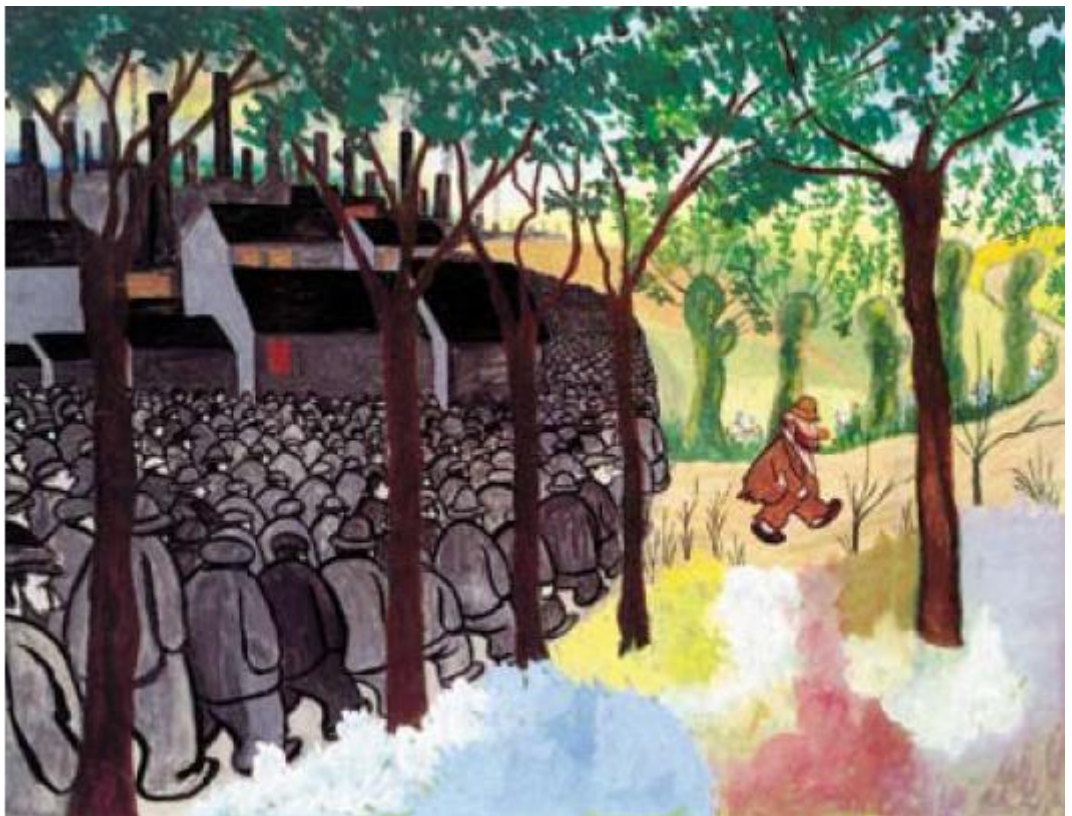


Ledelse af kreativt arbejde

-

Kreativ ledelse



Robert Storm Petersen. Tilbage til naturen; akvarel, 1945.

Titel: Ledelse af kreativt arbejde – Kreativ ledelse

Udarbejdet af: _____
Flemming Geert, stud.nr.: 20041673

Lisbeth Terndrup, stud.nr.: 20041632

Vejleder: Einar B. Baldursson

Studieretning: Kliniske Arbejds- og OrganisationsPsykologi

Sted: Aalborg Universitet, maj 2009

Specialets omfang: 330.557 tegn, svarende til 138 normalsider

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	1
1.2. Problemformulering	3
1.3. Afgrænsning og argumentation for emnevalg	3
1.4. Metode.....	4
1.4.1. Analytisk ramme.....	4
1.4.2. Opgavens opbygning	5
1.4.3. Specialets praktiske og videnskabelige perspektiv	6
2. Fra industrisamfund til videnssamfund	7
2.1. Den traditionelle organisation.....	7
2.2. Industrisamfundet	8
2.3. Samfundsudviklingen mod senmoderniteten	9
2.4. Den fleksible organisation	11
2.4.1. Det vidensbaserede arbejde	13
2.4.2. Vidensintensive organisationer	14
2.4.3. Individet på arbejdsmarkedet	15
2.5. Opsummering	16
3. Ledelsesforståelsen før og nu	17
3.1. Indledning.....	17
3.2. Industrialiseringens fremherskende ledelsesforståelse.	17
3.3. Human Relations - skolen.....	20
3.4. Nyere hovedlinjer efter 2. verdenskrig.....	22
3.4.1. Neo-Taylorisme	22
3.4.2. Neo-Human Relations-skolen.....	23
3.4.2.1. Frederick Herzberg	23
3.4.2.2. Douglas McGregor	24
3.4.2.3. Peter Drucker.....	24

3.4.3. Organisationskultur	25
3.4.4. Den Lærende Organisation – Det Udviklende Arbejde	25
3.5. Ledelse i dag.....	26
3.6. Human Ressource Management begrebet.....	30
3.7. Udfordringer og problemstillinger i det moderne arbejdsliv med ledelsesmæssige implikationer	31
3.7.1. Arbejdets grænseløshed	31
3.7.2. Arbejdets psykologisering – personligheden på arbejde	32
3.7.3. Magt, ansvar og autoritet – det distribuerede lederskabs indlejring i det organisatoriske system	33
3.7.4. Selvledelse og selvforvaltende grupper.	34
3.7.5. Arbejdslivets emotionalisering	35
3.7.6. Opsummering	37
4. Kreativitet.....	39
4.1. Hvad er kreativitet?.....	39
4.1.1. Et historisk rids	39
4.1.2. Kreativitet – et vanskeligt begreb.....	43
4.1.3. Hvorfor er kreativitetsdiskursen så udbredt i dag?	47
4.2. Resultater fra forskning i kreativitet.....	49
4.2.1. Individuel kreativitet.....	49
4.2.1.1. Kognitive kreativetsprocesser.....	50
4.2.1.2. Indsigt.....	52
4.2.1.3. Forhåndsviden og kreativitet	52
4.2.1.4. Ekspertise og kreativitet.....	53
4.2.1.5. Kreativitet, psykisk afvigelse og sygdom	56
4.2.1.6. Opsummering	57
4.2.2. Kreativitet som udviklingsproces.....	58
4.2.3. Social kreativitet.....	60
4.2.4. Kreativitet og evolution	61
4.2.4.1. Kan kreativitet ses som en evolutionært selekteret adaption?	61

4.2.4.2. Kan den kreative proces forstås på linje med Darwinsk evolution?.....	63
4.2.5. Opsummering og forslag til præcisering af kreativitetsbegrebet	67
5. Nogle bud på ledelsesmæssige forståelser	69
5.1. Indledning.....	69
5.2. Hvad er ledelsens egentlige rolle – er der behov for ledelse?	69
5.2.1. Ledelse defineret ved specifikke opgaver	70
5.2.2. Ledelse som noget universelt	72
5.2.3. Afrunding	74
5.3. At sprænge de paradigmatiskke rammer.....	75
5.3.1. Diskussion	77
5.4 Evidensbaseret management.....	79
5.4.1. Diskussion	82
5.5. Strategi og Udførelse	84
5.5.1. Diskussion	86
5.6. Hvorfor er managementlitteraturen så udbredt i dag?	89
5.7. Opsummering	91
6. Et dansk bud på en ledelsesforståelse	94
6.1. Indledning.....	94
6.3. Saxo Banks værdigrundlag og ledelsesfilosofi.....	95
6.4. Den brændende platform	98
6.5. Nogle kritiske bemærkninger.....	99
6.6. Den hykleriske organisation	102
6.7. Opsummering	104
7. Ledelse af kreativitet.....	105
7.1. Afgrænsning.....	106
7.2. Kreativitet, en ressource i den moderne organisation	106
7.2.1. KEYS. En model til undersøgelse af det organisatoriske kreativitetsklima	108

7.2.2. En interaktionistisk model for organisatorisk kreativitet	112
7.3. Hvordan forbinde teori og praksis?	116
7.4. Teknologiunderstøttet ledelse af kreativitet	117
7.5. Ekspertise og kreativitet i socialt organiseret arbejde	121
7.5.1. Fastholdelse af viden	122
7.6. Opsummering	124
7.7. Evolution, kreativitet og ledelse	125
8. Balanceaspekter	129
8.1. Erfaringsbaseret vanehandling vs. åbenhed og kreativitet	129
8.2. Balance og psykisk velbefindende	133
8.3. Forberedelsen til det ukendte	134
8.4. Åben og sårbar	136
8.5. Stress	138
8.6. Den lystbetonede kreativitet	142
8.7. Balancen mellem arbejdsliv og privatliv	144
8.8. Tilføjelse til ledelse af kreativitet	145
8.9. Afrunding	147
9. Ledelse af kreativitet – kreativ ledelse?	148
9.1. Opsummerende betragtninger	148
9.2. Kreativitetens paradoks	150
9.3. Struktur og rammer	151
9.4. Et ledelsesmæssigt paradigmeskifte?	152
9.5. Bæredygtig business	154
9.6. Opsummering	155
10. Konklusion	157
11. Perspektivering - En lille tvivl	163
12. Litteraturliste	168

12.1. Pensumopgivelser.....	177
12.2. Godkendelse af pensum	180
13. Ansvarsliste	181
14. Procesbeskrivelse	182
14.1. Refleksioner i forhold til emne og arbejdsform	182
14.2. Samarbejdet.....	182
15. Abstract	183

1. Indledning

Udviklingen på arbejdsmarkedet synes at være gået fra en industriarbejderkultur, hvor arbejderens fysiske ressourcer var i fokus, til en vidensarbejderkultur hvor der mere fokuseres på medarbejdernes intellektuelle færdigheder samt personlige og sociale kompetencer.

Teknologirådet gennemførte i 2006 et projekt med titlen *Globalisering af videnstungt arbejde*, hvor et af debatoplæggene var en rapport med undertitlen "*Lille land hvad nu*". Heri står blandt meget andet, at manuelt arbejde indenfor fx tekstilindustri, slagterier og skibsværfter er flyttet til lande med billigere arbejdskraft, mens arbejdet i Danmark i stigende grad omfatter spændende, kreative og lærerige job, som vi selv er med til at forme. (Teknologirådet, 2006)¹.

Der stilles i det moderne arbejde krav til kreativitet, fleksibilitet og omstillingsparathed, uden at disse begreber dog synes at være blevet nærmere defineret i forhold til indhold og betydning. Overordnet set synes det at handle om hele tiden at være på vej mod det fremtidige og hele tiden at være parat til det nye og ukendte.

Af teknologirådets rapport fremgår yderligere, at en moderne virksomheds eksistens synes at være betinget af, at den til stadighed kan tilpasse sig en globaliseret verden i hastig udvikling samtidig med at den skal kunne tilbyde varer og serviceydelser af høj standard, leveret af højtuddannede, motiverede og selvstændigt tænkende medarbejdere. (Ibid., p. 6).

Nye kompetencer af social, kognitiv og emotionel karakter bliver dermed centrale og udvikling og forandring bliver normen i modsætning til tidligere tiders stabilitet.

Radio og TV-fabrikken Bella og dens ejer og direktør Kaj-Holger fra den danske TV-serie *Krøniken*, kan ses som et tidstypisk billede på en organisations- og ledelsesform, der var tilpasset datidens masseproduktion af fysiske produkter med behov for

¹ *Globalisering af videnstungt arbejde - Lille land hvad nu?* Debatoplæg, del af afslutningen på Teknologirådets projekt "*Globalisering af videnstungt arbejde*". (pp. 4-44). Hentet 2008-11-02 fra http://www.tekno.dk/pdf/projekter/p06_globalisering_rapport.pdf.

en stor grad af manuel arbejdskraft. En virksomhedstype, der forekommer at være under hastig afvikling i dag, hvis ikke helt forsvundet.

Den teknologiske udvikling, den forskningsmæssige udvikling, IT, kommunikation, holdningsændringer, verdens åbenhed, globaliseringen, digitaliseringen, liberaliseringen, individualiseringen i samfundet er noget af det, der bidrager til, at kravene til såvel lederne som medarbejderne har ændret sig i en verden, der på mange måder bliver rigere og på mange måder også mere kompleks.

Ser vi på, hvordan man i organisationerne forsøger at forholde sig til denne udvikling, tegner der sig umiddelbart to adskilte og samtidigt potentielt modstridende billeder.

Det ene billede er overvejende optimistisk og forsøger at se udviklingen som en mulighed for at forene spændende og personligt berigende arbejdsopgaver for medarbejderne med organisationens overordnede mål om konkurrencedygtig innovation. I dette perspektiv finder vi bl.a. managementlitteraturens mange bud på, hvordan medarbejderne kan motiveres og arbejdet tilrettelægges til alles bedste.

Det andet billede problematiserer overvejende udviklingen og fremhæver negative følger ved de nye arbejdsforhold, der kan føre til stress, angst og depression, hvilket rammer en stadig større del af befolkningen. Dette perspektiv er typisk knyttet til stressforskningen og arbejdsmiljødiskursen vedrørende arbejdsrelateret sygdom. Fx har en undersøgelse af arbejdsforholdene i Europa, foretaget af The European Foundation i 1996, vist, at hele 28 % af medarbejderne oplever stressrelaterede helbredsproblemer i forbindelse med deres arbejde (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000)².

Med dette speciale ønsker vi at se nærmere på, hvordan ledelse af de moderne vidensintensive organisationer og ledelse af kreativitet kan ses og forstås, bl.a. i lyset af disse to overordnede perspektiver.

² Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2000). *Research on work-related Stress*. European Agency for Safety and Health at Work. Tilgængelig på <http://europa.eu.int>. (pp. 37-40).

Ovenstående overvejelser har ført til følgende problemformulering:

1.2. Problemformulering

- Hvorledes kan organisationsledelse forstås i relation til samfundsudviklingen?
- Hvilke ledelsesmæssige implikationer kan der tænkes som følge af øgede krav til og forventninger om kreativitet i arbejdet?
- Hvad er kreativitet og hvorledes kan kreativitet forstås i en organisatorisk kontekst?

1.3. Afgrænsning og argumentation for emnevalg

Vi har i rammen af de vidensintensive organisationer valgt at afgrænse specialet til at behandle temaerne ledelse og kreativitet. Mange andre aspekter af det moderne arbejdsliv kunne ligeledes være interessante at studere nærmere, men disse to har især påkaldt sig vores interesse

Ledelse er valgt, fordi vi formoder, at måden, hvorpå denne praktiseres i organisationerne, har store konsekvenser for organisationens produktivitet og medarbejdernes almene trivsel. Ledelse er også interessant ud fra det perspektiv, at man i Danmark ved septemberforliget i 1899 anerkendte arbejdsgivernes ret at lede og fordele arbejdet. Ledelsesretten er stadig gældende og der er derfor et særligt ansvar knyttet til ledelsen for arbejdsforhold og arbejdsmiljø i organisationerne.

Kreativitet er valgt, fordi vi ser det som et centralt og aktuelt fænomen, der i mange sammenhænge fremstilles som essensen i den kraft, der skal drive de fornyende og innovative aktiviteter i organisationerne. Vi oplever, at kreativitet er blevet en stadig mere efterspurgt kompetence hos den i øvrigt fagligt velkvalificerede og ofte akademisk uddannede moderne medarbejder og nævnes ofte sideløbende med andre af samtidens efterspurgte kompetencer som fx fleksibilitet og omstillingsparathed

Vi omtaler i specialet, at der i forbindelse med det moderne arbejde er en række nye belastningsformer, der tilsvarende kan give sig udslag i en række stressrelaterede belastningsreaktioner. Vi har valgt ikke at redegøre for sådanne belastningsreaktio-

ners diagnostik, udredning og intervention, men blot diskutere forudsætningerne og omstændighederne for deres tilsynekomst, som det centrale i forhold til vores problemformulering.

Vi har også valgt at afgrænse specialet i forhold til politik, i den udstrækning vi har fundet det muligt. Fremlæggelse af forfatteres bagvedliggende politiske motiver kan for vores vedkommende alene være af spekulativ natur og derfor ikke valide. Kapitalistiske eller antikapitalistiske dagsordener eller den strategiske kamp mellem fagbevægelse og arbejdsgivere er derfor som sådan ikke medtaget i specialet.

1.4. Metode

1.4.1. Analytisk ramme

Specialet er som sådan ikke skrevet ud fra en bestemt analytisk teorivinkel. Vi har udvalgt den tilhørende litteratur ud fra den inspiration, som vi har fået via vores vejleder, på baggrund af egen søgning på PsychInfo og PsychArticles samt gennem det pensum, som vi har været præsenteret for gennem de sidste to år på professionsprogrammet Klinisk Organisations- og ArbejdsPsykologi (KOAP) på Aalborg Universitet. Decideret managementlitteratur er medtaget, fordi den tilsyneladende er vældig populær blandt virksomhedsledere og konsulenter i erhvervslivet (Ciulla, 2000, p. 128f.).³

Vi introducerer løbende en række teorier, perspektiver og begreber, som vi finder brugbare i relation til emnet. Forfatterskaber er ikke forsøgt fremlagt i deres helheder og man kan beskyldte os for at være eklektiske. Vi betragter dog mere vores position som integrativ, forstået således at vi forventer, at forskellige psykologiske perspektiver kan bidrage med indsigtsfulde pointer i forhold til et afgrænset genstandsområde, selvom de har forskellige epistemologiske udgangspunkter. Den analytiske ramme bør derfor ikke ses som et forsøg på at være tro overfor bestemte paradigmer eller 'sande' forståelser – om sådanne skulle eksistere – men ses som et forsøg på at be-

³ Ciulla, J.B. (2000): The Promising Workplace. I: *The Working Life* (kapitel 8).

fordre et kritisk blik på nutidens ledelse samt krav og forventninger til kreativitet i det moderne arbejdsliv.

Specialet er et litteraturstudie og besvarelse af problemformuleringen teoretisk baseret. Der er i forbindelse med specialet ikke udarbejdet og anvendt egne indsamlede empiriske data. Det psykologiske grundlag centrerer sig hovedsageligt om kognitions-, evolutions- og socialpsykologi, som er søgt kombineret med teoridannelser og perspektiver indenfor sociologi, organisations- og ledelsesteori samt arbejdsmiljø- og socialforskningsområdet. De forskellige tilgange er således valgt ud fra en vurdering af, at de tilsammen har muliggjort en konstruktiv behandling af emnet.

1.4.2. Opgavens opbygning

Specialet er inddelt i 11 kapitler og opbygget efter en overordnet inddeling i a) rammesætning og kontekstualisering, b) udredning af begreberne ledelse og kreativitet, c) diskussion af ledelse og ledelse af kreativitet og endelig d) opsamling og konklusion.

Kapitel 2 vil sætte specialet i en sociokulturel ramme, idet der gives et historisk rids af den samfundsmæssige, kulturelle og arbejdsmæssige udvikling fra perioden efter 2. Verdenskrig og frem til i dag. Der gives tillige en beskrivelse af det vidensbaserede arbejde, den vidensintensive organisation og den moderne medarbejder.

Kapitel 3 og 4 vil herefter afklare og rammesætte de to temaer ledelse og kreativitet, idet der også her gives et rids over udviklingen fra fortid til nutid indenfor områderne. En diskussion af de ledelsesmæssige implikationer af det moderne arbejdes udfordringer og problemstillinger vil ligeledes finde sted.

Kapitel 5 og 6 er diskussioner af nutidens ledelsesforståelse og –praksis, som den bl.a. kommer til udtryk gennem managementlitteraturen og det diskuteres, hvorledes disse forståelser vil kunne imødegå de udfordringer og problemstillinger, som det moderne arbejde indebærer.

Kapitel 7 og 8 er diskussioner af ledelse af kreativitet, idet vi i kapitel 7 specifikt diskuterer emnet, mens vi i kapitel 8 diskuterer forskellige balanceaspekter, som de for-

udgående diskussioner har bragt i fokus, fx balance mellem gammelt og nyt, psykisk balance og balance mellem arbejdsliv og øvrigt liv.

Kapitel 9 er en kort opsamlende diskussion og opsamling på det hidtil diskuterede vedrørende ledelse af kreativitet, her søges efter en kreativ og integrativ form for ledelse.

Kapitel 10 og 11 er henholdsvis en konklusion, der besvarer vores problemformulering samt perspektivering.

1.4.3. Specialets praktiske og videnskabelige perspektiv

Specialet skal på ingen måde ses som fyldestgørende og udtømmende i forhold til at behandle ledelse og kreativitet i det moderne arbejdsliv. Dertil er området for komplekst og der er for mange parametre, der bør overvejes og medinddrages og som griber ind i forhold til hinanden. På den anden side mener vi, at emnerne er vigtige i forhold til at få indsigt i og kunne forstå, hvilke mekanismer der er på spil rent ledelsesmæssigt i det moderne arbejde og hvad det gør ved os som mennesker. Ikke mindst i forsøget på at være med til at skabe nogle rammer og normer omkring arbejdslivet, der på samme tid vil kunne tilgodese det enkelte individ og møde de fordringer, som organisationerne i dag står overfor. Det handler for os om at forsøge at give nogle kvalificerede bud på ledelse af kreativitet, der er bæredygtige i den forstand, at de tager hensyn til organisationernes krav om økonomisk rentabilitet og samtidig sikrer, at der ikke sker en vedvarende dræning af medarbejdernes ressourcer. Kreativ ledelse kunne man kalde det.

Det er vores håb, at specialet vil blive brugt som afsæt for senere studier og undersøgelser indenfor området, der vil kunne bidrage til indsigt og forståelse af området.

2. Fra industrisamfund til videnssamfund

Dette kapitel beskriver kort de samfundsmæssige og arbejdsmæssige forhold, som de så ud under industrialiseringen og de ændringer, der er sket frem til i dag.

Formålet med beskrivelsen er således at tilføre en overordnet sociologisk og historisk ramme, der efterfølgende vil være medvirkende til at skabe det kontekstuelle og forståelsesmæssige fundament, når vi efterfølgende vi redegøre for og diskutere ledelse og ledelse af kreativitet.

2.1. Den traditionelle organisation

Industrialiseringen i Danmark fandt sted fra midten af 1800-tallet til midten af 1900-tallet, en periode på godt 100 år. Den karakteriseredes i høj grad af anvendelsen af ændrede arbejdsmetoder i forhold til tidligere, idet standardisering, specialisering, arbejdsdeling og indførelsen af ny teknologi i produktionen medførte en hidtil uset effektivisering og produktionsoptimering af arbejdet.⁴

Synet på arbejdets organisering, hvor planlægning og udførelse var adskilte funktioner, kontrollen var direkte og synlig, arbejdsopgaverne detaljeret beskrevet og de enkelte funktioner så simple som muligt, blev populært og med maskinernes gradvise overtagelse af dele af produktionen betød dette, at den førhen typiske håndværksvirksomhed med en håndfuld medarbejdere gradvist udviklede sig til masseproducerende fabrikker, hvor arbejdsopgaverne for den enkelte var afgrænsede og veldefinerede med klare og målbare succeskriterier. Individet blev et appendiks til maskinen, der bl.a. betød, at individuelle arbejdsmæssige problemer og begrænsninger nemmest blev håndteret gennem en udskiftning af den pågældende medarbejder (Wozniak, 1999).⁵

Ud af denne omfattende standardisering og rutinebaseret af arbejdet fremkom den maskinbureaukratiske organisationsform, der kan karakteriseres som "*...an organizational model characterized by a hierarchy of authority, a clear division of labour,*

⁴ [Http://wikipedia.org/wiki/industrialiseringen_i_Danmark](http://wikipedia.org/wiki/industrialiseringen_i_Danmark). Hentet 2009-05-19.

⁵ Wozniak, R.H. (1999). *Classics in Psychology: Hugo Münsterberg; Psychology and Industrial Efficiency*. <http://www.thoemmes.com/psych/munster.htm>

explicit rules and procedures, and impersonality in personal matters,” (Kendall, 2001)⁶ og som vi her vælger at benævne den traditionelle organisation.

2.2. Industrisamfundet

Industriarbejdets karakter af idelig gentagelse af fysiske og rutineprægede opgaver og arbejdsgange hang sammen med antagelsen af arbejdsmotivation som værende lønbaseret (Hollway, 1991).⁷ Arbejderen kunne med sin løn realisere personlige ønsker om materielle goder. Dette medførte en adskillelse af arbejdstid og fritid, så der opstod en tydelig opdeling mellem den kontekst, hvor pengene blev tjent og den sfære, hvor pengene kunne bruges. Arbejdet var i udgangspunktet ikke forbundet med involvering, engagement og udvikling, holdningen var mere, at hver borger skulle yde sit og dette medførte naturligt, at det var i sin fritid, at man høstede frugterne af den arbejdsmæssige indsats (Baldursson, 2009).⁸

Familieforholdene var præget af, at kun den ene forælder arbejdede, typisk faderen, hvor moderen var hjemmegående og passede hus og børn. Børneopdragelsen og den centrale socialisering foregik med udgangspunkt i familien og de voksenfri domæner, som blev etableret på børnenes præmisser i boligkvartererne. Den første egentlige betydningsfulde opdragende institution, som børn kom i kontakt med, var skolen (Saracena, 1999).⁹

Markederne for afsatte varer var i langt højere grad end i dag lokalt eller nationalt afgrænsede. Skolen, håndværksmestrene, autoværkstedet, købmanden, bageren, mejeriet, slagteren etc. var repræsenteret i nærmiljøet. Og familien boede som oftest i socialt afgrænsede domæner (ex. arbejderkvarterer, rigmandskvarterer), hvor man for det meste blev boende hele livet. De afgørende faser af tilværelsen med valg af erhverv, partner, bolig etc. blev gennemlevet i løbet af 3-4 år, hvorefter man forventedes at have fundet sin plads i livet og at kunne fortsætte uden de store ændringer.

⁶ Kendall, D.E. (2001). *Sociology in Our Times*. 3rd Eds., Wadsworth/Thomson Learning, USA.

⁷ Hollway, W (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour*. Managing the Individual at Work. SAGE Publications Ltd.

⁸ Baldursson, E.B. (2009). *Hyperstress*. Frydenlund.

⁹ Saracena, C. (1999). *Familien – det faste holdepunkt forandres*.

<http://www.fremforsk.dk/Files/Boeger/Midt%20i%20en%20mellemtid/kap.%20%20Familien.pdf>.

