative og løsningsorienterede medarbejdere, er det nærliggende at se på kunstens verden (Bason, 2007: 277).

Da eksemplet har fundet sted internt i en afdeling er det svært at udlede hvor høj grad af forskellighed, der har været til stede. Forskelligheden i fagligheder kan være lav, men det er uvist om forskelligheder i køn, erfaringer, viden og etnicitet har bidraget til et eventuelt sammenstød, der kunne have indflydelse på graden af kreativitet. Dertil kan det desuden diskuteres om resultatet ville være bedre, hvis individerne hver især udarbejdede en måde at formidle informationen på? Hertil vil jeg påpege at det ikke nødvendigvis er alle medarbejdere, som bliver kreative af at indgå i et samarbejde med kollegaer eller på anden vis skal forsøge at samarbejde om udarbejdelsen af en film. Det kan jo tænkes at ligeså kreative løsningsforslag blev negligeret eller afvist fordi det ikke var udarbejdet i et fælles forum? Eksemplet mener jeg kan karakteriseres som en traditionel forståelse af kreativitet i virksomheder, da alternative løsningsmuligheder ofte forbindes med kreativitet, men som ikke nødvendigvis bidrager med en værdi. Det er ikke et produkt, der skal medføre fortjeneste eller indgå som del af forretningsgrundlaget, men derimod en opgave, som kan give anledning til, at medarbejdere i den pågældende afdeling får mulighed for, at lege med nye ideer, se ny vinkler på en opgave og ikke mindst skabe grundlag for mulige forbedringer i interne samarbejdsrelationer.

[...] der vil også være andre områder, hvor folk de bare skal have lov til og arbejde mere, simpelthen mere løst med kreativitet, men det ved vi, på det led er det man får nogle fantastiske ideer (Interview A).

Spørgsmålet bliver om denne form for anderledes måde at samarbejde på kan danne grundlag for et kreativt miljø, hvor medlemmerne kan bryde med de mønstre, som kan være en forhindring for at tænke i alternativer. Fundamentet for et kreativt miljø tager, ifølge Bason<sup>68</sup> afsæt i muligheden for at skabe en situation eller iscenesættelse af en tilstand med henblik på et ønsket mønsterbrud. Dette kan afhænge af i hvor høj grad kreativitet allerede er en del af virksomhedens kultur, hvortil respondent A udtrykker; *Absolut, det burde være, det burde være en del af vores kultur, så hvis vi nu siger vi har vores*

---

<sup>68</sup> Se kap. 5 *Kreativitet i det moderne samfund* for nærmere uddybning

*kompetenceprofil, så kreativitet burde være en del af vores kompetenceprofil, så noget af det som, det er en forventning til medarbejder og ledere i virksomheden.* Omvendt udtrykker respondent E følgende; *Nej det vil jeg ikke sige er en del af kulturen i virksomheden. Vi er på mange områder stadig en gammeldags ingeniør virksomhed vil jeg sige, altså det er ikke så funky business på den måde – ikke endnu*(Interview E). Jeg vil mene at svaret fra respondent A mere fortæller noget om at kreativitet skal være en del af en kompetenceprofil frem for en del af kulturen. Der er ikke nødvendigvis nogen direkte sammenhæng mellem, hvad der står i en kompetenceprofil og hvad kulturen i virksomheden er kendetegnet ved. Denne adskillelse skal forstås som, at en virksomheds kompetenceprofil er noget, der udadtil skal profilere virksomheden, hvorimod kulturen er det, som reelt danner grundlag for de værdier og handlinger medlemmerne agerer ud fra. Det kan derfor være vanskeligt at sammenligne kompetenceprofil med kultur, idet det sagtens kan antydes at virksomheden ønsker at være kreativ, men at det ikke er forankret i virksomhedens kultur. I forhold til respondent A og E ses der en stor adskillelse mellem placeringen og prioriteringen af kreativitet i virksomhedens kultur. Hvor førstnævnte umiddelbart ser et behov for kreativitetens fremtrædende placering udtrykker E at det er mere nedtonet og faktisk et for fluffybegreb at forholde sig til, hvilket fremgår af nedenstående uddrag af interview E;

[...] det er noget som jeg ser nedtonet, vi taler om kvalitet og en vidensund ingeniørvirksomhed og dermed bliver det lidt mere fluffy og bløde kreativitetsbegreb nedtonet. Det bliver ikke brugt. Jeg tror det har noget at gøre med at hvis man skal fremme et givent produkt eller ide så kan man sige at de salgsargumenter man bruger indeholder en stærk businesscase osv.. Et salgsargument hvor det indeholder kreativitet bliver for fluffy – noget som få af vores ledere egentlig kan forholde sig til og hvad er der for en værdi. Kreative processer er for langhåret (Interview E).

Eksemplet kan overordnet bidrage til at diskutere, hvorvidt kreative processer er anvendelige til at fremme idégenerering hos de enkelte medarbejdere. Desuden kan brugen af kreative processer betyde at der skabes mere opmærksomhed på, hvordan kreativitet i højere grad kan inddrages virksomheder. Eventuelt kunne eksemplet, have medført at der skabes et kreativt miljø i den pågældende afdeling. I spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed kan eksemplet illustrere medarbejdernes evne til det Amabile udtrykker for *creativity- relevant process*<sup>69</sup>, som omhandler kompleksitet og brud med hidtidige måder at løse problemer på samt på et mere socialkulturelt niveau undersøge om sammenstødet mellem meninger og ideer har haft betydning for udfaldet af filmprojektet.

---

<sup>69</sup> Se kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet* for nærmere uddybning

### 9.1.3 Eksempel 3

#### *Undervisningsprojekter*

Dette eksempel omhandler udvikling af et e-learning univers, som HR-afdelingen lancerede. Der er tale om et værktøj, som tjener et specifikt forretningsmæssigt mål samt en mulighed for at måle læringseffekten af virksomhedens e-learning. Udover et e-learning univers har virksomheden en mere tekstpræget side indenfor e-learning, som viser en højere læringseffekt end i det mere kreative e-learning univers (Interview A). I eksemplet udtrykkes der også forsøg på at udvikle produkter indenfor nye former for e-learning og indenfor processer og arbejdsgange. Hertil kommer fokus på tilmelding og effekt af disse e-learningkurser.

Dette eksempel illustrerer forholdet mellem kreativitet og læring, hvor opmærksomheden er rettet mod den enkelte kursists mulighed for at benytte nye læringsværktøjer. Eksemplet afspejler desuden at virksomheden via e-learning univers ønsker at formidle læring og viden på en alternativ måde, som respondent A anser som mere kreativt. I lighed med andre eksempler fra casen bliver kreativitet også her i et vist omfang forbundet med en løsningsmulighed på en opgave, der skal justeres og videreudvikles. Men væsentlige forskelle mener jeg dog at kunne fremhæve, blandt andet at dette eksempel både indeholder et individuelt aspekt, idet den enkelte kursist, ved brug af det mere "kreative" værktøj kan få mulighed for at anvende evner, viden og erfaringer på en anden måde end i den mere tekstprægede version. Her mener jeg dog en væsentlig pointe er, at medarbejdere skal føle sig motiveret til at anvende det nye værktøj samt om dette e-learning univers er så alsidigt at størstedelen af medarbejderne vil gøre brug af det?

Det andet jeg vil fremhæve er, mere præcist, hvad, der gør at e-learninguniverset anses som kreativt? Er det (1) fordi det i sig selv er kreativt (2) fordi det fordrer læring og kreativitet hos brugerne eller (3) fordi det kan genere ny viden for virksomheden? Ved det første handler det om selve e-learningsværktøjet, hvor graden af nyhed kan være så stor at det bliver anerkendt, hvilket også delvis er tilfældet. [...] *vi har vundet nogle priser for det, der er skrevet nogle artikler i Børsen. Det synes jeg er den måde som vi er tilgået e-learning på, synes jeg er meget kreativt* (Interview A). Men ved den anden er der ikke nogen direkte tegn på at det fordrer nytænkning eller at brugerne lærer mere efter at have oplevet e-learninguniverset. Tværtimod udtrykker respondent A; *vi har en ligeså høj læringseffekt og faktisk gennemsnitlig højere på den type e-learning end som vi egentlig kunne sige den mere kreative [...] så det er faktisk lidt sjovt, det viser jo også, at det at lave noget super kreativt og fancy det tjener ikke altid et mål.* Ved den sidste mulighed for at karakterisere e-learninguniverset som kreativt er, om det generer ny viden til virksomheden, hvilket kan komme til udtryk i forhold til de produkter, der produceres. Hertil udtrykker respondent A; *så er det noget med at de kreative, måske de ideer, der bliver generet, de er med til at løse en forretningsmæssig udfordring, det kunne være at, der kunne komme en ide til, hvordan man kunne gøre noget anderledes som kunne forlænge produktets levetid. Et eller andet eller gøre dem mere miljøvenlig i form af materialer [...] Det kunne være meget forskelligt.* På den ene side kan e-learninguniverset på længere sigt muligvis danne grund for nye undervisningsfora eller måder, hvor kursisternes færdigheder, evner og kompetencer kan

bidrage til nye ideer, der kan omsættes til forbedringer eller nye produkter. På den anden side kan anerkendelsen udadtil medfører større interesse for eksterne samarbejdspartnere, der kan resultere i generering af ny viden eller efterspørgsel af nye ydelser fra en hidtidig ukendt kundegruppe.

I relation til Torrances gengivelse af Taylors fem niveauer af kreativitet<sup>70</sup> kan de førnævnte tre eksempler hver især illustrerer bevægelse på niveauerne; produktiv - og opfindelses kreativitet. Dette begrundes jeg i, at eksempel 2 *Filmsamarbejde* er en mulighed for frit spil indenfor givne rammer og retningslinjer. Der er et formål med filmen, men indholdet kan i moderat form ændre karakter og medarbejderne får mulighed for at bryde med vante formidlingstanker. Omvendt er eksempel 3 *Undervisningsprojekter* et eksempel på opfindelseskreativitet, idet der her gives mulighed for at arbejde med nye metoder og teknikker indenfor læring og undervisning. Kreativiteten kan således synliggøres ved brugen af et nyt undervisningsmateriale i form af et e-learningunivers. Eksempel 1 *Kultur og brand virksomheden* er vanskeligere at kategorisere, fordi den både afspejler produktiv – og innovativ kreativitet i den forstand at det tværfaglige samarbejde kan betyde brugen af nye metoder til branding af virksomheden, men eksemplet kan ligeledes karakteriseres som innovativt kreativt i den forstand at der skabes forbedringer på længere sigt ved både at indtræde i tværfagligt samarbejde, men også at resultaterne af dette samarbejde kan få betydning for ændringer i kulturen og afdelingens opfattelse af kreativitet. Sidstnævnte kan endda skabe modifikationer i forestillingsevnen hos afdelingens medlemmer.

## 9.2 Når kreativitet mister sin betydning

De ovenstående eksempler afspejler alle det problem, at kreativitet bliver reduceret til et adjektiv, eksempelvis en kreativ løsning, en kreativ opgave eller et kreativt univers, men på ingen måder betragtes som et selvstændigt begreb. Jeg vil mene, der er tale om en forenkling af et begreb, der indeholder alsidighed og nuancer, men som i stedet er blevet et hverdagsfænomen, der bruges i en specifik sammenhæng. Eksemplerne og respondenternes udsagn om at kreativitet kan være mange ting og at det enten traditionelt set er i forhold til at male og strikke eller den mere organisatoriske tilgang via samarbejde, løsninger og læring, mener jeg gør, at begrebet bliver en tom skal, som i praksis åbenbart kan sættes ind i enhver sammenhæng. At løse en opgave i samarbejde med et universitet eller lave en film, er ikke kreativitet i den forstand at det i sig selv kan resultere i generering af viden eller nytænkning, hermed ikke sagt at resultatet af et tværgående samarbejde mellem virksomhed og universitet ikke kan medføre nyttige resultater, problemet opstår dog, når beslutningen om at indgå i et samarbejdet anses som noget kreativt. Jeg vil mene at en begrænsning er, at der ikke direkte foretages en sondring mellem det kreative som *proces* eller *resultat*, hvilket er vidt forskellige områder;

Creativity is truly a multi-level construct in that creativity as both a process and an outcome is meaningful at different levels of analysis. For example, as an outcome creativity refers to the production

---

<sup>70</sup> Se kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet*

of novel and useful products or services by an individual, group, or organization. In contrast processes refer to the steps taken or creative acts that result in an outcome (Gilson IN Zhou, 2008:305).

Hvis processen er kreativ kan det forbindes med arbejdsform og kontekst, som eksempelvis at arbejde sammen med utraditionelle samarbejdspartnere eller arbejde i andre lokaler og miljøer. Eksempel 1 omhandlende *kultur og brand virksomheden* kunne eventuelt have været mere kreativt, hvis processen bestod af samarbejde med kunder og brugere. Hvordan opfatter de virksomhedens branding og ud fra dette, hvilken kultur anses som karakteristisk for virksomheden? Eller måske oprette et tværgående samarbejde med et antal faggrupper, der ikke nødvendigvis havde nogen naturlig forbindelse med virksomheden, eventuelt miljøbevidste designere, reklamefolk, antropologer og sociologer. De kunne bidrage med flere perspektiver og sammen udgør en fællesnævner for en bred viden omkring kultur og branding. Med risiko for at lyde respektløs over for Århus Universitet og Jakob Lauring vil jeg antage, at der nok findes en større mængde kundskab og viden omkring branding indenfor design og reklame end indenfor forskning. Hvis kreativitet derimod forbindes med resultatet er det andre referencerammer vi opererer med, for så er det ikke konteksten, der er betydningsfuld, men indholdet. Dette kunne eksempelvis omhandle eksempel 2 *Filmsamarbejde*, der kan have medført, at der fremover skulle sættes mere på digitale medier til formidling, eventuelt i form af en digital profil, der kunne vedhæftes på virksomhedens hjemmeside eller til business networking. Derved bidrager filmen til, at grænserne for formidling af information enten rykkes eller bliver en prototype på fremtidige muligheder for at formidle viden. Det er således vigtigt at pointere at kreativiteten skal have et formål og konkretiseres, således der skelnes mellem brugen af kreativitet som proces eller resultat. Selvom denne adskillelse i praksis kan være vanskelig vil jeg mene, det er en nødvendighed for at undgå at kreativitet forbliver et hverdagsbegreb, som bruges i flæng om alt, hvad der afviger fra det normale. Forskellen mellem det normale og kreativitet er et andet væsentligt forhold at afsondre og er lidt i forlængelse af sondringen mellem proces og resultat, dog med den modifikation at det i højere grad omhandler, hvorvidt kreativitet bliver en fællesbetegnelse for de løsninger på problemer som afviger fra de hidtidige normale løsninger? Dette spørgsmål kræver en afklaring af, hvordan problemer hidtidig er blevet løst, hvorfor jeg vil tage afsæt i et begreb, som respondenterne ofte anvender og som kan være en betegnelse for "det normale" i en virksomhed, nemlig *best practice*.

### 9.3 Er best practice den rette platform for nytænkning og kreativitet?

I en tid, hvor begreber som læring, viden, kreativitet og innovation er blevet en fast bestanddel af ledelsessproget og organisationstænkningen, er der hele tiden gode grunde til at finde nye veje til at forstå menneskelige kapaciteter, forandringsprocesser og organisationers mulighed for at overleve på markedet. Et begreb som går igen i mit datamateriale er *best practice*, der læringsmæssigt dækker over, hvordan erfaringer og tidligere resultater kan bidrage med positive ændringer. Best practice begrebet mener jeg karakteriseres ved en form for dokumentation, der på en entydig og kvantitativ måde angiver forklaringer på, hvordan den bedste praksis kan udformes. Dette vil jeg understøtte med nedenstående citat;

Best practice refers to a recipe-like set of processes and procedures for carrying out a complex activity in the most effective or efficient manner. Best practice captures the sense of work complexity and its flow over time, but it also implies codification and routine (Dougherty IN Zhou, 2008:247).

Der kan med andre ord være tale om en form for rutinemæssig kopiering af praksis frem for en mere justerbar og kontekstafhængig anvendelsesmetode. Dette kan få betydning for, hvorvidt ledere og organisationer anvender kreativitet, menneskelig kapacitet og forandringsprocesser, hvis de udelukkende benytter en rutinepræget kopiering af allerede eksisterende metoder uanset forskellige sammenhænge, medarbejdere og evner. Hvis vi tager udgangspunkt i den medarbejderkategori, som Hein omtaler *primadonnaerne* og som kan være en betegnelse for kreative individer der evner meta-refleksivitet, metaviden og social mobilitet, vil jeg næppe mene at de motiveres ved at arbejde ud fra en allerede eksisterende metode eller praksis, hvis det skal ske ud fra en decideret kopiering af best practice-princippet. Deres arbejdsmåder indeholder et behov for at gøre en forskel og de kan identificere sig med deres arbejde i sådan en grad, at det bliver en del af deres identitet. Desuden motiveres de gennem et kick eller flow, hvor de føler, at deres arbejde skal gøre en forskel, hvorfor jeg mener det kan være vanskeligt at skulle arbejde efter et princip eller en metode, som umiddelbart tager afsæt i eksisterende eksempler.

