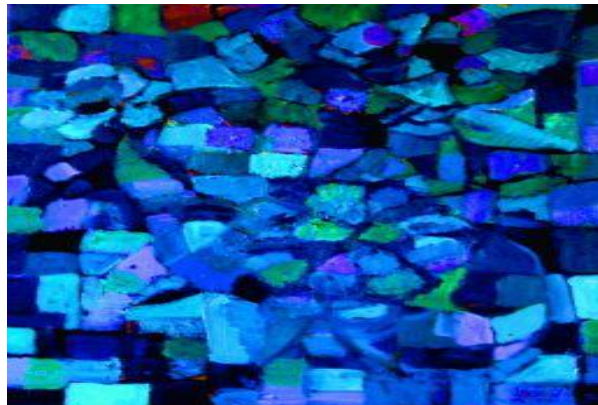


# Kreativitet i den offentlige sektor

## - en mosaik af nuancer



**Institut for læring og filosofi,  
AAU, LOOP, 4. semester  
Specialerapport  
Vejleder: Lene Tanggaard  
Studerende: Joan Lindskov, Vivian Anditsch, Aase Koch  
Anslag: 248.233**

**23. december 2011**

# Forord

---

Vi er 3 nuværende og tidligere ledere, som har praktiseret ledelse i den offentlige sektor i en årrække. Som udgangspunkt har hele den offentlige sektor vores interesse, men vi har speciel interesse i de kommunale fagområder, hvorfra vi har vores ledelsesmæssige erfaring. Det drejer sig om skoleområdet, daginstitutionsområdet og ældreområdet.

I vores daglige arbejde møder vi jævnligt begreberne kreativitet og innovation. Vi hører sjældent begreberne uddybet eller defineret, men anvendt som løsningsforslag på de mangeartede udfordringer vi står overfor i kommunerne.

Derfor har vi sat os for at sætte fokus på betingelser for kreativitet og innovation i den offentlige sektor, med særlig afsæt i de 3 fagområder, skole-, daginstitutions- og ældreområdet i vore respektive kommuner, som er Kolding kommune, Horsens kommune og Tønder kommune.

Undersøgelse afdækker en række betingelser, der har betydning for kreativitet i de organisationer vi undersøger. Disse betingelser er hverken statiske eller universelle, men kontekstspecifikke og de individer, der er i organisationen er en del af betingelserne. Som forventet er der flere af betingelserne, som virker hæmmende på kreativiteten, men til vores overraskelse har vi samtidig fundet at der er rigtig meget kreativitet i det levede arbejdsliv i de tre fagområder vi har undersøgt. Mellemlederne beskriver hvordan de tager ansvar, tager initiativ og skaber rum for kreativitet på trods af at betingelserne ikke er optimale. Vores undersøgelse viser at følelser i ledelse, herunder mod og tryghed, samt grænsekrydsninger er væsentlige betingelser for at fremme kreativitet i den offentlige sektor anno 2011.

Vi vil gå så langt som til at sige at der er kreativitet – på trods.

God fornøjelse med læsningen.

---

Joan Lindskov  
Studienummer  
20100499

---

Vivian Anditsch  
Studienummer  
20100385

---

Aase Koch  
Studienummer  
20100368

# Indholdsfortegnelse

---

## Indhold

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Engelsk resumé.....                                                    | 5  |
| Guide til læseren .....                                                | 7  |
| 1.0 Hvorfor kreativitet og innovation i den offentlige sektor? .....   | 9  |
| 2.0 Opgavens optiske linse .....                                       | 11 |
| 3.0 Kreativitet, innovation og ledelse i et teoretisk perspektiv ..... | 13 |
| 3.1 Kreativitet og innovation som begreber .....                       | 13 |
| 3.2 Kreativitetsteori .....                                            | 17 |
| 3.3 Ledelse i den offentlige sektor .....                              | 26 |
| 3.4 Hvad tager vi med videre fra teoriafsnittet .....                  | 32 |
| 4.0 Metodiske overvejelser .....                                       | 35 |
| 4.1 Beskrivelse af anvendte metoder .....                              | 35 |
| 4.1.1 Aktionsforskning .....                                           | 36 |
| 4.1.2 Fokusgruppeinterview .....                                       | 37 |
| 4.2 Forberedelse af undersøgelsen.....                                 | 39 |
| 4.3 Empiri og undersøgelsesdesign.....                                 | 39 |
| 4.3 Diskussion af anvendte metoder og design .....                     | 42 |
| 5.0 Kreativitet – en mosaik af nuancer.....                            | 45 |
| 5.1 Den analytiske ramme .....                                         | 45 |
| 5.2 Amabiles betingelser for kreativitet .....                         | 46 |
| 5.2.1 Udfordringer (Challenge) .....                                   | 46 |
| 5.2.2 Frihed (Freedom) .....                                           | 48 |
| 5.2.3 Ressourcer (Resources) .....                                     | 51 |

|       |                                                                                                            |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.2.4 | Arbejdsgruppesammensætning (Work-group-features) .....                                                     | 53 |
| 5.2.5 | Opmuntringer (Encouragement) .....                                                                         | 56 |
| 5.2.6 | Ekspertise og kreative tænke-evner .....                                                                   | 58 |
| 5.3   | Nye sten til kreativitetens mosaik.....                                                                    | 61 |
| 5.3.1 | Selvledelse .....                                                                                          | 61 |
| 5.3.2 | Følelser kontra tænkning .....                                                                             | 64 |
| 5.3.3 | Mod.....                                                                                                   | 67 |
| 5.3.4 | Grænsekrydsning .....                                                                                      | 70 |
| 5.3.5 | Skyggesider af kreativitet.....                                                                            | 72 |
| 5.4   | Mosaikkens mange facetter.....                                                                             | 75 |
| 6.0   | At skabe betingelser for kreativitet - handlemuligheder .....                                              | 83 |
| 7.0   | Konklusion – den nye mosaik .....                                                                          | 90 |
| 8.0   | Perspektivering.....                                                                                       | 94 |
| 9.0   | Litteraturliste .....                                                                                      | 95 |
|       | Bilagsliste .....                                                                                          | 99 |
|       | Bilag 1: Model over den kreative proces                                                                    |    |
|       | Bilag 2: Interviewguide                                                                                    |    |
|       | Bilag 3: Beskrivelse af ledergrupper                                                                       |    |
|       | Bilag 4: Partnerskabsaftale                                                                                |    |
|       | Bilag 5: Ledergruppernes problemstillinger                                                                 |    |
|       | Bilag 6: Program for workshop                                                                              |    |
|       | Bilag 7: Beskrivelse af idegeneringsprocessen                                                              |    |
|       | Bilag 8: Oversigt over faktorer, der er i spil i forhold til kreativitet og innovation ifølge vores empiri |    |
|       | Bilag 9: Transkription af fokusgruppeinterview med ledergruppe på ældreområdet                             |    |
|       | Bilag 10: Transkription af fokusgruppeinterview med ledergruppe på daginstitutionsområdet                  |    |
|       | Bilag 11: Transkription af fokusgruppeinterview med ledergruppe på skoleområdet                            |    |

## Engelsk resumé

The public sector is characterized by challenges such as limited resources and high pressure of expectations which call for creativity and innovation. Although all municipalities have an creativity- and innovation agenda the conditions for creativity and innovation in the public sector, is not optimal.

The following study is about how managers can create conditions for creativity in everyday life in the public sector. It is especially based on examples from a qualitative study of middle managers perspective in three areas: school, day care and the elderly. The project seeks to uncover what inhibits and stimulates creativity and innovation in the public sector to expand options for acting for middle managers within the 3 disciplines.

The intention with this project is to give suggestions of which options public middle managers in the municipal welfare areas of the public sector have if they want to promote creativity.

This survey is conducted as a qualitative study based on action research approach and on focus group interviews.

The project is theoretically mainly based on the American creativity and organizational researcher Terese Amabile. The study in this Master project is based on the results from activities in Amabiles famous KEYS survey.

Theoretically, the project is also supplemented with renowned creativity researcher scientist Robert Sternberg and the danish professor of creativity Lene Tanggaard. With these choices of theorists, the project has an overall social, situational, contextual and pragmatic perspective.

The project has shown that the conditions, which Amabile emphasizes as essential for the creation of organizational creativity, can be confirmed in a Danish public context. The conditions are: challenge, freedom, resources, work-group-features and encouragement.

Amabiles results have been confirmed, but the study concludes that the conditions for creativity are context specific and can't be seen as static or universal. This is the reason why this study is called a mosaic of shades.

Although the informants did not feel that they have optimal conditions for creativity, they are creative in their daily practice, which can be justified on intrinsic motivation.

Other aspects of creativity, that Amabile has not had an eye for, has been found. This may be due to a different context and a different method and testing perspective. This study is completed within three different welfare areas of municipal activities. Creativity has been found a necessity in these areas, where welfare occurs in the meeting of employees and citizens.

The particularly interesting find of the study is that border crossing between communities of practice, has great influence on creativity. The study also shows that emotions have a major impact on creativity. In

particular, security and courage as well as risk-taking, are the informant's dominant emotions when it comes to creativity. Another important finding is that managers in the study are taking responsibility and they take the space that is necessary to be creative. They are not waiting for their leader to give them responsibility and to give them space and freedom – so called self-management.

The project ends with describing what options can be deduced from the entire study. These final options are illustrated in a total mosaic at the end of the project.

**Key Words: creativity, organizational creativity, public sector, management creativity, emotions management, border crossing, self-management, condition**

## Guide til læseren

Titlen på dette projekt er ”Kreativitet i den offentlige sektor - en mosaik af nuancer!”. Titlen skal beskrive den mangfoldighed af forskellige betingelser, som er med til at præge mulighederne for kreativitet og innovation og som vi har fundet frem til gennem tilblivelsen af dette projekt.

Ifølge studieordningen kan der, når det skriftlige arbejde er udformet i samarbejde med andre, anføres hvem af gruppens medlemmer, der er ansvarlig for det enkelte afsnit. De øvrige afsnit vil betragtes som gruppens fælles ansvar. Vores arbejdsform har været et tæt samarbejde omkring alle afsnit, og vi har anvendt fælles tilbagevendende refleksioner og gennemskrivninger, som gør at vi alle i et eller andet omfang har skrevet på alle afsnit. Vi har derfor besluttet at alle afsnit skal betragtes som gruppens fælles ansvar.

Vi vil nu føre dig, som læser gennem det projekt, som du sidder med i hånden eller på skærmen, så du ved hvad der venter dig og forhåbentlig bliver ivrig efter at komme i gang med at læse.

I det første afsnit af denne opgave giver vi dig et billede af kreativitet og innovation i den offentlige sektor, hvilket leder frem til opgavens problemformulering.

Andet afsnit, som vi har valgt at kalde opgaves optiske linse, fortæller dig, hvilket perspektiv vi har valgt at anskue og angribe den valgte problemstilling med.

Vi har fundet det nødvendigt, som vi indikerer i forordet, at gennemgå begreberne kreativitet og innovation i afsnit 3.1 for her at ende med at rette vores fokus på kreativitet og kreativitetsteorierne. Derefter dykker vi ned i de spændende kreativitetsteorier beskrevet af Amabile, Sternberg og Tanggaard, som har optaget os i vores søgen efter betingelser for kreativitet og innovation i organisationer.

Inden vi tager hul på vores egen undersøgelse giver vi dig i afsnit 3.3 nogle bud på hvad der er i spil indenfor ledelse i den offentlige sektor anno 2011 og vi kobler dette med begreberne kreativitet og innovation.

I afsnit 4 får du en gennemgang af vore metodiske overvejelser, samt af aktionsforskning og fokusgruppeinterview, som de metoder vi hovedsagligt benytter os af i empiriindsamlingen.

Du får et glimt af vore hovedfund i indledningen til afsnit 5, hvor vi giver os i lag med at analysere vores empiri. I afsnit 5.1 beskriver vi vore hovedfund i relation til Amabiles teori om kreativitet og derefter følger de fund, som vi ser som ”nye” og ”interessante” i forhold til hvilke betingelser der er for kreativitet og innovation i den offentlige sektor i Danmark. Afsnit 5 slutter med et diskussionsafsnit, hvor vi tager de mest interessante fund frem igen, holder dem op i lyset, kigger på dem fra forskellige vinkler, for at vi til sidst kan gå videre til afsnit 6, hvor vi kommer med vore bud på handlemuligheder for offentlige mellemledere i forhold til betingelser for kreativitet og innovation.

Konklusionen i afsnit 7 giver dig som læser et overordnet billede af de resultater vi er nået frem til gennem dette projekt.

Endelig slutter vi projektet af med en perspektivering, hvor vi beskriver og vurderer opgaven i en større helhed.

Vi håber vi kan fange din interesse og at du vil finde vores kvalitative undersøgelse spændende!



## 1.0 Hvorfor kreativitet og innovation i den offentlige sektor?

I dette masterprojekt ønsker vi, med afsæt i den forståelse vi har fået af kreativitet og kreativ ledelse gennem opgaven på 3. semester, at flytte perspektivet fra den kreative proces til at undersøge hvad der fremmer og hæmmer kreativitet og innovation i den offentlige sektor med afsæt i 3 konkrete fagområder. I den afsluttende opgave på 3. semester søgte vi ud fra en autoetnografisk metode i form af egne fortællinger, at analysere os frem til, hvordan kreativ ledelse kan forstås. Vi udviklede en model over vores forståelse af den kreative proces og beskrev den ledelsesmæssige udfordring i relation hertil (3. semesteropgave, 2011). Se bilag 1: Model over den kreative proces.

Vi er af den opfattelse at der i den offentlige sektor er nogle udfordringer, som blandt andet nulvækst, der nødvendiggør kreative løsninger. Som det også er beskrevet af professorerne Eva Sørensen & Jacob Torfing (Sørensen & Torfing, 2010) er der tale om krydspres mellem stigende forventninger og begrænsede ressourcer og en voksende mængde af "wicked" problemer, som ikke kan løses med flere ressourcer, men kalder på kreativitet, nye løsninger og ideer (Klausen, 2001). Vi er blevet opmærksomme på at kreative processer måske ikke har de bedste vilkår i den offentlige sektor, på trods af at begreberne innovation og kreativitet bruges i stort omfang, når der tales om, hvordan det offentlige skal løse dets mangeartede udfordringer.

### Kreativitet og innovation "blomstrer" i kommunerne!

Alle kommuner har på den ene eller den anden måde kreativitet og innovation på dagsorden og som det fremgår af nedenstående eksempler er begreberne kreativitet og innovation i spil på forskellige niveauer og i forskellige sammenhænge i de 3 kommuner vi har undersøgt.

På Tønder kommunes hjemmeside fremgår det at *"Tønder Kommune vil være kendt som stedet, hvor kreativitet, nytænkning og talent for at skabe udvikling, blomstrer"*.

(Tønder kommunes hjemmeside, 28. oktober, 2011)

Kolding kommune har genforhandlet en personalepolitik og her kan man læse at intentionen er: *"...at Kolding Kommune skal være en arbejdsplads, der understøtter fortsat udvikling. Det forudsætter, at vi har et godt psykisk arbejdsmiljø, hvor der er plads til kreativitet og til ideer til forandring"*

(Kolding kommunes hjemmeside, 28. oktober, 2011)

Horsens kommune har vedtaget en Innovations- og udviklingsstrategi i form af "Nye veje til Velfærd" med følgende målsætning: *"Horsens Kommune ønsker at bevare et moderne og velfungerende velfærdssamfund – også i en tid med færre hænder til at løse opgaverne. Det skal ske gennem innovation og udvikling, hvor ansatte, brugere, borgere og samarbejdspartnere skal medvirke med gode ideer til, hvordan vi kan ned-sætte vores behov for yderligere arbejdskraft i fremtiden"*

(Horsens kommunes hjemmeside, 28. oktober, 2011)

Kravet eller ønsket om kreativitet og innovation kommer dels fra det politiske system og dels fra embedsmandsniveauet i kommunerne. Tanken er at kreativitet og innovation skal sikre en mere effektiv

udnyttelse af de ressourcer, der er og sikre håndtering af de stadig mere komplekse udfordringer, som de offentlige ledere står overfor.

Strukturreformen i 2007 havde til formål dels at skabe en mere enkel offentlig sektor med en klar ansvarsfordeling og faglig bæredygtighed i den kommunale opgavevaretagelse. Derudover var der et ønske om at skabe en mere effektiv offentlig sektor, som kunne levere mere og bedre service for færre eller de samme ressourcer. Men hvad der var mindst lige så interessant er at der i forbindelse med indgåelse af aftalen om strukturreformen blev opnået enighed om at den fremadrettede styring af kommunerne skulle foregå med afsæt i mål og rammer, fremfor detailstyring.

*"Af aftalen om kommunernes økonomi for 2006 fremgår det således, at regeringen og KL er enige om, "at den statslige styring af kommunerne skal tage udgangspunkt i, at kommunalreformen styrker kommunernes rolle og giver større kommunal bæredygtighed. Styringen skal derfor i højere grad tage afsæt i mål og rammer og dokumentation for målopfyldelse frem for detailstyring".*  
(Indenrigs- og sundhedsministeriet, 2005)

Har reformen haft den ønskede effekt på bæredygtigheden og på måden kommunerne har organiseret sig på? Hertil siger Sten Hildebrandt.

*"På overfladen er der tale om en stor reform, der skulle øge effektiviteten i den offentlige sektor. Antallet af kommunale enheder er da også faldet markant, men faggrupperne er stadig nøjagtig lige så opsplittede, og arbejdet organiseres i store træk på samme vis" (Hildebrandt, februar 2011, s.4)*

Sten Hildebrandt skriver desuden at den offentlige sektor i forbindelse med kommunalreformen havde mulighed for innovation, men at denne mulighed ikke blev udnyttet. Selvom både kommuner og regioner blev meget større har det ifølge Hildebrandt ikke betydet at der er sket væsentlige forandringer eller innovation i det levede liv og i den praktiserende kultur i regioner og kommuner (Hildebrandt, januar 2011).

Set i lyset af bl.a. Hildebrandts beskrivelse af den offentlige sektor og på baggrund af egen ledelsesmæssige erfaring fra den kommunale sektor har projektgruppens deltagere ikke et klart billede af, hvordan man som leder kan fremme kreativitet og innovation eller hvilke faktorer man som leder skal være opmærksom på kan virke hæmmende for kreativitet og innovation. Det har vi med afsæt i følgende problemformulering sat os for at undersøge i dette masterprojekt.

**Hvordan kan man som leder skabe betingelser for kreativitet og innovation i dagligdagens arbejdsliv i den offentlige sektor? Med særlig afsæt i eksempler fra en kvalitativ undersøgelse af mellemlederes perspektiv inden for tre fagområder: skoleområdet, daginstitutionsområdet og ældreområdet.**

- Vi vil søge at afdække hvad der hæmmer og fremmer kreativitet og innovation i den offentlige sektor med henblik på at udvide handlemuligheder for mellemledere indenfor de 3 fagområder

I følgende afsnit vil vi beskrive de teoretiske overvejelser, vi har gjort os forud for projektet og ligeledes anskueliggøre sammenhængen mellem disse overvejelser og vores valg af metode til indsamling af data.

## 2.0 Opgavens optiske linse

Som beskrevet i afsnit 1.0 arbejdede vi med kreativitet i 3. semesters projekt. Vi fik gennem dette projekt udvidet vores teoretiske forståelse af kreativitetsbegrebet, idet vi havde et særligt fokus på kreativitetsprocessen med kreativitetsforskeren Robert J. Sternberg som det primære afsæt.

I dette masterprojekt ønsker vi at anlægge en organisatorisk vinkel og undersøge kreativitet i en arbejdsmæssig kontekst. Med et organisatorisk perspektiv, er valget af den amerikanske kreativitetsforsker Teresa M. Amabile, som primær teoretisk kilde oplagt. Amabile giver med baggrund i sine studier omkring kreativitet i organisationer gennem 23 år, et forskningsmæssigt bud på, hvordan ledere kan håndtere kreativitet i organisationer. Amabiles undersøgelsesresultater er primært baseret på spørgeskemaundersøgelser og vi opfatter hendes forskning som et godt og solidt fundament for vores opgave, både teoretisk og empirisk.

Vi er bevidste om, at Amabiles forskningsresultater er tilvejebragt ved at hun, som andre forskere, har et fundament af tidligere forskning at stå på, blandt andet Sternberg. Sternberg er derfor fortsat for os en af de teoretikere, der har skabt fundamentet og byggestenene til nutidens kreativitetsforskning og som har en stor andel i at begrebet kreativitet er der hvor det er i dag. Vi vil derfor ikke undlade at inddrage Sternberg. Med et teoretisk afsæt i Sternberg og Amabile, vil vi overordnet set anvende et kontekstuel perspektiv på kreativitet, hvilket betyder at vi lægger særlig vægt på de betingelser der er for kreativitet i en organisatorisk virkelighed. Amabile og Sternberg tager ikke empirisk afsæt i en dansk kontekst og har amerikanske organisationer som empiri. For at sikre at den kulturelle forskel i undersøgelsesfeltet ikke bliver en dominerende begrænsning for analysen af vores empiri, ønsker vi at inddrage den nutidige danske kreativitetsforsker Lene Tanggaard.

Med Sternberg, Amabile og Tanggaard i hånden som anvendte teoretikere kan vi hermed fremhæve, at opgavens teoretiske optik, er et situeret, kontekstuel og pragmatisk perspektiv. Vi mener ikke at kreativitet kan forstås universelt, men at den enkelte kontekst har betydning for hvad der betragtes som værende kreativt. Hvad der skaber mening i et domæne kan godt være anderledes fra hvad der skaber mening i et andet, idet kreativitet skal være socialt accepteret indenfor den givne kontekst og udspringer af en dyb fundering i en given faglighed.

Vi ser således ikke kreativitet som en indre psykologisk proces, hvilket dog ikke udelukker blik for individet. De sammenhænge individet indgår i er afgørende for om det rent faktisk er muligt at være kreativ og derfor er individets veje i de praksisser det er en del af, afgørende. Det kan f.eks i forhold til det enkelte individ handle om deltagerbaner på tværs af praksisser og om hvordan individet forstår sig selv og hvilken identitet det har. Der er således tale om et andet blik på kreativitet og på individet end eksempelvis indenfor den psykodynamisk tradition. Med dette situerede, kontekstuelle og pragmatiske perspektiv fravælger vi, at se på kreativitet som en forståelse af en psykodynamisk indre proces, hvor kreativitet udspringer af drifterne, spændinger og konflikter, velvidende at dette psykodynamiske perspektiv også er repræsenteret i litteraturen og har været fremtrædende på pensumlisten i vores masteruddannelse.

Det er intentionen at det valgte teoretiske perspektiv skal afspejle sig i vores metodevalg, hvor vi indsamler empiri gennem kvalitative fokusgruppelinterview. Vi tager udgangspunkt i den kontekst, vi indhenter empirien fra, idet vi lægger perspektivet på den oplevelse af kreativitet og innovation, der gives udtryk for på et bestemt tidspunkt og i en bestemt sammenhæng (Glaveanu, 2010).

Vi vælger at undersøge kreativitet og innovation i den offentlige sektor, fordi vi har en forforståelse af at kreativitet og innovation har svære kår i denne sektor. Vores valg af informanter er præget af flere faktorer. Dels af at vi gennem vores virke som ledere indenfor velfærdsområderne oplever at der er noget særligt på spil i mødet mellem system og individ og dels at den stigende kompleksitet, som vi har beskrevet i afsnit 1.0, bliver endnu mere udtalt, når ydelserne kommer ud i det yderste led af organisationen. Disse oplevelser og antagelser beskriver og begrundes vi nærmere i afsnit 3.3, hvor vi ser nærmere på den kommunale sektor. Endelig er vores valg af informanter påvirket af det muliges kunst og vi har som følge af vores tilknytning til de valgte fagområder adgang til ledergrupper, som sagde ja til at indgå i projektet.

Både kreativitet og innovation indgår i problemformuleringen i projektet og derfor vil vores interviewspørgsmål til informanterne rumme begge begreber. Vi vælger i teorigennemgangen at fokusere på kreativitetsteorien, fordi vi antager at kreativitet er en forudsætning for innovation, som beskrevet af Tanggaard (Tanggaard, 2009) og fordi informanterne ikke spontant bruger begrebet innovation i interviewene. Tanggaard argumenterer for et situeret perspektiv på kreativitet, som ikke bare handler om idegenerering, men om at omsætte ideerne i handling. Denne forståelse af kreativitet ligger relativt tæt op af gængse definitioner på innovation, men har et skarpere blik for de menneskelige dimensioner end mange innovationsteorier har (Tanggaard, 2009).

Vi lægger i dette masterprojekt forholdsvis stor vægt på handlingsdimensionen, på kreativitet, som noget, der udfolder sig i handlinger i praksis. Med denne brede forståelse af kreativitetsbegrebet finder vi det berettiget at vi i analyseafsnittet alene anvender kreativitetsbegrebet.

I næste afsnit vil vi beskrive det teoretiske udgangspunkt for projektet.

### 3.0 Kreativitet, innovation og ledelse i et teoretisk perspektiv

Dette afsnit rummer en ambition om at afgrænse og afklare kreativitets- og innovationsbegrebet i forhold til den offentlige sektor. Dette skyldes at vi oplever en forskellig benyttelse af begreberne og ikke har et klart billede af hvordan de hænger sammen eller adskiller sig fra hinanden.

Derefter beskriver vi de tre valgte kreativitetsteoretikere Amabile, Sternberg og Tanggaards teoretiske syn på kreativitet.

Vi finder det vigtigt at beskrive den kontekst vi henter empirien fra og har derfor et afsnit omkring ledelse i den offentlige sektor. Afsnit 3 afsluttes med en opsummering af de hovedpointer vi vil anvende i selve analysen af vores empiri.

#### 3.1 Kreativitet og innovation som begreber

Kreativitet og innovation er begreber, der i dette årti for alvor er kommet på dagsordenen, når man taler ledelse og organisationsudvikling. Vi oplever at begreberne ofte anvendes synonymt eller i flæng indenfor den offentlige sektor. Vi vil som indledning til dette teoriafsnit finde frem til hvilken betydning begreberne har, hvor de adskiller sig fra hinanden og hvilke fællestræk de har. Denne sondring er dog ikke så lige til, hvilket Wegener og Tanggaard beskriver på følgende vis:

*”Kreativitet og innovation er på ingen måde klart definerede begreber. Der eksisterer et hav af teoretiske tilgange og metodologiske fremgangsmåder i litteraturen, hvilket på den ene side kan afspejle, at fænomenerne rent faktisk vanskeligt lader sig entydigt afgrænse eller på den anden side, at feltet endnu er relativt ungt. Inden for diskursteori henviser begrebet ”flydende betegner” til et element, hvis betydning er ubestemt og derfor åben for meningstilskrivning og fortolkning (Laclau, 2005), og innovationsbegrebet kan netop forstås som en flydende betegner, som flere diskurser kæmper om at indholdsbestemme” (Wegener & Tanggaard, 2011: In press).*

På trods af begrebsforvirringen og begrebernes karakter som ”flydende betegner” vil vi med udgangspunkt i de udvalgte teoretikere, forsøge at skabe et teoretisk afsæt for anvendelse af de to begreber innovation og kreativitet i dette projekt.

Først et kort historisk rids over begreberne.

#### Innovation og kreativitet i et historisk perspektiv

Begrebet kreativitet opstod indenfor psykologien i 1910 og har udviklet sig fra at være fokuseret på den indre kognitive proces til at være en mere social proces, hvor kreativitet foregår i grupper og organisationer.

Kreativitetsforskningen udsprang af behaviorismens forskning om menneskets intelligenskvotient, hvor kroppen og dens adfærd blev opfattet som styret af stimuli-respons. Dette blev siden modbevist af

kognitivisterne, der ikke mente at tænkning blot er et resultat af at mennesker reagerer blindt på stimuli (Tanggaard, 2009). Det er denne kognitive forståelse af kreativitet som bl.a. kreativitetsforskeren Sternberg tager afsæt i. Sternberg har en overvejende individ-tilgang og orienterer sig mindre mod grupper og organisationer (Sternberg, 1995). Amabile har derimod et socialpsykologisk perspektiv og har igennem årtier forsket i kreativitet og har de senere år sat fokus på kreativitet i organisationer. Amabile er gennem årene blevet opmærksom på kontekstens betydning og beskriver en række faktorer, der har indflydelse på kreativitet i organisationer (Amabile, 1998). Udviklingen er gået fra at opfatte kreativitet som noget placeret i det enkelte menneske til et gruppe-organisatorisk fænomen.

Historisk set forbindes begrebet innovation med økonom Joseph Schumpeters (1883-1950), hvis teori blev udviklet i 1920'erne og 1930'erne og som gav svaret "innovation" på spørgsmålet om hvordan økonomier udvikler sig. Schumpeters argumenterede for at innovation udfordrer og er i opposition til det etablerede system – kreativ destruktion. På baggrund heraf ser Schumpeters innovation som aktiviteter der:

- har vidtgående konsekvenser for markedsøkonomien (radikale)
- alene kan iværksættes af aktører uden for det etablerede erhvervsliv

Udviklingen er gået væk fra et fokus på:

- hvad der skaber økonomisk udvikling i et samfund
- hvad innovation er
- innovation som radikale, strukturforandrende processer udført af enkelte personer udenfor de eksisterende virksomheder

I stedet er fokus flyttet til aktiviteter, der finder sted i etablerede virksomheder og som kan omfatte mindre vidtgående former for innovationer (Kristensen & Vøxted, 2011).

Inden for den offentlige sektor benyttes begrebet innovation ud fra et fokus på bundlinjen og den økonomiske gevinst. I den forbindelse kan processen frem mod den innovative løsning ses som kreativitet. Kreativitet kan have samme virkning på bundlinjen, men i og med at begrebet stammer fra psykologien er det ikke et begreb, der anvendes i den diskurs, hvor økonomi hører hjemme.

Vi har nu beskrevet hvordan kreativitet og innovation som begreber har vidt forskellig oprindelse. Kreativitetsbegrebet, der stammer fra psykologien og har udviklet sig fra en kognitiv forståelse til en mere social forståelse og innovationsbegrebet, der oprindeligt stammer fra økonomisk teori og som nu indgår i managementorienteret litteratur. Innovationsbegrebet kan efterhånden findes i den psykologiske kreativitetslitteratur i form af beskrivelser af psykologiske processer, der faciliterer forandringer på forskellige niveauer i organisationer. Samtidig kan man i innovationslitteraturen finde kreativitetsbegrebet beskrevet som en betingelse for at skabe innovative organisationer. Det handler, som det fremhæves i Forsknings- og Innovationsstyrelsens publikation om strategi for offentlig innovation (2008, s.11) om mennesker, uanset om der tales om kreativitet eller innovation. Førende kreativitetsforskning argumenterer for at kreativitet er økonomisk værdifuld for organisationer og for at kreativitet kan læres og trænes, fordi det ikke gemmer sig inde i det enkelte individ.

På trods af de to begrebs forskellige oprindelse finder vi således i den aktuelle litteratur fælles antagelser

mellem innovationsbegrebet og kreativitetsbegrebet, hvor innovationsforskningen inddrager psykologiske perspektiver og hvor kreativitetsforskningen i stigende grad ser kreativitet som noget kollektivt, der er økonomisk værdifuld for organisationer.

Vi har nu været igennem de to begrebers oprindelse og udvikling og vil gå videre til begrebernes anvendelse i nutidens praksis.

## Nyhed og værdi

Begrebernes forskellige oprindelser til trods, rummer de begge krav om nyhed og om værdi i nutidens praksis.

Den måde begreberne bliver defineret på afhænger af det samfund, som begreberne skal defineres ind i. F.eks. er den nyere kreativitetsforskning i forhold til tidligere forskning opmærksom på den sociale kontekst omkring kreativitet og der sker en bevægelse fra jeg-kreativitet til vi-kreativitet. Den betydning som den nuværende tidsperiode tillægger værdi har også betydning for, hvad der anerkendes som værdifuldt. Innovation som begreb hører til i denne tidsperiode og var ikke markant for 3-4 år siden (Wegener & Tanggaard, 2011: In press).

Med Amabiles ord har både kreativitet og innovation til formål at skabe noget der er anderledes end før og som samtidig skal være hensigtsmæssig. Hvis løsningen er klar og ligetil er der ifølge Amabile ikke tale om kreativitet og innovation (Amabile, 1998).

Tanggaard udfolder nyhed og værdi i følgende definition af kreativitet:

*"det nye, der bevæger andre og vækker en form for anerkendelse i samtiden. Kreativitet er således ikke blot et spørgsmål om rent intellektuelt eller rationelt at sammensætte og kombinere ting på nye måder. Det handler også om at bevæge andre"... "andre skal tillægge det man skaber værdi og det skal give mening i en given praksis. Man kan helt simpelt sige, at kreativitet er = nyhed + værdi"*  
(Tanggaard, 2010, s. 5)

Tanggaard definerer derefter innovation i forhold til kreativitet som:

*"kreativitet handler om at gøre sine ideer socialt gældende, mens innovation især angår, når kreativiteten også gøres økonomisk gældende"* (Tanggaard 2010, s.4)

I de fleste definitioner af innovation er økonomisk værdi et gennemgående element, men forståelse af begrebet værdi er bred. Inden for uddannelsesområdet ses innovation f.eks. som en kompetence der kan forbedre verden (Wegener & Tanggaard, 2011: In press).

Udover fællestræk finder vi i litteraturen beskrivelser af sammenhæng mellem kreativitet og innovation. Eksempelvis finder vi beskrivelser af at kreativitet bliver til innovation, når den gode idé føres ud i livet og spredes i organisationen (Sørensen og Torfing, 2010). Vi ser her en proces gående fra kreativitet til innovation i takt med spredningen i organisationen. Til forskel fra Tanggaard lægger Torfing ikke eksplicit vægt på det økonomisk gældende i forhold til innovation, men på en kvalitativ forandring.

Fænomenet kreativitet er ifølge Tanggaard mere hverdagslig, spontan og improviserende end innovation, som er den mere geniale, planlagte, rationelt designede proces. Tanggaard påpeger endvidere at det er vigtigt at vi ikke underkender at kreativitet også kan være en vigtig bestanddel af innovation (Tanggaard, 2011).

## **Forskelle mellem begreberne kreativitet og innovation**

Det synes uklart om der er en fælles forståelse af begrebet innovation i kommunerne og vi oplever at der blandt mellemlederne i vores empiri er en vis afstandtagen til begrebet innovation, som noget, der snakkes om overordnet og som nogle få, særlig udvalgte må tage sig af. I forhold til kreativitet har vi et indtryk af at der er en mere snæver opfattelse af kreativitetsbegrebet end det brede kreativitetsbegreb vi finder i litteraturen, hvor kreativitet er forbundet med nytænkning og værdi.

Vi oplever gennem egen erfaring og gennem vores empiri at innovation bliver brugt på det overordnede plan, hvor det indgår i visioner og strategier, mens kreativitet som begreb bliver brugt i den daglige praksis. Innovation er noget man går til foredrag om, noget som kommer oppefra og noget som lederne må tage sig af, mens kreativitet er noget man gør i praksis. Vi ser en forskel i den måde de 2 begreber taler til mennesker. Vores empiri viser at der er masse af kreativitet ude i praksis – ellers ville hverdagen ikke hænge sammen – og at kreativitet handler om vores sociale verden, der hvor vi ikke har noget manuskript. Verden ligger ikke klar og ordnet til at træde ind i, men er noget der forhandles (Brinkmann, 2010). Vores oplevelse, som kan underbygges af Wegener & Tanggaard, er at innovation sættes ind i en kontekst af rationalisering og effektivisering og i højere grad kobler sig på økonomi, hvorfor det kan virke fremmedgørende for mennesker på gulvet (Wegener & Tanggaard, 2011, In press).

Vi oplever netop at innovation bliver koblet til de besparelser, der er sket specielt indenfor det offentlige i de senere år og at innovation derfor måske er blevet ensbetydende med at miste noget. Innovationsbegrebet har haft en skjult dagsorden med sig, som mennesker har fornemmet, men har haft svært ved at begrebsliggøre, fordi innovation har noget udviklende og positivt over sig. Man kan ikke være imod innovation ligesom man ikke kan være imod kvalitet og effektivitet.

Den positive side af at koble innovation med besparelser er at det måske kan få medarbejdere til at se muligheder fremfor begrænsninger, men her handler det, som Amabile også pointerer, om et passende pres (Amabile, 1996). Hvis der ikke er ressourcer tilbage kan selv et positivt begreb som innovation ikke skabe grobund for nye muligheder (Wegener & Tanggaard, 2011: In press).

## **Ødelægger innovationsdiskursen kreativitet?**

Gennem Sørensen & Torfings beskrivelse af risikoen for at "innovation" mister sin skarphed og bliver synonymt med forandring i takt med en voksende fokus på innovation i den offentlige sektor, er vi blevet yderligere opmærksomme på, hvordan håndtering af innovation i den offentlige sektor kan have en negativ betydning for kreativiteten (Sørensen & Torfing, 2010).

*"Man kan fremme innovation gennem rammesætning af samarbejdsprocesser, men man kan ikke på forhånd afgøre, hvad resultatet af processen bliver"*  
(Sørensen & Torfing, 2010, s. 28)



Pointen er, at hvis innovation indføres i den offentlige sektor ud fra traditionel forandringsplanlægning med snævre mål og resultater, hvor der ikke er tale om åbne og dynamiske innovationsprocesser, kan innovation virke hæmmende på kreativiteten.

Innovation og kreativitet er forbundet til hinanden i den aktuelle teoriforståelse og måske kan vi fremadrettet udvikle innovationsbegrebet, så det kommer til at indeholde sensitivitet overfor de mennesker, der skal drive innovation i praksis og så det kommer til at fremme kreativitet. Vi kunne ønske at der i praksis i fremtiden skabes synergi mellem det bedste fra de to begrebsverdener, således at den økonomiske forståelse bliver koblet med den menneskelige, følelsesmæssige og psykologiske side.

Indtil da vil vi rette vores fokus på begrebet kreativitet og den teoretiske kreativitetslitteratur på området. Vi afstår således fra at bevæge os længere ind på det innovationsteoretiske landskab i dette projekt.

## 3.2 Kreativitetsteori

Kreativitetsteorien har gennem de sidste 100 år gennemgået en stor udvikling. Kreativitetsbegrebet har psykologihistorisk haft seks forskningstraditioner. En spirituel, en pragmatisk, en psykodynamisk, en psykometrisk, en kognitiv og en social- og personlighedspsykologisk tradition (Tanggaard, 2008). Historisk kan man se, hvordan begrebet har udviklet sig over tid, hvor man gennem 1950'erne og 1960'erne fik mere fokus på det kognitive, mod at man tidligere lagde mere vægt på følelserne.

Senere op gennem 1990'erne og i det nye århundrede har kreativitetsforskningen fra at have en individuel forståelse bevæget sig i retning af kreativitet, som et begreb, der bygger på kollektive processer og realiseres i bestemte sammenhænge og systemer. Endvidere er der opstået et øget fokus på kontekst afhængighed og på at konteksten har betydning for kreativiteten. Man kan tale om denne historiske glidning som en udvikling fra 1. generation til 2. generations teoriforståelse af kreativitetsbegrebet. Hvor 1. generation så kreativitet som noget indre, en ubevidst proces, spontan, kunstbaseret og ikke koblet til arbejdslivet og økonomi til 2. generation med en idé om kreativitet som noget pluralistisk, teambaseret, som kan findes i flere områder og fag og som måske kan læres og måles.

### Sternbergs teori om kreativitet.

Sternberg er en af de første forskere, der beskriver kreativitetsbegrebet i en mere social sammenhæng, men hans videnskabsteoretiske afsæt er et kognitiv psykologisk perspektiv. Vi finder det inspirerende at læse hans tekster, men da vi i dette projekt beskæftiger os med hvad der fremmer og hæmmer kreativitet og innovation i organisationer vælger vi hovedsageligt at anvender kreativitetsteoretikere, som har undersøgt dette felt. Flere nutidige kreativitetsforskere bygger videre på Sternbergs forskning, derfor vil vi kort beskrive nogle af Sternbergs vigtigste konklusioner.

Sternbergs kreativitetsforskning bygger på 6 forskellige ressourcer: Intellektuelle evner (intellectual skill), viden og erfaring (knowledge), tænkemåder (thinking styles), personlighed (personality), motivation (motivation) og omgivelser (environment) (Sternberg, 2006).

Ifølge Sternbergs teori er intellektuelle færdigheder opdelt i 3 komponenter: Syntesedannende evner (synthetic skills), analytiske evner (analytic skills) og praktisk-kontekstuelle evner (practical-contextual skills). Nogle personer har således ifølge Sternberg bedre evner til at være kreative end andre.

*"Intelligence serves three key roles in creativity: synthetic, analytic and practical. The first role of intelligence is to help see a problem in a new way, and to redefine a problem altogether..."(Sternberg 1995, p.4) and "...the importance to creativity of being "able to put old information, theories, and so forth together in a new way.""(Sternberg 1995, s.4)*

Sternberg anerkender her behovet for at have en viden indenfor det felt man ønsker, at være kreativ i og ligger her meget på linje med de nyere forskere, hvilket også ses tydeligt i Sternbergs beskrivelse af komponenten viden og erfaring. Dette behov for indgående viden om den praksis man ønsker at være kreativ indenfor finder vi også tydeligt i vores empiri, hvilket udfoldes nærmere i analyseafsnittet omkring ekspertise.

Videre siger han omkring analytiske evner:

*"The second role of intelligence is to recognize which new idea is also a good idea, to allocate resources effectively, and accomplish other problem-solving basics. Here intelligens must serve an analytical role." (Sternberg 1995,s.4)*

Han siger dermed at det også er væsentligt at kunne vurdere om ideen giver mening og kan implementeres i organisationen.

Den tredje og sidste intelligensmæssige evne kalder Sternberg for den praktiske-kontekstuelle evner, som han beskriver således:

*"The practical skill is the ability effectively to present one's work to an audience. Usually there is a critically important phase of bringing a new idea to fruition that involves "selling" the idea to others. The skill with which an idea is packaged can enhance it or disguise its quality. Also, a person will inevitably receive feedback on his or her work. Knowing how to react to this feedback is practical skill." (Sternberg 1995, s.5)*

Ideen skal præsenteres og derved sælges til resten af organisationen, hvilket kræver det Sternberg betegner som praktiske-kontekstuelle evner.

Sternbergs beskrivelser af intellektuelle evner viser at han udover det kognitive perspektiv også anlægger et socialt og relationelt perspektiv på kreativitet. Ifølge Sternberg kan kreativitet, der ikke anerkendes eller købes af andre, ikke betragtes som kreativitet.

Sternberg tager afsæt i kreativitetsdefinitionen nyhed+ værdi og beskæftiger sig med hvilke mennesker, hvilke færdigheder og hvilken intelligens, der har betydning for kreativitet. Han fokuserer i sin kreativitetsforståelse mere på intelligens end nyere kreativitetsforskere, som Amabile og Tanggaard, gør. Sternberg ryger, med en præmis om at kreativitet kræver særlig dygtighed, ind i paradokset om at kreativitet ikke er for alle, fordi man med denne præmis groft set kan opdele mennesker i dem, der er

særlig dygtig og dem der ikke er. På den ene side er kreativitet ifølge Sternberg noget kognitivt man har med sig, som en evne og på den anden side er kreativitet noget man kan beslutte sig for. Sternberg beskriver det blandt andet med følgende citat:

*"The skill is not enough: One first needs to make the decision to use the skill"*  
(Sternberg, 2006)

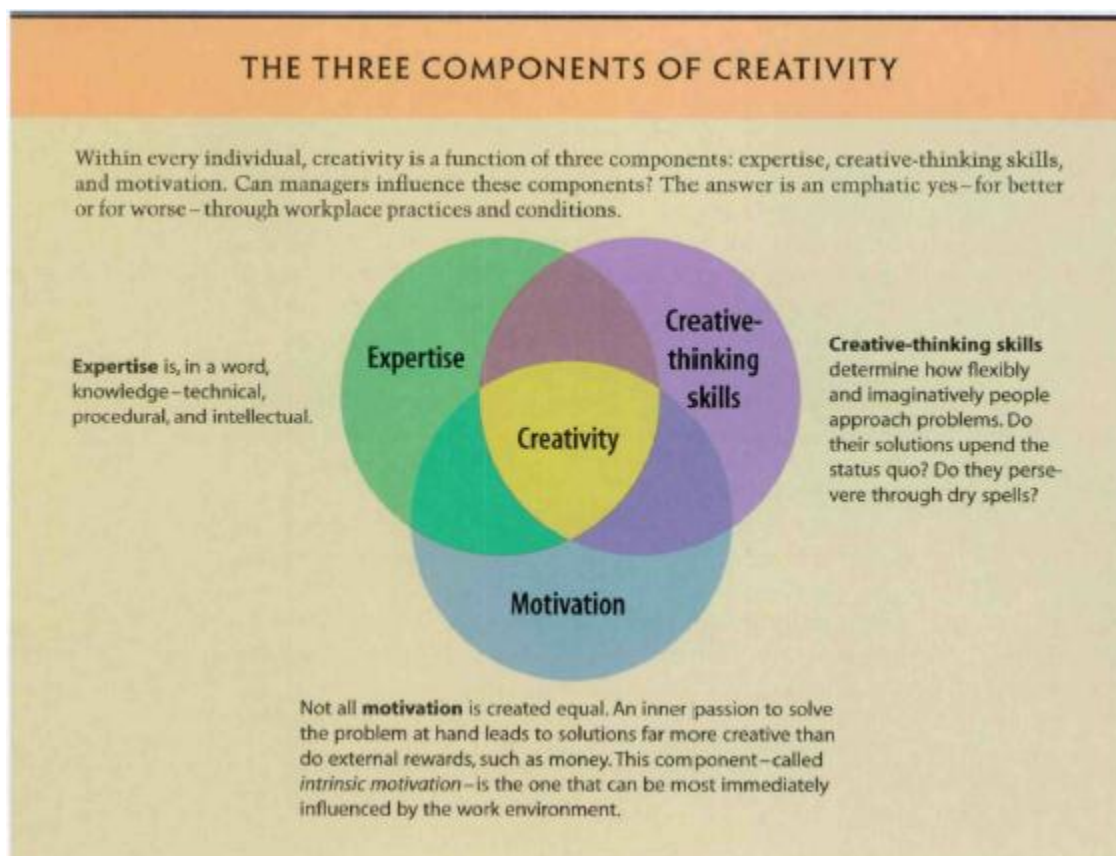
En måde vi ser at forskningen løser dette paradoks på er ved at forklare det med kreativitet med lille c og stort C. Stort C, hvor kreativiteten betragtes som radikal og forstået ud fra et skabende subjekt. Det er ikke alle der kan kreere noget der "forandrer" verden, idet det kræver særlige evner. Lille c, hvor kreativiteten foregår i det daglige virke og det mere handler om at tviste kendte forhold i praksisfeltet på en ny måde. Kreativitet med lille c, konstrueret i det sociale felt kan alle mennesker beslutte sig for. Dette betyder ikke at kreativitet med lille c skal underkendes, som mindre kreativt. Kreativitet i denne form kan måske på sigt ende med samme resultat som radikal kreativitet ville kunne (Boysen, 2010).

Sternbergs forskning i kreativitet er centralt indenfor kreativitetsteorien og vi anser ham for at være inspiration for mange andre kreativitetsforskere. Vi fravælger dog i dette projekt at gå dybere ind i hans teori, da Amabile er vores primære teoretiker. Man ser i Amabiles arbejde denne særlige inspiration af Sternbergs forskning på det kognitive område i forhold til evner og ekspertise. Amabile trækker Sternbergs teori et skridt videre med hendes fokus på omgivelsernes indflydelse på kreativiteten. Amabile er kendt for at lægge vægt på motivation og de socialpsykologiske aspekter og det er centralt for Amabile, at hun mener, at omgivelserne kan være med til at lægge denne motivation død.

## **Amabiles teori om kreativitet**

Kreativitet opstår ifølge Amabile indenfor rammerne af 3 komponenter: expertise, creative thinking skills og motivation, hvilket indeholder en række nærmere beskrevne evner, færdigheder og holdninger (Amabile, 1998). Amabiles komponenter kan på dansk oversættes til faglighed, kreative tænke-evner og motivation.

Ifølge Amabile kan enhver organisatorisk funktion nyde godt af kreativitet. Hun skelner mellem kreativitet som kunstnerisk originalitet og kreativitet i erhvervsorganisationer. Sidstnævnte ser hun som mere end kunstnerisk originalitet, idet hun tilføjer komponenterne ekspertise og motivation. Amabile skitserer som det fremgår af nedenstående figur enhver individuel kreativitet som en funktion af de nævnte tre komponenter: "Creative thinking skills, motivation and expertise". Expertise, forstås i denne sammenhæng som det at kende sit felt grundigt. Creative thinking skills forstås som bestemmende for hvor fleksibelt og opfindsomt et menneskes tilgang til problemløsning er. Motivation, forstås som en indre passion eller indre motivation for at løse et problem.



Figur 1: Amabile, 1998

Amabiles tilføjelse af ekspertise og motivation i definitionen af organisatorisk kreativitet, indikerer efter vores opfattelse, at organisatorisk kreativitet i hendes optik, har brug for et element af målrettethed (Amabile, 1998). Denne målrettethed har vi også oplevet i vores undersøgelse på 3. semester, hvor vi på basis af autoetnografiske fortællinger konstaterede at der ligger en ledelsesmæssig opgave i at sikre fremdrift i den kreative proces. Lederne har en opgave i at vurdere, hvornår der skal åbnes op for frihed og selvforvaltning i form af transformativ ledelse og hvornår der skal styres gennem en mere transaktionmæssig ledelsesstil. Vi fandt at ledelsesopgaven er afgørende, når vi taler om kreativ ledelse af kreativitet (3. semester rapport, 2011).

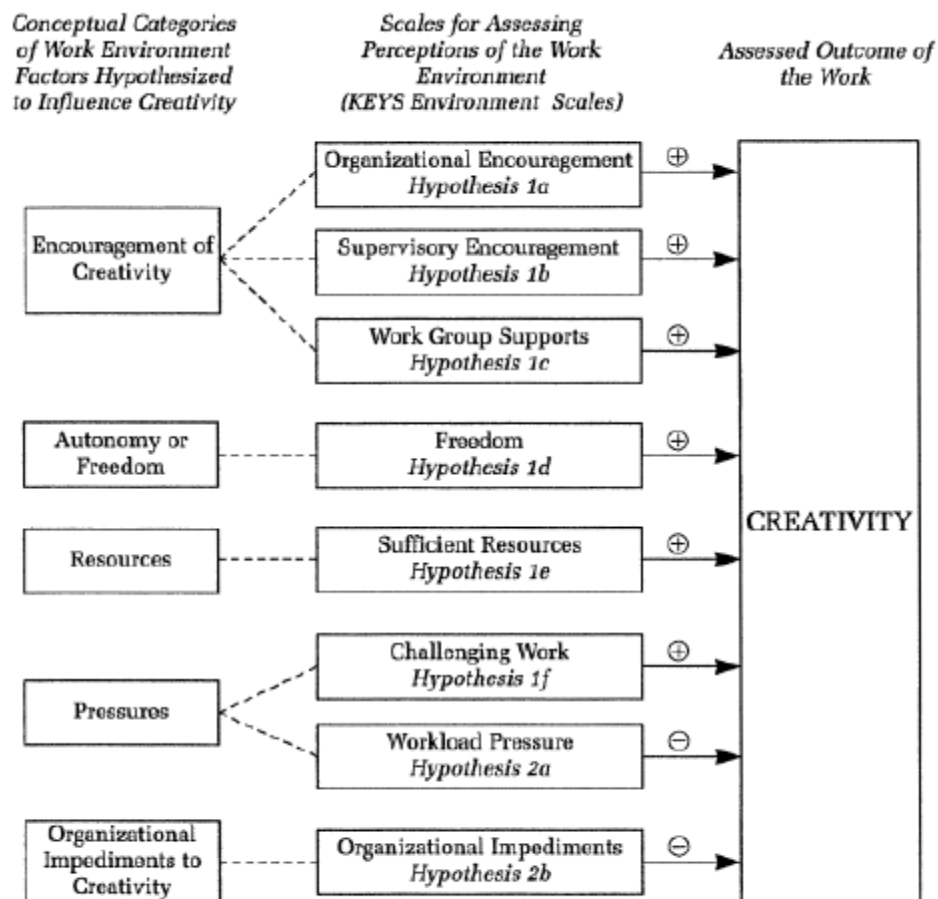
Amabile har et udpræget fokus på kreativitet i arbejdslivet og har forsket i hvad der hæmmer og fremmer kreativitet i organisationer. Derfor finder vi det relevant, i forsøget på at besvare vores problemformulering, at tage afsæt i netop hendes forskningsresultater, herunder KEY-undersøgelsen.

## KEY-undersøgelsen

KEYS blev designet for at måle oplevelser af miljøet i de dimensioner, som er blevet foreslået at være vigtige for empirisk forskning og teori om organisatorisk kreativitet. KEYS er en undersøgelse, som er foretaget blandt medarbejdere og ledere på alle niveauer i amerikanske virksomheder. KEY undersøgelsen var oprindeligt en kvantitativ undersøgelse med 78 spørgsmål om organisatoriske forhold, der kan fremme og hæmme kreativitet og som blev besvaret af et meget stort antal medarbejdere. Undersøgelsen blev siden hen suppleret med en interviewundersøgelse af oplevet kreativitet i arbejdet hos 120 R&D

medarbejdere (Ibid.).

Figuren nedenfor viser den konceptuelle model bag KEYS. (Amabile,1996)



\* The scales predicted to be positively related to creativity are referred to as "stimulant scales" and those predicted to be negatively related are referred to as "obstacle scales."

Figur 2: Amabile, 1996

Modellen her viser en række faktorer, der kan tænkes at fremme eller hæmme kreativitet i arbejdet. Vi finder modellen interessant, fordi den både peger på forhold, som kan fremme kreativitet og forhold som kan virke hæmmende på kreativitet. Samtidig betragtes arbejdsprocesser som overvejende sociale, hvilket stemmer overens med samtidens udbredte sociale forståelse af kreativitetsbegrebet (Amabile, 1996).

Vi vil i det nedenstående udfolde ovenstående model, da det er denne model vi tager udgangspunkt i i vores empiriindsamling.

**Organizational Encouragement (Organisatorisk opbakning og støtte)** bygger på forskning, som viser, at mennesker producerer flere usædvanlige og brugbare idéer, hvis de bliver opfordret til at tage chancer og generere nye idéer og hvis der er en udbredt værdsættelse af innovation på alle organisatoriske niveauer.

**Supervisory Encouragement (Ledelsesstøtte og opbakning)** bygger på forskning, der viser, at opstilling af

klare mål, kombineret med en støttende evaluering, faciliterer den kreative proces. Mennesker har brug for at opleve at deres arbejde gør en forskel og er vigtig for andre.

**Work Group Supports (Arbejdsgruppestøtte og opbakning)** Her har studier vist, at diversitet i gruppesammensætning og fælles åbenhed for nye idéer kan øge kreativ tænkning, måske på grund af en øget variation i de idéer som medlemmerne gensidigt eksponerer hinanden for. Konstruktiv udfordring af nye idéer og fælles ansvarlighed overfor projekter kan muligvis fremme kreativitet gennem indre motivation og fokus på opgaven som følge af oplevelsen af udfordring kombineret med ansvarsfølelse.

**Freedom/Autonomy (Frihed)** Flere forskere og herunder Amabile har konkluderet, at kreativitet fordres, når individer og teams har en stor grad af selvbestemmelse og kontrol over deres eget arbejde og egne idéer og dermed mulighed for selv at vælge løsningsmetoder for en given opgave.

**Sufficient Resources (Ressourcer)** En passende mængde af ressourcer er fremmende for kreativitet i arbejdet.

**Challenging Work (Arbejdsudfordringer)** De rette udfordringer har ifølge Amabile en positiv indflydelse på kreativitet i arbejdet.

**Workload Pressures (Arbejdspres)** antages at have en negativ effekt på kreativitet i arbejdet. Forholdet mellem, hvornår fx et tidspres underminerer kreativitet og hvornår det opfattes som en udfordring og dermed virker kreativitetsfremmende, er ikke entydig, men afhængig af situationelle faktorer.

**Organizational Impediments (Organisatoriske hindringer)** Selvom fundene her er få, er der dog indikationer af, at intern splid, konservatisme, rigiditet og formelle ledelsesstrukturer vil hæmme kreativiteten, fordi de kontrollerende aspekter antageligvis vil indvirke negativt på den indre motivation (Amabile, 1996).

Vi vælger i vores undersøgelse at tage afsæt i de kategorier, der er beskrevet i artiklen "How to kill creativity" af Amabile fra 1998, hvor der nævnes 6 kategorier. Disse kategorier er udsprunget af ovennævnte 8 faktorer i KEYS undersøgelsen.

## Hvordan slår man kreativiteten ihjel?

I artiklen "How to kill creativity" behandler Amabile de forhold som hæmmer og fremmer kreativitet og beskriver hvordan ledere kan motivere til kreativitet i organisationen. I nedenstående uddrag af et interview med Amabile, uddybes hendes bud på den ledelsesmæssige opgave (Stevens, 1995).