Børnene skulle komme planmæssigt efter indgåelsen af ægteskabet og arbejdet indebar for langt de fleste mennesker ikke en udvikling frem mod en ny situation, men en fortsættelse af den hidtidige. Der var på en lang række områder således en tydelige opfattelse af stabilitet og følelsen af at tilhøre et geografisk, kulturelt og socialt afgrænset fællesskab (Jensen, 2001, p. 25).¹⁰

2.3. Samfundsudviklingen mod senmoderniteten

Menneskelig handlen og den sociale samfundsstruktur er ifølge den britiske sociolog Anthony Giddens forbundet på den måde, at gentagelse af individuelle handlinger frembringer den sociale struktur. Ændringerne foregår ved, at folk begynder at *ignorere, erstatte* eller *forandre*, hvorved traditioner, normer og institutioner forandres. Det er netop ændringerne i den sociale struktur, der ifølge Giddens karakteriserer udviklingen fra traditionel til moderne kultur. Det enkelte individ bekymrer sig ikke længere om de retningslinjer, der etableres af tidligere generationer, ligesom individets muligheder er blevet mangfoldige. Beslutninger om, hvorledes man skal handle og vælge, bliver til emner, der skal overvejes individuelt, hvorfor samfundet er blevet langt mere refleksivt og bevidst om sin egen konstruerede tilstand (Giddens, 1992¹¹; 1991¹²).

Der er stort set ikke et område i det almindelige liv og i samfundet, der er blevet efterladt uden forandringer siden 1950'erne. På områder fra det helt nære, fx familien, til mere overordnede områder som staten og internationale forhold, er stabiliteten væk og ofte har ændringerne ikke været ventet på forhånd (Jensen, 2001, p. 15).

En af de væsentlige ændringer i forhold til tidligere er de nye familieforhold og den tiltagende institutionalisering af opvækst- og socialiseringsforholdene. I dag gælder typisk, at begge forældre har et erhvervsarbejde, at der typisk bruges mere tid på arbejdet og på transport mellem hjem og arbejde. Børneopdragelsen og den sociale

¹⁰ Jensen, J.B. (2001). *Midt i en mellemtid – i overgangen fra det gamle til det nye samfund*. J.P. Bøger.

¹¹ Giddens, A. (1992). *Intimitetens forandring*. Hans Reitzels Forlag. København.

¹² Giddens, A. (1991). *Modernitet og selvidentitet. Selvet og samfundet i højmoderniteten*. Cambridge

centralisering er blevet forskudt fra familien mod daginstitutioner og skole og de selvkonstituerende børne- og ungdomsmiljøer i boligkvartererne erstattet af formelt etablerede institutionsmiljøer (eksempelvis DUS, ungdomsklubber mv.).

Familien som institution har således forandret karakter. Parforholdet afspejler i højere grad en forhandlet enighed, hvorfor det har mistet sin normgivende og rolleanvisende karakter (Baldursson, 2009). Relationen betragtes i stigende grad som et valg, man er ansvarlig for og dermed kan problemer løses som andre tvister indenfor rammerne af de samfundsmæssigt etablerede institutioner, dvs. eksempelvis retssystemet eller terapeutsektoren (Giddens, 1992). Kønsrollerne er ligeledes forandrede og tendensen går mod en større lighed og opgave-/ansvarsdeling kønnene imellem.

Det patriarkalske system synes at være hastigt på retræte på trods af, at det stadig er fremherskende indenfor arbejdsmarkedet, i sociale relationer og det politiske liv.

Kvindernes krav på og kamp for ligestilling samt det faktum, at kvinderne i dag udgør over halvdelen af studerende på videregående uddannelser synes at underbygge dette. Siden 1997 har flere kvinder end mænd påbegyndt en universitetsuddannelse og i 2004 var fordeling 59,6 % kvinder og 40,4 % mænd på de mellemlange videregående uddannelser og universitetsuddannelserne, samlet set. (Statistisk Tiårsoversigt, 2006).

De sociale strukturer og boligmønstret er også ændret. Folk bor ikke længere i socialt afgrænsede domæner med et kulturelt fællesskab. Familierne flytter væk fra de almennyttige boligkvarterer, når børnene begynder at komme. Bilens udbredelse har ligeledes været medvirkende til en hidtil uset mobilitet, hvor der i forhold til tidligere køres mere for at tage på arbejde, aflevere børn i skole, varetage fritidsbeskæftigelser, købe ind, besøge venner etc. (Jørgensen, 2002).¹³

Og verden er blevet globaliseret. Med dette menes, at store dele af verden tilsyneladende er langt mere forbundne og afhængige af hinanden end tidligere. Sammenbrud i én region kan få betydelige konsekvenser for den øvrige verdensøkonomi. Det er ikke mere muligt økonomisk og økologisk for en region eller nation at afskærme

¹³ Jørgensen, C.R. (2002). *Psykologien i senmoderniteten*. København: Hans Reitzels Forlag.

sig fra sammenbrud andre steder i verden, hvilket den øjeblikkelige globale finanskrise er det seneste eksempel herpå. Den nye kommunikationsteknologi har gjort det muligt at overføre store mængder information fra den ene ende af kloden til den anden på få sekunder og informationsmonopoler eksisterer ikke længere. Fælles for disse tiltagende manifestationsformer er, at tidligere tiders mentale og nationale grænser i høj grad er blevet nedbrudt og stadig nedbrydes. Penge, teknologi, varer, informationer og forurening respekterer ikke længere nationale grænser (Ibid; Teknologirådet, 2006; Socialforskningsinstituttet, 2004).¹⁴

Følelsen af nærhed og lokalt tilhørsforhold er derfor i dag næsten forsvundet. Arbejderkulturen, der har eksisteret gennem store dele af det forrige århundrede og som var baseret på arbejderkvartererne, fagbevægelsen, socialdemokratiet og de store industrivirksomheder, er af langt mindre betydning. Og de lokale detailhandelsbutikker er forsvundet til fordel for større og mere omfattende indkøbscentre og varehuse.

2.4. Den fleksible organisation

Baggrunden for de ændringer, der er sket i organisationernes miljøer og stadig sker, er den uafhængige globale økonomi, forøget omskiftelighed, en fortsat eskalerende konkurrencesituation, demografiske ændringer, vidensbaseret konkurrence og en udvanding af nogle erhvervssektorer akkompagneret af en massiv vækst i andre (Daft & Lewin, 1993).¹⁵

Globaliseringen af markederne, de teknologiske fremskridt, forkortet livscyklus for produkter og forøget aggressivitet fra konkurrenter har forandret grundreglerne for konkurrence. Der findes stort set ikke længerevarende stabile perioder, hvor bestemte virksomheder kan opnå vedvarende konkurrencefordele, men konkurrencen ka-

¹⁴ Lukning og indskrænkning af virksomheder – konsekvenser af globaliseringen, Rapport udgivet af Socialforskningsinstituttet, 2004, af Peter P. Geerdsen, Jan Høgelund og Mona Larsen. Hentet 2009-05-01 fra www.sfi.dk/Default.aspx?ID=4681&Action=1&NewsId=222.

¹⁵ Daft, R. L. & Lewin, A. Y. (1993). Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. *Organization Science*, 4(4).

rakteriseres i stigende grad som et marked præget af hyppige forstyrrelser (Volberda, 1996).¹⁶

Traditionelt har konkurrencesituationen kunnet bevirke, at virksomhederne har udviklet særskilte og stort set uforanderlige rutiner som en del af virksomhedernes kernekompetencer og fortroligheden hermed specificerede en søgeproces efter udvikling og nye idéer, som var konsistente med tidligere læring og erfaring. Virksomhederne udviklede derfor tidligere højt specialiserede ressourcer, der skulle medvirke til at fastholde virksomhedernes konkurrencefordele, men denne specialisering skete ofte på bekostning af fleksibilitet og innovativ kapacitet. Men i et superkonkurrerende miljø er det ikke specialiserede rutiner, der er brug for, men i stedet adaptive evner. (Ibid., p. 359).

Det er grundlæggende ikke længere økonomisk fordelagtigt at (masse)producere produkter i Danmark. Der nedlægges derfor hver dag herhjemme arbejdtunge produktionsvirksomheder og mange former for fysisk produktion, administration, telefonpasning, softwareudvikling overføres til lande, som ligger langt væk, men som økonomisk, kompetencemæssigt og på andre måder er konkurrencedygtige (Teknologirådet, 2006).

Konkurrence på viden er nøgleordet – og det er nødvendigt, at andelen af *videnstung* produktion og *videnstunge* serviceydelser øges i forhold til, hvad der efterspørges i omverdenen og derfor kan skabe værdi for Danmark (Ibid.). Udviklingen i Danmark går således i retning af flere vidensintensive virksomheder, hvilket forudsætter en generel opkvalificering af danskerne. Dette relativt pludselige og dramatiske skifte i økonomiens og arbejdets karakter kræver en tilsvarende kategorisk respons fra organisationerne i forhold til deres struktur og praksisser (Drucker 1986, if. Warhust og Thompson, 1998).¹⁷

¹⁶ Volberda, H. W. (1996). Towards the Flexible Form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organizational Science*, 7(4).

¹⁷ Drucker (1986), I Warhurst, C. & Thompson, P. (1998). Hands, hearts and minds: Changing work and workers at the end of the century, *Macmillan Business*.

2.4.1. Det vidensbaserede arbejde

Antagelsen om det vidensbaserede arbejde som en distinkt kategori forudsætter, at der findes beskæftigelsesformer, som ikke er vidensbaserede. Det betyder dog ikke, at viden og kompetencer ikke er vigtige her, men at der kan være andre og bedre betegnelser herfor. Vidensbaseret arbejde adskiller sig fra andre kategorier i forhold til de ansattes akademiske baggrund, arbejdets indhold af beslutningstagning og problemløsning samt arbejdets symbolske basis (Alvesson, 2004).¹⁸

De fleste vidensarbejdere har en akademisk baggrund. Dette forklares ved, at formel uddannelse i høj grad frembringer analytiske og teoretiske evner, som er essentielle i det vidensbaserede arbejde (Ibid.).

Det vidensbaserede arbejde drejer sig i høj grad om beslutningstagning og problemløsning, da medarbejderne i denne beskæftigelse gerne engageres i forehavender, der indebærer fleksibel håndtering af foranderlige krav i forbindelse med gennemførelsen af mere langsigtede planer (Baldursson, 2009).

Beslutningstagning handler hovedsageligt om at evaluere alternative handlinger eller muligheder og rationelt vælge mellem disse. Der er tale om en meget rationel proces, hvor medarbejderen træffer et valg om, hvilken handling eller mulighed, der er mest passende i forhold til den aktuelle kontekst eller det forestående problem (Ibid.; Matlin, 2002).¹⁹ Problemløsning handler på sin side primært om at identificere eksisterende problemer og finde passende løsninger herpå. Dette stiller krav til medarbejderens intellektuelle fleksibilitet og kreativitet. Mange problemer vedrørende det vidensbaserede arbejde kan kun løses hensigtsmæssigt, hvis man tænker kreativt og inddrager muligheder, som vil kræve tilegnelse af ny viden og ændrede systematikker (Ibid.).

At identificere, analysere, bedømme og løse problemer gennem arbejde med idéer, koncepter og symboler er fremtrædende i det vidensbaserede arbejde. Medarbejderne simplificerer virkeligheden til abstrakte billeder, der kan eksperimenteres med og

¹⁸ Alvesson, M. (2004). *Knowledge Intensive Work and Knowledge Intensive Firms*. Oxford University Press.

¹⁹ Matlin, M.W. (2002). *Cognition*. Thomson Learning, USA.

kommunikeres til andre for senere igen at blive transformeret til noget virkeligt. Det at bruge viden i forhold til viden selv og andre kognitive teoridrevne aktiviteter er vigtigt for flere personer i flere situationer i det vidensbaserede arbejde, end i andre former for beskæftigelse (Alvesson, 2004).

2.4.2. Vidensintensive organisationer

Hovedaktiviteterne i de vidensintensive organisationer beror på de ansattes evner i forhold til at analysere, bedømme samt identificere og løse problemer. Da det således er den bedst mulige udnyttelse af medarbejdernes kognitive evner, der udgør virksomhedens konkurrencemæssige fordel, vil kompetence og vidensudvikling være en vigtig dimension for sådanne virksomheder. Ligeledes og af samme årsag er det ofte den individuelle medarbejder, der i situationen har den bedste forståelse af problemfeltet. Ekspertisen ligger i udstrakt grad hos medarbejderne og dette har følgende konsekvenser for ledelsen. Det bevirker bl.a., at medarbejderen bør have udbredte beføjelser og en høj grad af selvbestemmelse i forhold til centrale elementer af arbejdets udførelse. Ledelsens mulighed for at etablere monopol på intellektuelle facetter af arbejdet er minimal og regelbaseret ledelse ud fra direktiver, standarder, rutiner kan vanskeligt gennemføres eller er sjældent relevant. (Ibid.).

Fremkomsten af nyere organisationsforståelser og krav til organisationer har gjort det mere udbredt at medinddrage medarbejderne i ledelsesmæssige beslutninger, at anvende fladere organisationsstrukturer og indføre forskellige former for selvorganiserende arbejdsgrupper, hvor organisering og ansvar uddelegeres og hvor den enkelte skal føle kontrol over og ansvar for sin egen motivation, ledelse og indsats (Jørgensen, 2002).

Graden af det aktuelle markeds omskiftelighed og evnen til at reagere på ændrede ydre forhold er afgørende for virksomhedens sammensætning af medarbejderne og organisatoriske reaktionsevne. Det er blevet et fokusområde for virksomhederne at opbygge det rigtige mix af fleksible medarbejdere og skabe de rette betingelser for såvel ledelse som medarbejdere (Volberda, 1996).

De vidensintensive organisationer afviger på flere områder fra industrisamfundets maskinbureaukratiske organisationer og deres fokus på produktivitet og stabilitet. Moderne organisationer er mere fleksible, mere komplekse og har karakter af netværk. Det betyder dog ikke, at de maskinbureaukratiske principper er fraværende, men at de er til stede i mindre fremtrædende grad og mere fleksibel form (Alvesson, 2004).

2.4.3. Individet på arbejdsmarkedet

I senmoderniteten er livslang ansættelse blevet en sjældenhed og man kan ikke konstruere en livslang og stabil identitet på grund af sit arbejde (Bauman 1998b, if. Jørgensen 2002, p. 98). Det er et individuelt projekt at realisere sit arbejdsliv på et arbejdsmarked, der er præget af en stor grad af uforudsigelighed. En arbejdskarriere indeholder i dag talrige skift af arbejdsplads, funktioner og endog profession.

Den typisk veluddannede bliver kun på arbejdspladsen, så længe hun eller han oplever denne som udfordrende og stimulerende og er ofte villig til at køre langt efter de gode tilbud. Virksomhederne skal derfor være indstillet på en større udskiftning af medarbejdere og der skal gøres noget særligt for at tiltrække og fastholde disse. De fleste medarbejdere kræver i dag, at arbejdet skal være stimulerende, spændende, ansvarsfuldt og udfordrende. Sagt mere bredt skal arbejdet bidrage til den enkeltes selvrealisering og personlige livsprojekt (Ibid., p. 99ff.).

På mange måder synes den vidensintensive medarbejder at være den ideelle form for medarbejder, en arbejdsgivers drøm i forhold til motivation og føjelighed. Den traditionelle konflikt mellem arbejdsgiver og arbejdstager baseret på en interessekonflikt, hvor arbejdsgiver på den ene side ønsker medarbejdere, der arbejder maksimalt ud fra strikse direktiver for minimum betaling og hvor arbejdstageren på den anden side ønsker maksimal frihed og løn og nødvendigvis ikke er interesseret i at arbejde hårdt, er mindre udtalt. Vidensarbejdere er ofte minimalt overvågede, ofte også ar-

bejdende hjemmefra eller på anden måde adskilt fra virksomhedens fysiske lokation og ofte arbejdende mange timer om ugen (Alvesson, 2000, p. 1104).²⁰

2.5. Opsummering

Ser vi på tiden fra afslutningen af Anden Verdenskrig og frem til i dag er det uomtvisteligt, at der er sket store forandringer på stort set alle områder i samfundet. I større eller mindre grad er opfattelsen af grænser og lokalt og nationalt tilhør blevet afløst af en altomfattende grænseløshed og globalisering. En tidligere oplevet stabilitet i livet er afløst af en oplevelse af hele tiden at være på vej. Socialiseringsdomæner, familiestruktur og kønsroller er områder, hvor der tidligere i højere grad var faste rammer og sociale markører, der kunne medvirke til at støtte, råde og vejlede den enkelte i at finde sin plads i livet. Man kan altså samlet tale om, at den vestlige kulturkreds' dominerende socialkarakter er væsensforskellig fra tidligere. Socialkarakteren²¹ er determinerende for individets tænken, følen og handlen og er forbundet med de menneskelige behovs tilpasning til et givent samfunds særlige livsform. Dette har betydning, når vi skal forholde os til de ændringer, der er sket i arbejdet og arbejdets karakter i udviklingen mod det vidensbaserede samfund. Grundforståelsen af arbejdet har ændret sig fra at være industriarbejdet til at være vidensarbejdet, hvorved dette er blevet en slags norm og derfor grundlag for forventninger til arbejdet – også ud over de egentlige vidensintensive områder (Alvesson, 2001).²²

Med denne beskrivelse af samfundsudviklingen i den vestlige kulturkreds fra efterkrigstiden og frem til i dag har vi sat specialet i den ønskede sociokulturelle ramme og vi vil nu gå videre med at behandle det første af de to temaer indenfor det moderne arbejde, som vi har valgt at fokusere på, nemlig ledelse.

²⁰ Alvesson M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in Knowledge-intensive companies. *Journal of management studies*. 37(8).

²¹ En kulturs fremherskende socialkarakter defineres som den del af de enkelte samfundsmedlemmers karakterstruktur, der er fælles for de fleste medlemmer af det pågældende samfund eller den pågældende kulturkreds. Fromm, E. (1941)[1962]: *Flugten fra Friheden*, p. 198f. København. Hans Reitzels Forlag, i Jørgensen, 2002, p. 85.

²² Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), (pp. 863-886).

3. Ledelsesforståelsen før og nu

3.1. Indledning

Formålet med dette kapitel er at redegøre for og diskutere den fremherskende ledelsesforståelse i relation til ledelse af organisationer under industrialiseringen og den udvikling, dette område har undergået frem til i dag. Tanken er, at vi på samme måde som i forrige kapitel vil foretage et historisk rids vedrørende ledelse i udviklingen fra de traditionelle masseproducerende organisationer til dagens fleksible og videnintensive organisationer. Med en analogi til begrebet socialkarakter, som vi omtalte i forrige kapitel, er formålet at definere ledelseskarakteren, forstået som det fælles normative og holdningsmæssige grundlag, der er determinerende for ledelsens udførelse. Vi har valgt at bruge ordet ledelsesforståelse herfor. Kapitlet afsluttes med en diskussion af de udfordringer og problemstillinger, set i en arbejdsmiljømæssig kontekst, der ses på det moderne arbejdsmarked og som i en eller anden forstand har ledelsesmæssige implikationer. Dette med henblik på i senere kapitler at have dette perspektiv for øje i diskussionen af de ledelsesmæssige implikationer af de øgede krav og forventninger til kreativitet i arbejdet.

3.2. Industrialiseringens fremherskende ledelsesforståelse.

Taylor og Weber har med deres forskning og teorier om *Scientific Management* og *Den Bureaukratiske Organisationsform* i perioden før Første Verdenskrig haft en skelsættende indflydelse på ledelse og arbejdets organisering i såvel offentlige som private organisationer og udgjorde på sin vis datidens paradigme i organisations- og ledelsesopfattelse (Bakka & Fivelsdal, 1992, p. 37ff).²³

Weber lagde i sin analyse af bureaukratiet som organisationsform vægt på, at det fordrev traditioner og personlige hensyn, hvilket udsprang af dyrkelsen af rationalitet og effektivitet i den kapitalistiske markedsøkonomi. Den maskinbureaukratiske organisation var en stiv organisationsstruktur præget af store arbejdsenheder og udviklede planlægningssystemer med formalisering, specialisering, regelstyring og vægt på

²³ Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (1992). *Organisationsteori. Struktur, Kultur, Processer*. Handelshøjskolens Forlag.

klare hierarkiske relationer (Ibid.). Bureaukratiet var den mest effektive og rationelle måde at frembringe stor funktionalitet på, eftersom det bidrog til kontrol og koordination, hvilket var forudsætningen for høj organisatorisk stabilitet (Weber, 1994).²⁴ Et centralt aspekt af bureaukratiet indebar, at autoriteten var distribueret hierarkisk i pyramideform, hvor få mennesker i toppen havde mere formel magt end de mange i bunden. En lavere rangeret funktion var derfor altid under kontrol og supervision af en højere rangeret funktion, således at *"The top of the chain of command thinks, the bottom follows orders and the middle transmits information from the top to the bottom"* (Hirschhorn, 2001).²⁵

Med det grundlæggende formål at øge produktiviteten ved at rationalisere den industrielle produktion og administration gennem en afdækning og anvendelse af de mest effektive operationsmetoder, var Taylors videnskabelige principper for ledelse (Taylor, 1994)²⁶:

- en klar opdeling af arbejdsopgaver og ansvarsområder ledelsen og arbejderen imellem, hvor adskillelse af arbejdsplanlægning og arbejdsudførelse var central
- anvendelse af videnskabelige metoder for at fastsætte og optimere arbejdsudførelsen i form af eksempelvis tids- og bevægelsesstudier
- videnskabelig personudvælgelse til det designede job
- oplæring af den valgte person til specialiserede arbejdsoperationer
- etablering af "samarbejdsrelationer" arbejderne og ledelsen imellem for at sikre, at arbejdet blev udført i overensstemmelse med de videnskabelige ledelsesprincipper og som var sikret gennem "retfærdige" incitaments- og lønsystemer.

Taylor mente, at formålet med al ledelse var maksimal fremgang for både arbejdsgiver og arbejder, en antagelse der havde baggrund i en overbevisning om, at arbejder og arbejdsgivers interesser var forenelige og gensidigt afhængige af hinandens

²⁴ Weber, M. (1994). Bureaucracy. In Clark, H., Chandler, J. & Berry, J.: *Organizations and Identities: Text and Readings in Organizational Behaviour*. Chapman & Hall, London.

²⁵ Hirschhorn, L. (2000). *The workplace Within*. Psychodynamics of Organizational Life. MIT Press, USA.

²⁶ Taylor, F.W. (1999). Scientific Management. I Clark, H., Chandler, J. & Berry, J.: *Organizations and Identities: Text and Readings in Organizational Behavior*. International Thomson Business Press.

fremgang. Kontrollen med arbejdskraften var direkte og vedvarende og ledelsen af arbejdet var udelukkende vertikal (fra tænkning til udførelse) og funktionel. Opståede problemer i produktionsprocessen skulle altid behandles af en overordnet, der til enhver tid var vidende (specialist) i forhold til den enkelte arbejder. Taylors mål var til en vis grad som Weber effektivisering gennem standardisering og disciplinering. Taylor havde en opfattelse af, at arbejderne grundlæggende var uvidende om, hvad deres sande interesser var og at de ikke blev bibragt mulighed for at erkende, hvad var økonomisk rationelt. Taylors arbejdsanalyser fortalte ham bl.a., at produktionsprocessen ofte var uvidenskabeligt tilrettelagt og ledelsen ikke sikrede et tilstrækkeligt aktivitetsniveau gennem relevant overvågning og motivering. Dette ønskede Taylor rette op på (Ibid., Hollway, 1991, pp. 13-34).

Arbejdsgrupper eller teamarbejde medførte tab af ambitioner og initiativ hos den enkelte medarbejder og et hovedanliggende hos Taylor var, hvorledes man kunne bryde den magt, som arbejdsgrupperne var i stand til at udøve og af Taylor selv beskrevet som *forsætlig produktionsbegrænsning*. Løsningen var meget enkel; at opløse gruppen og fjerne individet herfra. Det bedste produktionsresultat kunne opnås ved at individualisere arbejderne og stimulere dem til at yde deres bedste hver for sig (Ibid.).

Fordelene ved arbejdsdeling, mekanisering og specialisering var åbenlyse, idet det udgjorde en væsentlig del af fundamentet for den tids masseproduktion og forbedret materiel levestandard i samfundet, hvad enten det drejede sig om produktion af fjernsyn, biler, køleskabe eller madvarer (Bakka & Fivelsdal, 1992, p. 42). Urbaniseringen gav bl.a. en tilstedeværelse af en forholdsvis stor, ikke uddannet arbejdskraft samtidig med samfundets stigende materielle levestandard, der gradvist understøttede og vekselvirkede med masseproduktionen, teknologiske landvindinger og en autoritetsopfattelse, der knyttede an til formelle titler og positioner i samfundet.

Alle forhold vedrørende arbejdet var reguleret og kontrolleredes til stadighed af ledelsen og dette førte bl.a. til ansættelse af et lag af mellemledere – mellem arbejderne og topledelsen – som en slags "opsynsmænd". Den gensidige forståelse og interessesammenfald mellem leder og medarbejder grundlagdes i opfattelsen af, at

både virksomhedsejere og arbejdere var interesserede i profitmaksimering, idet ansporingen til at yde en maksimal indsats for arbejderne var udsigten til højere løn.

3.3. *Human Relations - skolen*

Ulemperne ved anvendelsen af Scientific Management-metoderne var bl.a. et uinspirerende arbejdsmiljø i form af, at arbejdet blev meget monotont og dette førte bl.a. til apati, ligegyldighed, utilfredshed, fysisk og psykisk nedslidning og konflikter mellem arbejdstager og arbejdsgiver (Merton, 1999²⁷; Hollway, 1991, pp. 13-34).

Som et eksempel på selvbestaltede forsøg på social berigelse af arbejdsmiljøet under sådanne forhold kan nævnes D.F. Roy's studie af, hvorledes fabriksarbejdere strukturerede deres arbejdsdag omkring pauser benævnt "ferskenpause", "Coca-cola pause" og "bananpause". Formålet med disse ritualiserede drilletemaer var at bryde arbejdets monotoni op og lægge en struktur omkring arbejdet. Deltagelse heri kompenserede for nogle af de ting, som arbejderne var ekskluderet fra grundet arbejdets organisering, fx behovet for at føle sig som medlem af en gruppe, behov for sikkerhed og indbyrdes tillid og selvbekræftelse (Roy, 1960).²⁸

Som et andet eksempel på arbejdernes værnestrategier er Lysgaards studier af arbejderkollektivet, der opstår som en reaktion mod de krav, arbejderne konfronteres med i deres daglige liv i produktionsprocessen. Det er gennem disse kollektive strukturer, at individerne har mulighed for til en vis grad at udøve kontrol over deres omstændigheder. Kollektivet har således som funktion både at beskytte individet og gruppen. Dette er ifølge Lysgaard muligt, fordi kollektivet udgør en modmagt overfor ledelsens magt og autoritet (Lysgaard, 1985).²⁹

Disse "problemer" i Taylorismen, som bl.a. blev påpeget af fagforeningerne i USA, var blandt flere årsagen til, at undersøgelser og studier af ledelse, organisering, arbejderadfærd og motivation fortsatte, hvor studierne gennemført mellem 1924 – 33

²⁷ Merton, R.K. (1999). *Bureaucratic Structure and Personality*. I: I Clark, H., Chandler, J. & Berry, J.: *Organizations and Identities: Text and Readings in Organisational Behavior*. International Thomson Business Press.