Hvis der dog opstår situationer, hvor best practice fordrer nytænkning, kritisk tænkning og refleksion og som Dougherty udtrykte i ovenstående citat; *captures the sense of work complexity*, vil jeg mene at princippet er ideelt at arbejde ud fra, dog med den forudsætning at der tages hensyn til at konteksten kan variere. Det kan delvist sammenlignes med diskussionen om, hvorvidt kreativitet er specifik eller generelt orienteret, idet det kan afhænge af selve konteksten og sammenhængen for individers evne til at være kreative ligesom det kan afhænge af den kontekst best practice metoden indsættes i. I specialets case gives der udtryk for, at evnen til at tænke over forbedringer er afgørende og medarbejderne må formå at kunne ændre deres handlingsmønstre, således opgaver altid bliver udført på den mest optimale måde. Respondent A udtrykker;

[...] det som skal igangsætte kreativitet og innovation er refleksion og vi er ikke en meget reflekterende virksomhed, vi har en meget just do it og så i gang og så kører vi bare derudaf og det er altid lige med at få stoppet op og tænke over, måden som vi gør tingene må, at det er den rigtige, kunne vi gøre bedre, hvad lærer vi fra, hvad er good business, best practice, noget af det som vi ikke har været så gode til at samle op på (Interview A).

Der udledes af citatet at virksomheden ikke er reflekterende og for at opnå best practice kræves det, at virksomheden kan reflektere over, hvilke problemstillinger og løsningsmuligheder, der er til stede, men også hvilke alternative, der kunne være bedre i givne situationer. Det handler med andre ord om, hvorvidt virksomheden kan sikre at de ikke støder på de samme problemstillinger, hvis de i højere grad evner at reflektere over løsningsmuligheder, som ikke nødvendigvis allerede eksisterer. Best practice bliver ofte associeret med erfaringer og tidligere afprøvede løsninger, som gav et bedre resultat. Men begrebet dækker også over at det ofte er de samme tanke – og handlemønstre der opereres indenfor, hvorfor det kan være svært at fremme nytænkning og kreativitet og især hvis der ikke reflekteres over resultat og

proces. Hertil kan det diskuteres, hvilke egenskaber og evner organisationen og dets medlemmer skal besidde for at ændre handlingsmønstret og sikre kreativitet i virksomheden. Til dette har jeg valgt at stille følgende spørgsmål;

#### 9.4 Hvem skal sikre kreativitet i virksomheder?

*The most promising scenario for creative performance would be one in which leaders at all levels were aligned in their support of creativity (Tierney IN Zhou, 2008:98).*

I forhold til casen kan det udledes, at kreativitet som en del af virksomhedens kultur eller forretningsgrundlag har været påbegyndt på det forkerte niveau, hvilket i et retrospektiv erkendes at have gjort visse processer vanskeligere. Dette udtrykker respondent D;

[...] what we don't focusing on right now in terms of education is people and business leaders, managers directors and vice presidents, that type of leaders, so they are not really in focus, but they will be soon and you could say that we kind of started in the wrong end, we should have started with the management and then gone to the knowledge and innovation leaders and there we could probably take a step back and then it would just drain down the organization (Interview D).

Af citatet kan jeg udlede at virksomheden burde have startet på lederniveau og derefter have håbet på at resten af organisationen ville følge med. Desuden udtrykker respondent A, at det er nødvendigt at lederne går forrest, hvis kreativitet i fremtiden skal forankres i virksomheden; [...] *hvis vi skal have skabt en kultur, hvor det er så dybt forankret i kulturen og arbejde med kreativitet, så vil jeg da bestemt sige at det stiller særlige kompetencekrav til lederen, som kreativitetsfremmende kan man sige* (Interview A). Der lægges op til at lederne skal have visse kompetencer, som kan bidrage til at fremme kreativitet hos medarbejdere og som på længere sigt kan blive en del af organisationskulturen. Endvidere tilføjer respondent D at lederne ikke har de rette kompetencer til at motivere eller lede de kreative medarbejdere, hvilket kan få betydning for graden og vægtningen af kreativitet i organisationen.

[...] However when we look at the management, the type of leadership there I think we still having a lack and I think that's because they do not know how to lead a bunch of innovators, they don't know how you motivate and how you nurture an innovative organization (Interview D).

Eksempelvis kunne lederne få vanskeligheder ved at motivere de såkaldte primadonnaer, som kræver at deres leder er i stand til at give dem passende rammer at arbejde indenfor og samtidig tillade at de kan sprænge rammerne. Hertil kommer at hvis en virksomhed skal kunne forankre og udnytte kreativitet og det kreative potentiale, som medarbejdere kan besidde, er det nødvendigt at kunne udføre en slags kreativitetsledelse. Kreativitetsledelse bliver af respondent A opfattet som en *måde, som man leder afdelingen på er med til at fremme kreativitet og innovation i afdelingen samt; kreativitetsledelse, der anerkender man at det og arbejde med knowledge og innovation, som specialist for nogle bestemte områder, at arbejde med viden og innovation at det er anset som et ledelsesmæssigt niveau, siger for mig noget om, at vi arbejder med kreativitetsledelse* (Interview A). Citatet udtrykker et interessant element i forholdet mellem kreativitet og ledelse, idet der gives udtryk for en specialistorienterede tilgang til ledelse.



Hermed ment at ledere på visse områder skal være specialist i viden og innovation, for derigennem at kunne motivere, udnytte og anvende kreativitet i afdelingerne. Dette vil jeg supplere med nedenstående citat;

Udfordringen ligger i at fremme en kultur, hvor nye ideer opmuntres, og hvor det anerkendes som en central ledelsesopgave systematisk at udvælge de gode ideer, der har potentiale (Innovationsrådet IN Bason, 2007:273).

Brugen af specialistbegrebet anvendes ofte i forbindelse med professioner og i en afgrænset form, idet specialister er karakteriseret ved viden og færdigheder indenfor et specifikt område. Det ovenstående uddrag fra casen kan med andre ord give anledning til at påpege væsentligheden af, at ledere opnår specifikke færdigheder og evner indenfor kreativitet i håb om at det kan bidrage til en større udnyttelse af det kreative potentiale som ligger i virksomhedens afdelinger og medarbejdere. Hertil kommer at det ofte er mellemledere, som motiverer medarbejdere til kreativitet, hvilket kan være vanskeligt fordi mellemledere ikke opererer alene, men konstant skal varetage og overholde topledelsens direktiver og retningslinjer, dette illustreres hos Amabile;

Lower – level leaders do not operate in isolation, and their capacity and motivation to foster creativity among their employees is determined in many ways by top leaders who shape the organization's culture, structure, and processes (Amabile 1988 IN Zhou, 2008:98).

Et aspekt af interessant karakter er om ledere, såvel mellemledere som topledere skal have en større grad af kreativitet end de resterende medlemmer af organisationen? Hermed ment om en mere individuel kreativitet skal pålægges og kræves af ledere, således de evner meta-refleksivitet, social mobilitet og have det som Amabile betegner som *creativity-relevant process*, der inkluderer viden omkring strategier for generering af ideer<sup>71</sup>. Udfordringen ved at kræve ledere til at være mere kreative er, at de nødvendigvis ikke formår at skabe de rette rammer for medarbejderkreativitet eller på anden vis er kapabel til at udføre arbejdsopgaver som ikke nødvendigvis kræver kreativitet. Hertil vil jeg tilføje at ledere, som udelukkende selv er kreative ikke absolut kan sikre kreativitet hos medarbejdere, hvorfor det i stedet bør ses som en balance mellem at anerkende og motivere kreativitet hos medarbejdere og mellemledere og samtidig sikrer strukturelle grænser for brugen af kreativitet. Et glansbillede af en virksomheds fulde udnyttelse af kreativitet, er hvor ledere på alle niveauer evner at samarbejde og støtte op om kreativitet, men billedet er ofte et andet. Problemet kan opstå når topledere ikke selv evner at fremme og motivere til kreativitet, hvilket kan medfører en mindre forståelse eller accept af de mellemledere, der evner at fremme medarbejderkreativitet. Blandt andet udtrykker respondent D at lederuddannelsen *Knowledge and Innovation* skal bruges til at give mellemledere redskaber og værktøjer til at fremme og motivere til kreativitet i de pågældende afdelinger, men problemet opstår når og hvis de overordnede ledere ikke anerkender eller understøtter de angivne værktøjer og redskaber;

---

<sup>71</sup> Se kap. 4 Afklaring af kreativitetsbegrebet under afsnit 6.8 De kreative individer

[...] right now I'm focusing on knowledge and innovation leaders to give them the tools and possibilities, actually using those tools, but of course, when they turn home and the managers doesn't approve or support it, it would be like walking into a locked door, so that's also going to be part of portfolio where we are going to focus on the management, how we can native them (Interview D).

Denne problematik kan ligeledes afspejles i virksomhedens evne til og udnyttelse af samarbejde på tværs af organisationen, hvortil visse vanskeligheder er forbundet både på leder – og medarbejderplan.

### 9.5 Kan tværfagligt samarbejde finde sted i virksomheder?

if I would come up with a good solution or a medium solution, whatever it could actually be received as a insult from that department and that's like the "not invented here" syndrome, it's not invented here, take it back, don't care what it is, they don't even look at it, no matter how good it is the solution (Interview D).

Et andet væsentligt punkt, der kan vanskeliggøre kreativitet i virksomheden er at samarbejdet mellem afdelinger forringes af et "*ikke-opfundet-her*" syndrom, idet der gives udtryk for at den enkelte afdeling ønsker en form for autonomi og selvstændighed i så høj en grad at eventuelle udefrakommende ideer eller løsningsforslag ikke accepteres. Prestige og status hos de enkelte professioner kan ofte vanskeliggøre kreativitet som en velforankret og forbundet fænomen i virksomheder, idet det ofte forbindes med en vis usikkerhed overfor egne interesser og plads i systemet. Med andre ord er det vigtigt for medlemmer af en organisation ikke at føle sig ubetydningsfulde eller uundværlige, hvorfor de ofte søger at fastholde en vis position. Som illustreret i kapitel 6 skal tværfaglighed ses som en metode, der kan bibringe til nytænkning og fornyelse og hvor virksomheder kan benytte sig af metoden afhængig af hvilken slags opgave eller problemstilling, der skal løses. Dog udtrykkes der i casen en vis usikkerhed i at anvende metoden både internt og eksternt i organisationen, idet frygten for at eksempelvis kunder eller eksterne interessenter vil danne et forkert billede af formålet med deres indtræden i eventuelle samarbejdsrelationer og i forbindelse med udvikling af produkter eller ydelser. Omvendt udtrykker respondent D et vis behov for at lade kunder indtræde på tidligere stadier af en udviklingsproces;

I think that the customer could be much more involved but the whole thing about sharing, what do I know, blueprints and sharing knowledge about this, it maybe you would put yourself in a position you don't really want to be in, if one of our biggest customers are involved in coming up or involving in a early stage of the process they might see that we are not on top of things [...] They might perceive the situation as if we are not in top [...](Interview D).

Et direkte tværfagligt samarbejde betyder at forskellige fagligheder sammen indtræder i et samarbejde og at resultatet danner en synergi, som kan medfører nytænkning og alternative løsningsforslag(JF: den definition jeg fremlagde i kap. 6). Men i specialets case anses et tværfagligt samarbejde som en kombination frem for et mix eller et sammenstød af meninger og forskelligheder. Selvom en kunde bliver inddraget på tidligere stadier er det mere dennes krav end evner, som prioriteres. Dette betyder at et givent tværfagligt samarbejde ikke i den forstand er tværfagligt, men blot et samarbejde mellem en virksomhed og dets kunder. Hele ideen med tværfagligt samarbejde er netop, at sikre en vis synergi og en vis grad af forskellighed, som kan bidrage til kreativitet og synliggørelsen af den blinde plet. Dertil kommer

en vis indsigt i de forudsætninger, der bør være til stede for at sikre et velfungerende tværfagligt samarbejde, eventuelt i form af overvejelser omkring sammensætning af medlemmer. For specialets case kan jeg udlede at indtrædelsen i et samarbejde medfører risici, som gerne skulle minimeres og som ofte står i vejen for en større villighed til at indgå i tværfagligt samarbejde.

[...] we just need to develop the skills to control it, to protect our intellectual properties rights, to protect whatever we need to protect but also to accept the small risks this means, but prevent the big risks we have and to get over this fear about involving people and sharing knowledge, that's like a mental barrier for collaboration (Interview D).

Her kan det sluttes at virksomheden ønsker at beskytte sine rettigheder inden de lader kunder og eksterne interesse deltage i udviklingsprocesser og samarbejde. I et bredere perspektiv kan denne udtalelse omhandle beskyttelse af et domæne, samt internt i organisationer kan afspejle problemerne med *"ikke-opfundet-her"* syndromet. Hermed ment at de enkelte afdelinger forsøger at forsvare sit domæne, således det adskilles fra andre erhvervsgrupper. Problemet med tværfagligt samarbejde kan være at jo bredere et domæne bliver, jo flere fagligheder kan indtræde i det, hvilket kan betyde at afdelinger i sidste ende bruger flere kræfter på at styrke egne professioner og fagligheder end tage hensyn til kunden. Som respondent D udtrykker;

[...]but one of the conflicts is of course the customer is pushing sales and sales is pushing technology to deliver and technology is saying "well we can't deliver that yet, when it's ready it's ready" and that's the mentality we are coming from, right, and maybe not it would be different, maybe now development will invite the sales business units and the customer to solve the problems together, but they haven't done that before so there is the conflicts, they been to enclosed, they been product focused "when we have a solution, we have a solution" you just have to wait and of course the customer goes to someone else(Interview D).

Dette uddrag kan suppleres op med respondent E's udtalelse om, at virksomheden er en organisation, der er præget af silotænkning og kort sagt at de enkelte afdelinger udtrykker en vis "Vi ved bedst og vi udvikler selv" – tankegang(Interview E). Uddragene fra interview D og E kan tilsammen afspejle brugen af Lauvås<sup>72</sup> to begreber om beskyttelses – og samarbejdsstrategi, hvor afdelinger kan udvise stor bevidsthed om at sikre og beskytte eget domæne og samtidig udvise interesse for samarbejde, dog indenfor de pågældende afdelingers egne præmisser. Ovenstående uddrag illustrerer, hvordan der gøres brug af begge strategier på samme tid og at afdelingerne hver især har gjort sine ydelser uundværlige i et givent samarbejde. Problemet kan opstå, når afdelingerne, som nævnt tidligere beskæftiger sig mere med egne produkter, udvikling og domænebeskyttelse end kundens behov og virksomheden som helheds evne til at samarbejde på tværs af afdelinger. Hid udtrykker respondent A en tvetydighed omkring forholdet mellem kundetilfredshed og tværfagligt samarbejde i virksomheden, idet der er stort fokus på at højne kundetilfredsheden ved at samarbejde mellem afdelingerne, men samtidig bærer virksomheden stadig præg af siloopdelingen og mindre brug af tværfaglighed;

---

<sup>72</sup> Disse strategier har jeg behandlet i kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet*

Absolut, det er noget af det, der er meget i fokus, det er faktisk at højne kundetilfredsheden og det er i høj grad noget af det som, et samarbejde mellem rigtige mange afdelinger i virksomheden kan man sige at de unit business der er udviklingsafdelingen og salgsafdelingen (Interview A).

Og respondent A tilføjer;

Altså det er jo nok, at vi hos virksomheden har og er stadigvæk meget siloopdelt, hvor alle har arbejdet efter deres mål, så jeg vil ikke sige at tværfagligt samarbejde er det, der har karakteriseret virksomheden(Interview A).