Et af de forhold som hendes forskning indikerer, er

*"the social environment that people are working in can have an impact on their creativity and whether they will realize whatever potential they have for doing creative work." (Tim Stevens, 1995).*

Dette citat betyder at ledere kan have en stor indvirkning på, hvordan kreativitet udvikler sig, ved at fremstå som rollemodeller. Som rollemodeller kan lederen skaffe de nødvendige ressourcer (tid, information og finansiering), ved at opmuntre og støtte medarbejdere til at være kreative. Denne støtte kan også gives i form af at sikre muligheden for nye relationer, samt etablere de rette kreative miljø i organisationen.

Ydermere påpeger Amabile, at ledere skal have forventninger til kreativitet i organisationen og bakke op om de ideer og handlinger deres medarbejdere foretager, sørge for at medarbejdere oplever tillid og tryghed. Der skal skabes et positivt, åbent og trygt miljø. Hvis ledere sørger for at medarbejdere føler sig trygge vil medarbejdere være mere villige til at yde og involvere sig i kreativ produktion. Hvis medarbejdere er trygge ved at sige noget, at komme med forslag så vil de også være mere villige til at komme med kreative forslag til forandringer (Amabile, 1998).

## **Hvad siger Amabiles teori ikke noget om?**

Amabile har et socialpsykologisk perspektiv, men hun tænker meget individualistisk og opfatter omgivelserne som relativt statiske – lige som man putter suppe ned i en skål, hvor skålen er konteksten, men konteksten gør ikke rigtig noget – den hverken fremmer eller hæmmer – som skålen, der ikke gør noget ved suppen. Hun har ikke udviklet en særlig nuanceret beskrivelse af hvad kontekst egentlig er. Derfor finder vi hos Amabile blandt andet ikke kulturbegrebet og hun beskæftiger sig heller ikke umiddelbart med en større forståelse af social praksis i sin tilgang. Beskrivelsen af konteksten ser vi i langt højere grad udfoldet hos Tanggaard eksempelvis gennem hendes arbejde med praksisfællesskabsbegrebet, som betegnelse for en måde hvorpå mennesker samler sig omkring opgaver i en social praksis.

Vi ønsker derfor at supplere Amabiles teori med Tanggaards teori, da vi her finder et forsøg på at beskrive omgivelserne, samtidig med at Tanggaard ser mennesket som en del af omgivelserne. Hvor man hos Amabile mere ser omgivelserne som noget der "er".

Endvidere inddrager vi Tanggaard, da hendes forskning beskriver kreativitet ud fra en dansk kontekst hvilket vil være et godt supplement til Amabiles amerikanske kontekst.

Det interessante spørgsmål bliver om det har betydning hvilken kulturel kontekst man tænker kreativitet indenfor?

## **En dansk eller amerikansk kontekst?**

Er der forskel på kreativitet i en dansk og en amerikansk kontekst? En social psykologisk og antropologisk forsker som Geert Hofstede, er med hans studie i organisatorisk kultur på tværs af verdensdele opmærksom på organisatoriske kulturforskelle mellem en dansk og en amerikansk kontekst. Hofstede trækker særligt forskelle som magtdistance, feminin og maskulin organisationskultur frem som de væsentlige. I danske organisationer er der en væsentlig mindre magtdistance mellem ledere og medarbejdere end i amerikanske organisationer. En anden vigtig forskel er, at Danmark har en feminin kultur med fokus på tryghed, og hvor det ikke er katastrofalt at fejle modsat USA, der har en maskulin organisationskultur med målrettet fokus på præstationer (Hofstede, 1984).

Vi ser at der i vores undersøgelse er dukket ting op som Amabile ikke har beskrevet. At disse fund er kommet frem i vores empiri kan måske skyldes denne forskellighed i den kulturelle kontekst. Eksempelvis er det interessant at vores empiri fortæller en del om følelsen tryghed, hvilket Amabile ikke taler om og netop tryghed måske ifølge Hofstede er noget typisk dansk. Vi er bevidste om at den teori vi tager afsæt i er dannet i en anden kulturel kontekst end den vores undersøgelse foregår i. Derfor anser vi det for vigtigt at supplere den anvendte teori med en dansk kreativitetsforsker, der har sit empiriafsæt i den samme kulturelle kontekst som vores. Den dansk kreativitets forsker Lene Tanggaard er derfor et oplagt teoretisk supplement til Amabile.

## Tanggaards teori om kreativitet

Tanggaard ser kreativitetsbegrebet ud fra et situeret pragmatisk perspektiv. Kreativitet er noget der opstår i et socialt samspil mellem mennesker og intet menneske kan være kreativt alene. Kreativiteten definerer Tanggaard som nyhed + værdi (Tanggaard, 2008) og siger derved, at ideen skal anerkendes og accepteres indenfor det domæne den skabes i. Tanggaard er med et situeret perspektiv inspireret af den sociale læringsteoretiker Etienne Wenger og hans tanker omkring praksisfællesskaber, samt af egen forskning i mesterlærefænomenet. Mesterlærebegrebet beskriver hvordan erfaring kan overføres fra generation til generation. Tanggaard er optaget af, hvordan noget nyt opstår og om mesterlære er en forudsætning for at det nye kan opstå? Tanggaard ser ikke et modsætningsforhold mellem kontinuitet og fornyelse, men ser det faktisk som en forudsætning. At vi SKAL lære hos en mester for at kunne bryde og finde vores egen vej. Det nye kommer ikke fra en indre kilde – det kommer ud af at vi er en del af noget og på et tidspunkt får lyst til at gå vore egne veje. Tanggaard mener derved ikke at man kan revolutionere et felt uden først at kende det rigtig godt (Tanggaard, 2008).

Praksisfællesskabet som begreb tager sit udspring i Wengers sociale teori om læring, hvor praksisfællesskabet er samlebetegnelsen for den sociale læring, der sker i skæringspunktet mellem praksis, fællesskab, identitet og mening. Wenger beskriver hvordan praksisfællesskabet er noget vi alle tilhører, i familien, på arbejdet, i skolen osv. Praksisfællesskabet er en fundamental del af vores dagligliv. Vi indgår i flere forskellige praksisfællesskaber, hvoraf vi er centrale deltagere i nogle og mere perifere deltagere i andre (Wenger 2006).

Wenger karakteriserer praksisfællesskaber som læringshistorier, der skaber en grænse i forhold til andre praksisfællesskaber. Samtidig med at en praksis skaber en grænse, udvikler fællesskabet måder at bevare forbindelsen til omverden på. Praksisfællesskaber skal derfor ikke ses som isolerede fra omverden, men som afhængige af andre fællesskaber (Wenger, 2004).

Tanggaard opererer med begrebet grænsekrydsning, som det *"at lave konkrete bevægelser på tværs af praksisfællesskaber på arbejdspladser og uddannelse"* (Tanggaard, 2008). Tanggaard mener at netop disse grænsekrydsninger og den viden der er indenfor et felt, er en stor del af det, der skal til for at skabe kreativitet i praksis. Tanggaard beskriver om adgangen til at udvikle en praksis, at man ikke kan være lige kompetent og lige kreativ i alle praksisfællesskaber og hun siger videre:

*"Dog er der ingen tvivl om at den der krydser grænser og som stiller måske nye og uventede spørgsmål qua sin position som ny i et praksisfællesskab kan bidrage til,*



*at man i den eksisterende praksis begynder at stille disse spørgsmål til sin egen praksis" (Tanggaard, 2008, s. 74)*

Det giver derfor mening at få udenforstående ind i egen praksis, da det skaber mulighed for at man rent faktisk udvikler nye ideer og nye handlinger.

Tanggaard beskriver med to empiriske eksempler at deltagelse i praksisfællesskaber øger chancen for at være kreativ. Ifølge Tanggaard er mennesket mest kreativ og kan lære at være kreativ, hvis det er opslugt af en bestemt praksis og deltager i forskellige praksisfællesskaber eller er sammen med forskellige læremestre (Tanggaard, 2008). Denne tilgang til kreativitet hænger godt sammen med den nyeste forskning, som fokuserer på de forhold, som i praksis gør det muligt at være kreativ og innovativ. Wegener & Tanggaard tager med teksten: "Innovation som håndværk eller håndgreb?" netop afsæt i de nyeste tendenser og indfører begreberne "innovation som håndgreb" og "innovation som håndværk" i et ønske om at forstå hvordan innovation kan blive en del af en organisation og blive til praksisforandringer. Sidstnævnte forstår de som kreative forandringer i konkret praksis, som er så bundet til denne praksis at den formentlig ikke kan læres andre steder end i praksis. Wegener og Tanggaard finder, gennem et etnografisk studie af en social- og sundhedsskole og praktikstederne i tre kommuner, at innovation som håndværk, handler om forskellige former for koblinger af både fysisk, faglig, social og funktionel karakter, mens innovation som håndgreb handler om at lære teknikker, etablere samarbejdsformer m.m. (Wegener & Tanggaard, In press).

Vi vil i det følgende uddybe begreberne kobling og dekobling, da vi vil bruge disse begreber analytisk i vores undersøgelse af betingelse for kreativitet og innovation i den offentlige sektor.

## **Kobling og dekobling**

I vores uddybning af dekobling og kobling læner vi os op af Wegener og Tanggaard, men vil desuden inddrage egen erfaring og viden fra vores projekt på 3. semester om kreativ ledelse af kreativitet.

Lad os forestille os at vi tager på kursus eller uddannelse for at lære om innovation. Vi tager væk fra daglig praksis for at lære om nye teknikker og få nye ideer. Det foregår i et praksisfællesskab, som er dekoblet den daglige praksis.

Når man så vender tilbage til dagligdagen vil man forsøge at koble det nye spændende man har lært til den daglige praksis man agerer i. Men det er sjældent let at få nye ideer til at finde fodfæste, der er modstand, ideen skal sælges, der skal bixes og bakses med den hjembragte viden. Til sidst optages den nye viden måske i det daglige praksisfællesskab med en lille drejning, som er sket i den forhandlingsproces der er foregået og det er netop i denne proces at der er en masse kreativitetspotentiale.

Et andet eksempel er en lovgivning som er besluttet centralt, den er dekoblet fra den praksis, hvor den skal udføres i. For at reglerne skal give mening kan det være nødvendigt at være kreativ for at få lovgivningen koblet til den udøvende praksis. På den måde transformeres viden, det forhandles så det giver mening og i dette krydspres udøves kreativitet (Wegener & Tanggaard, 2011:In press).

Vi oplever konstant denne vekslen mellem dekobling og kobling i den offentlige sektor. Vi fik i empirien blandt andet et eksempel fra skoleområdet, hvor der overordnet set bliver fokuseret på karaktergennemsnit og hvor skolelederne fortæller hvordan det kolliderer med deres pædagogiske tanker og intentioner.

*”Jeg synes faktisk det kan kollidere lidt med vores pædagogiske tanker og vores pædagogiske intentioner. Når vi siger vi vil have alle med, ikke også, så er det jo helt klart at dem vi så slæber med er jo ikke dem, der højner karaktergennemsnittet. Vi kunne jo også ændre den forudsætning at vi ikke ville have alle med og så please systemet og det er vi sådan set meget bevidste om, at det kan vi gøre – og hvorfor gør vi ikke det” (bilag 11, s. 8)*

Det overordnede mål om højt karaktergennemsnit bliver fastsat dekoblet fra den praksis, det skal virke i og giver måske ikke den samme mening, når det skal udmøntes i praksis. Skolelederne fortæller videre hvordan de dekooblede beslutninger betyder at de kommer til at se deres egen praksis lidt udefra og hvordan de må agere kreativt for at skabe mening i egen praksis.

Den tidligere beskrevne grænsekrydsning som kilde til kreativitet, ser vi har en sammenhæng til kobling/dekobling, idet begge dele på hver sin måde giver forstyrrelser og medfører refleksion i praksis.

Vi har valgt at inddrage grænsekrydsning i vores undersøgelse af, hvordan man som leder skaber kreativitet og innovation i den offentlige sektor, idet vi med afsæt i teorien og i egne erfaringer forud for projektet havde en antagelse om at grænsekrydsninger måske kan være med til at udvide ledernes handlemuligheder i forhold til at fremme kreativitet og innovation.

De teoretikere som vi hovedsaglig benytter os af i projektet har vi nu beskrevet. Særligt Amabiles kreativitetsteori har en væsentlig betydning i vores analyse af empiri, fordi vi tager udgangspunkt i hendes kategorier i opbygningen af vores interviewguide.

Udover disse kreativitetsforskere vil vi inddrage andre forskere i det omfang, det giver mening og kan belyse vores empiri yderligere.

Vi vil også benytte os af forfattere som har beskrevet udviklingen i den offentlige sektor, herunder organisering og ledelsesvilkår, i det omfang, det har betydning for besvarelse af vores problemformulering.

I det følgende afsnit inddrager vi bl.a. Kurt Klaudi Klausen og Søren Voxted til at beskrive bud på den aktuelle og kommende virkelighed for offentlig ledelse og vi vil også senere inddrage deres bud på løsninger af de udfordringer vi afdækker.

### 3.3 Ledelse i den offentlige sektor

I dette afsnit belyser vi den ledelsesmæssige opgave og udfordring i forhold til kreativitet og innovation og vi sætter specifik fokus på kommunerne, som en del af den offentlige sektor.

Vi lægger ud med et kort rids over de tendenser, der har præget den offentlige sektors organisering og styring, hvorefter vi kigger nærmere på det øverste ledelsesniveau i kommuner. Hvordan har dette ledelsesniveau udviklet sig efter strukturreformen og hvilken betydning ser det ud til at denne udvikling har på kreativitet og innovation i den kommunale organisation? Vi slutter afsnittet af med at sætte fokus på

institutionslederniveauet og her vil vi inddrage begrebet velfærdsledelse, fordi vores empiri netop er indhentet fra denne del af den offentlige sektor.

## **Bureaukrati og New Public Management**

Bureaukrati og New Public Management (NPM) er de 2 organisationsforståelser, der i stor udstrækning har præget den offentlige sektor. Den bureaukratiske organisationsform slog igennem i 60'erne og 70'erne, hvor den offentlige sektor i Danmark voksede voldsomt. Bureaukrati er kendetegnet ved hierarki og regelstyring med det formål at opnå effektivitet, rationalitet og stabilitet. Ledelse gennem bureaukrati og hierarki, det vil sige ledelse gennem planlægning, specialisering, koordinering og kontrol, har været den grundlæggende organiserings- og ledelsespraksis op igennem industrisamfundet. Den bygger på en rationel og lineær, enten/eller forståelse af samspillet i organisationen og på en funktionel opbygning af ledelseslagene. Fra 1980'erne har NPM præget hele den offentlige sektor, hvor udgangspunktet er en klassisk kritik af det offentlige for dets bureaukrati og for ikke at være som det private. Fortalere for NPM anbefaler således at den offentlige sektor skal reduceres og skal tage ved lære af det private erhvervsliv (Klausen, 2001). Men hvilken betydning har NPM på innovation og kreativitet i den offentlige sektor?

## **NPM og innovation i den offentlige sektor**

Sørensen & Torfing stiller og besvarer spørgsmålet: New Public Management – ven eller fjende i artiklen "Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor" med beskrivelser af hvordan NPM har sat forandringer på dagsorden og tildelt de offentlige ledere ansvaret for den strategiske udvikling af den offentlige sektor, som noget der har kridtet banen op for innovation. Men der er også forhold, der hæmmer innovationen. Lederne kan for det første ikke løse opgaven med at skabe innovation alene. Der er behov for at medarbejdernes ressourcer og faglige kompetencer kommer i spil og de skal udfordre de offentlige lederes viden, opfattelser og ideer, hvilket kræver samarbejdsarenaer i et helt andet omfang end vi har set til dato. For det andet er der tale om indførelse af styringssystemer i form af omfattende standardiseringer, dokumentationskrav og resultatmålinger, der beslaglægger tid og ressourcer, der kunne have været brugt på innovation. Samtidig virker standardiseringer, dokumentationskrav og resultatmålinger hæmmende på innovation, fordi de i sagens natur tager udgangspunkt i noget givet og noget kendt (Sørensen & Torfing, 2010). Spørgsmålet er om der med disse styringssystemer er tilstrækkelig åbenhed overfor det nye og det ukendte? Ifølge Tanggaard er åbenhed en væsentlig faktor i forhold til at fremme kreativitet. Selvom man kan fremme kreativitet, skal man ifølge Tanggaard ikke forvente at kunne styre kreativitet, idet kreativitet har en spontan side, der kan unddrage sig et hvert forsøg på indramning (Tanggaard, 2011).

Med NPM er der indført styringssystemer, i form af standardiseringer, dokumentationskrav og resultatmålinger, der kan have en hæmmende virkning på kreativitet og innovation, fordi de tager udgangspunkt i det givne og det kendte.

## **Opgør med bureaukratiet**

Ifølge Klausen adskiller den offentlige sektor sig ved følgende 4 dimensioner: Politisk styring, en politiseret omverden, bureaukratisk styring og regulering inden for en særlig retlig ramme, et udvidet produkt og en særlig forpligtelse, særligt komplekse og komplicerede opgaver, såkaldte "wicked problems". Disse

fundamentalt anderledes dimensioner gør at det er en udfordring, når begreber overføres fra det private erhvervsliv til en offentlig kontekst, idet teorier, modeller og metoder ikke uden videre kan overføres. Bureaukratisk opbygning er nødvendig i den offentlige centraladministration, fordi regelstyring er borgernes garanti for retmæssig forvaltning (Klausen, 2001). Det er af hensyn til borgernes garanti for retmæssig forvaltning nødvendigt med en vis bureaukratisk opbygning af den offentlige centraladministration, men hvis denne opbygning føres helt ud i driftsorganisationerne giver det meget lidt plads til kreativitet i mødet med borgerne.

Den bureaukratiske styring betyder at der kun er lidt plads til entusiasme, opfindsomhed og uafhængighed. Hvis man ifølge Hamel, vil slippe den menneskelige ånd løs, er der brug for absolut u-bureaukratiske ledelsesprincipper" (Hamel, G.,2010).

Dette bud på, at der er behov for en udvikling væk fra en bureaukratisk struktur, understøttes af Voxted, som beskriver de aktuelle forandringer, som et egentligt opgør med bureaukratiet som det bærende princip for struktur (Voxted, 2010, nr 04). Voxted sætter i artiklen "Den offentlige driftsorganisation" særligt fokus på strukturen i de offentlige driftsorganisationer og peger på to retninger indenfor denne teoriudvikling, som begrundelse for sin tese. I den ene retning nedtones strukturperspektivet ud fra et argument om at de bånd og rammer strukturen lægger ned over organisationen, hæmmer organisationens udfoldelsesmuligheder. I forhold til den offentlige sektor anføres det at fokus bør rettes mod kommunikation, læring, motivation og kultur. Den anden retning peger på anderledes strukturmodeller, der på trods af at hierarkiet fastholdes, har en mere løs form. De anderledes strukturmodeller er blandt andet inspireret af netværksteorien, hvilket på kommunalt plan har ført til diskussioner om "områdeledelse" og "koncernledelse", som beskrevet af Kurt Klaudi Klausen (Klausen, 2010).

## **Koncernledelse går sin sejrsgang i den offentlige sektor**

I 2010 beskæftiger Kurt Klaudi Klausen sig med indførelse af koncernledelse i kommunerne, en modernisering, der netop er stærkt påvirket af New Public Management managerialistiske forestillinger. Udmøntningen af koncernledelse vinder ifølge Klausen tøvende indpas i kommunerne og han har nogle forbehold overfor udbredelsen, især i de situationer, hvor udmøntningen ikke lykkes på en hensigtsmæssig måde. Det ene forbehold er rettet imod de situationer, hvor det ikke lykkes at forankre koncerntænkning og koncernstrategier i ledelsessystemet, da det vil skabe en dekoblet organisation – organisationen knækker over mellem top og bund. De decentrale led føler sig ikke som en del af det store fællesskab og deres identitet og loyalitet ligger i det lille fællesskab, så de går deres egne veje, hvorved den samlede udvikling for koncernen går i forskellige retninger. Et andet forbehold er den modsatte situation, hvor koncerntænkningen udfoldes i så udstrakt grad, at mulighederne for ejerskab, decentral motivation, innovation og kreativitet umuliggøres.

*"I den udstrækning koncerntænkningen omvendt udfoldes som noget meget top-downrevet, som noget snævert rammesættende eller som koblet med rigide mistillidsbaserede kontrol- og evalueringssystemer, ødelægges muligheden for at udnytte det potentiale, der ligger i konstruktiv kritik, decentralisering og bottom-up-processer, for de er afhængige af autonomi, råderum, mangfoldighed m.v., alt sammen noget som danner baggrund for ejerskab, decentral motivation, innovation og kreativitet" (Klausen, 2010, s. 21)*

Ifølge Kurt Klaudi Klausen ser det ud til at koncerntænkningen går sin sejrsgang over hele den offentlige sektor, selvom den kun tøvende vinder indpas i kommunerne (Klausen, 2010, s 21).

Konklusionen kunne være at hvis der ved indførelse af koncerntænkning i kommunerne skabes balance mellem top-down-processer og bottom-up-processer er der mulighed for at fremme kreativitet og innovation. Hvis det modsat ikke lykkes at skabe denne balance er der risiko for enten at organisationen knækker over mellem top og bund eller at koncerntænkningen bliver snævert rammesættende og kvæler innovation og kreativitet.

## **Professionalisering af ledelsessystemet - godt eller skidt?**

Der er aktuelt en tendens til at der fra centralt hold stilles krav om at offentlige ledere skal have en formel lederuddannelse. Regeringen, Kommunernes landsforening og Danske Regioner har i trepartsaftalerne tilkendegivet ønsker om at offentlige ledere gennemfører formel lederuddannelse og ved at kommunerne kan få refunderet dele af udgifterne til lederuddannelser gives der et stærkt incitament til at sende ledere på uddannelse (Personalestyrelsen, 2011).

Baggrunden for ønsket om professionalisering af ledelsessystemet i den offentlige sektor kan skyldes det økonomiske pres, der er på den offentlige sektor. Dette pres fører til udvikling af nye styringsredskaber, som ifølge Niels Thyge Thygesen & Christian Tangkjær fører til en generaliserende professionalisering af ledelse. En ledelse, der kan standardiseres, systematiseres og institutionaliseres ind i styringsredskaber ved at lederne lærer at benytte de raffinerede styringssystemer uden at forholde sig kritisk til værdien af disse systemer. Ledelses- og styringssystemer er ikke neutrale, da de farver den kontekst de bringes ind i. Ulempen ved denne form for professionalisering ind i et øget styringspres er at lederen fratages suveræniteten over egen organisation, fordi systemerne er kendetegnet ved generaliserbarhed, gentagelighed og overførbarhed (Tygesen & Tangkjær, 2008). Disse betragtninger sætter risikoen for overdreven styring på dagsorden (Villadsen, 2008).

Dette bud på en tendens til professionalisering af offentlig ledelse underbygges af Kurt Klaudi Klausen, som i sin artikel om koncernledelse skriver at NPM-tænkningen har ført til en professionalisering af ledelsessystemet, samt til en udstrakt grad af mål- og resultatstyring på fagområderne (Kurt Klaudi Klausen, 2001).

Når vi sætter disse udviklingstendenser i forhold til kreativitet tegner der sig konturer af noget, der kan risikere at hæmme kreativitet. Amabile påpeger vigtigheden af blandt andet udstrakt resultatstyring, som hindrende for kreativitet.

*"People will be more creative, in other words, if you give them freedom to decide, how to climb a particular mountain" ( Amabile, 1998, s.81).*

På den anden side siger hun også at:

*"In fact, clearly specified strategic goals often enhance people's creativity!" ( Amabile, 1998, s.81).*

Det handler altså i følge Amabile om en passende balance mellem styring og frihed. Medarbejderne behøver ikke at være med til at vælge hvilket bjerg, der skal bestiges, men de skal have frihed til selv at vælge, hvordan de vil klatre op af bjerget.

## Kulturen i den offentlige sektor – hvad sker der?

Professor i offentlig forvaltning og organisation på Institut for Statskundskab ved Københavns Universitet Hanne Foss Hansen taler ikke om professionalisering, men om forvaltningskulturen i de offentlige organisationer. Hun beskriver dansk forvaltningskultur som effektiv, fleksibel, uformel og samarbejdsorienteret. Hun pointerer at der er en høj grad af tillid til at den enkelte medarbejder kan tænke selv og at det derfor ikke er nødvendigt at overvåge og måle. Ifølge hende trues denne danske forvaltningskultur af globalisering, hvilket hun begrundes i følgende citat:

*"Først og fremmest gennem den import af forvaltningspolitiske ideer og redskaber, som den offentlige sektor lidt for ukritisk har taget til sig over de seneste 20 år. Teorierne udspringer af en bestemt form for styrings- og ledelsestænkning, som er udviklet i angelsaksiske lande som England, Australien og New Zealand. I disse lande er kulturen og mentaliteten mere autoritær end herhjemme, og det præger teorierne og redskaberne i fx New Public Management (NPM), som har haft stor indflydelse herhjemme. Problemet ved at importere NPM og lignende redskaber er, at vi over tid også importerer de kulturtræk, som redskaberne er forankret i. Det giver mere magtdistance, flere regler og forstærker legitimering af egeninteresse, og disse kulturtræk er i modstrid med dansk tradition og forvaltningskultur." (Djøf-bladet, nr. 34, 2010)*

Det er interessant at Hanne Foss Hansen stiller spørgsmålstejn ved om den omfattende mål- og resultatstyring og standardiseringerne i den offentlige sektor i Danmark har ført til mere effektivitet. Faktisk mener hun at det tværtimod, når det bliver rullet ned gennem lag efter lag i organisationerne, har skadet den fleksibilitet og tilpasningsevne, der har været og som er nødvendig.

Ifølge ovenstående to delafsnit peges der på at forskellige ledelsesmæssige styringssystemer ruller ind over den offentlige sektor både som følge af den vanskelige økonomiske situation og som følge af globalisering.

Noget tyder på at de beskrevne styringssystemer overordnet set kan have en negativ indflydelse på kreativitet og innovation. Spørgsmålet er hvordan det ser ud når vi bevæger os ud i institutionsniveauet i kommunerne.

## Institutionsniveauet – hvad sker der?

Kommunerne er især efter strukturreformen blevet store organisationer og især velfærdsområder er blevet meget store. Eksempelvis er der på daginstitutionsområdet i Kolding Kommune beskæftiget 1700 medarbejdere, på ældreområdet i Tønder kommune omkring 1000 medarbejdere og endelig på skoleområdet i Horsens kommune cirka 1000 medarbejdere.

Når vi ser på de konkrete ledelsesopgaver vi som ledere bruger meget tid på i dag, budget, planlægning, fordeling af opgaver, ansættelse, afskedigelser, evaluering og kontrol, bygger opgaveløsningen måske på en

antagelse om at effektivitet og produktivitet grundlæggende er det væsentligste og at bureaukrati og hierarki hænger sammen med effektivitet – mens mangel på bureaukrati og kontrol er vejen til ineffektivitet. På den anden side er der nye ledelsesteoretiske strømninger i forhold til håndtering af de udfordringer, der ses i ledelse i den offentlige sektor. En af strømningerne er et fokus på følelsernes betydning i ledelse, som eksempelvis beskrives af Goleman (Goleman, 2002) og Finemann (Fineman, 2005) og en anden strømning er af mere spirituel karakter, som f.eks Scharmers U-teori (Scharmer, 2006), Steen Hildebrandts beskrivelse af bæredygtig ledelse – ledelse med hjertet (Hildebrandt, 2010) og Elmholdt og Tanggaards bog ”Følelser i ledelse” fra 2011, der advokerer for at ledere skal lære at bruge følelser klogt tilsat et stænk af fornuft (Elmholdt & Tanggaard, 2011). Det handler som Olsen & Tanggaard skriver om at navigere med sanserne som kompas, sekstant og ror (Olsen & Tanggaard).

Der er ifølge ovenstående tale om på den ene side en mental ledelsesmæssig rygsæk, der bygger på en antagelse om at effektivitet og produktivitet grundlæggende er det vigtigste og at det opnås gennem bureaukrati og hierarki, hvilket harmonerer med beskrivelsen af professionalisering af den offentlige ledelse. På den anden side er der nye strømninger, der sætter fokus på følelser i ledelse og på betydningen af ledelse og følelser i forhold til kreativitet (Olsen & Tanggaard).

## Velfærdsområder

Vi bygger som det vil fremgå af næste afsnit vores undersøgelse på empiri fra institutionsledere fra 3 forskellige fagområder i 3 forskellige kommuner. Alle 3 fagområder tilhører det felt, der bredt betegnes ”velfærdsorganisationer” og som henviser til institutioner indenfor social- og sundhedsområdet, beskæftigelsessektoren, skole- og uddannelsessektoren, dag- og døgninstitutioner og pleje- og omsorg (Voxted, 2010).

Velfærdsområdet står højt på den landspolitiske og lokalpolitiske dagsorden blandt andet fordi en relativ stor del af arbejdsstyrken i Danmark er beskæftiget i den offentlige velfærdssektor (Ploug, 2004) og fordi der på dette område er et særligt krydspres mellem stigende forventninger og begrænsede ressourcer (Sørensen & Torfing, 2010).

Ovenfor har vi bragt begrebet forvaltningskultur på banen og nu vil vi også bringe de fagprofessionelle kulturer på banen. Ude i velfærdsområdernes institutioner ”leves” et liv, som er præget af de forskellige fagprofessioner i form af pædagoger, lærere og de mange forskellige sundhedsprofessioner. Her er legitimiteten ikke alene de overordnede politiske beslutninger og strategier, men i betydeligt omfang de enkelte professioners særlige sæt normer og værdier med egen logik og selvforståelse (Villadsen, 2008). Som Cand. Mag. og ph.d Annemette Digmann skriver er mange offentlig ansatte netop ildsjæle, der gerne vil sætte en velfærdsdagsorden og de har udviklet høje faglige standarder, som de gerne vil udvikle og formidle (Digmann, 2008)

Kvaliteten af velfærd udspringer af den faglighed, der hver dag praktiseres i tusindvis af møder mellem ansatte indenfor velfærdsområderne og borgere. Kvaliteten baserer sig på medarbejdernes faglige vurderinger og professionelle skøn (Villadsen, 2009). Hvis professionalisering medfører styringssystemer med flere standarder, regler og kontrol vil de fagprofessionelle måske opleve en overdreven styring, som fratager dem muligheden for faglige skøn og anderledes kreative løsninger. Dette vil stille yderligere store

krav til mellemlederne, som er placeret mellem forvaltningen og de fagprofessionelle og ofte i en dobbeltrolle som både fagpersoner og som ledere. Netop denne dobbeltrolle er til debat i form af en diskussion om, hvorvidt ledere f.eks. indenfor velfærdsområderne skal have ledelsesfaglig baggrund eller en fag-faglig baggrund. Når det handler om kreativitet og innovation må svaret blive at den fag-faglige baggrund er væsentlig, fordi, som studier af Sternberg & Lubarts viser, grundlæggende viden inden for faget og dets traditioner er en forudsætning for kreativitet (Tanggaard, 2009)

Vi har nu tegnet et billede af det krydspres, som velfærdslederne står midt i, hvis vi definerer velfærdsledelse som den ledelse der udøves af mellemledere, der organisatorisk er placeret mellem forvaltningerne og de fagprofessionelle medarbejdere, der skaber velfærd i mødet med borgerne. Niels Åkestrøm Andersen udtrykker det med disse ord: Vær selvstændig! Og adlyd!

Set i dette lys bliver det yderst interessant at undersøge hvordan mellemlederne oplever betingelserne for kreativitet og innovation.

## **Afsluttende antagelse**

Vi har nu gennemgået en række temaer indenfor ledelse i den offentlige sektor anno 2011 og ser et billede af både forskelligartede strømninger, antagelser, krav og kultur. I forhold til det organisatoriske niveau vi beskæftiger os med i dette projekt, når vi frem til en antagelse om at det kræver kreativitet at agere i presset mellem stram økonomi, egen faglighed, standarder og resultatmålinger, samt stigende forventninger om individuelle løsninger. Disse udfordringer kan ikke løses med den samme tænkning, som har skabt dem.

**Kreativitet er en nødvendighed indenfor velfærdsområderne i kommunerne**

## **3.4 Hvad tager vi med videre fra teoriafsnittet**

De hovedpointer fra teoriafsnittet, vi ønsker at bringer videre til opgavens analysedel, fremgår nedenfor.

### **Vigtige pointer fra innovations og kreativitetsafsnittet:**

- Definitionen på kreativitet og innovation varierer imellem forskellige teoretiske synspunkter, men tilfælles mener alle at det er vigtigt at implementere noget nyt, der er værdifuldt for andre. Det nye betyder, at der i begreberne ligger forståelse af "ny viden" sammen med nye måder at gøre tingene på i nutidens praksis.
- Den måde begreberne bliver defineret på afhænger af det samfund, som begreberne skal defineres ind i.
- Innovationsforskere anerkender i stigende grad, at menneskers muligheder for at udfolde sig kreativt er nødvendigt for at skabe innovative organisationer, hvilket betyder at forståelsen af de 2



begreber nærmer sig hinanden eller i hvert fald har noget fælles psykologisk på spil. Førende forskning argumenterer for at kreativitet er økonomisk værdifuld, at kreativitet kan læres og trænes (Wegener & Tanggaard, 2011, In press).

- Innovation og kreativitet er forbundet til hinanden i den aktuelle teoriforståelse og måske kan vi fremadrettet udvikle innovationsbegrebet, så det kommer til at indeholde sensitivitet overfor de mennesker, der skal drive innovation i praksis og så det kommer til at fremme kreativitet.

### **Vigtige pointer fra kreativitetsteoriafsnittet:**

#### Sternbergs teori

- Sternbergs teori anerkender behovet for at have en viden indenfor det felt man ønsker, at være kreativ i, her ligger han meget på linje med de nyere kreativitets forskere. Endvidere er det væsentligt at kunne vurdere om de kreative ideer giver mening og kan implementeres i organisationen.

#### Amabiles teori

- Kreativitet opstår ifølge Amabile indenfor rammerne af 3 komponenter: ekspertise, kreative tænk-evner og motivation.
- Amabiles KEY-undersøgelse ligger til grund for hendes efterfølgende beskrivelser af kreativitet i organisationer. Undersøgelsen bygger på følgende elementer som fremmer og hæmmer kreativitet i organisationer: organisatorisk opbakning og støtte, ledelsesstøtte og opbakning, arbejdsgruppestøtte og opbakning, frihed, ressourcer, arbejdsudfordringer, arbejdspress og organisatoriske hindringer (Amabile, 1996).

#### Tanggaards teori

- Kreativitet er noget der opstår i en socialt sammenspil mellem mennesker og intet menneske kan være kreativ alene. Kreativiteten definerer Tanggaard som nyhed + værdi (Tanggaard, 2008) og siger dermed, at ideen skal anerkendes og accepteres indenfor det domæne den skabes i.
- Tanggaard mener ikke man kan revolutionere et felt uden først at kende det rigtig godt.
- Praksisfællesskabet som begreb tager sit udspring i Wengers sociale teori om læring, hvor praksisfællesskabet er samlebetegnelsen for den sociale læring, der sker i skæringspunktet mellem praksis, fællesskab, identitet og mening.
- Tanggaard opererer med begrebet grænsekrydsning. Grænsekrydsninger beskriver Tanggaard som det at lave: *"konkrete bevægelser på tværs af praksisfællesskaber på arbejdspladser og uddannelser"* (Tanggaard 2008, s.14). Tanggaard mener at netop disse grænsekrydsninger og den viden der er indenfor et felt, er en stor del af de komponenter der skal til for at skabe kreativitet i praksis.

### **Vigtige pointer fra ledelsesafsnittet:**

- NPM har medført at der i den offentlige sektor er indført styringssystemer, i form af standardiseringer, dokumentationskrav og resultatmålinger, der kan have en hæmmende virkning på kreativitet og innovation, fordi de tager udgangspunkt i det givne og det kendte. På den anden side kan disse styringssystemer medføre kreativitet i behovet for at styre uden om de uhensigtsmæssige regler og standarder.
- Det er af hensyn til borgernes garanti for retmæssig forvaltning nødvendigt med en vis bureaukratisk opbygning af den offentlige centraladministration, men hvis denne opbygning føres helt ud i driftsorganisationerne giver det meget lidt plads til kreativitet i mødet med borgerne.
- Professionalisering af ledelsen i den offentlige sektor og stigende styringspres fratager lederen suveræniteten over egen organisation (Tygesen & Tangkjær, 2008, s 180).
- En mental ledelsesmæssig rygsæk, der bygger på en antagelse om at effektivitet og produktivitet grundlæggende er det vigtigste, står overfor nye strømninger, der sætter fokus på følelser i ledelse og på betydningen af ledelse og følelser i forhold til kreativitet (Olsen & Tanggaard)
- Kreativitet er en nødvendighed indenfor velfærdsområderne i kommunerne

Vi vil nu gå videre med at beskrive de metoder og det design, vi har anvendt for til sidst at afslutte med at diskutere vore valg.

## 4.0 Metodiske overvejelser

På baggrund af vores personlige erfaringer som ledelsespraktikere er vores fokus og interesse på de handlemuligheder, der foreligger for offentlige mellemledere i forhold til at fremme kreativitet og innovation. Vi har derfor naturligt et pragmatisk afsæt i denne undersøgelse, idet vi kombinerer teori og praksis i en gensidig afhængighed og er optaget af hvordan vi skal forstå betingelser for kreativitet og innovation ud fra en empirisk og teoretisk vinkel.

Praksisfeltet vil blive undersøgt med afsæt i Amabiles forskning, idet hun har beskæftiget sig med, hvad der fremmer og hæmmer kreativiteten i organisationer og vi baserer vores analyse på de erfaringer informanterne beskriver i vores dataindsamling. Det centrale for os er, som Madsen og Munch beskriver, hvordan handling kan medføre nytte i det praktiske teoretiske samspil (Madsen & Munch, 2005).

Vi vil nu beskrive hvorfor vi har valgt at sammensætte og benytte aktionsforskning og fokusgruppelinterview som metoder i indsamling af empiri.

### 4.1 Beskrivelse af anvendte metoder

De primære data hentes gennem interview af 3 ledergrupper, der forud for interviewet har gennemført en fælles workshop, som vi definerer som en aktionsforskningsaktivitet i light-udgave. Under workshopen anvender vi reflekterende team, som metode og vi foretager ligeledes observationsstudier. Disse observationer benyttes ikke direkte i projektet, men er med til at underbygge de konklusioner vi har foretaget ud fra vores empiriske data.

Som Brinkmann påpeger, har vi fundet det interessant at kombinere interviewforskning med andre metoder, da det kan give et skarpere blik for, hvad mennesker ret faktisk gør i modsætning til rene interviews, hvor mennesker primært fortæller om, hvad de gør (Brinkmann, 2010).

Vores brug af aktionsforskning i en forholdsvis "light" udgave er måske ikke helt med til at kaste et lys over hvad mennesker gør, men giver os sammen med observationerne data ud over interviews at generere viden ud fra. Intentionen med interventionen er at skabe en form for tryghed og en fælles konkret oplevelse at tage afsæt i under interviewet, hvor der i stedet for en måske mere abstrakt og fiktiv beskrivelse af mulige fremmende og hæmmende faktorer for kreativitet og innovation, bliver tale om en konkret fælles oplevelse. Vi ved fra Amabiles studier at tryghed er en nødvendig ramme for kreativitet, hvilket er en yderligere begrundelse for at iværksætte aktiviteter, som vi forestiller os kan medvirke til følelse af tryghed hos informanterne (Amabile, 1996).

Vores brug af interview som metode beror på den viden vi ønsker at generere. Vores mål er at finde ud af hvordan mennesker fortolker og opfatter betingelser for kreativitet og innovation og her mener vi at interview netop er en god metode, idet der gennem interview skabes mulighed for at få et indblik i, hvordan andre forstår verden.

I de 2 følgende afsnit beskriver vi aktionsforskning og interview, som metode, idet vi ser disse to metoder, som gennemgående i undersøgelsen og centrale for værdien af den viden, vi producerer i projektet. Vi fravælger en nærmere beskrivelse af reflekterende team og observation, da disse metoder ikke har afgørende betydning for selve undersøgelsen.

#### 4.1.1 Aktionsforskning

Aktionsforskning er en humanistisk og samfundsvidenskabelig forskningspraksis, som Kurt Lewin formulerede tilbage i 1946. Siden da har aktionsforskningen ændret sig i takt med samtiden. Nielsen og Nielsen beskriver at det er relevant at skelne mellem aktionsforskning, der beskriver sig selv som teorivag og derfor ikke formulerer almene perspektiver i sin erkendelse og på den anden side aktionsforskning, der fastholder at der i og ud af den lokale praksis kan vokse og formuleres almene erkendelses- og orienteringsperspektiver. Fælles for aktionsforskere er erkendelsesperspektivet om, at viden og læring ”i feltet” udvikles i en gensidig praksisorienteret proces (Nielsen og Nielsen, 2010).

Selvom der i et aktionsforskningsprojekt er tale om helt konkret viden og erkendelse, som er kontekst-specifik og ikke kan løsrives fra de deltagende personer eller den sammenhæng, den er produceret i, har læringen ifølge Nielsen og Nielsen en almen dimension. Et aktionsforskningsprojekt arbejder i et spændingsfelt mellem på den ene side særlige, kontekstuelle, lokale forhold og på den anden side almene universelle vidensdimensioner (Nielsen og Nielsen, 2010).

Aktionsforskningen har udviklet sig med samtiden så der i dag findes forskellige tilgange til aktionsforskning, som adskiller sig ved at have et forskelligt fokus gående fra at skabe ny viden i organisationen til at skabe individuel læring eller refleksioner over egne handlinger. Som beskrevet i indledningen til dette afsnit er vores fokus primært at skabe en fælles oplevelse for informanterne og et fælles afsæt for det efterfølgende interview, hvilket er forklaringen på at vi kalder det et aktionsforskningsprojekt i light-udgave.

### Begrundelse for valg af aktionsforskning som metode

Intentionen med vores projekt er at afdække hvad der hæmmer og fremme kreativitet og innovation i den offentlige sektor, for derved at finde frem til handlemuligheder for offentlige ledere. Vi kunne vælge at finde frem til disse handlemuligheder gennem teorien eller gennem casestudier, hvilket givet vis ville belyse både de forhold der hæmmer og de forhold der fremme kreativitet og innovation. Hvis vi lagde vægt på at opbygge generel viden om hvad der hæmmer og fremmer kreativitet og innovation ville et casestudie være et godt valg. Udfordringen ville efterfølgende være at implementere handlingerne i praksis og derved forandre virkeligheden.

Vi ønsker i dette projekt at fokusere på en kontekstuel viden om hvordan ledere i den offentlige sektor opfatter betingelser for kreativitet og innovation, fordi vi har en antagelse om at konteksten har en stor betydning for oplevelser af hvad der fremme og hvad der hæmmer kreativitet og innovation i organisationer og derfor vælger vi aktionsforskning kombineret med interview, som metode.

Yderligere et argument for at vælge aktionsforskning som metode, fremfor et casestudie er at vi anser det for væsentligt at ledergrupperne oplever at projektet gør en forskel, forstået således at processen skal

munde ud i blivende positive forandringer for deltagerne. Selvom der er tale om en light-udgave af aktionsforskning, vurderer vi at muligheden for en blivende positiv forandring er højere ved denne metode end hvis vi havde valgt alene at gennemføre et gruppeinterview. Christiansen, Wellendorf og Vesth argumenterer netop for at aktionsforskning som mode 2 forskning er relevant indenfor ledelse, fordi metoden udvikler viden i den specifikke organisatoriske kontekst, hvor resultaterne af vidensproduktionen skal anvendes og hvor "problemejerne" så at sige findes (Christiansen, 2004).

Der kan argumenteres for at vi ved at vælge aktionsforskning som metode ikke får dybe individuelle refleksioner fra hver enkelt leder. Vores hensigt /problemstilling er dog dels at skabe forandringer og forbedringer i praksis dels at skabe viden baseret på de handlinger, der foretages i en problemløsningsproces og dels at have fokus på det en gruppe af offentlige ledere giver udtryk for i en efterfølgende refleksion, hvortil vi mener at aktionsforskning egner sig bedst som metode. Vi har en forventning om at den proces vi igangsætter med de involverede ledere er starten på en erkendelsesproces omkring kreativitet og innovation i egen organisation og at vi samtidig kan uddrage en overordnet generel viden om hvad der hæmmer og fremmer kreativitet og innovation i den offentlige sektor. Med aktionsforskningsprojektet skaber vi et "refleksions- og handlingsrettet frirum i hverdagslivet for de deltagende ledere (Nielsen og Nielsen, 2010). En daginstitutionsleder sagde det rammende:

*"Sådan en dag som i dag – det er faktisk en pause i mit lederskab – til at komme ud og lave noget helt andet for at få nogle andre tanker. Det der med at have tid til refleksion" (Bilag 10, s. 5)*

En af begrænsningerne ved at vælge aktionsforskning som metode kunne være at vi ikke kan planlægge det indholdsmæssige i projektet detaljeret på forhånd, men må arbejde med afsæt i det der sker i processen.

Vi kunne have valgt alene at gennemføre fokusgruppeinterview, hvor vi undersøger i hvilken udstrækning ledergrupperne oplever hæmmende eller fremmende faktorer i forhold til kreativitet og innovation. I stedet ønsker vi at igangsætte en aktiv og værdifuld proces for både ledergrupper og projektgruppen. Ved at igangsætte en kreativ proces på tværs af ledergrupper antager vi at vi sammen med ledergrupperne retter fokus på netop den kreative proces, således at det vi måtte afdække omkring fremmende og hæmmende faktorer for kreativitet og innovation vil være konkret oplevede erfaringer i den aktuelle proces, fremfor tænkte eller konstruerede udsagn.

Sammen med ledergrupperne bruger vi en konkret proces til at finde nye værdiskabende løsninger for at vurdere fremmende og hæmmende faktorer, således at ledergrupperne med denne nye viden kan medvirke til at skabe kreativitet og innovation i deres respektive organisationer.

#### **4.1.2 Fokusgruppeinterview**

Interviewene i undersøgelsen benævner vi som semistrukturerede fokusgruppeinterviews, velvidende at fokusgruppeinterview i teoretisk forstand har en lidt anden hensigt end den vi har i dette projekt, hvilket vi uddyber nærmere i dette afsnit.

Vi ser viden som noget der produceres og konstrueres mellem mennesker, hvilket gør at interview er en oplagt metode at tage i anvendelse. Vi betragter i denne undersøgelse interviewet som en vidensproducerende aktivitet og som en social praksis jævnfør Kvale (Kvale, 2009).

Fokusgrupper er først og fremmest gode til at producere data om gruppens fortolkninger, interaktioner og normer, idet fokusgruppeinterviews fokuserer på socialitet og det sociale liv udspiller sig i en konkret interaktion (Brinkmann, 2010).

Ifølge Halkier producerer fokusgrupper koncentrerede data om et bestemt fænomen eller emne på en relativ tilgængelig måde. Ved at benytte sig af fokusgruppeinterview kan data genereres uden at det virker påtrængende overfor deltagerne. Vi er ikke på feltarbejde i deres praksiskontekster, men genererer viden hos dem i et kort afgrænset tidsrum (Halkier, 2010).

I et fokusgruppeinterview får man noget at vide om, hvad en gruppe mennesker kan blive enige om eller ikke blive enige om og det er desuden velegnet til at få særlig adgang til, hvordan mennesker forstår deres verden, og hvordan det sociale liv udspiller sig i konkret interaktion (Halkier, 2010).

I almindelighed vil informanternes sammenligninger af erfaringer og forståelser i gruppedynamikkerne kunne generere viden om kompleksiteten i betydningsdannelser og sociale praksisser, som er svære at undersøge i individuelle interview (Halkier, 2010). Vi oplever netop at det er komplekse forhold der gør sig gældende, når vi taler om kreativitet og innovation i kommunerne, hvor der på den ene side er krav om kreativitet og innovation og på den anden side muligvis er en række forhold, der som Amabile beskriver er kreativitetsdræbere, såsom manglende tid, knappe ressourcer, samt kontrol (Amabile, 1998). Med afsæt i ovenstående vurderer vi at fokusgruppeinterview er en egnet metode til indsamling af empiri i forhold til hvad der fremmer og hæmmer kreativitet i de tre fagområder.

## **Fokusgruppeinterview - hvordan?**

Vi har som udgangspunkt størst fokus på indholdet i den enkelte leders udsagn og mindre fokus på samspillet mellem lederne i de 3 interview og derfor kan vores fokusgruppeinterview betegnes som et interview af enkeltpersoner i en gruppe. De fleste af vores spørgsmål henvender sig til den enkelte leder og dennes oplevelser, men vi mener dog stadig at fokusgruppeinterviewet har sin berettigelse i forhold til at generere viden om kompleksiteten gennem gensidig inspiration mellem informanterne.

Vi vælger at afholde et fokusgruppeinterview med hver af de 3 ledergrupper, hvor vi som studerende er moderator på hver ét interview.

Derved fokuserer vi på det trygge og genkendelige for deltagerne fremfor at sammensætte dem på tværs. Vi risikerer at lederne ikke oplever frihed til at udtale sig, når de sidder sammen med lederkollegaer, men vi mener dog alligevel at trygheden vil give os de bedste resultater til besvarelse af vore spørgsmål.

Interviewet gennemføres som et semistruktureret interview med afsæt i en fælles udarbejdet interviewguide. Intentionen er at interviewene skal tilvejebringe en detaljeret og intensiv analyse af en forholdsvis begrænset mængde personers oplevelser af bestemte forhold (Brinkmann, 2010).

Interviewguiden er med henblik på at indfri ovenstående intention udarbejdet ud fra en række forskningsspørgsmål, som tager afsæt dels i vores problemformulering og dels i Amabiles 6 kategorier for, hvad der hæmmer og fremmer kreativitet. Se bilag 2 med interviewguide. Forskningsspørgsmålene er overordnede og abstrakte og søger forklaringer på bestemte fænomener, mens interviewspørgsmålene er mere ligefremme og søger konkrete beskrivelser.

I næste afsnit vil vi beskrive vores forberedelse til det valgte undersøgelsesdesign for herefter at beskrive den konkrete opsætning af metode for indsamling af vores empiri.

## 4.2 Forberedelse af undersøgelsen

Vi er i vores uddannelsesforløb blevet præsenteret for mange forskellige kvantitative og kvalitative undersøgelser. Vi fravalgte fra starten en kvantitativ undersøgelse, da vi ønsker at undersøge hvordan betingelser for kreativitet og innovation bliver italesat og oplevet af offentlige mellemledere.

Interview som forskningsmetode er den mest almindelig måde at opnå viden om menneskers tænkning og følelser og med et tidligere kendskab til denne metode valgte vi at generere den væsentligste viden til vores empiriindsamling fra 3 fokusgruppeinterview.

Vi ønsker i denne opgave at inddrage empiri, men samtidig allerede tidligt at hægte denne op på kreativitetsteorien, hvilket gør at vi vælger Amabiles kreativitetsteori som udgangspunkt for spørgsmålene i interviewguiden. Herved binder vi os op på en konkret teori, men er samtidig i moderatorrollen bevidste om også at tillade andre perspektiver, hvis informanterne går en anden vej.

Vi har i et tidligere projekt arbejdet med aktionsforskning og fandt denne metode brugbar til formålet i dette projekt, nemlig at sikre udveksling af viden med hinanden, så deltagerne derved også får noget ud af at deltage.

## 4.3 Empiri og undersøgelsesdesign

De beskrevne metoder er koblet sammen i et forløb med en workshop som omdrejningspunkt. Nedenstående figur viser de elementer projektet har bestået af.



Figur 3: Egen model

Vi vil kort gennemgå forløbet ud fra ovenstående figur.

#### Partnerskabsaftale med ledergrupperne

Vi indgår en partnerskabsaftale med 3 ledergruppe – 1 fra hvert af de 3 fagområder: daginstitutionsområdet, skoleområdet og ældreområdet.

På daginstitutionsområdet indgår vi aftale med en netværksledergruppe.

På ældreområdet laver vi aftale med en nyetableret ledergruppe, som fortsat er i en proces med at etablere sig som et team i en ny organisering af ældreområdet.

På skoleområdet drejer det sig om et lederteam, bestående af en skoleleder og 3 afdelingsledere.

Se bilag 3: Beskrivelse af ledergrupper.

De enkelte grupper består således af ledere, der kender hinanden. Vi er opmærksomme på at det giver en bestemt form for social interaktion og gruppedynamik. Ved at vælge en gruppe der kender hinanden kan vi have gavn af den tryghed og genkendelighed, der er til hverdagen for deltagerne, mens ulempen er at der måske er en i forvejen forhandlet antagelse om hvordan verden ser ud og at det er dette billede, der kommer frem under interviewet. Vi mener dog at vi gennem vore spørgsmål kan give en tilpas forstyrrelse, således at der kommer flere perspektiver frem end de eventuelle forhandlede antagelser.

Med partnerskabsaftalen indgår vi et forpligtende samarbejde med ledergrupperne, med os som aktionsforskere og lederne som systemets medforskere (Willert, 2010 ). Vi lægger vægt på at der er tale om vigtige problemstillinger i den praktiske verden, hvor lederne agerer og derfor tager vi afsæt i problemstillinger, som ledergrupperne selv formulerer. Se bilag 4: Beskrivelse af partnerskabsaftale.



Vi vælger at igangsætte en proces på tværs af 3 fagområder, da vi ønsker at undersøge hvilken betydning det har for eventuelle fremmende eller hæmmende faktorer at ledergrupperne arbejder med en problemstilling indenfor et andet fagområde end det de selv er eksperter indenfor.

Vi sætter rammerne for en grænsekrydsning mellem praksisfællesskaber og dermed mulighed for kreativitet. Vi er bevidste om at interaktionen mellem ledergrupperne i denne grænsekrydsning påvirkes af graden af forskellighed. Hvis de er meget homogene kobler de sig måske meget på hindandens forståelser og er de heterogene formår de måske ikke at relatere sig til hinanden.

#### Beskrivelse af selvvalgt problemstilling

Ledergrupperne har på forhånd beskrevet en aktuel problemstilling, som de ønsker belyst med henblik på at finde nye kreative løsninger. Det betyder at den enkelte gruppe har en reel interesse i at få så meget med fra interventionen som muligt. Ud fra en tankegang om noget for noget, kan man sige at jo mere de selv videregiver til de andre grupper, jo flere løsningsforslag kan de forvente at få med hjem. Se bilag 5: ledergruppernes problemstillinger.

#### Idegenerering med reflekterende team og observation

Den konkrete intervention foregår på en fælles workshop.

Efter en præsentation af problemstilling igangsættes idegenereringsprocessen med at den ledergruppe, der "ejer" problemet fungerer som reflekterende team og de 2 øvrige grupper forsøger at genere ideer til at løse problemet. Se bilag 6: program for workshoppen.

#### Fokusgruppeinterview

Vi har som beskrevet på forhånd udarbejdet interviewspørgsmål med afsæt i en række forskningsspørgsmål baseret på 6 kategorier beskrevet af Amabile. De 6 kategorier – udfordringer, frihed, ressourcer, arbejdsgruppesammensætning, ledelsesmæssig opmuntring og organisatorisk opbakning – handler om faktorer, som fremmer eller hæmmer kreativitet. Kategorierne bygger på hendes model over de 3 komponenter, som hun ser som essentielle for kreativitet: Ekspertise – kreativ tænkning – motivation. I hvert individ er kreativitet en funktion af disse 3 komponenter. De 6 kategorier refererer primært til komponenten motivation, idet kreativitet ifølge Amabile ikke opstår med mindre mennesker er motiverede. De 2 andre komponenter handler i højere grad om individets kompetencer og kan ikke på samme forholdsvis tilgængelig måde påvirkes af en organisations ledelse (Amabile, 1998).

Der ud over har vi som tidligere nævnt i afsnit 3.2 valgt at inddrage grænsekrydsning, idet vi ud over at give et svar på, hvordan man som leder i den offentlige sektor fremmer kreativitet og innovation også har sat os for at undersøge, hvad der kan udvide ledernes handlemuligheder i forhold til at fremme kreativitet og innovation. Vi har en antagelse om at grænsekrydsninger kunne være en mulighed for at fremme kreativitet og innovation.

Vi vælger at fungere som moderator i en af de ledergrupper, som vi ikke kender i forvejen, fordi vi tænker at vi bedre kan stille nysgerrige spørgsmål og fordi vi tror at informanterne vil være mere åbne, når det ikke

er deres leder eller kollega, der er moderator. Vi erkender dog at der altid vil være et asymmetrisk forhold mellem moderator og deltagere.

Workshoppen forventes at være med til at opbygge et tryghedsforhold, som kan have positiv indflydelse på vidensgenereringen i de 3 fokusgruppeinterview (Fogsgaard, 2011).

Interviewene bliver optaget på lydbånd og efterfølgende transskriberet.