²⁸ Roy, D.F. (1960). Banana Time. Job Satisfaction and the Informal Interaction. I *Human Organization*, 18(4).

²⁹ Lysgaard, S.L. (1985). *Arbejderkollektivet*. Universitetsforlaget.

ved The Hawthorne Works of Western Electrics i Chicago af mange opfattes som en begyndelse på Human Relations-skolen. Studierne, der bestod af en række enkeltstående eksperimenter og observationer blandt virksomhedens medarbejdere, havde som formål at isolere variable af betydning for produktivitet, arbejdstidslængde, belønning, antal og længde af hvilepauser m.m. (Homans, 1967; Hollway, 1991, pp. 68–87).³⁰

De første eksperimenter viste, at produktiviteten steg, næsten uanset om man tilføjede eller fjernede privilegier til arbejdsgruppen i form af flere og længere hvilepauser og afkortelse af arbejdsdagen. Tolkningen gik på, at man som genstand for eksperimentet følte sig særlig betydningsfuld, der udvikledes et godt forhold til hinanden og til formanden, selvbestemmelsen øgedes betydeligt og at den sociale kontakt og samvær generelt gjorde arbejdet mere behageligt. Det så altså ud som om, at kvaliteten af det sociale samvær arbejderne imellem og mellem arbejdere og ledere var af betydning for arbejds motivation, produktivitet og kvalitet (Ibid.).

Andre eksperimenter viste, at arbejdsgrupper havde bestemte normer og opfattelser af, hvad der var rigtigt og fair. Der udøvedes en stærk kontrol over disse normer og de enkelte gruppemedlemmers holdninger hertil. Reguleringsmekanismen var eksempelvis drillende irettesættelser, socialt pres eller i særlige tilfælde social boykot. Arbejderkollektivet lavede således sin egen uformelle dagsorden, som delvist var produktivitsbegrænsende. Endvidere viste det sig, at arbejdet i høj grad blev tilrettelagt på arbejdsgruppens uformelle præmisser, så som at de selv skiftede mellem forskellige jobs, selvom det ikke var tilladt, og at dette jobskifte afhjalp ensformigheden og opretholdt den sociale kontakt (Ibid.).

Elton Mayo's³¹ tolkninger og konklusioner på Hawthorne resultaterne var, at arbejderne arbejds moral og produktivitet var mere afhængige af indfrielse af behovet for anerkendelse og en følelse af tilhørsforhold, end fysiske arbejdsbetingelser og løn.

³⁰ Homans, G.C. (1967). *Menneskegruppen*. Jørgen Paludans Forlag.

³¹ Elton Mayo (1880-1949) var på tidspunktet for Hawthorne-studierne leder af Department of Industrial Research ved Harvard University. Som sådan var Mayo kontaktperson til Western Electrics ledelse og forskningsleder og har haft stor indflydelse på fortolkningerne af resultaterne. (Bakka og Fivelsdal, 2002, p. 71f).

Der var kun en mindre sammenhæng mellem økonomiske incitamenter og produktivitet. Videre blev det slået fast, at arbejdet var en gruppeaktivitet. Den enkelte arbejder måtte således ikke betragtes som et isoleret individ, men skulle forstås som medlem af en gruppe og opmærksomheden rettes mod, hvordan individet opnåede behovstilfredsstillelse i arbejdet ud fra en følelse af socialt tilhørsforhold (Ibid.).

Ledelsen skulle også varetage mere personlige og "ukontrollable" behov og ønsker, som arbejderen måtte have. Lederen måtte derfor tage sig mere af de ansattes psykologiske velvære, specielt i relation til at være accepteret, at have et tilhørsforhold og en identitet. Arbejdsgruppen blev en realitet og kunne ikke negligeres og der skulle tænkes gruppeincitamenter i stedet for individuelle belønninger (Ibid.).

Dette var på mange måder en kontrast til Taylors ledelses- og organisationsforståelse, hvor det handlede om, hvorledes den magt, som arbejdsgruppen var i stand til at udøve, kunne brydes. For Human Relations bevægelsen drejede det sig om, hvordan den samme magt kunne udnyttes i overensstemmelse med ledelsens interesser.

3.4. Nyere hovedlinjer efter 2. verdenskrig³²

3.4.1. Neo-Taylorisme

Neo-Taylorisme bruges af nogle som en fællesbetegnelse for en række tilgange og koncepter, der deler en række karakteristika med Taylors videnskabelige ledelsesteori, bl.a. en fastholdelse af arbejdsdelingsprincippet, centraliseringsprincippet og dyrkelsen af teknologien. Eksempler herpå kan være operationsanalyse og systemteori. Operationsanalyse er betegnelsen for en tværfaglig disciplin, der studerer organisationers processer og som er affødt af militære operationsstudier under 2. Verdenskrig. Efterfølgende er denne tilgang, der i popularitet toppede i 60'erne og 70'erne, søgt konstitueret som videnskab indenfor organisationernes domæne.

Systemteori søgte at skabe forståelse af organisationsmæssige problemer og sammenhænge ved at betragte organisationen som et samlet system, hvor hvert element

³² Afsnittet er skrevet delvist med inspiration fra og støtte i Ppt. præsentationer, baggrundslitteratur og noter i relation til forelæsning på Aalborg Universitet 20. februar 2006 ved lektor og PhD Bendt Torpegaard Pedersen.

ikke ses isoleret, men anskues i sammenhæng med andre elementer i helheden (Bakka & Fivelsdal, 1992, p. 249ff).

Moderne managementrelaterede aflæggere af Neo-Taylorisme ses at være *Lean*-, *Six Sigma*- eller *Business Process Management*-filosofier, der alle i varianter er udtryk for gennem et systematisk fokus på forretningsprocesser og arbejdsgange at optimere, effektivisere og undgå spild af ressourcer.³³

3.4.2. Neo-Human Relations-skolen

Tilsvarende danner Neo-Human Relations en fællesbetegnelse for en vifte af forskellige organisations- og ledelsesteorier, herunder teorier om organisationsadfærd, jobberigelsesteori, motivation m.v., der har givet anledning til en række senere strømninger. Fælles for disse er en øget erkendelse af menneskelige behov i organisationerne og en påbegyndt diskussion af værdier og menneskesyn, idet udgangspunktet var bestræbelser på at videreudvikle/optimere på den klassiske Human Relations-skole. Bevægelsen skal i høj grad ses i sammenhæng med den humanistiske psykologi, der fremkom i 50'erne med hovedaktører som Maslow og Rogers og mange organisationsteoretikere har inspirationen herfra.

Retningens generelle foki vedrørende organisation og ledelse var, at denne måtte være fleksibel, der skulle være fokus på jobdesign og øget medarbejderindflydelse, uddelegering og (delvis) selvstyring. Ledelse kunne med fordel foregå gennem fastsættelse af værdier og virksomhedsmål og personlig udvikling var en væsentlig motivationsfaktor i arbejdslivet (Bakka & Fivelsdal, 1992, p. 160ff.). Nogle af de centrale eksponenter for Neo-Human Relations skolen ses at være Herzberg, McGregor og Drucker, men mange andre kan i lige så høj grad regnes som hørende til denne bevægelse.

3.4.2.1. Frederick Herzberg

For Frederick Herzberg medførte Taylorismen en række forsvarsmekanismer hos arbejderne, der kom til udtryk gennem bl.a. en stor personalegennemstrømning, udvik-

³³ En søgning på ordet *lean* på Børsens Forlag den 2009-05-20 giver umiddelbart 9 hits – managementbøger om ledelse af processer i organisationer.

ling af psykosomatiske sygdomme, virkelighedsflugt, sænkning af præstationsniveau, mobning, lønpres, dannelse af uformelle produktivitetshæmmende grupper etc. Ifølge Herzberg måtte der i stedet skelnes mellem såkaldte hygiejnefaktorer (ex. fysisk arbejdsmiljø, samarbejdsrelationer, jobsikkerhed, status, løn, ledelsesforhold) og egentlige motivationsfaktorer (ex. arbejdets indhold, personlig udvikling og karrieremuligheder, medbestemmelse og selvstændige arbejdsoperationer). Egentlig motivation kan således kun opstå gennem et arbejde, der bidrager til, at individet kan realisere sig selv. Ledelsen er derfor nødt til at berige arbejdets indhold, mere end den kontekst, indenfor hvilken arbejdet udføres³⁴. Moderne aflæggere heraf ses at være selvstyrende grupper, jobrotation og det udviklende arbejde.

3.4.2.2. Douglas McGregor

Det fremherskende menneskesyn er med til at præge organisationers kultur. Baseret på antagelser om menneskers natur, som lederne lægger til grund for deres adfærd, kan man tale om en negativ og en positiv ledelseskultur. Douglas McGregor har i den forbindelse fremsat tanker om lederes menneskesyn i form af hans X/Y-teori, hvor denne udtrykkes som to kulturtypologier, enten X (at mennesket føler ubehag ved arbejdet og helst vil dirigeres) eller Y (at mennesket under gunstige vilkår er ansvarsbevidst, arbejdsomt, kreativt og selvstyrende og –motiverende) og at disse grundantagelser betinger lederens adfærd. Netop tilvejebringelsen af gunstige vilkår, som forudsætning for teori Y, lægger op til en mere dynamisk udøvelse af lederrollen, der bliver ansvarliggjort herfor. Det er altså ikke negative egenskaber hos de ansatte, der er årsag til uvillige, dovne og ligeglade medarbejdere, men derimod arbejdsmiljøet (Bakka & Fivelsdal, 1992, p. 137f.).

3.4.2.3. Peter Drucker

Peter F Druckers fokus var vidensarbejderen, der var ansat primært for at tænke og være innovativ og Druckers kritik af Taylorismen var, at dette i den forbindelse var ineffektivt som ledelsesprincip. Det er ikke i samme grad som for håndarbejdere muligt at måle vidensarbejderens præstationer, hvorfor der måtte udvikles metoder,

³⁴ Herzberg, F. (1994). Motivation through job enrichment. I: Clark, H., Chandler, J og Barry, J.: *Organisation and Identities. Text and readings in organisational behaviour*. Int. Thomsom Business Press.

hvormed disse medarbejdere kunne lede sig selv i overensstemmelse med virksomhedens mål. Tilsvarende var kritikken mod Mayo og Hawthorne- studierne, at man ikke havde blik for arbejdets beskaffenhed eller organisering. Hermed forblev arbejdernes reelle mulighed for indflydelse upåvirket. *Management By Objectives* er Druckers eget navn for hans forskrifter om, at organisationer skal ledes gennem klart kommunikerede mål, der deles og accepteres af organisationens medlemmer, hvorefter uddelegering af ansvar muliggøres. Ledelsesopgaven var en centraliseret fastsættelse af klare og legitime mål, hvor arbejdsopgaven bestod i en decentraliseret definition og operationalisering af målene samt fastlæggelse af arbejdets organisering og udførelse. En moderne aflægger heraf ses at være værdibaseret ledelse (Bakka & Fivelsdal, 2002, p 239-258)³⁵.

3.4.3. Organisationskultur

Organisationskultur handler om normer og værdier i organisationer og kommer til udtryk på forskellige måder, materielle såvel som immaterielle, sidstnævnte i form af eksempelvis hvordan man omgås, samarbejder og løser opgaver i organisationen. Den praktiske interesse for organisationskultur som et egentligt begreb opstod i 1980'erne med begyndende ændringer i arbejdets karakter og det stigende behov for hastige omstillinger i organisationerne. Edgar Scheins organisationskulturbegreb defineres som et mønster af grundlæggende og værdifulde antagelser vedrørende ekstern tilpasning og intern integration i organisationen. Schein, der er socialpsykologisk orienteret, har den pointe, at der i enhver organisation vil opstå et socialt mønster og at der må være en sammenhæng i dette mønster. Ledelsen spiller hermed en central rolle ved at komme med udspil til, justere og udvikle dette mønster (Bakka & Fivelsdal, 1992, p. 106 ff.).

3.4.4. Den Lærende Organisation – Det Udviklende Arbejde

1980'ernes politiske strømninger vedrørende fokus på individets suverænitæt og deltagende demokrati får også gennemslagskraft i organisationerne, der ændrer deres legitimeringsrationale for omverdenen og deres produktive rationale indadtil. Idéen

³⁵ Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2002). *Organisationsteoriens klassikere – fra Taylor og Weber til Simon og Drucker*. Handelshøjskolens Forlag.

om Den Lærende Organisation (DLO)³⁶ skal i det lys ses som det nye bud på at udvikle organisationer som en vedvarende proces. Der er tale om det konstant udviklende menneske og der er konstant gang i interne og eksterne uddannelsesaktiviteter. Udgangspunktet er antagelsen, at samfundet må indstille sig på en permanent tilstand af forandring og derfor må organisationerne ligeledes være smidige og fleksible. Via DLO skal organisationsstrukturen overgå fra at være statisk til at være en dynamisk model med procesbegrebet som kernen i den organisatoriske sammenhæng. Dette hænger sammen med den begyndende grundlæggende ændring af arbejdets karakter, der betinges af overgangen fra industrisamfundet til videns- og informationssamfundet. Viden bliver den vigtigste ressource og læring den vigtigste proces for den enkelte. Nye måder at tage beslutninger på, nye typer af decentrale og ikke-hierarkiske organisationer, nye ledelsesmetoder, som tager højde for medarbejdernes udvikling og kerneværdier som frihed og ansvar er ligeledes indeholdt i visionen om DLO (Bovbjerg, 2001, p. 194ff.).³⁷

Beslægtet med udviklingen af DLO er perspektivet om Det Udviklende Arbejde (DUA), hvor arbejdet tillægges et frigørende potentiale, hvilket forventes at være attraktivt for den enkelte. Mennesket skal sættes i centrum både som medarbejder og som producent, idet idéen er en mere fleksibel brug af arbejdskraften (Bovbjerg, 2001, p. 207f.).

3.5. Ledelse i dag

Siden 1980'erne har fokus i organisationerne været at etablere et mere tillidsfuldt forhold mellem ledelsen og de ansatte. Medarbejdernes engagement og identitetsfølelse har fået betydning for ledelsens strategi i forhold til forvaltningen af de menneskelige ressourcer og dette forhold illustreres med DLO og DUA, der har fået stor udbredelse i organisationerne (Bovbjerg, 2001, p. 194).

³⁶ Udtrykket DLO lanceredes af Peter Michael Senge i bogen *Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis* fra 1990 (dansk 1995). Den lærende organisation dækker over en dynamisk forståelse af systemerne i en organisation, der befinder sig i en konstant tilpasning og forbedring. (http://www.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge, hentet 2009-05-20).

³⁷ Bovbjerg, K. M. (2001). *Følsomhedens Etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Forlaget Hovedland.

Organisationer er i dag – i forhold til tidligere - præget af fladere hierarkier, decentraliseret beslutningstagning, større tolerancerum for flertydighed (ambiguity), gennemtrængelige ydre og indre grænser, empowerment³⁸ af medarbejdere, innovationskapacitet, selvorganiserende enheder og selvintegrerende koordinationsmekanismer. Ledelsesmæssigt er der i dette nye paradigme sket et skifte fra at opretholde rationel kontrol til en form for ledelse uden kontrol i traditionel forstand. Der bruges i stedet mere uhåndgribelige kvaliteter som vision, kultur, fælles værdier og information til at sætte præmisserne og indprente idéer gennem hele organisationen (Daft & Lewin, 1993).³⁹

Der er til stadighed fokus på *participation* (ledelsesmæssig medbestemmelse) og *empowerment* af medarbejderne og der arbejdes i de fleste virksomheder struktureret med en eller anden form for selvrealiserings-/personligt udviklingselement i forhold til den enkelte medarbejder og begrebet om DUA. Arbejderen opfattes i dag i høj grad som en medarbejder og en central ressource i langt de fleste organisationer. Der er i høj grad en opfattelse af, at de ledelsesmæssige opgaver varetages i fællesskab og med højest mulig grad af accept og konsensus.

Mellemliderfunktionen er de fleste steder forsvundet eller reduceret til fordel for ad hoc ledelse i arbejdsgrupper, projektgrupper, selvstyrende teams og/eller en udstrakt grad af selvledelse eller erstattet af funktioner som supervisor, teamleder, og projektleder, idet de ledelsesmæssige opgaver ikke synes at være forsvundet (Warhust & Thompson, 1998).⁴⁰

Der er en opfattelse af, at organisationens interesser er sammenfaldende med medarbejderens interesser, som Taylor var eksponent for. Assimileringen er dog ikke økonomisk begrundet i øget velstand for begge parter, men omfatter hele personen og dennes liv. Medarbejderen har et identitetsprojekt at forvalte, medarbejderen har

³⁸ Ifølge Frischer (1993) er empowerment betegnelsen for forskellige ledelsesmæssige bestræbelser på at dygtiggøre medarbejderne og tilføre dem ansvarsfølelse og klar viden om organisationen, så de af sig selv kan udføre beslutninger og opgaver til gavn herfor

³⁹ Daft, R.L. & Lewin, A.Y. (1993). Where Are The Theories for the "New" Organizational Forms. An Editorial Essay. *Organization Science*, 4, (pp. i-vi).

⁴⁰ Warhust, C. & Thompson P. (1998). Hands, Hearts and Minds: Changing Work and Workers at the End of the Century. I: *Workplaces of the Future*. Macmillan Press.

i organisationen en platform, hvorpå han/hun kan udvikle sig som kvalificeret arbejdskraft og som menneske og skal denne platform bevares, må hensyn nødvendigvis ikke kun være egoistisk centreret, men også drages mod virksomhedens bundlinje.

"Ifølge ledelsens fremsigelser, eksisterer der således i dag et udpræget interesse-sammenfald mellem medarbejdere og ledelse: Optimal livskvalitet fører til optimal produktivitet. Plads til at producere de bedste kundeløsninger fører til størst muligt økonomisk afkast. Og indflydelse på arbejdsforhold fører til størst mulig motivation og fravær af konflikt. Ifølge ledelsens fremsigelser, er det derfor, i modsætning til tidligere, blevet sjovt at gå på arbejde." (Tynell, 2001, p. 122).⁴¹

Ledelse anno 2009 betegnes af nogle som et distribueret lederskab, hvor ledelsesrollen udføres af et stort antal af organisationens medarbejdere horisontalt såvel som vertikalt i organisationen. Dette betyder dog ikke, at hierarkiet ikke længere eksisterer, men mere at teams, uformelle arbejdsgrupper, komiteer m.v. opererer indenfor en hierarkisk struktur. Forskellige studier indikerer, at distribueret ledelse arbejder sammen med en stærk overordnet ledelse, der sætter mål, retning og værdier for hele organisationen. Teamarbejdet er en af de væsentligste manifestationer af det distribuerede lederskab og udbredt indenfor det vidensintensive domæne og begrænsningerne i landskabet af emner, opgaver og organisatoriske aktiviteter, som er åbent for individuelle ledelsesinitiativer, udgøres som regel af de rammesættende betingelser i form af overordnede mål og værdier (Woods, 2004, p. 6).⁴²

Volberda (1996) beskriver ledelsesopgaven som et studie af omgivelserne og tilrettelæggelse og sammensætning af medarbejderne, deres kvalifikationer (tiltrækning, ansættelse, udvikling, afskedigelse) – det rigtige *fleksibilitetsmix* – og de arbejdsmiljømæssige krav og behov. Organisationen skal være i stand til at tiltrække de ønskede medarbejdere og fastholde/udvikle dem, hvilket bl.a. – med de fordringer, som den moderne medarbejder i dag har til sit arbejde og den værdi, som vedkommende

⁴¹ Tynell, J. (2001). *Da medarbejderen blev en ressource*. Specialeafhandling ved Kommunikation og Historie på Roskilde Universitetscenter.

⁴² Woods, P.A. (2004). Democratic Leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), (pp. 3-26).

udgør for organisationen, gør den psykologiske dimension til et overordentligt vigtigt aspekt af lederrollen.

Moderne ledelse er også stærkt præget af den til enhver tid herskende management-litteratur (Ciulla, 2000, p. 128f.). Populære trendsætterbøger som eksempelvis *The Dream Society* af Rolf Jensen (1999), der er solgt i mere end 16.000 eksemplarer i Danmark, og *Tør du kysse frøen? – fra værdier til resultater* af Finn van Hauen, Bjarne Kastbjerg og Arlene Soden (1999) bliver brugt flittigt på offentlige og private arbejdspladser som ledelsesmæssig inspiration. Her introduceres eksempelvis *alignment*-tanken, hvor ledelsesmæssige tiltag som visioner, information, teamarbejde, den årlige medarbejdersamtale, ansættelser og forfremmelse anvendes som middel til organisatorisk *alignment*. Det drejer sig bl.a. om at udvælge og ansætte mennesker, der tager ansvar og er indforstået med, at gældende regler for arbejdstid ikke har samme mening som tidligere (Hauen et al., 1999, p. 46ff, i Tynell, 2001, p. 127). Tilsvarende skriver Rolf Jensen om virksomhedernes bevægelse væk fra det ensidige aktieejerhensyn (*shareholder value*) til at omfatte organisationens interesser som eksempelvis også omfatter medarbejdere og kunder (*stakeholder value*), ufravigelige kerneværdier, om hele mennesker, men samtidig om en uskreven "sandhed" – at familien ikke længere er et stort plus for virksomhederne. Enten vælger man at få børn eller også vælger man at have et arbejde (Tynell, 2001, p. 128f).

Som følge af oplevelsen af krav om fleksibilitet og reaktionsparathed, som tidligere nævnt, synes evnen til at agere strategisk og langsigtet tilsvarende at være minimeret.

"However, a loose hands-off management style is needed to manage expected professionals, maintain a conducive environment for creative thinking, and provide the capability for rapid response to competitive and market developments."
(Bahrami, 1992, p. 36f.)⁴³

Sammenligninger, benchmarking, mange ting gør, at livet i den moderne organisation til tider opleves som kaotisk og der tales i denne forbindelse om et konstant beredskab til at kunne reagere herpå i form af fleksibilitet.

⁴³ Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization. Perspectives From Silicon Valley. *California Management Review*, 34(4), (pp. 33-52).

Den øgede konkurrence og de deraf oplevede pres, beskrevet ovenfor som altid at skulle være klar til at reagere – fører også til fokus på trimmet produktion gennem Tayloristisk inspirerede ledelsesfilosofier. Som før omtalt bekræfter et kig på Børsens Bogklubs hjemmeside, at erhvervsbøger om optimeringsledelse som eksempelvis *Balance Score Card*, *Lean*, *Six Sigma* eller *Business Process Management*, der alle i varianter er udtryk for, gennem et fokus på individuelle præstationsindikatorer, forretningsprocesser og arbejdsgange, at optimere, effektivisere og undgå spild af ressourcer, er populære. Baldursson (2009) udtrykker denne tendens set fra et arbejdsmiljømæssigt perspektiv som, at menneskets personlige psykologiske ressourcer nu for første gang i historien er blevet genstand for en Tayloristisk inspireret optimerings-
tankegang.

3.6. *Human Ressource Management begrebet*

Human Ressource Management – begrebet (HRM) rammesætter på mange måder samtidens fremherskende ledelsesmæssige forståelse. HRM ses i dag som eksponent for nye tendenser i organisering og ledelse af arbejdet. Tilgangen hviler på en forestilling om, at for at få de ansatte til at yde mest mulig, er det vigtigt at opmuntre og støtte dem løbende. Som ledelsesforståelse og –filosofi er HRM karakteriseret ved en satsning på kvalitet og kundeorientering, målstyring frem for regelstyring, fladere hierarkier, gruppeorienterede arbejdsprocesser og fokus på de ansatte som en væsentlig ressource. Det essentielle ved HRM-begrebet er imidlertid, at personalepolitikken i organisationen gives strategisk betydning, idet denne kædes sammen med den overordnede forretningsstrategi (Csonga, 2000, p. 81).⁴⁴

Storey definerer HRM således: "*Human Resource Management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce, using an integral array of cultural, structural and personal techniques.*" (Storey, 1995, if.

⁴⁴ Csonga, A. (2000). *Ledelse og arbejde under forandring – Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*. København. Socialforskningsinstituttet 00:2.

Csonga, 2000, p. 81).⁴⁵ Storey konstaterer i sin undersøgelse af britiske virksomheder, at der er sket en væsentlig stigning i HRM-aktiviteterne, men at der ikke synes at være en klar sammenhæng mellem personalepolitik og forretningsstrategi. Herudover opfattes HRM tilsyneladende som en palet af muligheder, hvorfra man frit kan sammensætte redskaber uden hensyntagen til indbyrdes sammenhænge. HRM synes således at være "...in reality a symbolic label, behind which lurk multifarious practices, many of which are not mutually dependent upon each other." (Ibid., p. 118).

3.7. Udfordringer og problemstillinger i det moderne arbejdsliv med ledelsesmæssige implikationer

3.7.1. Arbejdets grænseløshed

I takt med, at den teknologiske udvikling muliggør kommunikations- og relationsformer, der understøtter en geografisk spredning af den samlede organisationen og dens medarbejdere (virtuel organisering, outsourcing, hjemmearbejdspladser, forskellige afdelinger af organisationen geografisk spredt), svækkes mulighederne for afgrænsning af arbejdet i tid såvel som i rum. Såvel muligheden for at afgrænse arbejdet til den situation, hvor man er på sin arbejdsplads som muligheden for at fastholde, at der findes arbejdsfrie domæner i den enkeltes liv, forsvinder (Baldursson, 2009).

Opløsningen af grænserne fører til, at arbejdstiden, længden og stedet gøres til et individuelt anliggende, mens arbejdet i stort omfang bestemmes af uforudsigelige situationer, som medarbejderen måske ikke har indflydelse på. Der er fare for, at opgaven således overtager kontrollen af den enkelte, så muligheden for at få kontrol over arbejdet herved mindskes. Dette kombineret med en udstrakt grad af selvledelse kan føre til en overdreven brug af ressourcer på at få løst opgaverne til den lovede "deadline" (Lund & Hvid, 2007, p. 4ff).⁴⁶

⁴⁵ Storey, J. (1995). Still Marching on, or Marching out. I Storey, J.: *Human Resource Management. A Critical Text*, p. 5. London. Routledge.

⁴⁶ Lund, H. & Hvid, H. (2007). *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde*. Udgivet af Landsorganisationen i Danmark.

Grænseløsheden kan medføre en illusion om, at medarbejderne har kontrol over eget liv. Nutidens individuelt funderede arbejdsorientering, den individuelle karriere og arbejdet som stedet for personlig udfoldelse og sociale fællesskaber, den tilsyneladende frihed, der ligger heri, kan dække over mere raffinerede former for kontrol, der baserer sig på organisatoriske værdier og mere eller mindre udtalte præstationsforventninger, jf. Tynell (2001). Den næsten usynlige kontrol virker i overvejende grad gennem selvkontrol, der med sundhedsordninger og familiepolitik også kan omfatte dele af privatlivet. Dette kan være årsagen til psykiske arbejdsmiljøproblemer (Lund & Hvid, 2007, p. 6). Grænsen mellem arbejde og det øvrige liv er stille og roligt blevet blødt op, ergo sætter arbejdet også en belastningsdagsorden ud over arbejdet. Meget tyder på, at alle – såvel ledere som medarbejdere – er underlagt processer, som ikke kan gennemskues, men som sætter dagsordenen.