Overordnet har virksomheden iværksat et brandingprojekt, hvor der blandt andet skal fokuseres på nogle nye adfærdssæt, der kan bidrage til at sætte fokus på den meget tydelige "vi ved bedst- vi udvikler selv" mentalitet, som kommer til udtryk i de enkelte afdelinger. Flere af respondenterne udtrykker netop denne problematik som en væsentlig forhindring for mere tværfagligt samarbejde i organisationen. For respondent E's vedkommende er det et kendt problem og ikke noget skræmmende nyt(Interview E). Teoretisk set kan dette illustrerer, hvordan professioner, fag og sågar hele afdelinger nødt vil åbne op for mere tværgående samarbejde og at der i høj grad arbejdes med en beskyttelsesstrategi i virksomhedens business units. Det skal dog pointeres at der foregår succesfuldt samarbejde mellem afdelingerne i håb om at højne kundetilfredsheden, men det kan udledes af specialets case at samarbejdet primært består af overlapninger mellem de pågældende afdelinger, således problemstillinger eller idégenerering finder sted internt i de enkelte afdelinger og ikke på tværs af organisationen.

På individplan gives der i specialets case ingen udtryk for at kreativitet er et individuelt fænomen, dog påpeges der forskellige rollefordelinger i et tværfagligt samarbejde samt forskellige opfattelser af persontyper. I en af interviewets øvelser blev respondenterne konfronteret med en fotoserie (se bilag 6), hvor de fik til opgave at udtrykke hvor i virksomheden de forskellige persontyper kunne arbejde og hvilken karakteristika de hver især udtrykte. Hertil blev der givet udtryk for at visse persontyper udviste mere kreativt end andre. At visualisere persontyper bidrog til at respondenterne kunne udtrykke, hvilke opfattelser de havde af mødet mellem forskelligheder;

jeg ser det nok bare mere som de er forskellige og der kan være behov for forskelligt, men jeg synes at, af natur så virker de også ret personligheds-mæssigt, vil jeg sige at de ser, de er forskellige. Altså 8'eren er jo, solbriller og mega solbrændt og måske sådan lidt mere til, hvis jeg virkelig skal være fordomsagtig, så hun ligner mere et ferie-billede end egentlig, en man sådan forbinder med en arbejdsmæssig situation, så der tænker jeg mere sådan 8-4, passer sit arbejde og så tager sydpå(Interview A).

Dette suppleres med følgende udtalelse fra respondent E;

7'eren ser en lille smule nørdet ud, så ham tager jeg med. 3'eren ser ud til at tænke en smule anderledes. Det kan selvfølgelig godt være en lille fordom, hun har måske en anden kulturel baggrund og en kvinde, så jeg har både en kønsmæssig og geografisk opdeling i mit team(Interview E).

Omvendt var der også en respondent, der ikke havde forudindtagede holdning til forskellige persontyper eller som på anden vis opstillede prototyper på medlemmer af en organisation. I forhold til øvelsen blev der

desuden skabt opmærksomhed på, hvilke overvejelser ledere gjorde sig, når de sammensatte teams. Gældende for specialets case udtrykkes der følgende;

[...] det er fint at have masser der gerne vil være strategiske og bestemme retningen og sådan nogle ting, men man skal også have nogle som har det fint med at følge den retning, som andre og vi kan ikke, det kan ikke være ene, ene personer, som vil bestemme og være strategiske, for så kommer vi ingen steder(Interview A).

Og

[...]altså nogle har en lederrolle, nogle der har en mere udførende rolle, hvis man kan sige det sådan, så er der plads til, synes jeg, plads til at alle kan være innovative og kreative i virksomheden, altså det er nemt at komme frem med ideer og forslag på bordet. Der kan være meget kort tid fra at en idé kommer på bordet og til at nu gør vi sådan, så på den måde synes jeg egentlig at der er plads til, at man kan komme med ideer (Interview A).

I forhold til specialets kapitel 6's gennemgang af tværfagligt samarbejde, herunder rolleafklaring og rolleforventning, illustrerer ovenstående uddrag hvordan der nødvendigvis må være mere dominerende roller blandt medlemmerne. Dette kan delvis relateres til Wengers sondring mellem kernemedlemmer og perifer deltagelse i et praksisfællesskab, hvor lederrollerne formentlig påtager sig en kerneplacering i samarbejdet. Samtidig udtrykker uddragene fra casen, at lederrollen kan være en pendant til den facilitatorrolle, som Kuhn udtrykte var nødvendigt i et tværfagligt samarbejde og som kan have betydning for samarbejdets proces og resultat. Endvidere kan uddragene bidrage til en opmærksomhed på, at jo mere koncentreret en rolleafklaring er, jo bedre mulighed er der for at sikre at alle fagligheder, meninger og holdninger synliggøres, således det enkelte medlem får lejlighed til at bidrage med forslag og kundskaber.

Derudover udtrykker respondent A, at alle får mulighed for at komme med ideer og forslag. Ud fra Charles Laundrys model; *Den kreative cirkel*<sup>73</sup>, kan det argumenteres for at virksomheden opererer på første niveau, hvor idegenerering finder sted blandt organisationens medlemmer. Desuden kan denne situation medfører at ideer bliver omsat til prototyper, for derefter at blive afprøvet i organisationen. Hertil kan det dog diskuteres om processen, som virksomheden gennemgår, indeholder nok refleksivitet og læring, idet processen fra ide til handling kan være så hastig, at der ikke skabes plads for refleksioner og læring, hvilket var en af respondent As bekymringer (JF: tidligere analyseafsnit). Det er ikke kun internt i organisationen at kreativitetsbegrebet bliver berørt eller på anden vis diskuteret i forhold til medarbejdere, ledere eller brugen af best practice. Som alle andre virksomheder har specialets case været berørt af de økonomiske vanskelige tider og ikke mindst har de måtte overveje prioriteringen af forskning, fornyelse og kreativitet.

---

<sup>73</sup> Se kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet* under afsnit 6.5 *Putting creativity to work – kreativitet som procesværktøj*

## 9.6 Kreativitet i krisetider

Den økonomiske krise stiller de danske virksomheder over for helt nye udfordringer, da flere års økonomisk vækst på kort tid er afløst af recession. Det får nogle virksomheder til at reducere omkostninger og gennemføre besparelser, mens andre virksomheder ser nye muligheder i at erobre markeder og gennemføre ændringer i virksomhedens strategi (Forsknings- og innovationsstyrelsen, 2009).

Denne sondring mellem reducere eller fornyelse synliggøres også i specialets case, hvor respondent E blandt andet udtrykker;

[...] desværre er det sådan at hvis det er trange tider, som det har været i forbindelse med finanskrisen, så er det jo ikke der man arrangerer nye kreative projekter, så kunne man måske sige at det kunne være en udmærket måde at komme videre på eller i hvert fald få udviklet sine produkter eller sin kundehåndtering, men alligevel så sørger man jo for kan man sige, vi har ikke så mange penge p.t. så derfor må vi jo så fokuserer på det som vi ved giver værdi nu og her.

Det kan med andre ord få betydning for virksomheders overlevelse, men også i hvilken grad de evner at anvende nedtur til at tænke anderledes og tænke at kreativitet ikke nødvendigvis er en udgift, men en ressource internt i virksomheden, der kan forbedre vilkårene i dårlige tider. Fordi et område som kreativitet forbindes med usikkerhed er det ikke nødvendigvis ensbetydende med, at der kun skal arbejdes med kreativitet, når det går godt. Dette kan betyde at kreativitet ikke bliver forankret i hverken virksomhedens strategier eller kultur eller på anden vis får en betydningsfuld plads i virksomheder. Det kan faktisk være mere risikabelt at afvente og udelukkende arbejde med kreativitet, når det går godt, idet konkurrenter i højere grad er i stand til at differentiere sig. Da visse respondenter i casen udtrykker at kreativitet er en konkurrenceparameter (Se interview A & D) er det lidt naivt at tro, at det kun skal bringes frem, når det går godt. Som jeg ser det handler det om, at arbejdet med kreativitet ud fra de to ovenstående opfattelser enten kan ses som en mulighed for at være på forkant med tiden eller fordi man er i krise og først nu indser at det kræver nytænkning for at overleve. Det mest realistiske er vel at antage at virksomheder forsøger at balancere mellem disse to, dog med en forsigtighed overfor at være på forkant med tiden. Finanskrisen kan i forhold til det indledningsvise citat bevirke en fornyelse og radikal ændring i organisationers muligheder for at erobre et marked. Omvendt kan den også medvirke til, at virksomheder sparer og reducerer omkostningerne.

Disse to muligheder eller konsekvenser har stor betydning for i hvor høj grad kreativitet og innovation prioriteres i krisetider. For konsulent Michael Jakobsen anses finanskrisen som en mulig periode, hvor organisationer får en chance for at tænke nyt og udarbejde forbedringer, således der efter en finanskriser opstillede bedre forudsætninger for overlevelse. I modsætning til Michael Jakobsen udtaler respondent E at der i krisetider anvendes løsninger og muligheder som allerede eksisterer, fordi det kan være risikabelt at "tænke ud af boksen" eller eksperimentere med alternativer, når markedet er usikkert (Interview E). Denne forskel angiver noget om den prioritering kreativitet har både indenfor såvel forskellige brancher, men også den måde hvorpå kreativitet anskues. Hvis vi kort vender tilbage til krisetidens to muligheder; nytænkning

eller reducering, kan disse modsætninger belyse et presserende spørgsmål; *Er virksomheder mere kreative når det økonomisk går godt?* Der ligger i spørgsmålet et underspørgsmål, nemlig; *vil virksomheder gerne fremstå som kreative, når det økonomisk går godt?* Ved det første spørgsmål kan der være tale om opgradering af kreativitet som et konkurrenceparameter og motivationsfaktor, hvorimod der i underspørgsmålet er tale om en profilering og branding af virksomheden. Kreativitet som konkurrenceparameter er ifølge respondent A væsentlig, idet *vi er ude i så stor en konkurrence, så vi skal konkurrere med virksomheder på alle områder og vi skal differentiere os på alle områder, og der mener jeg også igennem kreativitet. Det at være kreativ kan vi, hvis vi lykkes med det, kan vi få en konkurrencemæssig fordel* (Interview A). Modsat respondent A udtrykker respondent E at kreativitet ikke er et konkurrenceparameter fordi det ikke giver værdi på bundlinjen, i modsætning til innovation;

Nej jeg tror man skal skelne mellem de to begreber, JF: min tidligere definition, for det handler om en værdi. Selvom jeg siger de to begreber hænger sammen, så er en kreativ proces stadig et fluffy begreb – det kan godt være det er det vi rent faktisk gør – en hel nede på jorden brainstorming proces, men vi kalder det bare ikke en kreativ proces (Interview E).

Kreativitet kan muligvis blive en konkurrencemæssig faktor og fordel, hvis det lykkes for virksomheden at anvende kreativitet således det kan resultere i en økonomisk værdi. Dermed forbliver kreativitet ikke kun en kreativ proces eller omvendt opfattes som et fluffy begreb, der ikke kan relateres til mere rationelle eller økonomiske områder i organisationen. Ud fra et kritisk synspunkt mener jeg dog at kreativitet ikke kun skal anvendes, når markedet er på sit højeste og når det økonomisk går godt. Det skal i stedet være et begreb, som konstant inddrages uanset de frie markedsbevægelser. Dette begrundes i at det kan være fordelagtigt for virksomheder at arbejde med kreativitet i opgangstider, da det på længere sigt kan bidrage til at de er på forkant. Ifølge Forsknings- og innovationsstyrelsen udtrykkes det at; ifølge erhvervslivet kan finanskrisen bidrage til at virksomheder tvinges til at innovere i produkter og produktionsprocesser (Forsknings- og innovationsstyrelsen, 2009). Richard Florida supplerer;

På baggrund af at kreativitet har vist sig at være den vigtigste enkeltkilde til økonomisk vækst, er den bedste måde at sikre et fortsat fremskridt på at investere i vores kreativitet i alle dens former på alle felter. [...] Det kræver stigende forbedringer i de multidimensionale og forskellige former for kreativitet (Florida, 2005:320).

Problemet med dette citat er, at Florida udelukkende konkludere et behov for forbedringer af kreativitet, uden egentlig at afklare, hvilke områder kreativiteten sættes i relation til eller hvordan den kreative fremgang skal lykkes. Der er en vis enighed blandt teoretikere (Zhou, 2008) om, at kreativitet er blevet et afgørende begreb for udvikling af organisationer, en økonomisk faktor og et konkurrenceparameter, men en mere konkret uddybning af, hvordan kreativitet så og sige dukker frem er stadig en sløret del af billedet – den er stadig en blind plet. Ovenstående sondring mellem reducering eller forøgelse af kreativitet i krisetider, mener jeg kan overføres til en skelnen mellem virksomhedens mulighed for enten at agere eller reagerer. Når virksomheder vælger at agere – eller handle ud fra krisen, kan det få betydning for i hvor høj grad de gør brug af kreativitet, hvorimod virksomheder, der blot reagerer mere udtrykker en tilpasning og passivitet til forholdene, hvilket på længere sigt kan få betyde en direkte reducering af kreativitet. Som

nævnt tidligere<sup>74</sup> har det ifølge rapporten om erhvervslivet fra 2009 vist sig at forskning og udvikling er blevet en del af virksomheders overlevelses – og vækststrategi, blandt andet ved at åbne op over for eksterne partnere. Således kan det konkluderes at der selv i dårlige tider er behov for at satse på forskning og udvikling, hvilket kan betyde større opmærksomhed på kreativitet. Finanskrisen har medført store ændringer for virksomheder, samfund og det enkelte individ af både social og økonomisk karakter. Vi lever i en interessant tid, en tid med forandringer af epokegørende karakter og måske større end noget, vi har oplevet siden 2. Verdenskrig. Vores økonomi har tydeligvis forandret sig fra et traditionelt industrielt samfund, der byggede på masseproduktion, store produktionshaller og hvor størstedelen af medarbejderne var fabriksarbejdere. Til et nyt århundrede, hvor både nye former for organisationsstrukturer bryder frem og hvor medarbejdere går fra fabriksgulv til scenen, hvorpå de skal performe, være refleksive og nytænkende. Industrisamfundet er med andre ord ved at blive afløst af noget andet!

### 9.7 Fra tung industri til nomade kreativitet<sup>75</sup>

Det danske samfund er i en transformationsproces. Det gamle industrisamfund er under afvikling; vi outsourcer, og vi gennemgår som samfund strukturelle og kvalitative ændringer, der går dybt ned i samfundets institutioner og traditioner – herunder langt ind i det fundamentale spørgsmål om, hvad det danske samfund skal leve af i fremtiden ([www.Hildebrandtbrandi.com](http://www.Hildebrandtbrandi.com)).

Med udgangspunkt i specialets case, ovenstående citat og udsagn fra europæiske erhvervsledere<sup>76</sup> ser jeg en tendens til, at samfund og lande bevæger sig fra et såkaldt traditionelt industrisamfund til et mere videnspræget og nytænkende samfund, hvor kreativitet er blevet en indflydelsesrig faktor til både simplificering af produkter og ydelser men også et princip for, hvordan virksomheder med få midler kan udnytte deres medarbejders evne til nytænkning. Fortidens store tunge industrielle virksomheder er i højere grad erstattet med det jeg kalder *fleksible flytbare systemer*, der evner at operere 360 grader og som skaber tværgående samarbejde med andre fleksible og adrætte virksomheder. De tunge industrielle virksomheder kan ikke i så høj grad omrokerer og omdanne processer som de små smidige virksomheder kan, hvorfor de mister indflydelse, hvis ikke de er hurtige nok til at omstille sig til de forhold og krav, der efterspørges på markedet. Dette scenarie udfoldes i nedenstående citat;

The longer social organizations endure, the more their norms become embedded and the more resilient their traditions become to change. Consequently, mature organizations will have more difficulty innovating and adapting. [...] Younger organizations [...] are likely to innovative in products, production technology, production, processes, work organization, and people management (West IN Zhou, 2008:230).

Ifølge respondent D er virksomheden *in the middle of a change in the company, we are going from a very egocentric organization to a very open organization* (Interview D), hvilket kan skyldes at virksomheden er bevidst om, at samarbejde og mere fleksible arbejdsmetoder, kan medfører større mulighed for at være en

<sup>74</sup> Se kap. 5 *Kreativitet i det moderne samfund* for nærmere uddybning

<sup>75</sup> Nomade kreativitet er opfundet af undertegnede og vejleder Jette Steensen i samtale om kameldreven kaffestand, hvilket bliver uddybet i dette afsnit

<sup>76</sup> På konferencen *IncredibleEurope* i Wien 2010 hørte jeg foredrag med erhvervsledere og forskere, som alle beskrev forandringer og strømninger i Europa, især indenfor økonomi, sociale forhold, kultur, teknologi og religion (<http://incredibleeurope.com>)



kreativ og innovative virksomhed. Ifølge respondent A skal virksomheden fokuserer på læring og kreativitet for at sikre en førende plads på markedet. Dette kommer til udtryk i følgende uddrag fra interview A;

[...]få skabt en virksomhed, som, hvor kreativitet og innovation er omdrejningspunktet og noget af det som vi arbejder med, som skal være med til at skabe en kreativ og innovativ virksomhed, at virksomheden udvikler sig til at være en lærende organisation [...](Interview A).