### Analyse

Efter transskription af interviewene analyserer vi i fællesskab det samlede materiale med afsæt i Amabiles 6 kategorier, men vi ser desuden efter om der i empirien ligger informationer om andre forhold der fremmer og hæmmer kreativitet og innovation, end dem Amabile beskriver. Intentionen er at tegne et samlet billede af hvad lederne i 3 fagområder i 3 kommuner oplever som hæmmende og fremmende betingelser for kreativitet og innovation anno 2011.

I det næste afsnit vil vi diskutere vore valg af metode og design

## **4.3 Diskussion af anvendte metoder og design**

I de sidste afsnit har vi argumenteret for hvorfor vores metode og design er kommet til at se ud som det gør. Vi kunne have valgt andre metoder, men vores valg er faldet på aktionsforskning, reflekterende team, observationer og interview, fordi vi vurderer, at vi med disse metoder får et nuanceret billede af hvordan mellemledere i den kommunale sektor oplever betingelserne for kreativitet og innovation.

### **Kvalitativ undersøgelse**

Til forskel fra Amabile vælger vi en kvalitativ undersøgelse, fordi vi er interesseret i de nuancer vi kan få frem ved denne metode frem for ved en kvantitativ undersøgelse. Til gengæld er vores undersøgelsesfelt meget lille, idet vi med de 3 ledergrupper har 12 informanter. Vores perspektiv er som beskrevet i afsnit 2.0 den oplevelse af betingelser for kreativitet og innovation, der gives udtryk for blandt informanterne. Set i dette lys og i lyset af at vi ikke har intentioner om at finde frem til en universel og almengældende model for, hvordan mellemledere skal fremme og hæmme kreativitet indenfor den offentlige sektor, mener vi at kunne forsvare det relativt lille undersøgelsesfelt.

### **Magtforhold**

Et af de spørgsmål som har optaget os er, hvordan lederne fra ældreområdet vil være påvirket af at deres nærmeste leder, er en del af projektgruppen og selvom hun ikke er moderator for sin egen ledergruppe i fokusgruppeinterviewet, så ved de, at hun efterfølgende læser deres udtalelser i transskriptionen.

Vi erkender at der her er en magtrelation, som i en vis grad påvirker ledergruppen, men da de fleste spørgsmål går på deres egne betragtninger i forhold til kreativitet og innovation, forventer vi alligevel at kunne bruge deres udtalelser i denne konkrete sammenhæng.

## Etik

Under workshoppen laver vi observationer af processen. Allerede under forberedelserne til workshoppen er vi ikke overbevidste om at vi vil benytte os af de observationer som vi foretager, idet vi oplever at vi står i et etisk dilemma i forhold til på den ene side at have iværksat workshoppen, så deltagerne kan få viden og inspiration med derfra og på den anden side "udnytte" dem ved at observere dem. Vi er ligeledes klar over at vore observationer vil være en afspejling af, hvad der efter vores mening finder sted (Pirkko Raudaskoski, 2010). Dermed vil vore observationer være farvet af vore egne forforståelser og kan ikke betragtes som objektive.

Af ovenstående årsager beslutter vi at nøjes med at have vore observationer med som baggrundsviden.

## Formål med valg af metoder

Vi lægger i vores valg af metode, vægt på at ledergrupperne skal have et udbytte af projektet og blandt andet derfor vælger vi at gennemføre en workshop forud for fokusgruppeinterviewet. Mellemliderne giver en positiv tilbagemelding på selve idegenereringen på workshoppen, blandt andet siger en daginstitutionsleder:

*"Det vi lige har været igennem her, det giver mig nogle helt fantastiske billeder inde i hovedet af – hold da op hvor kan man egentlig se tingene på nogen – ikke nødvendigvis nye måder, men nogen tilgange – det vidste jeg måske dybest set godt, men nu er der blevet sat fokus på"* (Bilag 10, s. 1)

Lederen fortæller her at hun ved at deltage i idegenerings-processen på workshoppen har fået nye måder at anskue deres problemstilling på. Det betyder ikke at hun nødvendigvis har fået en ide til hvordan problemstillingen kan løses, men der er igangsat en proces. Det er op til lederne selv at fastholde denne proces i deres ledergruppe. Vi kan derfor ikke vide hvorvidt vores ønske om at sikre informanterne et udbytte, er opfyldt. Vi kan blot konstatere, at vi har skabt mulighed for at igangsætte en erkendelsesproces. Set retrospektivt skaber vi et rum med fælles oplevelser, som fokusgruppeinterviewet kan tage afsæt i. Det er svært at vide hvordan det havde fungeret, hvis ikke vi havde valgt at lægge ud med en workshop, men vi antager at det faktum at ledergrupperne forud for workshoppen forbereder en fælles problemstilling, som de ønsker en kreativ løsning på, har sporet dem ind på temaet for fokusgruppe-interviewet.

Udover denne hensigt havde aktionsforskningen, som metode, til formål at skabe tryghed og at sikre at deltagerne har en konkret og fælles intervention at reflektere ud fra i fokusgruppeinterviewene. Som det fremgår nedenfor vurderer vi at fokusgruppeinterviewene fungerer godt. Der er fra informanternes side, stor åbenhed og vilje til at besvare spørgsmålene. Dette kan skyldes at de på forhånd kendte hinanden, men kan også være forstærket af at der er en fælles oplevelse af tage afsæt i. Når vi efterfølgende i empirien finder at informanterne lægger meget stor vægt på tryghed, bekræftes vi i vore valg af metode med det formål netop at skabe tryghed.

Fokusgruppeinterviewenes primære formål er at generere viden til os som studerende, men vi tænker også at det at deltage i et fokusgruppeinterview igangsætter refleksioner, som kan være givtige for ledergrupperne i deres videre erkendelsesproces.

Vi sætter vores interview op som et semistruktureret fokusgruppeinterview, men som påpeget tidligere så er der mere fokus på den enkeltes udtalelser end gruppen og dens samspil. Vi ved at mennesker samlet i en gruppe vil påvirke hinanden og hinandens udtalelser, men vi mener også at vi i kreativitetens lys skal arbejde i relationer og at det derfor er et godt forum at generere viden fra. Vi vurderer at fokusgruppeinterviewene fungerer godt, idet vi oplever at informanterne taler på egne vegne, men alligevel bliver inspireret af hinandens udsagn, hvorved kompleksiteten omkring kreativitet og innovation bliver tydeliggjort. Der kan dog også være ulemper forbundet med valg af fokusgruppeinterview, idet der er en risiko for at informanterne kobler sig på hinandens perspektiver, fremfor at komme frem med egne kontekstspecifikke oplevelser. Vi observerer både at lederne kobler sig på hinandens udsagn og bekræfter det den anden har sagt ved f.eks at komme med yderligere et eksempel i samme boldgade. Men der er også flere eksempler, hvor lederne siger noget, der ikke bekræfter det der er sagt.

*"Jeg oplever det nok lidt anderledes...." (bilag 10, s. 6)*

Lederen fra daginstitutionsområdet siger med dette udsagn, at det hun nu vil sige, er forskelligt fra det der er blevet sagt. Vi finder desuden eksempler, hvor der ikke blot er tale om et lidt forskelligt perspektiv på et spørgsmål, men hvor ledernes oplevelser er direkte forskellige fra hinanden. En skoleleder starter et svar med følgende:

*"Den modsatte situation kan også være tilfældet" (bilag 11, s. 10)*

Ovenstående to udsagn ser vi som gode eksempler på at vi får nuancer frem, som vi måske ikke ville have fået, hvis vi havde lavet individuelle interview. Vi ser samtidig disse to eksempler som udtryk for at der ikke er tale om en i forvejen forhandlet antagelse om hvordan verden ser ud, men at lederne besvarer spørgsmålene ud fra deres eget perspektiv, egne oplevelser og deres egne billeder af verden.

En anden af vores overvejelser går på hvorvidt vi skal splitte ledergrupperne op under fokusgruppeinterviewene og hvordan vi skal fordele moderator-rolle i forhold til grupperne. I forhold til vores rolle som moderator vælger vi at opretholde vores egen nysgerrighed og åbne tilgang ved at interviewe et andet fagområde end det vi selv er bedst kendt med.

De ledergrupper vi anvender som informanter forekommer os at være meget homogene. De er, som de selv nævner, pæne overfor hinanden og vi kan overveje, om vi havde fået andre svar hvis grupperne havde været mere heterogene.

## **Tilvalg og fravalg**

Vi har i vores empiriindsamling lagt os fast på 3 grupper af mellemledere indenfor 3 fagområder i kommunale velfærdsområder. Den viden vi får gennem vores empiri omhandler således mellemledernes perspektiver. Vi kan derfor ikke konkludere på hvordan medarbejdere på velfærdsområdet, ej heller hvordan topledere oplever betingelser for kreativitet og innovation.

Efter nu at have diskuteret den benyttede metode og design vil vi gå videre til analyse af vores empiri.

## 5.0 Kreativitet – en mosaik af nuancer

Kreativitet i den offentlige sektor er en mosaik af nuancer – sådan tolker vi analysen af vores empiri. Vores empiri har bekræftet de kategorier, som Amabile har beskrevet, som betingelser, der fremmer og hæmmer kreativitet. Vi finder nuancer som underbygger de forhold Amabile beskriver, men også nuancer som fortæller mere end hun har haft blik for. Vore hovedfund samler sig i følgende tematiseringer: Selvledelse, følelser, mod, grænsekrydsninger og kreativitetens skyggeside. Disse hovedfund vil vi kort præsentere her og efterfølgende dokumentere gennem vores empiri i afsnit 5.3.

Vi er særligt blevet opmærksomme på at selvledelse er et væsentligt begreb i forhold til kreativitet indenfor ledelse på mellemlederniveau i velfærdsområder i Danmark. Begrebet selvledelse bliver for os et samlebegreb for nogle af vores empiriske fund, som frihed, styring, tage ansvar, skabe rum og tage initiativ.

Følelser i ledelse er som vi beskriver i afsnit 3.3 en af de strømninger, der præger den aktuelle ledelseslitteratur og som empirien desuden bekræfter. Følelser som en del af kreativitet kan diskuteres op imod den kognitive tilgang til kreativitet, som beskrevet af Sternberg, hvilket vi udfolde i afsnit 5.3.

Et yderligere fund handler om mod og risikovillighed, som en betingelse for kreativitet i den ledelsesmæssige praksis, som vi har undersøgt.

Derudover finder vi, som antaget, at grænsekrydsninger er væsentlige for kreativitet i organisationer, men vi har som følge af det vi finder i empirien udvidet begrebet med kobling og dekobling.

Den sidste afsluttende refleksion vi vil fremhæve her i indledningen til analyseafsnittet er spørgsmålet om hvorvidt kreativitet i organisation altid er positivt eller om det har en skyggeside blandt andet i form af opdeling i kreative og ikke-kreative medarbejdere.

Før vi går i gang med at beskrive resultaterne af analyse af empirien vil vi beskrive den analytiske ramme for analysen.

### 5.1 Den analytiske ramme

Vi har indsamlet empiri ud fra 5 af Amabiles kategorier, som ifølge hendes studier fremmer og hæmmer kreativitet gennem påvirkning af den indre motivation. Motivation er den ene af de 3 komponenter, som indgår i Amabiles kreativitetsmodel. De 2 øvrige komponenter, ekspertise og kreative tænke-evner, vil blive udfoldet særskilt, da de som udgangspunkt ikke indgår som en del af de 5 kategorier.

I analyse af empirien har vi været åbne overfor ”uforudsete fund” og efter gennemgang af hele empirien endte vi ud med 20 kategorier. Flere af dem kunne ikke umiddelbart kobles med Amabiles kategorier, som beskrevet i ”How to kill creativity” (Amabile, 1998).

Med den baggrund erkender vi at der er behov for at ordne vore fund og afprøver med forskellige kreative metoder, der vil fremgå af afsnit 5.4 at nå frem til en model, der kan reducere kompleksiteten i vores empirianalyse.

Vi kommer frem til at en analytisk ramme, hvor Amabiles 5 kategorier sammen med de 2 komponenter ekspertise og kreative tænkeevner udgør den ene del, som fremgår i afsnit 5.2. Den anden del, afsnit 5.3, er

de fund, som vi vurderer som hovedpointer i vores undersøgelse og som kan give ny viden om hvad der fremmer og hæmmer kreativitet i en offentlig kontekst.

## 5.2 Amabiles betingelser for kreativitet

Amabile har som før beskrevet fundet frem til kategorier, der fremme eller hæmmer kreativitet i organisationer. Vi bemærker at hun mener nogle kategorier fremmer (plus) og andre kategorier hæmmer (minus) kreativitet og en enkelt kategori definerer hun som både plus og minus. Vi finder at der for alle kategorier er tale om en hårfin balance mellem at fremme og hæmme og at der derfor bør være et plus og et minus på alle kategorier. Vi finder at der for alle faktoreres vedkommende skal være en vis balance afhængig af den konkrete kontekst.

Vi vælger at oversætte alle kategorier til dansk, velvidende at det danske begreb ikke altid dækker det engelske fuldstændigt. Det engelske ord fremgår i parentes i overskriften. I analyse af kategorierne har vi enkelte steder valgt at benytte det engelske udtryk, når vi ikke har fundet et tilstrækkelig dækkende dansk udtryk.

### 5.2.1 Udfordringer (Challenge)

Udfordringer er en af de kategorier som Amabile gennem sine undersøgelser opfatter som vigtig at være opmærksom på, hvis man ud fra et ledelsesmæssigt synspunkt skal søge at fremme kreativitet i organisationer.

#### Teoretisk blik på udfordringer

Kategorien udfordringer har i Amabiles forståelse 2 sider.

*"We conceptualize these findings as identifying two distinct forms of pressure, excessive work load pressure, and challenge; the first should have a negative influence on creativity, and the second should have a positive influence"*  
(Amabile, 1996, B, p.1162 )

En side, der hæmmer kreativitet og som Amabile kalder Workload pressure - et af de engelske termer som vi benytter fra Amabiles teori, fordi vi oplever at den danske oversættelse "arbejdspres" ikke helt er dækkende. Workload pressure virker hæmmende både når udfordringerne er for få og for mange.

Den anden side af kategorien udfordringer handler om den rette match mellem medarbejder og opgave, som ifølge Amabile fremmer kreativitet.

*"Match people to projects according to their interests and their skills so that interests are maximally engaged and skills are optimally challenges for future development."* (Amabile, 1996, A p. 262)

Amabile pointerer således vigtigheden af balance i mængden af udfordringer. Et passende pres i forhold til opgavemængden og opgaveindholdet er væsentlig for at fremme kreativitet.

## Interviewspørgsmål

I vores empiriindsamling har vi med udgangspunkt i kategorien udfordringer stillet deltagerne følgende spørgsmål:

- "Hvordan oplever I mængden af udfordringer i jeres lederjob?"
- "Hvilken betydning har det i forhold til at skabe kreativitet og innovation?"

## Udfordringer kontra pres

Generelt har informanternes svar vist os at balancen i opgavemængden og opgaveindholdet er væsentlig for kreativitet for ledergrupperne fra de 3 offentlige fagområder.

På den ene side er en balance mellem for mange udfordringer og for få udfordringer vigtig. For mange opgaver vil med Amabiles udtryk opleves som et Workload pressure for lederen.

En daginstitutionsleder siger:

*"Men når jeg er presset så finder jeg jo ikke på. Hvis ikke jeg er presset, så skal jeg nok finde på." (Bilag 10, s. 10)*

På den anden side handler balancen om at matche opgaver med lederens evner og ekspertise. Det rigtige match skaber større mulighed for kreativitet.

En daginstitutionsleder udtaler:

*"Det dræber min kreativitet uhyggelig meget alle de der administrative opgaver. Det frustrerer mig jo dybt, fordi jeg ikke kan finde ud af det" (Bilag 10, s. 7)*

Ovenstående citat viser, hvordan nogle opgaver, f.eks. den administrative opgave kan være med til at kvæle kreativiteten, hvis opgaven ikke matcher lederens interesse, evner og ekspertise. Lederen oplever at hun skal løse opgaver, som er placeret hos hende, fordi de følger det hierarki, der er opbygget og ikke fordi det giver mening for hende. Det tyder på, som vi beskriver i ledelsesafsnittet, at der er strukturer, der lægger visse bånd og rammer ned over organisationen, hvilket i dette tilfælde hæmmer kreativiteten.

## Opsummering på udfordringer

Vi kan konstatere at Amabiles pointe med at matche opgaver med interesse, evner og ekspertise også er tydelig i vores data. Det er ligeledes tydeligt at et vist pres, en passende mængde af opgaver er væsentlig for at sikre kreativitet.

Der er en hårfin balance for hvornår ydre pres opleves som en udfordring, der fremmer kreativitet og hvornår den opleves som workload pressure, der hæmmer kreativitet.

Vi vil nu gå videre med en kategori, som ifølge Amabile i høj grad fremmer kreativitet, nemlig kategorien frihed.

## 5.2.2 Frihed (Freedom)

Kategorien handler om frihed, men kan også forstås som selvbestemmelse i forhold til måden at nå fastsatte mål. Vi vælger i det følgende at benytte både frihed og selvbestemmelse afhængig af den sammenhæng begrebet indgår i.

### Teoretisk blik på frihed

Amabile giver et billedligt eksempel på frihed med følgende citat:



*"Creativity thrives when managers let people decide how to climb a mountain; they needn't however let employees choose which one"*

Figur 4 (Amabile, 1998, s.81)

Amabile pointerer således at kreativitet fremmes, når ledere lader medarbejdere beslutte hvordan de skal nå de klart beskrevne strategiske mål.

Den største faldgrube i forhold til frihed eller selvbestemmelse er ifølge Amabile, at ledere enten ændrer målene for hyppigt eller undlader at definere dem tydeligt. Selvbestemmelse omkring processen er ligegyldig, hvis medarbejderne ikke kender målene. En anden faldgrube er ifølge Amabile at nogle ledere tager selvbestemmelse for givet ved at påstå at medarbejdere er bemyndiget til at udforske og finde løsninger, men reelt set er processen forudbestemt.



## Interviewspørgsmål

I vores dataindsamling har vi indenfor denne kategori stillet deltagerne følgende spørgsmål:

- Arbejder I med afsæt i strategiske mål?
- Hvor ofte ændrer de strategiske mål sig?
- Har I mange deadlines?
- Hvilken betydning har deadlines for jeres kreativitet?

## Frihed og selvbestemmelse

Det særlige ved vores undersøgelse er at vore informanter er ledere og måske derfor får vi både beskrivelser af den selvbestemmelse lederne selv oplever og den selvbestemmelse, de fortæller at de giver plads til for deres medarbejdere. Vi vælger at rette vores fokus på den frihed og selvbestemmelse de beskriver i relation til dem selv.

Et citat i forhold til frihed eller selvbestemmelse kommer fra skoleområdet:

*"Der bliver i hvert fald givet en ramme og indenfor det der har vi jo forholdsvis frit spil" (Bilag 11, s. 11)*

Lederne oplever ifølge dette citat klarhed over rammen og frihed til at arbejde med mål på deres måde. Her er tale om ledernes egen selvbestemmelse i forhold til processen frem mod målene, men der er ikke entydighed i vores empiri på at det forholder sig således i alle 3 fagområder, hvilket blandt andet nedenstående citat fra ældreområdet viser.

På spørgsmål om begrænsninger i forhold til muligheder for at være kreative svarer en leder på ældreområdet:

*"Nogen gange tænker man bare, nu stopper I bare, for det kunne være så meget mere sjovt at være medarbejder og leder hvis vi fik lidt mere frihed" (Bilag 9, s.8)*

Lederen folder efterfølgende ønsket om frihed yderligere ud ved at beskrive hvordan hun oplever at de som ledere er bundet af stram økonomi og af mange regler. Vi ser her en klar sammenhæng til Kurt Klaudi Klausens beskrivelse af den bureaukratiske styring i den offentlige sektor, som giver meget lidt plads til entusiasme og opfindsomhed. Man kunne måske passende tage paradokset: Vær selvstændig! Og adlyd! frem i denne sammenhæng.

Der er variation i hvorvidt lederne oplever at der er stabilitet i de strategiske mål. Omkring inddragelse af lederne i fastlæggelse af strategiske mål og processer beskriver nogle af lederne det de kalder "pseudo-udlægning", hvor de inddrages i fastlæggelse af mål og processer, men egentlig oplever at der overordnet set allerede er truffet beslutninger.

*"ja, måske skal man sige pseudo-udlægning, lægge en masse ting ud, som vi i virkeligheden kan være med til at tage stilling til, men overordnet set har de måske alligevel truffet nogen beslutninger eller de ved jo helt sikkert i hvilken retning de vil styre lederne" (Bilag 10, s.8)*

Her beskriver daginstitutionslederne at de betragtes som selvforvaltende, men i virkeligheden er underlagt en vifte af mål, rammer og regler, som de skal holde sig indenfor.

Ovenstående citat giver associationer til den ene af de faldgruber Amabile beskriver for hvordan ledere kan "mismanage" frihed, forstået som misledning af frihed. Spørgsmålet er om inddragelse af lederne på en måde, hvor de oplever at der er tale om pseudo-udlægning" af opgaven hæmmer kreativitet. Der er noget i vores empiri, der tyder på at det ikke helt har den betydning, som Amabile beskriver. Selvom lederne fortæller at de måske i virkeligheden ikke er så selvstyrende, siger de også at de oplever at de er medskabere og at de har et stort råderum og masser af frihed til at agere.

## Frihed og følelser

Det er tankevækkende at lederne bringer begrebet "sjovt" på banen i forbindelse med frihed, hvilket minder om det Amabile blandt andet beskriver omkring indre motivation.

*"When people are intrinsically motivated, they engage in their work for the challenge and enjoyment of it" (Amabile, 1998)*

Hvis "enjoyment" oversættes med glæde betyder det ifølge Amabile at mennesker er mere kreative, hvis de primært føler sig motiverede af udfordringerne og glæden ved jobbet (Amabile, 1998). I citatet ovenfor tillægger lederen det betydning at det er sjovt at være leder og medarbejder, men det fremgår ikke hvilken betydning det har. Følger vi Amabiles beskrivelse af frihed og selvbestemmelse, har glæden eller det sjove betydning for kreativiteten. Dette tema vender vi tilbage til i vores analyse af hvordan følelser influerer på kreativitet.

## Opsummering på frihed

Vores empiri viser en flertydighed med "på den ene side" og "på den anden side" og hvor det er nuancer, der gør en forskel på hvordan lederne oplever frihed, som betingelser for kreativitet i deres dagligdag.

Det er meget tydeligt at lederne efterspørger frihed og selvbestemmelse, som noget der fremmer deres muligheder for at være kreative. Vi finder en større kompleksitet i spørgsmålet om betydningen af frihed og selvbestemmelse end den vi umiddelbart finder i Amabiles beskrivelse af kategorien frihed, som vejen til kreativitet. Det fremgår ikke tydeligt af vores empiri at der altid er en direkte sammenhæng mellem fravær af frihed og selvbestemmelse og fravær af kreativitet.

Vi bemærker at begrebet frihed ifølge informanterne i en vis forstand hænger sammen med følelser, hvilket vi vil komme nærmere ind på i afsnit 5.3.2

Vi vil nu gå videre til kategorien ressourcer, som vi i det indledende afsnit beskriver som yderst aktuelt i forhold til den offentlige sektor.

### 5.2.3 Ressourcer (Resources)

Når der tales ressourcer i den offentlige sektor handler det både om tid og penge. Det samme gælder for kategorien ressourcer i Amabiles teori om kreativitet i organisationer.

#### Teoretisk blik på ressourcer

Tid og penge er de ressourcer, der er de væsentligste i forhold til at fremme og hæmme kreativitet og innovation. Den rette mængde har betydning for at fremme kreativitet, siger Amabile (Amabile, 1998).

Et tidspres kan være med til at fremme kreativiteten, ved at signalere opgavens betydningsfuldhed, som skaber den indre motivation for kreativitet. Hvis der derimod er tale om umulige deadlines, hvor mennesker oplever at de kontrolleres eller ikke kan udføre et kvalitativt arbejde uanset, hvor meget de forsøger, så er det hæmmende for den indre motivation og kreativitet (Amabile, 1998).

#### Interviewspørgsmål

I vores dataindsamling har vi indenfor denne kategori stillet deltagerne følgende spørgsmål:

- Hvornår har I sidst oplevet en begrænsning i at være kreativ og innovativ?
- Hvornår har I sidst oplevet mulighed for at være kreativ og innovativ?
- Hvis nu der var uanede ressourcer i den offentlige sektor, hvordan vil det så påvirke kreativitet og innovation?

#### Tid

Igennem disse spørgsmål har vi forsøgt at få svar på i hvilket omfang ressourcer fremmer og hæmmer kreativitet og innovation i den offentlige sektor på de 3 fagområder som vi har undersøgt.

Følgende svar fra en leder fra ældreområdet på spørgsmålet om deadlines betydning for kreativitet underbygger Amabiles teori om at tidspres er hæmmende for kreativitet og innovation:

*"det er dræbende. Du får så kort tid, at du på ingen måde kan nå at tænke kreativt og reflektere på det" (bilag 9, s. 10)*

Lederen forbinder kreativitet med refleksion og siger at denne refleksion kræver tid.

En skoleleder tydeliggør ligeledes at tiden er nødvendig til at komme ordentligt til bunds med noget og dermed få tid til at tænke kreativt. Disse udsagn underbygger Amabiles påstand om at kreativitet tager tid, det kræver tid at reflektere, undersøge nye ideer og kombinere ting på nye måder.

#### Penge

Ifølge de udtalelser, som er fremkommet i vores fokusgruppeinterview, så påvirker de økonomiske ressourcer i høj grad kreativiteten. Der er flere udtalelser som viser at manglende ressourcer i form af personale og penge er hæmmende for kreativitet. Dette eksemplificeres i nedenstående citat fra en leder på daginstitutionsområdet:

*”Vi er jo ressourcebegrænsede – vi er de hænder vi er og jeg kan ikke bare tage en pædagog ud og sige: så nu åbner du malerværkstedet og så - eller nu tager du af sted med 2 børn. Sådan kan jeg jo ikke gøre. Men så må jeg jo gøre noget andet, der måske modsvarer det.” (bilag 10, s. 23)*

Selvom ressourcemanglen er hæmmende for kreativitet og innovation, så indikerer den sidste udtalelse - *”men så må jeg jo gøre noget andet, der måske modsvarer det”* også at ressourceknaphed kan være med til at fremme kreativitet. Det handler igen om det Amabile påpeger som et passende pres.

Udtalelse fra daginstitutionslederen kan dog også pege i retning af et andet af Amabiles pointer. Hvis ressourcerne er for få vil det føre til at mennesker bruger deres kreativitet til at finde alternative ressourcer og ikke nye tiltag eller forbedret service. Et eksempel fra vores egen erfaring indenfor ledelse i den offentlige sektor er det øgede fokus på fond-raising. Ressourcerne er knapper og derfor kigger vi os om i omverdenen for at finde nye steder at skaffe midler fra. Fond-raising tager tid og det er ikke altid at de kriterier, der er opstillet for at opnå midlerne fra fonde rent faktisk kan være med til at fremme kreativitet, fordi de målrettede kriterierne for anvendelse af fonden også kan begrænser de kreative udfoldelser.

## **Kreativitet som økonomisk gevinst**

En anden spændende vinkel som en leder fra ældreområdet kommer ind på er at, hvis en idé skal betragtes som værdifuld, så skal den have en økonomisk gevinst.

*”Ja, det synes jeg, men det er selvfølgelig ikke altid den går igennem. Der skal helst være en økonomisk gevinst.” (bilag 9, s. 14)*

Denne udtalelse viser at der er opmærksomhed på det økonomiske aspekt i forhold til nye ideer. Vi er her inde på den mere innovative tænkning i forhold til nyhed og værdi. Som nævnt under afsnit 3.1 er økonomisk værdi et gennemgående element i innovation. Det økonomiske aspekt, som omtales i citatet, viser at en idé opstået i hverdagen kan sælges i eksempelvis forvaltningen ved at der påvises en økonomisk gevinst, fordi opmærksomheden på økonomi øges jo længere oppe i det offentlige hierarki man bevæger sig. Styling af de økonomiske forhold er aktuelle, hvilket også fremgår i afsnit 3.3., hvor vi beskriver ledelse i den offentlige sektor. Herved påvirker, som citatet også beskriver, den økonomiske diskurs kreativitet i den offentlige praksis.

## **Opsummering på ressourcer**

Det er tydeligt at ressourcer i form af tid og penge indvirker på kreativiteten og som Amabile påpeger er der ikke et helt klart billede af, hvad den rette mængde er. Empirien bekræfter således at der også for denne kategori er tale om at finde balancen i forhold til den konkrete kontekst.

Ud over at have fokus på ressourcer har Amabile også fokus på hvordan sammensætningen af personer i en gruppe kan have indflydelse på kreativitet. Det vil vi se nærmere på under næste kategori arbejdsgruppesammensætning.

## 5.2.4 Arbejdsgruppesammensætning (Work-group-features)

Arbejdsgruppesammensætning er den danske oversættelse vi fandt bedst, men vi oplever at vi med dette begreb ikke helt rummer det engelske ord work-group-features. Begrebet "Arbejdsgruppesammensætning" skal således i det følgende forstås bredt.

### Teoretisk blik på arbejdsgruppesammensætning

De særlige kendetegn ved arbejdsgrupper, der kommer med kreative ideer, er ifølge Amabile at gruppemedlemmerne er forskellige med hensyn til perspektiv og baggrund, forstået som forskellighed i intellektuelt fundament og i tilgang til arbejdet. Udover denne forskellighed eller mangfoldighed understreger Amabile at ledere må sørge for at de grupper, de sammensætter, opfylder 3 særlige træk:

- Medlemmerne må nødvendigvis dele den samme begejstring eller entusiasme for gruppens opgaver
- Medlemmerne må udvise vilje til at støtte hinanden
- Hvert medlem må anerkende den unikke viden og den vinkel, som de andre medlemmer bringer frem i gruppen

For at blive i Amabiles sprog er sammensætning af homogene teams, den mest almindelige måde, hvorpå ledere dræber kreativitet. Årsagen er at homogene grupper ofte når frem til resultater hurtigt og uden større gnidninger, men til gengæld fremhæver de ikke ekspertise og kreativ tænkning (Amabile, 1998).

### Interviewspørgsmål

Vi har i interviewene stillet følgende spørgsmål til lederne:

- Hvordan er jeres gruppe blevet sammensat – af hvem og hvorfor?
- Hvilken betydning tillægger i jeres gruppe?
- Har I eksempler på, at jeres gruppesammensætning har haft indflydelse på kreativiteten?
- Hvilke erfaringer har I med gruppesammensætningens betydning for kreativitet og innovationer, herunder:
  - Forskellighed
  - Uenighed i gruppen – konflikter
  - Begejstring for opgaven, gensidig anerkendelse og vilje til at hjælpe og støtte hinanden

### Forskellighed som en styrke

Alle 3 ledergrupper svarer bekræftende på spørgsmålet om hvorvidt den gruppe, de indgår i, har betydning i forhold til kreativitet og innovation. En daginstitutionsleder siger:

*"Ja, det tænker jeg da i høj grad – taget ud fra at det er her vi lufter ideer – det er her, som L. var inde på tidligere at det er her hun får sin kreativitet og her hun snakker med andre om hendes ideer og hvordan man gør det andre steder"*  
(Bilag 10, s.15)

Lederen, der kommer med ovenstående udtalelse kommer ind på hvordan den organisatoriske ramme i form af en netværksledergruppe fremmer hendes kreativitet. Hendes beskrivelse af hvordan hun lufter sine ideer kan sammenlignes med det Sternberg beskriver som intellektuelle evner eller færdigheder, hvor specielt 3 evner er væsentlige, nemlig evnen til at se problemer på nye måder, evne til at afdække hvilke ideer, der er værd at forfølge, samt evnen til at vide, hvordan ideen sælges til andre – altså hvordan ideen får værdi (Sternberg, 2006). Sternbergs perspektiv er, som tidligere beskrevet en kognitiv forståelse af kreativitet og hans fokus er individet, mens Amabile med arbejdsgruppesammensætning anlægger et organisatorisk perspektiv.

Vi vil se på følgende citat med både Sternbergs og Amabiles perspektiver.

*"Og når vi har så forskellige indfaldsvinkler, når der kommer en eller anden ide at så bliver man lige udfordret på, hvordan er det nu lige kan det lade sig gøre rent konkret, nej det kommer i karambolage med det her. Så man får mange forskellige syn på det. Det er da en styrke"* (Bilag 11, s. 14)

Det første citat fra skoleområdet illustrerer hvordan lederne i deres gruppe kan afdække om ideen er værd at forfølge, hvilket er en af de evner Sternberg fremhæver som væsentlig.

Hvis vi ser på samme citat med Amabiles perspektiv handler det om at diversitet i grupper har betydning for at ideer kombineres og antændes på en spændende og brugbar måde.

Lederne lægger som Amabile også vægt på forskelligheden i deres grupper, men med lidt forskelligt fokus. I nedenstående citat fra en leder på ældreområdet vægtes de forskellige kompetencer i gruppen:

*"Nogle virker på mig bedre til at få ideer end andre, men så kan det være de ikke er så gode til at få det ført ud i livet, men det er også derfor det er vigtigt at man er sat sammen, så nogle kan få ideerne og andre kan føre dem ud i livet og andre igen kan regne den ud. Så der er fællesskabet rigtig vigtig"* (Bilag 9, s 15)

Lederen skildrer her hvordan der er forskellige kompetencer i forhold til den kreative proces, som er illustreret i bilag 1. Citatet viser desuden at lederen tænker at der er tale om særlige evner hos individet, som beskrevet af både Sternberg (Sternberg, 2006) og Amabile (Amabile, 1998). I kraft af at Amabile lægger vægt på arbejdsgruppesammensætning, som en betingelse for kreativitet, viser at hun også ser kreativitet, som et begreb, der bygger på kollektive processer.

Ideen om arbejdsgruppers betydning i forhold til kreativitet kan desuden ses som et led i et situeret perspektiv på kreativitet, som udfoldes hos Tanggaard. Ledernes beskrivelser indikerer at der i forhold til kreativitet, er tale om særlige evner hos individer. Vi stiller spørgsmålstejn ved hvordan ledernes beskrivelse af særlige evner i relation til kreative evner skal forstås. Hvis man ser på dette paradoks med det social situerede perspektiv, handler det ikke om, at man ikke ser individet, men når lederne siger at de

oplever at nogle af deres medarbejdere er mere kreative end andre, kan det ses som udtryk for at nogle individer har fået lov at deltage i kreative praksisser tidligere i deres liv. Eller disse personer er i en særlig situation i organisationen, som gør at de kan fremvise deres kreative evne (Tanggaard, 2008).

Vi vil tage denne diskussion om hvorvidt kreativitet er betinget af særlige individuelle evner eller af kollektive processer op i afsnit 5.4

## Uenighed som styrke

En opdagelse vi gjorde os da vi meningskondenserede vores empiri var at lederne svarer forskelligt på spørgsmålet om hvorvidt de tør være uenige med hinanden?

Lederne fra ældreområdet svarer bekræftende og en leder siger:

*"Det skal vi da være, vi skulle da ikke så gerne være enige om det hele"*  
(Bilag 9, s. 15)

Daginstitutionslederne derimod fortæller at de ikke kan mindes hvornår de har været uenige og haft forskellig perspektiv på noget i deres ledernetværk.

*"Vi er for pæne ved hinanden. For vi kan jo føle de ting, der er i det. Men vi går ikke hinanden sådan lidt på struben. Og jeg taler for egen regning. Jeg synes ikke der er nogen der går i klørne på mig, selvom det må de gerne"* (Bilag 10, s. 17)

De efterspørger egentlig noget mere dynamik i deres netværksgruppe og synes det kunne være spændende at blive udfordret mere end det de oplever. På spørgsmålet om hvad der hindrer dem i at udfordre hinanden svarer de:

*"Kun os selv"* (Bilag 10, s. 19)

*"ja, det tænker jeg – vi har jo rammerne"* (Bilag 10, s. 19)

Er denne netværksgruppen, som er monofaglig sammensat, for homogen, som Amabile beskriver det. Eller er der noget andet på spil? Lederne oplever at de har rammerne, men at barriererne for at skabe den nødvendige dynamik ligger i dem selv. Kan det forklares med de særlige træk, som Amabile påpeger er nødvendige? De deler måske ikke begejstring for opgaven og viljen til at støtte hinanden eller anerkende hinandens viden. Jf. vores tidligere udarbejdede model over den kreative proces (bilag 1), hvor nødvendighed er med til at fremme kreativitet.

Eller handler det om at ledernetværket på daginstitutionsområdet ikke har en fælles opgave eller målsætning på samme måde som lederteamet på ældreområdet og ledergruppen på skoleområdet. Organisationspsykolog, p.h.d. Anders Trillingsgaard og direktør for Udviklingskonsulenterne Kenneth Albæk påpeger hvordan "den styrende ambition" har betydning for teammedlemmernes forpligtelser til at sætte hensynet til helheden over særinteresser og hvordan det handler om at afklare hvilken grad af team, der er tale om (Trillingsgaard & Albæk, 2011). Daginstitutionsgruppen er sat i verden som en netværksgruppe og har til forskel fra de to øvrige ledergrupper ikke en fælles opgave og muligvis oplever de derfor ikke samme "nødvendighed" for kreativitet i ledernetværksregi? Se bilag 1: Model over den kreative proces.

Spørgsmålet er om netværksgrupper pr. automatik fremmer kreativitet, eller om nogle mere kontekst-specifikke betingelser skal være opfyldt.

## Opsummering på arbejdsgruppesammensætning

Vore informanter bekræfter at den gruppe de indgår i har stor betydning for dem som ledere og at de ser forskellighed i gruppen som en styrke og som en nødvendighed i forhold til kreativitet. Men lederne har en varierende erfaring med udfoldelse af forskellighed i form af uenighed i deres gruppe. Vi stiller spørgsmålet om hvorvidt netværksstrukturer med fokus på læring, motivation og kultur kan virke fremmende for kreativitet.

Den næste af Amabiles kategorier er opmuntring og dennes betydning for kreativitet i en organisation.

### 5.2.5 Opmuntringer (Encouragement)

Encouragement kan oversættes til opmuntring, støtte, opbakning og ligefrem anerkendelse. Vi vælger at benytte de danske oversættelser afhængig af den sammenhæng ordene indgår i velvidende at de danske oversættelser ikke helt rummer de samme nuancer, som det engelske ord.

#### Teoretisk blik på opmuntring

Af Amabiles artikel "Assessing the work environment for creativity" fra 1996 fremgår det at encouragement er langt den oftest nævnte faktor, der ifølge nyere tids kreativitetslitteratur kan fremme kreativitet i organisationer. I Amabiles artikel fra 1996 opdeler hun opmuntring i tre kategorier: organisatorisk opmuntring (organizational encouragement), ledelsesmæssig opmuntring (supervisory encouragement) og opbakning fra arbejdsgruppe (workgroup support).

Organisatorisk opmuntring indeholder fire aspekter, der opfattes som influerende bredt på kreativiteten i organisationen:

- Opmuntring til at være risikovillige fra højeste til nederste ledelsesniveau i organisationen
- God og støttende feedback på nye ideer
- Belønning og anerkendelse af kreativitet
- Demokratisk ledelse og beslutningstagning

Ligeledes opdeler Amabile ledelsesmæssig opmuntring i flere aspekter.

- Tydelige mål
- Åben interaktion mellem ledere og medarbejdere
- Støtte og opbakning til teamets arbejde og ideer

Den sidste af Amabiles kategorier er opbakning fra den arbejdsgruppe, man er en del af. Amabile beskriver her hvordan gruppens opmuntringer og fælles engagement for opgaven er kreativitetsfremmende.



## Interviewspørgsmål

I vores empiri har vi indenfor kategorien opmuntring og opbakning stillet informanterne følgende spørgsmål:

- Har I eksempler på, at I belønner kreativitet og innovation i jeres institution?
- Oplever I at kreativitet og innovation fra jeres side anerkendes og påskønnes? Giv eksempler.
- Hvordan er jeres leder rollemodel i forhold til kreativitet og innovation?
  - er jeres leder åben over for nye ideer og skæve tanker?
  - kommer jeres leder med nye anderledes måde at se og gøre ting på?
- Hvordan modtager I selv nye ideer fra jeres medarbejdere?
- Hvordan oplever I generelt at nye ideer modtages i jeres organisation? Eksempler?

## Anerkendelse

Indenfor denne kategori er der forskellige oplevelser blandt lederne og der er ikke et entydigt svar på, hvad opmuntring betyder for kreativiteten.

En leder fra daginstitutionsområdet siger følgende om sine overordnede ledere:

*"Jeg tænker det interessante det er: hvornår er vi som ledere blevet anerkendt for det vi går og gør. For jeg synes da nok at jeg kunne savne fra min øverste leder at de bare en gang i mellem kom med nogle tilkendegivelser. Hvor er det bare godt det du gør – du er simpelthen fremme i skoene – du kører den rigtige vej. Det får du sjældent at vide"* (Bilag 10, s.11)

Denne leders udtalelse viser tydeligt hvordan lederen savner anerkendelse og opmuntring, for sit arbejde. Dette afsavn af anerkendelse og opmuntring kan også ses som en konsekvens af det, som en leder fra ældreområdet italesætter, nemlig det vilkår at mange institutionsledere arbejder alene og dermed ser deres nærmeste leder og de øverste chefer dem ikke udøve ledelse i praksis. Lederen formulerer det på følgende vis:

*"når man sidder alene ude i et distrikt - så er der ikke nogen der ser hvad man går og laver. Så alle de små kreative løsninger man går og laver i løbet af dagen – dem er der jo ingen der går og ser."* (Bilag 9, s.12)

Flere af lederne oplever en manglende anerkendelse og opmuntring fra chefniveauet i forvaltningen. Ledergruppen fra ældreområdet oplever eksempelvis meget anerkendelse, støtte og opbakning fra deres nærmeste leder, hvorimod de oplever deres øverste chefer som usynlige og at disse chefer knap nok ved at de eksisterer.

Hvorvidt ledere og chefer i det offentlige giver den optimale støtte, anerkendelse og opbakning er absolut ikke entydigt, men hovedparten af informanterne har en oplevelse af ikke at få optimal anerkendelse og opmuntring. Hvorvidt dette hæmmer kreativitet er tvivlsomt, idet lederne beskriver sig selv som kreative i deres daglige praksis på trods af at de ikke får optimal støtte og opmuntring.

Det ser således ud til at lederne er kreative på trods af manglende opmuntring og spørgsmålet er om dette er et særligt kendetegn, der gælder for velfærdsområdet i en dansk kontekst. Ifølge Digman er der 4 forhold som gør sig gældende i forhold til innovation inden for den offentlige sektor. Et af forholdene er at mange offentlige ledere er ildsjæle med en høj faglig standard (Digman, 2011). Vi overvejer om dette forhold er medvirkende til at lederne er kreative trods opmuntring fra deres ledelse. Denne overvejelse vil blive uddybet i afsnit 5.4.

## Opsummering på opmuntring

Vores empiri fortæller at Amabiles forståelse af opmuntring har en vis betydning for ledere i de tre fagområder. Lederne udtrykker overvejende at de ikke får den anerkendelse og støtte fra de overordnede chefer, som de kunne ønske sig, men på trods heraf ser de sig selv som kreative.

Vi har nu gennemgået vores empiri i forhold til 5 af de kategorier Amabile definerer som væsentlige for kreativitet i organisationen. Disse kategorier henholdsvis hæmmer og fremmer kreativitet, gennem påvirkning af motivationen, der er den ene af kreativitetens 3 komponenter i Amabiles kreativitetsmodel (Amabile, 1998). Se figur 1 afsnit 3.2

De to 2 øvrige komponenter ekspertise og kreative tænke-evner vil nu blive gennemgået.

### 5.2.6 Ekspertise og kreative tænke-evner

Vi vælger at samle analysen af de to komponenter, ekspertise (ekspertise) og kreative tænke-evner (creative thinking skills) under et afsnit, idet vi, selvom de har forskelligt indhold, oplever at de beskriver mange fælles træk.

## Ekspertise

Amabile definerer ekspertise som alt det en person ved og kan indenfor det område, hvor personen arbejder (Amabile, 1996). I tekster tilbage fra 1988 deler hun ekspertise op i 3 underpunkter:

- Faktuel viden i forhold til arbejdsområdet
- Tekniske færdigheder
- Relevant "talent" i forhold til arbejdsområdet

(Amabile, 1998)

Amabile siger at personens ekspertise afhænger af medfødte kognitive evner, medfødte perceptuelle færdigheder og formel/uformel uddannelse. Komponenten ekspertise betegner hun som den base, hvorfra kreativiteten opstår og som personens råmateriale. Man kan altså ikke ifølge Amabile gennemføre en kreativ proces, hvis man ikke har et godt kendskab til det område kreativiteten skal udfolde sig indenfor. Selv om en person uddanner sig og opnår mere viden end tidligere er det ikke ensbetydende med at de kreative evner øges. Dette kan kun ske, hvis den forøgede viden benyttes på passende vis (Amabile, 1988). Mere viden er således ikke automatisk ensbetydende med mere kreativitet.

I Amabiles senere litteratur vægter hun ikke i samme grad de medfødte evner, men fokuserer mere på den formelle og uformelle uddannelse og dermed de relationer mennesker indgår i (Amabile, 1996).

I artiklen "How to kill Creativity" beskrives, hvordan organisationens ledelse kan influere og påvirke medarbejdernes kreativitet. Amabile siger at ekspertise og kreative evner er mulige at påvirke, men at det tager tid og/eller koster penge og derfor er hun i flere af sine tekster mest optaget af motivation, som er den 3. komponent i kreativitet.

## Kreative tænke-evner

De kreative tænke-evner inkluderer ifølge Amabile: en passende kognitiv stil, implicit eller eksplicit viden om heuristikker til at generere nye ideer og en fremmede arbejdsstil. Disse færdigheder afhænger af erfaring med idéudvikling og personlige egenskaber (Amabile 1996). Amabile beskriver disse personlige egenskaber og de kreative færdigheder på følgende vis i artiklen "How to kill creativity" fra 1998:

*"Creative thinking, as noted above, refers to how people approach problems and solutions – their capacity to put existing ideas together in new combinations. The skill itself depends quite a bit on personality as well as on how a person thinks and works (Amabile 1998, s.79).*

Amabiles citat beskriver her hvor kompleks denne del af kreativiteten er. Komponenten kreative tænke-evner handler ikke kun om én måde at tænke på, men nærmere om forskellige tænkemåder og tilgange som tilsammen skaber kreative færdigheder.

## Interviewspørgsmål

- Tænker I at kreativitet og innovation kræver særlige kompetencer eller evner? Hvilke?

## Faglig viden og kontekstuel viden

Informanterne beskriver flere af de forhold som Amabile definerer som ekspertise.

En leder fra ældreområdet beskriver hvordan det, at have faglig ekspertise på et område, er en nødvendighed, hvis hun skal være leder for området, men især hvis hun skal handle kreativt på problemløsning på hendes og medarbejdernes opgaver:

*"Jeg fik modet til at være kreativ fordi jeg lige havde etableret vores psykteam og været igennem en lang proces. Etableringen af det psykteam tog et helt år, hvor vi var på studietur og alt muligt og vi var alle sammen i praktik hos misbrugskonsulenten. For min holdning er, at jeg ikke kan gå ud og være leder for noget, jeg ikke selv ved noget om. Så vi havde været igennem en rigtig lang proces og jeg kendte mine folk og jeg viste de to personer kunne det her." (Bilag 9, s. 7)*

Lederne bekræfter at faglig viden og erfaring på det område, som de er ledere for, er vigtig, men at det ikke kan stå alene. Dette udtrykkes af en leder på ældreområdet, der på spørgsmål om hvorvidt kreativitet kræver at man har god viden om tingene, svarer:

*"Ja, meget og de rette forbindelser" (bilag 9, s. 7)*

Det betyder altså at faktuel viden og kontekstuel indsigt har betydning for kreativitet. Samme leder påpeger at kreativitet er betinget af at man nøjagtig ved hvilke knapper man skal trykke på. Vi udleder at der som beskrevet af Tanggaard er tale om viden om kulturen og traditioner indenfor det specifikke område hun taler om (Tanggaard, 2009).

Det næste citat viser, hvordan manglende viden hæmmer en leders kreativitet på det økonomiske område, hvilket måske får indflydelse på kreativiteten på andre områder? Citatet viser at selvom man som leder måske besidder stor faglig viden i forhold til eksempelvis pædagogik, så er viden om andre fagområder så som administration og økonomi også betydningsfulde i en ledelsespraksis.

En daginstitutionsleder fortæller

*"...hvis man skal være lidt kreativ på det økonomiske, så kræver det sørme nogen større færdigheder end dem jeg har. Jeg mener hvis jeg skal være kreativ i økonomitænkningen, så skal jeg godt nok fatte noget mere omkring økonomi end jeg gør i dag – for jeg er stadig der, hvor – for så meget budgetansvar har jeg jo ikke. Jeg skal da have nogenlunde forståelse for hvordan tingene hænger sammen. Jeg havde besøg af en af vores økonomifolk i går – hvis jeg ikke havde haft det, så havde jeg siddet og tudet. Altså han kunne nogen ting, som jeg ikke var klar over at man kunne" (Bilag 10, s. 23)*

Citatet giver yderligere en vinkel på den debat, som vi har været inde på i afsnit 3.3 om hvorvidt f.eks. en skoleleder skal være fagligt funderet eller kan ansættes på baggrund af ledelsesmæssig erfaring eller en anden faglig baggrund, f.eks. indenfor økonomi? Man kan antage at der med det aktuelle fokus på økonomi i kommunerne vil være en tendens til at vægte kompetencer indenfor det økonomiske felt.

## Kreative og ikke-kreative mennesker

Amabiles teori om de særlige kreative tænke-evner, kender en leder fra daginstitutionsområdet også til. Hun beskriver disse således:

*"Jeg synes også at det at være kreativ som menneske – det er den der med at være mulighedsorienteret. Altså den der med at man nogen gange kan vælge en anden løsning end den der ligger lige for, at man tænker, at man ikke bliver så vane – at man har brug for at blive udfordret lidt, altså meget sådan eksperimenterende – det tror jeg også kreative mennesker er" (Bilag 10, s. 14)*

Generelt er det meget interessant at en del af vore informanter tænker, at ikke alle mennesker er lige kreative. Dette ses tydeligt i ovenstående citat, hvor informanten anvender formuleringen ”Kreative mennesker”, hvortil der så må være mennesker, der er ”ikke-kreative mennesker”.

Det samme tema som kom frem under kategorien arbejdsgruppesammensætning, dukker op her. Det handler igen om, hvorvidt der er tale om individuelle kreative evner eller der er tale om kollektiv proces i en specifik kontekst. Sternberg, Amabile og Tanggaard har forskellige perspektiver på dette spørgsmål, som vi tager op i den samlende diskussion i afsnit 5.4.

## **Opsummering på ekspertise og kreative tænke-evner**

Afsluttende kan det siges at informanterne bekræfter vigtigheden af at de har faglig viden indenfor det område de udøver ledelse i, jævnfør Amabile (Amabile, 1998). Informanterne fremhæver dog at faglig viden ikke er tilstrækkeligt, idet de desuden skal have indsigt i organisationen og dennes traditioner, som gør dem i stand til at handle kreativt.

Endnu engang støder vi på udsagn, som indikerer at der findes kreative og ikke-kreative mennesker. En diskussion som tages op under afsnit 5.4

## **5.3 Nye sten til kreativitetens mosaik**

I dette afsnit tager vi fat i vore hovedfund, der umiddelbart ligger uden for de kategorier Amabile beskriver i sin kreativitetsteori. Vore hovedfund er: Selvledelse, følelser, mod, grænssekrydsninger og kreativitetens skyggeside.

Selvledelse er et begreb, som vi finder, kendetegner den ledelsespraksis vi har undersøgt. Vi finder frem til begrebet selvledelse, som vi tænker som et samlebegreb for nogle af de særlige empiriske fund vi har gjort i vores undersøgelse.

Vi vil i afsnittet omkring følelser kontra tænkning særligt diskutere følelsers betydning for kreativitet i organisationer.

Mod dækker over begreber som risikovillighed og hænger sammen med tryghed, hvilket vi beskriver nærmere.

Grænssekrydsninger handler om ledelsesteam, netværk og samarbejdsarenaer på tværs af praksisfællesskaber. Derudover vil vi i afsnittet udfolde begreberne kobling og dekobling.

Dette afsnit med nye fund slutter vi af med en diskussion omkring skyggesiderne ved kreativitet.

### **5.3.1 Selvledelse**

Vi finder i fokusgruppeinterviewene flere udsagn, der handler om at lederne tager initiativ, tager ansvar og skaber rum til egen kreativitet, alt sammen på trods af bureaukrati og styring. Når vi holder disse udsagn op imod Amabiles kreativitetsteori, opdager vi at der er en grundlæggende forskellighed mellem Amabiles antagelser og ledernes handlemåder. Amabile beskæftiger sig med betingelser, som noget der ”er” og

argumenterer for at disse betingelser skal være opfyldt for at kreativitet kan opstå. Set i dette perspektiv burde kreativiteten blandt mellemledere være mere hæmmet end det billede, der viser sig i vores undersøgelse.

Det spændende er nu at finde ud af hvad det er der gør at mellemledere indenfor velfærdsområder i kommunerne rent faktisk oplever og udøver kreativitet?

Et af vore svar på spørgsmålet er at det handler om selvledelse. Til brug for analysen har vi valgt 3 forskellige teoretiske beskrivelser på ledelse og selvledelse. De adskiller sig ved at have forskellige perspektiver, hvor den først beskrivelse anlægger et samfundskritisk perspektiv, den næste et socialsitueret perspektiv og den sidste beskrivelse ser selvledelse i et offentligt ledelsesperspektiv.

Begrebet selvledelse er blandt andet beskrevet af etnolog Kirsten Bovbjerg, som siger at en selvledende arbejdsform hviler på en forestilling om at mellemlederen har frihed til ansvar. Lederen har viden og erfaring til at kunne håndtere uforudsete situationer og har samtidig mod, vilje og evne til kreativt at løse opgaverne. Uddelegering af både opgaveoverdragelse og ansvar er grundlæggende i denne form for selvledelse og mellemlederne opsøger egne opgaver, sætter selv mål og holder sig i udvikling. I den moderne virksomhed faciliterer lederen beslutninger på en måde, så medarbejderne skal føle at de motiverer og leder sig selv, som en indre drift. Dette er et resultat af selvrealisering og kurser i personlig udvikling. Målet er et selvkørende individ, der forpligter sig på virksomheden af egen drift (Bovbjerg, 2005).

Bovbjerg, der indtager et arbejdsmiljøperspektiv, har en kritisk tilgang til selvledelse, idet hun mener at selvledelse udvisker modsætningerne mellem individets motiver og organisationens mål, således at medarbejderen og organisationens succeser går i et. Bovbjerg mener at den positive motivation tager magten fra medarbejderne.

Olsen & Tanggaard siger at:

*"Ledelse er funderet i en stærk intension om at nå andre og ville dem noget."*  
(Olsen & Tanggaard, 2011, s. 185)

Citatet er hentet fra Olsen & Tanggaards bud på hvordan ledere skal bruge andet end rationalitet i deres ledelse, nemlig følelser. De foreslår en ledelsesprofil, der bruger sanserne i et samspil med deres medarbejdere og lederkollegaer. Ledere, der arbejder med at udvikle nye ideer, trives af at tage initiativer og udvikle sig i arbejdet. De motiveres af at kaste sig over nye opgaver, hvor muligheden for selv at tage ansvar fremstår tiltrækkende (Olsen & Tanggaard, 2011, s177). Der er her tale om en anden vinkel at betragte selvledelse ud fra, som i vores optik giver et godt billede af den form for selvledelse, vi finder beskrevet i empirien.

Den sidste beskrivelse af selvledelse vi vil gøre brug af er taget fra bogen Velfærdsledelse af Villadsen. Her beskrives at ledere i velfærdsinstitutioner skaber deres eget ledelsesrum og at de ikke får det formelt tildelt. De repræsenterer institutionens helhed og skal konstant tilpasse sig denne. Villadsen påpeger at overalt, hvor der udøves velfærdsledelse, sættes der spørgsmålstegn ved grænsen for ledelse (Villadsen, 2008).

Det vil for os sige at lederne skal tage initiativ, tage ansvar og skal skabe rum til kreativitet på trods af bureaukrati og styring.

I næste afsnit vil vi redegøre for de elementer vi har fundet i empirien og som vi har defineret indgår i samlebegrebet selvledelse og holde dem op i mod de ovenfor beskrevne teoretiske betragtninger på selvledelse.