3.7.2. Arbejdets psykologisering – personligheden på arbejde

Dagens vidensbaserede arbejde er baseret på, at individets personlige ressourcer og kompetencer bringes i spil og anvendes som egentlig arbejdsressource, hvilket er væsensforskellig fra industriarbejdet, hvor arbejdet var af overvejende fysisk karakter og hvor arbejderen også blev set på og betragtet udelukkende som *hands* (Warhust & Thompson, 1998).

Arbejdet udfordrer således en stadig større kreds af mennesker på ganske anderledes områder end under industrialiseringen, idet der i arbejdets karakter og arbejdsorienteringen ligger nye krav til kvalitet, vægt på personlig og faglig udvikling, der implicerer vidensudvikling, hyppigere skift af job, selv- og/eller gruppeorienteret ledelse, krav om samarbejde i grupper og teams etc. Dette stiller krav til menneskets mere psykologisk orienterede evner og kompetencer så som emotioner, kognition, social kognition, sociale færdigheder og kommunikative evner. Dette kræver i høj grad tilstedeværelse af en psykisk fleksibilitet, idet de hyppige skift i arbejdsbetingede relationer og opgave- og jobskift i øvrigt stiller individet i en form for varig foran-

dringstilstand, hvor længere perioder med stabilitet ikke forekommer i samme grad som tidligere⁴⁷.

Specielt det sociale domæne, der hidtil har været et adskilt domæne i arbejdsrelationen, bliver i stadigt stigende grad integreret i og underlagt arbejdsorganisatoriske omstændigheder. Det betyder blandt andet, at sociale forskelle forstørres og sociale problemer bliver mere hyppige og får større konsekvenser for de involverede. Kombineret med takten i vidensforældelse og det faktum, at man stigende grad evalueres på baggrund af seneste opgave, giver det en aftagende sikkerhed for bevaring af opnået social betydningsfuldhed, der fordrer en vedvarende indsats for etablering og bevaring af denne. Sociale forhold får dermed en større betydning for virksomheden (Alvesson, 2001; Baldursson, 2009).

På denne måde kan man anskue, at de organisatoriske relationer psykologiseres i den moderne organisation. Det psykiske arbejdsmiljø i form af de socialpsykologiske dynamikker, der udspiller sig i moderne organisationer trækker således på ressourcer, der er en del af den enkelte medarbejders personlighed og grundidentitet (Ibid.).

3.7.3. Magt, ansvar og autoritet – det distribuerede lederskabs indlejring i det organisatoriske system

I den klassiske organisation var der klare roller og ansvar og hermed organisatorisk identitet for den enkelte aktør, det være sig en person eller en gruppe. Dette forhold gjaldt også ledelsespersonerne. Ledelsesrollen indebar en samtidig entydig positionering af magt og ansvar.

Ledelsesforholdet er som tidligere nævnt blevet distribueret horisontalt og ikke mindst vertikalt i organisationen, begrebet som distribueret ledelse (Woods, 1992; Bahrami, 1994). Magt og ansvar er ikke længere entydigt positioneret i én og samme lederrolle, hvilket til dels har baggrund i, at viden og indsigt er forskudt fra at være centreret omkring lederen til nu at være blandt medarbejderne. Dette har mu-

⁴⁷ Arbejdets ændrede karakter og de fordringer, det stiller til individet i form af anvendelsen af de personlige psykologiske ressourcer, behandles mere eller mindre direkte af mange teoretikere, ex. (Warhust & Thompson, 1998; Mueller, Proctor & Buchanan, 2000; Alvesson, 2000; Alvesson, 2001; Baldursson, 2009).

liggjort det for i princippet alle medarbejdere i organisationen at tage del i ledelsen, og den enkelte kan retfærdiggøre sin forventning om indflydelse ved at påberåbe sig som indehaver af den nødvendige videnskæssige baggrund for at tage en given beslutning (Deetz, 1998).⁴⁸

Ledelse er altså ikke længere begrænset til et snævert ledelseslag eller et antal klart identificerede funktioner i organisationen, men bliver et forhold, der gennemsyrrer hele organisationen og giver mulighed for deltagelse af hele organisationen. Ledelse ved indirekte magtudøvelse spiller en stadig større rolle (Baldursson, 2009, p. 137). Men samtidig med de organisatoriske forandringer i jagten på fleksibilitet og innovation gennem fladere strukturer og projektteams synes der at være en mere centraliseret kontrol med organisationernes strategiske beslutninger (Webb, 2004).⁴⁹

Det er altså til forskel fra tidligere en ændret psykologisk dynamik i lederrollen i relation til magtens forvaltning, idet det ikke umiddelbart kan gennemskues, hvor og hvordan magten er placeret i organisationen. Hvis antagelsen er, at lederen – eller ledelsen – til stadighed skal bevare en form for kontrol og overblik i organisationen, vil disse kendsgerninger give autoritetsmæssige udfordringer for lederen, der på ganske anderledes vis end tidligere, skal tildeles autoritet fra de medarbejdere, som vedkommende skal lede. Et godt eksempel på denne udfordring er Baldurssons (2009) case om en leder, som ikke har teknisk indsigt i sine medarbejders produktions-handlinger og som føler sig mobbet af sine medarbejdere i forsøget på at udøve sit ledelsesansvar (p. 144f.).

3.7.4. Selvledelse og selvforvaltende grupper.

Hånd i hånd med det distribuerede lederskab går trenden mod den øgede selvledelse og arbejdsgrupper, hvor der bevidst ikke er udpeget en leder, men hvor gruppen er "selvforvaltende", hvilket i sig selv er et vagt og uklart defineret begreb. Sådanne ledelsesmæssige tiltag i moderne virksomheder er imidlertid ikke altid uden problemer.

⁴⁸ Deetz, S. (1998). Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance, I McKinlay, A. & Starkey, K (eds): *Foucault, Management and Organization*. SAGE Publications London.

⁴⁹ Webb, J (2004). Organizations, Self-identities and the New Economy. *Sociology*, 38(4), (pp. 719-738).

Den moderne vidensmedarbejder tilskrives kapacitet og handlerum til selv at kunne estimere egne opgaver og projekter, til selv - og kun selv - at kunne ændre ved arbejdsituationen og til i sidste ende selv at vælge, hvordan man vil have det. Hvor det tidligere var en del af lederrollen at påtage sig ansvaret for medarbejdernes arbejdsbetingelser, pålægges det altså i dag næsten udelukkende den enkelte medarbejder selv indenfor nogle meget vide og i nogle tilfælde vagt fremsatte rammebetingelser. Lykkes det ikke for medarbejderne både at skabe sig gode arbejdsbetingelser og leve op til normerne for kvalitet og produktivitet, er det derfor fordi, man mangler personlig gennemslagskraft, ikke kan tænke selv, er dårlig til at sige fra eller ikke formår at planlægge egen tid ordentligt. Der lægges sjældent direkte pres på medarbejderne op til deadlines, men henvises i stedet til, at man jo selv har estimeret, hvor lang tid der skulle bruges på den givne (projekt)opgave og derfor må holde, hvad der er blevet lovet (Tynell, 2001, pp. 118-125).

Ofte har medarbejdere i moderne virksomheder ikke blik for, at de bliver subjektiveret til at forstå deres egne og kollegers arbejdsforhold som et resultat af egne frie valg. Dette gælder eksempelvis, hvis medarbejderne i fuld overensstemmelse med ledelsens normaliserende og værdibaserede fremsigelser er af den opfattelse, at hver medarbejder er ansvarlig for sine egne arbejdsforhold, eksempelvis at se eget påført arbejdspress og muligvis kollegers psykiske og fysiske sammenbrud som konsekvensen af en individuel mangel på evne eller vilje til at sige fra. Det kan derfor ofte være skamfuldt at have problemer, hvad der også kan være årsag til, at man generelt ikke taler sammen om dem, som man hver især har. Medarbejderne *vil* altså gerne forstå som, *handle* som og *forstå sig selv* og hinanden som frie, autonome subjekter med ansvar for egen situation (Ibid.).

3.7.5. Arbejdslivets emotionalisering

Emotioner er sociale markører i forhold til de etablerede kulturelt betingede sociale spilleregler⁵⁰ og med vidensarbejdets stigende fordringer i forhold til medarbejdernes sociale kompetencer jf. tidligere, kommer emotioner naturligt til at spille en større

⁵⁰ Griffiths, P.E. (2001). *Basic emotions, complex emotions, Machiavellian emotions*. Draft delivered to Royal Institute of Philosophy, 2001. Kings College London. (pp. 1-43).

rolle i arbejdslivet. Der er tale om, at den ændrede horisont for det arbejdende menneske indebærer en forøget følsomhed i form af, at man skal være personligt til stede som vågen, følende og tænkende person, der er aktivt opsøgende i sin problemløsning og kan bruge sin intuition og kreativitet (Bovbjerg, 2001, p. 209). Problemstillingen synes at være, at opståede konflikter, hvad enten disse er intrapsyriske eller relationelle, i langt højere grad rammer individet på personligheden og en følelse af tab af selvværd og identitet kan forekomme. Det kan komme til udtryk som en personlig usikkerhed, en følelsesmæssig sårbarhed samt udtalt oplevelse af kompetencetab (Baldursson, 2009, p. 39 ff.).

Ligeledes synes det i nogen grad at være et dilemma, at der på mange arbejdspladser er en tilsyneladende åben og venlig atmosfære, hvor fraternaliseringen går hele vejen gennem organisationen fra øverste chef til gulvet. Chefen er stadig chef og den ene dag kan vedkommende være den, du drikker en fredagsøl med og den næste fyrer han dig. Emotioner og magtrelationer i moderne organisationer kan være komplekse, fordi den almindelige omgangstone indhyller hierarkiet i venlige og egalitære former, mens der samtidigt induceres kontrol over arbejdet gennem dominerende af meninger, værdier og emotioner (Ciulla, 2000, p. 134).

Som et konkret eksempel på emotioners anvendelse i organisationerne er Casey's studie af en virksomhed, der indførte en ny organisationskultur baseret på emotionelle værdier, opfattelser og omgangsformer hentet fra familien (Casey, 1999).⁵¹ Casey's undersøgelse viser imidlertid, at denne form for virksomhedskultur og -ledelse medfører forøget psykisk ubehag, fordi eksempelvis modsætninger og konflikter undertrykkes og ikke italesættes i forsøget på at idyllisere hverdagen på arbejdet.

Også den enkelte medarbejders følte pres på sig selv i forsøget på at skulle leve op til og mestre kvalifikationer og kompetencer gennem integreret, kompleks og ansvarliggjort arbejde genererer psykisk ubehag og angst. Videre opstår en følelse af ambivalens, idet medarbejderne oplever, at de efter en lang arbejdsdag gerne vil væk fra

⁵¹ Casey, C. (1999). Come Join Our Family. Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*, 52(2), (pp. 155-178).

arbejdspladsen og kollegerne og hjem til sin "rigtige" familie, men at det kan være svært at acceptere, at man har en følelse af at ville flygte fra sin "arbejds" familie. En form for skyld internaliseres i den enkelte medarbejder (Casey, 1999).

En anden form for emotionelt arbejde, som Hochschild omtaler, er kommerialiseringen af de menneskelige følelser. Det er, når ledelsen beslutter, hvordan man skal føle og hvordan følelser skal udtrykkes, når privatsfærens emotionelle kapaciteter bruges i det offentlige rum som en del af arbejdet og bliver et instrument i eksempelvis servicesektoren. Det, man som *emotional worker* sælger, er positive følelsesmæssige udtryk overfor kunderne, fx at være sød, venlig og imødekommende, uagtet hvordan man egentlig selv har det og hvilket humør, man er i. Dette forekommer hyppigt blandt servicemedarbejdere i offentlig som privat regi. Fælles for disse jobs er, at det kræver en visuel eller auditiv forbindelse mellem kunden og ekspedienten. Dernæst skal medarbejderen med sit emotionelle arbejde kunne producere en eller anden form for emotionel respons i kunden, idet en form for taknemmelighed, glæde eller tilfredshed er det produktive mål med den emotionelle indsats. Sidst kræves der af arbejdsgiveren, at denne gennem træning og supervisering skal kunne udøve en form for kontrol over medarbejderens emotionelle aktiviteter knyttet til arbejdsudførelsen. Problemet med dette fænomen i arbejdslivet er imidlertid, at en separation af de følelser, man udtrykker og de, følelser, man har, er svær at opretholde over lange perioder. Der opstår en form for emotionel dissonans (som en pendant til kognitiv dissonans), som medfører øgede psykiske belastninger (Hochschild, 1983, pp 89-162).⁵²

3.7.6. Opsummering

Vi har i dette kapitel set på udviklingen i ledelsesforståelsen fra industrialiseringen og frem til i dag. Denne kan ses som en udvikling hen imod større medinddragelse af medarbejderen i ledelsesmæssige beslutninger og en større vægt på sensibilisering, humanisering og demokratisering af ledelsen. Arbejdets psykologisering, distribueret lederskab, større fokus på det enkelte individs evne til personlig mestring og ledelse,

⁵² Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart*. Commercialization of Human Feeling. University Of California Press.

emotioner og selvet på arbejde peger samlet set på en ikke helt uvæsentlig ændring af ledelsens opgaver og adfærd i forhold til industrialiseringen.

Dagens paradigme i ledelsesforståelsen medfører sammen med ændringerne i arbejdets karakter og samfundsudviklingen tilsyneladende også en række udfordringer og problemstillinger i relation til hele arbejdsmiljødebatten, der bl.a. viser sig ved, at mennesker udsættes for ganske anderledes arbejdsrelaterede belastninger end tidligere, hvilket igen medfører andre belastningsreaktioner. Vi mener, at ledelse af organisationerne, uagtet struktur og organisering, i denne forbindelse er en vigtig faktor i adresseringen og håndteringen heraf.

Efter denne redegørelse og diskussion vil vi fortsætte med det andet af vores temaer; kreativitet. Kapitlet afsluttes med en opsummering og forslag til præcisering af kreativitetsbegrebet.

4. Kreativitet

I dette kapitel vil vi undersøge begrebet kreativitet. Vi har som nævnt i indledningen valgt kreativitet som et nedslagspunkt i diskussionen om det moderne arbejdsliv, og vil her forsøge at afklare begrebet med henblik på at forstå, hvordan kreativitet kan være en medarbejderkompetence, der kan efterspørges enten som rekrutteringsgrundlag eller som en efterviselig kvalitet ved et arbejdsresultat eller en arbejdsproces. Hvornår kan en medarbejder fx anses for kreativ og hvordan kan det afgøres, om kreativitet er til stede i en arbejdsproces?

4.1. Hvad er kreativitet?

I *Handbook of Creativity* definerer Sternberg og Lubart (1999)⁵³ kreativitet som:

”Creativity is the ability to produce work that is both novel (i.e., original, unexpected) and appropriate (i.e., useful, adaptive concerning task constraints)”
(p. 3).

Kreativitet beskrives desuden som et vidtrækkende forhold, der på det individuelle niveau kan ses som evnen til at løse problemer både privat og arbejdsmæssigt og som på det sociale niveau kan medføre nye videnskabelige fund, nye kunstretninger, nye opfindelser og nye samfundsindretninger. (Ibid.).

4.1.1. Et historisk rids

Interessen for kreativitet som genstandsfelt for psykologien og psykologisk forskning har været lille indtil for blot 20-25 år siden, hvor kreativitet indenfor APA⁵⁴ er blevet sammenholdt med kunst⁵⁵ eller har været spredt over områder som kognitiv, social og klinisk psykologi (Ibid.).

⁵³ Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 3-16). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

⁵⁴ American Psychological Association.

⁵⁵ APA's division 10 "Psychology and the Arts".

Der er formentlig adskillige årsager til, at kreativitet har haft svært ved at manifestere sig som et selvstændigt område indenfor psykologien. Sternberg og Lubart (1999) angiver følgende seks årsager:

- 1) Kreativitet er ofte blevet forbundet med mysticisme og overtro.
 - 2) Den pragmatiske tilgang har primært været optaget af at anvende og fremme kreativitet, uden at interessere sig så meget for en forståelse af fænomenet.
 - 3) Tidlig kreativitetsforskning adskilte sig teoretisk og metodologisk fra mainstream teoretisk og empirisk psykologi og fik derfor en perifer placering.
 - 4) Problemstillinger omhandlende kreativitet har fremstået som enten for uhåndterbare eller for trivielle.
 - 5) Kreativitet er blevet betragtet som et ekstraordinært resultat af almindelige strukturer eller processer.
 - 6) Enkeltdisciplinære tilgange har haft tendens til kun at beskæftige sig med dele af fænomenet og har dermed anlagt et for snævert perspektiv til at kunne omfatte kreativitet i sin helhed.
- (Ibid., p. 12).

Det anses, at den første større teoretiske tilgang til studier af kreativitet i det tyvende århundrede er den psykodynamiske. Freud (1908/1959, if. Ibid.) foreslog, at kunstnerisk udfoldelse kunne ses som resultatet af spændinger mellem ubevidste drifter og bevidst realitet. Kunstnerens kreative arbejde var en måde at udtrykke ubevidste ønsker på en socialt acceptabel form. Senere blev kreativitet sat i forbindelse med primær proces tænkning, der i den psykodynamiske terminologi betyder, at ubehandlet tankemateriale dukker op i bevidstheden. Tilsvarende kan umodulerede tanker dukke op under problemløsning, ved fantasien og dagdrømmeri, under indflydelse af rusmidler, ved psykoser samt ved drømmesøvn. Sekundær proces tænkning dækker derimod den bearbejdning eller transformering, som materialet undergår i en realitetsorienteret og ego-kontrolleret tankemodus. (Ibid.)

Det tidlige 20-århundredes psykologi som strukturalisme, funktionalisme og behaviorisme forskede stort set ikke i kreativitet. Inden for gestaltpsykologien blev en del af kreativitetsfænomenet navngivet som "indsigt", men ikke studeret dybere. (Ibid.).

Senere udviklede Guilford (1950, if. Ibid.) psykometriske tests, hvor almindelige menneskers kreative tænkning blev undersøgt gennem løsning af papir-og-blyant opgaver. Torrances (1974, if. Ibid.) *Test of Creative Thinking* kan ses i forlængelse heraf og undersøgte bl.a. forsøgspersonernes evner til at generere forestillinger om billeder og tegninger, produktforbedringer samt alternative og udsædvanlige anvendelser for dagligdags ting. Kritikere af den psykometriske tilgang har dog bemærket vanskelighederne ved at definere, hvorvidt noget er kreativt eller ej, samt hvorvidt det er rimeligt at anvende samme begreb for variationerne i tankefleksibilitet og idérig-hed blandt almindelige mennesker i modsætning til den ekstraordinære originalitet, som kun få anerkendt kreative mennesker udviser. (Ibid.).

Som den her nævnte kritik fremhæver, udgør bredden i kreativitetsbegrebet et meto-disk problem. Hvis kreativitet kan forstås som umodulerede tanker eller pludselig opstået indsigt, kan det næppe samtidig forstås som en rationel og bevidst problem-løsningsproces. Enten må der være tale om forskellige fænomener, eller fænomenet må være sammensat af del-fænomener, der vekselvirker og interagerer over tid.

Inden for den kognitive tilgang er sigtet at forstå de mentale repræsentationer og processer, der ligger bagved kreativ tænkning. Finke et al. (1992, if. Ibid.) har fore-slået, at kreativ tænkning indeholder to faser; en generativ og en eksplorativ. Under-søgelserne i dette domæne har både omfattet casestudier af særligt kreative menne-sker, laboratorietests samt computer baseret problemløsning m.m. (Ibid.).

Parallelt hermed har man indenfor en social- og personlighedstilgang fokuseret på personlighedsvariable, motivationsvariable og sociokulturelle miljøer som kilder til kreativitet. Kreativitet kan her ses i sammenhæng med ideerne om selvaktualisering, der ifølge Maslow (1968, if. Ibid.) kan ske, når personlighedstræk som dristighed, mod og spontanitet understøtter personen i at realisere et iboende potentiale. Rogers

(1954, if. Ibid.) forbinder desuden selvaktualisering med en personligt motiverende kraft samt med et støttende og ikke-kritisk miljø. (Ibid., p. 8).

Kreativitet er blevet undersøgt på forskellig vis i de forskellige psykologiske discipliner, som det er fremgået. Men der er ikke megen forskning, der har forsøgt at forbinde resultater på tværs af disciplinerne. Dette har medført, at fx kognitionspsykologien har haft en tendens til at nedtone betydningen af personlighed og sociale systemer, mens social- og personlighedstilgangen stort set ikke har forholdt sig til de mentale repræsentationer og processer, der er kreativitetens underliggende basis. (Ibid.).

Nyere kreativitetsforskning har dog opstillet hypoteser om, at multiple komponenter må falde sammen for at kreativitet kan opstå. Dette kan være komponenter som fx indre motivation, domænerelevant viden og færdigheder, personlige mål, energi og engagement, overensstemmelse mellem mål og trends i feltet, evner til at se anvendelsesmuligheder for noget nyt samt evner til at forfølge en idé og markedsføre den overfor andre. (Ibid., p. 10f).

Afrunding

Som det er fremgået, er teorierne, hypoteserne og spekulationerne om begrebet kreativitet mange, ligesom de forskellige metoder til at undersøge og udforske fænomenet er det. Forskningen bærer som nævnt præg af at ville dække fænomenet indenfor en af de allerede veletablerede psykologiske discipliner, hvilket har resulteret i mange, forskellige og til tider modstridende opfattelser af, hvad kreativitet er samt hvordan fænomenet bedst kan beskrives og forstås.

Analogt hertil vil vi minde om fablen med elefanten og de blinde mænd, der diskuterer, hvilket dyr de har foran sig. Manden der holder i elefantens hale hævder, at dyret må være lig en slange, mens manden der rører elefantens side mener, at dyret er som en væg (Ibid., p. 9).

Pointen er som bekendt, at man ikke kan fange essensen af et fænomen gennem isolerede detailforståelser. Analogien er besnærende, men gælder den også for

kreativitetsbegrebet? Er det sandsynligt, at de mange discipliners fund med tiden vil kunne induceres i en samlet teori om kreativitet, eller er der tale om forskellige fænomener, der af mangel på en differentieret terminologi alle betegnes med ordet kreativitet? Vi vil vende tilbage til dette spørgsmål senere.

Det historiske rids har haft til formål at fremhæve, at kreativitet er et komplekst fænomen uden en fælles afklaret psykologisk forståelse. Inden vi fortsætter diskussionen af kreativitet i vores samtid og fører den ind i en organisatorisk kontekst, vil vi først se nærmere på, hvilke resultater nogle af de forskellige forskningsområder har tilvejebragt.

Som en indledning til dette, vil vi fremhæve et eksempel på, hvordan en kreativitetsdiskurs kan etableres indenfor en enkelt psykologisk disciplin samt hvilke vanskeligheder ved kreativitetsbegrebet, der bliver synlige i denne sammenhæng.

4.1.2. Kreativitet – et vanskeligt begreb

Et nyere eksempel på ambivalens og vanskeligheder med at belyse kreativitetsbegrebet i et psykologisk perspektiv, ses i Lene Tanggaards (2008)⁵⁶ brug af begrebet i bogen: *Kreativitet skal læres*. Tanggaards ærinde er at fremhæve kreativitet som et alment gældende fænomen, der ikke kun er forbeholdt nogle få. Mennesker er kreative, når de udfolder sig på bestemte måder, med bestemte materialer og i bestemte praksisfællesskaber. Kreativitet kan læres og læres bedst under mesterlærelignende forhold. (Ibid., pp. 12,16).

Tanggaard (2008) sætter kreativt på følgende formel:

"Kreativitet = nyhed + værdi"

(p. 13).

Som Preti og Miotto (1997)⁵⁷ påpeger, bliver en definition af kreativitet tautologisk, når den som her, tager udgangspunkt i slutproduktet. Kreativitet bliver det, der leder

⁵⁶ Tanggaard, L. (2008). *Kreativitet skal læres! Når talent bliver til innovation*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

⁵⁷ Preti, A. & Miotto, P. (1997). Creativity, Evolution and Mental Illnesses. *Journal of Memetics - Evolutionary Models of Information Transmission*, (1).

til et resultat, som kan erklæres kreativt ved generel konsensus (Ibid.). Tanggaards (2008) definition er således tautologisk, fordi kreativitet ifølge hende er den proces, hvis produkt bliver erklæret for kreativt. Det bliver dermed vanskeligt at forholde sig til kreativitet som et individuelt potentiale eller den del af en kreativ skabelsesproces, som ligger før en eventuel senere værdsættelse.

Tanggaards (2008) vægtlægning på kreativitetens sociale aspekter og understregningen af menneskets kropslige eksistens synes for hende desuden uforenelig med moderne psykologisk hjerneforskning (p. 16f). Vi deler ikke denne holdning og kan ikke se, det af Tanggaard (2008) oplevede modsætningsforhold mellem hjernen og menneskets kropslige og situerede eksistens, men formoder modsat, at viden om hjernen, som det biologiske fundament for opbygning, fastholdelse og reaktivering af erfaringer og viden, må være relevant for forståelsen af kreativitet.

Som Tanggaard (2008) skriver, vil hun gerne fremhæve, at hun *"...ved at tale om kreativitet i praksis søger at undgå den fejlslutning, at det skulle være muligt at lokalisere kreativitet i indre mentale rum i hjernen."* (p. 16). Tanggaard (2008) argumenterer hermed for, at det kun er personer, der kan være kreative og ikke hjernen, samt at det er vigtigt ikke at begå en mereologisk⁵⁸ fejlslutning ved at tilskrive en del af organismen egenskaber, som kun kan forstås ved en helhedsbetragtning af organismen. Tanggaard (2008) tilføjer: *"Det betyder dog ikke, at det er uinteressant at studere kreative personers hjerner!"* (p.17).

Vi kan ikke vide, hvilke indre mentale rum i hjernen, som Tanggaard (2008) hentyder til, eller på hvilken måde hun finder det interessant at studere kreative personers hjerner, men argumenterne forekommer modstridende. Vi savner i denne forbindelse en mere konkret stillingtagen til, hvilke bidrag til kreativitetsforskningen, som de forskellige analyseniveauer er fremkommet med, samt hvordan de kan forstås og vurderes i relation til hinanden.