Og

I virksomheden i 2030, jamen så er vi en virksomhed, der differentiere os [...]og netop en virksomhed, hvor at innovation ikke bare kan man sige, teknisk innovation, men indenfor alle områder at vi tænker innovativ er med til at sikre, at vi har en førende plads på verdensmarkedet (Interview A).

Der kan ud fra citaterne være tale om at konkurrencekraften kommer af virksomhedens evne til at skabe ny viden og læring, tiltrække viden, omsætte, udnytte og dele viden med andre, som erstatning for hurtig adgang til billige råvarer, kapital og transportveje. Hertil kan det diskuteres hvorvidt Scharmers firefletslinse kan benyttes til at karakterisere hvilken overgangsfase virksomheden befinder sig i. Hvor organisationen indtil nu har bevæget sig på felterne 1 og 2, der omhandler en vag udnyttelse af samarbejde på tværs af organisationer og den meget karakteristiske siloopdeling, udtrykker respondent D dog et ønske om at indtræde i større netværk og samarbejde med kunder og eksterne interessenter i fremtiden.

[...] we are going from a very egocentric organization to a very open organization, I think, so we are starting to open up and starting to let other departments in for collaboration and it has been a very hectic period (Interview D).

Og

we are going to open up and let them in and start collaborating and then to find the solutions, we are going to start innovating in a much more structured way following a process, we are not only to have a process in technology but we are going to have a global innovating process and it's open innovation, it's human center innovation, it's much more networking innovation with universities and the you now, high level professionals. It's much more open innovation with the others, with suppliers as well, stakeholders, it could be another organization (Interview D).

De organisationer, som jeg kalder fleksible flytbare systemer evner at benytte sig af det, jeg vælger at kalde *nomade kreativitet*, fordi de formår at omstille sig til de ydre forhold og fordi de ikke er større end at de kan bære deres egen vægt, metaforisk set. Selve begrebet nomade kreativitet er inspireret af et eksempel på kameldrevne kaffestande, der bevæger sig fra landsby til landsby, hvor folk, udover at købe kaffe fra kamelen kan få opladt mobiltelefoner fra den elektricitet, kamelen danner i turen fra by til by. Nomade kreativitet kan med andre ord kategoriseres som evnen til at simplificere produkter, processer og placeringer i sådan en grad, at der ved muligheden for tilføjelser og videreudvikling formås at skabe et bredt, men enkelt apparat af anvendelig kreativitet og nytækning. Nomade kreativitet er således et udtryk for en enkelthed og et konkret behov for at være kreative, i den forstand at kameldriveren evner at benytte sig af de midler han har til rådighed og derudfra bruge kreativitet til både, at forbedre egen og andres vilkår. Nomade kreativitet kan karakteriseres som forskellige former for kreativitet afhængig af sammenhængen, idet en kameldreven kaffestand kan fungerer i Afrika, men ikke i Danmark, så nomade

kreativitet handler ligeledes om applicerbarhed og anvendelighed. Rent økonomisk kan nomade kreativitet medvirke til, at der anvendes få ressourcer på omstilling og forandring samtidig med at der investeres i løsninger, der på længere sigt kan fordrer alternative anvendelsesmuligheder for kreativitet. En konkretisering og simplificering af kreativitet, mener jeg er med til, at synliggøre dets formål samt hvilke konsekvenser kreativitet kan medføre. Richard Florida udtrykker at for at en økonomi kan vokse og blomstre må alle organisationer, individer, firmaer og byer fremme, udnytte, mobilisere og investere i kreativitet(Florida, 2008:39). Men han siger ikke noget om, hvordan det rent faktisk kan lade sig gøre eller til hvilket konkret formål kreativitet skal kunne bidrage til. Ej siger han noget om, hvilke konsekvenser det kan få, hvis alle lande, nationer, byer og individer skal være kreative i en idealiseret form. Jeg mener det kan være lidt vanskeligt, hvis alle antager at kreativitet er den eneste overlevelsesmulighed eller det mest rigtige at gøre.

Selvom Florida hævder at den kreative klasse bidrager til økonomien i højere grad end andre arbejdskategorier og at der dannes kreative byer såsom Silicon Valley(Florida, 2008:59), mener jeg det mere skyldes en fremhævelse af bestemte faggrupper, som udfører en arbejde, hvori kreativitet er en væsentlig komponent og at en by som Silicon Valley ikke vil være mere kreativ, iværksættende eller på anden vis nytænkning, hvis dette blev overført til alle andre byer. Igen er det et spørgsmål om at best practice kan virke i nogle henseender og situationer, hvor kreative resultater blomstrer frem, men det er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at det samme vil ske i andre sammenhænge. Hertil kommer at, hvis kreativitet absolut skal ses som redningsmanden for samfund, lande og nationer bliver det en forkrampet, statisk og ufleksibel form for kreativitet, der dannes, frem for en inspirerende, realistisk og anvendelig form for kreativitet der rent faktisk er kendetegnede for den kreativitet, der teoretisk set fremstilles.

## 9.8 Opsummering

Jeg har nu både behandlet teori og praksis, hvorfor det er passende kort at opsummere deres indbyrdes forhold vedrørende kreativitet i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed. I praksis kan det udledes at kreativitet ofte forbindes med en social kontekst, hvor en fælles idégenerering kan finde sted. Selve graden af forskellighed mener jeg varierer, da der både på et meso- og makroplan udtrykkes vanskeligheder ved at indgå i tværfagligt samarbejde og det at åbne op for eksterne samarbejdspartnere. Idet flere respondenter udtrykker at virksomheden stadig er siloopdelt og af mere traditionel organisations karakter, kan et sammenstød mellem fagligheder være vanskeligt at gennemføre. Men der kan også, på et underliggende niveau være en utryghed ved at åbne op for eksterne fagligheder i de enkelte afdelinger, idet sammenstødet kan betyde en større opmærksomhed på de mangler, der kan være til stede i virksomhedens afdelinger. Ud fra Scharmers firefeltslinse kan det sluttes at specialets case stadig opererer på felt 1 og 2, men at visse respondenter erkender at de i højere grad bør være mere åbne over for netværk og ekstern samarbejde. Hvis dette fuldføres, kan virksomheden på længere sigt være i stand til at operere på Scharmers felt 3. En deciderede opgradering til felt 4 anser jeg ikke som en mulighed på nuværende

tidspunkt, idet det kræver en så stor omrokering af ressourcer, som jeg ikke mener virksomheden er i stand til at skabe.

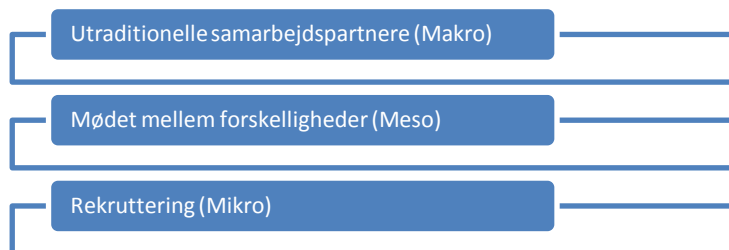
I forholdet mellem kreativitet og individualitet kan det ud fra fotoserien (bilag 6) udledes, at respondenterne udtrykker at visse persontyper kan udvise større grad af kreativitet end andre. Der kan således være en vis sandhed i Kaufmans udtalelse om at der er kreative individer, der evner at operere indenfor generel-domæne teorien. Selve den teoretiske ramme kan være svær at overføre til praksis, idet definitionerne er vidt forskellige. Dog har jeg set visse ligheder, såsom at der i organisationer fokuseres på noget nyt og at anerkendelse i høj grad efterstræbes både kollektivt og individuelt. Endvidere vil jeg mene at casen er særlig opmærksom på at ikke alle medarbejdere påtager sig kreativitet i sin arbejdsstil eller at det konstant kræves at de er kreative. Omvendt ses der også et ønske om at samtlige medarbejdere reflekterer over processer og resultater, således de opnår en form for metalæring i organisationen. Dette er dog ikke decideret i forlængelse af kreativitet, men kan få betydning for hvilken læringstilgang, der benyttes. Analysen har belyst, hvordan der ofte tages afsæt i best practice, men muligvis kunne opfordringen om, at reflektere mere over processer og resultater betyde en større grad af det Scharmer benævner læring i et fremadrettet perspektiv.

Analyse af specialets case har betydet at jeg ud fra Kupferbergs kreativitetsregime har opereret indenfor det industrielle, hvor det kommer til udtryk at kreativitet skal være anvendeligt og brugbart. Dette mener jeg kan overføres til casens forsøg på at anvende kreativitet i forhold til konkurrence, idet de konkurrerer på meget mere end et produkt. De konkurrerer på koncepter, hvor produkter knyttes til oplevelse, service og andre produkter og de konkurrerer på brand, kultur og identitet, og de konkurrerer på globale frem for nationale markeder. På baggrund af analysen mener jeg at teorien stadig fremhæver kreativitet som noget, der kan overskride et givent domæne og at det inkluderer resultat og proces. Der kan dog være visse vanskeligheder forbundet med sondringen mellem proces og resultat i praksis, idet der ikke formås at skelne mellem de referencerammer, der gør sig gældende for henholdsvis proces og resultat. Endvidere kan det være vanskeligt at synliggøre, hvem der i praksis afgøre hvorvidt produktet eller ideen er kreativ.

## 10. Kapitel 8: Det første skridt på vejen

På både et teoretisk og praktisk plan afspejles der et mikro-, meso- og makroplan, der alle angiver tendenser til synliggørelsen af den blinde plet, når der i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed opstår kreativitet. Til en tydeliggørelse af forholdet mellem teori og praksis har jeg udarbejdet organisatoriske anbefalinger på baggrund af specialets case. Det er dog udelukkende vejledende anbefalinger til virksomheder, der vælger at arbejde med kreativitet og hvor opmærksomheden er rettet mod sammenstødet mellem forskelligheder, således det på intet tidspunkt er overført til en konkret virksomhed. Dog er vejledningen baseret på den viden og information, som jeg har opnået via specialets case, hvorfor der kan være henvisninger til mit datamateriale. Jeg mener ikke at kunne angive anbefalinger uden at nuancere de problemstillinger, der er forbundet med kreativitet i praksis, hvorfor kapitlet indeholder en veksling mellem behandling af praksis og min vurdering af, hvad der fremover kan forbedres. Dog har jeg udarbejdet nedenstående model, for at tilgodese en vis struktur i gennemgangen af de områder jeg har valgt at udarbejde anbefalinger indenfor. Det, der gør sig gældende for alle tre niveauer er koncentrationen om og fremhævelsen af forskellighed, som det element, der kan synliggøre kreativitet. En øget indsigt i og forståelse af individuelle, institutionelle, organisatoriske og overordnede faktorer og deres gensidige indvirkning på hinanden kan med andre ord være af væsentlig betydning for, hvordan virksomheder kan skabe opmærksomhed på fremhævelsen af kreativitet i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed.

### Model 6: 3 faser for forandring



Udarbejdet af Louise Møller, juni 2010

### 10.1 Rekrutteringsprocesser

Considerable evidence now suggests that employee creativity can make a substantial contribution to an organization's growth and competitiveness (Gilson IN Zhou, 2008:305).

Dette punkt i ovenstående model skal afspejle et mikroniveau, hvorpå virksomheden både kan sikre en høj grad af forskellighed i deres medarbejderstab ved brug af en velorganiseret rekrutteringsfase, men også hvordan virksomheden formår at lede de medarbejdere som, ud fra Heins terminologi kan kaldes primadonnaer. I en rekrutteringsfase er det væsentligt at virksomheden er bevidst om, hvilke type medarbejdere der er behov for, hvorfor det er nødvendigt at de foretager en forventningsafklaring. Hermed ment at der opstilles klare retningslinjer for, hvilke medarbejdere der søges. Løbende i specialet

har det været belyst, at visse individer kan karakteriseres som mere kreative end andre og at disse individer evner meta-refleksivitet og social mobilitet, hvorfor individernes biografi kan være ligeså væsentligt at afdække i en rekrutteringsfase. Jeg vil ikke komme nærmere ind på denne fase, da mit fokus er på samarbejdet mellem individer og ikke det enkelte individs forudsætninger.

Derfor vil jeg blot anbefale at virksomheden er opmærksom på individers evne til meta-refleksivitet og hvilken indflydelse social mobilitet kan have for synliggørelsen af kreativitet og nytænkning hos et enkelt individ. Dertil vil brugen af Archers teoretiske begreber kunne danne et grundlag, for hvordan det videnskabeligt er bevist at visse individer kan betegnes som mere kreative end andre. Ydermere kan Archers terminologi bidrage til en forståelse for, hvordan primadonnaerne motiveres til kreativ tænkning. I specialets case fremstilles synspunktet om, at ikke alle medarbejdere skal være kreative, men fordelen ved at samtlige medlemmerne reflekterer og konstant forsøger at forbedre løsningsmuligheder og arbejdsopgaver fordrer en lærende organisation, hvorfor det kan være aktuelt at medtage disse overvejelser allerede i en rekrutteringsproces. Endvidere vil jeg påpege at der i teorien sondres mellem kreativitet som generel – og specifikt domæne, hvilket kan få betydning for de medarbejdere, der ønskes ansat. Blandt andet kan det være relevant at skitsere om arbejdsopgaver eller arbejdsfunktioner kræver mere generelle evner til nytænkning eller konkrete afgrænsede evner indenfor et specifikt område, samt hvilke konsekvenser dette kan få for et eventuelt tværfagligt samarbejde eller i sammenstødet mellem forskelligheder. Hertil vil jeg henvise til Milgrams fire kategorier af begavelse<sup>77</sup>, hvori virksomheder enten kan fokusere på individer, der evner generel intellektuel, herunder egenskaben til at løse problemer logisk eller specifik intellekt, der omfatter viden inden for et konkret område, såsom HR, salg eller produktion. Samtidig kan der i rekrutteringsprocessen være opmærksomhed på, hvorvidt individerne karakteriseres som specifikt kreativt talent, der omhandler anlæg for udvikling af originale produkter indenfor et givet område eller mere generel kreativ tænkning, hvor en generering af løsninger udfærdiges med høj kvalitet og på et unikt niveau.

## 10.2 Mødet mellem forskelligheder

Det midterste område i ovenstående model indeholder anbefalinger indenfor brugen og udviklingen af tværfagligt samarbejde internt i virksomheder. I teorien anses tværfaglighed som en metode, der kan benyttes til opgaver, som kan medføre nytænkning og kreativitet<sup>78</sup>. Selve arbejdsmetoden er hentet fra undervisningsinstitutioner og indenfor sundhedsvæsenet, hvorfor det kan være vanskeligt at overføre metoden til virksomheder, da metoden best practice ofte tager afsæt i en undervisnings – eller sundhedssituation. Blandt andet tager de førnævnte syv gode råd til oprettelsen af tværfagligt samarbejde<sup>79</sup> indenfor undervisningssektoren, hvilket ikke har de samme forudsætninger eller forhold som internt i en virksomhed. Visse ligheder mener jeg dog kan synliggøres og som kan være rammesættende for

---

<sup>77</sup> Se kap. 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet* under afsnit 6.5 *Putting creativity to work – kreativitet som procesværktøj*

<sup>78</sup> Se kap. 6 *Organisationer – rammerne for kreativitet*

<sup>79</sup> Se kap. 6 *Organisationer – rammerne for kreativitet*

metodens brug i organisationer. Eksempelvis kan en rolleafklaring være nødvendig ved indtrædelsen i et samarbejde idet samarbejdspartnere vil have forventninger til hinanden om rollernes indhold og udformning samtidig med, at de har mere eller mindre klare forventninger til deres egen rolle. Som vist i specialets analyse<sup>80</sup> udtrykte respondent D risici ved at lade kunder og eksterne samarbejdspartnere indgå på tidlige niveauer af en udviklingsproces, fordi de kunne opfatte virksomheden som mindre professionel. I denne udtalelse ligger der også en ide om at kunderne vil have specifikke forventninger eller forhåbninger til virksomheden.