## Elementer i selvledelse

Selvledelse handler blandt andet som ovenfor beskrevet om at skabe rum. Der er flere eksempler på at lederne tage ansvar for at skabe det nødvendige rum for kreativitet for dem selv. I nedenstående eksempel er det en daginstitutionsleder der fortæller at:

*”Jeg booker nogen dage i min kalender, hvor jeg simpelthen kan scrolle ned over hele dagen og sige den er optaget, men der er ikke nødvendigvis noget bestemt den er optaget af. Men det kan være der jeg kan sætte mig ned og glo huller i luften og tænke nye ting...” (Bilag 10, s. 6)*

Citatet beskriver hvordan hun som er leder er på forkant med at sikre sig rum til kreativitet. Hun gør det ikke ud fra et konkret behov for at løse en bestemt udfordring, men ud fra en erfaring om at det er nødvendigt at skabe tidslommer, hvor kreativiteten kan blomstre. Lederen søger med denne proaktive handling at modvirke de negative konsekvenser af et for stort ydre pres. En betingelse for at lederen kan skabe dette rum er at hun har frihed til at disponere over sin tid, hvilket vi tænker er en betingelse, der er til stede for de fleste ledere i offentlige organisationer. Vi har med en leder at gøre, som benytter sig af den frihed hun har.

Empirien har vist os at lederne selv arbejder på at skabe balance i deres arbejdsliv, så der åbnes mulighed for kreativitet. En daginstitutionsleder siger:

*”Der er jo rigtig mange udfordringer og opgaver, der skal tages sig af. Men du skal bare have en sikker base i dit lederskab, at du kan sortere i hvad der er vigtigst, altså prioritere opgaverne. Det synes jeg det er da noget af det der er allerbedst. Så tænker jeg jo at - jeg har i hvert fald lært i mit lederskab, at jeg skal tage nogen pauser. Sådan en dag som i dag – det er faktisk en pause i mit lederskab – til at komme ud og lave noget helt andet for at få nogle andre tanker. Det der med at have tid til refleksion” (Bilag 10. s. 5)*

Denne leder beslutter sig for at skabe pauser i sit lederskab og hun påtager sig både prioritering og planlægning for på den måde at skabe orden og tage ansvar for sit arbejdsliv. Hun sætter selv rammerne for hvordan hun håndterer de opgaver hun bliver præsenteret for og skaber orden, således at hun kan løse komplekse opgaver og producere kreativitet. Orden er et resultat af ledelse og ikke en forudsætning for ledelse ifølge Olsen & Tanggaard (Olsen & Tanggaard, 2011, s. 186)

Vi ser i empirien tegn på at mellemledere tilkæmper sig ledelsesrum gennem kreativitet. En skoleleder siger i forbindelse med spørgsmål om hvornår de sidst har oplevet en begrænsning i at være kreative og innovative:

*”Det er så lovgivningen i første omgang, at det så ender med at vi kan noget helt andet – det er så en anden ting” (Bilag 11, s.6)*

Citatet indikerer at skolelederne tager opgaver i forhold til den givne lovgivning på sig. Vi opfatter det hun fortæller, som en transformation af lovgivningen, der er dekoblet hendes praksis. For at skabe mening i egen kontekst er det nødvendigt at lave en kobling mellem lovgivningen og egen praksis. Det er måske lige netop i denne transformation, hvor der kan opleves modstand eller modvilje og hvor mennesker forsøger at finde mening, at kreativiteten opstår (Wegener & Tanggaard, In press)

En daginstitutionsleder bringer selvmotivation på banen:

*”Jeg tror simpelthen nogen gange jeg begrænser mig selv i at være kreativ, fordi jeg sætter ambitionsniveauet for højt i forhold til hvad der er realistisk.”*  
(bilag 10, s. 7)

Hun fortæller med dette citat at hun er selvmotiverende og at hun stræber efter mål, som hun selv fastsætter. Hun har ikke været realistisk i sin fastsættelse af disse mål og derfor oplever hun at de virker begrænsende på hendes kreativitet. Lederen vil formentlig sige at hun styrer sit arbejdsliv, mens Bovbjerg med afsæt i den grænseløse udviklingskultur, ville sige at hun bliver styret (Bovbjerg, 2010, s164).

Det at lederen taler om et eget ambitionsniveau giver os associationer til hvad Amabile kalder indre motivation (intrinsic motivation). Amabile beskriver indre motivation som:

*”But passion and interest – a person’s internal desire to do something – are what intrinsic motivation is all about” (Amabile, 1998)*

Amabile påpeger at den indre motivation afgør hvad mennesker rent faktisk gør, men vi finder ikke bud på hvordan den indre motivation hæmme kreativitet, som beskrevet af daginstitutionslederen.

## **Opsummering på selvledelse**

Mellemlederne i vores undersøgelse oplever at de har et ansvar for at få tingene til at fungere og derfor agerer de kreativt på trods af tidspres og arbejdspress.

I transformation af overordnede beslutninger til daglig praksis ligger der et kreativitetspotentiale, som opstår ud af modstand og modvilje.

Selvmotivation er et afgørende element i selvledelse, men kan have en bagside, når ambitionsniveauet sættes urealistisk højt.

### **5.3.2 Følelser kontra tænkning**

Et af de forhold, som vi opdager at lederne i fokusgruppeinterviewene vægter, er følelser og disses betydning for kreativitet for lederen. De anser det for vigtigt at det er sjovt, det føles trygt og der er tillid og at de styres af lyst. På den anden side taler informanterne også om særlige evner til at tænke kreativt, få ideer og sælge dem, hvilket vi opfatter som en kognitiv forståelse af kreativitet.



## Følelser

Vi finder ikke følelser direkte beskrevet som betydningsfulde for kreativitet i Amabiles tekster. Hun er optaget af, hvordan kreativitet kan fremmes i den eksisterende kontekst, men i artiklen "How to kill creativity" siger hun, at hvis medarbejdere drives af en indre motivation, så vil de engagere sig i deres arbejde for udfordringens og lystens skyld (Amabile, 1998). Det kan tolkes som en årsagsmekanisme. Men ifølge Tanggaard og Jens Olesen, så er følelser ikke bare et resultat af årsagsmekanismer. Følelser er noget vi sanser og noget der udtrykker og kommunikerer, hvad der har værdi for personer. Følelser opstår i relationen til andre og følelsen kan bruges til at skabe kreativitet. Hvis vi baserer alting på det vi ved i forvejen er det hæmmende for kreativitet, fordi uafklarethed er en af kreativitetens forudsætning, idet det muliggør nyskabelser (Olsen & Tanggaard, 2011, s.180-181). Følelser træder frem hos en leder på ældreområdet på et spørgsmål om ros og klap på skulderen, hvor hun henvendt til en kollega siger:

*"Sådan er det jo, du er jo en af de gamle som man skal læne sig op ad. Og dem har vi ikke så mange tilbage af mere. Og så føler jeg mig jo tryk og godt tilpas og så kan jeg jo både trylle og gøre hvad som helst" (Bilag 9, s. 12)*

Citatet beskriver hvordan denne leder i hendes relation til en ældre og erfaren leder oplever positive følelser, som betyder at hun kan være kreativ udover hvad hun ellers ville kunne – både trylle og gøre hvad som helst. Vores intension med at trække citatet ind i dette afsnit er at belyse hvordan følelser har betydning for kreativitet, men vi kan ikke undlade at trække paralleller til Tanggaards teori om mesterlære og deltagerbaner. Tanggaard beskriver mesterlære som en praksisform, der kan give mulighed for at blive kreativ, hvilket ikke handler om en ren mental proces, men om et integreret aspekt af en social praksis (Tanggaard, 2009, 68). Vi vender tilbage til dette tema i diskussionsafsnittet 5.4.

På spørgsmål om hvad det er for evner kreative personer har svarer en daginstitutionsleder:

*"Jamen, de har noget energi, de har noget gejst, de har noget udstråling – de har noget glæde, de har noget. Det her har jeg sgu lyst til – det er en indgroet del af dem" (Bilag 10, s.14 )*

Lederen har helt klart en opfattelse af at følelser og kreativitet hænger sammen, men hun beskriver det som noget individuelt og ikke som noget der opstår i relation til andre. Set gennem Tanggaards situerede kreativitetsteori ville vi sige at der formentlig er tale om en oplevelse af at det kommer inde fra, men at det i virkeligheden handler om at følelserne er situerede. Lederen taler om særlige evner i form af individuelle følelser og det bringer os igen tilbage til diskussionen om følelser eller tænkning. Andre informanter giver udtryk for at kreativitet er betinget af særlige kognitive evner.

## Tænkning

Forespurgt på om ledergruppen oplever at nogle mennesker er mere kreative end andre, svarer skolelederne, ja og uddyber med følgende:

*"Det er jo hvordan personligheden er og der er nogen hvor hvem det tager længere tid fordi man måske, måske har man brug for at få detaljerne på plads*

*for at man kan se det for sig og andre der sprutter det ud og så er detaljerne måske ikke gennemtænkt” (Bilag 11, s. 17)*

Vi forstår dette udsagn som et bud på at kreative mennesker har særlige personlighedstræk, der blandt andet handler om risikovillig. En person, som har brug for at planlægge i detaljer og kende det ukendte vil begrænses i sin kreativitet. Vi ser her en direkte sammenhæng til Sternbergs beskrivelser af evner, der har betydning for kreativitet. Sternberg lægger meget vægt på intellektuelle færdigheder og definerer kreativitet, primært som tænkning, idet han kommer fra den kognitive tradition. Når Sternberg inddrager konteksten i sin kreativitetsteori er det med afsæt i at omgivelserne enten kan støtte eller kvæle kreativitet (Sternberg, 2006).

## **Følelser og tænkning i en offentlig kontekst**

Selvom vi får bud på kreativitet på baggrund af intellektuelle evner fornemmer vi at lederne indenfor det felt, vi har undersøgt og som vi definerer som kommunale velfærdsområder, overvejende ser følelser, som væsentlige.

Vore informanter i fokusgruppesamtalerne skildrer en vægtning af følelser i deres svar på, hvordan de arbejder med kreativitet. Denne vægtning kan give os et billede af, at fremtidens ledelse, specielt på velfærdsområdet, på trods af regler og lovgivning, vælger at benytte følelser som drivkraft.

Dette fænomen har vi desuden skildret under afsnittet om ledelse i den offentlige sektor, hvor vi finder at der i det ledelsesteoretiske felt er strømninger, der indikerer at følelser betragtes som ressourcer.

En daginstitutionsleder bringer begrebet følelser på banen på et spørgsmål om ressourcer.

*”Jeg tror på at der kommer flere og flere af de typer, der vil og som er udviklingsparate og sådan noget. Men når jeg ser indenfor egne rækker og indenfor egen organisation støder på at vi er så firkantede og vi har kun den her arbejdstid. Jeg synes jo at arbejdsliv og fritidsliv, det – for mig, da toner det ud. Det er jeg klar til, men jeg ved jo at det er der nogen der ikke er klar til på nuværende tidspunkt og måske heller aldrig bliver det. Så der møder jeg nogen barrierer, for vi kan ikke lave sådan et maratonmøde, fordi arbejdstiden ikke rækker - for vi har kun de her rammer og vi får ikke nogen tillæg – så har jeg lyst til at komme ud af den her skal, så får jeg lyst til at springe ud i noget andet – jeg ville bare ønske at der ikke var den barrierer i det.” (Bilag 10. s. 22)*

Udtalelsen handler om at lederen er passioneret, drives af sin begejstring for opgaven, men møder begrænsninger i form af firkantethed og barrierer omkring blandt andet arbejdstid.

Olsen & Tanggaard siger netop noget om passion i deres afsnit om navigation med sanserne i bogen: Følelser i ledelse:

*”I stedet for at lade passionen blive hjemme, skal vi tage den med på arbejde”  
(Olsen & Tanggaard, 2011, s. 188)*

Som lederen pointerer i ovenstående udtalelse, så oplever hun at der er nogen, der ikke er klar til det. Dette fokus på at inddrage følelser i ledelse omtales også af Olsen & Tanggaard, som skriver at mennesker er utrygge ved disse flydende grænser, men pointerer at det er vigtigt at vi overgiver os og giver os hen, så vi kan møde verden som den er. Vi skal ud fra deres synspunkt skabe balance og sammenhæng mellem fornuft og følelser, mellem arbejde og familieliv (Olsen & Tanggaard, 2011).

Endvidere understreger Olsen & Tanggaard, at det er vanskeligt at arbejde ud fra en sanselig ledelsespraksis og at det stiller store krav, men også at den sansende tilgang vil "udvide vores liv og give os følelsen af værdi i vores ledelsespraksis" (Olsen & Tanggaard, 2011).

Det slår os at følelser og kreativitet i organisationen lader til at gå hånd i hånd, når vi beskæftiger os med mellemliderniveauet. Som vi beskrev i afsnit 2.0 havde vi forud for at vi startede på dette projekt en oplevelse af at der er noget særligt på spil i mødet mellem system og individ. Vi bekræftes i at kreativitet en nødvendighed, når vi beskæftiger os med ledelse af de kommunale velfærdsområder og vi finder at de følelser, der er beskrevet i dette afsnit er af stor betydning for kreativiteten. Vi kan naturligvis ikke udelukke at vi "finder det vi leder efter", men da der i empirien er tale om markante signaler fra informanterne, tolker vi at der må være noget om det. Vores oplevelse, når vi vender blikket opad i de organisationer, hvor vi selv fungerer som ledere, er at der på topledelsesniveau ikke tales om følelser og kreativitet, men om evner og innovation. Samme billede får vi i forhold til professionalisering af ledelsen, som læres væk fra praksis og innovation, der læres på kurser og temadage væk fra hverdagen (Wegener & Tanggaard, In press). Man kan måske tale om at en dekobling, hvor ledelse og innovation læres som teknikker, der efterfølgende skal integreres i praksis, en diskussion vi vil tage fat på i afsnit 5.3.3.

## Opsummering på følelser

Vi kan konstatere at vores empiri fortæller at de kognitive evner, som beskrevet af Sternberg, i en vis udstrækning må vige for følelsernes betydning for kreativitet, idet informanterne vægter følelser som drivkraft i relation til kreativitet.

Tryghed er en "favorit følelse" i vores empiri og den bliver fremhævet som en følelse der opstår i relationen mellem mennesker.

Tryghed er en følelse der går igen, når vi snakker om mod til kreativitet. Vi har valgt at beskrive mod i et særskilt afsnit, da det er et tema, der går igen i fokusgruppeinterviewene.

### 5.3.3 Mod

Empirien beskriver at lederne finder kreative løsninger, som går imod eksisterende regler og retningslinjer og at de til tider håndterer overordnede beslutninger på en anden måde end de var tænkt, fordi løsningerne på den måde giver mening for dem. Vi har også fundet eksempler i vores empiri på at lederne har været tilbageholdende med de kreative løsninger på grund af risikoen for repressalier. En leder fra ældreområdet siger i forbindelse med spørgsmål om hvorvidt kreativitet og innovation kræver særlige evner:

*"Jeg synes også meget at det kræver tryghed, for man skal være sikker på, at man ikke får et rap over fingrene. Hvis man for tit får at vide at det ikke var godt det man lavede, så bliver man jo bremset i sin kreativitet" (Bilag 9, s. 16)*

Lederen beskriver hvordan hun oplever at tryghed og sikkerhed hænger sammen i forhold til at være kreativ og at rap over fingrene hæmmer kreativiteten. Vi finder det berettiget at tale om mod i forhold til kreativitet, hvilket vi blandt andet underbygger med Tanggaards beskrivelse af hvordan kreativitet kræver mod, fordi det kan vække modstand i samtiden (Tanggaard, 2009).

Det følgende citat handler om, hvordan en leder fra ældreområdet på trods af regler sørger for at en udfordring løses på en kreativ måde. Hun tør bruge og kommunikere sin egen følelse af utilfredshed og frustration. Hun kan ikke acceptere at en borger ikke imødekommes og handler på sin egen følelse af, hvad der er det rigtige at gøre og ikke hvad reglerne foreskriver hende.

*"Tove der brækkede armen og hun bor over i ældreboligen og hun kommer over på plejecenteret hver middag og spiser sin mad og da hun nu har brækket armen kan hun ikke gå med sin rollator. Så ringer visitator fra myndighed og siger: Hvad gør vi nu? Det er ikke noget problem siger jeg, hun skal have en pakke der hedder ernæring og så følger hjemmehjælperen hende over og så spiser hun over i vores cafe og så spise hun sammen med dem hun plejer at sidde med og få snakket med dem hun plejer at snakke med, så det er ikke noget problem. Men så siger visitatoren, det må man ikke, fordi der er ikke en pakke der hedder at ledsage. Så siger jeg, det er da ikke noget problem, fordi det kan vi jo bare gøre. Så svar hun, det ved du godt, det kan man ikke, for det er jo politisk bestemt. Så må jeg bare sige godt, det er ikke mit problem, det er dig der må løse det hun hører ikke med i mit regi og så ligger jeg telefonen. Men det kan jeg jo ikke holde ud. Så spørger jeg hjemmehjælperne senere på dagen om de kan få hende ind på kørelisten. Hvorefter jeg siger, glem det, vores aktivitetsmedarbejder henter hende." (Bilag 9, s. 6)*

Lederen beslutter sig for at benytte sine egne folk til at løse problemet, fordi hun vælger at lade sine følelser være drivkraften i hendes ledelsespraksis og ikke de strategisk planlagte strukturer på området (Elmholdt og Tanggaard, 2011). Affødt af citatet er der efterfølgende en dialog i fokusgruppen om det faglige perspektiv i den løsning, som lederen valgte at gennemføre, hvilket indikerer at fagligheden, som beskrevet i afsnit 3.3, udover følelser er på spil i situationen.

Citatet om Tove handler om mod, mod til at gå imod gældende regler, være det informanterne kalder "civil ulydig". Digmann beskriver at mange offentlige ansatte er ildsjæle, som gerne vil udvikle og formidle høje faglige standarder til samfundsmæssig nytte (Digmann, 2011). Måske handler det om at lederen i citatet er kreativ ud fra hvad hun mener, er rigtigt i situationen og giver samfundsmæssig nytte.

Følgende citat er en opfølgning på citatet om Tove, hvor en anden leder fra ældreområdet reflekterer over det ledelsesmæssige dilemma, som hun står i med "regelsæt" på den ene side og hendes faglighed på den anden side.

*"Jamen visitator ved jo ikke, hvad vi ved og jeg tror, de sidder og tænker at de har et regelsæt, og det er sgu svært at være visitator. Men det er sørme også svært at være distriktsleder, giver man los en gang og hvad så næste gang får man den så smidt i hovedet af medarbejderne – du gav da lov sidst. Der er sku mange dilemmaer. Vi er bundet af regler mere end vi nogensinde har været. Det her år 2011 har været et rent helvede, for at sige det rent ud. Og tør man være civil ulydig? Ja, du gør.." (Bilag 9, s. 6)*

Lederen slutter af med at sige; *"ja, du gør"*. Det bringer os over i en anden interessant vinkel i forhold til at være modig i sin ledelsespraksis.

Det faktum at denne leders kollega har turdet være *"civil ulydig"* baner måske vejen for at lederen selv vælger at være modig næste gang hun føler at regler og struktur hindre hende i at agere, som hun finder værdifuldt i relation til en borger og fagligt set.

Wenger siger i hans teori om deltagerbaner at de erfaringer vi gør os, det vi ser andre gøre, er med til at bane vejen for vores egen adfærd i en anden kontekst. I dette tilfælde har nogen banet vejen for at lederen tør handle på en ny måde (Wenger E., 2004).

Nedenstående citat fra en daginstitutionsledere underbygger denne teori:

*"...men det kan jo give nogle nye handlemønstre at der lige er en der viser vejen. Det kan da godt være at den ene pædagog har hørt at hun fortæller historier på den måde og så tør hun måske godt gøre det dagen efter på en anden måde."*  
(Bilag 10, s. 15)

Daginstitutionslederen taler her om nye handlemønstre, om kreativitet i hverdagen, de små forandringer som på sigt kan føre en ændring af praksisfeltet med sig. Vi tænker at det kan forklares med begrebet lille c, hvor kreativitet kan vælges af den enkelte og foregår i den daglige praksis.

Denne institution ender måske med at blive kendt som en *"eventyr"* daginstitution, hvor de gode historier er med til at udvikle børnene, en forandring som er sket gennem kreativitet med lille c. Samme resultat kunne måske være nået gennem radikal kreativitet, kreativitet med stort C ved at lederen for eksempel havde fået en radikal idé om at ændre daginstitutionens koncept til en *"eventyr"* daginstitution. Kreativitet med lille c, som beskrives i citatet må altså ikke underkendes, idet denne form for kreativitet også kan nå væsentlige resultater. Resultater som i højere grad har rod fæste i praksis, fordi ændringen er opstået som en bottom-up proces fra medarbejderniveau til organisationsniveau.

## **Opsummering på mod**

Nogle ledere giver udtryk for at tryghed har betydning for at de tør agere på nye måder. Vi kan også konstatere at nogle ledere på trods af overordnede retningslinjer gennemfører kreative løsninger, der går imod de gældende regler. De motiveres i forskellig udstrækning af behov for tryghed på den ene side og høj faglighed på den anden side.

Mod handler ikke kun om at gå imod overordnede retningslinjer, men også om at træde nye stier i den daglige praksis.

Kreativitet med lille c må ikke underkendes, da det over tid kan betyde væsentlige ændringer.

### 5.3.4 Grænsekrydsning

Som beskrevet i teoriafsnittet har vi en antagelse om at grænsekrydsninger er et vigtigt element i forhold til at fremme kreativitet i en organisatorisk kontekst. Vi har derfor ladet grænsekrydsning indgå som et tema i vores interviewguide. Begrebet grænsekrydsning udspringer af et social situeret perspektiv og er et nutidigt begreb, som vi ikke har fundet beskrivelser af i Amabiles tekster. Amabile har et socialpsykologisk perspektiv og derfor er betydningen af mødet mellem forskellige praksisser ikke umiddelbart tydeligt i hendes tekster.

I dette afsnit vil vi udbrede begrebet grænsekrydsning og se på hvad vores informanter har fortalt om værdien af det at krydse grænser med andre praksisfællesskaber og om hvorvidt det fremmer eller hæmmer kreativiteten i en organisatorisk kontekst.

#### Grænsekrydsning og praksisfællesskaber

Grænsekrydsning stammer fra Wengers begreb om praksisfællesskaber. Et praksisfællesskab bevarer både forbindelsen med resten af verden, men samtidig danner det en grænse (Wenger s. 124).

Wenger anvender ikke selve begrebet grænsekrydsning, som benyttes af Tanggaard. I forbindelse med arbejdet med kreativitet beskriver Tanggaard grænsekrydsning som det at, bevæge sig på tværs af mange kontekster, forstået som både mental og fysisk bevægelse på tværs af praksisfællesskaber. Tanggaard beskriver hvordan disse krydsninger på tværs af praksisser kan være kimen til forandring og måske kreativitet. Det er i krydspreset at det nye opstår (Tanggaard 2009).

#### Interviewspørgsmål

I vores empiriindsamling iscenesatte vi en workshop, en grænsekrydsning mellem de 3 fagområder, ud fra en antagelse om at grænsekrydsning kan fremme kreativitet. Intentionen med workshoppen var at skabe et konkret udgangspunkt for det efterfølgende fokusgruppeinterview og for at igangsætte en refleksionsproces over egen og andres praksis. Vi stillede i fokusgruppeinterviewene følgende spørgsmål for, at få belyst om grænsekrydsninger mellem forskellige faggrupper fremmer eller hæmmer kreativitet i en offentlig organisatorisk kontekst.

- Blev I inspireret til mere kreative og innovative metoder til håndtering af jeres udfordring fra de andre fagområder? Hvilke?
- Hvad tænkte I da I lyttede til de andre lederes bud på løsninger af jeres problemstilling – tænkte I at der er flere begrænsninger eller færre begrænsninger end de så? Hvilke?
- Sparrer I normalt med andre fagområder?
- Ville I gerne have mere samarbejde med andre sektorer? Hvad hindrer jer I det?

## Ledelsesteam og samarbejdsarenaer

Alle informanterne er enige om, at mødet med andre faggrupper er meget givende. De får nye vinkler på de udfordringer de sidder med ved at de andre faggrupper stiller spørgsmål til noget af det som blot er vaner i egen praksis og som er blevet en praksis, der ikke længere reflekteres over. Særligt interessant er det, at de beskriver det som givende at de andre faggrupper bruger andre begreber, hvilket skærper deres egen opmærksomhed på, hvad det egentlig er de går og siger. En informant fra ældreområdet beskriver det således:

*"Jeg synes som M. siger, at det der med at nogle af ordene er anderledes, det kan godt gøre at man selv bliver mere skærpet. For jeg har før oplevet at vi har siddet med folk fra vores egen kommune med folk fra et andet fagfelt og de siger altså nogle andre ting, der gøre tingene lidt mere klart for mig."*  
(bilag 9, s.3)

Informanterne udtrykker ønske om at kunne grænsekrydse med andre faggrupper i deres daglige praksis, men der er behov for bedre strukturer og rammer end de oplever i den offentlige sektor i dag. Hvis vi skal koble det til afsnittet om ledelse i den offentlige sektor kan man måske sammenholde det ønske lederne udtrykker med kravet om samarbejdsarenaer i et helt andet omfang end vi ser i den offentlige sektor i dag. Gennem samarbejdsarenaer kan ledernes faglige kompetencer og ressourcer kommer i spil og dermed være med til at fremme kreativitet og innovation (Sørensen & Torfing, 2010). Ledernes ønske om bedre strukturer og rammer for grænsekrydsning kan desuden tænkes løst med det Vøxted beskriver som anderledes strukturmodeller, inspireret af netværksteori (Vøxted, 2010, nr .04). Indenfor nyere ledelsesteori anses ledelsesteam og netværk som det mest betydningsfulde i forhold til at kunne løse de komplekse opgaver og udvikle nye løsninger. Trillingsgaard & Albæk går så vidt at de siger at ledelsesteam er danske organisationers svar på oliefelter (Trillingsgaard & Albæk, 2011).

Ledernes ønske om at grænsekrydse og indgå i forskellige netværk hænger således fint i tråd med det nutidens ledelsesteoretikere påpeger som væsentlige i forhold til en fremtidig offentlig kontekst. Daginstitutionslederen illustrerer i nedenstående citat hvordan det at indgå i forskellige netværk er inspirerende og giver anledning til refleksion over egen praksis:

*"ja – så sige, noget af det de kan andre steder – det kunne vi lære noget af. Også det der med at få hørt – de der omkvæd vi altid hører og som vi går rundt og har i vores hverdag og i vores samarbejde. Lige pludselig høre nogen andre forholde sig til – hvad er det egentlig vi siger. Altså det synes jeg kunne være spændende"*(Bilag 10, s. 3)

Grænsekrydsninger mellem forskellige praksisfællesskaber er produktive, når det kommer til kreativitet. Som Tanggaard understreger så betyder det, at når man er kompetent deltager inden for en bestemt praksis, så kan man have brug for at søge deltagelse i en anden praksis med intentionen er at lære noget nyt. Deltagelse i en anden praksis skal give mening og kræver en nysgerrighed, så man herigennem kan stille nye spørgsmål til egen praksis (Tanggaard, 2008).

## Kobling og dekobling

Der er som vi har beskrevet under ledelsesafsnit 3.3 en tendens til professionalisering af ledelse i den offentlige sektor. Ledere skal i stigende grad have en formel lederuddannelse, hvilket vil sige at de lærer ledelse væk fra den praksis, som de skal udøve ledelse i. Wegener & Tanggaard betegner bevægelse mellem skolebænk og praksis for dekobling – kobling (Wegener & Tanggaard, In press). Pointen er at vores liv udfolder sig tværkontekstuel, hvilket også gælder for ledelse.

En anden form for kobling og dekobling handler om at f.eks. retningslinier fastlægges et sted, typisk højere oppe i hierarkiet, de bliver filtreret ned igennem hierarkiet og bliver forhandlet og genforhandlet, så der hele tiden sker koblinger og dekoblinger. Ifølge Tanggaard & Wegener ligger der noget kreativitetspotentiale i, når mennesker forsøger at give mening til det de laver til noget, der rent faktisk er gangbart. Nedenstående citat fra en leder på ældreområdet mener vi handler om denne kobling – dekobling.

*”Vi har jo sådan et lag i vores organisation. Og vi kan så som det udførende niveau, godt have en anderledes og måske mere kreativ opfattelse af hvordan tingene skal udføres” (Bilag 9, s. 6)*

Lederen siger at når der træffes beslutninger på et højere niveau i organisationen er der tale om en dekobling fra hendes daglige praksis. Hun skal gennem kreativitet transformere beslutningen til egen praksis.

## Opsummering på grænsekrydsning

Empirien fortæller os at grænsekrydsninger i en eller anden form har betydning for kreativitet. Det kan dels handle om ledelsesteam, netværk eller samarbejdsarenaer, hvilket er de begreber, som nutidig ledelses- og kreativitetsteori benytter sig af.

Vores analyse af temaet grænsekrydsninger har gjort os nysgerrige på begreberne kobling og dekobling, blandt andet fordi vi i litteraturen finder bud på at der her ligger et kreativitetspotentiale, hvilket vi også i vores empiri finder antydninger på.

### 5.3.5 Skyggesider af kreativitet

Når man taler om kreativitet og innovation er det oftest i en positiv betydning, fordi begreberne er koblet til noget nyttigt og værdifuldt. Vi støder i empirien på nogen af kreativitetens mulige skyggesider i form af opdeling i kreative og ikke-kreative mennesker, samt at risikovilligheden som er nødvendig for at agere kreativt har en bagside. Vi bliver optaget af disse tegn på at kreativiteten kan have skyggesider og bliver derfor nysgerrige på hvad kreativitetslitteraturen beskriver omkring dette emne. I vores søgning i litteraturen finder vi blandt andet forfatter Jens Skou Olsens artikel om kreativitetens og ledelsens skyggesider, hvor han beskriver negativ kreativitet lige fra kreativ bogføring til voldsomme forbrydelser



(Olsen, 2010). Vi finder også tekster af Tanggaard, hvor hun sætter fokus på at der er omkostninger ved en kreativitetsdiskurs, idet det nye altid betyder at miste eller forlade noget andet (Wegener & Tanggaard, In press).

## Kreative og ikke-kreative mennesker?

Vi finder eksempler på en beskrivelse af kreative mennesker som noget særligt, hvilket må have den konsekvens at der er mennesker som ikke opfattes som kreative. Nedenstående citat fra dagsinstitutionslederne er et af eksemplerne på en sådan beskrivelse:

*”Jeg synes også at det at være kreativ som menneske – det er den der med at være mulighedsorienteret. Altså den der med at man nogen gange kan vælge en anden løsning end den der ligger lige for, at man tænker, at man ikke bliver så vane – at man har brug for at blive udfordret lidt, altså meget sådan eksperimenterende – det tror jeg også kreative mennesker er.” (Bilag 10, s. 14)*

Vi kan ikke vide om informanterne kommer med disse beskrivelser af kreative mennesker, fordi vi sætter fokus på emnet og fordi vi stiller de spørgsmål, som vi gør. Derfor kan vi selvfølgelig ikke drage entydige konklusioner på om der er tale om en generel opfattelse i daglig praksis.

Vores opfattelse er at vi på den ene side har Sternberg som taler om særlige individuelle kognitive evner set i forhold til radikal kreativitet – vi er ikke alle en Picasso, men han mener samtidig at alle godt kan beslutte sig for at være kreative i forhold til en daglig praksis. Amabile har ligeledes en individuel tilgang til kreativitet men inkluderer i højere grad de betingelser den sociale kontekst udgør i forhold til individet. Tanggaard tænker kreativitet ind i et situeret perspektiv, hvilket betyder at det er med udgangspunkt i relationer at kreativitet opstår. Dermed siger Tanggaard at kreativitet kan læres.

Kreativitetsteorien giver ikke et entydigt svar på hvorvidt det kræver særlige evner at være kreativ, men skal ses i lyset af at der er en historisk udvikling, idet de 3 teoretikere Sternberg, Amabile og Tanggaard, som vi her har fremhævet, har forsket i kreativitet i forskellige årtier.

Vi forestiller os at i takt med at kreativitet og innovation italesættes og praktiseres i den offentlige sektor, vil den måde hvorpå vi omtaler kreativitet, forandre sig frem mod en opfattelse af kreativitet, som noget der kan læres.

Vi vil nu udfolde en mulig skyggeside ved den måde, hvorpå lederen håndterer kreativitet blandt medarbejderne i praksis som i dette tilfælde handler om at hylde medarbejdere, som tager særlige initiativer. Lederen beskriver dilemmaet i følgende citat:

*”I vores organisation synes jeg meget, jeg fordrer eller hylder at der er nogen der selv kan tage nogle initiativer eller selv konstruere noget og fremlægge det for andre – det synes jeg det skal hyldes når det sker. Og det er jo så der, hvor der kan blive ubalance, for der er nogen der er rigtig gode til at tænke – åhh det var da smart i forhold til de pressede rammer eller de kontekster vi er i og når der så er nogen der skaber det og der er nogen der ikke gør det – der bliver der*

*ubalance. Så er der jo dem der skaber rigtig meget, der bliver hyldet rigtig meget.” (Bilag 10, s. 14)*

Det dilemma der rejses her finder vi ikke beskrevet i Amabiles tekster om hvad der fremmer og hæmmer kreativitet i organisationer. Amabile beskriver vigtigheden af at opmuntre den enkelte medarbejder til kreativitet, men hun har ikke blik for hvordan opmuntring af én medarbejder påvirker andre medarbejdere.

Når vi ser på det fremhævede dilemma tænker vi at det i bund og grund handler om relationer mellem leder og medarbejdere og medarbejderne imellem og om at lederen kender sine medarbejdere tilstrækkelig godt til at kunne tage individuelle hensyn i den kommunikationsstrategi, der tages i anvendelse.

## **Risikovillighed**

Amabile skriver at ledelsen fra øverste til nederste lag i organisationen skal opmuntre til risikovillighed (Amabile, 1998). I nedenstående citat er en skoleleder inde på noget interessant, som vi ikke finder udfoldet tydeligt af Amabile, nemlig hvorvidt man kan spare op på en konto og få kreditværdighed?

*”Det betyder da at når man er kreativ og innovativ så kan man jo også godt tage fejl et eller andet sted og så er det jo rart et eller andet sted at vide, det her er ikke så godt, men vi har lidt kredit at løbe på og det ved jeg godt det kan man jo i virkeligheden slet ikke. Men det kan godt føles sådan og det er måske meget rart.” (Bilag 11, s.10 )*

Op til dette citat fortæller lederen at borgmesteren flere gange har fremhævet deres skole og deraf udleder lederen at de som skole har lidt kredit at løbe på. Borgmesterens intention med at fremhæve skolen er muligvis ikke at opmuntre til risikovillighed, men lederen opfatter den anerkendelse, der ligger i at blive fremhævet, som en opmuntring til fortsat at være kreativ og dermed også ind imellem at fejle.

## **Opsummering på skyggesider af kreativitet**

Kreativitetsteorien giver ikke et entydigt svar på hvorvidt det kræver særlige evner at være kreativ, men nyere kreativitetslitteratur går i retning af en tænkning om at kreativitet kan læres.

Lederen må anlægge en kommunikationsstrategi som kendetegnes af et godt kendskab til den enkelte medarbejder, hvis man vil undgå en ubalance medarbejderne i mellem.

Opmuntring kan fremme risikovillighed, der er en af betingelserne for kreativitet.

Vi vil nu med udgangspunkt i de gennemgåede kategorier og de spørgsmål vi har stillet os selv gennem analyseafsnittet afslutte med et samlende diskussionsafsnit.

## 5.4 Mosaikkens mange facetter

I følgende afsnit vil vi diskutere vores analyse af empirien. Vi vil tage et metaperspektiv på de enkelte analyseafsnit og koble vores empiriske fund sammen på nye måder. Vi har undervejs i analyseafsnittet lavet korte opsummeringer, som vi i dette afsnit vil samle i mere overordnede temaer. Andre opsummeringer fra analyseafsnittene, som vi finder særlig interessante, vil vi diskutere særskilt. Endvidere vil vi i dette afsnit se nærmere på, hvad vi **ikke** har set i vores undersøgelse og hvad vi muligvis kunne have fundet, hvis vi havde valgt et andet undersøgelsesdesign. Vi vil i den forbindelse i et vist omfang komme ind på de mulige begrænsninger, der er forbundet med vore valg af metode, men henviser i øvrigt til afsnit 4.3, hvor vi diskuterer valg af metode og design.

### Kontekstspecifikke betingelser for kreativitet

Vi har i stor udstrækning fundet at mellemlederne oplever at de betingelser Amabile beskriver, som noget, der fremmer og hæmmer kreativitet, også er i spil i en offentlig dansk kontekst. Ud fra mellemledernes perspektiv kan vi konstatere:

- at der skal være en passende balance mellem pres og udfordring
- at der er nuancer på hvornår frihed opleves som fremmende
- at der skal være den rette mængde af ressourcer
- at der skal være en passende frihed
- at der skal være en passende forskellighed i arbejdsgruppen
- at der er en passende faglig viden og kontekstuel viden om det fagområde man er leder i

Mellemlederne har i vores undersøgelse bekræftet at de betingelser Amabile beskriver som betydningsfulde for kreativitet i organisation, er betingelser, som de også finder væsentlige. Vi kan derfor fristes til at konkludere at betingelserne generelt set er universelle, men udmøntningen af betingelserne er kontekstafhængig. Vores empiri tegner et billede af, at den konkrete kontekst er afgørende for betingelserne for kreativitet.

Som det fremgår i analyseafsnittet er der forskelle mellem det den ene leder oplever som frihed og det en anden leder oplever. På samme måde er der forskel på hvornår et pres opleves som noget, der giver energi og skaber kreativitet og hvornår det opleves som et negativt og hæmmende pres. Vores empiri angiver således på ingen måde hvad en "passende" balance er, men indikerer at det afhænger af den konkrete situation og de konkrete individer i situationen, hvordan kreativitet påvirkes. Vi ser denne form for kreativitet, som noget der er dybt forankret i den konkrete praksis og derfor ikke kan gøres til noget universelt. Wegener og Tanggaard beskriver hvordan der er tale om et håndværk, når den praksisforankrede kreativitet praktiseres (Wegener & Tanggaard, In press). For mellemledere, der vil skabe optimale betingelser for kreativitet i deres organisation, er der ingen genveje, i form af et kursus, hvor de kan lære kreativitetens hvad, hvordan og hvorfor. De må lære det i praksis og de må finde frem til en "passende balance" ved at afprøve, ved at sanse og ved at være i dialog med de enkelte individer i organisationen.

## Kontekstspecifik eller ej?

Vi skriver i forbindelse med vores problemformulering at hensigten med at undersøge betingelser for kreativitet og innovation er at udvide handlemuligheder for mellemledere indenfor de 3 fagområder.

Ovenstående diskussion af at betingelserne er kontekstspecifikke, leder i retning af at lederne kun kan lære at skabe betingelser for kreativitet i deres daglige praksis. Men kan det virkelig passe at de ikke kan lære at skabe gode betingelser for kreativitet, dekoblet fra deres praksis? Findes der ikke dele af de kreative processer, som gælder uafhængigt af den konkrete kontekst?

Wegener og Tanggaard kalder den del af de kreative processer, som handler om metoder og koncepter, for håndgreb, der kan læres udenfor den konkrete kontekst. Man kan blive inspireret til og få viden om hvordan man ud fra et teoretisk ståsted kan fremme kreativitet i praksis (Wegener & Tanggaard, In press). Vi vil højst konkludere at det der kan læres uden for konteksten, handler om at der er en række betingelser for kreativitet, der ser ud til at gælde i et eller andet omfang uafhængig af hvilke organisationer det handler om. Vi er varsomme med at generalisere og almengøre disse betingelser, idet vores undersøgelsesfelt er lille og snævert. I den forbindelse kunne det være yderst interessant at undersøge om der er tale om de samme betingelser, hvis vi spurgte ledere i forvaltninger eller topledere i kommunerne.

## Vi finder hvad vi lyser på!

Det kan ikke udelukkes, at vi finder de samme betingelser for kreativitet, som Amabile, fordi vi søger efter lige netop disse betingelser. Vore interviewspørgsmål er bygget op omkring Amabiles betingelser for kreativitet og med vore spørgsmål sporer vi formentlig informanterne ind på disse kategorier. Styrken ved at bygge spørgsmålene op omkring Amabiles undersøgelsesresultater er at vi anerkender at der forskningsmæssig allerede er opbygget en omfattende mosaik, som vi med vores undersøgelse finder endnu nogle sten til.

Vi kunne i stedet have valgt at stille meget brede og åbne spørgsmål om, hvad mellemlederne opfatter som betingelser for kreativitet. Derved ville vi muligvis have fået andre temaer frem eller i hvert fald andre ord og begreber, som vi efterfølgende ville have været nødt til at samle i meningsenheder. Måske ville vi ikke have fået de nuancer og konkrete eksempler på kreative handlinger frem, som vi får i vores undersøgelse.

## Blik på egen proces

I analyse af empirien har vi som nævnt haft øje for nye sten til kreativitetens mosaik. I den forbindelse har det været en styrke at vi har været tre studerende i dette masterspeciale. Set i forhold til Amabiles beskrivelse af design af arbejdsgrupper i forhold til at fremme kreativiteten, vurderer vi, at vores projektgruppe opfylder samtlige krav. Udover forskelligheder i faglig baggrund og erfaringer, samt måder at arbejde på har vi delt begejstringen for arbejdet med dette masterprojekt, forstået på den måde at vi alle har prioriteret tiden til opgaven. Vi har løst de delegerede opgaver til den aftalte tid, vi har hjulpet hinanden, når vi stødte ind i problemer, og sidst men ikke mindst har vi haft øje for hinandens særlige styrker. Vi er ikke blevet sammensat af udenforstående, men har valgt at arbejde sammen, blandt andet fordi vi så styrkerne ved de her beskrevne forhold. Vi kommer fra forskellige praksisfællesskaber og bringer vores viden og erfaring ind i et nyt fællesskab. Vi har qua vores forskelligheder haft blik for noget forskelligt

i analyse af empirien, hvilket har medvirket til at gøre analysearbejdet nuanceret, men til tider også besværligt og tidskrævende.

Det skal dog nævnes at vi på nogle områder kan betragtes som en homogen gruppe, idet vi alle tre er rundet af den offentlige sektor, vi er alle professionsuddannede og vi er alle kvinder. Det kan ikke udelukkes at forskellighed på disse områder ville have været en yderligere styrke for projektgruppen.

## **Analyse triangulering**

Med henblik på at sikre de bedste muligheder for at finde det vi ikke umiddelbart lyste på, har vi anvendt forskellige analysemetoder. Efter gennemgang af hele empirien havde vi 20 faktorer, som ifølge lederne er i spil i forhold til kreativitet og innovation, her kunne flere ikke umiddelbart kobles med Amabiles teori. Se bilag 8: Faktorer i spil.

I behovet for at ordne data afprøvede vi forskellige redskaber. Vi undersøgte blandt andet om faktorerne kunne opdeles i individ-gruppe-organisation- omverden. Men da denne opdeling viste sig ikke at give mening afprøvede vi en opdeling af faktorerne på individniveau, ledelsesniveau og organisationsniveau. Heller ikke den opdeling hjalp os i strukturering af data. Vi afprøvede yderligere to opdelinger før vi valgte at vende tilbage til Amabiles kategorier i figur 2, kombineret med de faktorer, som vi valgte at kalde nye fund eller nye sten til kreativitetens mosaik. Undervejs i processen arbejdede vi med de nye fund som modsætninger og paradokser, fordi vi på den måde oplevede at få et analytisk redskab, der hjalp os med at finde flere vinkler. Processen med afprøvning af forskellige struktureringer af faktorerne gav refleksion og indsigt, som var meget brugbar i den efterfølgende analyse. Vi mener derfor, at vi gennem disse forskellige tiltag har optimeret mulighederne for at finde de guldgruber, som skjulte sig i empirien.

Vores undersøgelse kan med rette kritiseres for at være bundet meget op på Amabiles teori (figur 2) og dermed for, at hendes tilgang har "farvet" empirien og analysen. Vi har dog som ovenstående uddybning af, hvordan vi har arbejdet os igennem forskellige analysefaser, viser, forsøgt at bevæge os væk fra Amabiles teori, fremfor blindt at følge den gennem analysen.

## **Hvor skiller vores resultater sig ud?**

Vi har som beskrevet afdækket fund, som vi mener, skiller sig ud fra Amabiles kategorier. Dette skal ikke forstås som et tegn på at vi mener at vores undersøgeles på nogen måde kan sammenlignes med Amabiles forskning gennem 23 år. Vi finder det interessant og bliver særlig nysgerrige på det uventede og det der i vores undersøgelse adskiller sig fra det, vi finder i Amabiles kreativitetslitteratur.

Det kan overvejes om den divergens der er mellem Amabiles kategorier og det vi finder i vores empiri skyldes følgende faktorer. For det første er Amabiles resultater hovedsagelig fremkommet gennem kvantitative undersøgelser i form af spørgeskemaundersøgelser, mens vi har gennemført en kvalitativ analyse. Derfor får vi, som det var vores intention mange nuancer frem. For det andet er vore informanter mellemledere og som tidligere nævnt tilkæmper de sig i en vis udstrækning et ledelsesrum. Det fremgår ikke eksplicit af Amabiles tekster om der er forskel på data afhængig af hendes informanternes organisatoriske placering. For det tredje bevæger vi os i en dansk offentlig kontekst, hvor Amabile bevæger sig i en amerikansk kontekst og primært i den private sektor.

I det følgende vil vi diskutere nedenstående afvigelser fra Amabiles kategorier:

- At lederne tager ansvar, tager initiativ, skaber rum til kreativitet
- At efterspørgslen efter tryghed er markant
- At lederne er kreative på trods
- At kreativitet kan have etiske dilemmaer

#### At tage ansvar, tage initiativ og skabe rum

Vi finder at lederne **tager** ansvar, tager initiativ og skaber rum til kreativitet, mens Amabile taler om at lederne skal **give** ansvar og give rum, herunder give frihed. Hvordan kan det forklares?

Vore informanter er som nævnt ledere på institutionsniveauet og kan som sådan benævnes mellemledere i den kommunale organisation. Deres perspektiv og dermed deres beskrivelser i empirien, er den ledelse de selv bliver udsat for, som vi definerer som forvaltningsledelse, samt den ledelse de udøver overfor deres medarbejdere, som vi definerer som institutionsledelse. I Amabiles tekster opereres med 2 niveauer, nemlig leder- og medarbejderniveauet og det står ikke helt klart for os om Amabile mener at der ingen forskel er på betingelser for kreativitet på forskellige organisatoriske niveauer. Vi bemærker at Amabile taler om at give indflydelse og give udfordringer, som noget lederen aktivt tager stilling til i forhold til medarbejderen.

Vore informanter beretter gennem deres fortællinger om hvordan de tager ansvar, tager initiativ og skaber sig det nødvendige rum. Selvom de er ledere er de også medarbejdere og viser at de bestemt ikke er passive i forhold til hvorvidt deres nærmeste leder giver dem ansvar, frihed eller rum.

Vores empiri foregår indenfor den offentlige sektor på velfærdsområdet. Et område som er præget af en forholdsvis tæt relation til borgeren. Opgaver og ansvar er uddelegeret til mellemlederen og de udøver på denne baggrund, det vi kalder for selvledelse ved at opsøge egne opgaver, sætte sig selv mål og holde sig i udvikling (Bovbjerg, 2005). Lederne tiltrækkes af muligheden for ansvar og sætter en ære i at udføre deres arbejde på bedst mulig vis (Olsen & Tanggaard, 2011). Lederne skaber deres eget ledelsesrum uden nødvendigvis at have fået denne tildelt (Villadsen, 2008).

Som vi indledte med at skrive, havde vi forud for undersøgelsen, en antagelse om at der var noget særligt på spil på velfærdsområderne. Antagelsen bygger på vores beskrivelser af hvordan der i kølvandet på NPM indføres styringsredskaber, som betyder standardiseringer og flere regler, samtidig med at der er forventninger om høj kvalitet og individualiseret velfærd, som tilgodeser den enkelte borger. Dette paradoks stiller efter vores mening særlige krav til medarbejdere og ledere indenfor velfærdsområderne. Vi går så langt at vi siger at kreativitet er en nødvendighed indenfor disse områder i kommunerne.

Umiddelbart havde vi en forestilling om at de ydre styringssystemer med regler og standarder kunne "dræbe" kreativiteten, som Amabile kalder det. Teoretisk set ville dette være en naturlig konklusion. Men vi finder i vores undersøgelse at dette ikke er tilfældet. Måske har disse systemer, som kan føles snærende og begrænsende den modsatte virkning. Når reglerne og standarderne ikke giver mening og viser sig uhensigtsmæssige, bliver man kreativ og finder løsninger. Men vil det altid være sådan? Kan det ikke tænkes at systemerne kan blive så begrænsende at kreativiteten dør ud? En forklaring kunne være at der indenfor velfærdsområderne typisk er tale om medarbejdere og ledere med professionsuddannelser. De er

som vi har beskrevet uddannede til at lave faglige vurderinger og professionelle skøn, hvilket betyder at de medvirker til at sætte standarder for hvad der er en god undervisning, god pasning af børn og god pleje af ældre. Lederne vil derfor blive ved med at kæmpe for deres fagområde og finde løsninger, der lever op til deres faglige stolthed.

En anden forklaring på at regler og standarder ikke umiddelbart lader til at dræbe kreativiteten kan handle om at vores undersøgelse er gennemført i en dansk kontekst kontra en amerikansk. Denne forskel kan i sig selv have stor betydning, fordi der er forskel på både organiseringsformer og kultur i amerikanske virksomheder i forhold til danske virksomheder. Spørgsmålet om at tage ansvar, er måske netop noget særligt dansk? Vores undersøgelse har dog langt fra volumen til at konkludere en sådan antagelse og det må derfor forsat stå som et åbent spørgsmål og for os forblive en hypotese.

Vi kan ligeledes ikke vide hvordan fortællingerne ville have set ud, hvis vi samtidig havde indhentet empiri fra forvaltningsledere. Ville de have set anderledes på deres rolle i forhold til at give frihed og give rum til kreativitet?

#### Tryghed – er det et dansk fænomen?

I Amabiles artikel "How to kill creativity" fra 1998 beskriver hun, hvordan lederen skal fungere som rollemodel og støtte medarbejderne til at komme med nye ideer. Endvidere pointerer Amabile at lederne ved at skabe et miljø med tryghed fremmer kreativitet. Dette trygge miljø vil fordre at medarbejderne føler sig så sikre at de tør være risikovillige og kreative. Amabiles beskrivelse af begrebet tryghed viser hendes kontekstuelle perspektiv. Tryghed som begreb bliver en del af den ramme/kontekst der skal skabes.

Vores undersøgelsesresultater adskiller sig ved, at tryghedsbegrebet bliver udtalt i et mere situeret og personligt perspektiv. Lederne i vores empiri fortæller om tryghed som en følelse, der har betydning for den enkelte og som skabes i relation til andre. Trygheden skabes hos informanterne som en oplevet indre følelse, men vi tolker det som situeret i en given praksis, i mødet mellem den enkeltes deltagerbane og den organisatoriske praksis. Eksempelvis fortæller en leder hvordan hun føler sig tryk når en ældre kollega nikker anerkendende til hende og hun oplever, at hun kan læne sig op af hende. Dette beskrives i følgende citat som også er trukket frem i afsnit 5.3.2

*"...du er jo en af de gamle som man skal læne sig op ad. Og dem har vi ikke så mange tilbage af mere. Og så føler jeg mig jo tryk og godt tilpas og så kan jeg jo både trylle og gøre hvad som helst." (Bilag 9, s. 12)*

Lederens udtalelse viser netop at tryghed for hende er en følelse som er situeret i en relation til en anden. Hvor det for denne leder ikke handler om en ramme eller et miljø, men om en situeret social praksis, hvor hun gennem hendes livsbane har lært sig at anerkendelse fra denne ældre kollega skaber tryghed, som giver hende grobund for at "trylle".

Udover at tryghedsbegrebet i vores undersøgelse udfoldes i et situeret og personligt perspektiv finder vi at informanterne lægger markant meget vægt på tilstedeværelsen af tryghed. Dette er særlig bemærkelsesværdigt, da vi på intet tidspunkt i fokusgruppeinterviewene gør brug af begrebet tryghed i formuleringen af spørgsmål. Der er således tale om noget, som informanterne griber ud fra deres egne opfattelser af hvad der har betydning for kreativitet. Men betyder det at der ikke eksisterer kreativitet, hvis der ikke er en

udtalt tryghed i organisationen? Set i lyset af hvor markant informanterne lægger vægt på tryghed burde svaret være: ingen tryghed – ingen kreativitet, men igen må vi sige, at så enkelt er det ikke. Der er, som vi startede med at diskutere i dette afsnit, tale om en balance, som er forskellig fra individ til individ og fra situation til situation.

Hvad kan der være på spil, siden tryghedsbegrebet bliver mere markant i vores undersøgelse end Amabiles? Handler det om, at tryghed er et særligt dansk kulturelt fænomen? Hofstedes forskning i organisatoriske kulturforskelle markerer, at der i danske organisationer er en udtalt feministisk organisatorisk kultur, hvor tryghed vægtes højt (Hofstede 1984). Denne feministiske kultur kunne hypotetisk set tænkes øget i et velfærdsområde, hvor antallet, af kvindelige ansatte er markant højere. Ligeledes var 11 ud af vores 12 informanter kvinder. Dette kunne principielt set godt have en indflydelse på, at tryghedsbegrebet blev så diskursivt overrepræsenteret i vores empiri.

### Kreativitet på trods

Amabiles forskning giver som før beskrevet et klart bud på hvad der kan fremme og hæmme kreativitet i organisationer. Når vi, som insidere, kigger på den offentlige organisation via vore egne jobs og erfaringer, men også som delvis outsiders via vores empiriindsamling, falder den tanken os nær, at kreativitet må være et ikke eksisterende fænomen i dansk offentlig organisatorisk kontekst. Informanterne beretter om fravær af ressourcer og man skal blot læse en lokalavis for at blive informeret om nedskæringer i den offentlige sektor, lukkede plejehjem, skoler eller institutioner. Friheden er begrænset via lovgivning og retningslinjer samt øget afrapportering eksempelvis via kvalitetsrapport, elevplaner, handleplaner osv. Ikke nok med det, oplever vores informanter også at de ikke opmuntres, støttes og anerkendes fra den overordnede ledelse. Nogle beskrev endda hvordan de oplever, at forvaltningscheferne knap nok aner at de eksisterer. En af lederne sagde eksempelvis til spørgsmålet om anerkendelse fra forvaltningsniveauet:

*”Der er ikke mange der ser hvad jeg gør.” (Bilag 9, s. 11)*

Hvis Amabiles teori var en lineær årsags – virkningsteori, måtte konklusionen være, at kreativiteten i den danske offentlige sektor er død, borte og ikke eksisterende. Overraskende interessant er det, at det langt fra er det vi oplever, observerer og det fokusgruppeinterviewene fortæller os. Der er masser af kreativitet, det faktisk bobler, syder og sprudler med kreativitet ude i den danske offentlige sektor. Gad vide hvordan det hænger sammen?

De mellemledere som vi interviewede er kreative i deres daglige praksis på trods af, at de ikke oplever at de får optimal støtte fra deres chefer. Lovgivningen oplever de til tider udfordrer dem til blot at være endnu mere kreative og ikke mindst fastholder de, at de skaber frihed til at arbejde kreativt på trods af de vilkår de har. Interessant nok finder Tanggaard og Wegener noget lignende i deres undersøgelse, idet de beskriver hvordan lederne udfordrer sig selv og bruger deres intuition til at finde på andre tilgange til at løse problemer på. Lederne ser ud til at trives med at arbejde med komplekse opgaver. De identificerer sig med deres organisation og vil gøre, hvad de kan for at få medarbejderne til at have det godt (Wegener & Tanggaard, In press). Det skal retfærdigvis fremhæves at lederne ikke giver et ensidigt billede af begrænsende betingelser, men også beretter om anerkendelse og opbakning fra nærmeste leder og fra deres medarbejdere, samt om at de kan skabe rum, fordi de har friheden til det.



Afslutningsvis kunne dette ovenstående beskrevne skisma, med kreativitet på trods, besvares med Amabiles teoretiske optik, at den virkelige kilde til kreativitet ligger i den indre motivation. Og måske handler dette med lederens evne til at være kreative på trods grundlæggende om deres indre motivation. Eller måske kan kreativiteten bare slet ikke slås ihjel?

### Kreativitetens anden side

I gennem dette masterprojekt er det fremtrædende at vi ser på kreativitet som et overvejende positivt fænomen. Vi har kort berørt dilemmaet om hvorvidt nogle mennesker er mere kreative end andre. Man kunne også formulere det som det, at der findes visse mennesker andre opfatter og tillægger større kreative evner end andre. Hvem råder så diskursivt over denne magt? Er det lederne?

Hvad siger vores empiri og kreativitetsteorien om ovenstående dilemma?

Sternberg tager udgangspunkt i individet og særligt kobler han intelligens til kreativitetsbegrebet. Sternberg mener, at der er mennesker der har særlige kreative evner, men samtidig siger han at mennesker kan beslutte sig til at være kreative. Som vi tidligere har beskrevet så benytter forskningen begreberne lille c og stort C til at differentiere måden at forstå kreativitet på. Kreativitet i dagligdagen kan man beslutte sig til, lille c, men at blive en ny Picasso kræver særlige evner, stort C.