Tanggaard (2008) retter tillige kritik mod det konstruktivistiske perspektiv, fordi hun mener, at det adskiller læring (og dermed også kreativitet) som proces fra læringens

⁵⁸ Her henviser Tanggaard til Bennett og Hacker (2003, i Ibid.).

genstand. *"At anskue læring som en kropslig, social praksisfunderet proces er således et ganske andet perspektiv end at anskue læring som en individuel, konstruerende proces."* (p. 67), pointerer Tanggaard (2008). Hun gør et udfald mod en konstruktivistisk antagelse af, at læring handler om etablering af rene kognitive strukturer i individet. Hun kritiserer således en forståelse af *"...menneskers påståede 'rene' evne til symbolmanipulation – uafhængigt af, hvad symbolerne repræsenterer..."* (Ibid., p. 65). Argumentet bliver brugt til en kritik af metalæring og en argumentation for, at læring altid er knyttet til en genstand eller et indhold og dermed ikke kan være på en "ren" form. (Ibid., p. 66ff). Vi er ikke enige i denne kritik, for hvordan skal vi fx kunne forklare, at det er muligt at lære at læse og skrive, på anden måde end ved, at det er muligt opøve og dermed konstruere en individuel evne til generel symbolbehandling?

På organisationsniveau benytter Tanggaard (2008) dog selv et konstruktivistisk perspektiv, når hun skriver: *"Den handlende organisation konstruerer sig selv gennem fortællinger om nye, alternative forståelser af egen situation."* (p. 90).

Der bliver kredset om fænomenet kreativitet, men begrebet forbliver utydeligt.

Kreativitet bliver nemt til et spørgsmål om smag eller magtrelaterede præferencer, når Tanggaard (2008) nævner, at personer kan opleve problemer med at få anerkendt deres kreative bidrag (p. 84). Hun beskriver endvidere, hvordan kreativitet kan opstå, når en idé, der endnu ikke er opfanget af offentligheden, kan sælges af "den kreative person", ved at være vedholdende, trods modstand i begyndelsen (Ibid., p. 21). Tanggaard (2008) applicerer her alligevel en essentialistisk definition af kreativitet, da noget kan være kreativt per se. Samtidig opretholder hun dog sin egen inkonsistens ved at fokusere på, at en senere eventuel markedsføring skal bevidne tilstedeværelsen af kreativitet.

Tanggaards (2008) opdeling af kreativitet i samfundsmæssig ønskværdig kreativitet og samfundsmæssige mindre ønskværdig eller destruktiv kreativitet (p. 13) eksponderer desuden det forhold, at kreativitet i ét praksisfællesskab (fx et kriminelt miljø) kan have værdi her, men samtidig være skadeligt for andre.

Selvom bogens hensigt er at overbevise om, at kreativitet er noget, som alle kan lære, hvis blot de rette betingelser er til stede, kommer Tanggaard (2008) dog ikke disse betingelser meget nærmere, end mesterlæreren. Bogens afsluttende opsummering af aspekter ved kreativitet er enten evidente eller så brede og altfavnende, at de bliver intetsigende og umulige at operationalisere, fx skal kreative mennesker kunne:

- være på rette sted på rette tid
- kunne sørge for at andre opdager deres idéer
- kunne fordybe sig og være udholdende
- kunne tænke divergent, være gode til at analysere og genforvalte deres viden samt kunne skabe analogier mellem forskellige praksisser
- kende deres domæne godt gennem oplæring og deltagelse

I tillæg hertil anbefaler Tanggaard (2008) organisationerne:

- at skabe betingelser for kreativitet
- at styre men ikke overstyre innovation
- at omsætte kreative idéer til salgbare varer

Tanggaard's (2008) mange forskellige betragtninger bevæger sig ud af forskellige tangenter, positionen er eklektisk og argumentationen for, at kreativitetsforståelsen primært bør knyttes til mesterlærebegrebet, finder vi ikke overbevisende. Diskursen her forbliver desuden stort set ukritisk positiv i forhold til kreativitet og der stilles ikke spørgsmål til, hvorvidt der også er omkostninger forbundet ved at øge kreativitet i såvel undervisningsmiljøer som i organisationer. Alt nyt er tilsyneladende godt nyt, hvis blot nogen vil købe det/værdsætte det.

Vi ser Tanggaard's (2008) bidrag til kreativitetsdiskursen som et eksempel på den pragmatiske tilgang, der, sammenholdt med Sternberg og Lubarts (1999) ovennævnte kritik, kan opfattes som primært optaget af at anvende og fremme kreativitet, uden at interessere sig så meget for en forståelse af fænomenet. Man kunne også stille

spørgsmålstegn ved om det Tanggaard (2008) beskæftiger sig med reelt er kreativitet, eller måske nærmere en kulturelt ønsket konformitet, udvist som stil.

4.1.3. Hvorfor er kreativitetsdiskursen så udbredt i dag?

Som tidligere nævnt, er vores samtid præget af et overvejende uimodsagt ideal om forandring, fornyelse og kreativitet. Personlig udvikling, spændende oplevelser, udfordrende opgaver og individuelle præstationer formodes at være personligt berigende og førende til selvaktualisering.

Nogle har dog opfattet disse tendenser mere negativt, og set den omfattende selvudfoldelse som selvoptagethed eller narcissisme, jf. fx Christoffer Laschs (1979)⁵⁹ socialkritiske betragtninger af narcissismekulturen, som blev fremsat allerede i slutning af 70'erne. Lasch (1979) anså kulturens ligegyldighed overfor fortiden som en kulturel falliterklæring. Den optimistiske fremadskuen betragtede Lasch (1979) som en overflade under hvilken, der ligger en narcissistisk mental fattiggørelse og en manglende evne til at forankre behov i egne erfaringer af oplevet tilfredshed. Vi tillader derimod eksperter at definere behovene for os og undrer os derefter over, hvorfor disse behov aldrig synes at blive opfyldt. (p., xviii).

I forlængelse af Lasch's (1979) betragtninger spekulerer vi på, om ikke også kreativtets- og fornyelsesidealet i vores tid kan ses som en del af en overordnet samfundstendens til at fornægte eller distancere sig ukritisk fra fortiden og samtidig tilsvarende ukritisk se fremtiden som så uforudsigelig og uhåndterbar, at den kun kan imødegås som en individuel og åben indstilling til det ukendte. En åbenhed, der samtidig risikerer, at vi bliver ukritisk accepterende overfor eksperters råd eller reklameindustriens forførende argumenter.

Modsat beskriver Charles Taylor (1991)⁶⁰, hvordan idealet om realisering af en indre specifik originalitet står i et modsætningsforhold til eksterne moralkrav, der således kan komme i konflikt med den personlige udvikling. Taylor (1991) påpeger, hvordan selvudviklingsidealet kan føres tilbage til romantikken, samt at der fra omkring 1800-

⁵⁹ Lash, C. (1979). *The culture of narcissism*. USA: Warner Books.

⁶⁰ Taylor, C. (1991). *The Ethics of Authenticity*. Cambridge, USA: Harvard University Press.

tallet, har været en tendens til at heroisere kunstneren, som en personificering af original selvdefinition og agtet som en seer og kreatør af kulturelle værdier. (pp. 57-64).

Det kreative og selvrealiserende menneske kan dermed både ses som en innovatør, der til stadighed udvikler og redefinerer sig selv og kulturen, men også som et overfladisk, narcissistisk og historieløst individ, der har brug for eksperters eller trendsætteres markører, for at give sine aktiviteter mening og værdi.

I den organisatoriske verden føres en mere optimistisk kreativitetsdiskurs, der udtrykker et håb om at kunne forbinde det nødvendige med det behagelige.

Som tidligere nævnt kræver et samfund i hastig udvikling med et omskifteligt afsætningsmarked, at organisationerne i øget omfang må justere, tilpasse, revurdere, forny og måske endda revolutionere deres arbejdsprocesser, styring og struktur, hvis de skal forblive konkurrencedygtige. Det er i forbindelse med denne kontinuerle fornyelses- og tilpasningsproces, at kreativitet bliver en efterspurgt og nødvendig egenskab. Kreativitet bliver en betegnelse for en ressource, der skal anvendes i organisationen til at sikre dens overlevelse gennem kontinuerlig fornyelse, der modvirker stagnation og død. Holdningen afspejles også på det danske kursusmarked, fx i en kursustitel som: "Bliv fremtidens kreative medarbejder"⁶¹.

Der synes således ikke at være tvivl om, at de markedsøkonomiske betingelser i dag gør det oplagt at spekulere i, om der kan være sammenfald mellem et menneskeligt behov for udvikling, adspredelse og lystbetonede udfordringer og et organisatorisk behov for idéudvikling og innovation. Som nævnt blev profitmaksimering tidligere anset som et fælles mål hos medarbejdere og organisationen. I dag ses kreativitetsbegrebet efter vores opfattelse anvendt i et tilsvarende ærinde.

⁶¹(<http://www.cifs.dk/dk/kurser/kreativitet.asp>, 2009-03-23).

En Google søgning på ordene kreativitet og kursus giver 239.000 hits (søgt d. 23. marts 2009), hvilket indikerer, at forholdet er udbredt.

I det følgende vil vi fortsætte med at forsøge at afklare fænomenet kreativitet yderligere, ved at se nærmere på andre undersøgelser, teorier og forskning indenfor området.

4.2. Resultater fra forskning i kreativitet

Da kreativitetsbegrebet som nævnt er meget bredt og er blevet undersøgt i mange forskellige psykologiske perspektiver og med mange forskellige metoder, har vi valgt at fremdrage en del af resultaterne fra denne forskning. Formålet hermed er, at få et bredt fundament for den efterfølgende diskussion af kreativitet i en organisatorisk kontekst, som vi sigter mod.

Da vores interesse i kreativitet bunder i et ønske om at opnå en forståelse af dette fænomen, der rækker ud over pragmatisk kreativitetsfremme i organisationer, mener vi, at det er nødvendigt med en gennemgang af alternative perspektiver. Vi har derfor valgt at dedikere resten af dette kapitel til en lidt dybere gennemgang af forskellige opfattelser af kreativitet, som de kommer til udtryk i forskningsresultater fra forskellige psykologiske discipliner.

Vi vil således i det følgende se nærmere på kreativitet som et individuelt fænomen, en udviklingsproces, et socialt fænomen og et fænomen, der kan sammenholdes med evolutionær udvikling.

4.2.1. Individuel kreativitet

Preti og Miotto (1997) påpeger, at kreativitet er et ringe forstået fænomen, der dog kan opfattes som et kompleks af kvaliteter, der tillader nogle mennesker lettere end andre, at producere nye objekter eller idéer.

Forskningen i kreativitet som individuelt fænomen, har centreret sig om tilgange som:

- a) Psykometri, typisk gennem tests og sammenligninger af opfindsomhed og fleksibilitet ved problemløsning.

- b) Psykologi, primært ved beskrivelse af kognitive processer ved kreativ tænkning, sammenligning med kognitive processer ved ikke-kreativ tænkning og forsøg på at finde faktorer til forbedring af kreativ tænkning.
 - c) Biografi, overvejende kvalitative analyser af case historier med kreative mennesker, forsøg på at finde ligheder mellem disse og forsøg på at finde forhold i deres historier, der kan forklare udviklingen af deres særligt kreative evner.
 - d) Biologi, primært forsøg på finde biologiske korrelater til kreativ tænkning, sammenligninger mellem kreative og ikke-kreative mennesker samt undersøgelser af, hvordan biologisk defekter påvirker kreativitet.
- (Mayer, 1999, p. 453).⁶²

4.2.1.1. Kognitive kreativitetsprocesser

Kreativitet set som kognitive processer opdeles traditionelt i faser:

- a) En forberedelsesfase, hvor kreatøren bliver besat af sit problem, indsamler relevante data og tilgår problemet med traditionelle løsninger og måske oplever fejlslagne løsningsforsøg.
- b) En inkubationsfase, hvor kreatøren ikke aktivt forsøger at løse problemet, men ubevidst arbejder videre på det.
- c) En illuminationsfase, hvor en vag og ufærdig løsning begynder at manifestere sig i bevidstheden. Muligvis indbefatter denne fase nye indsigter i sammenhængen af elementer, der førhen sås som uforenelige eller forståelsen af en ny underliggende orden. Et klassisk eksempel er Kekules opdagelse af benzenmolekylets ringformede struktur via en drøm om en slange, der bed i sin egen hale (Gabora, 2002, p. 2)⁶³.

⁶² Mayer, R. E. (1999). Fifty Years of Creativity Research. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 449-461). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

⁶³ Gabora, L. (2002). Cognitive mechanisms underlying the creative process. In T. Hewett and T. Kavanagh, (Eds.) *Proceedings of the Fourth International Conference on Creativity and Cognition*. Loughborough University, UK.

- d) En verifikationsfase, hvor idéen kan bearbejdes til en form som kan efterprøves og kommunikeres til andre.

(Ibid.).

Nogle forskere mener dog, at den kreative proces kan koges ned til en *generativ brainstormingsfase* efterfulgt af en *evaluerende fokuseringsfase*, samt at disse muligvis fungerer cyklisk i en repeterende proces. (Ibid.)

Opfattelsen af den kreative proces, som adskilt i to faser, en generativ og en evaluerende, svarer overens med en udbredt opfattelse af to adskilte former for tankevirk-somhed.

Den generative eller *den associative* fase er kendetegnet ved, at fjerne/subtelt relate-rede objekter forbindes, objekter som måske korrelerer, men mellem hvilke der *ikke* findes kausale forbindelser. Denne tænkemåde sker i en tilstand af ufokuseret op-mærksomhed, hvor flere områder af hukommelsen "scannes" efter brugbart materia-le og hvor der er en forøget sensitivitet i forhold til detaljer og forskellige aspekter ved den aktuelle problemstilling. Den kognitive tilstand kan her forstås som en slags konceptuel nedsmeltning, hvor detaljer ved episoder og koncepters betydninger smelter sammen og giver mulighed for en ny og unik kombination.

Den evaluerende eller *den analytiske* fase analyserer relationer med henblik på at finde årsags-virknings forhold. Her har idégenereringen ført til en bred, men endnu utydelig rammeforståelse af en ny idé. Sindstilstanden aktiverer typisk korrelerende og dermed overlappende hukommelsesområder, hvilket bevirker, at færre hukom-melsesområder er aktive end i den associative fase. Associationerne bliver her færre og idéudviklingen forfines. (Ibid.)

Forskning i kreativitetens biologiske basis underbygger, at associativ tænkning korre-lerer med et stort antal simultant aktive mentale repræsentationer. Mendelsohn (1976, if. Martindale, 1999⁶⁴) har foreslået, at individuelle forskelle i associativ op-mærksomhedskapacitet kan ligge til grund for individuelle forskelle i kreativitet. Rati-

⁶⁴ Martindale, C. (1999). Biological Bases of Creativity. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 137-153). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

onalet er her, at jo større mental kapacitet et individ har for ufokuseret opmærksomhed, des flere associative elementer kan individet forbinde og des flere mulige analogier kan opdages. Modsat er der belæg for, at ikke kreative individer synes at have et snævrere opmærksomhedsfokus end kreative. (Ibid., pp. 139, 149).

Vi finder, at ovenstående fund sandsynliggør, at både associative og analytiske kognitive tilstande samt en vekselvirkning mellem disse over tid er nødvendige forudsætninger for en kreativ arbejdsproces. Der kan identificeres individuelle forskelle i ufokuseret opmærksomhedskapacitet, hvilket antageligvis vil give medarbejdere med en høj grad af denne evne et bedre udgangspunkt for kreativ tænkning, men vi finder det også interessant, hvordan konkrete arbejdsituationer kan tænkes at indvirke på de nævnte kognitive processer generelt, hvilket vi vil vende tilbage til i senere afsnit.

4.2.1.2. Indsigt

Forskning i indsigt har undersøgt, hvordan problemer der tilsyneladende løses ved en pludselig opstået indsigt, som fx Kekules tidligere nævnte indsigt i benzenmolekylet kan skelnes fra ikke indsigtskrævende problemløsning. Forskningen her har påvist, at indsigtskrævende opgaver ikke giver opgaveløsere nogen god fornemmelse for progressionen i opgaveløsningen, mens opgaveløsere af ikke indsigtskrævende opgaver har en god fornemmelse for, hvor langt de er nået i løsningsprocessen. Formentlig skyldes dette, at det er ubevidste processer, der i større omfang bidrager til løsning af indsigtskrævende problemer. Disse ubevidste processer kan forstyrres eller forsinkes, hvis en forsøgsperson belastes med bevidsthedskrævende verbalisering samtidig med problemløsningen. Performance ved ikke indsigtskrævende analytisk problemløsning bliver derimod ikke påvirket negativt af samtidig verbaliseringsaktivitet. (Ibid., p. 194f). Det forekommer dermed sandsynligt, at problemløsning, som i stor udstrækning baserer sig på ubevidste processer, bliver forstyrret eller forsinket, hvis individet samtidig skal arbejde med en bevidst opmærksomhedskrævende opgave.

4.2.1.3. Forhåndsviden og kreativitet

Eksperimentelle forsøg med tankediversitet og idéudvikling har bl.a. vist, at mennesker tager udgangspunkt i eksisterende viden, når de bliver bedt om at forestille sig

noget nyt, som fx et væsen fra en anden planet. Samtidig har forsøg vist, at jo mere abstrakt en problemstilling kan formuleres, des større er chancerne for kreative og innovative løsningsforslag. Nylig erhvervet viden kan desuden føre til mentale blokeringer for idéudvikling. Fx hvis en person er blevet gjort bekendt med nogle produktudviklingsforslag, vil disse typisk farve personens eget forslag til et nyt produkt, også selvom personen er blevet bedt om at se bort fra disse forslag. Andre forsøg har vist, at den generative idéudviklingsfase bliver mere kreativ, hvis den ikke er underlagt begrænsninger mht. opfindelsens anvendelsesområde. Det kan derfor være en fordel at forsøge at tilsidesætte forhåndsviden i den fase, hvor idégenereringen finder sted.⁶⁵ Omvendt er det netop ekspertviden, der muliggør den efterfølgende vurdering af både nyheds- og værdidimensionen af idéen i undersøgelses- eller evalueringsfasen. (Ibid., pp. 198-206).

Man kan kritisere de her nævnte resultater fra de eksperimentelle undersøgelser for at mangle økologisk validitet, men vi finder dog undersøgelserne interessante, fordi de peger på konkrete faktorer, der enten kan fremme eller hæmme kreativ tænkning og idéudvikling, hvilket sandsynliggør, at kreativ tænkning generelt kan fremmes.

Samtidig finder vi det væsentligt, at forskningen giver mulighed for at inddrage ubevidste processer i forståelsen af den mentale funktionalitet bag kreativ tænkning. Ved at forholde sig til forskellen på bevidste og ubevidste processer bliver det muligt at komme nærmere en forståelse af, hvorfor kreativitet kræver ekspertise indenfor det aktuelle domæne og hvorfor den til tider kan være hæmmende, hvilket vi vil behandle nærmere i næste afsnit.

4.2.1.4. Ekspertise og kreativitet

Dreyfus & Dreyfus (1986)⁶⁶ har beskrevet, hvorledes oparbejdelse af ekspertise kan ses som progression gennem en række stadier fra novice til ekspert. Hvor novicen har behov for at følge og justere sin aktivitet ud fra et forholdsvis enkelt regelsæt,

⁶⁵ Tilsvarende fund har vist, at erfaring og viden kan hæmme problemløsning og omstilling til ændrede regelsæt (Weisberg, 1999, pp. 229f).

⁶⁶ Dreyfus H. L. & Dreyfus S. E. (1986). *Mind over machine*. New York: Free Press.

bliver den kompetente løbende mere og mere frigjort fra reglerne efterhånden som kompetencerne opøves og vedkommende har fået "føling" med sit domæne. (Ibid.)

Dette er et velkendt forhold fra almindelige dagligdags aktiviteter, som fx sport, madlavning, bilkørsel m.m., hvor man som begynder bruger megen mental opmærksomhed og bevidst tankevirksomhed på at overvåge, evaluere og justere sin egen aktivitet. Senere, når man har oparbejdet en vis øvelse, får man oplevelsen af, at aktiviteten nu "ligger i kroppen" og man kan fx køre bil uden at skulle tænke over, hvordan man betjener speeder, bremse, kobling osv., hvilket igen muliggør at man har mentalt overskud til fx at tænke over andre ting eller samtale med en passager.

Denne oplevelse af kropslig viden bygger antageligvis på hjernes økonomiske strukturer, der sørger for at gentagede fysiske aktiviteter kan blive til motoriske programmer, ligesom gentagende handlinger kan blive til vaner. Når viden kan opleves som bundet til bestemte situationer eller kontekster kan det tilsvarende skyldes, at sådanne ubevidste processer eller handlingsmønstre typisk igangsættes af de situationsindlærede markører, vi perciperer. Anderson (1995)⁶⁷ mener, at der kan identificeres to parallelle aktiveringsprocesser. Den ene proces identificerer de vidensstrukturer, der er mest relevante ud fra den givne kontekst. Den anden proces foretager udvælgelsen på baggrund af viden om, hvilke regler der har været anvendt oftest i tilsvarende tidligere kontekster. Der foretages således en implicit sandsynlighedsberegning inden viden gøres tilgængelig. Med denne baggrund udvælges den viden, der med størst sandsynlighed vil være den mest hensigtsmæssige i situationen. (p. 360f).

Det kan desuden være vanskeligt eller umuligt at nå denne ubevidste viden gennem bevidst tankevirksomhed alene. Et selverfaret eksempel herpå er *ikke* at kunne gengive en computeradgangskode verbalt, før fingrene har fået lov til at foretage tastebevægelserne til tastaturet.

Hvor bevidste refleksioner, vurderinger, analyser og tilegnelse af ny viden er karakteriseret ved langsommelighed og sekvens samt behov for stor koncentration, arbejder

⁶⁷ Anderson, J. R. (1995). A simple Theory of Complex Cognition, *American Psychologist*, 51(4), (pp. 355-365).

underbevidstheden hurtigt, parallelt og kan gennemføre kompliceret opgaveløsning på kort tid. Samtidig er processerne her også karakteriseret ved regelbaseret og systematik. (Baldursson, 2009, p. 164).

I relation til kreativitet kan man, som Weisberg (1999, p. 247)⁶⁸ spekulere på, om netop en sådan automatisering af færdigheder frigiver tilstrækkeligt med mentale ressourcer til at kunne eksperimentere og improvisere mens aktiviteten udøves, hvilket kan føre til fornyelser på området.

Flere undersøgelser underbygger, at lang tids erfaring i et domæne er nødvendigt, hvis en person skal nå det sublime. Anerkendt kreative mennesker har typisk trænet/arbejdet op mod 10 år indenfor deres område, inden de har frembragt et værk af betydning. Ekspertise synes dermed at være en forudsætning for kreativitet. Dette ser ud til at gælde i forskellige tidsepoker såvel som på tværs af forskellige domæner. (Ibid., pp. 232-234).

Omvendt blev det ovenfor antydnet, at netop forhåndsviden på et område kan virke begrænsende for idérigigheden. Selvom kreativitet forudsætter viden, står begrebet således samtidig i et modsætningsforhold hertil, da noget nyt pr. definition må adskille sig fra det kendte.

Ud fra dette såkaldte "spændingsperspektiv" antages det, at der findes en omvendt-U-formet relation mellem formel uddannelse og kreative resultater (Simonton, 1984, if. Ibid., p. 242) ligesom de ovenfor omtalte forsøg med udvikling af idéer til nye produkter antyder.

Forhåndsviden kan dermed hæmme kreativitet, som i et af DeBono (1968, if. Ibid.), refereret eksempel på, hvordan en ingeniør med et anderledes og friskt syn udefra hjalp med at løse et problem, der længe havde været en gåde indenfor det fysiologiske domæne. Dette kunne således underbygge, at et nyt perspektiv kan føre til mere kreativ tænkning end viden indenfor problemfeltet, men, som Weisberg (Ibid., p.

⁶⁸ Weisberg, R. W. (1999). Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 226-251). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

247) påpeger, var der intet nyt i tænkemåden set fra ingeniørens synsvinkel. Han havde blot anvendt sin eksisterende viden i en for ham ny situation.

Det behøver dog ikke være kreatøren selv, som kan se de innovative anvendelsesmuligheder i sin egen kreation. Fx blev Rembrandts værker ikke anset for specielt kreative af hans samtidige. Først efter hans død blev Rembrandts kreativitet "konstrueret" af kunsthistorikere gennem en retrospektiv vurdering af udviklingen i europæisk malerkunst. (Feldman, 1999, p. 178)⁶⁹.

Forholdet mellem ekspertise og kreativitet er dermed ikke entydigt. Ifølge Weisbergs (1999) argumentation fortjener kreativitet ikke nogen særlig teoridannelse, men bør høre under generelle teorier om tænkning.

I modsætning hertil kan kreativitet betragtes som en adfærdsmæssig afvigelse relateret til psykisk sygdom, hvilket vi vil se nærmere på i næste afsnit.

4.2.1.5. Kreativitet, psykisk afvigelse og sygdom

Pinto et al. (2005)⁷⁰ sætter kreativitet i forbindelse med begrebet skamløshed. En skamløs attitude fx i form af ekshibitionisme og mangel på hæmninger ses både i forbindelse med psykisk sygdom eller særlige perversiteter, men også som led i kunstneriske avant-garde bevægelser eller politiske manifestationer, hvor provokation og ønsker om at forarge er en del af målsætningen. Endvidere er relationer mellem kreativitet og psykoser ofte blevet observeret både indenfor det videnskabelige område og især indenfor det kunstneriske område. Samtidig er der høj forekomst af depression eller bipolar forstyrrelse hos anerkendt kreative mennesker, fx van Gogh. (Ibid.)

⁶⁹ Feldman, D. H. (1999). The Development of Creativity. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 169-189). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

⁷⁰ Pinto, A. G., Sanmartín, V., Guillén V., Las Hayas, C. & Guimón, J. (2005) Advances in relational mental health. Órgano Oficial de expresión de la Fundación OMIE Revista Internacional On-line, 4(3). An International On-line Journal. Hentet 2009-03-24, fra <http://www.bibliopsiquis.com/asmr/0403/1zzc0403.pdf>. (pp. 1-7).

En anden hypotese, der forbinder psykisk sygdom og kreativitet er fremsat af Nettle og Clegg (2005)⁷¹, der undrer sig over, hvorfor en arvelig lidelse som skizofreni forbliver forholdsvis stabil i en udbredelse på ca. 1 % over tid og på tværs af kulturer. Mange studier har vist, at skizofreni er associeret med ringe fysisk helbred og drastisk reduceret sandsynlighed for reproduktion. Men skizotypale træk er samtidig hyppigere forekommende hos kreative kunstnere. Disse er også kendetegnet ved at søge usædvanlige oplevelser i større omfang og optræde mere impulsivt og nonkonformt end mennesker udenfor kreative kunstmiljøer, en adfærd der fører til signifikant større forplantningschancer. Forklaringen på skizofrenis vedvarende udbredelse antages dermed at være sammenhængen mellem partnervalg, der kan henføres til kreativitet, hvor kreativitet kan henføres til skizotypi og følgelig til skizofreni.⁷² Kreative personer behøver dog ikke at udvikle skizofreni, selvom de måske er disponeret for dette. (Ibid.).