Internt i virksomheden kan en rolleafklaring betyde at afdelingerne og de pågældende medarbejdere bliver opmærksomme på at ideer og løsningsmuligheder fra andre afdelinger ikke nødvendigvis er ensbetydende med at deres egen afdeling er uundværlig eller på anden vis ubetydningsfuld. Som nævnt i kapitel 4 *Afklaring af kreativitetsbegrebet* udtrykker Kupferberg fire forskellige kreativitetsregimer, som betegnelsen for de institutionaliserede normer, der er til stede i sociale fænomener. I forhold til et tværfagligt samarbejde kan disse regimer overføres til at den gensidige viden ikke tages for givet. Hver fagperson har i indgåelsen af gruppen sit eget faglige sprog og begrebsapparat, der er sammenhængende på en særlig måde. Det betyder dels at den enkelte fagperson anvender begreberne indenfor konteksten af sit fags forståelse og sammenhænge. Eksempelvis kan kreativitetsbegrebet opfattes lidt forskelligt, hvor en psykolog vil tænke i baner som kognitive og emotionelle forudsætninger, vil en HR-ansat tænke i baner som læring, undervisning og medarbejderkreativitet og en ingeniør vil tænke i baner som innovation og nytænkning indenfor produktudvikling. Det kan derfor være nødvendigt at inddrage forudsætningerne for og sammenhængen bag den faglige forståelse, eller med andre ord; at sænke generaliseringsniveauet. I analysen af virksomheden<sup>81</sup> kan denne gensidige viden og sænkning af generaliseringsniveauet afspejles i eksempel 1 *Kultur og brand virksomheden*, der netop omhandler et tværfagligt samarbejde mellem det som Kupferberg ville kalde industri – og videnskabsregimerne. Her udtrykkes der blandt andet en forskellighed i vægtningen og brugen af de resultater, som samarbejdet kan medføre. Ligeledes kan der på dette niveau være en accept af forskellige opfattelser og meninger om tværfagligt samarbejde, hvilket kan skyldes forskelle i værdiopfattelse, kundskaber eller erfaringer og der er meget at lære om tværfagligt samarbejde ved konfrontationen mellem modstridende opfattelser. Hensigten er ikke nødvendigvis at opnå enighed, men at forstå de processer der arbejdes i samt den menneskelige relation.

Ovenstående redegørelse af den enkelte fagpersons begrebsapparat og indtrædelse i et tværfagligt samarbejde kan desuden overføres til bevægelse mod det fælles og en samtidig nødvendig fastholden af det særegne. En overvægt mod integrationen i et tværfagligt samarbejde kan medføre en opgivelse af forskelligheden, hvilket blandt andet kan være ensbetydende med en manglende evne til at gribe hele arbejdsopgaven i al sin kompleksitet an. Og en overvægt mod fagligheden medfører, at de indre

---

<sup>80</sup> Se kap. 7 *Kreativitet – en virksomhed på vej*

<sup>81</sup> Se kap. 7 *Kreativitet – en virksomhed på vej*

afhængigheder i arbejdsopgaven ikke kan håndteres. Der fremstår således en situation med modsatrettede krav om henholdsvis ensartethed og kollektivitet – eller det som jeg vil kalde; forskellighed og individualitet. Hertil kommer forudsætningen for tværfaglighed – den samtidige eksistens af faglighed og integration – stiller en række krav til den enkelte deltager. Hvorledes de enkelte fagpersoner mestrer denne modsætningsfyldte eller paradoksale tilstand mener jeg er en randbetingelse for det tværfaglige samarbejde. I sondringen mellem den enkelte fagpersons tilhørsforhold til de resterende medlemmer af samarbejdet og til fagpersonens fag, kan den enkelte tværfagligt arbejdende fagperson have en usikkerhed, der har relation til medlemskabet af både faget og den tværfaglige gruppe. Gennem samarbejdet med andre fagpersoner og mødet med dets værdi-, mål - og middelforståelse er det uundgåeligt, at den enkeltes egen faglighed bliver reflekteret, og eventuelt gennemgår en forandring. Dette kan samtidig medføre, at vedkommende forskelliggør sig fra sine fagfæller, hvilket på den ene side kan give mulighed for en bredere udvikling af faget, men på den anden side kan afstedkomme en afsondring.

I sidste ende kan denne marginalisering betyde at den enkelte fagperson er præget af en følelse af manglende fast grund under fødderne. I virksomheder kan dette betyde at medarbejdere føler en vis usikkerhed i at indtræde i et tværfagligt samarbejde og især hvis denne arbejdsmetode ikke anerkendes eller anses som aktuel. Derfor kan det være nødvendigt at ledere udtrykker at performance i tværfaglige opgaver er ligeså anset som i monofaglige opgaver. En anden udfordring i forbindelse med tværfagligt samarbejde kan være tid. Tid til oplysning om og sætte fokus på tværfaglighed. De fleste organisationer har imidlertid afsat en vis mængde tid til internt undervisning og lignende. En del af denne tid burde kunne afsættes til at arbejde med det tværfaglige samarbejde. Eksempel 3 *Undervisningsprojekter* i analysen<sup>82</sup> kunne være et tilfælde af, hvorledes undervisningen fremhæves i organisationer og muligvis herunder fremhæve undervisning i tværfagligt samarbejde. Ifølge Jakob Stolt er der nemlig vanskeligheder forbundet med virksomheders forventninger til at dets medlemmer naturligt kan indgå i tværfagligt samarbejde;

Fra erhvervslivets synspunkt er det ofte fremført som en helt essentiel egenskab at kunne arbejde på kryds og tværs af fagligheder i forbindelse med varetagelsen af et givent job eller stilling. Nye konstellationer i både private, offentlige og frivillige organisationer fordrer den form for kunnen – der organiseres på kryds og tværs af hidtidige fag- og professionsgrænser, og i den forbindelse er tværfaglighed næsten at se som en **grundfaglighed**, man skal være udstyret med (Stolt, 2008:8).

Det kan være risikabelt hvis virksomheder forventer at alle medarbejdere besidder tværfaglige kompetencer, da dette kan betyde at indtrædelsen i et tværfagligt samarbejde medfører usikkerhed hos den enkelte fagperson og ikke mindst bidrage til at en tydelig interesse i samarbejdet forringes, fordi fagpersonen ikke besidder de nødvendige færdigheder. Desuden kan det diskuteres hvorvidt tværfagligt samarbejde udvander de enkelte fag for i stedet at lade en større blanding af fag og professioner involverer sig i problemløsninger. Brugen af tværfaglighed til at synliggøre et sammenstød mellem forskelligheder er forbundet med store udfordringer, blandt andet fordi der stadig ses en høj grad af beskyttelse af eget

---

<sup>82</sup> Se kap. 7 *Kreativitet – en virksomhed på vej*

domæne og profession. Derudover kan sammenstødet besværliggøres af, at organisationer ikke formår at skabe de rette rammer for et tværfagligt samarbejde, idet arbejdsmetoden stadig er ret ny og ukendt indenfor organisationer. En fremtidig mulighed for at fremme tværfagligt samarbejde forudsætter at organisationer afsætter tid og ressourcer af til en grundlæggende introduktion til arbejdsmetoden og samtidig forsøger at skabe de fysiske rammer, der kan fordrer et succesfuldt tværfagligt samarbejde. Derfor mener jeg at Kuhns syv gode råd, som jeg omtalte i kapitel 6 sagtens kan overføre til organisationer, dog med en vis forsigtighed overfor at benytte best practice princippet, der tager afsæt i undervisningssituationer, idet disse hverken kan overføres til en anden kontekst eller et andet domæne.

### 10.3 Samarbejde med utraditionelle partnere

Forskelligheder er ikke blot synligt internt i virksomheder, men også noget, der kan skabes eller rettes opmærksomhed på eksternt. Blandt andet ved samarbejde med mere utraditionelle samarbejdspartnere, hvorfor jeg mener det kan være aktuelt at følge muligheden for tværfagligt samarbejde udenfor den enkelte organisation. Derfor vil de nedenstående afsnit anskue tværfaglighed på makroniveau, således der strukturmæssigt opereres i feltet mellem organisationer og omverden.

#### 10.3.1 Business as (un)usual

Business as (un)usual har til hensigt at påpege adskillelsen mellem fortid og fremtid, mellem det normale og det unormale og mellem det traditionelle og utraditionelle. Det handler om at opbygge evnen og færdigheden til at fungerer indenfor disse modsætninger og evnen til at skabe samarbejde som ved førstehåndstindtryk kan virke unødvendigt eller spild af tid, men som på længere sigt kan fordrer positive reusltater. Blandt andet kan den mere *unusual* del være et samarbejde med de nye generationer, såsom unge og børn, hvilket kan fordrer ny viden, ansvar og indsigt. Dette samarbejde kan være eksempel på at forene folkeskolernes forsøg på at skabe mere opmærksomhed på håndværk og design ved 24 forsøg med praktisk-musiske fag([www.undervisningsministeriet.dk](http://www.undervisningsministeriet.dk)), samtidig med at virksomheden kan bidrage til talentudvikling i uddannelsessystemet, ved blandt andet at inddrage eleverne i udviklingsprocesser. Et andet aspekt ved denne type samarbejde kan være en større vidensdeling mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet, således eleverne får indsigt i de mange aktuelle elementer, der indgår i en virksomhed. Hertil kan det desuden nævnes at virksomheden kan forsøge at oprette en pendant til erhvervsakademiet Danias virtuelle studentervæksthus([www.innofactory.dk](http://www.innofactory.dk)), med den ændring at virksomheder selv blogger på den og vidensdeler med medlemmerne. Denne åbenhed og generøse vidensdeling skal etableres på et betydeligt dybere niveau i både den enkelte organisations indsats og selvforståelse og i samfundets institutioner for derved at udnytte de nye muligheder, som en betydelig stærkere krydsning af talenter, menneskeligt potentiale og forskelligheder åbner for virksomheden. Teoretisk set kan dette være en mulighed for at virkeliggøre Scharmers økologiske triade, hvor et tæt samarbejde mellem civilsamfundet, offentlige institutioner og private virksomheder sammen arbejder mod en fremtid, der er præget af netværk og forståelighed overfor hinandens sfærer.



På et mere videnskabeligt niveau kan virksomheder opsøge samarbejde med universiteter og opfodrer studerende til at kontakte virksomheden for et eventuelt samarbejde. En udfordring ved et samarbejde mellem universitet og virksomhed er, at universiteter indtil nu har indtaget en position i samfundet, som en traditionsbevidst og stabil organisation, hvor et tværfagligt samarbejde kan være vanskeligt at indføre, idet der nødtigt afsættes tid til andet end primæraktiviteter, såsom forskning, undervisning og udadrettet aktiviteter. Omvendt er universiteter begyndt at interessere sig mere for samarbejde med erhvervslivet, for derigennem både at opnå økonomisk fortjeneste af samarbejdets resultater samt muligheden for at danne et helhedsbillede af forholdet mellem teori og praksis. Dette spændingsfeltet mellem de progressive og fremskridtorienterede og de mere konservative og skeptiske strømninger på universiteterne kan medfører at indtrædelse i et tværfagligt samarbejde besværliggøres af, at visse professioner og fagligheder hverken bliver repræsenteret eller udnyttet til fulde i et samspil med erhvervslivet. Ligeledes kan samarbejdet vanskeliggøres ved, at der i definitionen af profession tilstræbes monopol på udøvelsen af erhvervet, hvilket kan medfører at få erhverv inkluderes(Lauvås, 1009:85)<sup>83</sup>.

En anden mulighed for at opsøge mere utraditionelle samarbejdspartner kunne være ved at afsandre det kreative landskab, således små iværksættere eller kreative enkeltmandsvirksomheder kan søge tilskud, samarbejdspulje eller bidrage med metoder og værktøj, som virksomheden ikke selv evner at udvikle eller som ikke er en direkte nødvendighed for produktionsudviklingen. Men samarbejdet kan bidrage til en indsigt i hvad der er nyt, anderledes og trendy. Dette kan eksemplificeres ved at virksomheden kan udvide et repertoire i den forstand, at nyhed og ideer bliver formidlet videre gennem et samarbejde. Af større organisationer vil jeg anbefale at virksomheder tager kontakt til Architectur for humanity<sup>84</sup>, der udelukkende arbejder med at stifte, bygge og designe skoler, hospitaler, beboelsesområder og andre anvendelige bygninger i fattige og trængte områder, med midler fra fonde, sponsorer og hvad de enkelte landsbyer kan skabe af fælles ressourcer. Samarbejdet kan bidrage til et aktivt socialt engagement, hvori virksomheder får mulighed for at bidrage til fremtidens samfund udelukkende med hjælp fra egne og de lokale. I et læringsperspektiv kan dette bevirke til en brug af Scharmers læring af fremtiden, idet der gøres overvejelser over de kommende generationers behov og udvikling. På denne måde reduceres brugen af erfaringer, for i stedet at gøre brug af fremtiden, mens den opstår. De hidtidige indlæringsmetoder bliver med andre ord afløst af uvisheden om fremtiden, hvilket ikke bør ses som noget negativt.

---

<sup>83</sup> Se kap.6 Organisationer – rammerne for kreativitet

<sup>84</sup> <http://architectureforhumanity.org>. Organisationen fungerer i dag på globalt plan og arbejder blandt andet i katastrofeområder som Haiti, Sri Lanka og Afrika. Formålet var at bidrage til fremtidens generationer og at være ansvarlig nytænkende, således resultaterne bidrog til, at mennesker kunne få uddannelse, tag over hovedet og sundhedspleje.

### 10.3.2 Fremsynethed & Bæredygtighed – i et tværfagligt perspektiv

Vi lever i et århundrede som både af Scharmer og Florida kendetegnes ved en ændring i samfundet og ved at kreativiteten har fået en betydningsfuld plads. I medier, i offentligheden og i virksomheder tales der om masseforbrug, ekstrem udnyttelse af ressourcer, katastrofer, olieudslipning, vulkanudbrud, terror og mangel på ressourcer i fremtiden. Vi ser miljømæssige, samfundsmæssige og menneskelige forandringer og vi taler ofte om fremtiden, men et er at tale, noget andet er at handle. Fremsynethed er inspireret af Scharmers læringsoptik, således situationer skal anskues ud fra fremtiden og ikke fortiden. Det kan delvist betegnes som en afvisning af best practice princippet, men kun fordi jeg opfatter det som ren kopiering af vellykkede opgaver og projekter. Fremsynethed mener jeg skal forstås som virksomheders evne til at forstå fremtiden, og da de har en vis indflydelse på markedet, forbrugere og samfundets vækst, bør de i højere grad bidrage til at udvikle fremtiden. Heriblandt at tænke fremad, ikke kun på markedets ændringer, men også på hvilke energi- og samfundsressourcer fremtiden har til rådighed.

Vesten har i dag bedre naturressourcer end den tredje verden, men det er ikke ensbetydende at vi i fremtiden kan benytte os af dem. Hertil kommer bæredygtigheden ind, for ikke nok med at virksomheder skal tage ansvar for fremtiden, skal de også gøre det på en sådan måde, så bæredygtighed og ansvarlig nytænkning er repræsenteret i virksomheden. En måde hvorpå virksomheder kan bidrage til ansvarlig brug af ressourcer er at imødekomme og indgå i *byøkologi*, hvis indsats er en indsats mod mere bæredygtighed, der inkluderer, den måde vi bygger og bor på, vores ressourceforbrug og adfærd og den måde hvorpå vi planlægger og udvikler vores samfund([www.fbbb.dk](http://www.fbbb.dk)). Involvering i dette kan bidrage til en større fremsynethed i virksomheden og en ansvarlig nytænkning over for kommende generationer. Bæredygtighed skal dog ikke kun ses som betydningsfuldt for miljøet, men også for virksomhedens medlemmer, hvorfor social bæredygtighed er et aspekt som fortjener opmærksomhed i fremtidens organisationer. Hermed forstået som den solidariske og demokratiske praksis, som er bygget op omkring danske organisationer og det danske samfund samt den fælles menneskelige evne til at tænke nyt og kreativt som en forudsætning for bæredygtighed. Bæredygtighed er med andre ord ikke kun et problem, men i stedet bør virksomheder opfatte det som en strategi til at samarbejde, for derigennem at opnå et mere bæredygtigt samfund og finde løsninger, som kan eksporteres til andre interessenter. Hvis en fokusering på bæredygtighed kan lade sig gøre succesfuldt, kan det betyde at organisationer får større mulighed for at operere indenfor Scharmers økologisk triade og en chance for at bevæge sig op til felt 4 indenfor Scharmers kategorisering af organisationers grad af åbenhed. Dog kan dette kræve at virksomheder bevidst arbejder med fjernelse af silotænkning og andre forhindringer internt i virksomhedens struktur.