Ud fra et situeret perspektiv, så opstår kreativitet i relationer og handler måske om at nogle medarbejdere har haft muligheder for at være kreative og bliver kreative, fordi lederne ser dem som kreative eller fordi de indgår i et praksisfællesskab, hvor kreativitet ses som et gode.

I vores empiri får vi indtryk af at lederne opfatter nogle mennesker som kreative og andre som ikke-kreative. Umiddelbart giver det indtryk af et kognitivt perspektiv på kreativitet – og så alligevel ikke. I flere tilfælde taler lederne om at viden og erfaring har indflydelse på de kreative handlemuligheder, som f.eks i dette udsagn fra en leder på ældreområdet:

*"Jeg fik modet til at være kreativ fordi jeg lige havde etableret vores psykteam og været igennem en lang proces. Etableringen af det psykteam tog et helt år, hvor vi var på studietur og alt muligt og vi var alle sammen i praktik hos misbrugs-konsulent. For min holdning er, at jeg ikke kan gå ud og være leder for noget, jeg ikke selv ved noget om. Så vi havde været igennem en rigtig lang proces og jeg kendte mine folk og jeg viste de to personer kunne det her." (Bilag 9, s. 7)*

I vores analyse af blandt andet dette citat erfarer vi at dyb indsigt og erfaring gennem blandt andet de praksisfællesskaber vi deltager i, har betydning for vores muligheder for at være kreative.

Hvis vi ser andre være kreative, så kan vi lade os inspirere og næste gang vi står overfor en udfordring kan denne viden måske komme på banen og skabe mulighed for at twist den kendte praksis (Tanggaard, 2008).

Inden vi går videre til at beskrive de handlemuligheder mellemledere i kommunerne har for at skabe betingelser for kreativitet, vil vi kort opsummere de diskussionstemaer, som vi blandt andet vil udlede handlemuligheder af.

## **Opsummering på mosaikkens mange facetter**

Vi har diskuteret om betingelser for kreativitet er kontekstspecifik og om der er noget, der kan læres dekoblet fra praksis. Dernæst har vi inddraget os selv som projektgruppe i diskussion og skildring af arbejdsgruppesammensætning og krydsning af praksisfællesskaber. Vi har diskuteret hvad det handler om, når mellemlederne i vores undersøgelse tager ansvar, tager initiativ og skaber rum for kreativitet.

Det næste diskussionsemner vi har taget fat i er betydningen af tryghed i forhold til kreativitet og hvilken form for tryghed der er tale om. En anden diskussion, som vi anser for meget væsentlig i denne opgave er diskussionen om hvorfor mellemlederne agerer kreativt på trods af at mange af de betingelser Amabile og de selv fremhæver, som betydningsfulde, ikke er opfyldt. På en eller anden måde "rusker" den lidt ved hele vores grundlag for denne undersøgelse, som er baseret på at der findes en række betingelser, som skal være opfyldt i større eller mindre udstrækning for at kreativiteten kan blomstre.

Den sidste diskussion vi vil tage med i denne opsummering er kreativitetens anden side. Spørgsmålet om hvorvidt mennesker kan opdeles i kreative og ikke-kreative, fører til en diskussion om hvorvidt lederne gennem deres måde at agere på kan bane vejen for at alle medarbejdere får mulighed for at være kreative.

## 6.0 At skabe betingelser for kreativitet - handlemuligheder

Intentionen med denne opgave er at finde ud af, hvordan man som leder i den offentlige sektor skaber betingelser for kreativitet og innovation, hvilket vi har søgt at gøre ved at finde ud af, hvad der hæmmer og fremmer kreativitet og innovation. Vores kvalitative undersøgelse tager afsæt i de vilkår, der er gældende for mellemledere indenfor velfærdsområdet i den offentlige sektor, nærmere betegnet skole-, ældre- og daginstitutionsområdet.

I dette afsnit tematiserer vi hvilke handlemuligheder offentlige mellemleder på velfærdsområder har, når de ønsker at fremme kreativitet. Vi vil anskue dette ud fra den anvendte teori, vores empiriindsamling og egne erfaringer.

Vi kan konkludere at det ikke er muligt at anlægge en linær tilgang til denne tematisering, idet de handlemuligheder vi kommer frem til ikke skal opfattes ud fra en årsags-virkningsforståelse og derfor ikke kan anskues som et entydigt facit. I stedet oplever vi at ledelse i forhold til at skabe kreativitet og innovation er kompleks og både har en kontekstafhængig side, en følelsesmæssige side og en vidensbaseret side.

I det følgende forsøger vi at anskueliggøre dette miks af handlemuligheder, som vi gennem denne opgave har erfaret skal til for at skabe betingelser for kreativitet og innovation.

Til en start vil vi fastlægge vores udgangspunkt i forhold til innovation og kreativitet og beskrive hvad teori, empiri og egne erfaringer har fortalt os.

Herefter udfolder vi det billede som viser sig for os. De begreber som vi anser som væsentlige for lederne at forholde sig til, når kreativitet skal fremmes, fremhæver vi med fed skrift.

Som vi tidligere har omtalt så oplever vi gennem egen erfaring og gennem vores empiri at innovation bliver brugt på det overordnede plan i kommunerne, hvor det indgår i visioner og strategier, mens kreativitet som begreb bliver brugt i relation til den daglige praksis.

Vi skal i dette afsnit pege på handlemuligheder i det daglige arbejdsliv og derfor vil vi benytte kreativitetsbegrebet ud fra en bred forståelse.

### Viden fra teori, empiri og egne erfaringer

Vi vil nu se nærmere på hvordan teori, empiri og egne erfaringer spiller sammen i forhold til at finde handlemuligheder for lederne, når de ønsker at fremme kreativitet i deres organisation.

#### Teori

Hvad siger den anvendte teori os om de handlemuligheder der er for at skabe kreativitet?  
Hvad mener Sternberg der skal til?

Sternberg anerkender at der er et behov for at have en viden indenfor det felt man ønsker, at være kreativ i, hvilket ses tydeligt i hans beskrivelse af komponenten viden og erfaring. Ledere skal altså være fagligt klædt på for at kunne skabe betingelser for kreativitet i en bestemt praksis.

Der er måske nærmere tale om et vilkår, en betingelse for lederens handlemuligheder, men vi har taget dette vilkår med, fordi den faglige viden ikke opstår af sig selv.

Hvor skal de opnå denne viden fra? Gennem øvelse i praksis og/eller gennem grænsekrydsninger?

Dette spørgsmål vil vi svare på senere i dette afsnit.

Amabile giver mange gode forslag til handlemuligheder for ledere. Hun har i artiklen "How to kill creativity" bl.a. beskrevet hvordan ledere kan fremme og hæmme kreativitet. En meget vigtig handlemulighed for ledere er at **fastsætte overordnede mål og rammer**, men lade medarbejderne selv bestemme, hvordan de udfylder rammerne og opnår målet (Amabile, 1998).

En anden handlemulighed eller adfærd, som Amabile er inde på, er at lederen skal være **rollemodel** for sine medarbejdere. Lederen skal gennem engagement og ildhu vise medarbejderne at en opgave er værd at kæmpe for. Denne adfærd vil opmuntre og støtte medarbejdere til at være kreative (Stevens, 1995).

Amabile har flere forslag til handlemuligheder, men da de fleste af dem også bekræftes af vores empiri, så udfolder vi disse senere i afsnittet, hvor vi ser nærmere på hvad vores empiri fortæller os.

En anden af de anvendte teoretikere, Tanggaard, opererer med begrebet grænsekrydsning, det "*at lave konkrete bevægelser på tværs af praksisfællesskaber på arbejdspladser og uddannelse*" (Tanggaard, 2008). Tanggaard mener at disse grænsekrydsninger og den viden der er indenfor et felt, er en stor del af det, der skal til for at skabe kreativitet i praksis. Tanggaard pointerer som Sternberg at fagspecifik viden er vigtig. Tanggaard er dog ikke i tvivl om at der skal et miks af viden og grænsekrydsninger til for at skabe kreativitet. Lederne og medarbejderne skal deltage i andre praksisfællesskaber, f.eks. netværk eller uddannelse, som kan få dem til at reflektere over egen eksisterende praksis.

Udledt af Tanggaards teori er det muligt for ledere at skabe betingelser for kreativitet ved at **sikre grænsekrydsninger** for sig selv og for medarbejderne.

For at skabe mulighed for kreativitet skal lederne ifølge Tanggaard også **udvise åbenhed**. Man kan fremme kreativitet, men man skal ifølge Tanggaard ikke forvente at kunne styre kreativitet, idet kreativitet har en spontan side, der kan unddrage sig et hvert forsøg på indramning (Tanggaard, 2011).

Hvis vi ser på de forhold som Klausen beskriver i forhold til den offentlige sektor og kæder dem sammen med de handlemuligheder det giver mellemledere, så kan de gennem en balance mellem ledelsesstyrede kreative processer og medarbejderstyrede kreative processer fremme kreativitet og innovation (Klausen, 2010).

Thygesen og Tangkjær uddyber dette ved at påpege at mellemlederne skal **forholde sig kritisk** til styringssystemer og dets værdi, så de ikke ender med at miste deres suverænitæt over egen organisation (Thygesen & Tangkjær, 2008). Der er her ikke tale om en decideret handlemulighed, men en tilgang som

bliver grundlæggende for muligheden for at skabe kreativitet. Villadsen peger på den **fagspecifikke viden** som væsentlig for at der kan skabes mulighed for kreativitet og beskriver den dobbeltrolle mellemledere har mellem indførelse af styringssystemer og det faglige skøn, de kreative løsninger (Villadsen, 2008).

De nye strømninger i forhold til udøvelse af ledelse er **følelser, håndtering af** disse for sig selv og sine medarbejdere. Ledelse der er baseret på empati og indsigt i medarbejdernes følelser virker kreativitetsfremmende, fordi relationerne bruges til at skabe merværdi og trivsel (Olsen & Tanggaard, 2010).

Hvad har vores empiri så fortalt os om de handlemuligheder som lederne har for at fremme kreativitet i organisationen?

### Empiri

Et af vores væsentligste fund har vi samlet under temaet **selvledelse**, der er et væsentligt begreb i forhold til kreativitet indenfor ledelse på mellemlederniveau i velfærdsområder i Danmark. Selvledelse kan ikke betragtes som en handlemulighed, men skal snarere betragtes som den tilgang mellemledere har til deres ledelsesrum. De agerer kreative i krydsfeltet mellem styring, faglighed og følelser. Vores empiri har mellemledere som informanter og vi har ikke fået udsagn fra forvaltningsledere eller medarbejdere. Derved er den viden vi udleder udelukkende anskuet ud fra mellemledernes optik og giver os ikke mulighed for at holde den op imod andres udtalelser.

Den selvledelse som vi kan udlede af vores empiri lægger sig op af den netop nævnte nyere kreativitetsteori, som påpeger at håndtering af følelser skaber mulighed for kreativitet. Vi kan observere at **følelser** også præger ledelsesrummet for vore informanter. Der er altså noget på spil her, som kan være med til at skabe mulighed for kreativitet.

**Tryghed** er en "favorit følelse" i vores empiri. Trygheden opleves som nødvendig for at kreativiteten kan blomstre, men samtidig er ledernes forankring i den kontekstuelle praksis og deres egen faglighed med til at de på trods af regler gennemfører kreative løsninger. Vores empiri viser os at kreativitet kræver **mod og risikovillighed** af både leder og medarbejder, når der er tale om at skabe mulighed for kreativitet. Her handler mod ikke kun om at gå imod overordnede retningslinjer, men også om at træde nye stier i den daglige praksis.

Vi har informanter fra 3 fagområder og vi kan konstatere at der er forskel på hvor væsentlig tryghed er for de 3 fagområder. På ældreområdet og daginstitutionsområdet nævnes tryghed oftere end hos informanterne fra skoleområdet. Historierne om mod og risikovillighed er mest udtalt på ældreområdet, men bliver også omtalt på daginstitutionsområdet. Skoleområdet taler om at der kan "komme noget andet" ud af udstukne rammer, men de benytter ikke begreberne tryghed og mod. Vores undersøgelse er ikke foretaget på en måde, som gør at vi kan konkludere noget ud fra disse betragtninger, men vi kan konstatere at der er forskelle i de 3 fagområder, selvom de alle hører under velfærdsområder i kommunerne.

Som det også påpeges i kreativitetsteorierne, så viser vores empiri os ligeledes at **grænsekrydsninger** er væsentlige for kreativitet i organisationer. Kreativitet kan opstå ved en vekslen mellem dekolbing og kobling til egen praksis. Vore informanter ønsker bedre muligheder for grænsekrydsning i form af både

netværk og uddannelse. De påpeger på den ene side vigtigheden af ekspertise indenfor egen praksis (se nedenfor) og på den anden side behovet for andre indspark gennem grænsekrydsning.

De kategorier som Amabile har opstillet som væsentlige for at motivere medarbejdere til kreativitet finder vi også i vores empiri. Vi har omtalt disse sammenfald flere gange i opgaven og derfor vil de i dette afsnit blot blive listet op i vilkårlig rækkefølge.

- **Udfordringer** skal tildeles den enkelte medarbejder i passende portioner og i rette form for at fremme kreativitet.
- **Faglig og kontekstspecifik viden og ekspertise** indenfor det område de udøver ledelse i, er væsentlig for at kunne fremme medarbejderes og egen kreativitet.
- Tildeling af **frihed** skal afpasses opgaven. Det er nuancer, der afgør hvordan medarbejdere oplever frihed, som betingelser for kreativitet i deres dagligdag.
- **Oplevelse af ansvar** for at få tingene til at fungere kan være med til at fremme kreativitet, men igen handler det om en balance som er tilpasset den enkelte medarbejder og organisationen
- Den rette mængde **ressourcer** i form af tid og penge fremmer kreativitet. Der er tale om en hårfin balance mellem for meget og for lidt, men det handler om at have kendskab til den konkrete kontekst.
- **Arbejdsgruppesammensætningen** kan også have betydning for kreativiteten. Forskellighed i gruppen er en styrke og en nødvendighed i forhold til kreativitet.
- En mulighed for at fremme kreativitet er gennem **opmuntring**. Ved at anerkende medarbejdernes initiativer, deres risikovillighed og ved at acceptere fejl kan ledere opmuntre til kreativitet. Lederne er kreative på trods af at de ikke oplever denne opmuntring, men det kan handle om at det betyder mere for dem at kunne leve op til organisationens eller egne faglige værdier.

Mellemlederne er bevidste om disse betingelser i forhold til at fremme kreativitet og har derfor mulighed for at agere herefter.

Hvad kan vore egne erfaringer bidrage med?

#### Egne erfaringer

De erfaringer som vi fremdrager i dette afsnit stammer fra vores opgave på 3. semester og ledelse i egen praksis.

I vores undersøgelse på 3. semester, konstaterede vi at der ligger en ledelsesmæssig opgave i at sikre fremdrift i den kreative proces. Lederne har en opgave i at **vurdere**, hvornår der skal åbnes op for **frihed** og selvforvaltning i form af transformativ ledelse og hvornår der skal være **styring** gennem en mere transaktionmæssig ledelsesstil (3. semester rapport, 2011).

Vi valgte i denne masteropgave at inddrage **grænsekrydsning**, idet vi med afsæt i egne erfaringer forud for projektet havde en antagelse om at grænsekrydsninger kunne være med til at udvide ledernes handlemuligheder i forhold til at fremme kreativitet og innovation.

Vi har ligeledes en antagelse om at **kreativitet i dagligdagens arbejdsliv kan læres**, hvilket giver mellemledere mulighed for at fremme kreativitet hos alle medarbejdere ved hjælp af nogle af ovenstående handlemuligheder. Dette vilkår kan ikke ses som en handlemulighed, men det er en optik som er væsentlig i lederenes tilgang til at fremme kreativitet hos deres medarbejdere. Medarbejdere er selvfølgelig ikke ens og derfor er kendskabet til den enkelte medarbejder vigtig i forhold til opgavens omfang og den forventning der stilles til hver enkelt.

Et af de begreber, som vi med vores erfaring, ser som et gennemgående samlebegreb for alle de forhold vi gennem dette afsnit har anført er **relationer**. Alle muligheder for at skabe kreativitet opstår gennem relationer. Olsen & Tanggaard beskriver det ganske rammende:

*”Der er altid en relation og en dialog, og som tilstand betragtet er ledelse af kreative fællesskaber en evigt vedvarende samtale blandt mennesker, der er i gang med at skabe noget” (Olsen & Tanggaard, 2010, s. 174 ).*

Både teori, empiri og vore egne erfaringer understøtter at relationer må være omdrejningspunktet for kreativitet i organisationer.

Hvad viser de 3 perspektiver os om ledernes handlemuligheder for at skabe kreativitet?

## **Hvilket billede kommer frem?**

Vi kan konstatere at der er sammenfald mellem det teorien siger, det vi finder i empirien og egne erfaringer om hvilke handlemuligheder ledere har for at fremme kreativitet. Vi vil sætte begreberne op og kort kommentere på dem inden vi dykker ned i en beskrivelse af vores overvejelser i forhold til grænssekrydsninger, som vi vurderer som en af de vigtigste handlemuligheder for at fremme og skabe muligheder for kreativitet.

De handlemuligheder vi har fundet frem til fremgår af nedenstående figur.



Figur 5: Handlemuligheder for offentlige mellemledere

Alle disse handlemuligheder giver et billede af at vi har med en meget kompleks størrelse at gøre - en mosaik af kompleksitet, hvor den enkelte handlemulighed ikke kan ses alene, men netop skal ses som en del af en større mosaik. Der er ikke tale om anvisninger på hvordan lederen kan handle i den konkrete situation, men om en form for "retning", der også rummer en følelsesmæssig side og en videns baseret side.

Vi kan ikke styre os igennem en kreativ proces, idet kreativitet indeholder en uforudsigelighed. Nyheden kan ikke presses frem gennem bestemte metoder og omvendt kan vi heller ikke gennemføre en kreativ proces som skal give værdi for organisationen, hvis der ikke er rammer og styring.

Vi har inden vi begyndte at skrive på denne opgave været optaget af grænseskrydsninger, fordi vi gennem masteruddannelsen er blevet præsenteret for teorier herom og fordi vi gennem vores vejledning med en af de teoretikere som skriver meget om grænseskrydsninger, Tanggaard, har fået yderligere viden til at kunne reflektere over grænseskrydsningers betydning for kreativitet.

Grænseskrydsningernes betydning for kreativitet påpeges i teorierne, tegner sig i vores empiri og indgår i vore egne erfaringer og derfor ser vi det som et væsentligt aspekt at inddrage og uddybe yderligere i dette afsnit. Vi vil uddybe grænseskrydsninger sat op i forhold til de to begreber, håndgreb og håndværk, som Wegener og Tanggaard benytter i deres kommende bog og koble det på de kontekstspecifikke handle-



muligheder som er anført i ovenstående: fastsætte overordnede mål og rammer, faglig og kontekstspecifik viden og ekspertise, give passende udfordringer, give passende frihed, sikre passende ressourcer, kunne vurdere hvornår der skal gives frihed og hvornår der skal styres, samt opbygge tillidsvækkende relationer (Wegener og Tanggaard, In press).

Håndgreb betegnes som den viden vi kan erhverve os i praksisfællesskaber, som er dekoblet fra vores egen praksis, her har Wegener og Tanggaard særligt tænkt begrebet ind i uddannelsesmæssige sammenhænge, men vi tænker også at netværk og andre samarbejdsarenaer kan give en viden som kan benyttes til at reflektere over egen praksis og skabe mulighed for kreativitet.

Der er en række betingelser for kreativitet, der ser ud til i et eller andet omfang at gælde uafhængigt af kontekst. Gennem viden genereret udenfor egen praksis kan man blive inspireret til f.eks. ud fra et teoretisk ståsted at skabe nye muligheder for at fremme kreativitet i egen praksis.

Følgende handlemuligheder, som fremgår af figur 5, kan erfares udenfor egen kontekst: være rollemodel, sikre grænsekrydsninger, udvise åbenhed, forholde sig kritisk, håndtere følelser, udøve selvledelse, skabe tryghed, anerkende mod og risikovillighed, have kendskab til forhold omkring arbejdsgruppesammensætning, opmuntre, uddelegere ansvar, vide at kreativitet kan læres og er til for alle. Det betyder ikke at konteksten ikke vil have indflydelse på disse forhold, men viden om disse handlemuligheder kan genereres dekoblet fra egen praksis.

Vi påstår ikke at uddannelse og netværk er en skudsikker mulighed for at skabe kreativitet. En uddannelse baseret på andre værdier end dem egen praksis er opbygget på baggrund af kan være med til at skabe uhensigtsmæssige konflikter som ikke umiddelbart vil føre til kreativitet.

Håndværk er den viden som kun kan opnås i egen praksis, i den kontekstspecifikke sammenhæng. Uanset hvor vigtigt håndgreb anses for at være, når vi ønsker at fremme kreativitet, så er der ingen vej udenom. Kreativitetens univers kan ikke læres dekoblet fra egen praksis. Der findes ikke en bog om kreativitetens hvad, hvordan og hvorfor. At skabe kreativitet sker som vi tidligere har beskrevet i relationer og derfor skal mulighederne for at skabe kreativitet afprøves i praksis. Det vil ikke lykkedes hver gang og de samme vilkår vil aldrig være gældende, så der skal afprøves ved at føle og sanse, gennem relationer til de enkelte medarbejdere og til gruppen.

Når det er sagt, så ved vi også gennem teori, empiri og egen erfaring at vi skal forstyrres for at der kan skabes grobund for kreativitet. En ny lov kan godt være den grænsekrydsning, den passende forstyrrelse der skal til for at en kreativ proces opstår, det samme kan nye medarbejdere, besparelser o.s.v. – men det kan også have den modsatte virkning, alt sammen afhængig af konteksten, lederens kompetencer og ressourcer, medarbejdernes kompetencer og ressourcer og de relationer leder og medarbejder indgår i.

Afslutningsvis kan vi konkludere at der ikke findes nogen nem vej for ledere til at skabe muligheder for kreativitet i det daglige arbejdsliv.

Efter denne beskrivelse af ledernes handlemuligheder for at fremme kreativitet i organisationer, vil vi begive os videre til opgavens overordnede konklusioner.

## 7.0 Konklusion – den nye mosaik

Dette masterspeciale forsøger at afdække hvordan man som mellemleder i den kommunale sektor kan skabe betingelser for kreativitet og innovation i dagligdagens arbejdsliv på skoleområdet, daginstitutionsområdet og ældreområdet.

For at kunne svare på problemstillingen har vi først beskrevet udvalgte kreativitetsteorier, samt de tendenser, der præger den kommunale sektor og endelig gennemført en kvalitativ undersøgelse af hvordan mellemledere indenfor skoleområdet, daginstitutionsområdet og ældreområdet oplever betingelser for kreativitet og innovation.

Besvarelse af problemstillingen fordrer at vi finder frem til væsentlige betingelser for kreativitet i de tre udvalgte fagområder, for at kunne svare på hvordan mellemlederne kan skabe disse betingelser.

Vi lægger stor vægt på handlingsdimensionen i dette projekt og har derfor valgt at beskrive handlemuligheder for mellemledere i den offentlige sektor i et særskilt afsnit (afsnit 6.0), som vi anser som en delkonklusion på projektet. I dette afsnit lægger vi et mere overordnet perspektiv på konklusion på projektet og på betingelser for kreativitet og innovation i den offentlige sektor.

Afsnittet vil indeholde en overordnet konklusion i forhold til den kreativitets- og innovationsdiskurs vi ser konturerne af, de betydningsfulde betingelser for kreativitet og kreativitetens væsen, herunder relationer som kilde til kreativitet. Inden vi afslutter konklusionsafsnittet vil vi kort komme ind på i hvilken udstrækning resultaterne af vores undersøgelse kan almenføres.

### En skæv diskurs?

Indledningsvis gjorde vi opmærksom på at der i den kommunale sektor måske ikke er de bedste vilkår for kreativitet og innovation, selvom begge begreber bruges i stort omfang.

Vi må konkludere at mellemlederne i vores undersøgelse ikke gør brug af begrebet innovation på trods af at vi anvender både kreativitetsbegrebet og innovationsbegrebet i vore interviewspørgsmål. Vi har ikke undersøgt hvorfor det forholder sig således, men tolker at det handler om at de ser kreativitet som noget der handler om dem og om deres hverdagslige arbejdsliv. Der er en forskel på de to begreber og på hvordan de taler til mennesker. Vi finder at begrebet kreativitet bliver brugt i relation til daglig praksis som noget der handler om vores sociale verden, der hvor vi ikke har et manuskript. Innovation sættes derimod ind i en kontekst af rationalisering og effektiviseringer og kobler sig på den måde på økonomi. Vores erfaring er at innovation bliver anvendt i en overordnet kommunal sammenhæng og indgår i strategier og visioner. Hvis innovation indføres som traditionel forandringsplanlægning med snævre mål og resultater kan innovation ligefrem virke hæmmende på kreativiteten.

Ifølge litteraturen inddrager innovationsforskningen psykologiske perspektiver og kreativitetsforskningen ser i stigende grad kreativitet som noget kollektivt, der er økonomisk værdifuld for organisationer. Der er således på det forskningsmæssige felt tegn på at der ses en sammenhæng mellem de to begreber.

Det sprog der bruges om kreativitet kan tolkes som om der er indbygget en forståelse af noget kognitivt, måske fordi kreativitet historisk set er noget, der handler om kunst og om "enere", mens innovation har indbygget en forestilling om besparelser og derfor er ensbetydende med at miste noget.

Vi finder det uheldigt, hvis der i den offentlige sektor er en diskurs, der baseres på disse antagelser og som opfatter kreativitet og innovation som to vidt forskellige størrelser, der ikke har noget med hinanden at gøre. Vores bud vil være at innovation og kreativitet er forbundet til hinanden og at vi måske kan udvikle innovationsbegrebet, så det kommer til at indeholde sensitivitet overfor de mennesker, der skal drive innovation i praksis, så det kommer til at fremme kreativitet.

## **De betydningsfulde betingelser for kreativitet**

I dette projekt har vi forfulgt Amabiles beskrivelser af hvilke betingelser, der fremmer og hæmmer kreativitet, samt vores egen antagelse om at grænsekrydsninger skaber mulighed for kreativitet, hvilket har præget spørgsmålene i vores fokusinterview.

Overordnet set har vi i stor udstrækning fået bekræftet at de betingelser Amabile beskriver som betydningsfulde i forhold til kreativitet, set fra mellemledernes perspektiv, er væsentlige. Udfordringer, frihed, ressourcer, arbejdsgruppesammensætning, opmuntring og ekspertise, samt kreative tænkeevner er alt sammen betingelser, som mellemlederne i vores undersøgelse bekræfter har betydning for kreativitet i deres organisationer. Alle disse forhold er beskrevet af Amabile som universelle og relativt statiske betingelser.

Vores empiri giver bud på at disse betingelser ikke er universelle, forstået på den måde at der tegner sig et billede af, at den konkrete kontekst er afgørende for betingelserne for kreativitet. Betingelser er ikke noget der kommer udefra og fremmer eller hæmmer kreativitet. Individerne i organisationen er en del af betingelserne og lederen selv er dermed også en del af betingelserne. For alle betingelser gælder at der skal være en passende balance, men "passende" vil variere fra situation til situation og fra individ til individ. Betingelserne er i udtalt grad kontekstspecifikke og derfor skal kreativitet ses, øves og trænes i praksis. Der er ingen genveje, i form af et kursus, hvor de kan lære kreativitetens hvad, hvordan og hvorfor.

Udover de af Amabile beskrevne betingelser, viser vores undersøgelse at selvledelse, følelser, mod og grænsekrydsning er betydningsfulde i forhold til kreativitet. Lederne beskriver især tryghed som essentiel og alligevel viser fortællingerne at lederne nogle gange handler i situationer, hvor de ikke er trygge. De finder modet til at handle og gå imod overordnede retningslinjer og fastlagte regler, hvilket vi ser som en del af deres ansvarlighed og faglighed. Mod handler også om at træde nye stier i den daglige praksis og viser de små skridt af forandringer, der over tid kan vise sig som ændringer af hele praksisfeltet.

Mellemlederne i undersøgelsen tager ansvar, tager initiativ og skaber rum til kreativitet. De er således ikke afhængige af at deres nærmeste leder formelt set giver dem ansvar og rum, herunder frihed i de konkrete dagligdags situationer, som de skal håndtere. Vi forklarer forskellen mellem Amabiles "at give ansvar, give rum og give frihed" til vores "at tage ansvar, tage rum og tage frihed" med forskellen mellem dansk og amerikansk organisationskultur og ledelse. Vi kalder denne høje grad af selvstændighed for selvledelse.

Den offentlige sektor er præget af love, regler, standarder og styringssystemer, som i sin grundsubstans kan virke hæmmende på kreativitet, men når den kobles til den konkrete praksis gennem forhandling af mening virker disse forhold ikke nødvendigvis hæmmende og kan faktisk fremme kreativitet.

Vi har beskrevet hvordan der er forhold i den kommunale sektor, som principielt burde hæmme kreativiteten, idet der f.eks er tale om standardiseringer, regler og resultatstyring. Mellemlederne i vores undersøgelse har tilføjet en række andre betingelser, som ligeledes principielt, ifølge Amabile burde dræbe kreativiteten. Det handler blandt andet om stram økonomi og styring, tidspres, monofaglige ledergrupper og delvis manglende opmuntring.

Det er yderst interessant at mellemlederne kan berette om hvordan de løser forskelligartede problemstillinger i deres daglige arbejdsliv med kreative løsninger, der til tider går i mod gængse metoder og strider mod de fastsatte regler. De oplever sig selv som kreative på trods af de betingelser de er omgivet af.

## **Kreativitetens væsen**

På trods af at lederne omtaler medarbejdere som opdelt i de kreative og de ikke-kreative, hvilket kan tolkes som en kognitiv forståelse af kreativitet, finder vi i empirien at betingelserne har betydning for kreativitet og at det praksisfællesskab den enkelte indgår i, er en del af disse betingelser. Vi får et klart billede af at kreativitet opstår i relationer og handler om at der gives den enkelte muligheder for at være kreative, fordi de bliver set som kreative og fordi de indgår i et praksisfællesskab, hvor kreativitet ses som et gode.

### **Kreativitet kan læres – betingelser for kreativitet kan læres?**

Denne forståelse af kreativitetens væsen taler for at kreativitet kan læres og at betingelser for kreativitet kan læres. Men som beskrevet i forrige afsnit er der ingen lette udveje til at lære at skabe betingelser for kreativitet. Der er tale om en kombination af håndgreb og håndværk, som i stor udstrækning må læres ved at træne, afprøve, sanse og være i dialog.

### **Almengyldighed**

Vi er forsigtige med at lave almengyldige konklusioner, særligt set i lyset af at der er tale om et begrænset undersøgelsesfelt. Den viden vi får gennem vores empiri er en helt konkret viden og erkendelse ud fra informanternes perspektiv og den kan ikke løsrives fra de deltagende personer eller den sammenhæng, den er produceret i. Alligevel kan der, i og ud af den lokale praksis, som vi har undersøgt, vokse alment gældende erkendelses- og orienteringsperspektiver. For vores vedkommende består læringen primært i at vi har fået blik for i hvor høj grad at betingelser for kreativitet er kontekstspecifikke og hvordan kreativitet er betinget af relationer. Vi har beskrevet handlemuligheder på et overordnet niveau, netop fordi den konkrete situation er afgørende for hvordan den opleves og hvordan den påvirker muligheden for kreativitet.

## Kreativitet i praksis

Vores empiri viser at der er kreativitet ude i praksis – ellers ville hverdagen ikke hænge sammen. Vi anser det for vigtigt, at få italesat, at der er masser af kreativitet ude i praksis. Denne italesættelse er efter vores mening nødvendig for at ændre den nuværende kreativitets- og innovationsdiskurs i den kommunale sektor.

I praksis ageres der efter en situeret forståelse af kreativitet, hvor vi ser hvad andre gør, vi kobler os på det de andre gør, vi forhandler og vi afprøver, for efterfølgende at handle på nye måder. Dette sker på trods af at det sprog vi bruger om kreativitet har en mulig indbygget forståelse af kreativitet som noget kognitivt.

Kreativitet kan ikke sættes i bås og holdes fast og derfor gives der heller ikke en entydig opskrift på hvordan kreativitet fremmes, men vi kan finde handlemuligheder som vi kan afprøve og tilpasse til den konkrete kontekst.

## 8.0 Perspektivering

Masterprojektet er skrevet, punktummet er sat. Ved man nu som leder hvad kreativitet er og hvordan man i det levede hverdagsliv skal gå ud og fremme kreativiteten hos sig selv og sine medarbejdere i en offentlig organisatorisk kontekst?

Der er kommet handlemuligheder frem, der er kommet teoretisk ballast, der kan give en nuanceret selvrefleksion – men når en kvalitativ videnskabelig undersøgelse besvarer en række spørgsmål åbner der sig oftest en række nye. Som den gode Sokrates sagde:

*”jo mere man ved, jo mere ved man, at man ikke ved.”*

Derfor står vi her, hvor en besvaret problemformulering skaber et hav af nye spørgsmål og udforskede problemstillinger. Så hvis vi stod med den viden om kreativitet og innovation og om hvordan man fremmer det i organisationer, som vi har nu og skulle lave en ny undersøgelse, hvad ville vi så undersøge?

I dette afsluttede projekt har vi valgt et teoretisk perspektiv, et kontekstuel, situeret perspektiv. Vi har været meget stringente i forhold til Amabiles forskningsresultater og har anvendt hende langt ind i analysen. Amabiles baggrund i den kvantitative tradition gør hendes forskningsresultater delvis ”firkantede” og derved måske mere ukomplicerede at anvende.

Hvordan var og hvordan ville det være, at undersøge kreativitet i den offentlige sektor med et andet og et delvist mere uhåndgribeligt teoretisk perspektiv i form af et psykodynamisk organisationspsykologisk perspektiv, som eksempelvis præcenteret af Steen Visholm og Torben Heinskov? Ville man kunne finde frem til, hvordan man fremmer kreativiteten i en organisatorisk offentlig kontekst gennem dette psykodynamiske teoretiske perspektiv på kreativitet? Ville man kunne få disse ubevidste dynamikker frem via kvalitative undersøgelsesmetoder eller ville man være nødsaget til, at iscenesætte ”tavistocktraditions” lignende grupper, for at kunne finde hvad der psykodynamisk er på spil med kreativiteten i den offentlige organisation (Visholm & Heinskov, 2004).

En ting er, hvis vi havde valgt et andet teoretisk perspektiv. Hvad hvis man valgte et andet informant-niveau? De informanter, der danner empiri for denne opgave er mellemledere. Det kunne være interessant at gennemføre en lignende opgave med afsæt i et andet ledelsesniveau. Hvordan er det topledere arbejder med kreativitet? Er kreativitet overhovedet noget for topledere i en offentlig organisation, eller ønsker de kun at beskæftige sig med innovation? Hvordan er deres muligheder for at skabe noget nyt der har værdi for andre? Hvad er deres handlemuligheder og deres oplevelse af hele kreativitets- og innovationsdiskursen?

Kreativitet som begreb er fantastisk, det er en flydende betegnelse man aldrig bliver færdig med at undersøge og udfolde. Forskningen i begrebet flytter sig hele tiden og ønsket om, at dyrke, smøre og indgnde kreativiteten og innovationen ind i vores samfund er stort. Kreativitet og innovation skal redde den danske fremtid og vi skal udvikle os for at klare os.

Uddannelsessystemerne skal lære danske børn og unge kreativitetens kunst for at generationer efter os kan fastholde den gode levestandard vi har i Danmark i dag. Forskere går endda så langt som til at sige, at menneskehedens overlevelse afhænger af de næste 200 års udvikling. Hvordan ser verden så ud om bare 10 år? Kan danske organisationer styre, fremme og lede kreativiteten? Kan den offentlige sektor løse borgernes behov med færre ressourcer, men bedre gennem kreativitet og innovation? Kan uddannelsessystemerne udklække unge danskere, der kan mestre kreativitetens og innovationens kunst?

Er kreativitet og innovation så svaret på udfordringerne i den offentlige sektor anno 2011? Måske – måske ikke!

## 9.0 Litteraturliste

- Amabile, Teresa M. (1996) A: Creativity in context, Boulder, Colorado: Westview Press. (pp)
- Amabile, Teresa M. (1998): How to kill creativity. Harvard Business Review. September-October 1998.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996) B: Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal* (s. 1154-1184).
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2008): Velfærdsledelse: Diagnoser og udfordringer. I: Velfærdsledelse. I den selvstyrende velfærdsstat. Hans Reitzels Forlag. 1.udgave. 1. oplag.
- Boysen, Mikkel Snorre Wilms (2010): Kreativitet og Kundskab, tidsskrift for kreativitet, spontanitet og læring, 2010 Vol. 2, side 175-198
- Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard (2010): Kvalitative metoder – en grundbog. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave, 1. oplag.
- Brinkman, Svend (2009): Social kreativitet: at skabe det sociale i en verden uden manuskript. I: Tanggaard og Brinkman: Kreativitetsfremmende læringsmiljøer i skolen. Dafolo Forlag. 1. udgave. 1. oplag.
- Bovbjerg, K.M. ((2005): Selvrealisering i arbejdslivet. I: S Brinkmann & C. Eriksen (red.). Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur. Århus: Forlaget Klim
- Christiansen, John K., Morten Wellendorf og Hanne Westh (2004): Samspil mellem virksomheder og forskning gennem aktionsforskning – vidensproduktion I mode 2. Ledelse og erhvervsøkonomi.
- Drejer, Anders (2006): Fokus på forskning. Jyllandsposten, 15. februar 2006
- Digmann, Annemette (2011): Innovation I offentlige virksomheder. I: Innovation og entreprenørskab. Kristensen & Voxted. Hans Reitzels Forlag.
- Finneman, S. (2005): Understanding emotion at work. Sage Publication.
- Fogsgaard, Morten (2011): Oplæg på LOOP, Ålborg Universitet, 3. semester, 3. seminar
- Glaveanu, V.p (2010): Principles for a Cultural Psychology. Culture & Psychology. Vol. 16(2)
- Goleman, D., Boyatzis, E.R. & McKee, A.(2002): Følelsesmæssig Intelligens I ledelse. København: Børsens Forlag.
- Halkier, Bente (2010): Fokusgrupper I: Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard: Kvalitative metoder – en grundbog. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave, 1. oplag
- Hamel, G. (2010): Ledelsesinnovation – hvorfor, hvad og hvordan? Erhvervspsykologi, vol . 8, nr. 1, side 68 – 92. (24 sider). Vol 4. semester)
- Hildebrandt, Sten (2011): Ledelse og organisering. Ugebrevet Ledelse Mandag, 28. februar 2011.



- Hildebrandt, Sten (2011): Oprydning og innovation. Ugebrevet Ledelse mandag, d. 31. januar 2011.
- Hildebrandt, Sten (2006): Innovation og ledelse. Ledelse Mandag morgen d. 19. juni 2006.
- Hildebrandt, Sten (2010): Bæredygtig ledelse – ledelse med hjertet. Gyldendal Business.
- Hofstede Geert (1984): Cultural Dimensions in management and planning. Udsnit af Pacific Journal of Management. Januar 1984.
- Indenrigs- og sundhedsministeriet (2005): Kommunalreformen – kort fortalt. Indenrigs- og sundhedsministeriet, 1. økonomiske kontor.
- Klausen, Kurt Klaudi (2001): Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige. Børsens forlag
- Klausen, Kurt Klaudi (2010): Koncernledelse i det offentlige – nu også i kommunerne. Ledelse og Erhvervsøkonomi nr 02 / 2010. <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/loge/article/viewFile/3005/3093>.
- Kristensen, Catharina Juul & Vøxted, Søren (2011): Innovation og entreprenørskab. Hans Reitzels Forlag . 1. udgave, 1. oplag
- Kvale, Steinar(2009): Interview : introduktion til et håndværk. Kbh: Hans Reitzels Forlag. 2. udgave. 2. oplag.
- Madsen, C & P. Munch (2005): Indledning til en klassiker. I Dewey J. (2005). Demokrati og uddannelse. Forlaget Klim.
- Nielsen, Birger Steen & Kurt Aagaard Nielsen (2010): Aktionsforskning, I: Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard (2010): Kvalitative metoder – en grundbog. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave, 1. oplag.
- Olsen, Jens Skou (2010): Ledelsens og kreativitetens skyggesider – ledelse som symbolsk vold. CHARA – Journal of Creativity, Spontaneity and Learning. Vol. 1, No. 4
- Ploug, Niels & Ingrid Henriksen, Niels Kærgård (2004): Den danske velfærdsstats historie. En antologi. Det nationale forskningscenter for Velfærd (SIF). <http://www.sfi.dk/Default.aspx?ID=3359>
- Scharmer, C.O (2006): Teori U. Hinnerup: Ankerhus Performance learning.
- Sternberg, R. J. & Todd Lubart (1995): Defying the crowd. Cultivating creativity in a culture of conformity. Free Press
- Sternberg, R. J. (2006): The nature of creativity. Creativity Research Journal. Vol. 18. No. 1.
- Stevens, Tim (1995): Creativity killers. Human resources, Industry week, January 23, 1995. Penton Publishing.
- Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2010): Samarbejdsdrecen innovation i den offentlige sektor. Økonomi og politik, 83 (1).
- Tanggaard, Lene og Claus Elmholt (2011): Følelser i ledelse. Klim. 1. udgave, 1. oplag. Århus 2011

Tanggaard, Lene og Svend Brinkmann (red) (2009): Kreativitetsfremmende læringsmiljøer i skolen. Dafolo Forlag. 1. udgave. 1. oplag

Tanggaard, Lene (2011): En skitse til pragmatisk teori om kreativitet, I: Kristensen, Catharina Juul & Vøxted, Søren: Innovation og entreprenørskab. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave, 1. oplag

Tanggaard, L. (2008): Kreativitet skal læres – når talent bliver til innovation. Aalborg Universitetsforlag.  
Wegener, Charlotte og Lene Tanggaard (in press): Innovation som håndværk eller håndgreb.

Tanggaard, L. (2010): Ledelse, kreativitet og innovation.

Trillingsgaard, Anders & Kenneth Albæk (2011): Det møgbeskidte lederteam. I: Følelser i ledelse. Elmholt og Tanggaard. Forlaget Klim.

Thygesen, Niels Thyge & Christian Tangkjær (2008): Ledelse af styringspresset: To normative nedslag. I: Velfærdsledelse. I den selvstyrende velfærdsstat. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave. 1. oplag.

Villadsen, Kaspar (2008): Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat. I: Innovation og entreprenørskab. Kristensen & Vøxted. Hans Reitzels Forlag.

Visholm, Sten & Torben Heinskov (2004) : Psykodynamisk organisationspsykologi: På arbejde under overfladen. Hans Reitzels Forlag.

Vøxted, Søren (2010): Den offentlige driftsorganisation – et bud på en ny strukturmodel. Ledelse og Erhvervsøkonomi, nr 04/2010

Vøxted, Søren (2008): Mellemliderrollen mellem profession og driftsledelse. I: Velfærdsledelse. I den selvstyrende velfærdsstat. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave. 1. oplag.

Willert, Søren (2010): Oplæg på 2. semester af LOOP.

3. semesteropgave (2011): Kreativ ledelse af kreativitet. Hans Old Hansen, Lone Oest Olesen, Joan Lindskov, Vivian Anditsch, Aase Koch

## **Internet:**

Indenrigs- og sundhedsministeriet( 9.november, 2011): Kommunalreformen – kort fortalt, kap 5: det Lokale demokrati. <http://www.sm.dk/data/Dokumentertilpublikationer/IM/Kommunalreformen%20-%20kort%20fortalt/kap05.htm> 9.november, 2011

Kolding kommunes hjemmeside: <http://www.kolding.dk/data/0041924.asp> d. 28. oktober, 2011

Horsens kommunes hjemmeside:  
<http://www.horsenskom.dk/omkommunen/udviklingsprojekter/indsatskatalogvaekst.aspx> 28. oktober, 2011

Personalestyrelsen: [http://perst.dk/?sc\\_itemid={7CF4E84C-47A9-4270-AF74-0FB144843485}&newsletter=Nyhedsbrev%201042009&newslinkname=Pressemeddelelse%20-%20Den%20offentlige%20lederuddannelse%20er%20en%20realitet](http://perst.dk/?sc_itemid={7CF4E84C-47A9-4270-AF74-0FB144843485}&newsletter=Nyhedsbrev%201042009&newslinkname=Pressemeddelelse%20-%20Den%20offentlige%20lederuddannelse%20er%20en%20realitet) d. 25. november, 2011

Tønder kommunes hjemmeside: <http://www.toender.dk/Soeg.aspx?q=innovation>  
28. oktober, 2011.

## **Bilagsliste**

Bilag 1: Model over kreativ ledelse af kreativitet

Bilag 2: Interviewguide

Bilag 3: Beskrivelse af ledergrupper

Bilag 4: Partnerskabsaftale

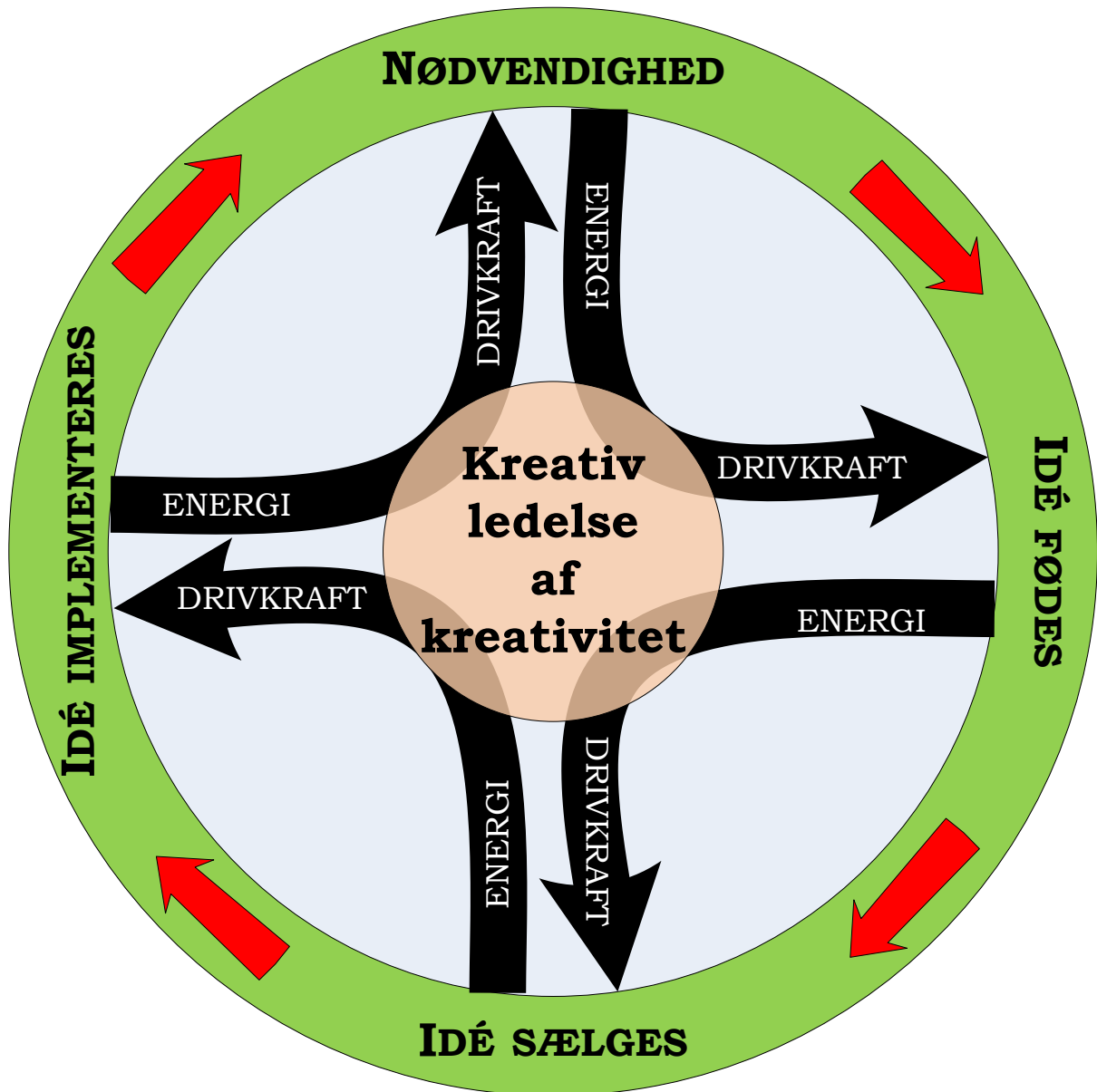
Bilag 5: Ledergruppernes problemstillinger

Bilag 6: Program for workshop

Bilag 7: Beskrivelse af idegenereringsprocessen

Bilag 8: Oversigt over faktorer, der er i spil i forhold til kreativitet og innovation ifølge vores empiri

Bilag 1: Model over kreativ ledelse af kreativitet



## Bilag 2: Interviewguide

### Interviewguide

| Forskningsspørgsmål                                                                                                                                           | Interviewspørgsmål                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Evt. Bemærkninger/<br>Observationer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Hvordan skaber man som leder kreativitet og innovation?</p> <p>Workshoppen:</p> <p>Hvilken betydning har grænsekrydsning på innovation og kreativitet?</p> | <p>Hvad er jeres oplevelse af workshoppen? Blev I inspireret til mere kreative og innovative metoder til håndtering af jeres udfordring fra de andre fagområder? Hvilke?</p> <p>Blev I udfordret på jeres eget billede af virkeligheden? På hvilken måde?</p> <p>Hvad tænkte I omkring begrænsninger og muligheder, da I lyttede til de andre lederes bud på løsninger af jeres problemstilling Hvilke begrænsninger? Hvilke muligheder?</p> <p>Sparrer I normalt med andre fagområder? Om hvad og hvordan?</p> <p>Ville I gerne have mere samarbejde med andre sektorer? Hvad hindrer jer i det?</p> <p>Hvordan plejer I, at arbejde med lignende udfordringer? Kan du give et eksempel?</p> | <p>Indledning ved at spørge ind til en besvarelse af vores problemformulering!</p> <p><b>Hvordan kan man som leder skabe betingelser for kreativitet og innovation i dagligdagens arbejdsliv i den offentlige sektor?</b></p> <p><u>Grænsekrydsninger</u></p> <p>Tanggaard mener at grænsekrydsninger og den viden der er indenfor et felt, er en stor del af de komponenter der skal til for at skabe kreativitet i praksis. Tanggaard beskriver det på følgende måde:</p> <p><i>"At arbejde i og med udfordringer fra et bestemt materiale, at få anerkendt ideer og produkter inden for bestemte praksisfællesskaber, men også grænsekrydsning mellem disse praksisfællesskaber kan således ses som vigtige forudsætninger</i></p> |

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <i>for kreativitet i praksis.”</i><br>(Tanggaard 2008, s.15)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hvilke faktorer fremmer og hæmmer kreativitet og innovation? | <p>Hvordan oplever I mængden af udfordringer i jeres lederjob?</p> <p>Hvilken betydning har det i forhold til at skabe kreativitet og innovation?</p> <p>Arbejder I efter strategiske mål? Hvor ofte ændre disse mål sig?</p> <p>Har I mange deadlines? Hvilken betydning har deadlines for jeres kreativitet?</p> <p>Hvornår har I sidst oplevet en begrænsning i at være kreativ og innovativ? Hvornår har I sidst oplevet mulighed for at være kreativ og innovativ?</p> <p>Hvis nu der var uanede ressourcer i den offentlige sektor, hvordan ville det så påvirke kreativitet og innovation?</p> <p>Har I eksempler på, at I belønner kreativitet og innovation i jeres institution?</p> <p>Oplever I at kreativitet og innovation fra jeres side anerkendes og</p> | <p><u>Udfordringer</u></p> <p>Amabile pointerer vigtigheden af balance i mængden af udfordringer. Et passende pres i forhold til opgavemængden og opgaveindholdet er væsentlig for at fremme kreativitet.</p> <p><u>Frihed</u></p> <p>Amabile pointerer at kreativitet fremmes, når ledere lader medarbejdere beslutte hvordan de skal nå de klart beskrevne strategiske mål.</p> <p><u>Ressourcer</u></p> <p>Ressourcer i form af tid og penge indvirker på kreativiteten</p> <p><u>Organisatorisk opmuntring</u></p> <p>Organisatorisk opmuntring indeholder fire aspekter, der opfattes som influerende bredt på kreativiteten i organisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opmuntring til at være risikovillige fra højeste til nederste</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>påskønnes? Giv eksempler.</p> <p>Hvornår har jeres leder sidst været åben over for en ny ide eller en skæv tanke?</p> <p>Kommer jeres leder med nye anderledes måde at se og gøre ting på? Eksempel</p> <p>Hvad ville jeres medarbejdere sige omkring deres muligheder for at være kreative.</p> <p>Fortæl om en situation hvor en eller flere af jeres medarbejdere er kommet med en ny anderledes ide. Hvordan modtog i den?</p> <p>Hvordan oplever I generelt at nye ideer modtages i jeres organisation?</p> <p>Eksempler?</p> <p>Hvis nye ideer modtages positivt – hvordan går det da med at få realiseret ideen? Eksempel?</p> | <p>ledelsesniveau i organisationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• God og støttende feedback på nye ideer</li> <li>• Belønning og anerkendelse af kreativitet</li> <li>• Demokratisk ledelse og beslutningstagning</li> </ul> <p>Ligeledes deler Amabile ledelsesmæssig opmuntring op i flere aspekter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydelige mål</li> <li>• Åben interaktion mellem ledere og medarbejdere</li> <li>• Støtte og opbakning til teamets arbejde og ideer</li> </ul> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Hvad er betydningen af Work-group-features</p> | <p>Hvordan er jeres gruppe blevet sammensat – af hvem og hvorfor?</p> <p>Hvilken betydning tillægger I jeres gruppe?</p> <p>Har I eksempler på, at jeres teamsammensætningen har haft indflydelse på kreativiteten?</p> <p>Hvordan tænker I at etablering af grupper kan være med til at skabe kreativitet og innovation?</p> <p>Hvilke erfaringer har I med gruppesammensætningens betydning for kreativitet og innovation? Eksempler?</p> <p>Hvornår har I sidst været uenige i teamet?</p> <p>Hvornår har I sidst fundet frem til en ny anderledes løsning på en udfordring? Hvilken rolle havde jeres team i det at finde denne løsning?</p> <p>I hvor høj grad oplever I at jeres gruppe deler begejstring for opgaven? Hvordan viser det sig i praksis?</p> <p>I hvor høj grad oplever I at jeres gruppe har viljen til at hjælpe og støtte hinanden?</p> | <p><u>Arbejdsgruppesammensætning</u></p> <p>Arbejdsgrupper, der kommer med kreative ideer, er ifølge Amabile at gruppemedlemmerne er forskellige med hensyn til perspektiv og baggrund, forstået som forskellighed i intellektuelt fundament og i tilgang til arbejdet. Udover denne forskellighed eller mangfoldighed understreger Amabile at ledere må sørge for at de grupper, de sammensætter opfylder 3 særlige træk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemmerne må nødvendigvis dele den samme begejstring eller entusiasme for gruppens opgaver</li> <li>• Medlemmerne må udvise vilje til at støtte hinanden</li> <li>• Hvert medlem må anerkende den unikke viden og den vinkel, som de andre medlemmer bringer frem i gruppen</li> </ul> |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                                                                  |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                  | <p>Hvordan udnytter I forskelligheden i jeres gruppe? Eksempel</p> <p>Har I til tider konflikter i jeres team?</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Kræver kreativitet og innovation særlig evner hos den enkelte? ) | Tænker I, at kreativitet og innovation kræver særlige kompetencer eller evner? Hvilke?                             | <p><u>Sternberg</u></p> <p>Sternberg ryger, med en præmis om at kreativitet kræver særlig dygtighed, ind i paradokset om at kreativitet ikke er for alle, fordi man med denne præmis groft set kan opdele mennesker i dem, der er særlig dygtig og dem der ikke er. På den ene side er kreativitet ifølge Sternberg noget kognitivt man har med sig, som en evne og på den anden side er kreativitet noget man kan beslutte sig for.</p> |

### **Bilag 3: Beskrivelse af ledergrupper**

Til at deltage i vores workshop lavede vi en partnerskabsaftale med 3 ledergrupper fra 3 forskellige fagområder og med 3 forskellige relationer.

De 3 deltagere fra skoleområdet tilhører et lederteam på 4. Temaet består af en skoleleder, en viceinspektør, en afdelingsleder for en specialdel på skolen og en leder for SFO, samt en adm. leder som ikke deltog i workshoppen.

Ledelsesteamet har ansvaret for og samarbejder om den daglige drift og udvikling af den skole de alle er ansat på. De mødes mindst 1 gang om ugen i deres lederteam.