Men hvis kreative og mere eller mindre adfærdsmæssigt afvigende personer har større forplantningschancer, hvad kan grunden hertil da tænkes at være? Umiddelbart forestiller vi os, at sådanne mennesker må være mindre egnede til opfostre afkom end mere psykisk stabile og afdæmpede personer.⁷³

Et muligt svar på dette spørgsmål kommer fra Preti og Miotto (1997), der mener, at emotionelt ustabile kreative individer med tendens til psykisk sygdom kan betyde en adaptiv fordel på gruppeniveau. Kreativitet bliver i dette perspektiv en mekanisme, der overlever eller selekteres, fordi nyskabelser er en fordel for gruppen, selvom den medfører ulemper for de kreative enkeltindivider. Dette forudsætter dog, at der er tale om grupper, hvor individerne er genetisk beslægtede.

4.2.1.6. Opsummering

Ovenstående har vi undersøgt kreativitet som et individuelt fænomen. Vi mener, at forskningen har formået at påvise en sammenhæng mellem kreative tænkemåder,

⁷¹ Nettle, D. & Clegg, H. (2005). Schizotypy, creativity and mating success in humans. *Proc. R. Soc. B* doi:10.1098/rspb.2005.3349. Published online. Hentet på nettet, 10-04-2009, fra <http://www.staff.ncl.ac.uk/daniel.nettle/nettle%20and%20clegg%20proceedings%20b.pdf>. (pp. 1-5).

⁷² Preti og Miotto (1997) fremsætter en analog hypotese vedr. udbredelsen af bipolar lidelse.

⁷³ Hvilket naturligvis kan skyldes vores fordomme og et for snævert forældreideal.

der både har oplevelseskvaliteter og samtidig korrelerer med særlige mønstre af neurologisk aktivitet. Der synes dermed at være individuelt erkendbare aspekter ved selve de kreative tankeprocesser. Det forekommer endvidere plausibelt, at disse tankeprocesser adskiller sig hos særligt kreative mennesker. Fundene er dog ikke entydige, men indikerer, at særligt kreative mennesker evner at associere og tolerere tanke modsætninger i et omfang, der kun er forbeholdt nogle få. Til gengæld virker det sandsynligt, at de fleste mennesker vil kunne øge deres tankediversitet i konkrete situationer, ved at tage højde for forskellige kognitive mekanismer, der risikerer at indsnævre mulighederne for nytænkning, som indikeret ovenfor.

I næste afsnit vil vi nu fortsætte afklaringen af kreativitetsbegrebet med at se kreativitet som en udviklingsproces.

4.2.2. Kreativitet som udviklingsproces

Set i et udviklingspsykologisk perspektiv indebærer kreativitet udviklingsmæssige spring, der gennem betydelig reorganisering af viden og forståelse leder til nyskabelser af produkter, teknologi, idéer og overbevisninger. Udviklingsprocessen indebærer bl.a. overskridelse af eksisterende kognitive begrænsninger, relativt hurtige ændringer, omfattende reorganisering af strukturer og særlige emotionelle markører som fx oplevelsen af et nyt perspektiv, tiltro til en bestemt tolkning eller ændringer i æstetiske og kritiske vurderinger. (Feldman, 1999, p. 171).

En undersøgelse foretaget af Gardner (1983/1993, if. Ibid.) af syv meget kreative personer⁷⁴ viste, at alle dog også havde områder med intellektuelle svagheder, som de havde formået at omgå. Desuden bar de kreative personers nære interpersonelle relationer præg af instrumental udnyttelse med henblik på at bidrage til kreatørens arbejde og succes. For personer, der ikke blot skal excellere indenfor deres domæne, men også nå til et punkt, hvor de udvikler og forandrer selve domænet, kræves der ikke blot viden, ekspertise, udfordring m.m., men også en asymmetri mellem sind

⁷⁴ Disse syv personer var: Albert Einstein, Pablo Picasso, Igor Stravinsky, T. S. Eliot, Martha Graham og Mohandas Gandhi.

og domæne, der giver personen en oplevelse af rastløshed eller utilfredshed med domænets muligheder. (Ibid., pp. 172-174).

At skabe et fremragende og kreativt arbejdsresultat kræver enorm energi, engagement, fokusering og standhaftighed. Kilden til en sådan motivation kan variere fra person til person, men den må komme et sted fra. Nogle har en naturlig passion for feltet, andre betragter det som et refugium overfor vanskelige livsomstændigheder.⁷⁵ For nogle handler det om at bevise deres personlige værd og opnå respekt og beundring, måske fordi de savnede det i barndommen, hvor andre bruger arbejdet til at holde erindringer om traumatiske oplevelser på afstand. Særligt kreative mennesker har desuden typisk haft en mentor, en erfaren senior, der har kunnet guide, udanne og supportere individets udvikling. (Ibid., p. 175f).

Vi mener, at Feldman (1999) argumenterer overbevisende for, at forudsætningerne for at enkeltpersoner kan skabe noget særligt kreativt indebærer en udvikling, hvor de har modtaget enten ekstraordinær støtte eller oplevet ekstraordinær modgang, hvilket har motiveret dem til en exceptionel målrettet, energisk og vedholdende arbejdsindsats. Men den form for kreativitet, som Feldman (1999) beskæftiger sig med, er meget individ- og domænespecifik, forstået således, at de undersøgte overvejende er mennesker, der fra en ung alder er begyndt at opøve færdigheder indenfor et afgrænset domæne som fx musik, sport eller en videnskabelig disciplin. Det er derfor i dette perspektiv tvivlsomt, hvorvidt et kreativt potentiale kan fremmes/opbygges individuelt hos medarbejdere, hvis ikke et sådant potentiale allerede er til stede fra en ung alder.

Kreativitet kan i tillæg til ovenstående gennemgang også betragtes som et socialt fænomen, hvilket vi vil fortsætte med at gøre i næste afsnit.

⁷⁵ Fx udtalte Lars von Trier i et TV-interview på TV2, 2009-05-19 om sin nye og meget omdiskuterede film *Antichrist*, at han oplever filmskabelse som en terapeutisk proces.

4.2.3. Social kreativitet

Montuori og Purser (1997)⁷⁶ fremhæver, at vores forståelse af kreativitet er formet af kulturelle, metodologiske og epistemologiske faktorer. En mulig forklaring er, at megen forskning kommer fra USA og derfor er orienteret mod en individualistisk kultur. Forskningen har således rettet sig mod kreative individer på bekostning af sociale omgivelser og interaktion. (Ibid.)

En anden fortæller for, at kreativitet skal forstås som et socialt fænomen er Fischer (2005)⁷⁷. Han fremhæver, at design og udviklingsprocesser i dag ikke er et individuelt anliggende, men derimod fordrer samarbejde, hvor mennesker indgår i refleksive fællesskaber. Produktdesign sker desuden typisk i en længerevarende proces, fx ved brug af prototype udvikling. Fischer (2005) beskriver, hvordan mennesker i fællesskab bidrager til den sociale kreativitet, dels ved at kunne spænde over geografiske, tidsmæssige og teknologiske afstande, dels ved at tilføre diversitet til processen, når de som personer med forskel kulturbaggrund bringes sammen.

Fischer (2005) beskriver, at udviklingsprocesser kan strække sig over flere år, med et indledende design, der efterfølges af udviklingsperioder og perioder med (re)design (p. 1). Men han beskriver ikke noget nærmere vedrørende konkrete muligheder for tilrettelæggelse af denne arbejdsmåde.

Man kunne her i øvrigt drage en parallel til de tidligere omtalte faser i individuel kreativitet, hvor idéer fostres i en associativ/generativ fase og forfines i en følgende evaluerende/analytisk fase.

Samlet set synes Fischers (2005) pointe at være, at jo mere diversitet i perspektiver og den ekspertise, som tilføres en givent udviklingsprojekt, des bedre vil chancerne for kreativ nyudvikling være. Mennesker skal således arbejde sammen på tværs af geografiske afstande, over længere tid og sammenføre forskellig viden fra forskellige fagområder og teknologi. Umiddelbart forekommer Fischers (2005) argumenter ind-

⁷⁶ Montuori, A. & Purser, R. (1997). Social Creativity: The Challenge of Complexity. *Pluriverso*, 1(2), (pp. 78-88).

⁷⁷ Fischer, G. (2005). *Distances and Diversity: Sources for Social Creativity*. University of Colorado, Center for LifeLong Learning and Design (L3D). Hentet 2009-04-04, fra <http://l3d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/creativity-cognition-2005.pdf>. (pp. 1-10).

lysende. Det er jo netop sådan vidensarbejde typisk er organiseret i vores højteknologiske og globaliserede verden. Det, vi savner, er en stillingtagen til, hvordan denne øgede sociale kreativitet kan ses i forhold til resten af den organisatoriske virkelighed. I hvilket omfang magter organisationen og dens medarbejdere fx ressource- og tidskrævende omstillingsprocesser? Vi vil fortsætte denne diskussion senere, når vi fører kreativitetsdiskussionen ind i den organisatoriske kontekst.

Social kreativitet berører dermed mange af de samme aspekter ved kreativitet, som diskuteret under individuel kreativitet. En vis ekspertise må være til stede, diversitet og forskellige perspektiver må kunne tilføres situationen og der synes at skulle ske en vekselvirkning mellem idégenerering og analytisk evaluering. Diskussionen af social kreativitet fjerner sig (måske forståeligt) fra idéerne om, at nogle mennesker besidder en særlig slags eller grad af kreativitet. Samtidig knytter social kreativitet an til arbejdslivet, da der i den organisatoriske verden som nævnt er stor interesse for fænomenet i denne periode.

Et andet perspektiv, der fokuserer på kreativitetens sociale aspekter, er det evolutionære, hvilket vi vil undersøge nærmere i de følgende afsnit.

4.2.4. Kreativitet og evolution

Vi har valgt at relatere kreativitet og evolutionsudvikling på to forskellige måder i de følgende diskussioner. Den første beskæftiger sig med spørgsmålet om, hvorvidt der kan tænkes at være sket en evolutionær udvælgelse af menneskets evne til at udvise kreativ adfærd. Den anden omhandler, hvorvidt kreativitet som fænomen kan betragtes på linje med evolutionsudviklingen.

4.2.4.1. Kan kreativitet ses som en evolutionært selekteret adaption?

I dette afsnit forfølger vi tesen om, at kreativitet er et naturligt forekommende menneskeligt fænomen samt hvorfor der kan tænkes at være sket en evolutionær selektion af kreativitet.

Evolutionpsykologien har bl.a. beskæftiget sig med at begrunde, hvorfor der synes at være sket en slags kreativ eksplosion hos vores forfædre for ca. 40.000 år siden. (Carruthers, 2002).⁷⁸

En hypotese vi finder tiltalende, kommer fra Peter Carruthers (2002), der forbinder voksen kreativ tænkning, børns fantasileg (*pretend play*) og den evolutionære udvikling. Carruthers foreslår følgende tre teser:

“First, that childhood pretend play and adult creative thinking and problem-solving share the same cognitive basis, namely the capacity to generate an initial supposition, and to think and reason within its scope. Second, that the evolutionary function of pretend play is best seen as practice for adult creative thinking. And third, that what got selected for between the first appearance of anatomically modern humans c.100,000 years ago and the ‘creative explosion’ of c.40,000 years ago was a disposition to engage in pretend play in childhood.” (Ibid., p. 28).

Følgelig er børns leg og voksen kreativ tænkning således begge kendetegnet ved, at de danner basis for tænkning og refleksion ud fra forestillede mentale scenarier.

Opstilling af antagelser og formodninger er noget, vi hele tiden gør i forsøget på at handle mest hensigtsmæssigt. Vi forestiller os løbende, hvad der ville ske, om vi gjorde det ene eller det andet og hvordan et muligt udkomme kan give os det ønskede resultat eller nye handlemuligheder. Uden vores forestillingsevne ville hverken videnskabelig eller teknisk innovation være mulig på andet end en trial-and-error basis. Forestillingsevnen har dermed ikke primært kreativiteten som mål, men derimod muligheden for at skabe et solidt og realistisk beslutningsgrundlag for handling. Vores forestillingsevne er endvidere tæt knyttet til systemerne for motivation, overbevisning og forståelse af andres intentioner. Det er fx velkendt, at forestillede fornærmelser kan gøre folk vrede, ligesom forestillet mad kan få mundvandet til at løbe. (Ibid.).

⁷⁸ Carruthers, P. (2002). Human creativity: its evolution, its cognitive basis, and its connections with childhood pretence. *British Journal for the Philosophy of Science*, 53(2). Hentet 2009-04-08, fra <http://cogprints.org/2237/0/Creative-thinking.htm>

Udviklingen af forestillingsevnen og komplekst sprog ses desuden som to af Homo Sapiens særegne egenskaber, der muligvis har udviklet sig sideløbende og forstærket hinanden undervejs i udviklingen. Forestillinger og kommunikation om forestillinger tillader dermed både afstemning af fortidige hændelser i fælles forståelser, diskussioner om komplekse og vanskelige beslutninger samt fælles fremtidsplanlægning. Forestillinger og fantasier bliver dermed et socialt anliggende. (Harris, 2000).⁷⁹

Hjernen, som forestillingsevns biologiske fundament, ses i øvrigt i stadig stigende grad som et særligt socialt organ, der er i besiddelse af en række evolutionært erhvervede egenskaber (Baldursson, 2009, p. 263).

Kreativ tænkning synes følgelig at være et udbredt aspekt ved både den menneskelige måde at ræsonnere og planlægge på samt for at interagere i sociale fællesskaber.

4.2.4.2. Kan den kreative proces forstås på linje med Darwins evolution?

Men kan også den kreative udviklings- og udvælgelsesproces forstås som evolutionær?

Selvom vi alle planlægger, fantasierer og gør os forestillinger om fremtiden, er ikke alle idéer lige kreative og som vi tidligere har set, er det kun få nyskabelser, der bliver opfattet som decideret kreative og anerkendt af en større kreds.

Simonton (1999a)⁸⁰ foreslår, at den kreative skabelsesproces kan opfattes som darwinsk blind variation. Den blinde variation forklarer Simonton (1999a) dels ved den tilfældighed, hvormed individer forbinder eksisterende viden i genereringsfasen, dels ved den tilfældighed, hvormed ydre stimuli eller triggere kan påvirke processen, når individet indgår i andre aktiviteter, mens inkubationsfasen pågår. De genererede idéer og opfindelser bliver senere udvalgt, først ved individets egen kognitive vurdering og senere ved en sociokulturel selektion, der kun tillader at bevare idéer, der er adaptive ud fra kriterier som fx brugbarhed, rigtighed eller skønhed. Simonton

⁷⁹ Harris, P. L. (2000). *The Work of the Imagination*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.

⁸⁰ Simonton, D. K. (1999a). Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the Creative Process Darwinian? *Psychological Inquiry*, 10(4), (pp. 309–328).

(1999a) tager udgangspunkt i Campbells (1960, if. Ibid.) model for kreativitet som blind variation og selektiv bevaring (*selective-retention*), som Simonton (1999a) mener, står stærkt i dag (pp. 312, 322).

Modsat den tidligere argumentation for, at kreativitet kan opfattes som en naturlig følge af ekspertise, anser Simonton (1999a) kreativitet som væsensforskellig fra ekspertise. Han fremhæver, at hvor ekspertise fører til stabilitet i performance, gør kreativitet det ikke. For det første udvikler kreative mennesker typiske et utal af idéer, hvoraf kun få kommer gennem den kreative udvælgelsesproces. For det andet er kreativ succes spredt tilfældigt blandt fiaskoer gennem kreatørens karriere. Hertil kommer, at mange af de domæner, indenfor hvilke kreativitet er blevet undersøgt, fx sport, spil og musisk udførelse, er kendetegnede ved yderst veldefinerede kriterier for succes og fejl. Veldefinerede kriterier giver bedre muligheder for detaljeret feedback og faciliterer dermed læreprocessen. Produkter, der er revolutionerende originale, udløser derimod typisk blandet feedback fra omgivelserne og vurderingerne er sjældent detaljerede, det nye produkt er jo endnu ikke velafprøvet. Endvidere kan vurderingerne være ustabile over tid. (p. 320f).

Simonton (1999a) forstår tydeligvis kreativitet som noget revolutionerende originalt og ikke blot som en ny variation af noget kendt.

Modsat Simonton argumenterer Gabora (2007)⁸¹ for, at kreativitet *ikke* kan ses som blind variation, da den ikke er tilfældig som genetiske mutationer, men bl.a. har baggrund i kreatørens erfaring.

Motivet bag Darwins evolutionsteori var ønsket om at kunne forklare, hvordan der kan ske adaptationer på populationsniveau, selvom ændringer ikke kan nedarves på individniveau. Hvis fx en kat bider en rottes hale af, vil rottens afkom stadig blive født med haler. Spørgsmålet bliver, hvordan ændringer kan akkumulere over tid, når de til stadighed kasseres. Spørgsmålet om kreativitet derimod indeholder ikke dette paradoks, da kreative nyheder netop kan fastholdes. Når nogen fx har fundet på at

⁸¹ Gabora, L. (2007). Why the Creative Process Is Not Darwinian: Comment on "The Creative Process in Picasso's Guernica Sketches: Monotonic Improvements versus Nonmonotonic Variants". *Creativity Research Journal*, 19(4), (pp. 361–365).

forsyne en kop med en hank, vil kopper med hank eksistere fremover. Simonton låner en problemløsning fra et domæne og applicerer den i et andet, hvor problemet slet ikke findes. (Ibid.). Rationalet om, at idéer kan opstå som darwinsk blind selektion, holder således ikke.

Ideer forbindes ikke ved en tilfældig sammensætning af tidligere lagrede hukommelselementer. Hukommelselementer opleves aldrig igen på nøjagtigt samme måde, som da de blev lagrede. Hukommelsen rekonstruerer derimod erindringerne i lyset af de erfaringer individet har gjort efterfølgende og relateret til den aktuelle opgave; *"One innovates not by randomly choosing from among predefined alternatives but by thinking through how something could work."* (Ibid., p. 364).

Vi finder Gaboras (2007) argumenter overbevisende og mener derfor ikke, at udvikling af kreative idéer kan ses som darwinsk evolutionær blind variation.

Men omvendt finder vi ikke, at Gaboras (2007) argumenter afkræfter den del af Simontons (1999a) argumentation, der handler om, at sociokulturel selektion af et kreativt produkt eller idé kan sidestilles med evolutionær selektiv udvælgelse. Et produkt eller en idé, som måske er fostret på baggrund af særlige erfaringer og forestillinger om et bestemt formål, kan ses som "tilfældigt" opstået, hvis det på et senere tidspunkt bliver "genopdaget" af andre personer, der kan få øje på en anvendelsesmulighed, som kreatøren ikke har haft med i sine overvejelser.

Cziko (1995)⁸² beskriver, hvordan adaptiv kompleksitet kan opstå, fordi vi mennesker evner at gøre brug af andre menneskers erfaringer. I den biologiske evolutionsproces fungerer generne som replikatorer, der kopierer sig selv fra forældre til afkom. Men det er organismens form og adfærd, der i interaktion med miljøet afgør, hvorvidt organismen er succesfuld, overlever og selv får afkom. Det er således på interaktionsniveau, at selektionen finder sted. Når det handler om kulturel evolution, betegnes enheden for replikation nu som et *meme*. Et meme kan være en melodi, en idé, en tøjmode eller en produktionsproces. Selektion af memers sker, når mennesker

⁸² Cziko, G. (1995). *Without Miracles. Universal Selection Theory and the Second Darwinian Revolution*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. Netudgave <http://faculty.ed.uiuc.edu/g-cziko/wm/10.html>. Hentet 2009-05-18. (Kap. 10).

i interaktion med deres miljø, afgør hvilke memer, der skal vælges og dermed bliver replikeret. (Ibid.).

Memer spredte sig således, når mennesker imiterer og efterligner hinandens idéer og handlinger (Ibid.; Blackmore, 2000⁸³).

Cizko (1995) fremhæver, hvordan der i dag indenfor forskningsområdet er et enormt selektionspres på memer, fordi det ofte er andre individer, der vurderer og tester nye teorier end de, der er fremkommet med selvsamme. De nye teknologiske kommunikationsmuligheder tillader således en hurtig udbredelse af idéer samt en bred og varieret basis for selektion, fordi mange individer har mulighed for at interagere i selektionen.

Noget tilsvarende må efter vores opfattelse gælde for kreative idéer generelt. Det kreative i en idé er dermed ikke udelukkende et spørgsmål om at kunne få innovative idéer, men måske i lige så høj grad om at få eksponeret idéerne for et større publikum, der i kraft af diversitet og bredde kan øge sandsynligheden for at kreative idéer bliver opdaget og selekteret.

Afrunding

Vi finder, at Simontons (1999a) opfattelse af kreativitet som væsensforskellig fra ekspertise viser, at der er brug for en præcisering af kreativitetsbegrebet. Og vi synes, at uenigheden mellem, hvorvidt kreativitet kan opfattes som darwinsk selektion eller ej indikerer, at debatten med fordel kunne struktureres, så det blev mere tydeligt, hvornår der er tale om en kreativ genereringsproces og hvornår der er tale om en senere selektionsproces. Samtidig finder vi det væsentlig at skelne mellem hvilket niveau argumenterne kan henføres til. Fx finder vi som nævnt Gaboras (2007) argumenter plausible, når de føres på individniveau og gælder et enkelt menneskes kognitive idégenereringsprocesser, men omvendt kan vi ikke afvise Czikos (1995) argumentation for, at memer kan imiteres og reproducere med tilfældigt opståede replikationsfejl på socialt niveau og i en evolutionslignende selektiv interaktionsproces.

⁸³ Blackmore, S. (2000). The memes' eye view. In Aunger, R. (Ed.). *Darwinizing Culture* (pp.25-42).

4.2.5. Opsummering og forslag til præcisering af kreativitetsbegrebet

Denne diskussion af kreativitet har som tidligere angivet ledt os frem til opfattelsen af, at evnen til kreativ tænkning er almindeligt forekommende, men at der samtidig er stor forskel på udvikling af variationer og nye idéer *indenfor* et domæne i modsætning til sublime og originale nyskabelser, der evner at revolutionere et domæne. Sidstnævnte originalitet synes betinget af ekspertstatus på området, jf. nævnte 10-års regel, og er derudover sandsynligvis forbundet med en ekstraordinær motivation, der bringer kreatøren til at arbejde hårdt og vedholdende på sine mål.

De individuelle forskelligheder i kreativ adfærd er desuden enorme, ifølge Simonton (1999a, p. 313), og der synes at være belæg for, at særligt kreative mennesker har særlige personlige karakteristika, eller at særlige personlige karakteristika indebærer et potentiale for en særlig markant slags kreativitet. Måske er disse karakteristika genetisk betingede, evt. korrelerende med psykisk sygdom og måske korrelerende med særligt vanskelige eller modsat særligt støttende opvækstvilkår. Pointen her er, at ekstrem originalitet og kreativitet er meget sjælden og den synes ikke at knytte sig til bestemte domæner eller bestemte arbejdsmetoder, men derimod mere til den enkelte kreatørs livshistorie og måske medfødte dispositioner eller tidligt udviklede evner. Samtidig forekommer det plausibelt, at særligt original kreativitet ikke kan fremmes og målrettes på samme måde som ekspertisebaseret idéudvikling. Genuint kreative nyskabelser har som beskrevet endnu ingen kendte værdiattributter og må derfor først selekteres i en efterfølgende om måske evolutionslignende udvælgelsesproces.

Vi finder det derfor hensigtsmæssigt at skelne denne, lad os kalde den *genuin kreativitet*, fra mere almindeligt forekommende kreativitet.

De mere almindeligt udbredte evner for kreativitet opfatter vi som en overkategori til begreberne: Fleksibilitet, opfindsomhed og innovation (vi tillader os at minde om, at innovation er det engelske ord for fornyelse og forandring). Begreberne kan præciseres på følgende måde:

- **Fleksibilitet,**

forstået som en evne til at anvende sine kompetencer ud over de nuværende

erfaringer. Dvs. evnen til at se muligheder for at bruge sin eksisterende viden og kunnen på nye måder, i nye situationer.

- **Opfindsomhed og innovation,**

forstået som evnen til at tilføje noget nyt på en konkret problemstillings præmisser, dvs. en evne til at reagere på nye måder i forhold til løsningen af en opgave, fx ved at erhverve sig ny viden og nye kompetencer eller benytte nye løsningsmetoder.

- **Genuin kreativitet,**

forstået som evnen til at kunne producere noget revolutionerende nyt, svare på et endnu ikke stillet spørgsmål eller løse en endnu ikke defineret opgave og dermed udvise en uforudsigelig originalitet.

Efter denne omfattende præsentation og diskussion af begrebet kreativitet, som det er blevet beskrevet og anvendt på forskellig vis i de forskellige perspektiver, vil vi fortsætte med at diskutere, hvordan og med hvilke konsekvenser kreativitet antageligvis kan fremmes og administreres i organisationerne. Kreativitet bliver dermed et objekt for organisationsledelse.

Inden vi bliver specifikke mht., hvordan vi forestiller os, at kreativt arbejde stiller ledelsen overfor særlige udfordringer og hvordan vi forestiller os, at disse kan imødegås, vil vi ud fra managementlitteraturen se nærmere på nogle konkrete bud på en ledelsesforståelse og -praksis, som er udbredt i dag og som anvises som kvalificerede bud på organisationernes ledelsesmæssige udfordringer og problemstillinger.

5. Nogle bud på ledelsesmæssige forståelser

5.1. *Indledning*

I kapitlerne 5, 6, 7 og 8 vil vi fokusere på en diskussion af de ledelsesmæssige implikationer, som det moderne arbejde og de øgede krav og forventninger til kreativitet i arbejdet, måtte have. Vores ærinde er som nænt i indledningen at diskutere og vurdere nogle kvalificerede bud på en ledelsesforståelse og –praksis, der på én gang tager hensyn til organisationernes krav om produktivitet og økonomisk rentabilitet og på den anden side medarbejdernes ønsker, krav og forventninger til arbejdet og organisationen.

Nærværende kapitel vil dels være en diskussion af ledelsens egentlige rolle, ud fra spørgsmålet om der stadig er behov for ledelse i den moderne fleksible organisation. Herefter vil tre kvalificerede bud på moderne ledelsesforståelse og –praksis, som implicit hævdes at række ind i fremtiden, blive diskuteret og holdt op imod de udfordringer og problemstillinger, som vi afdækkede i kapitel 3.

Kapitel 6 er en diskussion af et moderne dansk bud på en ledelsesforståelse, som stammer fra en nyligt udgivet managementbog. Og endelig vil vi i kapitel 7 og 8 specifikt fokusere på og diskutere ledelsesmæssige implikationer af kreativitet, der som fænomen blev behandlet i forrige kapitel.