Dette kapitel har bidraget til en større indsigt i de overvejelser og udfordringer organisationer kan stå over for i forbindelse med kreativitet i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed. Grundlæggende har kapitlet forsøgt at indkredse disse udfordringer til tre områder, der alle bærer præg af et sammenstød

med forskelligheder. Det er foregået på forskellige niveauer både internt og eksternt i organisationer, men overordnet skal virksomheder gøre sig bekendt med de muligheder, der kan ligge i at skabe opmærksomhed på forskelligheder hos såvel medarbejdere som samarbejdspartnere. Endvidere afspejler kapitlet et fremtidsperspektiv ved blandt andet at anbefale samarbejde med både kommende generationer og mere bæredygtige eksterne partnere. Formålet har udelukkende været at illustrere fordele ved at indtræde i netværk og alliancer med offentlige instanser og private virksomheder, der begge bidrager til en forbedret forståelse af, hvordan forskelligheder i fagligheder, professioner, individer og organisationer sammen kan bidrage til en bred platform for kreativitet.

## 11. kapitel 9: Konklusion

Mit svar på specialets problemformulering skal ses ud fra såvel et teoretisk som et praktisk perspektiv. I specialet præsenterede og behandlede jeg kreativetsbegrebet ud fra en teoretisk vinkel, hvor jeg fremlagde at definitionen af begrebet ofte var i forbindelse med enten en generel- eller specifik domæne teori og kunne afhænge af konteksten for kreativitet. Jeg mener ikke jeg er i stand til at udtrykke en almenlydig og altafgørende begrebsafklaring af kreativitet, idet det betyder at jeg ser bort fra konteksten, hvilket ifølge min videnskabelige overbevisning ikke kan lade sig gøre. Dog vil jeg påpege at visse tendenser kan udledes af specialets teoretiske afklaring. Blandt andet ses der en tilbøjelighed til at visse professioner og gatekeepere har funktion som det organ, der anerkender og accepterer det kreative indenfor et givent domæne. I forlængelse af dette mener jeg, at der indenfor domæner, er tale om nogle mentale og økonomiske rammer, som kreativitet opererer indenfor og hvori det fremgår hvad der er ønskeligt og acceptabelt. I så fald, der er tale om en decideret domænebeskyttelse kan dette få stor betydning for, hvorvidt et sammenstød mellem forskelligheder finder sted. Dette hviler på, at der i praksis ses tilbøjeligheder til den meget synlige og dominerende adskillelse mellem fagligheder og professioner i organisationens afdelinger. Dette kan vanskeliggøre mængden af kreativitet, idet et sammenstød mellem fagligheder, meninger og værdier ikke i så høj grad finder sted, hverken internt eller eksternt i organisationen. Hertil kommer den store fokusering på best practice, som kan vanskeliggøre eventuelle forsøg på at fremme kreativitet eller indtrædelse i tværfagligt samarbejde på baggrund af, at der i organisationen ikke er deciderede forskrifter eller retningslinjer for, hvordan et sammenstød mellem forskelligheder skal iscenesættes. I denne sammenhæng er det desuden problematisk at specialets case til tider sammenligner tværfagligt samarbejde, som arbejdsmetode, med et ganske almindeligt samarbejde med kunder eller andre samarbejdspartnere, da dette ikke er ensbetydende med at forskelligheden synliggøres. Hertil vil jeg påpege at faglighed ikke er et alternativ til, men en forudsætning for kvalitet i tværfagligheden. At et samarbejde bliver indholdsmæssigt værdifuldt kræver, at medlemmerne kan tænke nyt og kreativt ud fra en solid faglig viden inden for alle fag. Faglighed og tværfaglighed kan således virke samvirkende og ikke som modsatrettede krav, når det gælder om at fremme forskellighed og kreativitet.

Desuden kan der argumenteres for at fagligheden intensiveres, når den bliver defineret og endnu bedre i den proces, hvor den skal indgå i sammenhæng med andre.

Jeg har forsøgt at argumentere for, at det kan være nyttigt at gøre sig overvejelser om, hvordan alternative metoder kan frembringe og udnytte forskelligheden på flere måder. Det var først og fremmest, at man kan inspirere til kreativitet ved at etablerer samarbejde med utraditionelle samarbejdspartnere og oprette en rekrutteringsproces, hvori individets biografi bliver synliggjort. I forhold til specialets formål, mener jeg at kunne nærme mig en større indsigt i de udfordringer og begrænsninger, som forbindes med kreativitet i organisationer. Blandt andet vil jeg mene at kreativitet i et fremtidigt perspektiv kan være vanskeligt at skabe indblik i, idet der indenfor organisationer stadig i høj grad tages afsæt i fortidens erfaringer og best practice princippet. Dog vil jeg give udtryk for, at der bør blive udforsket i om det kan være fordelagtigt at danske organisationer udarbejder en kompetenceniché, der målrettet satser på at opdyrke tvær- og flerfaglighed, hvori forskellighed er et fremtrædende element til at fremme kreativitet. I min søgen på at vurdere kreativitet i spændingsfeltet mellem individualitet og forskellighed har jeg på den ene side koncentreret mig omkring den del, der bestod i at adskille individualitet og forskellighed fra hinanden og på den anden side prøvet at forstå, hvordan kreativitet netop fremstår i selve spændingsfeltet mellem disse to modpoler. Det interessante i denne sammenhæng er, at det måske er selve spændingsfeltet, der fremmer kreativitet, fordi den formår at skabe elasticitet mellem polerne.

Afslutningsvis har jeg udarbejdet artiklen *Creativity can destroy or develop*, som leder opmærksomheden hen på fremtidens kreativitet i Europa. Artiklen vil bærer præg af, at den er i forlængelse af nærværende speciale, hvorfor visse passager kan virke uforståelige for læsere, der ikke har kendskab til specialets indhold.

# Creativity can develop or destroy

## Abstract

Den voksende opmærksomhed på kreativitet i disse år hænger sammen med globaliseringen og der tegner sig en øget international konkurrence og global arbejdsdeling, så virksomhederne i Danmark og de øvrige europæiske lande i langt højere grad bliver nødt til at satse på udvikling, innovation og vidensbaseret produktion(www.iu.dk). Et fokus på konkurrenceevne, jobskabelse, kreativitet, innovation og vækst kan være en nødvendighed, hvis Europa skal kunne tackle fremtiden og have succes på trods af de sociale og økonomiske realiteter. Selvom kreativitet anses som fremtidens befrier af både sociale og økonomiske problemstillinger og er en meget ombejlede dame er der også en modvægt, for hvem har egentlig konkluderet at kreativitet kun er noget, der kan sikre udvikling og ikke også kan medfører undergang og overudvikling?

## Kreativitet i Europa

Verden bevæger sig til en ny rytme. For at være på forkant med denne nye verden er det nødvendigt, at Europa bliver mere kreativt og innovativt. At være kreativ betyder at forestille sig noget, der ikke har eksisteret tidligere, og at lede efter nye løsninger og former(<http://ec.europa.eu/>).

Siden tidernes morgen har lande været involveret i krige og katastrofer, der medførte at samfund forsvandt og lande blev ødelagte. Ofte har disse ødelæggelser ført til at nye samfund og sociale strukturer spirede frem og starten på et nyt kapitel fandt sted. Der er noget i vores verden, som gør at mennesker evner at tænke nyt og som gør, at de lande, der har været hærget af krig og uroligheder formår at skabe kulturer, miljøer og humane rammer, som er præget af nytænkning og kreativitet. *Af natur er alle mennesker begavet med en utrolig evne til innovation, der er et biprodukt af menneskets iboende kapacitet til at udvikle og tilpasse sig* (Florida, 2008:40). Efter 2. Verdenskrig var Europa et ødelagt sted, ideologier var forsvundet og tilbage var der kun hårde vilkår for europæer at leve under. Nu, næsten 70 år efter krigens slutning befinder vi os i en digital tidsalder, hvor Internettet er en gammel nyhed og globaliseringstendensen har haft sin storhedstid. Vi taler ikke længere om den kolde krig eller kommunisme versus kapitalisme, men i stedet om overudvikling, terror, kemiske våben, klimaproblemer og manglende ressourcer, som tilsammen gør at vi må tænke nyt og tænke anderledes. Problemet med kreativitet og nytænkning er, at det kan få konsekvenser, hvis det bliver brugt forkert. Skal vi acceptere at der bygges nye våben, fordi det er en nyhed og skal vi anerkende at Al Quadas måde at føre krig på er nytænkende og en anderledes måde at markedsføre en "hellig" krig på? Hvornår må vi gøre op med os selv om kreativitet også har et ansvar og hvornår må vi erkende at tiden aldrig står stille og nye ting, systemer og fænomener opstår? Skal vi blot godtage at alt, hvad der er nyt og har en værdi er kreativt eller skal vi sætte en stopklods for mængden af kreativitet og nytænkning således vi kan regulere det?

Mange taler om at der skal finde en revolution sted i Europa, hvor de gamle normer og værdier bliver udslettet og nye opstår, for på den måde at starte fra bunden af og udnytte menneskers evne til at tænke i nye baner. Vi har haft den industrielle revolution og nu står den kreative revolution for skud, hvor et paradigmeskifte skal medføre at kreativitet bliver indflydelsesrig. Europa er for mange et sted, der emmer af historie og anses som et dejligt feriested og med gode shoppingmuligheder, men vi er ikke et samfund, der er kendetegnet ved nytænkning, inspiration, gode forretninger eller på anden vis kreativitet. I stedet søger folk til USA, Kina, Indien og Rusland, hvor det "kreative guld" ligger synligt i overfladen og hvor samfund ønsker at fremme innovation, nye muligheder og søgen efter kilden til kreativitet – et sted hvor samfund tør satse og evner at være mindre skeptiske overfor de mere utraditionelle ideer og forslag. Er Europa så langt bagud i dansen at vi fremover kun vil være en tilskuer frem for katalysator for kreativitet og vil Europa blive det nye ferieparadis? Ligeså vel som vi renoverer og forny vores gamle bygninger, må vi renovere og forny vores normer, tankesæt og værdier. Vi må give afkald på fortiden for at gøre plads til fremtiden og vi må indstille os på, at resten af verdenen er så fleksible, så hurtige og så ressourcestærke at vi ikke længere kan hvile på de gamle historiske laurbærblade.

Men hvilken risici ligger der i konstant at være kreative og nytænkende, hvordan kan vi på en forsvarlig måde sikre at kreativitet ikke bliver brugt til brutalitet eller banalitet? For 2 år siden valgte Pepsi at ændre deres logo. De brugte et år på processen og tilsammen kostede ændringen ca. 1, 2 billioner, til trods for at næsten ingen kunne se forskel. Er det ansvarlig kreativitet eller en banalitet uden sammenligning? Under 2. Verdenskrig blev der lavet forsøg med Atomvåben, mennesker blev tortureret således medicinske tests kunne verificeres eller falsificeres og brugen af alternative krigsstrategier var alle former for udvikling, fornyelse og forandring og ikke mindst ansås det meste som værende en nyhed – dog en mere skrækkelig end positiv nyhed. Men er det kreativt? Har kreativitet en moralsk grænse og i så fald, hvornår når vi den? Det er vigtigt at vi er bevidste om kreativitetens bagside og at alt der forbindes med kreativitet og nytænkning ikke altid kan karakteriseres som moralsk og etisk godt, omvendt må vi påtage os det ansvar, at hvis vi vil være proaktive og kreative i alle henseender kan det betyde at vores samfund bliver overudviklet, overeksponeret og at vi selv til sidst slår kreativiteten ihjel. Derfor – kreativiteten og dets udfald skal ikke være det bedste i verden, men det bedste **for** verden! Hvis vi forestiller os Europa 2049 udtrykker Edvard De Bono, på en konference i Wien(<http://incredibleurope.com>), er der en minister for kreativitet og tænkning, der er en platform for kreativitet i EU, som manifesterer sig i kulturer og der skal skabes grobund for en kreativ økonomisk kultur.

Med andre ord bliver kreativitet indflydelsesrig og en væsentlig kapital. Richard Florida har allerede påpeget at kreativ kapital er til stede og at organisationer, samfund og individer arbejder med kreativitet i mange henseender og i utallige kontekster.

Den økonomiske, miljømæssige og sociale krise udfordrer os til at finde nye måder at tænke og agere på. Kreativitet og innovation kan bevæge et samfund frem mod velfærd, men samfundet skal tage ansvar for, hvordan de anvendes. I dag skal kreativitet og innovation mobiliseres til gavn for et fair og grønt samfund baseret på dialog mellem kulturer og med respekt for naturen og for menneskers sundhed og trivsel overalt i verden(<http://ec.europa.eu>).

### **Kreativitet på tværs af grænser?**

Kreativitet er et flydende begreb i den forstand at lande og samfund ikke kan tage monopol på fænomenet eller føle et ejerskab over dets nuancer, tværtimod er det et begreb som kan forene lande og samfund og skabe interkulturelle relationer mellem folkefærd. Men sondringen mellem kreativitet som fremtidens frelser eller ødelægger kan bogstaveligt talt være en forhindring for at skabe kreativitet på tværs af grænser. Ikke kun fordi de enkelte lande ofte holder på sit eget og vil tiltrække de kreative talenter, men også fordi der kan være kulturelle barrierer og forhindringer for at danne kreativitet udenfor egne nationale grænser. I et forsøg på at åbne op for en interkulturel dialog gennemførte en gruppe unge et projekt i 2007, som sammenbandt mad og samtale om fremtidens Europa;

Det er et sjovt interkulturelt projekt, som kobler forskellige elementer: madlavning fra forskellige lande, kulturel udveksling mellem unge, og at mødes på gadeplan om mad og politik. Det tager udgangspunkt i alle tiders 'kulturelle grundstof' – mad – og udnytter de muligheder for kulturel udveksling på et meget jordnært og konkret plan([www.iu.dk](http://www.iu.dk)).

Eksemplet er et af mange, hvor de nye europæiske generationer forsøger at sammenknytte bånd mellem hinanden uanset fag, social status eller økonomisk indtægt. Desuden udtrykker eksemplet at kreativitet ikke handler om at vinde markedsandel, sikre at virksomheder overlever eller øge produktionsudviklingen, men derimod at skabe forståelse og alliance mellem mennesker, mellem lande og mellem samfund. Kreativitet kan i denne sammenhæng være en katalysator for at danne stærke bånd mellem nationer og med en bredere forståelse af egne og andres situationer være en frelser for Europa. En stor modsætning til at skabe kreativitet på tværs af grænser er den stadig stigende opmærksomhed på kreative regioner, som blandt andet er affødt af Richard Floridas undersøgelser af, hvordan det kreative talent ofte bosætter sig i regioner, som fremhæver og prioriterer kreativitet. Dette fastslår den irsk/svenske professor Dominic Power fra Uppsala University;

Kreative regioner tiltrækker veluddannede, begavede mennesker. Personer, som frit kan vælge, hvor i verden de ønsker at leve. Selv om de måske udfører et arbejde, som bliver anset for at være vældig kedeligt, ønsker de at bo et spændende sted([www.bornholmstidende.dk](http://www.bornholmstidende.dk)).

For så vidt er kreative regioners tiltrækning af begavede og veluddannede mennesker ikke noget negativt, men kan på længere sigt skabe store skel mellem rige og fattige kreative samfund og lande. En konsekvens kan være at rige og veluddannede nationer formår at skabe bedre levevilkår, bæredygtighed og fornuftig

udnyttelse af energiresourcer, hvorimod de kreativt fattige regioner er nødsaget til enten at købe kreativitet i form af produkter eller ydelser eller udnytte naturressourcer i så stort omfang af det kan skade miljøet og menneskehedens overlevelse. Problematikken består i at hvor strålende eksempler som mad på tværs af grænser kan bidrage til større indsigt i andres situationer og sammen skabe en bred række af nye kreative initiativer, sker der samtidig en national forstærkning og fastholdelse af de kreative talenter, som placerer sig i kreative regioner. Sammenlignet med Europas position i forhold til Kina, Indien og USA, ja så kan fremtidens Europa meget vel blive en kreativ fattig region, som er nødsaget til at købe kreative ydelser og produkter frem for selv at skabe dem samtidig med at Europa udelukkende bliver et badeferieparadis og ikke et kreative og nytænkende kontinent!