De 6 deltagere fra ældreområdet er ledere for hver deres distrikt eller institution indenfor ældreområdet. De har hver især det driftsmæssige ansvar for deres enhed og samarbejder ikke på tværs af ledergruppen om den daglige drift. Lederne samarbejder ikke med resten af ledergruppen om den daglige drift af deres enhed, men benytter ledergruppen til fælles information og sparring. De mødes hver uge med deres nærmeste leder, som er områdeleder.

De 3 deltagere fra daginstitutionsområdet tilhører et ledernetværk på 5 daginstitutionsledere. De er ledere for daginstitutioner af forskellige størrelser fra 40 til 6 medarbejdere. De benytter deres netværksgrupper til at sparre med hinanden ca. 1 gang om måneden.

## Bilag 4: Partnerskabsaftale

### Til Ledergruppen

Vi er en gruppe studerende på master i Ledelses- og Organisationspsykologi, som skal i gang med vores masterspeciale i efteråret 2011.

#### Gruppen består af:

Joan Lindskov, leder af dagplejen i Kolding Kommune, [joli@kolding.dk](mailto:joli@kolding.dk)

Vivian Anditsch, freelance konsulent på skoleområdet, Horsens, [vivian@m-nordic.dk](mailto:vivian@m-nordic.dk)

Aase Koch, områdeleder på ældreområdet, Tønder Kommune, [aak@toender.dk](mailto:aak@toender.dk)

Vores masterprojekt omhandler følgende spørgsmål:

**Hvordan skaber man som leder kreativitet og innovation i den offentlige sektor, med afsæt i 3 forskellige fagområder?**

- **Vi vil afdække hvad der hæmmer og hvad der fremmer kreativitet og innovation i den offentlige sektor med afsæt i 3 forskellige fagområder med henblik på at finde frem til handlemuligheder for offentlige ledere.**

Vi ønsker at tage afsæt i daginstitutions-, skole- og ældreområdet, da det er der vi har vores faglige baggrund.

### Partnerskabsaftalen:

#### Ledergruppen:

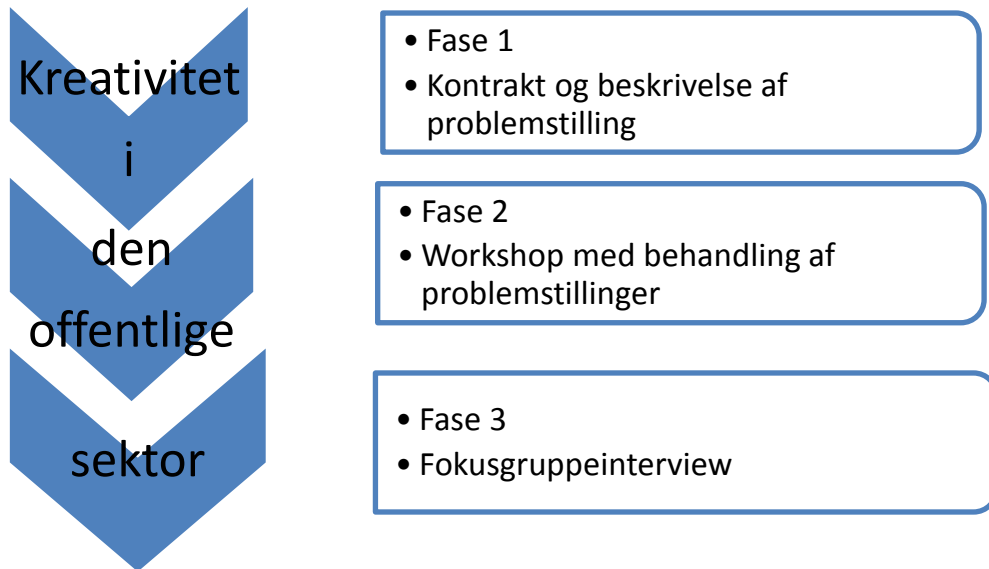
- indgår i en nærmere beskrevet proces sammen med ledergrupper fra de 2 andre fagområder og projektgruppen
- får som ledergruppe mulighed for at sparre med andre ledergrupper på tværs af fagområder og kommunegrænser
- får mulighed for at få belyst en selvvalgt problemstilling ud fra forskellige synsvinkler
- bidrager med data til projektgruppens masterspeciale
- tillader projektgruppen at bruge alle data i en anonymiseret form i den rapport, der udarbejdes i forbindelse med specialet
- afholder egne udgifter forbundet med transport og tidsforbrug i processen

#### Projektgruppen

- planlægger og gennemfører processen
- indsamler og transskriberer data under processen

- forpligter sig til at anonymisere data i rapporten
- afholder udgifter til lokale og forplejning i forbindelse med aktiviteter i processen

Processen opdeles i 3 faser:



Fase 1: Indgåelse af kontrakt. Et projektgruppemedlem præsenterer forløbet for ledergruppen. Ledergruppen beskriver efterfølgende en udvalgt problemstilling, som de ønsker en innovativ løsning på. Beskrives på en halv til en hel A4 side. Problemstillingen fremsendes til projektgruppen senest d. 19.09.11, på mail [joli@kolding.dk](mailto:joli@kolding.dk)

Fase 2: Workshop d. 23.09.11 kl. 9.30 i 12.30 med drøftelse af de 3 problemstillinger. Projektgruppen står for planlægning og gennemførelse af dagen.

Fase 3: Fokusgruppeinterview af de 3 ledergrupper d. 23.09.11 kl. 13.30-14.30. Projektgruppen står for fokusgruppeinterviewene, som bliver optaget på lydbånd.

Efter de 3 faser er ledergruppens bidrag til masterspecialet gennemført. Det er op til ledergruppen, hvordan der arbejdes videre med de innovative ideer, der er kommet frem i løbet af processen.

Vi ser frem til et inspirerende samarbejde med jer.

Hilsen

Projektgruppen

## **Bilag 5: Ledergruppernes problemstillinger**

### **A: Problemformulering fra ledergruppen i Tønder kommune**

Vi har en oplevelse af at de værdier vi har besluttet og beskrevet ikke efterleves i organisationen som helhed. Stolthed, mening, frihed og handlekraft skal gennemstrømme den måde vi gør det hele på.

Vi oplever at de økonomiske stramninger gør at man tyer til regler og strammere kontrol samt styring efter snævre mål, frem for den frihed, der fremgår af værdigrundlaget. Men nu kommer der flere og flere regler, der kommer kontrol og nogle beslutninger centraliseres. Det skaber frustration.

Hvordan kan jeg være værdibaseret i min ledelse af medarbejdere, hvis jeg ikke selv oplever det og ikke får rammer til det?

- Nogle ledere (måske primært "gamle" ledere) håndterer det med "civil ulydighed", hvilket er drænende og signalere noget negativt i forhold medarbejderne.
- Andre ledere bliver mere anarkistisk og trodsige – hvilket er uheldigt, da det signalerer et "dem" mod "os".
- Andre lader sig stække og bliver handlingslammede.

Er der andre muligheder, så vi kan være troværdige og kreative og høste anerkendelse?

### **B: Problemformulering fra ledergruppen i Kolding kommune**

Vi skal ofte gennemføre forandringer i vores organisationer. Som ledere vil vi gerne sikre at forandringer implementeres på bedst mulig vis. Blandt vore medarbejdere er der forskellige måder at håndtere forandringer på.

Hvilket fokus / opmærksomhed skal jeg som leder have, for at ændre og forandre ved nye tiltag i organisationen?

### **C: Problemformulering fra ledergruppen i Horsens kommune**

Hvordan fusionere man tre folkeskoler og hvordan leder man personalet bedst muligt igennem en sådan fusionsproces?

## **Bilag 6: Program for workshop**

Mødet den 23.09.11 finder sted på Kolding Uddannelsescenter, Ågade, 6000 Kolding

Dagsorden:

8.30 morgenmad, hvor hver ledergruppe lige kan finpudse sin problemstilling og fremlæggelse heraf.

9.30 workshop (fase 2)

12.30 frokost

13.30 fokusgruppeinterview (fase 3)

14.30 afrunding

## **Bilag 7: Beskrivelse af idegeneringsprocessen**

Gruppe1: Daginstitutionsledere bestående af 3 personer

Gruppe 2: Skolelederteam bestående af 4 personer

Gruppe 3: Lederteam på ældreområdet bestående af 8 personer

Gruppe 1 fremlægger deres problemformulering for de 2 andre grupper (15 minutter)

Gruppe 2 og gruppe 3 deles op i 2 hold bestående af hver 6 personer. Det første hold sidder omkring et bord med den problemstilling, de skal generere ideer til. Det andet hold står bag bordet og lytter. Gruppe 1 fungerer som reflekterende team. Holdet ved bordet får 10 minutter til at drøfte problemstillingen. Herefter skifter de to hold plads og det næste hold får ligeledes 10 minutter til at drøfte problemstillingen.

Herefter laves timeout, hvor gruppe 1 som reflekterende team får mulighed for at kommentere det de har hørt, hvad de har undret sig over m.m. (5 minutter).

Seancen sluttet af med at hold 1 og hold 2 samles og drøfter hvad de tænker efter at have hørt det reflekterende team og hvad de yderligere synes gruppen skal have med sig.

Mens gruppe 2 og gruppe 3 holder pause får gruppe 1 tid til at reflektere enten individuelt eller i gruppen og til eventuelt at nedfælde noter.

Samme proces gennemføres for de 2 andre problemstillinger.

## **Bilag 8: Oversigt over faktorer, der er i spil i forhold til kreativitet og innovation ifølge vores empiri**

Faktorer i spil i empirien.

- 1A. Udfordringer: Challenge
- 1B: Pressure (tid, mængde, kompleksitet)
- 2. Frihed/autonomi: ejerskab og kontrol over egne opgaver. Stabile og klare mål. Procesfrihed
- 3. Ressourcer: penge, tid, psykologiske ressourcer, deadlines
- 4A. Organisatorisk support: et
- 4B: Incouragement (opmuntring) – lederen kender sine medarbejdere: organisatorisk, ledelsesmæssigt (rollemodel), gruppen/team
- 5. Work-group-features: Gruppesammensætning: Forskellighed, hjælpsomhed, fælles begejstring, vilje til at hjælpe
- 6. Indre og ydre motivation
- 7. Faglig ekspertise
- 8. Evner (creative thinking skills)
- 9. Grænsekrydsning
- 10. Struktur og rammer
- 11. Tryghed
- 12. Mod
- 13. Rette betingelser, held, være på det rigtige sted på det rette tidspunkt
- 14. Lovgivning (indkøbsaftaler – BUM-model)
- 15. Tanggaard: social praksis
- 16. Egen model fra 3. semester: energi som drivkraft
- 17. Kultur
- 18. på kanten af boksen/ hvad er kreativitet def. På kreativitet.
- 19. selvrefleksion
- 20. personlige barrierer



## Bilag 9: Fokusgruppeinterview Ældreområdet d. 23.9.2011

Informanter:

M: Marie

A: Anette

H: Hanne

G: Grete

L: Lotte

T: Tove

I : Interviewer – Va

Va: Hvad var jeres oplevelse, af den workshop vi lige har gennemført? Gav det jer nogle nye ideer til hvordan I kunne løse jeres udfordring? Gave det jer noget I ellers ikke ville have fået?

L: Jeg ved ikke om det gav nogle ideer, men da Niels Christian sagde – I bliver nødt til at gøre noget ved det her. Det var sådan at hårene helt rejste sig på kroppen af mig. Men sådan, en konkret ide er det jo ikke.

T: Der er da sagt nogle ting i dag, så jeg er kommet til at tænke mere over det og givet mig nogle refleksioner, men om det har udspundet en ide jeg sådan skal hjem og prøve af. I forhold til vores egen problemstilling ramte de os på kornet, særligt i sidste runde. Hvad er det egentlig det her drejer sig om, er det ledelsesrum eller hvad? Men jeg har fået nogle tanker og de kan godt på et eller andet tidspunkt give sig udslag i et eller andet.

A: Jeg kom til at tænke på noget en af vores kollegaer ofte har sagt. Når vi skal dividere vores ledelsesrum, så handler det om hvor er vores ledelsesansvar og hvor er vores ledelseskompetencer. Det er aldrig klart defineret. Jeg kom til, at tænke på under workshoppen, at vi jo har en super leder i Aase, det kunne godt komme til at lyde som om vi ikke havde det da vi fremlagde vores udfordring. Men vi har en super leder i Aase. Problemet er ikke hende. Det her værdigrundlag har aldrig fungeret for os som ledere, fordi vi havde Svend tidligere. Da vi så får Aase så ændre ledelsesstrukturen sig, at vi også får ny kommunaldirektør og det er der problemet ligger.

T: Aase er måske netop en leder, hvor man kunne tale værdier. Hvor jeg oplevede tidligere havde vi heller ikke en leder der kunne tale værdier. Måske skulle vi få talt om disse værdier, så vi kan få dem talt op igennem systemet. For jeg tror Aase vil kunne tale værdierne op ad for os.

G: Jeg tænkte egentligt at vores problemstilling i vores egen lille andegård ikke var så farlig, det skulle vi nok kunne finde en løsning på, men så her inde, så fik jeg pludselig helt ondt i maven og tænkte, Gud det er jo virkelig stort det her. Det handler jo rigtig meget om synlighed fra de øverste ledere og der tænker jeg slet ikke Aase – for hun er jo indbegrebet af en synlig leder, jeg tænker på vores kommunaldirektør. Jeg har aldrig set ham i levende live. Den gamle direktør, var meget mere synlig han kendte os og kom og sagde pænt goddag.

H: Jeg bemærkede meget bemærkningen fra de andre grupper om, hvorfor er det lige I hiver denne her frem nu? Hvis jeg skal tænke på min egen person, så er det først nu jeg sådan kan se nogle ting i bagspejlet i

forhold til værdigrundlaget. Det hele handler jo om økonomi og det gør jo noget ved stolthed og handlekraft og det stadigvæk skal give mening det hele.

G: Jeg er virkelig blevet inspireret i dag, det har virkelig været spændende, de andre faggrupper bruger nogle andre ord end jeg gør og de har nogle andre vinkler på. Og så tænker jeg på, vi kunne give vores øverste chefer rigtig meget, men de kunne sikkert også give os rigtig meget. Jeg har været vant til, at i den gamle organisation der var vi sammen med kommunaldirektøren og forvaltningschefen, de kendte mig og omvendt, dengang var jeg ikke bare usynlig.

T: For mig er det ikke anerkendelsen jeg mangler, nej måske er det anerkendelsen, men faktisk tror jeg slet ikke at de øverste chefer ved, at jeg eksisterer, for vi mærker og ser dem ikke.

G: Ja, for hvis jeg skal være anerkendende i mit arbejde, så forventer jeg da godt nok også at der kommer noget den anden vej fra.

L: Jeg oplever heller ikke at de ser opgaven. Jeg oplever at vi får nogle opgaver smidt ned over os, hvor jeg tænker, hvordan har de tænkt sig at vi skal løse det her? Vi skal løse opgaverne men samtidig siger de, I må ikke det og I må ikke det?

T: Men siger de det Lotte?

L: Ja det synes jeg, vi må ikke have disponatorer og nu begynder de at rasle med sablerne om, at vi heller ikke må have gruppeledere. Sekretærene må vi heller ikke have, de har ikke syn for hvad opgaven er der ude. Det er nemt at de siger, at vi spare lige her, fordi det giver mening for os, men de ser ikke hvad der giver mening i hverdagen.

Va: Jeg prøver lige at køre jer lidt tilbage på sporet igen. Hvordan var det for jer, at være sammen med nogen fra nogle andre fagområder? (...) Havde det en betydning at de var fra andre fagområder?

Alle: Ja helt bestemt.

Va: Hvordan, hvad var anderledes ved det?

M: Jeg kunne godt lide at der blev brugt nogle andre ord, for det vi egentlig står i. Det gør, at man måske lige pludselig kan byde ind med noget nyt i sin personalegruppe. (...)

G: Også at vi ikke bare kunne sidde og nikke til hinanden, her blev man ligesom udfordret. Vi kom højre op. Har I tænkt over? Og så lå det ligesom lige for. Og hvorfor har vi ikke set det? Det blev jeg inspireret af.

T: Jeg ved ikke om det er fordi at det er lærere, det kunne nok også være alle mulige andre ledergrupper og de ville måske have sagt det samme.

A: For mig betyder metoden rigtig meget. Metoden det reflekterende team og så skal vi holde mund og så skifter det og så lytter vi osv... Det betyder mere for mig end at de er fra andre fagområder.

Va: Hvad så med det, at de var fra andre kommuner?

A: Det synes jeg faktisk er rigtig godt, for ellers ville vi bare alle sammen sidde og blive enige om, at kommunaldirektøren er dum. Og det var jo ikke det vi skulle sidde og blive enige om. Så det er fint, at det er fra andre kommuner. Men selve metoden med det reflekterende team, kan jeg rigtig godt lide.

L: Jeg synes som M. siger, at det der med at nogle af ordene er anderledes, det kan godt gøre at man selv bliver mere skærpet. For jeg har før oplevet at vi har siddet med folk fra vores egen kommune med folk fra et andet fagfelt og de siger altså nogle andre ting, der gøre tingene lidt mere klart for mig.

Va: Tænker I, at det gav jer mulighed for at være mere kreative, at i sparrede med mennesker fra andre fagområder? (...)

L: Ja det tror jeg faktisk. For når jeg sidder og taler med mit team her f.eks. så ved jeg jo næsten hvad de andre vil sige, men jeg ved ikke hvad en skoleleder vil sige.

A: Det var da træls, at være så forudsigelig.

Alle hahahahahaha

Va: Blev i direkte udfordret på det billede I har af jeres virkelighed? (...)

A: Det er metoden der gør det.

L: Ja

Va: Blev I i dag udfordret på det billede af virkelighed i kom med?

Alle: ja lidt.

M: Ja der var nogle ting der satte nogle tanker i gang.

A: Jeg blev tværtimod, det du sagde Lotte, det vi sidder tilbage med, det bliver vi nødt til, at gå tilbage med og ordne i vores egen gruppe, for vi kan ikke ordne det opad. Det har vi i mit verdensbillede ingen mulighed for. Vi må hjem og kigge hinanden dybt i øjnene. Hvordan kunne vi på en eller anden måde få tommelfingeren opad.

L: Ja det bliver vi nødt til.

T: jeg er lidt uenig i, at vi ikke kan få det opad i systemet. Det kan godt være, at jeg er naiv, men jeg tænker selv, at det er jeg forpligtede til.

A: Vi har haft to strategimøder hvor vi har haft muligheden.

L: Jo, men jeg fornemmer da ikke at løbet er kørt.

G: Jeg synes jo, at vi er lige så gode som pædagogerne er til at snakke det hele død. Og snakke og blive ved med at snakke. Metoden i dag var – STOP, og det gør egentlig også noget, at man ikke bliver ved med at kværne rundt i det samme og samme og man kan næsten være ved at kaste op over, at høre sig selv tale. Så det er godt at man ind i mellem har en ramme og så skal man blive indenfor den. Stop elly og så ikke mere snak, og det er jeg ikke så god til og det var rigtig godt i dag.

Va: Hvordan normalt hjemme i jeres hverdag, sparrer i der med andre fagområder.

A: Nej ikke formelt.

T: Du tænker andre sektorer?

Va: Ja

A: Vi har haft de gamle netværksgrupper i den gamle organisation. Der havde vi netværksgrupper der gik på tværs af den sociale forvaltning. Men de er gået i opløsning. Og i dag har vi to forskellige chefer i gamle e havde vi to forskellige fagchefer.

Va: Giver det noget andet? (...)

A: Nogle af netværksgrupperne fungerede og andre gjorde ikke.

M: Man kan sige at i går var vi på denne her trivselsdag og der var vi blandet, og det der hele tiden blev refereret fra var fra Lærkely og det er da en anden verden for det er jo pædagoger – og der fik vi rigtig meget med, det oplevede vi i går.

Va: Kunne I godt tænke jer, at havde mere samarbejde med nogle andre faggrupper?

T: Jeg har haft tilløb til det her i foråret, hvor vi har kørt noget trivsel projekt i min sygeplejergruppe og søgte nogle pulje midler, hvor vi prøver at gå sammen med en institution fra et andet område og der er de alle sammen pædagoger, og fordi vi blev enige om at vi kunne supplere hinanden. Det skulle ikke være så fagorienteret, men mere på det her med at være medarbejder. Der oplever jeg da, at vi har fået knyttet nogle bånd. Og jeg kunne da godt tænke mig engang i mellem, når man f.eks. skal tale ledelse. Jeg tror f.eks. når vi taler ledelse i denne her gruppe kommer vi også til, at gå ned i vores faglige område, hvor jeg tror det er lidt lettere når man sidder med nogle der ikke kender den verden vi er i, så er jeg nødt til at forklare mere – det kan derved bedre blive hevet op i et større perspektiv.

A: Mere ledelse og mindre fag.

T: Ja, så bliver man ligesom skærpet på det der hedder ledelse. Og der kan jeg virkelig godt se at det kan være givende og derfor kunne jeg godt tænke mig, at gøre det mere, fordi de andre faggrupper har måske andre metoder som de arbejder med, og det kunne vi da lære rigtig meget af. (...)

L: Jeg indgår i en netværksgruppe hvor vi har et projekt der hedder godt tilpas og hvor der er nogle forskellige institutioner der er udvalgt til at deltage i det her projekt. Hvor vi så har været på uddannelse sammen i systemisk ledelse. Hvor der har været ledere fra ældreområdet og handicapområdet og så nogle medarbejdere. Men det er jo noget vi selv gør. Det er ikke formelt, noget vi selv har aftalt med hinanden.

Va: Er der nogle af jer der har ønsket at samarbejde med nogle fra andre sektorer, men hvor I er blevet hindret i det? (...) Og hvad kunne hindre jer?

L: Tiden

M: jeg oplever egentlig en stor frihed. Man kan jo bare ringe rundt og høre hvordan de andre gøre det og kunne vi holde et lille møde og det er der jo ingen der hindrer os i.

Va: Opsøger I til tider andre faggruppe for at få ideer?

G: Jeg er faktisk lige blevet kontaktet af børn og unge, ang. Ungehyblerne og noget medicin håndtering. De havde hørt at hjemmeplejen kunne nogle ting.

L: Jeg er egentlig også blevet kontaktet af nogle med fysisk udviklingshæmmede, men det er jo også fordi vi har nogle fælles samarbejdsoverflader hvor borgerne både høre til dem og os. Men de ligner lidt os selv.

Va: Den udfordring I har haft med i dag, hvordan plejer I normalt at arbejde med sådan en? (...)

A: Jeg oplever da at lederteamet i syd, er et relativt nyt team, som har eksisteret siden januar. Men jeg oplever da at der er lydhørhed i forhold til når der rejses en problemstilling, og så snakker vi om det. Jeg oplever at vores nærmeste leder Aase tager det alvorligt når vi rejser det og er meget lydhør.

Va: hvad kunne være et eksempel på hvordan I helt konkret arbejder med en problemstilling?

T: Coaching. Og så har vi haft sådan noget vi leger og værdier. Vi har da forsøgt at skabe nogle ting så vi nærmere os hinanden og finder tryghed i at vi er et team her. Jeg synes der har været mange spændende problemstillinger oppe.

A; En af de ting jeg synes der er godt er hyppigheden, vi holder møde en gang om ugen, fordi vi er så nye og skal lære hinanden at kende.

H: Og fordi vi gerne vil hinanden og vores gruppe har jo faktisk snakket værdier. Da ikke ud fra vores værdigrundlag. Var det ikke sammen med Aase og Joan?

Va: Hvordan er mængden af udfordringer i jeres jobs?

Alle: Hahhaah – mange mange...

T: Altså hvor langt tid har du? Jeg tænker at det nok også er fordi vi er en ret ny organisation, fordi kommunen har lavet store forandringer og vi har fået nye forvaltningschefer. Og økonomien spiller en stor rolle i Tønder kommune. Og der er mange dagsordener. Sundhedsvæsenet er ved at omlægge mange ting. så der er et hav af samarbejdsfald og personale der skal tages hånd om...

G: Og ting der ikke er harmoniseret endnu.

T: Vi er i gang på mange niveauer.

Va: Har I et eksempel på en udfordring hvor I synes I løste det kreativt.

A: Jeg har et eksempel der er tæt på borgerne. Kate der brække armen og hun bor over i ældreboligen og hun kommer over på plejecenteret hver middag og spiser sin mad og da hun nu har brækket armen kan hun ikke gå med sin rollator. Så ringer visitator fra myndighed og siger: Hvad gør vi nu? Det er ikke noget problem siger jeg, hun skal have en pakke der hedder ernæring og så følger hjemmehjælperen hende over og så spiser hun over i vores cafe og så spise hun sammen med dem hun plejer at sidde med og få snakket

med dem hun plejer at snakke med, så det er ikke noget problem. Men så siger visitatoren, det må man ikke, fordi der er ikke en pakke der hedder at ledsage. Så siger jeg, det er da ikke noget problem, fordi det kan vi jo bare gøre. Så svarer hun, det ved du godt, det kan man ikke, for det er jo politisk bestemt. Så må jeg bare sige godt, det er ikke mit problem, det er dig der må løse det for damen hører ikke til i mit regi og så lægger jeg røret. Men det kan jeg jo ikke holde ud. Så spørger jeg hjemmehjælperne senere på dagen om de kan få hende ind på kørelisten. Hvorefter jeg siger, glem det - vores aktivitetsmedarbejder henter hende. Og der tænker jeg, det er jo ikke politikerne der har bestemt det. De 30 politikere eller hvor meget der sidder i byrådet, så ville de alle sammen sige, nej hvor er du god, selvfølgelig skal I da bare gøre det. Det er os selv der bliver vores egen værste fjende og så trækker vi ikke værdikortet eller tidskortet, men regelkortet.

T: Eller vi er ikke en gang kreative. Fordi løsning var jo kreativ.

A: Og alt andet lige kostede opgaven ikke mere, det var altså ikke økonomien men reglerne. Hvor man ikke tager hensyn til den gamle dame.

G: Ja og hun kunne jo været blevet dårligere hvis hun skulle være blevet hjemme. Hendes identitet, det hele osv.

T: Ja og så kunne hun ha fået en depression og så skulle der gang i mere medicin og så kommer der en masse ekstra udgifter.

Va: I denne her situation, havde du da færre eller flere udfordringer end du plejer at have?

A: Jeg havde en udfordring mere end jeg plejede at have. Det var at jeg skulle diskutere med en fra myndighed, hvor jeg tidligere bare havde gjort det.

T: jeg ved ikke om myndighed er en udfordring?

A: De repræsenterer jo reglerne.

T: Vi har jo sådan et lag i vores organisation. Og vi kan så som det udførende niveau, godt have en anderledes og måske mere kreativ opfattelse af hvordan tingene skal udføres.

G: Alting passer jo ikke altid ind i de pakker de har i myndighed.

T: Det er også derude man nogen gange bliver udfordret som leder, for man skal være loyal overfor reglerne, men løse problemet til borgerens bedste. Sund fornuft.

G: Man er jo også bange for at give los, fordi hvad med næste gang og nu leger vi bare, for hvad med næste gang så er det måske Hr. Hansen som falder og han bor måske 1 km væk.

A: Og der kommer værdibaseret ledelse ind. Vurder den enkelt situation.

G: Jamen visitator ved jo ikke hvad vi ved og jeg tror de sidder og tænker at de har et regelsæt, og det er sgu svært at være visitator. Men det er sørme også svært at være distriktsleder, giver man los en gang og hvad så næste gang får man den så smidt i hovedet af medarbejderne – du gav da lov sidst. Der er sku

mange dilemmaer. Vi er bundet af regler mere end vi nogensinde har været. Det her år 2011 har været et rent helvede. For at sige det rent ud. Og tør man være civil ulydig? Ja du gør...

A: Jeg bliver bare nødt til at trække den her frem igen, for den værdibaserede ledelse, går ud på, at du vurderer i det enkelte tilfælde, hvad der er mest fornuftigt. Så må du tage diskussionen med medarbejderne bagefter.

Va: Kræver kreativitet at man er en smule civil ulydig?

G: Nej det kræver egentlig bare, at du behandler folk forskelligt for at behandle dem ens og det er jo det det hele handler om.

M: Man skal jo kunne forsvare at det her er i orden.

L: jeg synes også nogen gange det med om man nu er kreativ eller ej, så har jeg sådan et helt privat eksempel. Jeg har en far der kommer alvorligt til skade og bliver passet i eget hjem, hjemmehjælpen kommer om morgenen og så passer min mor ham resten af døgnet. Så spørger min mor om de ikke kan få et nødkald, fordi det havde jeg sagt til hende at hun skulle søge om, fordi min far har ikke noget sprog og kan derfor ikke kalde på hjælp. Min mor kan derfor ikke forlade huset. Så får hun at vide, at der står i proceduren, at når man har en rask ægtefælle kan man ikke få et nødkald og hvad gør jeg så. Jeg ringer til visitationsafdelingsleder og siger, prøv lige at hør her, min mor passer ham faktisk det meste af døgnet og hvad koster et nødkald – det koster 1500 kr. Hvad koster det hvis min far skal have døgnpleje? Og så får han et nødkald. Og det kan man godt sige, at det er en eller anden form for kreativitet, men det er jo også kun kreativitet fordi man nøjagtigt ved hvilke knapper man skal trykke på.

Va: Så kræver kreativitet at man har en god viden om tingene?

L: Ja meget og de rette forbindelser...

Va: har I andre af jer nogle eksempler på nogle udfordringer I tænker I løste ret kreativitet? (...)

T: Vi har mange skæve eksistenser der ikke passer ind i de rammer og kasser vi har. Fordi vi har sådan nogle rammer og kasser i vores system. Og der tænker jeg, det er der hvor vi er rigtig kreative. Og det smitter også nogen gange af på vores medarbejdere. De har tit rigtig gode ideer til hvordan det kan løses ude hos den enkelte.

Va: hvad kunne et eksempel være?

G: Vi havde i det gamle område 2 en prositueret fra Halmtorvet. Hende havde vi og hun kostede rigtig meget - også mange grå hår. Hende fik vi lige pludselig. Hun tog stoffer og hun drak og det var det rene helvede hjemme hos hende og der skulle hjemmeplejen så ind. Og vi kunne hverken det ene eller det andet fordi vi var bundet af så mange regler. Så kom den daværende ældrechef til mig og siger at hun skal tvangsflyttes og væk fra byen, for den opgave kan vi bare ikke løse. Hun skal flyttes langt op i Nordjylland. Dengang havde jeg lige etableret sådan nogle psykteams i hjemmeplejen og så tænkte jeg fandme nej skal hun ej. Så jeg snakkede med denne her ældrechef og siger: Er du klar over hvad det koster Tønder Kommune og få hende tvangsfjernet, det koster jo en krig. Kunne du ikke i stedet give mig en blanko check

og gi mig en måned og se hvor vidt vi når. Det fik jeg så. I dag har hun penge på kontoen, hun kommer i bad hver dag, hun får mad, hun går ude på seniorcenteret, hun drikker ikke.

Va: Hvad gjorde I?

G: Vi satte to medarbejdere på hende døgnet rundt og fulgte hende i tykt og tyndt. Efter hun blev voldtaget i eget hjem, var vi med hende i Kolding. Vi gjorde alt det vi ikke måtte. Vi kørte med hende i privatbiler og alt muligt, men det lykkedes. Og jeg tænkte nogen gange, hvis det går galt det her, men det gjorde det så ikke. Så en målrettet indsats baseret på at der var to faste medarbejdere på i dag vagt og en i nattevagt og mig på som backup.

Va: hvordan fik du modet til det, det krævede jo, at du bøjede mange af reglerne.

G: Jeg fik modet fordi jeg havde lige etableret vores psykteam og været igennem en lang proces. Etableringen af det psykteam tog et helt år, hvor vi var på studietur og alt muligt og vi var alle sammen i praktik hos misbrugskonsulenten. For min holdning er, at jeg ikke kan gå ud og være leder for noget, jeg ikke selv ved noget om. Så vi havde været igennem en rigtig lang proces og jeg kendte mine folk og jeg viste de to personer kunne det her. Og de troede også selv på opgaven. Men det var jo også et hjem hvor vi kom ind og der sad nogle mistænksomme personer – hvor man tænkte shit hvordan kommer jeg ud her fra. Men vi hjalp hinanden og jeg havde også en rigtig god chef på det tidspunkt, som også var med i det, så jeg fik også min sparring og samarbejde på tværs med misbrugskonsulenten og psykiatrien og egen læge... Så det var virkelig en succesoplevelse.

Va: Det lyder også som ret flot arbejde – tillykke med det og innovativt fordi i sparede penge i forhold til den dyre anbringelse i Nordjylland.

G: Ja vi har sparret rigtig mange penge i den sag. Og medarbejderne oplevede i den grad succes.

Va: Hvordan har I så prøvet at i har haft en god og kreativ ide. Hvor I så er blevet begrænset i det?

T: Jeg synes, jeg har mange eksempler på, hvor der bliver sagt, det gør vi så ikke lige nu eller det passer ikke ind. Jeg synes vi har mange begrænsninger hvor vi ikke får lov, eller det er vi ikke klar til. Vi kunne meget mere end det vi går og gør.

Va: Har du et konkret eksempel?

T: Bare i forhold til personaletrivsel, vi bliver virkelig begrænset i denne her kasse tænkning, kaffe klubber, indkøbsordninger osv. Nogen gange tænker man bare, nu stopper I bare, for det kunne være så meget mere sjovt at være medarbejder og leder hvis vi fik lidt mere frihed. F.eksempel vil vi rigtig gerne lave madklubber, hvor man kunne købe mad i køkkenordninger eller et eller andet, for nej det må vi ikke, for vi må ikke være konkurrencevirksomhed. Vi bliver bundet i det offentlige og vi lader os også binde. Det ville andre gå i det private, der ville de være meget hurtigere ude af skoen. Jeg har så længe tænkt på, at vi skal have it ind til de sygeplejersker og det er 4 – 5 år siden og jeg har hele tiden fået af vide, det har vi ikke råd til og så lige pludselig så kan vi det hele og så skal alle have IPADs og så kan det lige pludselig ikke gå hurtigt nok. Vi er en stor organisation og nogen går den ene vej og andre den anden. Og så bliver vi bare så regelrettede. Så er vi blevet regelrettede i uniformer, som koster kassen – og nu ligner vi en flok soldater. Der er bare ikke kreativitet i det og alt det med fælles indkøb.



L: Bare sådan en lille ting som det med kaffe ordningen, så fik vi en mail om at alle skulle sige ja eller nej til denne her skide kaffeordning der koster 30 kr. Hvor jeg tænkte hvorfor kunne vi ikke bare lave en afkrydsningsliste, men nej nej. Det skulle komme på hver enkelt. Hvad er det vi bruger vores tid på.

T: Det er selvfølgelig godt at vi nogen gange har nogen der beslutter noget for os. Men det gør bare også at kreativiteten ikke vokser der ude, når man ikke får lov til at have indflydelse. Jeg ved ikke hvad det er der er galt, men vi er en stor skude lige pludselig, der skal sejle sammen i samme retning og nogen gange så gør det bare noget ved mig.

A: Men noget er også nogen vilkår.

T: Men uniform er ikke et vilkår.

A: Men da vi sejlede med den lille båd, der snakkede vi sammen alle sammen. Men i da sejler der et kæmpe fragtskib, som simpelthen kræver nogle flere regler, for eller kan man simpelthen ikke holde styr på 6000 matroser. Og det der sker for os, fordi vi er 6 små kommuner, det er at vi har tabt noget, men vi har også fået noget og vi er måske ikke gode nok til at fokusere på gevinsten.

T: Måske har jeg været for længe i det. Jeg er ikke ked af at der sker forandring, jeg er ikke ked af at vi sidder her. Men jeg synes denne fusion var som at få revet væk under os og der er ikke kommet noget nyt og vi er ikke blevet knyttet ordentlig sammen i noget nyt. Måske fordi vi er alt for langt væk fra hinanden. Jeg kan ikke gennemskue det.

A: jeg oplever også at vi er meget langt væk fra beslutningerne.

Va: Har I så oplevet det modsatte, hvor der virkelig blev givet mulighed for at være kreativ?

A: Det synes jeg egentlig med værdigrundlaget, da vi turde være værdibaseret. Der havde vi virkelig muligheden for at være kreative.

T: Jeg synes ikke kun værdierne har gjort det. Jeg har også været med i andre sammenhænge hvor jeg synes, vi har været kreative.

G: Jeg synes jo med værdigrundlaget fik vi virkelig rodet op i område 1 og 2. Tænk bare på det med tjenestefrihed. Før kunne vi få tjenestefrihed til alt. Jeg har bare glemt det.

Va: Jeg kunne ikke forstille mig andet end, at I arbejder efter strategiske mål. Hvor ofte ændrer de mål og strategier i får sig?

L: Hele tiden (...) Nu har jeg ikke været i ledelse så længe, men jeg har været TR længe og strategierne skifter lige så hyppigt som de øverste ledere skifter. Siden 2000 har jeg været igennem 4 store omlægningsprocesser.

Va: Har I andre samme oplevelse?

T: Jeg synes godt nok også det bliver lavet meget om. Jeg oplever at der hvor jeg er, er der lavet om 4 gange siden 2007.

A: Når du siger strategi så er jeg i tvivl om du mener organisation eller strategi.

Va: Jeg tænker de overordnede mål, overordnede strategiske mål som jeres chefer stikker ud. Har I sådan nogle? Ved I hvor I skal hen. Kender I kursen på det store skib?

T: Jo nej, vi har ikke helt tydelige strategier. Det var sidste år vi fik ny kommunaldirektør og der fik vi nogle helt klare økonomiske planer og så er vi begyndt lokalt med vores forvaltningsleder og have strategidage, for at spore os ind på hvor vi er på vej hen. Vi har ikke retningen helt endnu.

Va: hvordan så med deadlines, arbejder I meget med det?

L: ja det kan komme fra dag til dag.

Va: hvordan i forhold til at være kreativ og så jeres deadlines?

L: Det er dræbende. Du får så kort tid, at du på ingen måde kan nå at tænke kreativt og reflektere på det. SKAL være på s. 10

Va: Hvad kunne et eksempel være?

L: Vi fik f.eks. en mail hvor vi skulle skrive om vores nattevagtsdækning og om der var nogle særlige forhold der gjorde sig gældende. Deadline var fra i onsdags og deadline er mandag. Og da jeg er væk fra arbejdspladsen både torsdag og fredag, så skulle det løses samme dag. Så det var en meget kort deadline og egentlig er det meget nemt at skrive ned hvor mange man har i nattevagt og hvor mange timer og bla bla bla... Men det er jo først her bagefter at vi kommer til at tale om i lederteamet – at måske er det fordi de vil til at bestemme hvilken nattevagts dækning vi skal til at have. Så det er først bagefter jeg kommer til at tænke på, hvad fanden skal de bruge det her til. Det bliver bare brandslukning.

T: Jeg oplever også at vores deadlines er meget korte og jeg oplever at der skal beskrives rigtig meget. Og hvem mon læser det.

A: Der er et problem når vi har en stor organisation, når de bare sender en mail ud, hvor der står undersøge det og så sætter det en masse ting i gang.

T: De kunne godt tænke lidt over hvad der er nice to have og need to have.

A: Sjovt nok sker der også det, at hvis man skriver tilbage, det kan jeg ikke lige svare på, så sker der hellere ikke en skid. Så tænker jeg hvad skulle de så vide det for.

L: Jeg tænker også på denne her plejecenter analyse, hvor der så bliver lagt budget ud fra analysen, før den analysen berør får lov at arbejde den igennem. Så laver man bare et budgetforlig hvor man lukker 20 pladser... Og så bliver der nedsat nogle arbejdsgrupper og denne her arbejdsgruppe har så 14 dage til at aflevere et bud på hvordan den fremtidige plejehjemsstruktur skal være i Tønder Kommune. 14 dage.

T: Og jeg sidder i arbejdsgruppen, men har endnu ikke været med da jeg har været til alle mulige andre møder.

L: Vi skal finde ud af, hvor skal pladserne lukkes henne, hvor skal specialenhederne være henne, hvor skal vi have dagcentre. Hvor skal vi have døddende osv... Det har vi 14 dage til, med en allerede tæt pakket kalender.

Va: hvis der nu var uanede ressourcer, både økonomiske og tidsmæssige tilstede i jeres organisation hvilken indflydelse ville det så have på kreativiteten og innovationen?

T: Jeg har oplevet at vi tidligere brugte andre metoder. I dag oplever jeg at vi er på bagkant.

Va: hvornår begyndte I at komme på bagkant?

T: Lige nu render vi bagefter pga. Kommunesammenlægningen.

L: Ja vi ikke været på forkant siden.

T: Førhen gik det hele meget nemmere, vi var meget mere medinddraget. I dag er altid tænkt for os, de har tænkt hvordan vi skal gøre det. Det er blevet meget top down, før var der mere bottom up.

A: jeg tror også det handler om, at der er en helt anden måde at være til på. Vi må bare finde os i det...

Va: Hvad så med sådan noget som anerkendelse. Har I eksempler på, at nogle af jeres medarbejdere har været kreative og I så har belønnet dem?

A: Ja altså, når jeg kommer om mandagen og de siger, der skete godt nok noget i lørdag og Signe løb ud i bare tæer og vi satte en seng op inde i mødelokalet og der har hun sovet siden. Så roser jeg dem helt sikkert. Så siger jeg yes I har løst problemet, jeg er ligeglad med hvordan, bare løs problemet. Det ved de godt og de tør næsten hvad som helst.

Va: Hvad med jer andre har i nogle eksempler...

T&L: Jo jo

G: Eller hvis man kommer efter en weekend og der har været en sygdomsmelding til aftenvagte og de så selv har løst det på en rigtig god måde, ved at den ene bliver lidt længere og en anden kommer lidt før. Jeg oplever virkelig de er gode til sådan noget. Og nogen gange sidder de også og opdager at de godt kan undvære end hvis de gør sådan og sådan. De er virkelig kreative og går slet ikke i panik (1.01.37)

Eller den gang vi skulle have det brevafstemning, det havde jeg bare glemt, jeg havde ikke skænket det en tanke for jeg var vant til at få det på mail. Men før jeg blev klar over at der skulle brevstemmes, havde mine medarbejdere været på borgerservice og hente skemaer, fordi de tænkte hvor bliver de af – og så havde de bare fundet ud af det. Hold kæft hvor er I bare gode, at I tænkte på det. Det havde jeg ikke gjort.

Va: hvad når i selv løser en problemstilling kreativt, får I så anerkendelse for det?

A: Ja det synes jeg.

G: Fra lederne eller medarbejderne?

VA: Begge steder? Oplever I at I få et klap på skulderen?

T: Jeg synes, jeg får det fra medarbejderne. Men jeg tænker også at jeg arbejder meget alene. Og der har jeg en udfordring.

A: Det er jo den nye organisation der gør det.

T: Der er ikke mange der ser hvad jeg gør. Der kan jeg godt nogen gange mangle at der nogen der ser mit arbejde. Jeg har en nærmeste kollega i Nord og vi ser hinanden og så klapper vi hinanden på skulderen, men det kan næste blive for meget rygklapperi, fordi vi ligner hinanden så meget.

A: Da jeg løste problemstillingen med hende der brækkede armen, der fik jeg rigtig meget ros af Aase.

T: Ja Aase giver meget ros

A: Jeg synes Aase ser de ting vi gør.

T: jeg har fået meget anerkendelse fra Aase, men når vi er som vi er, så er vi meget solo, så er det mest medarbejderne der skal reflektere sammen med mig og så er det også derfra jeg skal få meget af min anerkendelse. Jeg får bestemt også at vide når det ikke er i orden. Men det hører jo med.

L: På det plejecenter hvor jeg sidder i dag, har vi et lille lederteam. Der er vi opmærksomme på det. Men når man sidder alene ude i et distrikt. Så er der ikke nogen der ser hvad man går og laver. Så alle de små kreative løsninger man går og laver i løbet af dagen – dem er der jo ingen der går og ser.

G: jeg synes jeg bliver holdt rigtig godt øje med på den gode måde – af medarbejderne. Jeg tænker de er meget opmærksomme på mig. Men de kommer både med ros og kritik. Det kan jeg godt lide, og jeg synes ikke de pakker det ind. Men ledelsen og mine lederkollegaer ser jeg jo ikke i arbejdet.

T: jeg kan godt være lidt ked af at vi her i teamet ikke kan anerkende hinanden lidt mere og anerkende det hinanden står for. På den måde tænker jeg, der kunne jeg godt bruge lidt mere.

A: Det skal du uddybe.

T: Jamen jeg ser ikke alt det i går og laver i hverdagen og kan sige til jer – godt gået. Jeg ser ikke jeres udfordringer selvom vi har de samme snit. Fordi vi fysisk er mange forskellige steder.

G: men anerkendelse er jo mange ting. Nogen bare at Anette for det der blik i øjnene, fordi nu er du jo gammel i gårde i forhold til mig. Så føler jeg da anerkendelse når vi sidder i et eller andet forum og jeg kan mærke Anette kigger på mig og nikker på sådan en bestemt måde, så tænker jeg – det var egentlig ret godt.

A: haha nej

G: Jo sådan er det jo. Sådan er det jo, du er jo en af de gamle som man skal læne sig op ad. Og dem har vi ikke så mange tilbage af mere. Og så føler jeg mig jo tryk og godt tilpas og så kan jeg jo både trylle og gøre hvad som helst.

T: jeg synes jeg får anerkendelse fra min medarbejdere, jeg synes også jeg får det af Aase og jeg synes da også jeg gør det en gang imellem ovenfra. (1.07.28) Men måske er det noget af det vi skal snakke om i

vores team, hvordan vi får de gode historier lidt mere frem og hvordan vi kan anerkende hinanden lidt mere i dette forum. Så vi alle kan blive beriget.

Va: Nu skal jeg stille jer lidt spørgsmål angående jeres nærmeste leder og jeg er godt klar over at der ligger et dilemma i at Aase også kommer til at læse det I har sagt her i dag. Svar så godt I kan – så tager vi det derfra... Oplever I, at I kan spejle jeg i Aase og finde inspiration til at være kreativ?

Alle: Ja i høj grad.

T: Hun har bragt kreativiteten med sig og opfordrer til det.

A: Meget

G: Ja man behøves i hvert fald ikke have ondt i maven over at gøre noget anderledes.

T: Hun er god når man står med en udfordring, så siger hun: er det her noget? Ikke bare og give en model eller et svar men hun giver mig plads til selv at arbejde med tingene. Det kan være hårdt, men det er jo der man selv bliver stærk i at udføre nogle ting.

A: Hun er god til at udfordre på den fede måde.

G: Hun er god til ikke at komme med løsninger. Små bitte ord som kunne du? Er det muligt? Har du tænkt?

Va: Bruger I hende, når I står med svære udfordringer.

Alle: Ja meget.

T: Ellers så sender vi en desperat mail hvis det er helt galt.

M: Og hun svarer lynhurtigt igen.

T: det var noget af det hun lagde frem da hun startede, hun har hele tiden været tydelig i at det er hende der sidder for bordenden og hun har også gjort det tydeligt i handlingen.

G: Hun siger det hun gør og hun gør det hun siger.

L: Jeg tænker da også, da hun spurgte om vi ville deltage i det her. Da hun kom og sagde at hun gerne ville bruge os i det her masterprojekt, der tænkte jeg da fedt. Det er da om noget og anerkende at vi har nogle kompetencer der kan bruges til noget. Det er bare et eksempel.

Va: Hvordan oplever I generelt når I får en ide, hvordan bliver den modtaget i jeres organisation? Her tænker jeg både opad og nedad. Altså generelt hvordan tager Tønder Kommune imod ideer?

T: Mette du har da et godt eksempel med den bil.

M: Vi brugt rigtig mange penge på kørsel i mit område og der spurgte jeg om vi ikke kunne købe en bil. Vi regnede på det sammen med Aase og en administrativ medarbejder, vi regnede ud, at hvis vi kunne få en bil til 40.000, så kunne vi spare 75.000 i løbet af nogle år. Vi snakkede lidt frem og tilbage og så fik vi grønt lys og vi tjener også penge ind.

T: Og det er kreativitet for det er uden om indkøbsafdelingen.

M: Og så gik det hurtigt og indenfor en uge så havde vi købt bil.

Va: Er det den generelle oplevelse I har, at har man en ide så bliver den taget seriøst?

M: Ja det synes jeg, men det er selvfølgelig ikke altid den går igennem. Der skal helst være en økonomisk gevinst.

Va: Er det det der er succeskriteriet?

Alle: Ja

M: Ja der er meget økonomi med i det. Det er det, det drejer sig om. Sådan er det i hele kommunen.

Va: Så det er den måde man sælger en ide på. Man kan tjene så og så meget på det?

A: Med mindre det er i en indkøbsaftale. Der kan man godt pakke kreativiteten ned.

L: Så må man ikke købe ved den lokale købmand selvom det er 15% billigere.

Va: Så skal jeg høre lidt til jeres gruppe. Hvordan er den sammesat?

L: Vi er sammensat geografisk

Va: hvem har besluttet det?

A: Det har den gamle ledergruppe sammen med de øverste forvaltningschefer, de har lavet oplægget. Så var der de gamle ledere som var 10 personer – som havde et oplæg og så blev den fuldstændig overrulet. Den organisering vi har i dag er forvaltningschefernes suveræne beslutning. Vi havde ønsket at den skulle se anderledes ud. Vi havde ønsket at den ikke skulle være siloopdelt. Vi havde ønsket 3 områder og vi havde ønske at hjemmepleje og sygeplejersker og plejecenteret skulle være en enhed og det er det ikke i dag.

L: Vi indstillede også at man skulle have souschefer og det var de heller ikke lydhøre over for. Ikke engang Aase har en souschef.

Va: hvilken betydning har denne gruppe for jer?

T: Jamen det er mine nærmeste kollegaer

L: Det er afgørende for, at man kan fungere i lederjobbet.

M: jeg lærer også rigtig meget af de andre og ringer tit til dem.

T: Jeg har også en leder i Nord som jeg nok bruger mere end det her lederteam. Fordi vi er søjle delt. Så de andre her ligner ikke min faglighed.

Va: Bliver I mere kreative af at være en del af dette team?

L: Ja det tror jeg.

T: ja vi sår da nogle frø der vokser.

G: Vi kunne godt blive endnu bedre til at få ideer sammen, ved at bruge mere tid på at diskutere nogle af vores udfordringer. Hvad gør vi næste gang vi får en Kate der brækker begge arme.

T: Jeg mangler tit økonomisk råderum til at køre nogle kreative processer med mine medarbejdere. Jeg kunne være mere kreativ hvis jeg fik lidt nogle andre rammer. Vi mangler fælles lokalefaciliterer f.eks. Hanne f.eks har medarbejdere siddende 3 forskellige steder. Hvordan skal man få dem til at arbejde sammen, når de fysisk aldrig er sammen i hverdagen. Jeg har selv mine medarbejdere 2 steder. Det er svært når man ikke sidder sammen med sine medarbejdere.

Va: hvordan I det her team, tør i godt at være uenig med hinanden?

Alle: Ja da...

G: Det skal vi da være, vi skulle da ikke så gerne være enige om det hele.

A: Men vi har forskellige roller, det har vi ikke snakket om, men det kunne være spændende at arbejde med. Og jeg sidder også og tænker her, at måske skulle os der snakker mest lidt længere tilbage.

G: Og lave noget gruppecoaching.

A: Men man kan da godt stille spørgsmålet om alle tør være uenige? Men hvis vi kommer ned på de 49 % så er det spørgsmålet om vi tør.

L: Ikke endnu men jeg tror vi er på vej.

H: Vi har været ude i de 49% på et tidspunkt. Ja det har vi i en borgersituation.

**Alle: hahahahaha**

H: Det har vi haft og så fulgte Aase op på den på næste møde...Men man fik da lidt røde kinder... Men gangen efter var det ok.

A: En gang i mellem er det godt at der er dørpumpe på, så man kan smække døren.

Va: Tænker I, at kreativitet og innovation kræver nogle særlige evner?

A: Jeg synes det kræver meget et fællesskab, det er vanskelig at sidde og være kreativ alene. Det kan man godt, men hvilken nytte er det så til? Kreativitet kommer af inspiration.

M: Nogle virker på mig bedre til at få ideer end andre, men så kan det være de ikke er så gode til at få det ført ud i livet, men det er også derfor det er vigtigt at man er sat sammen, så nogle kan få ideerne og andre kan føre dem ud i livet og andre igen kan regne den ud. Så der er fællesskabet rigtig vigtig.

G: Det kræver nok særlige evner, men det kræver også at man er tryk i det selskab man befinder sig i. Og jeg synes det er rigtig som Marie siger, det er godt når vi er forskellige, det skal vi være for at det lykkes.

Alle skal ikke være enig og ligne hinanden – det ville også blive røv sygt. Vi skal være forskellige og udfordre hinanden – men igen hvis jeg skal udfordres og være kreativ så skal jeg være tryk.

H: Jeg ser ikke mig selv som meget kreativ. Men kreativitet kan jo ligge på mange niveauer, fordi det behøves jo ikke være at man har alle de lyse ideer – men aldrig får dem udført. Men der er man niveauer og der skal man jo også kende hinanden.

L: Jeg synes også meget at det kræver tryk, for man skal være sikker på, at man ikke får et rap over fingrene. Hvis man for tit får at vide at det ikke var godt det man lavede, så bliver man jo bremset i sin kreativitet.

T: I en tidligere ledergruppe skulle vi engang lave noget mad, og vi stod i et lillebitte sommerhus og det blev bare et symbol på hvor kreativ man kunne være. Nogle skulle lave havkat og andre skulle lave tangmad. Men vi har aldrig fået så godt mad – og jeg tror tit det er sådan at vi kan meget mere end vi regner med og tror også her – og det skal vi måske have fundet ind til. Jeg så også nogle af mine lederkollegaer i helt andre roller – det har vi kunne bygge videre på længe efter...

G: Det fede dengang var også vi var på sammen på tværs, vi var ikke kun sygeplejersker vi var også køkkenpersonale og alle mulige andre faggrupper. Det gjorde bare et eller andet.

A: jeg tænker også at kreativitet giver energi

T: Og det handler så meget om tryk.

Va: God slut replik. Rigtig mange tak.



## Bilag 10: Fokusgruppeinterview Daginstitutionsledere d. 23.9.2011

R: Ragnhild

L: Lisbet

S: Susanne

I: Interviewer (Aase)

---

I: Hvad er jeres oplevelse med workshoppen

R: Det vi lige har været igennem her, det giver mig nogle helt fantastiske billeder inde i hovedet af – hold da op hvor kan man egentlig se tingene på nogen – ikke nødvendigvis nye måder, men nogen tilgange – det vidste jeg måske dybest set godt, men nu er der blevet sat fokus på.

I: Kunne du nævne en af de ting som du – Hov, det var anderledes? Noget konkret

R: Najj – jeg tænker oplevelsen som helhed. Jeg tænker det at jeg hører nogle andre faggrupper bevæge sig ind på mit fagområde, det er en lidt anderledes tilgang end jeg i hvert fald er vant til. Men utrolig givende og utrolig spændende fordi det åbner ligesom op for, at selv om vi sidder i forskellige verdener, så er alle sammen i en eller anden stor forankret organisation, som har nogle problemfelter, der kan være komplekse. Det gav de her 3 formiddagstimer meget i. En god fornemmelse – jeg sidder med en god fornemmelse inden i .

S: Jeg sidder og tænker at det er jo det samme uanset hvad faggruppe, om det er Tønder eller det er Horsens eller Kolding, det er jo de samme ting vi sidder med, bare med forskellige faggruppers øjne. Det synes jeg jo det er interessant at det er det samme ledelsesmæssige afsæt eller organisationsafsæt, når vi snakker problemstillinger, som vi har fremlagt for hinanden i dag.

L: Jeg kan ikke lade være med at tænke på at jeg synes egentlig vi er - vi siger – altså med afsæt i forskellige opgaver – altså opgaven er jo forskellig og så alligevel er den ikke. Hvis jeg nu var tømmer, så ville jeg jo hævde at det ligner hinanden meget det vi som skolefolk og plejehjemsfolk og daginstitutionsfolk laver. Så jeg har sådan siddet og tænkt på: Gad vide hvad der var sket hvis de 6 af de her mennesker det var sådan et eller andet betonsjak eller sådan noget . Gad vide hvad de havde tænkt – for da tror jeg måske at man kan få den skæve tilgang endnu mere på banen end når vi trods alt – altså vi er jo ligesom rundet af det samme – det har jeg sådan ligesom siddet og tænkt. Hold fast mand, hvor er vi bare blevet opdraget til: Ja vi skal forandring og vi skal lave processer og vi skal have alle med og .. altså vi kan jo bare alt det der, når vi sidder og snakker om det. Alligevel så giver det os nogle vanskeligheder og det er der hvor det er rigtig svært og det er det også for mig og lige sige – så forskellige er de andre jo heller ikke fra det jeg laver. Vi er jo rundet af det samme. Altså jeg kan sidde og tænke: Gad vide hvad der ville ske hvis man fik en ingernøruddannet afdelingsleder i en udviklingsafdeling i Novo Nordisk – gad vide hvad de ville tænke, når vi sad og snakkede, fordi vores – hele strukturen vi bliver ledet under – hele vores organisering af os, er jo lidt skåret over den samme model. Vi er jo også underlagt det at være i en politisk ledet organisation. Det er sådan lige som det jeg sidder med. Men derudover så er det jo en fantastisk oplevelse fordi det lige som at blive flyttet ud af sin egen andegård og forholde sig til de andres hønsegård eller hvad det nu er de har.