5.2. *Hvad er ledelsens egentlige rolle – er der behov for ledelse?*

De redegørelser og diskussioner, som er foretaget indtil nu i dette speciale vedrørende det moderne fleksible arbejdes karakteristika, herunder kreativiteten som organisatorisk kompetence, afføder efter vores opfattelse naturligt spørgsmålet, hvad ledelsens egentlige rolle er. Lidt provokatorisk kan man stille spørgsmålet, om der overhovedet er behov for ledelse i fremtiden?

5.2.1. Ledelse defineret ved specifikke opgaver

Johan Peter Paludan (JPP), direktør ved Institut for Fremtidsforskning, har netop gjort dette (Paludan, 2006).⁸⁴ Ledelsesfunktionen er efter JPP opfattelse kommet for at blive og der vil også være brug for ledere i år 2015. Managementdelen (mellemlideren) overtages i stigende grad af den enkelte medarbejder eller mellemlideropgaven ændrer karakter over mod rådgivning, der hjælper medarbejderne til at administrere deres tid og opgaver, mens leadership-delen (den øverste ledelse) forbliver vigtig, hvor evnen til at inspirere resten af virksomheden får stigende betydning. JPP's argumentation udfoldes som en række udviklingsbetingelser på tre væsentlige områder, i form af en række "hvis/så – scenarier." Den første opgave er at varetage en slags sammenhængsskabende funktion. Hvis virksomheden med dens tiltagende grad af autonomi og "selvmanagement" for den enkelte medarbejder, der understøttes af den teknologiske udvikling, skal undgå en total atomisering i enkeltmandsvirksomheder, er der behov for en ledelsesmæssig varetagelse af nævnte funktion. Ledelsens evne til at formulere vision og værdier på en måde, der går hjem hos medarbejderne, bliver i fremtiden altafgørende.

Den anden opgave er rekruttering og fastholdelse, idet JPP fokuserer på den demografiske udvikling, hvor der i de næste år kommer færre unge ind på arbejdsmarkedet, end ældre, der forlader arbejdsmarkedet. Der bliver derfor behov for at sende signaler til omverdenen, der sikrer, at virksomheden opfattes som en attraktiv arbejdsplads. Endvidere betyder den demografiske udvikling et mere indadvendt behov for en personaleledelse, der kan sikre fastholdelsen af de gode medarbejdere, hvad enten vi taler ældre velmeriterede medarbejdere, som evt. skal overtales til at blive lidt længere, eller de unge, som har en anden tilgang til arbejdspladsen (Ibid.).

Endelig forudser JPP i sammenhæng med ovenstående rekrutterings- og fastholdelsesudfordring, at fremtidens management-buzzword vil blive "primadonna-management", da fremtidens kreative medarbejdere er primadonnaer, idet disse har en stigende antiautoritær holdning, der gør, at de ikke finder sig i hvad som helst.

⁸⁴ Paludan, J.P. (2006). 2015 – er der stadig brug for ledere. Først offentliggjort i www.ledelseidag.dk 1. december 2006.

Volberda (1996) påpeger på linje hermed, at graden af organisatorisk fleksibilitet har en grænse, idet den kun er et fordelagtigt koncept på en stabil baggrund. Vi fremførte i kapitel 2, at fleksibilitet i dag er en meget udbredt fordring til medarbejderen, der begrundes med omgivelsernes omskiftelighed. Volberdas (1996) argumentation er, at en for høj organisatorisk reaktionsparathed kan føre til ubeslutsomhed, overreaktion, omkostningsforøgelse og konstant revision af planer, idet nødvendige beslutninger konstant udskydes for at bevare reaktionsparatheden. Dermed bliver det vanskeligt at fastholde identitet og kontinuitet. Med andre ord resulterer fleksibilitet uden stabilitet i kaos i organisationerne (p. 360). Virksomhederne må forholde sig fleksibelt i forhold til markedets stadigt skiftende krav uden at give køb på sin unikke profil og sit "brand". Stabilitet kan forstås som en fastholdelse af retningslinjer og værdisystemer samt en form for fastlagt kurs, så produkterne trods virksomhedens høje niveau af fleksibilitet stadigt forbindes med virksomheden og dens historie. Vi ser således Volberda's synspunkt i lighed med JPP's udsagn om et ledelsesmæssigt behov for at kunne "lægge kursen" gennem en fastlæggelse af visioner og værdier.

Søren Barlebo Rasmussen (SBR), dekan på Copenhagen Business School (CBS), fremfører tilsvarende i et debatindlæg i Berlingske Tidende om ledelse af de kloge medarbejdere, at ledelse er kommet for at blive (Rasmussen, 2006)⁸⁵. Ledelse af kloge medarbejdere kræver dog en anderledes og ny ledelsesforståelse, fordi den gængse ledelsesforståelse er baseret på en antagelse om, at det er lederen, der er den kloge, hvilket ikke er tilfældet i det globale videnssamfund. Det er i stigende grad i fremtiden medarbejdernes opgave selv at skabe et nyt overblik og se nye mulige løsninger på svære faglige problemer – ikke lederens. Derfor vil medarbejderne i stigende grad være faglige specialister, som kan selv. Ledelsen har ifølge SBR følgende to opgaver; dels behøves lederen som den person, der knytter medarbejdernes faglige specialer sammen på tværs, idet SBR ser faglige specialister med skyklapper, der ser verden forskelligt. Her har lederen en integrativ opgave. Dels tillægger SBR samme fagspecialister en tendens til at sætte eget fagområde højere end

⁸⁵ Rasmussen, S.B. (2006). Ledelse af de kloge medarbejdere. Debatindlæg i *Berlingske Tidende* 10. maj 2006.

den organisation, som de tilfældigvis er en del af, hvorfor lederen er den person, der skal definere nogle overordnede rammer og få specialerne til at spille sammen.

Både JPP og SBR betoner det faktum, at den moderne vidensmedarbejder i meget høj grad tildeles opgaver, der er defineret ved sit indhold og sin deadline, men hvor det er op til medarbejderen selv at tilrettelægge udførelsen. Som SBR formulerer det, er det i stigende grad fremtidens medarbejders opgave selv at skabe et nyt overblik og se nye mulige løsninger på svære faglige problemer. Vi er enige i, at tendensen går mod, at den enkelte medarbejder bliver mere og mere selvledende og autonom i forhold til sin virksomhed og arbejdsplads, men også at organisatorisk ledelse stadig er en nødvendighed, hvor nødvendigheden udspringer af de opgaver, der, som vi ser det, ikke synes at kunne placeres andre steder end på et ledelsesmæssigt plan. Det drejer sig bl.a. som nævnt om at sikre rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejderne, hvor fastholdelsesdelen ses at have arbejdsmiljømæssige konnotationer i forhold til medarbejdertilfredshed. Og her mener vi, at JPP har en vigtig pointe, når han siger, at de moderne vidensmedarbejdere ikke finder sig i hvad som helst og hurtigt vil søge andre steder hen, hvis ikke deres forventninger til virksomheden forsøges indfriet.

5.2.2. Ledelse som noget universelt

Et par af klassikerne indenfor organisationsteori og ledelse kan muligvis bidrage med indsigt.

Stogdill's Handbook of Leadership (Bass, 1981)⁸⁶ slår indledningsvist fast, at lederskab er et universelt menneskeligt fænomen. Ledelse forekommer universelt blandt alle folkeslag uanset kultur. Og det er den paternalistiske familie (måske forstået: som er fremherskende i alle kulturer) og det inkluderende faderskab, der danner en menneskelig basis og et færdiglavet mønster for begrebet ledelse. Videre siges det også, at lederskab er et af de mest undersøgte og dog mindst forståede fænomener på jorden. Vi er enige i det universelle perspektiv samt at begrebet er gen-

⁸⁶ Bass, B. M. B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*. The Free Press, New York.

stand for megen omtale, undersøgelse og videnskabelig interesse. En søgning på ordet "leadership" på Google giver eksempelvis 135 mio. hits. Det interessante ved Bass (1981) er, at begrebet knyttes til opvæksten indenfor i den paternalistiske familiestruktur og ledelse ses derfor som noget maskulint. Ud fra den antagelse kunne det være interessant at undersøge, hvad det ændrede familiemønster, som redegjort for i kapitel 2 (kvindernes større indflydelse på familien og erhvervsfrekvens) har fået af betydning for ændringen i ledelsesforståelsen. Dette ærinde vil vi dog ikke forfølge nærmere her.

Katz & Kahn (1978)⁸⁷ slår fast, at lederskabskonceptet har en ambivalent status i organisatorisk teori og praksis. Med den formelle leder kan ansvaret for succes såvel som fiasko altid entydigt placeres, hvilket kan være belejligt i visse situationer. Der synes at være en næsten universel opfattelse af, at selv den mindste delmængde af en organisation kun kan fungere succesfuldt, hvis der udpeges en formel leder. Spørgsmålet, om der er behov for ledere i en organisation (med den tilføjelse, når organisationen har nået en vis modenhed), besvares bekræftende og argumentationen er, at ledere skal til i en organisation for at tage højde for de situationer og problemstillinger, der ikke kan finde deres løsninger i planer og organisationsdiagrammer (det organisatoriske designs ufuldkommenhed), at ledere skal forholde sig til de foranderlige eksterne forhold (i markedet), at ledere skal forholde sig til ændrede interne forhold opstået som følge af forskellige organisatoriske substrukturers indbyrdes dynamikker og endelig, at lederne skal være de, som tager højde for de specielle forhold vedrørende mennesker som rolleindehavere og besættere af organisatoriske positioner. (p. 526ff).

Katz & Kahn fremfører med et tidstypisk (1978) billede på arbejdet, at organisationen jo kun involverer en del af medarbejderen, idet andre og ikke-arbejdsrelaterede aktiviteter udfylder resten af personens liv og at disse aspekter påvirker og forandrer personen og dermed vedkommendes adfærd på jobbet. Og hvis sådanne forandringer griber ind over det organisatoriske mønster af påkrævet jobadfærd, så må ledere gribe ind med en eller anden form for adfærdsregulerende tiltag – i parentes eksem-

⁸⁷ Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* 2ed. John Wiley & Sons, Inc.

plificeres dette med modifikationer vedrørende belønning, straf og jobindhold (Katz & Kahn, 1978, p. 534).

Det synes vanskeligt at vurdere holdbarheden i argumentationen om ledelse som noget universelt og noget nærmest naturgivet, men synspunktet kan fx finde støtte i Boehm's (1999)⁸⁸ redegørelse for magtforholdene i grupper, hvor hans udgangspunkt er evolutionært. Teorien bygger på antagelsen, at de menneskelige grupperinger i udgangspunktet var stærkt hierarkiske og i formationsfasen havde samme naturgivne kamp (blandt hannerne) om lederskabet som det, man finder hos eksempelvis chimpanser eller gorillaer i dag. Boehms (1999) teori om senere opståede egalitære grupperinger indeholder en social reguleringsmekanisme mod for stærke og enerådende lederskaber, hvor det biologiske fundament for at lede stadig er iboende.

Ligeledes kan holdbarheden af Katz og Kahn's argumentation for, at ledere er de personer, der skal tage sig af ikke beskrevne problemstillinger og løse konflikter, anfægtes. Den moderne medarbejder fordres jo netop at kunne håndtere sådanne situationer gennem empowerment og selvforvaltning, som tidligere nævnt. Vi ser primært Katz og Kahn's synspunkter som udtryk for ledelsesopfattelsen anno 1978, men ikke helt holdbare i dag.

5.2.3. Afrunding

Ovenstående synspunkter signalerer alle et stadigt og fremadrettet behov for organisatorisk ledelse. Argumentationen går enten på at identificere ledelsesopgaverne, som de ses fremadrettet, bl.a. at inspirere og fastlægge en overordnet organisatorisk retning, eksempelvis gennem definering af visioner og værdisystemer, personaleledelse samt fagintegration, koordination og delegering, eller definere ledelse som noget universelt og et i mennesket iboende behov for at integrere i gruppestrukturer. Spørgsmålet om der stadig er behov for ledelse kan herefter besvares med et ja, idet

⁸⁸ Boehm, C. (1999). *Hierarchy in the Forest*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

der synes at være opgaver i organisationen, som specifikt retter sig mod en organisatorisk ledelse.

5.3. At sprænge de paradigmatiskke rammer

Hamel & Breen (2007)⁸⁹ retter en skarp kritik mod de fremherskende ledelsesformer, der efter deres mening ikke har formået at følge med udviklingen og derfor ikke kan hjælpe organisationerne med at imødegå de nye udfordringer. Verden er ifølge Hamel og Breen (2007) præget af en hastig udviklingstakt, teknologiske nyskabelser og globalisering, hvilket har påvirket vilkårene markant for produktudvikling, produktion og afsætning. Et forhold, der derimod ikke har ændret sig tilsvarende, er ledelsesformerne (det engelske ord *management* er brugt som samlende betegnelse for ledelse), hvis sneglefartsudvikling og forældede tilstand for organisationerne udgør en blind plet på størrelse med en ladeport (pp. 4, 35). For at tydeliggøre budskabet om forandring, etableres en analogi mellem organisationen og en biologisk organisme og der tales om fremherskende leder-DNA, der sætter begrænsninger for ledelsens muligheder for at kunne håndtere morgendagens udfordringer. På grund af udviklingshastigheden indenfor forretningsverdenen i dag kan ledelsen imidlertid ikke vente på en "evolutionær" udvikling af leder-DNA'et, der skal i stedet genterapi til, i betydningen et paradigmeskifte indenfor ledelsesopfattelsen (Ibid., p. 11f.).

Kerneprincipperne i moderne ledelse er iflg. Hamel og Breen (2007) stadig standardisering, specialisering, hierarki, ensretning, planlægning og kontrol og brug af ydre motivering af medarbejderne, alt sammen med formålet at øge effektivitet, indtjening og forudsigelighed (Ibid., p. 151f.). I stedet anbefales, at organisationen som en levende organisme forsøger at skabe variation i produkter og processer eller "øge genpuljen" ved at eksperimentere, tillade fejl og lade udviklingen ske som en form for "naturlig udvælgelse", hvor de til enhver tid mest levedygtige eksperimenter bliver prioriteret (Ibid., p. 157ff). Et centralt punkt i argumentationen er, at organisationerne har brug for at profitere af medarbejdernes talenter på nye måder end tidligere,

⁸⁹ Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

for at organisationerne kan tilpasse sig og være konkurrencedygtig i en anderledes verden.

Med hensyn til ændringer i ledelse og organiseringen af arbejdet i dagens nye organisationer foreslås:

- Udviklingen af ledelsesform bør følge ændringerne i produktudvikling og tilhørende nye arbejdsprocesser.
- Udviklingen bør involvere flest mulige medarbejdere på alle niveauer.
- Udviklingen bør ske som en iterativ proces af trail-and-error, eksperimenter eller prototypeudvikling (Ibid., pp. 38, 46, 114, 156).
- Fejl bør betragtes som en naturlig del af udviklingsprocessen.
- Der skal afsættes arbejdstid til kreativitet (Ibid., p. 90).
- Gode ideer bør belønnes markant.
- Der bør være gennemskelighed og åbenhed for både præstationer og belønninger, fordi det fremmer oplevelsen af retfærdighed, intern konkurrence og gruppepres, som igen fremmer præstationen (Ibid. p. 64ff).
- Arbejdsopgaver bør være selvvalgte, fordi det fremmer engagementet hos medarbejderne (Ibid., p. 91).
- Ledere bør vælges af medarbejderne og blandt medarbejderne, fordi dette vil skabe en ledelsesautoritet, der er accepteret hos medarbejderne (Ibid., p. 88).

Disse nye managementeksempler modstilles fortidens Scientific Management, hvor målet var forudsigelighed gennem bureaukrati, planer, regler og procedurer, der skabte en illusion om kontrol. Uregelmæssigheder og afvigelser skulle udryddes (Ibid., p. 152f). Men det er netop vigtigt at være opmærksom på anomalierne, for det er dem, der peger på det nye som kommer (Ibid., p. 187). Den *hastige ændringstakt* ses som den væsentligste af de ændringer, der er sket i verden og som har skabt nye vilkår for organisationernes eksistens (Ibid., p. 42). Men henvisning til Kuhn er opfattelsen, at "*real progress demands a revolution*" (Ibid., p. 15). Mindre lappeløsninger og ny retorik er ikke nok. Størst modstand kommer fra ledelsen, der, som medlemmer af den bureaukratiske klasse og partisaner af det gamle paradigme, ikke

tør iværksætte en management revolution, da ledelsen ikke kan vide, om den dermed har afviklet sin egen rolle (Ibid., pp. 15, 97).

Ændringerne bør ikke fremkomme som reaktion på katastrofer, i betydningen; når noget er gået galt. I stedet bør organisatoriske ændringer indbygges som autonome processer på linje med kroppens. Der afsluttes med en fremtidsvision om den frigjorte medarbejder, hvis menneskelige egenskaber som kreativitet og passion kan forenes med arbejdslivets behov for innovation, effektivitet og konkurrencedygtighed. Web-teknologien ses som det værktøj, der kan understøtte processen af åbenhed, retfærdighed, nærdemokrati, kommunikation og koordinering (Ibid., p. 250ff).

5.3.1. Diskussion

Hamel og Breens (2007) visioner om et nyt ledelsesparadigme bygger på organisationernes (og kapitalismens) traditionelle rationaler; profitgenerering og effektivitet, eller *performance*. Organisationens evne til at skabe værdi, forstået som salgbare varer eller tjenesteydelser er dens primære formål og organisationens kvalitet bedømmes ud fra *performance* sammenlignet med konkurrenterne, evt. varieret ved at betragte *performance* over en tidsperiode. Alle andre målsætninger, som fx medarbejdertilfredshed, miljømæssige hensyn, lav medarbejderomsætning m.m. ses som midler, der helliger det overordnede mål om *performance*. Det arbejdsmiljømæssige perspektiv er integreret i organisationsperspektivet forstået på den måde, at hvis blot organisationen evner at skabe et arbejdsmiljø, som gennem en form for frisættelse af medarbejdernes kreative potentialer kan skabe en innovationsorienteret organisation, opstår der ikke individuelle og relationelle konflikter og problemstillinger.

Organisationerne har bl.a. fokus på økonomisk rentabilitet og er nødt til at være konkurrencedygtige for at kunne overleve. Når udviklingen som beskrevet tidligere fordrer en anderledes måde at producere på, andre produkter, et andet indhold i arbejdet og andre mere personlige kompetencer hos medarbejderne, er det vel, som det også fremføres, naturligt at også organisering og styring af arbejdet må forandres. Men når der argumenteres for, at en organisation, der passer til fremtiden – gennem de foreslåede ledelses- og organisationsmæssige tiltag – også er en organi-

sation, der passer til mennesker (Ibid. p. 255), foruddiskonteres et interessesammenfald, som nogle HR-afdelinger advokerer for, eksempelvis gennem værdibaserede udtalelser og principper, men som måske ikke altid er hensigtsmæssigt, idet der implicit kan vise sig problemer i form af arbejdsbetingede belastningsreaktioner som følge af internalisering af skyld.

Pfeffer & Sutton (2006)⁹⁰ fremfører i denne sammenhæng, at udlevelse af den enkeltes medarbejders (autentiske) tilbøjeligheder kan skade virksomheden. Eventuelle rollekonflikter mellem privatliv og arbejdsliv kan underminere arbejdstilfredsheden. Og på gruppeniveau kan der opstå modsætningsforhold til organisationen som helhed. Der kan skabes alliancer, vennetjenester, nepotisme, bestikkelse, bedrageri m.m. Mennesker handler ikke altid rationelt set fra organisationens perspektiv (p. 70).

Et åbent idémarked, som Hamel og Breen (2007) foreslår, synes i udgangspunktet at være en god idé i den betydning, at organisationen overordnet set kan profitere ved at udnytte de samlede ressourcer og kompetencer, men vurdering af idéerne og deres holdbarhed baseret på en form for tilkendegivelse fra organisationens medarbejdere behøver ikke at betyde, at de bedste idéer nyder fremme, hvilket i udgangspunktet må være målet hermed. Man kunne eksempelvis forestille sig, at medarbejdere viste interesse for projekter af sociale eller andre ikke organisationsrelaterede årsager. Som tidligere fremført kan medarbejdernes tiltagende involvering i organisationens beslutningsprocesser også medføre, at interessekonflikter bliver illegitime og konflikter udtrykkes indirekte (Lund & Hvid, 2007). Der åbnes ikke for sådanne perspektiver eller gives anvisninger på, hvorledes man som ledelse skal forholde sig hertil.

Et andet aspekt i det foreslåede, som ikke medtages, er, at i frit konstituerende grupper styret via belønning for performance, kan der opstå et stort gruppepres, skrappe arbejdsnormer, og en marginalisering af de svageste medarbejdere. Lønspredning

⁹⁰ Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense*. Profiting from Evidence-Based Management. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

gennem præstationsafhængig aflønning har vist konsistente negative konsekvenser, når arbejdet kræver blot en beskeden grad af interdependens og samarbejde, hvilket må siges at være en grundpræmis i det moderne fleksible arbejde (Pfeffer & Sutton, 2006, p. 128).

Vi vil i senere kapitler successivt diskutere andre elementer af Hamel og Breens (2007) forslag til fremtidig ledelsesforståelse, herunder at ledere bør vælges af og blandt medarbejderne og at der skal afsættes arbejdstid til kreativitet. Vi synes dog, at Hamel & Breen (2007) giver en række konstruktive og i forhold til meget anden litteratur innovative idéer til løsning af de ledelsesmæssige udfordringer og problemstillinger, om end vi også kan se en række uheldige konsekvenser heraf, som ikke direkte adresseres.

5.4 Evidensbaseret management

Pfeffer & Sutton (2006) argumenterer grundlæggende for, at man indenfor forretningsverdenen bør læne sig mere op af evidensbaseret management, end tilfældet er. De fremfører, at hvis evidensbaseret management tages alvorligt, kan det ændre den måde, hvorpå enhver *manager* tænker og handler, idet brug af bedre og dybere logik og ved i højest muligt omfang at tilføre fakta vil tillade ledere at gøre deres arbejde bedre (p. 13).

Pfeffer & Sutton (2006) omtaler en undersøgelse foretaget af dem selv, hvis formål var at undersøge, om påtaget venlighed i grunden har den ønskede effekt, jf. vores tidligere omtale af emotionelt arbejde og de sundhedsskadelige konsekvenser, dette kan have (Hochschild, 1983). Konklusionen var, at påtaget venlighed ikke har den salgsfremmende effekt, som var forudset (Ibid., p. 39). Undersøgelsen viser dog også, at de rigtige emotioner fremført i de rigtige situationer til de rigtige mennesker kan påvirke indtjeningen positivt og forstærke organisationskulturen. Fænomenet synes dog at være tildelt overdreven attributionsværdi i organisationerne. Mange organisationer har således skrevne eller uskrevne regler for, hvilke emotioner som er acceptable at udvise på arbejdet og hvilke, som ikke er - såkaldte *display rules*. Omkostningerne ved at tvinge medarbejdere til at simulere emotioner kan dog være

fremmedgørelse, fysiske og psykiske sundhedsproblemer og udtømming af kognitive og emotionelle ressourcer (Ibid., pp. 64f., 78). På baggrund af disse fund fremføres det, at i stedet for at forsøge at få medarbejderne til at være anderledes, end de er som mennesker, lader kompetente ledere i stedet medarbejderne vide, hvad de organisatoriske mål er, anviser retninger, hvormed målene kan nås og herefter, og i muligt omfang hjælper medarbejderne til at finde, designe og udføre de roller, der fører organisationen mod disse mål (Ibid., p. 81).

Med baggrund i en række systematiske kvantitative undersøgelser argumenteres det, at ledere under bestemte forudsætninger ikke blot kan påvirke organisationens finansielle og præstationsmæssige indikatorer såsom salg, overskud, produktivitet eller budget, men i lige så høj grad påvirker organisationens interpersonelle klima, tilfredshed og mentale sundhedstilstand hos medarbejderne. Undersøgelser rapporterer generelt, at mellem 60 og 75 % af medarbejderne uagtet domæne og typen af organisation finder, at det mest stressende aspekt af deres job er deres nærmeste overordnede. Undersøgelse efter undersøgelse demonstrerer, at dårlige ledere ødelægger medarbejdernes helbred, glæde, loyalitet og produktivitet (Ibid., p. 191).

Til gengæld viser andre undersøgelser, at ledere ikke har så meget kontrol over tingene i organisationerne, som folk og mange ledere egentlig gerne vil have. Der gives en række praktiske eksempler på ledere af store organisationer, der har udtalt, at de af forskellige årsager ikke havde den ultimative kontrol i organisationen, mest på grund af deres opfattelse af, at mellemlederne ignorerede direktiver oppe fra, når disse ikke var i overensstemmelse med egne opfattelser eller holdninger (Ibid., p. 197). På baggrund heraf stiller Pfeffer og Sutton (2006) spørgsmålet, om ledere skal have komplet kontrol over deres organisationer. Der henvises bl.a. til undersøgelser, der viser, at ledere gerne overvurderer egne evner og anlæg i bestræbelserne på at ville se sig selv i det bedst mulig lys, så de på den måde har det bedre med sig selv (Ibid., p. 126)⁹¹. Denne overdrevne tro på egne evner og indflydelse som leder ska-

⁹¹ *The self-enhancement effects*. Folks behov for at tænke mere positivt om sig selv, at opfatte sig selv som overlegne i forhold til andre på en lang række områder, ikke at kunne genkende egne fejl og mangel på kvalifikationer, at kreditere sig selv for succes, men forklare nederlag som udenfor egen kontrol. (Brown, J.D., 1986). *Evaluations of Self and Others, Self-enhancement Biases in Social*

der ofte organisationerne og medarbejderne og Pfeffer og Sutton (2006) argumenterer med henvisning til undersøgelser, der viser, at de bedste grupper præsterer bedre end de bedste individer, hvoraf følger, at beslutningskvaliteten forstærkes, når der er flere uafhængige input i processen. At placere ultimativ kontrol i hænderne på enkelte ledere krænker princippet om *checks and balances*, hvilket betyder, at et enkelt individ uanset omfanget af fejltagelse ikke kan gøre ubegrænset skade på organisationen. De store virksomheds- og finansskandaler er netop sket, hvor en enkelt eller få ledere har haft så stor indflydelse, at ingen andre har kunnet stille kritiske spørgsmål eller udfordre dem, hvorfor afbalanceret kontrol synes at være befordrende (Ibid., p. 199).⁹²

Pfeffer og Sutton (2006) fremfører, at selve essensen i at være et menneske er muligheden for at foretage valg og at handle – at være ansvarlig, at have kontrol over i det mindste nogle aspekter af vore liv og engageret i aktivt at skabe den verden, som vi lever i. Når disse opgaver gives til et andet menneske, uagtet dette menneskes dygtighed, klogskab og gode moral, er det at nægte mennesker at være fuldt i live og fuldt menneskelige.⁹³ Utallige organisatoriske undersøgelser viser, at det at have både en opfattet og reel kontrol over, hvad der sker i livet, er essentiel for den fysiske og psykiske sundhed for alle mennesker og det får os også til at prøve endnu hårdere (Ibid.).⁹⁴ Så mens ledere måske tænker, at tingene er bedre, hvis de har mere kontrol over deres organisation, lader overvejelser om beslutningskvalitet, engagement og implementering samt det grundlæggende ved at være menneske antyde, at for meget kontrol i hænderne på for få mennesker måske ikke er godt for hverken organisationen eller de medarbejdere, der arbejder i den.