**Litteratur:**

- Bornholms Tidende: [www.bornholmstidende.dk](http://www.bornholmstidende.dk)
- EU: <http://ec.europa.eu>
- Florida, Richard Den kreative klasses flugt – den nye globale konkurrence om talent, 1. Udgave, Forlaget Klim, 2008
- Konference i Wien juni 2010: <http://incredibleurope.com/>
- Styrelsen for international uddannelse: [www.iu.dk](http://www.iu.dk)



## 12. Litteraturliste

- Adey, Peter Mobility, Routledge 2010
- Archer, Margaret S. Making our way through the World, Cambridge University, 2007
- Archer, Margaret S. Conversations About Reflexivity, MPG Books Groups, 2010
- Argyris, Chris & Donald Schön Organizational learning II Theory, method, and Practice, Reprinted with corrections, Addison- Wesley Publishing Company, 1996
- Bason, Christian Velfærdsinnovation – ledelse af nytænkning i den offentlige sektor, 1.udgave, 1. oplag, Børsens Forlag, 2007
- Boden, Margaret A The Creative Mind – Myths & Mechanisms, Weidenfeld and Nicolson, London, 1990
- Byrge, Christian Tværfaglighed på Den Kreative Platform IN: Tværfaglighed & Entrepreneurship En antologi med bidrag om tvær- og flerfaglighed som *pædagogisk metode*, 1.udgave, 1.oplag, Centertryk Holbæk, 2008 red. Jakob Stolt
- Csikszentmihalyi, Mihaly Creativity – Flow and the psychology of discovery and invention, first edition, HarperCollins Publishers Inc. 1996
- Darsøe, Lotte Innovation in The Making, 1. edition, Samfundslitteratur, 2001
- Dougherty, Deborah Creative organizing to Enable Organizational Creativity IN: Handbook of organizational creativity, Taylor & Francis Group, 2008 red. Jing Zhou
- Drejer, Anders Den innovative virksomhed, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag, 2001
- Feldman, David H. m.fl. Changing the world – A framework for the study of creativity, Praeger Publishers, Westport CT, 1994
- Florida, Richard Den kreative klasses flugt – den nye globale konkurrence om talent, 1. Udgave, Forlaget Klim, 2008
- Florida, Richard Den kreative klasse – og hvordan den forandrer arbejde, fritid, samfund og hverdagsliv, 1.udgave, Forlaget Klim, 2005
- Gilson, Lucy L. Why be creative: A research Review of the practical Outcome(...) IN: Handbook of organizational creativity, Taylor & Francis Group, 2008 red. Jing Zhou
- Glover, John A. m.fl. Handbook of Creativity – Perspectives on Individual Differences, Plenum Press, 1989
- Hansen, Allan Dreyer m.fl. Konstruktive bidrag – Om teori og metode i konstruktivistisk videnskab, 1. udgave, Roskilde Universitetsforlag, 2003
- Illeris, Knud Læring. 2. reviderede udgave, Roskilde Universitetsforlag, 2006

- Kaufman, James & Robert Sternberg The International Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 2006
- Kristensen, Catharina Juul Velfærdsinnovation - et teoretisk og empirisk blik Roskilde Universitetscenter, 2007
- Kvale, Steinar Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview 6. oplag, Hans Reitzels Forlag a/s København, 1997
- Kupferberg, Feiwel Kreative tider – at nytænke den pædagogiske sociologi, 1.udgave, 1.oplag, Hans Reitzels Forlag, 2006
- Lind, Birthe & Mogens Blæhr Tværfaglighed – en kreativ vej til samarbejde i det offentlige, 1. udgave, 1. Oplag, Dafolo Forlag, 1990
- Launsø, Laila & Olaf Rieper Forskning om og med mennesker – forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning, 5. udgave, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck A/S, 2005
- Lauvås, Kirsti & Per Lauvås tværfagligt samarbejde – Perspektiv og strategi, 1. udgave, KLIM forlag, 1998
- Lund, Birthe Dannelse og innovationsstrategier i skolen IN: Creativity and Innovation; Preconditions for entrepreneurial af Kjell Skogen Tapir Akademisk Forlag, 2010
- Prieur, Annick & Carsten Sestoft Pierre Bourdieu – En introduktion, 1. udgave, 1. Oplag, Hans Reitzels Forlag, 2006
- Rendtorff, Jacob Dahl Socialkonstruktivisme og hermeneutik IN: Konstruktive bidrag – Om teori og metode i konstruktivistisk videnskab, 1. udgave, Roskilde Universitetsforlag, 2003 red. Anders D. Hansen
- Rosenmeier, Sara Lea Social kapital som teori og praksis, 1. Udgave Samfundslitteratur, 2007
- Scharmer, Claus Otto Teori U – Lederskab der åbner fremtiden mod en ny social teknologi – presencing, Forlaget Ankerhus, 2008
- Scharmer, Claus Otto Teori U – Lederskab der åbner fremtiden mod en ny social teknologi – presencing, 2. oplag, Forlaget Ankerhus, 2009
- Scott, David & Robin Usher Uddannelsesforskning – Data, metoder og teori til undersøgelser af uddannelser, 1. udgave, Forlaget Klim, 2006
- Sternberg, Robert J. The nature of creativity – contemporary psychological perspectives, Cambridge University Press, 1988
- Sternberg, Robert J. Handbook of creativity, Cambridge University Press, 1999
- Sternberg, Robert J. m.fl. Creativity – From potential to Realization, First Edition, American Psychological Associations, 2004

Stolt, Jakob m.fl.	Tværfaglighed & Entrepreneurship En antologi med bidrag om tvær- og flerfaglighed som <i>pædagogisk metode</i> , 1.udgave, 1.oplag, Centertryk Holbæk, 2008
Tanggaard, Lene	Kreativitet skal læres! – Når talent bliver til innovation, 1. Udgave, 2. oplag Aalborg Universitetsforlag, 2008
Tierney, Pamela	Leadership and Employee creativity IN: Handbook of organizational creativity, Taylor & Francis Group, 2008 red. Jing Zhou
Wenge, Etienne	Praksisfællesskaber, 1. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag, 2004
West, Michael A.	Kreativitet på jobbet – fra idé til handling, 1.udgave, 1. oplag, Dansk psykologisk Forlag, 2000
Zhou, Jing	Handbook of organizational creativity, Taylor & Francis Group, 2008

### 12.1 Artikler

Forsknings- og Innovationsstyrelsen	Erhvervslivet forskning, udvikling og innovation i Danmark 2009, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, 2009
Det Strategiske Forskningsråd	Det Strategiske Forskningsråd - en præsentation, Forsknings – og innovationsstyrelsen, 2008
Det Strategiske Forskningsråd	Det innovative samfund kræver ny viden og løsningsmodeller, Forsknings- og innovationsstyrelsen, marts 2010
Det Strategiske Forskningsråd	Det Strategiske Forskningsråd Opslag 2009 – strategisk forskning inden for Det kreative og innovative samfund, Forsknings – og innovationsstyrelsen, 2009
Det Strategiske Forskningsråd	Tværfaglighed i strategisk forskning, Forsknings – og innovationsstyrelsen, oktober 2009

### 12.2 Internetsider

Architecture for humanity:	<a href="http://www.architectureforhumanity.org">www.architectureforhumanity.org</a>
Børsen:	<a href="http://www.borsen.dk">www.borsen.dk</a>
Dania:	<a href="http://www.innofactory.dk">www.innofactory.dk</a>
Dansk Kommunikationsforeningen:	<a href="http://www.kommunikationsforening.dk">www.kommunikationsforening.dk</a>
Forsknings- og innovationsstyrelsen:	<a href="http://www.fi.dk/innovation">www.fi.dk/innovation</a>
Foreningen for Bæredygtige Byer og Bygninger:	<a href="http://www.fbbb.dk">www.fbbb.dk</a>
Hildebrandt & Brandi:	<a href="http://www.hildebrandtbrandi.com">www.hildebrandtbrandi.com</a>
IncrediblEurope Summit:	<a href="http://incredibleurope.com/">http://incredibleurope.com/</a>

Lederne: [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

Mandag Morgen: [www.mm.dk](http://www.mm.dk)

Undervisningsministeriet: [www.uvm.dk](http://www.uvm.dk)

Videnskabsministeriet: [www.vtu.dk/forskning](http://www.vtu.dk/forskning)

**Interviewguide A**Bilag nr. I

---

Jeg har ændret virksomhedens navn til *virksomheden*, så den fremstår anonym

**Indledning/general præsentation**

Mange tak fordi du vil deltage i interviewet. Jeg vil kort fortælle om de temaer vi skal tale om. Interviewet vil blive optaget på bånd og indgå i specialet, men optagelserne vil blive slettet, når jeg er færdig med at bruge dem. I specialet vil du være anonym, så dine svar vil ikke kunne henvises tilbage til dig. Varigheden er ca. 1 ½ time. **(5-10. min)**

- Hvad er dit navn?
- Hvad er din stilling hos Virksomheden?
- Hvor længe har du været hos Virksomheden?
- Hvad er din uddannelse?
- Hvad har du tidligere arbejdet med?

**Tema 1 Definition af kreativitet & innovation**

Dette tema er en overordnet indgangsvinkel til fænomenet. Respondenten skal i et overordnet perspektiv reflektere og forholde sig til fænomenet uden for en bestemt kontekst – altså virksomheden. **(10-15. min)**

- Hvad tænker du på når du hører begrebet; kreativitet?
- Hvad tænker du på, når du hører begrebet; innovation?
- Mener du der er forskel på innovation og kreativitet? I så fald, hvordan
- Hvad kan kreativitet bruges til?
- Hvad kan innovation bruges til? (altså hvis der er en forskel)
- Hvorfor arbejde med kreativitet?
  - o Hvad bidrager det med?
- Kreativitet, er det et vanskeligt begreb at arbejde med?
  - o Hvordan?
  - o Hvorfor?
  - o Hvilken betydning har det for dit arbejde?

**Tema 2 Brug i virksomheden**

Dette tema har til hensigt at tydeliggøre, hvordan fænomenerne/begreberne *kreativitet & innovation* inddrages og anvendes i Virksomheden. Respondenten skal tage udgangspunkt i sit daglige virke i virksomheden og temaet skal forsøge at åbne op for problemstillinger, der kan have betydning for brugen af kreativitet og innovation i Virksomheden. Blandt andet vil tegneprocessen sidst i temaet være et anderledes refleksionsværktøj til at illustrere en innovationsproces og eventuelle udfordringer under sådan en proces. **(20-30. min)**

- Hvordan opfatter I kreativitet i virksomheden?
- Hvordan opfatter I innovation i virksomheden?
- Kan du beskrive konkrete tiltag I har gjort for at inddrage kreativitet?
- Hvordan gik det, hvorfor blev resultatet sådan?
- Hvorfor inddrage kreativitet i virksomheden er det relevant?
- Hvordan kan man se kreativitet i virksomheden?
- Hvordan kan man se innovation i virksomheden?
- I hvor høj grad prioriteres kreativitet i virksomheden?

- Hvilke faktorer kan være bestemmende for graden af kreativitet/innovation i virksomheden?
  - Kan du komme med nogle konkrete eksempler? Hvordan kommer det til udtryk?
- Er det en del af jeres organisationskultur – i så fald hvordan?
- Kan man planlægge/strukturere innovation/kreativitet i Virksomheden?
  - Hvordan?
  - Hvorfor ikke?
  - Hvilken betydning får det, at det kan planlægges?
- Kan man måle kreativitet/innovation?
  - Hvordan har I gjort det?
  - Hvorfor tror du ikke det kan måles?

*Nu skal vi prøve at tegne en innovationsproces fra start til slut. (Her tegner respondenterne en model over processen)*

- Hvad starter processen typisk med?
- Hvad kommer så?
- Hvad er positivt ved den del af processen?
- Hvad er negativt?
- Hvad er slutmålet

### **Tema 3 Mangfoldighed og tværfagligt samarbejde**

I dette tema indsnævres fænomenerne, således respondenterne nu udelukkende skal tage udgangspunkt i konkrete eksempler, hvor kreativitet og innovation inddrages. Temaet anvendes desuden til at få indsigt i *hvordan* fænomenet opfattes og anvendes i forskellige situationer, såsom i teams, hos den enkelte medarbejder, i en proces og i et tværfagligt samarbejde. Dermed skildres fænomenet fra forskellige perspektiver indenfor den samme kontekst. **(ca. 25-30 min)**

- I hvilke tilfælde foregår innovation i tværfagligt samarbejde hos jer?
- Er det typisk eller en sjældenhed?
- Hvad er fordelene ved tværfaglighed i forbindelse med innovation?
- Hvad er ulemperne?
- Hvor meget tværfagligt arbejde foregår der hos jer? Kan du give et eksempel på en innovationsproces, som har været tværfaglig?
  - Hvad gik godt?
  - Hvad gik dårligt?
  - Hvordan blev resultatet?
- Hvilke typer af ansatte og personligheder deltager typisk i sådan en innovationsproces? (fx produktion, marketing, HR, direktionen, PR, salg)

*For at præcisere det tværfaglige arbejde skal vi nu se på en fotoserie, hvor vi skal tale om forskellige persontyper, som du lige har nævnt kan deltage i en innovationsproces hos Jer (Gøre brug af billeder fra fotoserie 1). Vi gennemgår typerne en for en ved, at du finder et billede som ligner en typisk X (persontype i en innovationsproces).*

- Hvem er den typiske X? (hvilket billede kunne han/hun være?)
- Hvordan er x, y, z, q?
- Hvad laver x, y, z, q?
- I hvilken afdeling vil x, y, z, q arbejde?

- Hvor i en projektproces vil vi støde på x, y, z, q?
- Hvordan ser en proces ud hvor x, y, z, q arbejder sammen?
- Hvor opstår der konflikter, når x, y, z, q arbejder i en kreativ proces?
  - Hvad skyldes det?
  - Hvad gik godt?
  - Hvad gik dårligt?
  - Hvordan blev resultatet?
  - Hvilke erfaringer har i gjort Jer fra tidligere processer?
  - Hvis vi tager fat i vores tegninger fra tidligere, kan du så sætte persontyperne ind fra start til slut?
    - Hvorfor sætter du dem der?
    - Hvad har det af betydning for processen?
- Er kreativitet for alle medlemmer af en organisation?
  - Hvis ja hvordan kommer det til udtryk?
  - Hvis nej, hvorfor ikke?
  - Hvem udvælger de kreative medarbejdere?
- Kan kreativitet anses som en kompetence eller en færdighed? Er der forskel på de to begreber?
- Skal alle medarbejdere opnå en kreativ kompetence/kreativ færdighed?
  - Hvordan reagere medarbejderne på det?
- Efterspørger medarbejderne kreativitet?
  - Hvordan efterkommer I det ønske?
- Inddrager I kreativitet i MUS-samtalerne?
  - Hvorfor
  - Hvorfor ikke
- Tror du alle medarbejdere ønsker at være kreative?
  - Hvorfor
  - Hvorfor ikke
  - Motivere I dem til at være kreative
    - Hvordan
- Hvilke forskelle er der, når I motivere medarbejderne?
- Er kreativitet en faktor når I sammensætter teams?
  - Kan du give et eksempel
- Er der afdelinger hvor innovation og kreativitet ikke inddrages?
  - Hvad får det af betydning for resten af organisationen?
  - Hvad får det af betydning for innovationsprocessen?
  - Hvilke konflikter kan der opstå?
- Hvad forstår du ved begrebet kreativitetsledelse?
  - Hvordan anvendes det i hos Jer?
  - Hvorfor anvendes det ikke?
  - Hvad kan være fordelene ved at inddrage det?
  - Hvad kan være ulempen?
  - Anser du det som en nødvendighed i en innovativ organisation?
  - Hvorfor?
  - Hvorfor ikke?

## Tema 4 Innovation og kreativitet i virksomheden i fremtiden

Temaet skal behandle fænomenet i et fremtidsperspektiv, for at få indblik i de forestillinger respondenterne har om fænomenet. Desuden er temaet med til at sætte en tidsramme for, hvordan og med hvilke ressourcer Virksomheden vil arbejde med innovation og kreativitet. Temaet kan få betydning for om jeg i specialet kan vurdere om kreativitet er til stede og eventuelt kan fastholdes over tid i en virksomhed. Er det en realitet at fænomenet er fremtrædende i førende virksomheder i fremtiden? **(ca.10-15. min)**

- Hvordan vil I arbejde videre med innovation og kreativitet?
- Hvilke tiltag skal der til for at kunne arbejde videre med det?
- Hvis alt går op i en højere enhed, hvordan vil det så se ud i fremtiden?
- Hvilke succeskriterier har I?
- Hvordan opnår I dem?
- Hvad kan være et problem for at nå målet?
- Hvordan vil I løse det problem?
- Anser du innovation som en konkurrenceparameter?
  - o Hvorfor
  - o Hvorfor ikke
  - o Hvad kan det få af betydning i fremtiden?