I: Blev I udfordret på jeres eget billede af virkeligheden?

L: Ja, det gjorde jeg. Jeg blev gal

I: Blev du gal?

L: ja, og tænkte at det var faktisk godt at jeg ikke lige måtte sige noget der, for det gjorde at jeg blev tvunget til at lytte lidt længere, så jeg fandt ud af, nåhh ja okay – sådan ser det ud derover fra. De står jo ikke her hvor jeg står.

I: Vil du sige lidt mere om det?

L: Det provokerede mig meget at den første kommentar vi fik på vores problemstilling, det var sådan noget med at : jamen altså, det er jo et vilkår. Hvor jeg sådan sad og tænkte – ja lige præcis, og derfor vil vi gerne have det diskuteret, for det er jo det vi altid siger. Så det tog lige lidt tid for mig at få lyttet på hvad det egentlig var, der blev sagt og tage det ud af det som jeg kunne bruge, for det var jo så det jeg valgte at gøre. Så der var det rigtig godt, altså set-uppet – at jeg lige som var tvunget til at forhold mig passiv.

S: Det er også fordi der ligger meget mere i vores problemstilling end det der står og det vi umiddelbart fremlægger. Vi kender godt processerne, som vi ikke har snakket om – hvad er det vi gør og hvilke baggrunde har vi for at sætte den proces i gang eller hvis vi bruger de værktøjer og de metoder. Og det var jo ikke det vi kom til at snakke om. Det var jo helt overordnet og helt overordnet kom vi til at snakke forbi hinanden, synes jeg , i forhold til det. Og så synes jeg jo bare vi sluttede af på en god måde ved at sige at når vi træffer nogle valg så har vi nogle fravalg og det må vi jo også resonere på som ledere og reflektere over at: Prøv lige at kigge på os – hvordan er det vi går ud og fremlægger en forandringsproces. Prøv lige at kigge på hvordan fik jeg det gjort. Hvis jeg skal kigge på hvordan jeg har gjort, når det har været rigtig godt. Så har jeg været ganske tydelig i min kommunikation – jeg har virkelig linet op i billeder og i ord, hvad det her handler om. Hvis jeg bare sådan mumler lidt ovre i hjørnet eller jeg bare sådan –nu skal I lige lave det her – så får jeg jo slet ikke det der medvind, altså. Og det er det man får ved at være tydelig, afsætte en ramme, en ramme – synes jeg - godt kan bidrage til at – vi kan godt tænke os – så kan jeg skrue på knapperne – det synes jeg er spændende.

I: Jeg skal lige forstå det du siger. Snakker du om jeres egen tydelighed i jeres problemstilling her i dag og laver du en parallel til når du laver processer derhjemme i institutionen

S: ja – ja

I: der var en læring i det?

S: Det var en læring – men vi kunne ikke have gjort det anderledes i forhold til at vi skulle komme med en problemstilling og vi fik – hvad fik vi – 5 minutter til at fremlægge den. Men der ligger jo meget mere bag problemstillingen, når vi har siddet og drøftet det og haft hver vores afsæt i at lave det her og lave det her. Så der er jo en kommunikationsbarriere i det vi siger og det der bliver hørt. Det vi siger med vores mund i den her seance – det er det der bliver hørt og der har vi ikke været tydelige nok til at være helt inde i den materie, som vi oplever den.

L: Men det bliver også hørt derfra hvor tilhøreren står, tænker jeg. Det har i hvert fald også været spændende. Det når man sådan lige går op og kigger lidt mere overordnet på det. Så er det en smadderspændende proces, fordi man netop kommer ind og ser det der med – vi sidder jo der i vores rum og er optaget af hver vores og taler ud fra det der nu fylder hos os og den faglighed, der nu også er vores.

S: det er jo der hvor vi så går i meta nu og vi sluttede af med, at vi lytter os til at vi gik i meta og vi så kunne forstå det i en anden kontekst. Men hvis vi går op i et højere level og så kigger på det igen – så synes jeg der er en super læring i det. Hvor konkrete var vi selv i det i vores problemformulering og fremlæggelse.

L: og det vi fik tilbage det var selvfølgelig rundet af det vi gav – det er klart

R: jeg sad lige og tænkte på det der med at høre – du kan jo aldrig være sikker på at dit budskab bliver hørt som du gerne vil have det skal høres. Man kan godt lytte uden at høre.

I: Hørte I, da I lyttede, hørte I da begrænsninger eller muligheder i det de snakker om.

*Tavshed*

I: Forstår I mit spørgsmål? Hørte I at de havde begrænsninger i deres måde at tænke om jeres problem eller hørte I at de så muligheder?

R: jeg synes de så muligheder. De så ikke så mange muligheder eller andre muligheder, som jeg måske havde forventet. Men det kan også nogen gange være lærerigt at høre det jeg egentlig selv tænker og tror er rigtigt

L: Det som der blev sagt gjorde at jeg kom til at tænke videre – måske ikke så meget noget helt konkret der blev sagt, men mere hvad det gjorde ved min tankebane – at der var nogen der snakkede om det vi havde sagt

I: Så det satte nogle andre processer i gang?

L: ja, nogle nye tanker i gang. Så på den måde synes jeg det er rigtig inspirerende at arbejde på den her måde.

I: skal jeg forstå det på den måde at det er ikke sådan at nu har I en færdig ide, men I har fået sat tanker i gang.

L: altså en af de ting vi snakkede om da vi var ude og havde de der 10 minutter, tror jeg det var – at hold fast mand – det kunne være spændende at tage vores medarbejdere og sige: Nu vil vi gerne prøve at høre jer snakke om pædagogiske læreplaner eller et eller andet. Og så prøve at høre hvordan foregår det i f.eks 3 forskellige huse – altså lave en eller anden session på det.

I: på tværs af jeres 3 institutioner?

L: ja – så sige, noget af det de kan andre steder – det kunne vi lære noget af. Også det der med at få hørt – de der omkvæd vi altid hører og som vi går rundt og har i vores hverdag og i vores samarbejde. Lige pludselig høre nogen andre forholde sig til – hvad er det egentlig vi siger. Altså det synes jeg kunne være spændende.

I: det har I fået inspiration til?

L: vi har i hvert fald lige hurtigt snakket om at det kunne være sjovt at prøve

I: Det I snakker om nu er samspil indenfor jeres eget fagområde. Kunne I godt tænke jer at have samspil med andre sektorer i jeres hverdag?

*Stilhed*

I: Har I det i jeres kommune?

S: Vi er jo ikke organiseret i en samarbejdsstruktur, men vi samarbejder jo selvfølgelig. Men det er jo ikke noget vi bruger ligesom vores ligestillede lederkollegaer.

R: Vi har prøvet at lave matrix-møder, hvor vi har skullet sidde sammen med skole- og SFO-området

I: men stadigvæk indenfor Børn/Skole?

R: ja stadig indenfor børneområdet

I: hvad tænker I

S: Jeg tænker – på et lidt overordnet niveau – det kan man sikkert også på et praktisk, men jeg kunne godt forestille mig at man kunne lave noget tværfagligt ved at tage forskellige forvaltningsgrene og lave nogen udvalg – nogen vidensudvalg, hvor man udveksler erfaring omkring nogen ting – det kunne være ledelse og det kunne være implementering. Det kunne jeg godt forestille mig – få nogle betonfolk eller nogen økonomifolk ind – få alle de der forskellige kompetencer i spil.

I: ER der noget der hindrer at I gør det?

S: Det tror jeg faktisk ikke – i vores kommune – jeg tror der er opsejling til at dykke ned på den måde – helt oppe fra. Jeg tror vores kommunaldirektør, hun fordrer lidt til at det er den vej.

L: vi skal lave noget projektledelse. Der er lige nogen der har gennemført noget projektlederuddannelse og vi har faktisk tilbud om at vi kan komme på kursus i det at lede et projekt, sådan et mini-dagskursus er det vel. Men det er sådan meget – det er det hun vil. Det er også meldt ud at der i kommunen skal være mulighed for at lave en projektlederkarriere på samme måde som man kan have en lederkarrierer. Og det er ikke tænkt indenfor en bestemt faggruppe. Det er på tværs – så det tror jeg godt man kunne. Så hvis det var noget man havde lyst til, så tror jeg godt man kunne gøre det.

I: hvordan plejer I at arbejde med udfordringer? Når du står i en udfordring, som du går og tumler med – hvordan finder du ud af hvad du skal gøre?

S: Tidligere har jeg sådan meget brugt Kotter-model for at så fik jeg det ned på papir – de har 8 trin. Men jeg synes jeg har fået en læring omkring at jeg skal reflektere lidt anderledes på det og få lidt flere vinkler end de der hvor jeg kun kan gå en vej ind. Så jeg bruger egentlig blank papir og får mine refleksioner ned inden jeg går i gang.

I: Så du gør det alene

S: ja, til at starte med, der gør jeg det alene, ja. Det handler om min egen overskuelighed – også for at være sikker på hvad er det jeg repræsenterer udadtil. Det har jeg det bedst med, end at jeg møder uforberedt op eller jeg siger noget rent vås. Så vil jeg hellere være sikker på mig selv. Og hvis jeg reflekterer over det og får det ned på et stykke papir i stedet for bare at have det i mit hoved, så er det meget meget stærkere for mig.

R: Jeg sidder og tænker at I vores kommune, der gør vi rigtig meget ud af ledelsessamarbejde og ledelsesteamsamarbejde. Så når jeg skal styre processer eller lave projekter i min organisation, så kommer tankerne jo fra mig selv og lidt som S. siger så laver jeg mig nogle overordnede punkter og så vender jeg det som regel med souschefen på et møde vi har sammen. Og får hans input og hans ideer med i arbejdet. Og så går jeg så videre i arbejdet og vi ping-ponger lidt frem og tilbage. Det har vi gjort så sent som i går om nogen ting vi skal snakke om på næste personalemøde. Det er rigtig rigtig godt tænker jeg, at få sat den her skabelsesproces i gang, ved ikke at sidde med den selv.

L: Jeg synes det er forskelligt. Det kommer an på hvad det handler om simpelthen. Jeg har også brugt det i mit MED-udvalg. Der har jeg sådan et møde hvor vi snakker om hvad skal vi så have fat på i det her år, der kommer. Så lægger jeg sådan et stykke karton på bordet og så skriver jeg måske inde på midten "første halvår 2011" og så går vi ellers i gang med at lave pinde ud og små cirkler og hvis vi vil det her hvad for nogle bobler har vi så – det er jo sådan egentlig lidt en Mind-mapping og så alligevel ikke. Så klipper jeg den fint ud bagefter og hænger den op inde på mit kontor. Så slår jeg en ring om hver gang vi har gjort noget af det. Jeg har egentlig slet ikke tænkt hvordan vi kunne bruge det, men så ham der konsulenten – det er sgu da smart det der, for så er man ikke altid bundet af at når man har tingene stående i sådan en linær rækkefølge, så bliver man tit bundet af at man synes man skal gøre noget før noget andet. Her kan man egentlig bare sige, nu laver jeg den der – sådan har jeg egentlig ikke tænkt på det. Så det har jeg i hvert fald oplevet er en god måde. Jeg har også lavet det sammen med den medarbejder jeg laver intra med. Men vi havde så lavet den i første omgang, men vi har været nødt til at bagefter at lave en rækkefølge, fordi der er simpelthen nogen ting, der er step by step og skal være i orden, mekanisk. Så det kan noget forskelligt. Så jeg synes også jeg bruger meget at sætte nogen ting i gang på personalemøder og komme tilbage med input, altså gule lapper for at finde ud af hvad der bliver tænkt, det er sådan.

I: så det er nogen lidt anderledes processer end bare møde?

S: Det er nok generelt at vi har en oplevelse af at vi er rigtig gode til at finde på nogle metoder, der får folk til at være med uden at vi sidder rundt om bordet.

L: også den der "fishbowl", som du har præsenteret på et tidspunkt – den er også smadder god. Også fordi noget af vores praksis, det er jo sådan noget med pædagogik – der skal reflekteres.

I: hvordan oplever at mængden af udfordringer i jeres job influerer på jeres muligheder for at være kreative og innovative.

S: Der er jo rigtig mange udfordringer og opgaver, der skal tages sig af. Men du skal bare have en sikker base i dit lederskab, at du kan sortere i hvad der er vigtigst, altså prioritere opgaverne. Det synes jeg det er da noget af det der er allerbedst. Så tænker jeg jo at - jeg har i hvert fald lært i mit lederskab, at jeg skal tage nogen pauser. Sådan en dag som i dag – det er faktisk en pause i mit lederskab – til at komme ud og lave noget helt andet for at få nogle andre tanker. Det der med at have tid til refleksion. Jeg ved også at

Lene Tanggaard og Christian Stadil, de laver den her nye bog: I bad med Picasso, som netop handler om "slow thinking". Jeg har bare så mange personlige oplevelser af at når der er "slow thinking" så lærer jeg allerbedst, eller jeg kommer til at tænke på nogen ting som jeg rigtig gerne vil, i stedet for når jeg bare kører derud af med 180 km i timen, så vælter det rundt med opgaver.

I: ER det der du får ideer?

S: Nej det er ikke der –det er ferie, søndag eftermiddag, når der bare er helt ro på - huset er gjort rent og vi er klar til en ny uge – så er der ro og tid. Eller hvis jeg er på ferie – i den 3. ferieuge, den er rigtig god, for så er man helt tilpas nede i mode, så synes jeg det... Jeg er sådan som menneske at jeg kan godt generere nogen gode ideer – det er ikke altid de bliver til noget, men jeg er god til at generere dem der. For nylig havde jeg noget som jeg tumlede med – jeg skulle lave en problemformulering i forhold til en opgave jeg skulle lave og kunne bare ikke samle mine tråde. Normalvis lå den lige til højrebænet for mig, men så gik jeg i bad – og det der med at gå i bad med Picasso – det har jeg bare haft nogen rigtig gode oplevelser med. Gå i bad, få vand i hovedet, bare være i dig selv. For mig giver det mening. Også bare at cykle en tur eller gå en tur – få tid og ro. Tid

I: så siger du at det handler om at skabe de der rum for sig selv – for at du kan være kreativ og innovativ

S: ja, det er det

R: vi har jo været igennem et forløb, der hedder fokus og effektivitet, som også har sat tingene i relief og jeg har i hvert fald fundet ud af for mig at det er rigtig rigtig vigtig at jeg booker nogen dage i min kalender, hvor jeg simpelthen kan scrolle ned over hele dagen og sige den er optaget, men der er ikke nødvendigvis noget bestemt den er optaget af. Men det kan være der jeg kan sætte mig ned og glo huller i luften eller tænke nye ting eller bare få nogen af det ting af vejen som har ligget og blevet til skraldespandsprojekter og noget jeg tager, hvis der ikke lige var andet.

L: Jeg oplever det nok lidt anderledes – jeg oplever meget at der hvor jeg er mest kreativ, det er når jeg er i dialog med andre – så for mig er det, det behøver ikke nødvendigvis være en arbejdsmæssig sammenhæng, men jeg synes at det der med lige at få nogen input – også sådan en dag som i dag – komme ud af sammenhængen – og jeg er sådan et menneske, der lærer mens jeg snakker, tror jeg. Det er jo vældig belastende for omgivelserne. Men jeg er jo ved at lære det og så reflektere bagefter. Jeg har meget brug for den der - for at blive kreativ, så har jeg brug for noget sparring og noget dialog, så kan det godt være at hvis jeg går en tur eller laver noget sport eller andet at så sker der noget oppe i hovedet, fordi vi lige har snakket om det. Det skal jeg jo også være bevidst om – hvor er det, det er noget med det visuelle eller noget med det talte. Jeg skal også have – det er også derfor jeg laver de der runde nogen – det er helt typisk mig at lave sådan en edderkop med alt mulig på. Men det er jo vældig belastende for omgivelserne engang i mellem og det er jeg også blevet opmærksom på. Også i forhold til mine medarbejdere – det kan ikke nytte noget at jeg snakker hele tiden og får ideer mens jeg snakker. Det skal jeg ikke gøre sammen med dem, medmindre jeg har sat rammen at det er det rum vi er i nu. Men det dur ikke som leder at stå for bordenden og lige pludselig : Nej nu skal I høre – det gør vi da helt anderledes... I hvert fald ikke hvis det ikke er det man har italesat at man gør. Det har jeg lært.

21.00

I: Jeg kunne godt tænke mig at høre: hvornår har I sidst oplevet en begrænsning i jeres mulighed for at være kreative og innovative?

S: Lige nu – lige nu synes jeg at jeg har vældig travlt

I: Det er travlhed, der begrænser?

S: Ja, det er travlhed. Der er en fusion, der er godt overstået – det er første step i den. Nu er virkeligheden og hverdagen der og der er rigtig mange ting, der skal italesættes på ny for overordnet har vi haft styr på den her fusion, nu er det hverdag. Og så er jeg i gang med en diplomuddannelse, som jeg også er vældig hip på og så alle de andre ting jeg har i gang. Så jeg er ude at suge til mig, men de forplanter sig ikke direkte i mig og et eller andet sted synes jeg det kræves af mig at jeg kan omsætte dem her og nu også.

I: Det oplever du som en begrænsning?

S: Ja, det gør jeg fordi jeg er blevet klogere på – jeg har altid arbejdet med høj fokus og ingen belastning, troede jeg selv – jeg ved godt at det belaster mig i dag, hvad jeg ikke var klar over før.

I: Hvornår har I sidst oplevet en begrænsning

R: Jeg tænker at ofte er det måske mig selv, der sætter begrænsningen, fordi der måske var nogen ting, som flød ind over.

....Tænkepause

L: Jeg tror simpelthen nogen gange jeg begrænser mig selv i at være kreativ, fordi jeg sætter ambitionsniveauet for højt i forhold til hvad der er realistisk. Så kan man selvfølgelig sige: Det er jo heller ikke særlig kreativt – hvis man vil være kreativ, så skal man jo bare lige prhff prhff. Men der er jo mange måder at være kreativ på. At være kreativ nogen gange på måde, som kan være god i vores sammenhæng, det er jo måske evnen til at kunne møblere rundt og navigere rundt med tingene på en anden måde end man måske lige havde været vant til. Jeg synes da – den største begrænsning, det er når opgaverne bliver for firkantede. En begrænsning for mig, det er f.eks at jeg skal sidde og kontere regninger og lave arbejdsplaner, jamen altså - der kan jeg mærke, der dør jeg altså stille og roligt. Jamen så kan du bare sige du kan ansætte en sekretær og ja, så skal jeg da i hvert fald have den kreative økonomiske hjerne i gang, hvis jeg skal det. Men det er jo noget med at der er vilkår for al ting.

I: Er der andre opgaver end dem du nævner, som kan være for firkantede til at du kan være kreativ ?

L: Det dræber min kreativitet uhyggelig meget alle de der administrative opgaver. Det frustrerer mig jo dybt, fordi jeg ikke kan finde ud af det. Jeg er jo sådan en – hvis jeg har lavet et skema 3 gange så begynder jeg jo at sidde og tænke, det kunne også være man kunne gøre sådan her. Det er fuldstændig håbløst og det er jo en problemstilling jeg skal have styr på. Jeg har indtil nu haft en souschef, som havde alt det der, fordi det kunne han bare. Men nu er vi i gang med favre nye verden, så jeg skal til at forholde mig til det på en anden måde.

R: jeg sidder lige og tænker at de der rutineopgaver, de kan jo være enormt dræbende og kvæle al kreativitet. Rutineopgaverne er der bare i et eller andet omfang. Så ved jeg ikke om det bare er i min organisation, men det er da tit jeg lægger sådan nogen opgaver ud til souschefen, for det vil jeg gerne slippe for.

I: Arbejder I efter strategiske mål i jeres kommune på daginstitutionsområdet – har I sådan nogen strategiske mål I skal arbejde i retning af?

S: Vi har jo de overordnede i forhold til læreplanens ramme – dem skal vi jo indfri og lave evalueringer på . Men ellers kan man jo sige at den strategi man selv bygger op i forhold til - ja men altså mål er jo at vi kan bruge kompetencehjul og børne-intra og alle de ting og systemer også. Der er vi jo selv medskabere af at lave strategien hvordan vi laver strategien i vores institution.

I: Er processen så fri – har I en handlefrihed til hvordan I vil nå målene?

R: Ja, det synes jeg

I: Hvilken betydning har det i forhold til kreativitet og innovation

S: Ja, hvis jeg skal sige det for mig selv, så skal jeg nok selv designe en linje for hvordan når vi derhen til at vi får implementeret. Det er sådan jeg tænker at friheden...

L: men det kommer an på hvor snæver rammen er

R: og hvor hurtig de kommer

L: Nogen gange så synes jeg måske også – jeg har været et andet sted før jeg kom her – der var vi i hvert fald noget mere frit stillet end vi er her. Her har vi jo meget den model med – jamen så laver vi en arbejdsgruppe, som prøver af hvordan kunne man tænkes at gøre det her på og så bliver der måske kørt en eller anden model i stilling. Og det synes jeg altså ikke altid er så kreativt. Man bliver sådan – det giver selvfølgelig mening, fordi vi er så mange der skal gøre det samme , men nogen gange kunne jeg da godt tænke at man – det er jo også en måde at rationalisere opgaverne på, altså hvor lang tid skal man bruge på det og så videre, men jeg synes nogen gange det bliver lidt for ensrettet. Jeg kan ikke altid finde min plads i det.

R: Jeg tænker at vores øverste ledelse er gode til at – jeg vil ikke sige ”pseudo-udlægge”, men i hvert fald at udlægge

L: - ja det er pseudo-udlægning

R: ja, måske skal man sige pseudo-udlægning , lægge en masse ting ud, som vi i virkeligheden kan være med til at tage stilling til, men overordnet set har de måske alligevel truffet nogen beslutninger eller de ved jo helt sikkert i hvilken retning de vil styre lederne. Jeg sad lige og fik nogen ord, sådan – neoliberalisme – sådan noget med at man tror at man er selvforvaltende og selvstyrende, men det er du jo i virkeligheden ikke, fordi organisationen har en bred vifte af overordnede mål og rammer og ting, som du skal holde dig indenfor.



L: jeg sidder sådan og tænker at – nu skal jeg jo bjælde op – men jeg har jo heller aldrig prøvet at udfordre dem. Og hvorfor har jeg ikke det og så kunne jeg gå i gang med en katterjammersang om at jeg har for travlt til det, men selvfølgelig kunne jeg lave plads til det hvis jeg ville. Så kunne jeg sige, ved I hvad: vi kunne egentlig godt tænke os i Mariehønen, at prøve at gøre sådan og sådan. Og det tror jeg faktisk, at hvis det ikke var fuldstændig ude i hegnet, så jeg tror jeg godt jeg ville få lov til det. Det skal retfærdigvis siges at jeg kan sidde her og hyle mod månen, men jeg har jo heller ikke udfordret det.

S: Men det er også der jeg bliver i tvivl. Jeg bliver i tvivl om, som du siger R. om vi får lov til at forvalte det her så meget. For hvad er det lige man vil have – hvad er rammen – hvad er afgrænsningen. Jeg synes jeg hører mine omgivelser sige at de løber panden mod muren. Jeg synes ikke selv jeg har direkte oplevet det, men hvis jeg stod i en lignende situation som nogen andre, så ville jeg måske også mærke det. Men hvad er det for værdier vores øverste ledelse leder ud fra – hvor er dialogen i det - vi skal positionere os i en eller anden ledelsesforståelse - hvordan er det vores chefer gør det – hvornår fortæller de os hvilket paradigme de befinder sig i –

L: Det er det jeg ikke kan forstå – det er der jeg mærker lige nu frustrationen – hvad er rammen fra deres side af

I: Ændrer de sig hyppigt de her mål, eller er det nogen langsigtede mål

S: nej, det er ikke sådan at de ændrer sig hele tiden

R: det er ikke sådan noget

L: Vi har lige fået at vi skal til at have en ny ramme for læreplanen i Kolding kommune – den måde man ligesom har lavet det stykke arbejde på, det synes jeg, det giver jo fin mening. Man har kaldt nogen – man har spurgt nogen – nej, man har været ude og håndplukke dem man ville have med – altså allerede der hopper kæden så af for mig, for det er jo klart så håndplukker man jo dem, som man gerne vil have der skal præge hvordan det skal være, ikke. Men et eller andet sted, så giver det jo mening at trække på nogen som har nogen kompetencer til det her og som er langt fremme i skoene med det her. Så får vi – og det tror jeg nok der er meget mening bag, at det er sådan her man ønsker det. Og vi får at vide at 1. januar skal alle være klar med sådan en lokal plan af det her og der er der et stort råderum for hvordan jeg kan – altså

R: jeg synes da også at rammen er lavet sådan at der er masser af frihed i det

S: Jeg tager det lidt som en gave at den er der. Lovgivningen siger at det behøver ikke være sådan, men Kolding kommune vælger at hjælpe os centralt fra

L: ja, på den måde laver man en ens...

S: Jeg kan sagtens følge det der med, at der er nogen der er udvalgt til det – hvad er bevæggrunden for at det er det og igen hvad er det der gennemsyrrer den plan

R: Det strider jo lidt imod deres egne regler, tænker jeg, med de ting vi selv har meldt ud med. Det hed sig jo i starten at man gik ud og søgte i ledernetværkene og så kunne man byde ind med en fra netværket. Det gør de ikke længere – nu går de som L. siger ud og håndplukker folk til diverse opgaver.

L: Og det bliver heller ikke meldt ud hvorfor man lige præcis har valgt dem man gør. Så kan jeg jo igen gå i den der meta og tænke: hvordan er det lige jeg gør hjemme i min egen institution, hvis jeg skal have nogen til at gøre noget – hvordan er det. Det er jo nok forskelligt og en kombination.

I: Du nævnte lige en deadline – er deadline, noget der er kendetegnende for jeres område?

L: Ind i mellem har vi deadlines

I: Og hvilken betydning har det for jeres muligheder for at være kreative og innovative

S: De deadlines – de er jo mere i forhold til noget nationalt. Der er aldrig nogen der har sagt hvornår børneintra skal være færdigt, eller hvornår det starter

S: Det er lovgivningen, hvor jeg oplever at det er der de største tidslinjer de ligger.

I: Er de begrænsende eller er de ok

R: De er ok

I: hvis nu der var uanede ressourcer i den offentlig sektor – prøv at forestille jer det: hvordan ville det påvirke kreativitet og innovation

S: helt vildt

L: åhhh

R: jahh

I: I hvilken retning

S: På den måde at jeg kunne side og tænke de gode tanker – jeg kunne lave ordentlig strategisk arbejde i forhold til de tanker jeg har – jeg kunne hente den ekspertise, jeg synes skal til i forskellige processer. Tid er alt afgørende og

R: hvis du ikke skulle tænke økonomi, så havde du jo uanede muligheder for at hente inspirationer fra andre dele af landet – af verden

I: så det ville have en positiv effekt

S: hvis jeg tænker på mig selv, så kunne jeg godt anse mig selv for at være kreativ og finder på mange ting. Men når jeg er presset så finder jeg jo ikke på. Hvis ikke jeg er presset, så skal jeg nok finde på

I: Er det nogen gange det er omvendt?

L: Nogen gange kan det at være under pres jo betyde at man spræller løs indtil man finder en løsning. Men så betyder det jo at man bliver tvunget til at se sin virkelighed med nogen nye briller. Men det der ligger lige til højrebænet, det kan man ikke komme til, fordi der ikke er ressourcer. For eksempel snakkede jeg med en, de havde lavet et forslag om at lave et depot, hvor man samlede materialer fra alle virksomheder som har de der dimser og ting, som de ikke bruger. De foreslog at man samlede det og så kunne vi som

institutioner komme og hente beskæftigelsesmaterialer til børnene. Så kan man sige – jamen det er også fordi der er nogen der tænker på miljø og så videre. Men man kan jo også se det ud fra en økonomisk sammenhæng – vi har ikke længere råd til at gå ud og købe ting og så har man måske tænkt at der er nogen der har noget overskudsmateriale og det kan man måske udnytte på den her måde. Det synes jeg var en smadder god ide. Det var en begrænsning. Jeg sad også her i weekenden og jamrede over at det var svært at få beskæftigelsesmateriale og bla bla – og så siger en: jamen jeg arbejder et sted hvor vi nogen gange har en masse tapet i overskud – vil I have det. Ja, siger jeg, hvornår skal jeg hente det.

I: Jeg kunne godt tænke mig at høre hvornår I sidst har belønnet jeres egne medarbejdere for at være kreative og innovative.

R: hvis du mener belønne ved at anerkende såhh

S: Jeg synes det er på den måde at hvis der er nogen, der bipper op og er nogen medarbejdere som har lyst til noget, så er jeg klar til at udvikle de sider på dem – det synes jeg. Det ser jeg også som en belønning at de får lov. Så jeg tænker det der med at udvikle talenterne – det skal da honoreres. F.eks så var jeg på en konference i går hvor en af de medarbejdere, hvor vi skulle fortælle noget med kompetencehjulet og en af de medarbejdere som virkelig har gjort en indsats og glædestrålende har fortalt hvordan.. – selvfølgelig skulle hun med mig på den konference og have sådan en dag, som var helt – hun var helt høj - og den konsulent, der var med i det her også – og han så jo også at hun brændte for det og nu kan hun komme med på nogle andre og hun er helt høj over det. Hun bliver mødt i det – hun sagde flere gange, hvor er jeg heldig at jeg får lov at opleve det her. Ja, jeg kan godt se du brænder for det her og selvfølgelig skal du have lov.

R: Jeg har to ude ved mig, som lige har siddet og lavet nye samtaleskemaer til børn der starter i institutionen. De har simpelthen siddet og knoklet i 2 dage og det kan jeg altså ikke andet end at anerkende.

R: Jeg tænker det interessante det er: hvornår er vi som ledere blevet anerkendt for det vi går og gør. For jeg synes da nok at jeg kunne savne fra min øverste leder at de bare en gang i mellem kom med nogen tilkendegivelser. Hvor er det bare godt det du gør – du er simpelthen fremme i skoene – du kører den rigtige vej. Det får du sjældent at vide.

I: Så I savner anerkendelse for jeres kreativitet

S: ja, det synes jeg. En situationsfornemmelse kunne også være – jamen hold da op L. har drevet den her institution til det den er i dag – det synes jeg - det mangler vi sgu

R: Skal vi har indført nogen fortjenstmedaljer

S: Der er sgu da ikke nogen der ved hvor meget der bliver knoklet, hvis man ikke italesætter det selv, så er der da ikke nogen der kommer og lægger mærke til det. Der har vi sgu en usynlig ledelse.

I: Hvornår har jeres leder sidst været åben overfor en ide, måske en skæv tanke, hvad ved jeg.

L: jeg synes – jeg ved ikke hvor skæv en tanke det er, men på et tidspunkt sagde vi at vi synes at vores ledermøder de var sådan lidt kedelige – de var faktisk meget kedelige – så lavede vi en evaluering – det var

en god proces – hvor vi afprøvede sådan en evalueringsmodel – og jeg synes da jeg fornemmer at den måde vi har møder på at vi har – det er helt klart meget mere spændende at komme der end det har været. Ind imellem har vi sådan nogen ideforaer, hvor vi får lov at ideudveksle med hinanden og det er i hvert fald en af de ting, hvor ok – der er vi i hvert fald blevet mødt – for nogen af de ting, der kom frem på den der evaluering, hvor vi skulle give tilkendelse hvad vi gerne ville have ud af at komme til ledermøde. Der synes jeg at man kan se at nogen af de ting, der er blevet sagt er ændret. At vi i højere grad får lov at udveksle ideer med hinanden. Det er også mere nogen ledere som fremlægger nogen projekter de har haft. De sidste to møder synes jeg har været gode – så det er der hvor jeg tænker, at , men den der personlige – den der at man som leder oplever at det gør du sgu godt – jeg ved ikke hvordan jeg egentlig ville have de skulle gøre det. Måske ville jeg i virkeligheden også blive lidt mistænkelig hvis de

Hahaha

L: Det kan jeg jo også med mine egne medarbejdere – du kan jo ikke stille op der og nej, hvor er det... Jeg havde en gruppe, der var indianere den anden dag og det endte med at de kom ind på kontoret og hujede rundt, der inde og til sidst grinede jeg så meget – det tror jeg også var anerkendelse. Så kom de bare en flok hujende ind og så blev jeg overfaldet inde på kontoret. Det var da bare herligt.

I: Kommer jeres leder selv med nye anderledes måder at gøre ting på? Eller kører det ligesom i de spor der er?

R: Nu har vi ikke de mest sprudlende ledere, tænker jeg

L: Jeg synes da den der udflugt vi skal på – det er da helt. De er gode til at opsnuse nogen ting vi skal ud og opleve, men dem som ...

### *Forstyrrelse*

L: Ja, vi skal en udflugt i 2 dage, hvor vi skal se nogen andre ting og sådan noget – det synes jeg er godt.

I: og det kommer fra ledelsen

S: ja, det kommer faktisk fra at vores – i vores ledelsesstruktur, der sidder sådan en sparringsgruppe til forvaltningen, som er mellemmand. Alle ledernetværkene har en repræsentant, som sidder i sparingsgruppen, som også fodre forvaltningen med hvad er de nye metoder, hvad er trenden, hvad kunne vi tænke os. Så det kommer faktisk derfra at man er lydhør overfor os og hvad er det vi skal klædes på til og hvad er det de nyeste tendenser er.

R: Vi har haft mulighed for at melde ind om der var nogen ønsker – om der var noget vi gerne ville.

L: Det er meget den måde de finder tingene på

S: Ja, der bliver kastet nogen ting op og så former de det.

L: Det er ikke sådan at de kommer og siger: Hallo, det er sådan det skal være.

R: Nej det synes jeg heller ikke.

S: Jeg synes de er meget opsøgende – de er også rundt til andre kommuner for at høre hvad der sker og hvis de får nogen gode ideer, så tager de det da også med hjem og præsenterer det for os. Altså den der evalueringsmodel, det var en der blev opdaget nede i Nyborg og så tager man det med hjem og implementerer det til os. Og lige pludselig så er der mange institutioner her, der kan bruge sådan et værktøj.

42.18

I: hvad ville jeres medarbejdere fortælle mig, hvis jeg spurgte dem om deres muligheder for at være kreative og innovative? Spørger jeg daginstitutionsledere om!

R: Så tænker vi: har vi nogle kreative medarbejdere! Ja, vi har rigtig mange.

I: Vil de sige at de har gode muligheder for at være kreative?

L: I forhold til børnene, ja. Hvis du spurgte mine medarbejdere, så ville de lynhurtigt tænkte, det er at lave kreative aktiviteter med børnene. Kreativitet er jo rigtig mange ting og de ville tænke aktiviteter med børnene og det kan vi jo hvis vi vil. Tror I ikke de ville tænke det sådan?

S: efterhånden som vores organisationsforståelse den bliver præciseret mere og mere, hvor jeg tydeliggør at der er et fælles ansvar i forhold til at skabe nogen ting og der skal tages nogle selvstændige beslutninger, så ved de godt at der er plads til sådan nogen ting. At være ansat som pædagog eller pædagogmedhjælper i vores institution, det betyder at man skal tage et ansvar – så hvis man vil være med til at skabe kreativitet så skal man jo tage et ansvar - der er plads til det.

I: Det ville de svare mig?

S: Det vil jeg håbe de vil gøre – for det er det jeg egentlig gerne vil lægge op til – at de skal se, det er den mulighed de har at tage det ansvar i den organisationsforståelse jeg har.

L: Jeg tror faktisk at mine de ville sige at det er der ikke så store muligheder for, fordi de har simpelthen så meget at lave, at det har de ikke tid til. Det tænker jeg – hold da op.

R: jeg tænker lidt at min oplevelse den er at den der kreative side, den kommer jo egentlig fra nogle bestemte mennesker og jeg er så heldig at jeg har dem fordelt sådan ud over hele huset – det er en gave. Kæmpe gave. Men selvfølgelig er der nogle begrænsninger i det. Men jeg håber ikke at begrænsningerne kommer fra mig – jeg håber at min ledelsesstil er med til at åbne op for at her er der mange muligheder – her kan man stort set gøre hvad man vil indenfor de kommunemæssige rammer man har.

I: Tænker du at kreativitet og innovation har at gøre med nogle personlige kompetencer?

R: Ja, i et eller andet omfang. Jeg har da nogen ansatte som overhovedet ikke tænker i de baner, hverken innovativt eller kreativt

I: Kunne du fortælle mig lidt mere om hvad det er for nogen kompetencer de har de der medarbejdere som du ser som kreative?

R: Jamen, de har noget energi, de har noget gejst, de har noget udstråling – de har noget glæde, de har noget: Det her det har jeg sgu lyst til – det er en indgroet del af dem. Nu sad vi i formiddags og hørte om de der gumpetunge, der er lidt længere om at starte og dem er der også nogen af.

I: men det er noget engagement, noget

R: Ja, altså

I: Nikker I genkendende til at I har nogle medarbejdere, som R. siger

L: Jeg synes også at det at være kreativ som menneske – det er den der med at være mulighedsorienteret. Altså den der med at man nogen gange kan vælge en anden løsning end den der ligger lige for, at man tænker, at man ikke bliver så vane – at man har brug for at blive udfordret lidt, altså meget sådan eksperimenterende – det tror jeg også kreative mennesker er.

R: det er også nogen der tør – tør gå en anden vej end den slagne vej. Nogen der tør tænke skøre skæve tanker, nogen der kan få en ide til at blomstre ud af ingenting. Kreativitet for mig kunne også være at der var et barn, der havde medbragt en eller anden ting hjemmefra, som havde betydning for det her barn og den voksne så ser det her barn og formår at skabe en seance eller en session, hvor det her barn bliver set og hørt i forhold til det som det nu kunne have medbragt hjemmefra. Det kunne være hvad ved jeg, et sværd fra Legoland, og så formår den voksne måske at gå ud i haven eller på legepladsen og sætte en aktivitet i gang. Det er der nogen der kan – det er der rigtig mange der kan

I: Det troede jeg alle pædagoger kunne –

Hahaha

R: Ikke nødvendigvis

S: I vores organisation synes jeg meget jeg fordrer eller hylder at der er nogen der selv kan tage nogle initiativer eller selv konstruere noget og fremlægge det for andre – det synes jeg det skal hyldes når det sker. Og det er jo så der, hvor der kan blive ubalance, for der er nogen der er rigtig gode til at tænke – åhh det var da smart i forhold til de pressede rammer eller de kontekster vi er i og når der så er nogen der skaber det og der er nogen der ikke gør det – der bliver der ubalance. Så er der jo dem der skaber rigtig meget, der bliver hyldet rigtig meget.

L: Det er jo det der med at turde følge børnenes stier nogen gange. Men også selvfølgelig som voksne nogen gange, tænker jeg. At man også skal være med på at Okay, så hægter jeg mig lige på, for nu har hun gang i det her og så følger jeg.

I: Hvad er det du tænker – at det også er en form for kreativitet?

L: Altså hvis du har en kollega, som er vældig god til at fange nuet og arbejde i det. Jeg har f.eks. nogen, der er enormt gode til at fortælle historier og så kan de sidde med sådan en rundskreds af børn og så kan de få øje på en tiger på en af børnenes t-shirt og så er den pludselig med i historien og det er jo også en måde at vise børnene at man kan bruge sine omgivelser aktivt. Men det kræver også at hvis man er sådan en ildsjæl, der kan sådan nogen ting, så kræver det at man også har en kollega med, som lige kan snuse lidt omkring

de børn, der ikke lige lytter med. Det kræver jo at vi er nogen, der kan noget forskelligt og det kræver også at vi underbygger hinandens kreativitet. Der er også noget rugbrødsarbejde, der skal laves engang i mellem. Og vi kan jo ikke svæve over vandene alle sammen. Men det kan jo give nogle nye handle-mønstre at der lige er en der viser vejen. Det kan da godt være at den ene pædagog har hørt at hun fortæller historier på den måde og så tør hun måske godt gøre det dagen efter på en anden måde. Vi havde også en studerende inde på en stue – hun gik i gang med sådan noget med at male og tegne – hun havde fundet en eller anden ting – jeg tror hun havde fundet nogen frugter ude i køkkenet, som hun smækkede op på bordet og så gik alle unger jo i gang og alle de pædagoger, der var inde på den stue havde været lidt tilbageholdende med at tegne og male, fordi det synes de jo ikke de kunne. Men det her det handler jo bare om at sætte en proces i gang med ungerne og så var det det. Altså det kan også være inspirator til at nogle nye handle-måder opstår – at der er nogen, der godt må gå lidt foran. Men jeg tror ikke det var godt hvis man kun havde sådan nogen. Så ville de jo træde hinanden oven på hovedet.

I: Nu vil jeg godt gå over til lidt omkring jeres gruppe. Hvordan er den gruppe blevet sammensat. I er to mere end jer tre, ikke.

S: Den er sammensat ud fra nogle kriterier, små og store institutioner, børnetyper, kommunalt, altså på tværs af de gamle kommuner, ledelseserfaring, land og by. Vi var sammensat ud fra 3-4-5 kriterier. Og så har vi budt hinanden op til dans. Altså vi var jo 60 daginstitutionsledere, da det her startede. Så skulle vi egentlig byde hinanden op til dans, to og to. Og så koble os på hinanden på den måde.

I: Så I har selv været en del af den proces med at etablere netværkene

S: Men det laves om nu her til januar, hvor det er meningen at der skal ske en reorganisering, fordi der ikke er så mange ledere længere og så bliver der nogen netværk, der bliver meget små. Nogen med 3 medlemmer og nogen med 5 medlemmer. Vi er 9 netværk nu og vi skal ned og være 6 eller 7. I hver gruppe skal vi være 5, ikke?

R: Vi skal være 5 eller 6 i hver netværk. Men vi har netværk der er nede på 3 nu. Det siger man at det er for lille.

I: hvilken betydning tillægger I jeres netværksgruppe i forhold til kreativitet og innovation? Har den betydning.

R: Ja, det tænker jeg da i høj grad – taget ud fra at det er her vi lufter ideer – det er her, som L. var inde på tidligere at det er her hun får sin kreativitet og her hun snakker med andre om hendes ideer og hvordan man gør det andre steder. Og der tænker jeg er netværksgruppen et rigtig godt sted at starte.

L: Det er da også her, at hvis man har fået en eller anden ide, så kan man lige prøve at høre – hvad tænker I om det? Eller der er en der fortæller om . Og det er "gratis" – det er ikke sådan at der kommer nogen og hænger en op på det.

R: Der er tryghed

L: man kan også bare nogen gange lade ideen blive i rummet og så kan det da godt være gassen fiser ud af den, men hvad skidt.

I: har det så betydning – hvordan den proces med hvordan I er blevet sammensat – altså om I kan de der ting, som I snakker om?

L: Der er jo nogen spilleregler for at vi som netværk skal have en samarbejdsaftale og forskellige ting og det giver jo tryghed. Jeg har en tryghed i min netværksgruppe at vi har en aftale om at vi har tavshedspligt. Der er også ting, jeg ville drøfte med mit netværk og som jeg ikke ville drøfte med andre ledere. Det er sådan mit – at man ved at man kan stole på dem. Altså jeg har ikke været med i det her netværk fra starten. Men det netværk jeg var i, blev af mange forskellige grunde reduceret så meget at jeg måtte ind i et andet netværk. Da gjorde vi det på den måde at jeg sagde til forvaltningen at vi var blevet enige om at vi opløste vores netværk og så skulle jeg så skrive til en af lederne i forvaltningen, hvad jeg forventede af netværksarbejdet og så skulle jeg skrive om der var nogen netværk jeg kunne se mig selv i og det her var så et af dem. Så kom jeg ind her. Jeg tror hun har været ude og finde ud af om det var noget, eller hvad skal man sige.

I: Kan man sige at der er en bevidsthed om hvordan netværkene er sammensat.

L: ja, det er der – det er ikke bare sådan noget med at der er lige plads her. Jeg tror også at man selv skal gøre en aktiv indsats, for at have det rigtige sted.

I: Jeg kan høre I er meget engagerede i jeres arbejde – er det noget der er kendetegnende for hele jeres netværksgruppe?

S: Jeg tror vi ser det forskelligt, hvis jeg skal være helt ærlig. Vi har forskellige indgange

L: Vi er jo alle sammen engagerede, men tilgangen til vores arbejde er forskellig.

I: Er det godt?

R: Jeg synes det er fint med mangfoldighed

S: Ja, men jeg tænker også at et netværk, det skal være så tæt at det vi comitter os til det er det vi gør. Sådan har jeg det lidt. Vi kommer her og udpensler vores lederskab rigtig meget. Så kan det ikke nytte at der er en der udpensler det rigtig rigtig meget og der så sidder 3 og er henholdende. Det giver en ubalance. Det er her jeg tænker – det er det fornemste forum til at åbne op og lave udluftning og til at gå tilbage og ud af rummet og få noget med herfra. Så derfor er det vigtigt med den prioritering i det.

I: Siger du at der er lidt ubalance der?

S: Jeg tænker at vi kommer med forskellige indgange til hvor meget det betyder for os hver især – det er i hvert fald en udfordring. Jeg tænker at når vi får dannet nogle nye netværksgrupper, så vil vi også stå i det der, at vi har forskellige tilgange. Min personlige holdning er at for mig har det stor betydning at der er sådan et engagement og at vi kan få noget ud af det. For hvad skal vi sidde her for, hvis vi ikke kan blive fyldt op eller videregive – altså at det ikke kun er sådan et sted man skal hen og drikke en kop kaffe. Det er det jo ikke – der er brug for noget intensitet i det for at udvikle vore egne lederroller.

R: Vi har jo en dagsorden, når vi mødes og vi har en kontrakt, som blandt andet går ud på: hvorfor er det vi mødes, hvor der blandt andet står i kontrakten at det er smadder vigtigt at man tager til de her



netværksmøder, hvor man kan give hinanden noget sparing. Man må næsten sige at for mig er det alfa og omega, så ville jeg altid forsøge at finde tid.

I: Er det sådan alle ser det i jeres netværk.

L: Jeg tror ikke alle har vilkår til at se det på den her måde. Så kan man jo også tænke at ind i mellem er vi i forskellige situationer og ind imellem har vi mere travlt end på andre tidspunkter. Vi har på et tidspunkt aftalt med hinanden at vi prioriterer det her. Vi har jo indflydelse på hvornår vi lægger vores møder og så videre. Jeg har det lige som dig, R. For mig er det en rigtig vigtig del af min travlhed som leder, at jeg har et forum, hvor jeg mødes med kolleger, hvor jeg kan få lov til både at diskutere noget, virkelig højestemt personlig – der kan være noget faglig dialog, altså .. Det er sådan et frit rum på en eller anden måde, men også et meget produktivt rum – altså de der domæner: hvis jeg gik ind og kiggede på et møde for eksempel – det er klart vi er i produktionens domæne noget af tiden, men vi er også rigtig meget i det personlige domæne og refleksionens domæne. Det er måske det der fodre mig til at gå hjem og have det godt i mit lederskab.

I: Hvis I nu lige tænker tilbage – hvornår har I så sidst været uenige i ledernetværket. Sådan rigtig diskuteret og haft forskellige syn og perspektiver

S: Det kan jeg ikke mindes vi har

R: Det kan jeg heller ikke

L: neej, det har vi ikke

I: Når jeg spørger, så er det fordi jeg tænker at det måske kan være der man får noget forstyrrelse. Er I et konsensusøgende netværk.

S: Jeg oplever at vi er pæne ved hinanden – for pæne ved hinanden.

L: Det har vi også...

R: det har vi snakket om

S: Vi er for pæne ved hinanden. For vi kan jo føle de ting, der er i det. Men vi går ikke hinanden sådan lidt på struben. Og jeg taler for egen regning. Jeg synes ikke der er nogen der går i kløerne på mig, selvom det må de gerne.

L: Altså udfordre hinanden – have noget dynamik

S: ja: Hvad fanden gør du det for?

R: Vi er meget rummende og meget forstående overfor hinanden

S: Vi kan sgu også praksis – vi kan relatere så meget til det der bliver sagt. Vi tre vi har det lidt i den ånd med hinanden, sådan oplever jeg det.

I: Hvad skulle der til for at der kom den dynamik, som I snakker om

L: Måske nogen at mødes med – måske bevidst at opsøge og tage en anden netværksgruppe, som man ved indeholder nogen kollegaer, som er lidt skarpere i holdninger. Eller hvor man ved, i hvert fald set udefra tænker: aarhh – de tænker nogen gange ting anderledes når vi er sammen på møder. Der kunne jeg egentlig godt tænke mig at gå ind og have en eller anden form for dialog med dem. Man kunne godt mødes to netværk og så prøve vi at Battle lidt omkring hvad tænker vi lige om det her. Fordi hvis man hører på ledermøder, nogen der ytrer sig – så kan man godt tænke: hold da op – det var da egentlig langt fra det som jeg tænker. Det kunne måske være spændende at blive udfordret lidt på at vi tænker sådan – så det kunne være man skulle invitere det der netværk med næste gang vi har møde for at have en dialog om en eller anden given problemstilling.

I: hvordan foregår jeres netværksmøder – hvad gør I

R: Vi ses en gang om måneden – nogen gange er det i forbindelse med et ledermøde, hvor vi så måske har et par timer bagefter, hvor vi har sådan en meget løs og fast snak. Andre gange så har vi et møde e hel dag, fra 8.30 – 15, hvor vi så har en dagsorden med forskellige problemstillinger som vi gerne diskutere.

L: Jeg synes det vi ofte bruger tid på – det er hvis vi f.eks har fået en opgave fra forvaltningen, så går vi måske ind og vender og drejer lidt . Hvad tænker vi lige om det og hvordan løser vi det rundt omkring.

I: Sidder i omkring et bord

S: ja - vi sidder faktisk ligesom nu

I: altid?

L: Så har vi også været ude og besøge hinanden

I: men igen siddende omkring et bord”

L: ja ja

R: Vi har også været i skoven et par gange i en spejderhytte.

S: Vi har også været i sommerhus

I: skete der nogen andre ting, når I gjorde noget andet?

R: Det var lidt sjovere – haha

S: vi drak rødvin – shhh

Hmmm

I: Jeg hører jer efterlyse noget mere dynamik i netværket – er det rigtigt

S: ja

R: vi har jo vist en vis kultur her – kan man godt sige

S: ja, det har vi, når vi sådan skal sidde og sige det

L: Det er noget med at komme, sidde og få et rundstykke sammen , så snakker vi lidt og så spiser vi frokost og så tager vi en sidste del og så tager vi hjem. Og sådan gør vi også selvom vi er ude i spejderhytten.

S: Vi er af nogen psykologer coachet til at kunne give hinanden noget coaching på lederniveau – altså på vores niveau og det er sådan noget – hmmm, det ...

L: Det vil vi gerne , men det gør vi ikke

R: vi gør det sgu ikke sådan altså – vi trækker os lidt og...

I: hvad handler det om

S: Vi skal have nogen...

L: nogen barrierer i os selv, tænker jeg . vi skal have nogen der kommer ind udefra og sige: ved I hvad

R: Vi skal have nogen udefra , der kan give os en saltvandsindsprøjtning.

I: hvis nu en af jer gjorde det – sagde: nej ved I hvad, nu skal vi altså have lidt mere dynamik – hvad ville der så ske?

L: så ville de andre sige – ja, det skal vi da også

Grin

I: hvad hindrer jer i at gøre det.

R: Kun os selv

S: ja, det tænker jeg – vi har jo rammerne

L: ja, dem har vi

*Stilhed*

R: Gå til biddet

*Stilhed*

I: Jeg hører måske at der ikke er så stor forskellig hed i netværksgruppen og alligevel sagde du at der er noget forskellighed

S: Det er jo fordi vi forskellige ledelsessteder, store og små institutioner og de udfordringer vi står i og de er forskellige de historier vi kommer ind med her.

R: land og by

L: og som mennesker

S: som mennesketyper

R: nåhh – synes du (hahaha)

S: ja, det er vi da

I: Er der nogen der har en særlig rolle – har man forskellige roller i netværket

R: ja, helt klart

I: Dem kender I bare eller hvad?

L: vi har aldrig snakket om det

R: nej det er kun noget vi tre sidder og ved

Hahaha

R: nej, men det er jo sådan noget med at alle har jo en rolle – alle kommer jo med et eller andet. Nogen er gode til at sige, nu skal vi fandme have gang i den – det skal der jo også være plads til – i stedet for at man altid er så pæn og sætter sig ned og

S: Det kunne være det der med: hvem tager lederrollen på sig, hvem sørger for vi får gang i dagsorden. Hvem sørger for vi får samlet sammen.

R: hvem sørger for det gode grin – dem skal der jo også være

S: Vi havde på et tidspunkt – det blev lidt for forladiget – det var før du kom, L. (haha). Der flød det lidt ud, så besluttede vi faktisk at der var en fra gruppen der skulle være fast mødeleder. Altså en der sørgede for at vi overholdt dagsorden og tiden og det hele og det prøvede vi så at gøre ind til det begyndte at køre lidt på skinner igen. Og det var fordi vi alle sammen var ledere, når vi trådte ind i rummet- men der var jo ikke nogen der positionerede sig op – så altså nu er det mig, der er lederen i dag.

L: .. det er rigtig spændende det her.

R: så har det været sådan lidt uformelt at den der stod for mødeindkaldelsen, den der stod for at samle punkter ind til dagsorden, blev også den der mere eller mindre uformelt skulle lede mødet. Vi er holdt op med at skrive referater.

L: Det har vi vedtaget

R: Det har vi vedtaget – der står i vores kontrakt at vi ikke længere laver referat. Men jeg har lov til at lave mine egne notater, hvis jeg synes jeg får en god ide.

I: hvad er det der ligger bag, at I har besluttet at holde op med at skrive referater.

S: merarbejdet

L: Vi synes ikke at det vi brugte på at skrive referatet stod mål med udbyttet af at have et referat. Så vi blev enige om at selvfølgelig skal der være en dagsorden, så vi ved hvad vi skal drøfte. Men så er vi simpelthen hver især ansvarlige for at lave noter – ud fra hvad der giver mening for mig.

L: Det er jo ikke sikkert at hvis det er R. der skriver referat, så er det jo ikke sikkert at det er formuleret sådan som jeg har brug for det for at kunne huske det når jeg kommer hjem, eller noget andet. Det var noget vi blev enige om – det var en opgave vi godt kunne slette – den behøvede vi ikke at have.

R: Er der så en der har et godt arbejdsredskab – et stykke papir – jamen så sender vi det ud til hinanden.

I : Vi er ved at være derhenne, hvor vi skal til at runde lidt af. Jeg kunne godt tænke mig at I slutter med at sige lidt om hvad der er muligheder og barrierer for at I kan være kreative og innovative? Sådan lige summere lidt op.

L: For mig er muligheder for at jeg kan være kreativ, at jeg skal være i samvær og samspil med nogle mennesker som jeg respekterer og som jeg lader mig udfordre af. Altså som giver mig inspiration. Så kan jeg godt gå et andet sted hen og være kreativ. Men jeg er nødt til at have en kilde et eller andet sted, hvor jeg kan blive inspireret, hvor jeg kan høre og tænke – waau, det havde jeg da ikke lige tænkt over at man kunne gøre det på den måde eller jeg kan få lov til at spille ind med nogen ting, som jeg får noget respons på – hold da op det virker når jeg gør sådan.

I: Og det at du er ansat som leder i den offentlige sektor – det giver dig de muligheder , hvis du selv vil dem?

L: Nej, det gør det ikke altid, for jeg har begrænsede muligheder for at tage på kurser og på efteruddannelse og for at gå ud og opsøge. Jeg kan godt lave en kontekst og en sammenhæng i min egen organisation, som gør at jeg kan fremme det. For mig som person og som leder, da har jeg ikke nok muligheder for at gå ud og så sige, nu prøver jeg at tage på det her kursus, hvor jeg kan se at der kommer et eller andet - det kan jeg ikke for jeg har ikke økonomi til det. Altså jeg kan søge om at få et eller andet forløb hvis jeg gerne vil have det. Men hvis kreativitet og innovation skal være noget man gør og lever så skal man jo hele tiden udfordres – man skal lidt ud på kanten, ikke . Man skal ud og mærke – hvad gør jeg nu. Der skal være nogen der udfordrer dig. Og det er der ikke altid.

R: jeg tænker lidt at vi opsøger egentlig selv udfordringerne. Nu skal vi her næste måned på en konference, hvor vi har inviteret souscheferne med – og jeg tænker at det har jeg egentlig rimelig stor forventning til. Det er en udfordring at vi nu skal mødes i netværket og have vores egne souschefer med. Jeg arbejder sammen med min souschef på en måde og L. arbejder sammen med sin souschef på en anden måde. Vi arbejder sammen her som ledere på en måde og når de så er med, er vi så på en anden måde. Jeg har helt vild stor forventning til den dag og jeg glæder mig sindsygt meget til den. Men om der derudaf kommer noget innovativt – det ved jeg ikke . Men jeg kunne håbe det.