## Afslutning

Vi er nu nået til afslutningen og vi har gennemgået mange interessante vinkler på fænomenet. Afslutningen skal omhandle en kort feedback på interviewerens og eventuelle tilføjelser. Desuden kan afslutningen indeholde en aftale om et geninterview og/eller kontakt længere fremme i forløbet vedrørende uddybning af spørgsmål. **(5. min)**

- Er der noget du gerne vil tilføje?
- Hvordan opfattede du interviewet?
  - o Hvad var godt?
  - o Hvad var mindre godt?
- Hvordan oplevede du brugen af aktiviteter?
- Jeg vil sige mange tak for deltagelsen.



---

**Interviewguide B**Bilag nr. 2

---

**Formål:**

Det eksplorativ interview skal bidrage til en uddybning og konkretisering af, hvordan og hvorfor der arbejdes med kreativitet i erhvervslivet. Interviewet skal forsøge at åbne op for de mange dimensioner der forbindes med kreativitetsbegrebet. De fire temaer og underspørgsmål skal ikke nødvendigvis gennemgås kronologisk, men er til for at huske væsentlige punkter, jeg gerne vil have viden om.

**Indledning/introduktion:**

Der gives en kort introduktion af specialet og hvorfor jeg har kontaktet respondenter. Desuden skal indledningen vise, hvilke temaer vi skal tale om. Indledningen er desuden en kort introduktion af respondenter.

Jeg vil sige mange tak, for at du ville deltage i interviewet. Der er 4 temaer som vi skal berøre og de handler om kreativitet, tværfagligt samarbejde og diversitet. Interviewet vil vare ca. 1 time og vil indgå i mit speciale, hvis du ønsker det, vil du fremstå som anonym og optagelsen vil blive slettet efter endt brug.

- Hvad er dit navn?
- Kan du fortælle lidt om dit konsulentfirma?
- Hvorfor arbejder du med kreativitet?
- Hvad har du lavet tidligere?

**Tema 1: Definition af kreativitet og innovation**

Dette tema skal danne grundlag for hvordan respondenter skelner mellem fænomenerne og hvad den skelnen betyder for arbejdet med kreativitet i erhvervslivet. Desuden er temaet med til at indsnævre fokusområdet for interviewet

- Hvad tænker du på når du hører begrebet kreativitet?
- Hvad tænker du på når du hører begrebet innovation?
- Hvad kan kreativitet bruges til?
- Hvad kan innovation bruges til? (altså hvis der er en forskel)
- Hvorfor arbejde med kreativitet?
  - Hvad bidrager det med?
- Kreativitet, er det et vanskeligt begreb at arbejde med?
  - Hvordan?
  - Hvorfor?
  - Hvilken betydning har det for dit arbejde? (kan du komme med et eksempel?)
- Er kreativitet noget få mennesker har?
  - Hvorfor?
  - Hvorfor ikke?
- I et samfundsperspektiv, hvordan ser du så arbejdet med kreativitet og innovation?
  - Hvad skyldes det?
  - Hvorfor tror du det er sådan?
- Ser du en radikal ændring af brugen af kreativitet og innovation i samfundet?
  - Hvordan?

## Tema 2: Kreativitet i et tværfagligt samarbejde

Temaet skal bidrage til en indsigt i de muligheder og problemstillinger, der kan være forbundet med kreativitet i et tværfagligt samarbejde samt belyse hvordan disse udfordringer håndteres. Der ønskes eksempler fra hvordan og i hvilken forbindelse, respondenterne har arbejdet med dette forhold.

- Hvad forestiller du dig ved et tværfagligt samarbejde?
- Har du nogen erfaringer med forholdet mellem kreativitet og tværfagligt samarbejde? (her kan det både være privat x privat, offentlig x privat eller udenlandske x indlands)
- Hvordan reagerer erhvervslivet på at arbejde med kreativitet?
  - Hvad tror du det skyldes?
- Er kreativitet noget erhvervslivet efterspørger?
  - Hvad skyldes det?
- Ser du en større tendens til at arbejde tværfagligt i erhvervslivet?
  - Hvorfor ikke?
  - Hvad skyldes det?
- Er kreativitet blevet et konkurrenceparameter for virksomheder?
- Er der større fokus på innovation frem for kreativitet?
  - Hvad skyldes det?
  - Hvorfor er det mere væsentligt at arbejde med innovation?
- Forsøger I at kombinere innovation og kreativitet i jeres arbejde med erhvervslivet?
- Efterspørger virksomheder kreativitet som en del af deres profil?
  - Hvad skyldes det?
- Efterspørger ledere og medarbejdere kreativitet som en kompetence?
  - Hvorfor?
  - Hvorfor ikke?
- Er det vanskeligt at arbejde med kreativitet i virksomheder?
  - Kan du komme med et eksempel?
- Er virksomheder kun kreative når det økonomisk går godt?
  - Hvorfor?
  - Hvorfor ikke?

## Tema 3 Diversitet og mangfoldighed

Dette tema inddrages for at anskue en dimension af kreativitetsbegrebet, nemlig om diversitet er en grundlæggende faktor for kreativitet i et samarbejde. Temaet bidrager desuden til, at anskue hvilke dimensioner af kreativitetsbegrebet, som der fokuseres på og prioriteres indenfor såvel konsulentfirmaer som i erhvervslivet

- Er der en sammenhæng mellem kreativitet og diversitet?
  - Hvorfor?
  - Hvordan?
- Hvad forstår du ved begrebet diversitet?
- Skal der være mangfoldighed i en gruppe for at de er kreative?
- Er diversitet en forudsætning for kreativitet?
- Er der en høj grad af mangfoldighed i virksomheder (persontyper, interkulturelt?)
- Opstår der konflikter, når der arbejdes med kreativitet og innovation i virksomheder?
  - Hvordan?

- Hvad skyldes det?
- Arbejder I med at fremhæve mangfoldighed i virksomheder?
- Hvordan? (kan du komme med et eksempel?)
- Er grupper, som er heterogene mere kreative end de homogene?
- Hvorfor?
- Hvorfor ikke?
- Hvad bidrager mangfoldighed med?
- Kunne det blive erstattet af noget?
- Hvorfor ikke?
- Ser du kreativitet og diversitet som en del af virksomheders kultur?
- Hvad skyldes det?

#### Tema 4 Kreativitet i fremtiden

Temaet skal anvendes som en indgangsvinkel til et fremtidsperspektiv, et tema, som skal åbne op for de forestillinger respondenterne har om fremtiden. Desuden er temaet med til at skabe indblik i de tendenser og forventninger, der kan være om fremtiden.

- Hvordan tror du kreativitet vil blive anvendt i fremtiden?
- Hvordan ser du brugen af kreativitet i samfundet i fremtiden?
- Hvilke succeskriterier skal der være til stede for at få det sådan?
- Hvad kan være problematisk med kreativitet i fremtiden?
- Hvordan ser du innovation blive brugt i fremtiden?
- Hvad skal der til for at optimere brugen af kreativitet i organisationer og i samfundet(lande) og globalt?
- Tror du vi kommer til at se mere tværfagligt samarbejde i fremtiden?
- Har netværk betydning for fremtidens brug og udvikling af kreativitet?
- Hvad forstår du ved Scharmers begreb om den økologiske triade?

#### Afslutning:

- Jeg vil høre om du har mere at tilføje?
- Er der mulighed for at jeg må kontakte dig igen, hvis jeg har yderlige spørgsmål?
- Jeg vil sige mange tak for deltagelsen

**Telefoninterview C**

Bilag nr. 3

**Telefoninterview 30 min.**

Dette telefoninterview er med den person fra min case, som indgår som kontaktperson for projektet; *Creative designing as outcome of interaction in multicultural organizations – The role of knowledge sharing and social capital* (projektet er omtalt under kapitel 7 *Kreativitet – en virksomhed på vej*)

**Kort introduktion af specialet:**

Jeg skriver speciale om kreativitet og har primær fokus på jeres virksomhed og hvordan I arbejder med de ovenstående begreber. Men ligeledes er det interessant at undersøge nærmere, hvordan I indgår i et tværfagligt samarbejde med den offentlige sektor. Således får jeg et indblik i såvel de interne som de mere eksterne tværfaglige samarbejdsrelationer I har.

**Anvendelse i specialet:**

Jeg vil anvende dine svar i mit speciale, men du vil være anonym, således svarene ikke kan vises tilbage til dig. Desuden er det resterende materiale fra casen anonymt. Jeg bruger dog Jakob Luring som en kilde, hvorfor titlen på projektet og hans navn vil fremgå i specialet.

**Spørgsmål til selve projektet:**

1. Hvordan kom I med i dette projekt?
2. Hvilke overvejelser gjorde I jer i forbindelse med deltagelsen i dette projekt?
3. Hvilke forventninger har I til det tværfaglige samarbejde?
4. Hvad forstår du ved begrebet tværfagligt samarbejde?
5. Hvorfor er det relevant at arbejde med kreativ design, social kapital og mangfoldighed?
  - a. Hvilken indflydelse har det/kan det få for virksomheden?
6. Hvilke opgaver har du i forbindelse med dette projekt?
7. Har du overvejet hvilke resultater der kan komme ud af dette projekt?
  - a. Er det nogen som kan implementeres i virksomheden?
  - b. Hvordan kan I helt konkret bruge dette projekt?
8. Ifølge Jakob Luring er der tale om kreative design som en del af konkurrenceevnen og det globale pres for kreativitet og innovation i organisationer – er du enig i det?
  - a. Hvorfor/kan du uddybe det?
  - b. Hvorfor ikke?
  - c. Kan du give et eksempel?
9. Vil I arbejde tværfagligt med andre virksomheder, som ikke er konkurrenter, og hvor der ikke er en offentlig instans inddraget?

**Spørgsmål til afdelingen:**

1. Hvad forstår du ved kreativitet og innovation?
2. Hvordan arbejder I med begreberne?
3. Hvordan ser du kreativitet og innovation i fremtiden?
4. Er disse begreber konkurrenceparametre?
5. Hvad forstår du ved begrebet *Kreativitetsledelse*?

Jeg vil gerne sige tak for hjælpen og i tilfælde af flere spørgsmål vil jeg høre om jeg må kontakte dig igen via mail?

## Interview guide

I have changed the name of the company with *company*, so the company is anonyms.

### Presentation

Thank you for participating in this interview. I will start by telling you shortly which themes we are going to talk about. This interview will be recorded and used in my special subject, but will be deleted when I'm done with it. Therefore you will be anonyms and your answers cannot be referred back to you. This interview are estimated to 1 ½ hour. **(5-10. min)**

- What is your name?
- What is your occupation in the company?
- How long have you been with the company?
- What is your education?
- What have you previously worked with?

### Theme 1: Define creativity & innovation

This theme is a way to give the person a possibility to proportion and reflect on the phenomenon outside a certain context. **(10-15. min)**

- What do you think of, when you hear the word; creativity?
- What do you think of, when you hear the word; innovation?
- Do you think there is a difference in the two words?
  - o How?
- What can creativity be used for?
- What can innovation be used for? In case there is a difference
- Why work with creativity?
  - o What can it contribute to?
- Creativity, is it a difficult conception to work with?
  - o How come?
  - o Why?
  - o Does it have any importance to your work?

### Theme 2 The use of creativity in the company

The intention of this theme is to clarify, how creativity is used in the company. The person is here to give examples form his/her daily work. The intention of this theme is also to clarify and open up to some of the problems, there might be in relation to the use of creativity and innovation in the company. Among others will the activity at the end of the theme be a different kind of reflection tool to illustrate the innovation process, and perhaps show the challenges in regards to the innovation process. **(20-30. min)**

- How do you perceive creativity in the company?
- How do you perceive innovation in the company?
- Can you describe concrete increase you have done in The company to implement creativity?
  - o How did it go?
  - o Why do you think the result came out that way?
- Why is it necessary to work with creativity, why is it relevant?
- How do you see creativity in the company?

- How do you see innovation in the company?
  - o How highly is creativity prioritized in the company?
    - Which factor can be determined for the amount of creativity and innovation in the company?
    - Can you give an example?
- Is creativity and innovation a part of the culture in the company? – How can you see it?
  - o Can you structure and contemplate creativity and innovation in the company?
  - o How so?
  - o Why not?
- Which consequence is there when you try to contemplate creativity?
- Can you measure creativity and innovation?
  - o Is that something you have done?
  - o Can it be difficult to measure?

*We are now going to make a picture of an innovation process, from start to end. Above the line there is a plus, which indicates the positive things in the process and below the line there is a minus which symbolizes the negative things in the innovation process, perhaps some difficulties. I want you to draw how you see the process – perhaps like a curve*

- o How and in which section does the process typically start?
- o What comes next?
- o What is positive about this part of the process?
- o What is the negative about this part- is there anything negative?
- o What is the final goal of this innovation process?

### **Theme 3 Diversity and creativity**

The intention of this theme is to make the person give very specific and concrete examples of the use of creativity and innovation inside the company. The intention is also to give insight into how the phenomenon is used in different situations, perhaps in teams, in a process and in a co-operation. Hereby is the phenomenon presented from different aspects inside the same context – the company. **(ca. 25-30 min)**

- In which cases does innovation happen in an interdisciplinary co-operation in the company?
- Is it a typical thing?
- What is the advantage of an interdisciplinary co-operation in regard to innovation? What can you benefit from working interdisciplinary?
- What is the disadvantage?
- How much interdisciplinary co-operation is going on at the company?
- Can you give an example of an innovation process that was an interdisciplinary co-operation?
  - o How did it go and what was positive about this co-operation?
  - o What was negative about the co-operation?
  - o How was the result?
- Which type of employees and personalities participate in a typical innovation process? For example marketing, HR and production?

*To make the interdisciplinary co-operation more precise are we now going to work with a series of photos. Here we are going to talk about the different employees and personalities you just mentioned that could be part of an innovation process at the company. We will go through each type by you finding a picture that could look like at x (perhaps from the section you mentioned before, marketing, production and so on)*

- Who is the typical x (which picture could x be?)
- How is x?
- What does x do?
- In which section would x work?
- In which part of the innovation process will we meet x?
- How does an innovation process look like when the different types are working together?
- Where do conflicts appear when the different types are working in a creative process?
  - What can be the course?
  - What went good?
  - What was negative?
  - What was the result of the process?
  - Do you have any experience from other innovation process?
    - If we look back on your drawing, can you then put the different types and personalities into the process? Where do we meet them?
    - Why are you putting them there?
    - Which influence does it have for the process?
- Is creativity for every member of the organization?
  - If yes, how does it show?
  - If not, why not?
  - Who point out the creative employees?
- Can creativity been seen as a competence ore a proficiency?
- Is there a difference in the two words?
  - Does every employee obtain a creative competence ore a creative proficiency?
  - How do employees react to this?
  - Is creativity something that employee's request?
  - How do you comply with this request?
  - Do you thing all employees want to be creative?
    - Why?
    - Why not?
  - Do you motivate them to be more creative?
    - How?
- Which difference is there, when you motivate the employees?
  - Is creativity a factor when you put team members together
  - Can you give an example?
  - Are there any section/departments where there is no creativity and innovation?
  - Which consequence can that have for the rest of the company?
  - Which consequence can it have for the innovation process?
  - Is there any conflict that might appear I relation to this?
- How do you understand the word; creative-management?
  - How is it used in the company?
  - Why is it not used?
  - What can be an advantage by using creative-management?
  - What can be the disadvantage?
  - Do you see it as a necessity in an innovative organization?
  - Why?
  - Why not?

## Theme 4 Creativity in the company in the future

The purpose of the theme is to treat the phenomenon from a perspective. This might give an insight into the conception of the thoughts the person has of the phenomenon. Furthermore is the purpose to make a timeframe of, how and with which resources the company can work with creativity and innovation in the future. Can this theme might clarify which position and role creativity may have in the future? **(ca.10-15. min)**

- How will you further work with creativity and innovation be?
- Which projects are you going to work with in the future?
- If everything ends up in as you wish, how will the future then appear?
- Which criteria of success do you have?  
How will you achieve them?
- Which problem can appear in regards to the goal?
- How will you solve them?
- Do you see innovation as a parameter of competetion?
  - o How and why?
  - o Why not?
  - o Which position can creativity and innovation have in the future?

## The end

We are now at the end of the interview. We have been around many interesting things and now we are going to make a short feedback on the interview and perhaps there is something you want to add to the interview. Furthermore we have to clarify two things. The first is, do you want to have a copy of the interview, when I'm done with the transcription? And secondly can I contact you again if I have any further questions? **(5.min)**

- Is there anything you want to add?
- What is your impression of the interview?
  - o What was good?
- How did you experience the use of activities?
- I want to say thank you for participating in the interview



**Innovationsproces**

Bilag nr. 5



Respondenternes illustrationer er ikke tilgængeligt som bilag og kan kun rekvireres af censor og vejleder

Fotoserie

Bilag nr. 6