L: Der hvor man også kan sige at vi får nogen muligheder det er når vi skal på sådan en dag, som de har arrangeret for os, hvor vi skal besøge forskellige institutioner og vi har en overnatning. Det synes jeg da er en rigtig spændende måde at gøre det på. Og jeg synes det er rigtig dejligt at mit netværk er med, fordi de ser hele tiden nogen andre ting end jeg gør og det vil også give noget at drøfte når vi kommer hjem, ikke.

Det synes jeg er en af de muligheder de giver mig og jeg synes også det forløb : parat til forandring – det var et smadder godt forløb . Det der med at glæde sig til at nu skulle man så ind igen og få fyldt lidt på og så gå ud igen. Hvis jeg kunne få lov at være i sådan et flow hele tiden, så ville jeg have det som en fisk i vandet.

Men det er der altså ikke mulighed for. Nu har vi det her: fokus og effektivitet. Altså de er gode til at have sådan nogen ting kørende – at vi skal fodres, ellers så

R: jeg tænker jo lige at det er en af årsagerne til at man kan leve så længe i Koldiing kommune. Det er at de med passende mellemrum er inde og forstyrre os med de her ting som vi rent faktisk godt kan lide at blive forstyrret af.

S: hvis jeg sådan skal tænke på hvad der er muligheder og barrierer – så tænker jeg at der er uendelig mange muligheder og jeg vil gerne gribe dem alle sammen og hop på dem alle sammen og være i dem. Men jeg oplever nogen barrierer som jeg selv arbejder med. Hvis jeg møder mennesker, som er i en kontekst, som er bundet af regler og normer og er firkantede – så oplever jeg simpelthen nogle barrierer i mig selv . jeg har svært ved at forstå det – der arbejder jeg med mig selv – skal det have lov at sejre over det jeg gerne vil. For jeg er er sgu klar til at udvikle og træde ud og lave noget, men jeg kan mærke det gør noget ved mig, når jeg støder på mennesker, der ikke er forandringsparate, som ikke er risikovillige. Så jeg tænker, hvad er det værste der kan ske ved at vi prøver noget nyt eller prøver at vende det hele lidt på hovedet.

1.13.56

I: Og når du så tænker på den offentlige sektor, hvad er det så der kendetegner ledere og medarbejdere – er det sådan nogen som dig eller er det den type som du beskriver.

S: Jeg tror på at der kommer flere og flere af de typer, der vil og som er udviklingsparate og sådan noget. Men når jeg ser indenfor egne rækker og indenfor egen organisation støder på at vi er så firkantede og vi har kun den her arbejdstid. Jeg synes jo at arbejdsliv og fritidsliv, det – for mig, da toner det ud. Det er jeg klar til, men jeg ved jo at det er der nogen der ikke er klar til på nuværende tidspunkt og måske heller aldrig bliver det. Så der møder jeg nogen barrierer , for vi kan ikke lave sådan et maratonmøde, fordi arbejdstiden ikke rækker - for vi har kun de her rammer og vi får ikke nogen tillæg – så har jeg lyst til at komme ud af den her skal, så får jeg lyst til at springe ud i noget andet – jeg ville bare ønske at der ikke var den barrierer i det.

L: Jeg tænker at man tænker sådan som leder også fordi vi har jo alligevel en større frihedsgrad i forhold til medarbejdere. De er også – de har jo en opgave som betyder at der er altså 20 børn og dem skal man altså være hos – dem kan man ikke gå væk fra.

S: nej nej

L: hvor jeg som leder kan vælge at sige – jamen nu planlægger jeg at arbejde hjemme eller nu planlægger jeg at tage over besøger S. på den anden institution, fordi at der er noget jeg gerne vil snakke med hende om. Den frihedsgrad har jeg jo – den har mine medarbejdere jo ikke.

S: Men det har vores ledelsesteam – de kunne sagtens være i det her. Så når vi har en fælles kontekst og en fælles forståelse for at vi vil være i den her cirkulære forståelse af tingene, så skal vi lade være med at falde tilbage på regler og normer og styring - det er deri jeg tænker at der møder jeg barrierer. Og helt forståeligt – jeg kan sagtens forstå det, men for mig gør det noget. Jeg er klar til at ofre rigtig meget for jeg ved at jeg får noget tilbage.

I: I nævnte på et tidspunkt lovgivning – det var i forbindelse med noget med deadlines at der var nogen gange noget med lovgivning. Hvilken betydning tænker I at lovgivning på jeres område har indflydelse på jeres muligheder for at være kreative og innovative?

S: Jamen lovgivningen har jo netop afbureaukratiseret i forhold til at afrapportering skal finde sted hvert andet år i forhold til læreplaner. Det er i hvert fald noget af det skarpeste vi har. Så har vi vores interne budgetter, hvor vi jo også har en vis bevægelsesgrad i forhold til overførsel, men de er jo også begrænsede.

L: Man kan jo ikke pludselig sige, så venner: nu lever vi på vand og brød her det sidste halve år fordi så kan vi lave et eller andet spændende i næste måned.

R: Det kan vi ikke

L: Det er jo der hvor vi kan sige at så skal vi ud og søge en eller anden fond eller gøre et eller andet, ikke

I: Så det er ikke lovgivningen, der påvirker jeres daglige virke og muligheder for kreativitet og innovation – det er det I siger?

S. Næhh

L: Vi er jo ressourcebegrænsede – vi er de hænder vi er og jeg kan ikke bare tage en pædagog ud og sige: så nu åbner du malerværkstedet og så - eller nu tager du afsted med 2 børn. Sådan kan jeg jo ikke gøre. Men så må jeg jo gøre noget andet, der måske modsvarer det.

R: Jeg tænker lidt at hvis vi er kreative på den økonomiske side, så skal vi i hvert fald nok hurtigt få det at vide fra forvaltningen – at det er måske ikke smart.

L: Hvis man skal være lidt kreative på den økonomiske, så kræver det sørme nogen større færdigheder end dem jeg har. Jeg mener hvis jeg skal være kreativ i økonomitænkningen, så skal jeg godt nok fatte noget mere omkring økonomi end jeg gør i dag – for jeg er stadig der, hvor – for så meget budgetansvar har jeg jo ikke. Jeg skal da have nogenlunde forståelse for hvordan tingene hænger sammen. Nu havde jeg besøg af en af vores økonomifolk i går – hvis jeg ikke havde haft det, så havde jeg siddet og tudet. Altså han kunne nogen ting, som jeg ikke var klar over at man kunne.

I: Vi skal til at runde af. Er der nogle afsluttende bemærkninger I gerne lige vil sige?

Nej - næhh

I: Så vil jeg sige tusind tak

## **Bilag 11: Fokusgruppeinterview Skoleledere d. 23.9.2011**

B: skoleleder

C: viceskoleleder

D: specialgrupperne

F: indskoling og SFO

Interviewer: Joan Lindskov

*Vi har lavet en interviewguide, så vi får svar på de samme spørgsmål i alle ledergrupper.*

*Hvordan er jeres oplevelse af denne her workshop?*

B: Ja, vi blev i hvert fald udfordret til at tage nogen andre ting med os, om det var særligt innovativt, det vil jeg så nok sætte spørgsmål ved. Vi blev i hvert fald udfordret i at vi kan gøre nogen ting anderledes end vi havde tænkt. Det synes jeg et eller andet sted var vældig vældrigt godt, også fordi der var nogen andre fagområder, der kom og sagde nogen ting og det synes jeg da var vældig fint. Og vores egen refleksion kunne jeg allerede høre meget hurtigt at så kom vi ud af nogen andre tangenter, så det kan ende i noget andet når vi nu tænker videre.

*Tænker du at det gjorde en forskel at det var andre faggrupper?*

D: det tror jeg altid det gør. Det kommer op på et mere generel plan eller alment som f.eks i forhold til det med procesplan, det handler jo om processer generelt og ikke fordi det lige er skoleområdet. På den måde tænker jeg det er fint og man får stillet nogen af de spørgsmål, som vi ikke selv formår at stille, fordi det er man vant til at det er sådan det kører.

C: ja, og så kommer nogen af forandringsprocesserne, de bliver jo sat lidt i perspektiv, hvad er forandringer for medarbejderne. Det kan jo godt blive sat lidt i perspektiv den vej. Jeg synes det er godt med blandet.

B: jeg kan ikke lade være med at tænke. Tænk sig, hvis vi havde nogen fra det private, alltså ledere fra det private, hvad ville de tænke? Hvad ville de sige i forhold til det vi står med? Det vej jeg så godt at det er ikke politisk styrede grupper, de er i, men derfor kunne det være spændende.

F: Men nogen i forhold til organisering og noget i forhold til kultur, der kan de byde ind med rigtig meget.

*Under snakken i middagspausen talte jeg med Susanne, som er ved at tage en diplomuddannelse og hun fortæller at der også er en chef for renovation! Han siger jeg kan jo ikke gå ud og sige: I skal arbejde med værdier, der er meget mere fokus på opgaven og måske er det det vi kan lære noget af.*

C: Men det er jo trods alt nogen af de samme mekanismer, der træder frem, hvis der skal ske forandringer. Det er forskellige udtryk, men det er trods alt nogen af de samme mekanismer, der kommer frem.

*Blev I udfordret på jeres eget billede af virkeligheden?*



B: Ja lidt det synes jeg. Det synes jeg. Lidt det der med at tage andres perspektiver, det der med hvad det er personalet har behov for, f.eks synliggørelse via proceslinie, får lavet den der P-plads, de der ting.

C: det er jo nogen konkrete erfaringer eller bud, man har på hvordan man kan gøre, det er jo altid godt at høre om øh om det var en reminder eller en udfordring, det kan jeg ikke helt finde ud af. Jeg synes et par gange blev jeg bekræftet i at man skal holde fast i nogle af de der helt grundlæggende ting, som at få sat dialogen på skinner. Jeg synes der var et hold der var meget frustreret omkring nogen ting og det var i hvert fald også pga manglende dialog.

*Tænkte I at de andre fagområder så færre eller flere begrænsninger end dem I kunne se? Tænkte I det kan ikke lade sig gøre det de siger eller tænkte I nåhh, ja det var måske en mulighed?*

B: Ja, det var det sidste.

C: det var en okay sparring vi fik ud af det, om den var væsenforskellig fra egne faggrupper, det tænker jeg ikke.

B: Ja det gør vi Nej ikke med andre faggrupper, nej men vi har jo sparringsfelter. Men jeg synes også der var noget der gav stof til eftertanke, altså vi er i forandring og hvad giver det at tage medarbejdere i forandring, det synes jeg er noget man skal tænke rigtig meget over i en proces, hvordan de tænker.

F: sådan at man får en ordentlig proces. Vi skal jo være garanter for at det går godt. Vi skal huske

D: Og så jeg også kommunikation, det der med at det bliver synligt og tydeligt. Vi italesætter også når der er ting vi ikke ved.

B: og sige det sådan at de hele tiden fornemmer at vi er inde i en proces, der er ikke noget der er gået i stå, fordi vi ikke hører noget altså. Det tror jeg er vigtig.

C: det er rigtigt og der er faktisk ikke en problemstilling, der er for lille til at vi kan tage den op, men der er heller ikke en eneste problemstilling, som vi puster op selvom vi måske godt kunne have behov for at gøre det. Så er vi meget opmærksomme på det.

*Kunne man forestille sig at I havde mere samarbejde med andre faggrupper?*

B: Ja, det synes jeg da sagtens. Men det skal være samme niveau, jeg har i hvert fald prøvet i forhold til at blive ansat i Horsens kommune, så kom man på sådan et ledelseskursus, hvor man er sammen med andre faggrupper og der tænker jeg at det var rigtig rigtig givende at være sammen med cheftandlægen, en der ar i teknisk afdeling, men det er nødt til at være noget, der et eller andet sted matcher hinanden. Altså du kom selv med et eller andet om en renovationschef – og det gav ingen mening. Det var ligesom om det var et helt andet felt. jeg tror det vi oplevede på det tidspunkt var at vi havde ikke det samme niveau, det var 2 forskellige niveauer, det var på. Så et eller andet sted så skal det være sammenligneligt nogen af de samme – ikke de samme problemfelter, men det skal alligevel være på samme niveau.

*Når du siger niveau, er det så ledelsesniveau eller er det måden at man driver ledelse på?*

B: Det er ledelsesniveau. Jeg tror det er væsentligt forskelligt fra at man har ledelse af 3 medarbejdere i en eller anden lille afdeling end at man har ledelsesansvar, hvor vi snakker om 70 medarbejdere.

*Og det er det du tænker der skal matche?*

B: Ja

C: jeg kunne godt forestille mig at det også kunne være interessant på den måde at man deler ledelsesvilkår, udfører de samme funktioner, sammenlignelige funktioner. Altså at man eksempelvis skal kunne reflektere, skal kunne agere anderledes i en situation, skal kunne påtage sig ansvaret, skal kunne træffe en beslutning om et eller andet. Det tror jeg er lige så vigtigt.

C: Ja, det du tænker på det er at vores medarbejdere, som lærere og pædagoger også er ledere. de er ledere af klasserummet.

C: ja, de er også ledere, de skal træffe beslutninger hver eneste dag.

B: ja

C: det synes jeg giver mening

F: Jeg tror også det er vigtigt, hvis man også skal have sparring. I dag der kører man jo en eller anden proces, der er struktureret og så videre. Tit når man mødes, så har man lige 2 timer og en formiddag, altså det bliver for hurtigt ud og ind. Så har man hørt på en historie eller en problemstilling, men man kommer ikke ordentligt til bunds med at gøre noget, så hvis det skal være, så skal det være formaliseret på en helt anden måde, så der er tid til det.

*Så du tænker tiden er en faktor i det?*

F: j, det kunne godt være eller måden man gør det på i hvert fald.

*Eller måden man strukturerer møderne på?*

F: Ja

*Hvordan plejer I at arbejde med sådan nogen udfordringer som I nu står overfor?*

F: Det gør vi inde i vores ledelsesteam.

*Så det er indenfor jeres team?*

B: Ja, altså vi har jo flere gange hyret en ekstern konsulent til at være med til at sparre med os i de ting vi står i og det kan mange ting altså, hvor vi har en eller anden udfordring, det tænker jeg er rigtig rigtig godt at få den sparring på. Det kan være medarbejdergurpper, hvor vi vil arbejde med nogen ting og det kan være forandringsledelse i forhold til noget pædagogisk vi sætter i værk så har vi hyret udefra.

*Er det så en konsulent der skal sparre med ledergruppen eller?*

B: På begge dele! Sparring til os som ledelse og sparring eller oplægsholder eller proceskoordinator i forhold til medarbejderne.

C: Det synes jeg vi har haft held af.

B: Det har vi haft held af flere gange også med forskellige.

*Hvordan har det så været? Har I besluttet jer for hvilken tilgang der skal være eller har det været konsulentens tilgang I har sagt ja til?*

C: Vi har vel defineret rammerne som udgangspunkt, men så har vi vel tit ladet konsulenten været med på banen og set nogen ting og så lavet den endelige og det der har været vores skabelon.

B: Vi har jo hørt, hvad sådan en konsulent siger og så videre og debattere og så har vi gjort lige som vi selv vil, for at sige det sådan lidt firkantet.

C: Men tit synes jeg at det vi starter med det får konsulenten drejet i, ikke manipuleret med drejet, åbnet sammen med os og siger er det ikke det her I mener?  
Og er det ikke det vi skal prøve?

*Han skal jo også være med til at forstyrre!*

C: Ja, ja!

B: Der har vi haft, i de 12 år jeg har været der har vi haft konsulenter, 2 gange den samme, men i hvert fald 4-5 stykker der har været inde over i forhold til forandringsprocesser.

*Hvordan oplever I mængden af problemstillinger i forhold til jeres lederjob? Kan I give nogen eksempler på hvornår I har løst en udfordring kreativt?*

B: Hvor lang tid har du?

Latter

*Ja, jeg har godt hørt om at I er meget kreative!!*

B: Jo, det kan vi godt, f.eks. så handler det jo om at gribe nogen ting, vi har ting der ud- fordres presses i forhold til nogen vanskelige opgaver, vi har nogen børn som har det rigtig rigtig svært, vi har haft svært ved at håndtere dem og hvad er det så vi gør? Jamen så har vi været gode til, hvis jeg skal sige det på vores vegne. Været gode til at prøve at finde nye veje til at gøre det, en af vejen på et tidspunkt det var at vi prøvede at lave en familieklasse.

Hvor vi inviterer, det er blevet meget moderen nu, mendet var det ikke dengang, hvor vi inviterer forældrene med i skolene et par dage om ugen og så en lang proces om hvordan man gør det og skaber ejerskab hos forældre og barn og lærer at gå den vej og det har vi så kørt igennem en årrække og så må vi så sige så er det ligesom brugt. Så skal der ske noget andet.

*Hvad var problemstillingen? Hvorfor gjorde I det?*

B: For at få børnene til at fungere i undervisningen, eleverne kastede med bøgerne, de ville ingenting, ville ikke deltage i undervisningen, talte grimt sprog o.s.v. Og hvis vi så også ser på forældrene, så var det forældre der måske havde gået på den samme skole og var meget negative overfor skolen. Det er et givent vilkår i den familie at skolen, det er rigtig dårligt for os, men alligevel sender man lille Peter derhen for sådan er det bare, han skal også hen og have det dårligt.

Og der var det så at vi prøvede at få forældrene med at vi rent faktisk ville dem og deres børn noget godt og det var i hvert fald helt utroligt hvordan det vendte billedet. Det bedste billede det er den her mor der ikke vil komme op at snakke med mig overhovedet til at hun nærmest stod oppe på ontoret og ville drikke kaffe hvert andet øjeblik.

C: Jeg synes det er et godt eksempel på en problemløsningsmodel fra vores side, som gik ind og tog et behov, et kæmpestort behov som var og vi havde præcist de rigtig folk til det, for de brændte nemlig for at sætte denne udvikling i værk. Vi nåede vel at køre 45 familier igennem. Så var fødebehovet absolut svækket, fordi vi befandt os et andet sted som skole og på de interne linier, så var der total udskiftning, fordi de folk som startede det her, de var også kommet videre i deres liv og brugt det som marketing, så det var ikke den samme glød til stede. Så vi jo finde et andet hold!

*Ja, men det er jo faktisk også noget af det jeg tænker der er meget ledelse i det er at afvikle når der ikke længere er behov!*

C: Jeg vil sige for min part der har vi faktisk en model på noget der hedder familieklassen, og det kan godt være vi graver den frem igen på et tidspunkt og pudser den lidt hvis vi mærker at behovet er der.

B: Jeg synes vi har en anden én, som ret faktisk også, som er et helt andet sted. Hvor vores skole, der var der sådan set kun 40-45 % af vores elevgrundlag der rent faktisk kom på skolen. De havde valgt privatskole o.s.v. Og der havde vi jo en enorm udforsring. Vi havde faktisk den udforsring at nogen af daginstitutionens pædagoger frarådet forældrene at bruge vores skole. Det var en kæmpe udfordring og der må jeg sige, det var så især F. der havde haft den opgave med at gå ind og få lavet det samarbejde med daginstitutioner, få lavet det at børnene med deres pædagoger kom på skolen, et kæmpearrangement med at lave et musikprojekt.

C: I et ledelsessprog vil vi jo at du dannede netværk til skolen.

F: Ja!

B: Ja, det er det. Og vi fik forældrene indendøre og samtidig fik vi dem indendøre til musik og tilfældigvis indenfor de samme 14 dage havde vi et informationsmøde for kommende forældre, det lå tilfældigvis der og det kommer det tilfældigvis til at gøre stadigvæk.

Der må vi sige der er også andre ting i det, men at gå fra at have omkring 36 % af børn i en årgang til at have 60 %, det er jo et ryk der vil noget.

Så det gik fra 2 spor til 3 spor. Så der må vi sige der har vi en leder der har ansvar for den opgave.

F: Men hvis jeg skal sige noget sådan som jeg tænker. Jeg sad lige og rullede 10 år tilbage, hvor vi jo næsten startede som ledelse. Det der har forandret, som har betydet meget for kulturen det var da vi besluttede at nu skal vi arbejde i teams. Det har rykket på rigtig mange fronter. Det der med at man er i et team og har sparret med hinanden om at løse en opgave i stedet for at være i eget hus. Det har gjort noget på det faglige, men det har også gjort noget i forhold til at kunne håndtere børnene med særlige behov. Der har det rykket rigtig meget. Det opdager man måske ikke lige i det daglige, men når man så kommer ud så opdager man hold da op vi er jo et helt andet sted.

B: Ja, det er jo det!

F: Det har rykket rigtig meget!

*Det betyder at I kører jeres lederteam og blandt lærerne er det pr. årgang eller?*

B: Igen, der satte vi jo en udvikling i gang! Vi startede, da jeg startede for 12 år siden da arbejdede man overhovedet ikke med team og som fagfolk der ville de slet ikke arbejde på den måde, man kan jo ske at blive dolket i ryggen!! Så vi startede stille og roligt med et klassteam, 2 mand, så udvidede vi det til et årgangsteam. Det var vældig stort og..

C: Farligt!

B: Og farligt! Og det næste vi gjorde det var at vi udvidede det til et storsteam, altså en afdeling og dem har vi jo så 5 af. Og jeg tror det er rigtig vigtigt i forhold til at de nu har de der LP modeller at de har prøvet at arbejde i team for nu kan de arbejde med andre. Når vi nu snakker om forandringer, så tænker jeg vi har jo aldrig lavet andet end forandringer, vi er i forandring hele tiden. Hver gang vi har noget, nu har vi LP og vi er på vej til det næste. For de folk vi har på vores skole, når vi skal i gang med at lave en udskoling. Så er vi jo på vej, de er vant til at arbejde med fagdage, de er vant til at arbejde i team. De er vant til at lave holddeling. For dem kan det godt ske at vi sætter nogen andre ord på det, men vi er på vej. Vi snakker meget om projektarbejde, projektarbejdsformen, men på nogen områder der er de i gang, vi har banet noget af vejen.

C: Jeg synes det lille ord du gav, altså fagdage, det skal vi måske lige oversætte. Hos os der betyder det at hver fredag der har eleverne det samme fag hele dagen. Det kan være dansk eller tilvalgsfag, men vi har simpelthen taget et udpluk af faget som de har hele dagen. Der er tid og ro til at gå på museer eller hvad det nu måtte være, vikrsomhedsbesøg, what ever! Og i virkeligheden er det jo projektarbejdesformen vi får lagt op til her, altså at man ikke skal springe fra det ene til det andet, men arbejde i rolige og lange forløb der gerne slutter med en eller anden form for produkt.

B: Det er parallellagt, så en hel årgang kører det samme fag. Så har de måske 4 fredage med dansk og 4 fredage med matematik.

Som en af lærerne sgde til mig den anden dag; "du må mig B. du laver ikke om på fagdagene"!

C: Vi må også tænke på at udvikling også tager tid, for i starten der var der godt nok nogen der virkelig skulle spekulere på, hvad gjorde de dog med børnene en hel dag.

Og det er jo så en anden side af det udviklingsforløb der her været, hvor man går fra at fokusere på undervisning til at fokusere på læring. Hvad får eleverne ud af alt det her, og hvor det ikke handler om at være på, men at få dem på, til at tænke. Det er jo et helt andet udviklingsforløb, som hører med.

*Hvornår har I sidst oplevet en begrænsning i at være kreativ og innovativ?*

F: Det har vi dengang vi skulle til at tænke den her nye udskoling! Det var lovgivningen, vi kunne slet ikke, de ideer vi havde, de tanker vi havde for at kunne lave en meget innovativ og udviklende udskoling, den passede ikke ind i lovgivningen.

D: Det og ligger der selvfølgelig også nogen ressourcemæssige begrænsninger i hvor stor udbygningen kan være og hvor mange forskellige muligheder der ligger i det.

C: Hvis ikke vi vil kigge på helt andre parametre, var det noget med 8 timer vi kunne rykke på ugebasis og vi ville jo gerne rykke hele skemaet. Vi er faktisk åbne for at holde loven.

B: Det er så lovgivningen i første omgang, at det så ender med at vi kan noget helt andet det er så en anden ting. Men lige her følte vi os noget frustreret. Vi har sådan set også oplevet det før. Vi arbejder meget med holddeling, det skal vi ellers kan vi ikke få undervisningen til at fungere, men der er også en lovgivning for hvor mange timer man må holde det o.s.v. o.s.v.

Så allerede der er vi blevet udfordret i forhold til lovgivningen.

C: Jg synes der er rigtig mange parametre, hvis man tænker sig om, altså nogen af de børn vi har der skal gå i skole på anden vis end den traditionelle, praktisk begavede børn kunne man kald dem. Der har vi over år oplevet den ene begrænsning efter den anden med hensyn til hvad man må gøre, lave praktikforløb og anderledes måder at opfylde sin undervisningspligt på o.s.v. I dag skal man være ret kreativ for at få det til at hænge sammen.

Set i perspektiv af inklusionstænkningen og hele den strøm der har været de sidste 5-8 år. Det er jo absurd at tænke sig at de metoder man på bruge dem har man indskrænket, det er jo absurd et eller andet sted.

*Strategiske mål er det noget I arbejder efter?*

B: Ja, det er det da!

*Er det mål der løbende ændre sig eller de ret klare på den lange bane?*

B: De er meget klare på den lange bane og har været det hele tiden altså. Et strategisk mål, det er, der er jo flere af dem, det har været flere elever til skolen, bedre resultater rent læringsmæssigt hos eleverne, der er nogen der gerne vil have det til at være bedre karakterer men det er så en anden sag. Det er jo de 2 parametre som vi absolut styrer efter.

D: Og nu kommer inklusionen så ind over!

B: Og nu kommer den så ind over!

*Det der mål med inklusion er det et mål I sætter eller er det et mål man sætter sig som kommune?*

C: Det har vi sat for længe tiden og nu bliver vi så hentet af udviklingen. Hvor den også får økonomiske konsekvenser. Og det er vel egentlig det der er det voldsomme nye i det for os.

B: Vi har én til som vi også styrer efter og det er at nedbringe elevfraværet, som vi har i forhold til den elevgruppe vi har.

*Er det også jeres strategiske mål?*

B: Det er vores mål!

*Har I opsat nogen deadlines i forhold til de mål?*

B: Ja, de skal gerne være opfyldt inden jeg går af.

*Har I nogen strategiske mål som kommunen har opsat for jer?*

C: Altså man kan sige, hvis man nu tager den del der hedder at få en større elevandel, så er den jo opfyldt så længe den stiger. så længe den er stigende er den opfyldt, men den dag den går tilbage, så skal vi gøre

noget ved det, men jeg har bare tænkt så længe den stiger. Og det samme gælder egentlig vores karakterniveau, altså. Så længe vi bevæger os ind i det felt, hvor vi kommer til at ligne alle andre.

*Så I tænker ikke at de her strategiske mål har nogen betydning for jer i forhold til at arbejde kreativt?*

B: Tværtimod!

C: Og dog, og dog, der er så lige et par steder. Hvis vi nu tager f.eks. den der er utrolig enkel med vores karaktergennemsnit, så kunne der jo godt....

B: Jeg sagde ikke karaktergennemsnit, C. jeg sagde elevernes læring.

C: Ja, det ved jeg godt, men der kan jo godt sidde en eller anden i systemet som tænker karaktergennemsnit, det er det jeg kan måle det på.

B: Ja, det kunne jo nemt være !

C: jeg synes faktisk godt det kan kolliderer lidt med vores pædagogiske tanker og vores pædagogiske intentioner. Når vi siger vi vil have alle med ikke også, så er det jo helt klart at dem vi så slæber med er jo ikke dem der højner karaktergennemsnittet. Vi kunne jo ændre den forudsætning at vi ikke ville have alle med og så please systemet og det er vi sådan set meget bevidst om at det kan vi gøre – og hvorfor vi ikke gør det. Det man så kan undre sig over hvorfor der ikke kommer nogen og spørger om vi ikke kan gøre et eller andet. Det var egentlig det. Vi kan sagtens hæve vores gennemsnit, det er meget nemt, men vi kommer til at betale en pris for det, en pædagogisk pris. Så vil jeg hellere kunne forklare, hvad det handler om.

B: Men det var meget bevidst jeg ikke sagde karaktergennemsnit...

C: Det var heller ikke dig jeg mente der ville efterstræbe det.

C: Men man kan tænke at vi må også blive bedre til at køre som systemet vil køre. Det der kan måles er vigtigt, så vi jo gøre det vigtigt som kan måles. Det vi ønske målt, du forstår godt hvad jeg mener?

*Ja!*

C: Man kunne også forestille sig at B. du kom under pres med en resultataftale, hvor der sidder nogen og siger du skal levere et højere gennemsnit ikke også!

B: Du synes ikke jeg er det nu?

C: Det kunne jo rent faktisk være et af de parametre, man sagde det er et must det her. Der kunne du jo godt blive fristet til at tænke åh, ja det kan også være lige meget og elever der alligevel bare skal i tømrelærer om de får en afgangseksamen. Det vil ikke være fremmed, det vil det ikke.

B: Det ville se pænt ud på papiret!

*Hvis I nu tænker i ressourcer, har det nogen betydning i forhold til kreativitet? Hvis nu der var uanede ressourcer vill det så påvirke kreativiteten?*

B: Ikke nødvendigvis! Jeg tror faktisk, når man sådan ser sig rundt i vores landskab, så tror jeg faktisk at der hvor man et eller andet, nu siger jeg ressourcer, det er ikke kun økonomi, det er alle ressourcer, du mener?

*Ja, det er også mandetimer og kompetencer!*

B: Så ser jeg faktisk at kreativitet og innovation der blomstre mest der hvor en organisation er under et vist pres.

C: Ja. et vist pres!

*Ja, hvis nu presset ikke lettede på et tidspunkt, men fortsatte, gad om det ikke ville have indflydelse på kreativiteten?*

B: Ja, og derfor skal man passe på! Det er muligt at bunden hos mange, tænker jeg sådan når jeg ser bredt ud over alle skoler i kommunerne. Det kan godt være at nogen steder der er vi ved at nå der hvor at nu er det nået. Når man ser Odder kommune, hvor de er nede på at give eleverne fri kl. 11.00 eller hvornår det er, så kan man godt de er bekymret.

D: Jeg er ikke helt enig i at man ikke kunne blive mere kreativ, hvis man havde uanede ressourcer. Altså jeg kunne da se mig et Danfoss Universe og lærer ting på den måde, lave et helt center hvor man skulle bruge, altså.. Jeg kunne komme i tanke om rigtig mange ting, hvis man bare lige kunne...

B: Hvorfor gør folk det så ikke?

D: Jamen, har du set de maskiner dernede, altså de.. Det kræver sådan lige lidt mere en professor.

B. Ja, ja nu tænker jeg lige på nogen, på nogen andre skoler, som har haft, hvor meget de har nu, mange flere ressourcer end os.

C: Som ikke har brugt dem kreativt!

B. Ja, hvor man har gjort mere af det samme.

C: jeg er enig med dig, D. at det ville være lækkert at kunne lave sådan et forløb, men det er sådan set sådan nogen ting, for hvis man tænker at vi altid var folk nok, vi kunne altid sætte en ekstra person i der og der og ditten og datten og gøre lige. Så ville det også medføre at vi alle ville sætte de krav op der skulle til for at sige ved du hvad du er der altså kun 4 uger på det her hold, der skal ske noget. Vi har travlt med det her.

D: Og det er også fordi vi har den børnegruppe vi har at vi hele tiden bliver nødt til at tænke i nye baner. Åh, det fungerer ikke, hvad gør vi lige?

Jeg tænker at hvis vi havde lige nogen der bare satte sig ned og gik i gang så behøvede man ikke, det virker jo!

C. Jeg tænker det er rigtig rigtig vigtig for os. Det er simplethen en grundsten, at vi ikke levere krykken, men også får lært at gå. For krykken kan ikke blive der, den skal videre. Og det er et eller andet sted et rundlæggende vilkår vi har og et eller andet sted, så tror det er sundt nok.

*Der skal være en udfordring for at man bliver kreativ?*



B: Jeg synes, vi har haft noget sparring med Kolding kommune, hvor vi har været nede at besøge og fået besøg. Der var jeg ved en meget ressourcestærk skole altså elevmæssigt, måske en af de mest ressourcestærke overhovedet. Jeg var undrende over, de havde team og jeg spurgte hvor tit de mødtes. De mødtes sandelig mange gange, 4 gange om året og hvor tit havde ledelsesmøder, nå de tog i sommerhus 1 gang om året. Fuldstændig andre vilkår, det kørte og jeg er sikker på at der var god læring for de elever og 70 % gik i musikskolen. Der var nogen helt andre ting, der var ikke behov for det. Det er jo spændende! Det var spændende at se det.

*Har I nogen eksempler på hvordan I belønner kreativitet og innovation I jeres egen organisation?*

D: Ja, vi har lavet sådan en åben fredag, hvor vi opfordrede folk til at komme med gode ideer. Hvor vi... Hvad var det vi gjorde?

F: De kunne komme forbi kontoret ikke? Og hvad var der så, var der rundstykker eller kage? Ja, for at holde lidt på folk.

B: Det var sådan noget vi havde på et tidspunkt og så har vi gjort noget..

C: Ja, vi fik faktisk ideer som vi har implementeret!

D + F: Ja, ja

B: Så gjorde vi også det at vi havde en pædagogisk dag, hvor vi opfordrede nogen til at komme med et oplæg til deres kolleger, nogen ting de havde lavet. Det var så indenfor naturfag og læsning. Hvor der var work-shops ja, og det var jo også et eller andet sted at belønne nogen der havde gjort noget anderledes. Der kommer nogen kolleger og ser hvad de har lavet. De fik meget ros ikke kun fra os, men også fra deres kolleger.

*Hvad når I er kreative og innovative? Bliver det også påskønnet?*

B: Af hvem?

Af jeres overordnede leder!

B: Det tror jeg det gør indirekte. Det er ikke så tit at der kommer nogen med en flaske vin til os. Har vi prøvet det?

*Nogen gange kan man jo godt blive fremhævet, som det gode eksempel. Har I en oplevelse af at I imidlertid bliver det?*

C: Jo, f.eks. vores læseresultater. Som jo tog et gevaldigt tigerspring opad. Og det synes jeg det lagde vi ikke skjul på, det prælede vi godt med.

B: Men det er ikke helt det du mener vel?

*Neej, jeg mener faktisk om I får opbakning fra jeres leder?*

B: Det tro jeg nok at vi fik og vi har da også hørt vores borgmester et par gange fremhæve os. Det må vi da sige, som skole.

*Hvis man ikke selv bliver påskønnet kan man så blive ved med at synes det er sjovt?*

B: Jeg er ikke i tvivl om andet end at vores skolechef anerkender vores arbejde. Sådan kan man godt sige. Det ved jeg.

*Har det en betydning i forhold til jeres fremadrettede kreativitet og innovation at I har den opbakning?*

B: Ja, det synes jeg da det har! Og det betyder da at når man er kreativ og innovativ så kan man jo også godt tage fejl et eller andet sted og så er det jo rart et eller andet sted at vide, det har er ikke så godt, men vi har lidt kredit at løbe på og det ved jeg godt det man jo i virkeligheden slet ikke. Men det kan godt føles sådan og det er måske meget rart.

C: Den modsatte situation kan også være tilfældet, fordi jeg kan huske for et stykke tid siden der var vi to der arbejdede med at en dreng skulle overflyttes til en anden skole. Det var en proces og det vi oplevede det var en skole der i den grad slog sig i tøjret. Det var faktisk, jeg var dybt chokeret på et tidspunkt. Vi havde endda hjælp på til at gøre det, altså udefra. Ugen efter kunne jeg så se den samme skolen omtalt i den lokale avis som den der var bedst til at hæve niveauet i forhold til forventningerne. Og det kan jeg sådan set godt godt forstå. Det var en fuldstændig kritikløs artikel ud fra nogen latterlige tal. Der må jeg indrømme at den avis den krøllede jeg sammen og smed i skraldespanden. For det synes jeg i den grad var at jogge på nogen mennesker som ikke havde fortjent det.

*Hvordan er jeres leder rollemodel i forhold til kreativitet og innovation?*

Stilhed....

C: Hvordan hun er?

Stilhed! C. rækker over mod mikrofonen, som om han vil slukke for den...efterfølges af latter....  
*Den ville du gerne have slukket, ha, ha...*

C: Say no more!

Latter...

*Har det en betydning i forhold til jeres arbejde med kreativitet og innovation og have en stræk eller svag rollemodel? Bliver det fremmet eller hæmmet?*

B: Det synes jeg er rigtig svært at svare på, men altså det vi gør, er at vi får udstukket de rammer vi nu engang har i forhold til det og så tænker jeg at det, der er vigtigt for mig er at når vi nu har rammen, vi har økonomien, så er det at der er tillid til at vi udfylder, hvad der så skal være indenfor den ramme.

*Så det er tillid til at I selv udflyder rammen?*

B: Ja, vi udfylder rammen og det bliver jo strammet ind ligesom de sagde fra Tønder af, men ikke i mistillid til nogen ting, det er rent lovgivningsmæssigt. Jeg oplever at der bliver så meget ramme som der nu eller andet sted, ja det kan godt være der var mere, men der bliver i hvert fald givet en ramme og indenfor det

der har vi jo forholdsvis frit spil. Jeg synes ikke på den måde at det kommer nogen fra forvaltningen og hæmmer vores arbejde.

F: Nej, jeg synes vi har rige muligheder for at gøre noget kreativt, vi har både haft dansk på skemaet, vi har ekstra musik og vi har lavet mange ting....

B: Engelsk fra 2. klasse

F: Vi har rige muligheder

C: Vi har ikke nået et bundniveau ressourcemæssigt, hvor vi ikke kan "printe" til!!

B. Nej, nej Det bliver der ikke sat spg. ved den måde vi prioriterer på. Vi har kantine og det er jo også ud fra vores samlede ressourcer.

*Nu snakkede vi tidligere at I også fik gode ideer ind fra jeres medarbejdere, men når nu I modtager gode ideer, hvad gør I så?*

C: Jeg synes vi er utroligt imødekommende det synes jeg, men det skal jo passe ind i den sammenhæng vi er i. Det skal jo gå den samme vej omkring den udvikling vi ønsker, men jeg synes også at vi forsøger at give folk frihed til at prioritere nogen ting, altså indkøb f.eks. hvad går pengene til der? - og det faggrupperne snakker sig frem til. Men det skal selvfølgelig være indenfor den retning...

B: Vores medarbejdere har jo også nogen rammer, de har jo ressourcemæssige rammer og de har nogen personalemassige rammer og det skal de selvfølgelig give nogen tilbagemeldinger på til de møder de har med os, hvordan de har prioriteret de her ting, men når der kommer nogen med en god idé, så er man da ked af at sige nej. Det kan være man bliver nødt til det, men man kan faktisk være ked af at sige nej, det kan sådan set være lidt ærgeligt at sige nej til noget.

F: Jeg synes også vi styrer ved sådan nogen ting der, der kan godt være nogen, der kommer og siger om de lige kunne få nogen timer til det og det, så kunne de gøre sådan og sådan, men det er jo ikke altid vi har mulighed for det. Hvis vi har 100 kr. så har vi kan de 100 kr. at bruge af. Men så prøver vi altid at være sparring og få løst opgaven på en anden måde.

*Så når der kommer gode ideer fra medarbejderne, så er I også gode til at få den implementeret?*

*Kan I give nogen eksempler på ideer fra medarbejdere som I har fået ført ud i livet?*

B: Ja, synes da sådan der er mange ting, men når man så lige skal sige hvad der så lige. Der kommer sommetider og siger kan vi ikke lige gøre det, men det der er vigtigt når medarbejderne kommer det er at man har en hel løsning. Hvis der kommer nogen som godt vil have det og det og for at det kan lade sig gøre så skal vi have det og det. Det har er min idé og det kan lade sig gøre på den og den måde. Så er det også så nemt at sige ja.

F: Vi har en rigtig god én. Vi har en rigtig god bod på vores skole og alle vil gerne købe deri, det viste sig så bare der var jo ½ kilometer kø og det vil sige børnene de kunne ikke nå at købe i deres pauser, så kom de for sent. Og der var der så en medarbejder der havde gjort noget på en anden skole, med at aflevere kasser og sådan noget. Det tog et stykke tid at få det lavet og få det ordnet så det kunne lade sig gøre.

B: Vi har den fra denne her uge, det er bare fordi vi ikke kan huske det!! Der kommer én der har været afsted på noget kursus og nu skal vi altså samle papir i én skraldespand og affald i en anden en. Hun har været rundt og spørge hvad alle de nu mener om det. Det er en studerende vi har på service. Det vil alle gerne være med til og om hun ikke godt må købe 70 grønne skraldespande eller hvad farve det nu skulle være. Jeg tror det var mig der foreslog de skulle være grønne. Det var jo en rigtig god idé, det er svært at argumentere for at vi ikke vil samle papir til genbrug o.s.v.

F: Jeg synes eksemplet viser meget at der nogen gange skal være ildsjæle for at få en idé. Det er jo ikke nytænkning, at papir og sortere har været fremme i lang tid, men der skal ligesom være nogen og det er rigtig rart at det kommer fra en medarbejder.

C: Du sagde ordet styring før. Vi er også nødt til at sige at det skal styres. Det er jo let at sige ja til den lyse, gode idé som ikke er på koalisionskurs med noget som helst. Det er utrolig dejligt at kunne det. Vi har også haft gode valgfag der er kommet fra et initiativ fra medarbejdere, men når f.eks. en medarbejder har en ganske bestemt opgave, er rigtig imødekomme overfor hans kolleger og siger ja til en masse forskellige ting, hvorefter han ikke kan klare den opgave han havde til at starte med, så er jeg nødt til at rulle tilbage ikke også og sige det er der du er ikke også og det der skal vi tilbage til og det andet siger du kun ja til, når du har spurgt mig. Så er vi bare nødt til sådan, fordi ellers så taber vi jo alle sammen styringen. Det synes jeg vi er meget konsekvente omkring. Og det ved de også godt og respekterer det også, synes jeg.

B: Ja, jeg tror at vores medarbejdere oplever at der er ledelse på skolen..

C: Ja, det gør de!

B: Måske sommetider lidt for meget!

Latter..

*Når du siger det, hvad tænker du så på?*

B: Jamen, jeg tænker vi sætter retning. Det tænker jeg vi gør. Og det tror jeg i virkeligheden at de allerfleste gerne vil have at der er retning på. Nu kører vi med LP modellen, nu kører vi med inklusion, nu kører vi høj faglighed, det er i den retning vi er på vej til. Men derfor kan der jo være bevægelsesfrihed også indenfor det, men det er den retning og det kan der ikke stilles spg. ved. Vi kan ikke sige nu kører vi efter noget andet.

Beskrivelse af et bestemt bjerg som alle klatre op af, det er ikke bjerget ved siden af eller det bagved, det er det her bjerg vi alle skal op af. Bjerget er rammerne.

B: Der tænker jeg også det er en ledelsesopgave at de enkelte skal fortælle hvordan de klatre derop. Hvad vej er det du vil klatre op? Okay, så spørger jeg bagefter, hvordan var det så du komme derop? Brugte du det som du troede? Det er vi faktisk også nødt til for man er faktisk ansvarlig overfor det, for det er ikke kun en selv, der er faktisk nogen andre med i linen, hvis vi skal bruge det billede der. Og det er jo vigtigt hvad vej du så kommer op!

Jeg elsker sådan noget!

*Ja, så får man ligesom et billede på!*

C: Jeg har et pragtfuldt billede af 2 stenaldermænd der slæber afsted med en ordentlig klods og så render lille Theodor ved siden af med et hjule som han skubber til med en pind og så siger den ene til den anden:

"Nu må du godt nok opdrage den dreng"! Den synes jeg simpelthen er herlig. Det skal man også tænke på en gang imellem om vi slæber sten eller vi opfinder hjul.

*Hvilken betydning tillægger I det arbejde der foregår i jeres gruppe?*

C: Ja, men et eller andet sted så tænker jeg, nu mangler vi jo én i dag, L. som er vores adm. leder. På en eller anden måde så bliver vi komplementære størrelser. Vi kan noget forskelligt, vi driller lidt om hvor grønne eller røde vi er eller blå, men det er egentlig det det handler om tænker jeg og hvis vi tager én fra så mangler der et led i den sammenhæng.

B: Vi er en helhed tænker jeg og...

D: Vi bruger hinanden rigtig rigtig meget i forhold til at sparre, altså

B: Ja.

F: Det er i hvert fald noget af det jeg har tænkt meget over i forhold til den nye organisation. At der er et team man kan sparre med for det er det der har gjort at vi har kunnet rykke udviklingsmæssigt også med nogen ting

D: Og vi snakker os også hele tiden ind på hinanden i forhold til de dilemmaer vi står i hver dag, så man bliver fasttømret på den måde også og finder en fælles linie.

F: Jeg tror det er vigtigt, nu siger man at der er en skoleleder, jeg tror det er vigtigt at der er et sparringfelt for en skoleleder. Nu kan vi jo se hvordan billedet er fordi der er 3 afdelinger ikke. At man får et sparringfelt fordi det er der grundtankerne er og det er der man kan gøre noget nedad. Hvis man får for flad ledelsesstruktur så er det rigtig svært nogen gange at lave en styring, fordi så bliver det kultur i hver afdeling, det kender vi jo her hos os nu, hvordan det er. For mig har der været meget vigtigt, vi kunne på en ny skole op at stå, vi kunne få implementeret nogen ting både på det pædagogiske plan og vi kan gøre noget rent udviklingsmæssigt. Vi har kunnet diskutere nogen ting og vi har fået sparring og vi har også fået sparring udefra.

*Hvordan tænker I at jeres gruppesamarbejde har indflydelse på kreativiteten?*

B: Det har indflydelse på kreativiteten fordi det vi gør har i hvert fald indflydelse på ogaveløsningen. Altså at tingene er og fungerer og virker og der er den plads og det albuerum der skal til, men også de rammer. Du kan gå der ud til, men så skal du blive der ikke også! Og der er de ressourcer der skal til, at vi ikke formøbler pengene til alle mulige andre ting og hvad ved jeg, støttefunktioner.

D: Og når vi har så forskellige indfaldsvinkler, når der kommer en eller anden ide at så bliver man lige udfordret på, hvordan er det nu lige kan det lade sig gøre rent konkret, nej det kommer i kambolage med det her. Så man får mange forskellige syn på det. Det er da en styrke.

B: Vi samles 2 gange om året, hvor vi er ude af huset med overnatning og der arbejder vi. Der er vi oppe i helikopterperspektiv, der har vi de der udfordringer, ja og der er også os selv der bliver sammentømret på, når vi har de der..

F: Vi kan nå at grave dybere..

B: Vi er samlet en gang hver eneste uge, hvor vi har ledelsesmøde

C: Mindst da..

B: Mindst en gang om ugen

F: 3-4 timer

*Hvordan tænker I at etablering af grupper kan være med til at skabe kreativitet og innovation?*

B: Der er forskellige kompetencer, det er simpelthen nødvendigt, vi skal ikke være 2 eller 3 af den samme, vi skal være forskellige.

*Og der tænker I også med jeres medarbejderteam?*

D: Der er sådan lidt cooperativ learning over det ikke også. Der er forskellige roller og spil ikke.

B: Vi har sommetider har nogen der ligner hinanden for meget, 2 indianerhøvdinge.

*Hvad sker der så?*

B: De bekriger hinanden. Der er for mange høvdinge.

*Så I tænker også at gruppesammensætningen kan have betydning i forhold til at fremme og hæmme kreativitet og innovation?*

B+D+C: Helt klart!

C: Det er jo helt oplagt, altså de funktioner der nu er, de skibe vi har sat i vandet som vi skal følge op på, f.eks. via vores teamsamtaler, der er det jo nødt til at være nogen mennesker der kan det håndværk det er at føre teamsamtaler, det er det jo nødt at være og det er ikke de samme ting der skal i spil, som hvis man kan noget helt andet. Det er det bare slet ikke. Det er jo afgørende.

*Har I arbejdet med at inddele jeres medarbejdere i farver?*

B: Nej

D: Jeg havde det faktisk med til en teamsamtale, hvor vi brugte det. Som en bevidstgørelse, men der var nogen helt specielle forhold.

C: det viste sig at der var en medarbejder der da hun fik de andres anerkendelse af at hun rent faktisk også var rød, ja, det var rigtig nok at det var hende som tabte tålmodigheden og nu skulle der ske noget og så skal vi også have truffet de beslutninger der. Og det påtog hun sig.

D: Og så havde vi en gruppe de var alle sammen blå og grønne.

C: Meget og lidt grønne eller omvendt.

*Tør I at være uenige i jeres team?*

C: Ja, det er vi jo løbende

D: Ja, det er vi.

C: B. hun forlanger så at få ret!!

Latter

C. rejser sig og siger ind i mikrofonen, "Det gør hun"!

Mere latter (B. er p.t. på toilettet)

*Så I er gode til at lytte til hinandens kreative ideer?*

D: For det meste. Der også nogen gange hvor vi er pressede og hvor det bare handler om at få hjulet til at køre.

B: Det der kan ske er at dagsordenen pludselig bliver sat så hårdt. Man tror det man kan bruge tid på, har god tid til at gå igennem, det kan man ikke, fordi der er 2 drenge der har truet hinanden med et eller andet og hvad ved jeg. Og det skal løses inden 13.30 inden alle smutter.

D: Eller arkitekten siger nu skal vi tage stilling til det her udkast af udbygningen og det skal ligesom 2 timer. Så bliver vi ligesom nødt til at gøre det.

*Så det handler lidt om de akutte sager og driften der kan fylde?*

F: Vi har da også haft på, når vi har været på overnatning, hvor vi skulle grave dybere med noget, hvor vi sådan har været meget uenige om nogen ting. Tit så har vi været presset af en dagsorden, 14-16 og så færdig, og der var vi jo så væk og havde en hel dag. Der kunne vi jo også gå dybere i en diskussion, som også kunne flytte os som samlet. Jeg synes også nogen gange at uenigheden flytter, så man kommer andre steder hen.

C: Hvis man bliver vant til den der arbejdsmetode at det er forventeligt at hvis jeg præsenterer en ting i teamet, så er det jo der at man også skal sætte de der bremseklodser op som jeg ikke lige har opdaget eller hvad det nu kan være. Og det er egentlig forventeligt, det er ikke noget jeg skal blive fornærmet over. Det er faktisk forventeligt at det er sådan, men derfor kan det jo godt være at selve substansen i det jeg siger er god nok. Og så kan en af de andre finde på at præsentere det som deres idé 14 dage efter. Det er vel noget af det?

D: Nogen gange bare den der proces bare med at tænke højt sammen, hvor man egentlig får snakket sig frem til at det mente jeg egentlig ikke sådan, fordi så får man alt det der gode input. At man har den tillid til hinanden at det kan man gøre.

*Har I oplevet at tage forskellige roller?*

C: Det er der nogen der har let ved!!

Latter

C. fortæller B. om det han havde sagt da B. var ude: At vi godt turde være uenige bare ikke når du var der!

Latter

*I hvor høj grad oplever I at gruppen deler jeres begejstring for opgaven?*

B: Jeg oplever , jeg ved ikke I andre har det på samme måde, at vi har en fælles opgave, altså det kan godt være vi har nogen afdelinger, men vi ser det som en fælles opgave. Er der noget nede indskolingen, så er det vores opgave og er der noget i specialafdelingen, så er det også vores opgave.

D: Vi har faktisk brug for at snakke med hinanden.

F: Man kan godt gå ned i afdelingen og opdage noget eller nu har man måske 2-3 gange hørt noget fra et teammøde eller et eller andet. Så tænker man, det her det lyder altså ikke rigtig godt, det tror jeg lige vi snakker lidt om og laver en strategi for det, der bruger vi hinanden for at gøre det, og gøre stærkere for den, der skal sige nogen ting men også for at få en kultur. Det forplanter sig jo i de andre afdelinger hvis der er et eller andet.

C: Det gør det.

*Skal der særlige evner til at tænke kreativt, særlige kompetencer?*

Stilhed

C: Ja, og særlige vilkår på en eller anden måde, fordi et eller andet sted, så er det lettere hvis man er lidt tvunget til det, altså hvis man skal skifte position hver dag forid det er man nødt til så er det jo lettere den dag at der kommer nogen udefra og siger nu skal du også lige skifte position på det her eller nu må I finde en løsning på det her. Altså jeg tror lidt det handler om nødvendighedens lov et eller andet sted.

*Det du siger det er konteksten, det man står i, men tænker I at der er mennesker der er mere kreative end andre?*

B+ F+ D+C: Ja, ja

*Er det noget I oplever i jeres gruppe også?*

B: Det er jo hvordan personligheden er og der er nogen hvor hvem det tager længere tid fordi man måske, måske har man brug for at få detaljerne på plads for at man kan se det for sig og Andre der sprutter det ud og så er detaljerne måske ikke gennemtænkt. Så der kommer rigtig mange ting ud og noget bliver skudt ned. Jeg tror det er meget forskelligt og er der noget midt i mellem.

F: Jeg synes tit at vi oplever i sådan en proces når vi nu har en udfordring og vi sidder og snakker og det ene og det andet og så lige pludselig, så får vi i fællesskab arbejdet noget op.

C: Åbnet.

B+ D: Ja.

Så I tænker egentlig at kreativitet er noget der foregår over en periode....



D: Det er en eller andet der siger et eller andet som får andre til at bryde ind med et eller andet.

C: Man kan ligesom komme til at sige noget fordi en anden har fået en til at tænke på noget, altså.

B: Man kan ikke adskille en idé og de relationer man er i.

F: Jeg vil også sige der kommer man jo lidt ind igen, hvor man er forskellig, fordi nogen tænker jo rigtig mange ideer men så får man dem hejst op eller sagt noget og så er der nogen andre der er gode til at få det ov vi skal lige lidt længere for at det kan blive til den rigtig gode idé som du er kommet med. Ikke altså, der er jo nogen mennesker der skyder ud til højre og ventre med ideer og så kommer de måske med det er ikke kørt færdig....

C: Da er det jo rigtig godt at der sidder en af de ikke tilstedeværende som også kan sige Hov hov har du lige tænkt på, sådan og sådan og ikke for at være negativ men for at det er nu den indgang man har til den opgave og det er rigtig vigtigt for ellers kunne man godt tænke at det var en værre sortseer, der bare var ude på at ødelægge det hele. Det er faktisk ikke det der er tilfældet og hvis man erkender den rolle og anerkender den rolle.

D: og der må vi jo også sige at der er vi så specificerede på vores område ikke også. Vi har jo en der er kun administrativ, tænk vi andre, hun kan få lov til at lave alt det som hun bare brænder for og det kan vi også, vi kan helt tage det væk fra. Det er jo fantastisk og bruge sine kompetencer bedst mulig.

*Når I snakker om kreativitet og innovation, har I gjort jeg overvejelser om begreberne?*

B: Det har kommunen gjort for os.

D: Innovation det er nye ideer der skaber merværdi.

Og kreativitet?

B: det er .... Men altså innovation er at det skaber merværdi, mere værdi end det havde før.

C: Jeg tror nok vi forstår det meget bredt, alle mulige og tænkelige og utænkelige måder og sammensætte ulige størrelser på der giver noget helt tredje som udgangspunkt, hvor man tror på et lykkeligt forløb i processen.

B: Vi sidder jo ikke og siger nu skal vi være kreative og innovative, vi siger nu skal vi have løst en opgave.

D: Og så sker der noget.

*Hvad tænker I innovation i jeres organisation? Er det radikale ændringer eller er det de der små skridt?*

C: Begge dele, altså teamsamarbejdet det er jo fra starten radikal ændring af nogen arbejdsvilkår ikke også, men kvaliteten er vel sket med bitte små skridt for at man kan nærme sig noget der giver noget mer end 2 og 2 er 4.

F: Jeg vil sige at den nye skole gjorde jo at der skete radikale ting på flere fronter. Der var ikke nogen grønne tavler og kridt mere, kun det der smart board, så man har været noget igennem, hvor man kan sige at det var en voldsom ændring, men ellers så tror jeg faktisk at det er de fleste gange, så er det de små step.

B: Og at vi får folk med, altså det er jo vores opgave som ledere at når vi kigger os over skulderen så har vi altså soldaterne med og de står ikke længere væk.

D: Jeg tænker da vores udskoling der bliver vi da nærmest nødt til at lave den der radikale, det er sgu ikke nok bare lige at skrue lidt på et par knapper.

B: Og der tænker jeg jo at, hvis vi selv havde kunnet forme hele den der proces, så havde vi jo kørt videre med det vi allerede var i gang med og lave nogen større forløb omkring nogen ting, sådan er det ikke nu her i virkeligheden, så havde vi kunnet...

C: Jamen man kan sige det vi bliver nødt til at gøre det er ikke et valg vi har truffet, det er et valg der bliver truffet for os og så bliver det nødvendigt for os at gøre det. Som et paradigmeskifte ikke også. Men efter det skift bliver der jo en masse små skridt i lang tid.

*Tak for det 😊*

Joan Lindskov