Judgements. *Social Cognition* 4 (1986), 353-376; Kruger, J. og Dunning, D (1999): Unskilled and Unaware of It: How difficulties in Recognizing One's own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (1999) 1121-1134.)

⁹² Der henvises til *Social Interaction and Performance* i *Group Performances* af James H. David (1969).

⁹³ Der henvises til *Joy At Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job*, af Dennis W. Bakke (2005).

⁹⁴ Der henvises til Martin E. Seligman: *Learned Optimism* (1998) og Robert I. Sutton og Robert L. Kahn: Prediction, Understanding and Control as Antidotes to Organizational Stress, i *Handbook of Organizational Behavior*, ed. Jay Lorsch (1987).

På baggrund af ovennævnte synspunkter og argumenter om ledere og organisationer, opstiller Pfeffer & Sutton efterfølgende fundamentale retningslinjer for, hvorledes ledere kan designe og reflektere over deres adfærd i deres forsøg på at besvare spørgsmålet *What Should Good Leaders Do?* (Ibid., p. 200):

1. Alle forventer, at ledere har stor betydning, selvom de i grunden har begrænset påvirkning. Ledere er nødt til at agere, som om de har styr på tingene, udstråle selvtillid og tale om fremtiden, selvom de organisatoriske realiteter og deres egen begrænsninger indrømmes og begribes.
2. Eftersom ledere bukker under for de samme selv-fremhævende tendenser som alle andre, der forstærkes af den smiger, de modtager, har de en tendens til at tabe deres adfærdsmæssige hæmninger og handle destruktivt. Det er nødvendigt at undgå denne fælde og vedligeholde en attitude af klogskab og en sund dosis ydmyghed.
3. Fordi ønsket om at udøve den totale kontrol i sig selv er en halv sandhed, må effektive ledere lære når og hvor de skal gå af vejen og lade andre medarbejdere komme til. Somme tider er den bedste form for ledelse ingen ledelse.
4. Ledere har ofte den bedste påvirkning, når de hjælper til med at bygge systemer, hvor få magtfulde og fantastisk kvalificerede medarbejderes handlinger betyder mindst. Måske er den bedste måde at opfatte ledelse som opgaven at udarbejde organisatoriske systemer, teams og kulturer – at tilvejebringe forudsætningerne og vilkårene for, at andre kan lykkes.

5.4.1. Diskussion

Foruden deres grundlæggende budskab om at lægge evidensbaserede indsigter til grund for ledelses- og organisationsforståelser, er Pfeffer & Suttons (2006) anbefalinger vedrørende ledelse at inkorporere mere af personen og at medtage menneskelige behov i overvejelse, når arbejdet og organisationer skal designes. At lede de menneskelige sider af organisationerne ignoreres stadig mange steder og det er bekymrende, i det mindste hvis man er interesseret i at gøre organisationer mere effek-

tive og humane. Vi finder det interessant, at der i argumentationen for gode lederes adfærdskodeks, som man kunne kalde det, lægges op til, at lederen skal være ærlig og menneskelig, ikke forsøge at være andre end sig selv, ikke spille en rolle, men på den anden side skal opretholde et indtryk af, at man som leder har kontrol over sin organisation, fordi den generelle opfattelse i forretningsverdenen (bestyrelser, rekruteringsbureauer, managementfirmaer, HR-afdelinger) er, at det er ledere og det skal de også være. Vi har sympati for rationalet, idet Pfeffer og Sutton (2006) tager udgangspunkt i, hvordan virkeligheden ser ud i organisationerne og kontrol er stadig inkluderet i den fremherskende ledelsesopfattelse, som Pfeffer og Sutton (2006) underbygger med eksempler fra enkelte store amerikanske virksomhedslederes biografier og foredrag (Ibid., p. 201). Vi kan dog også få øje på eventuelle uheldige konsekvenser af denne ledelsespraksis, fx i relation til diskussionen om at simulere emotioner samt ikke mindst etiske problemer i forhold til grænsen til løgn og diskussionen om, hvornår og i hvor høj grad målet helliger midlerne.

Med tanke på fordringerne til den moderne leder og det miljø, som vedkommende skal agere i, jf. kapitel 3, synes Pfeffer og Suttons (2006) anbefalinger at kunne imødegå de udfordringer og problemstillinger, som vi diskuterede her, det være sig arbejdets grænseløshed og psykologisering, emotionernes tiltagende betydning, selvledelse og selvforvaltende grupper. Der er efter vores opfattelse ikke tvivl om, at lederen i lighed med de øvrige medarbejdere også i udførelse af sin lederrolle skal agere med sin personlighed og personlige kompetencer. Som også Paludan (2006) fremfører, er arbejdspladserne, der forudsætter veluddannede og kreative medarbejdere, i vækst og det kræver tilsvarende et større behov for ledelsesempati. Svagheden synes at være retningslinjernes generelle og almenmenneskelige karakter, set ud fra et pragmatisk synspunkt. Ledelse ifølge Pfeffer og Sutton (2006) tenderer mod at blive lig med almene sociale spilleregler, som vi gennem tiderne har opstillet som forudsætning for vores kultur og man kan som leder ikke hente detaljerede anvisninger på, hvorledes man skal udføre sine ledelsesmæssige opgaver.

Retningslinjerne er i samklang med Pfeffer og Suttons (2006) ledelses- og organisationsforståelse om at inkludere mere af personen og tage hensyn til de grundlæg-

gende menneskelige behov i organisationerne. Vi finder det i den forbindelse interessant, at Pfeffer og Suttons (2006) argumentation om at lade medarbejderne opleve kontrol og ansvar sker ud fra et alment humanpsykologisk perspektiv og har hermed et individperspektiv, ikke et organisationsperspektiv. Vi kan dog forestille os, at facit forbliver det samme, som når organisationerne og managementguruer fra et produktivtets- og rentabilitetsperspektiv argumenterer for medarbejderudvikling, selvledelse og ansvarliggørelse i organisationerne. Det bliver måske stadig til de selvledende grupper og autonomisering og større ansvarliggørelse i den enkeltes arbejde.

Pfeffer og Sutton (2006) omtaler ledelse som et personificeret begreb og fokuserer i deres synspunkter og argumentation meget på topledere og dennes adfærd, hvilket vi, uagtet de fremførte argumenters holdbarhed, godt kan stille spørgsmålstejn ved, i hvor høj grad denne præmis stadig gælder, jf. diskussionen om ledelse som et distribueret fænomen. Vi vil i kapitel 9 vende tilbage til denne diskussion.

5.5. Strategi og Udførelse

Rosenzweigs (2007)⁹⁵ grundlæggende ærinde er at besvare det markedsøkonomisk interessante og vigtige spørgsmål for organisationerne, hvad der skal til for at skabe høj præstation (engelsk: *What leads to high performance?*) I den forbindelse diskuteres ledelsens rolle i organisationerne, idet et af kernebudskaberne er, at det meste af nutidens managementforståelse er præget af illusioner, logisk inkonsekvens og fejlvurderinger og at dette præger forståelsen af, hvilke årsager, der egentlig ligger til grund for en given organisations præstationer. Rosenzweig (2007) fremfører, at for ledelse (såvel som for andre aspekter af en organisations præstationer) genkendes god ledelse som regel ikke, hvis ikke man på samme tid har en viden om organisationens økonomiske præstation. God ledelse undersøges og defineres altså udelukkende på baggrund af organisationer, som præsterer økonomisk godt i markedet, hvilket betyder, at der ikke kan udlede egentlige årsags-virknings sammenhænge (p. 58ff).

⁹⁵ Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect ...and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. Free Press, New York.

Som eksempel er Hamel og Breen (2007) et bud på en fremtidig ledelses- og organisationsforståelse, der ikke på samme måde som for Pfeffer og Sutton (2006) argumenterer ud fra anerkendt forskning på området. Hamel og Breen (2007) argumenterer bl.a. for deres ledelsesmæssige forståelse gennem en grundig beskrivelse af tre (amerikanske) organisationer (Whole Foods, W.L. Gore og Google), der netop anvender de foreslåede ledelsesmæssige principper og som samtidigt oplever succes i form af økonomisk vækst og fremgang. Denne form for identifikation af årsager med udgangspunkt i succesfulde virksomheder er, hvad Rosenzweig (2007) kalder for en "Glorie-effekt" (engelsk: *The Halo Effect*).

Udtrykket stammer iflg. Rosenzweig (2007) fra en undersøgelse foretaget af den amerikanske psykolog Edward Thorndike under første verdenskrig. Thorndike ville undersøge, hvorledes overordnede bedømte underordnede. Undersøgelsen viste bl.a., at kvalitative bedømmelser af soldaterne, om soldaten var god eller en dårlig soldat, i meget høj grad afhang af vedkommendes udseende, kropslige holdning og positur. Thorndike benævnte dette glorie-effekten (p. 50). Det er for de fleste mennesker svært at bedømme separate parametre uafhængigt af hinanden. Det er en almindelig foreteelse at blande dem sammen og at generalisere ud fra et begrænset vurderingsgrundlag af en bestemt karakter. Glorie-effekten er altså en måde, hvorpå vores psyke skaber et sammenhængende og konsistent billede for at reducere den kognitive dissonans, det er en slags mental tommelfingerregel, hvormed mennesker gætter om ting, som er vanskelige at bedømme direkte. Vi opsamler ofte information, som er relevant og synes objektivt og på baggrund heraf laver vi årsags-virknings slutninger på andre områder, hvor vurderingsgrundlaget er mere diffust og komplekst. For organisationer drejer denne type af objektiv information sig ofte om den finansielle præstation i form af økonomisk vækst og overskud. På baggrund af disse økonomiske præstationsdata udføres ofte vurderinger og konklusioner om andre ting, som ex. organisering og ledelse (Ibid., p. 51f.).

Rosenzweig (2007) argumenterer for, at langt de fleste erhvervs- og management-bøger lider under samme skavank. Det er få af disse bøger, der ikke bygger deres argumentation om at gøre dette og hint eller indføre bestemte principper i organisa-

tionen i jagten på bedre præstationer, på en forudgående viden om de økonomiske præstationer af de virksomheder og virksomhedsledere, der i samme bøger bliver brugt som eksempler på, at de foreslåede principper virker. Så meget desto mere, når det drejer sig om ledelse. *"For all the books written about leadership, most people don't recognize good leadership when they see it unless they also have clues about company performance from other things that can be assessed more clearly – namely, financial performance"* (Ibid., p. 61.).

Rosenzweig (2007) fremfører, at der grundlæggende er mange usikkerheder forbundet med ledelse og management i forretningsverdenen og det nærmeste, man på denne baggrund kan komme en definition på ledelse, er gennem besvarelsen af spørgsmålet om, hvad *company performance* egentlig drejer sig om, hvor svaret er *Strategy and Execution*. Strategi i den forstand, at den pågældende virksomhed skal differentiere sig på en eller anden vigtig måde i forhold til sine konkurrenter i markedet og udførelse i den forstand, at det drejer sig om at udføre de strategiske beslutninger i praksis. *"It refers to the way that people, working together in an organizational setting, mobilize resources to deliver on the strategy."* (Rosenzweig, 2007, p. 144).

5.5.1. Diskussion

Rosenzweigs (2007) budskab er på lige fod med Pfeffer og Sutton (2006) at indføre en højere grad af videnskabelig forankret og evidensbaseret forskning i studiet af organisationer. Rosenzweig (2007) argumenterer med dette grundlag selv for, at der i moderne organisationer ud over Glorie-effekten, er otte andre illusioner, som generelt bedrager ledere i organisationerne:

- *Illusionen om korrelation og kausalitet*. To ting kan korrelere, men vi ved ikke, hvad der fører til hvad. Medfører medarbejdertilfredshed forbedrede præstationer? Undersøgelser peger på, at det i overvejende grad er modsat, at forbedrede præstationer medfører højere medarbejdertilfredshed
- *Illusionen om den enkelte forklaring*. Mange studier viser, at en enkelt faktor – en stærk virksomhedskultur eller stærk ledelse – medfører forbedrede præstationer.

Men mange af disse faktorer er ofte korrelerende, effekten af den enkelte er normalt mindre end forudset.

- *Illusionen om at forbinde de virksomme punkter.* Hvis vi tager et antal succesfulde virksomheder og søger efter, hvad de har til fælles, vil vi aldrig kunne isolere årsagerne til deres succes, fordi vi ikke har mulighed for at sammenligne med mindre succesfulde virksomheder.
- *Illusionen om grundige undersøgelser.* Hvis de indsamlede data er af dårlig kvalitet, betyder det ikke noget, hvor meget der er indsamlet eller hvor sofistikeret, de anvendte analysemetoder har været.
- *Illusionen om vedvarende succes.* Næsten alle højt præsterende organisationer falder tilbage over tid. Forsikringen om en altid vedvarende skabelon for vedvarende succes er attraktiv, men ikke realistisk.
- *Illusionen om absolut præstation.* Organisationers præstationer er relativ, ikke absolut. En virksomhed kan på samme tid være foran og falde tilbage i forhold til konkurrenterne.
- *Illusionen om den forkerte ende af stokken*⁹⁶. Måske er det sandt, at en succesfuld virksomhed forfulgte en fokuseret strategi, men det betyder ikke, at fokuserede strategier ofte fører til succes.
- *Illusionen om organisatorisk fysik.* Organisatorisk præstation adlyder ikke uforanderlige naturlove og kan ikke forudsiges med videnskabelig nøjagtighed – til trods for vores ønske om sikkerhed og orden.

Rosenzweig (2007) benytter i sin argumentation en blanding af offentliggjorte videnskabelige undersøgelser, egne undersøgelser af de mest succesfulde amerikanske erhvervs- og managementbøger og deres datagrundlag samt udtalelser, artikler, tekster og bibliografier fra kendte amerikanske virksomheder og virksomhedsledere.

⁹⁶ Det engelske udtryk *the wrong end of the stick* kan oversættes med en misforståelse, at fuldstændigt misforstå eller forvrænge noget. Analogien skal ses i forhold til en spadserestok, som bruges med den forkerte side vendt opad, hvorved den er til meget hjælp for fodgængerne. Her blot oversat direkte.

Vi mener, at argumentationen holder, men også at konklusionerne for så vidt angår ledelsesforståelsen på den baggrund bliver en smule nedslående, nemlig "*at its core business performance retains a large measure of uncertainty*" (p. 143). Der er altså en lang række usikkerheder at tage hensyn til og man kan ikke anvisne detaljerede og generelle retningslinjer for, hvorledes en organisation rent ledelsesmæssigt bør håndteres. Situationen i organisationerne er for kompleks og i høj grad for uensartet til, at dette kan lade sig gøre. Hvis vi forfølger og tolker lidt på dette perspektiv, kunne det altså godt se ud som om, at der ikke er sikkerhed for, at eksempelvis tilfredse medarbejdere i organisationerne nødvendigvis fører til højere produktivitet, hvilket ellers er en af de præmisser, som hele HRM-bevægelsen hviler på og som mange har opfattelsen af, at det drejer sig som – tilfredse medarbejdere. I den forstand kan Rosenzweigs (2007) anvisninger i udgangspunktet ses som værende i modsætning til Pfeffer og Sutton (2006), der argumenterer for et fokus på fysisk og psykisk sundhed som basis for, at de menneskelige kompetencer kan foldes ud i organisationen og til gavn herfor.

Rosenzweigs (2007) perspektiv forbliver organisationens, ikke individets, i bestræbelserne på at besvare spørgsmålet, hvad der fører til høj organisatorisk præstation. Der gives derfor ikke mange indsigter og forståelser i forhold til ledelsesforståelsen i forhold til de udfordringer og problemstillinger, som vi har diskuteret i kapitel 3.

Rosenzweig (2007) argumenterer med henvisning til en undersøgelse udført af Mark Huselid fra Rutgers University sammen med Susan Jackson og Randall Schuler fra New York University, hvor påvirkningen af en organisations HRM aktiviteter blev undersøgt i forhold til organisationens præstationer. Undersøgelsen blev gennemført på en måde, så glorie-effekten blev minimeret og andre tiltag sikrede, at videnskabelige principper i højest mulig udstrækning blev anvendt. Undersøgelsens resultater understøttede det gamle argument, at investeringer i HR er en potentiel kilde til bedre virksomhedspræstationer. Men forfatterne til undersøgelsen advarede også om, at tiltag, der virker på en organisation med bestemte normer, traditioner og medarbejdere, måske ikke har samme effekt på andre organisationer. Effektive tiltag forbliver dermed usikre at definere (pp. 77ff, 152).

Samlet set mener vi, at Rosenzweig (2007) med sine budskaber og sin argumentation generelt har bibragt os vigtige indsigter og forståelser i forhold til at kunne forstå moderne organisationer og deres eksistensbetingelser samt vore muligheder for at kunne give bud på ledelsesforståelser og –praksis i relation til det moderne arbejde med dets fordringer til og indhold af kreativitet.

5.6. *Hvorfor er managementlitteraturen så udbredt i dag?*

Rosenzweig (2007) taler i sin besvarelse af spørgsmålet bl.a. om en af de største amerikanske succeser på området, bogen *Good to Great* af Jim Collins, der blev udgivet i 2001 og som i 2005 passerede 3 mio. solgte kopier og stadig sælger godt (p. 128).

Verden er kaotisk og uforudsigelig og sådan opleves dagligdagen i organisationen også af mange virksomhedsledere, hvis man skal tro meningsdannere såvel som forskellige genrer af litteraturen. Der søges efter sikkerhed, når der skal manøvreres gennem globaliseringens udfordringer. Og sikkerhed præger langt de fleste af managementlitteraturens bestsellere, der oftest tilbyder hver deres egen sikre vej til garanteret succes for virksomheden. *"We like to believe that some cosmic order makes the business world a just and predictable place, ruled by precise laws."* (Rosenzweig, 2007, p. 126).

Når amerikanske management bestsellere som *In search of Excellence* og *Built to Last* netop er blevet store salgsmæssige succeser, er det ikke, fordi de i deres påståede videnskabelige tilgang til deres undersøgelser og analyser opfylder de højeste evidenskriterier, men fordi det er fantastiske historier. Ikke én af de nævnte, eller for dens sags skyld mange andre i samme genre, indrømmer det centrale problem, som frarøver dem validitet, at når informationsindhentning hviler på artikler fra populærpressen, på *business school case studies* og på retrospektive interviews, er deres data kompromitteret af glorie-effekten (Ibid., p. 128).

Der findes til gengæld studier af *performance*, som er videnskabeligt funderet og som sådan forsøger at undgå glorie-effekten. Et eksempel herpå, udført af Marianne Bertrand fra University of Chicago og Antoinette Schoar fra MIT, undersøgte, om

virksomhedens præstationer var påvirket af den administrerende direktørs personlige lederstil. Fundene tydede på, at ledere i høj grad har deres egen foretrukne lederstil og at denne kunne forklare omkring 4 % af variansen i virksomhedernes præstation. Det er et statistisk signifikant resultat, men det er næppe en medrivende historie. Ikke mange ledere vil blive imponeret, hvis man fortæller, at hvis I gør alle de her ting – alt andet lige – så vil virksomhedens præstationer forøges med 4 %. Grundig videnskabelig forskning fører sjældent til medrivende historier. (Ibid., p. 133).

Nick Bloom fra London School of Economics og Stephen Dorgan fra McKinsey forsøgte ligeledes at undersøge sammenhængen mellem specifikke management tiltag og virksomhedens præstationer, idet de spurgte sig selv *What leads to excellent performance?* De udførte deres kvalitative undersøgelser i så stor overensstemmelse med kravene til evidens, som det kunne lade sig gøre, ved bl.a. tilfældig udvælgelse af virksomheder og ved at skjule det egentlige formål med undersøgelsen både for den interviewede og intervieweren (double-blind). Deres undersøgelse viste, at specifik management praksis kunne forklare omkring 10 % af den totale varians i virksomhedernes præstationer. En virksomhed, der overalt adopterede *best practices*, lige fra produktion og kundeservice til HRM og økonomi, kunne altså slå en efternølvirksomhed med 10 %. Resultatet er statistisk signifikant og meget brugbart, men det er langt fra managementlitteraturens løfter om, at hvis en virksomhed indfører et givent sæt af ledelsesprincipper, vil det føre til stor og varig succes (Ibid., p. 134).

Rosenzweig (2007) citerer den britiske forfatter Christopher Booker fra bogen *The Seven Basic Plots*, der beskriver syv komplotter, der huserer i historier på tværs af kulturer og æraer. En af disse benævnes *Rags to Riches* og forklares således:

"Few things have more consistently appealed to the fantasies of mankind than the dream of emerging from obscurity to fame and fortune. We see it in the people's perennial dream of having their humdrum lives miraculously transformed by a lottery win or conceiving some idea that will bring fabulous riches, or simply by being plucked out from the anonymous crowd to become the focus of attention or celebrity." (p. 129).

Problemet er ifølge Rosenzweig (2007), sagt med et citat fra Stephen Jay Gould i hans bog *Full House: The Spread of Excellence from Plato to Darwin*, 1996:

"We are story-telling creatures, products of history ourselves. We are fascinated by trends, in part because they tell stories by the basic device of imparting directionality to time, in part because they so often supply a moral dimension to a sequence of events; a cause to bewail as something goes to pot, or to highlight as a rare beacon of hope. But our strong desire to identify trends often leads us to detect a directionality that doesn't exist, or to infer causes that cannot be sustained." (p. 127).

Vi henviser til kapitel 4, hvor vi diskuterede, hvorfor kreativitetsdiskursen er så udbredt i dag. Vi ser en parallel hertil, idet vi mener, at det er lignende tendenser og årsager, der er på spil i forhold til managementlitteraturens popularitet. Det moderne menneske må på grund af de manglende sociale markører, radikaliseringen af den enkeltes frie valg og daglige oplysninger om nye risici og svigtende systemer leve med en større grad af usikkerhed og en hær af rådgivere, konsulenter og en boomende selvhjælps- og managementlitteratur står klar til at fortælle, hvorledes der bedst kan navigeres i forhold til den enkelte og organisationen (Jørgensen, 2002, p. 91).

5.7. Opsummering

Vi har i dette kapitel diskuteret ledelsens egentlige rolle og efterfølgende ud fra tre kilder indenfor managementlitteraturen diskuteret nogle bud på en ledelsesforståelse og –praksis, som kunne være mulige løsninger på de moderne vidensintensive organisationers udfordringer og problemstillinger.

Vi har fundet, at ledelse i en eller anden forstand er nødvendig i organisationerne, om end det kan diskuteres på hvilken måde, ledelsen skal struktureres og udføres i praksis. Der synes både at være en opfattelse af noget universelt og noget iboende menneskeligt i ledelsesbegrebet forstået på den måde, at det for mange er indiskutabelt at anvende ledelse som element i organisationsmæssig sammenhæng.

Organisatorisk ledelse lader sig lettest definere gennem de opgaver, der identificeres af de forskellige forfattere. Vi ser det som en ledelsesopgave at varetage rekruttering, fastholdelse og udvikling af organisationens medarbejdere. Ligeledes synes en form for overordnet mål og retningsangivelse i organisationerne at pege mod en ledelsesopgave.

Hamel og Breens (2007) bud på en ledelsesforståelse, der peger fremad, mener vi er inspirerende og der er lighedspunkter mellem disse synspunkter og Pfeffer og Sutton (2006) i den forstand, at begge mener, at de samlede ressourcer, der ligger i organisationerne i form af medarbejderne og deres kompetencer, bør udnyttes. Pfeffer og Sutton (2006) er dog ikke så radikale i deres tilgang, hvor Hamel og Breen (2007) i princippet mener, at samtlige medarbejdere bør kunne byde ind på samtlige områder af organisationens liv og domæner, hvis den enkelte synes, at man har noget at bidrage med. Vi kan dog få øje på nogle uheldige konsekvenser af Hamel og Breens (2007) ledelsesmæssige visioner ud fra et arbejdsmiljø synspunkt

Empatisk ledelse synes at være Pfeffer og Suttons (2006) bud på en fremtidig ledelsesmæssig forståelse og heri er vi enige. Lederen er og bliver i en eller anden forstand nødt til – i lighed med kravene til den moderne medarbejder – at anvende sine personlige psykologiske ressourcer i ledelsesmæssige situationer. Med Rosenzweigs (2007) synspunkter på organisationernes forskelligheder, hvorfra vi ikke kan støtte os til sikre retningslinjer for ledelsespraksis, forøges usikkerheden, og ledelse kan derfor blive som en form for trial-and-error. Mere håndfast synes Rosenzweigs (2007) budskab at være, at den enkelte organisation må overveje, hvem de selv er, hvilke normer, traditioner, værdier og ikke mindst medarbejdere, der former den specifikke organisation og dens kultur og i øvrigt overveje, hvilken markeds-mæssig situation, som den pågældende organisation står overfor. Herefter kan der træffes beslutninger om aktuelle handlinger og adfærd, også på det ledelsesmæssige område.

Med ovennævnte in mente og med tanke på Rosenzweigs (2007) budskab om den populære managementlitteratur vil vi i næste kapitel lidt nærmere studere et konkret dansk bud på en ledelsesforståelse fra en dansk vidensintensiv organisation anno

2008. En ledelsesforståelse, der samtidigt hævder at være en universel løsning, der virker.

6. Et dansk bud på en ledelsesforståelse

6.1. Indledning

Hamel og Breens (2007) anbefalinger til et nyt ledelsesparadigme inkluderer bl.a., at lederne bør vælges af og blandt medarbejderne. Tanken er, at ligestillede vælger lederen blandt deres midte, hvorved man opnår, at lederen også opfattes som sådan af sine medarbejdere, altså at autoriteten er på plads og givet af medarbejderne. Lederen kan også afsættes af medarbejderne, der når som helst kan udpege en anden (p. 88f.).

Sørensen og Kjær (2008)⁹⁷ præsenterer og argumenterer for fordelene ved som organisation at implementere og anvende en bestemt model for intern lederudvælgelse og -udvikling. Der er i denne model dog ikke som i Hamel og Breens (2007) tilfælde tale om total medarbejderbestemmelse, men om et styret koncept, hvor ledertalenter rekrutteres blandt bankens medarbejdere.

Sørensen & Kjær (2008) giver et bud på moderne dansk ledelsesforståelse, baseret på Saxo banks værdier, menneskesyn og opfattelse af og tilgang til nogle af de udfordringer og problemstillinger, de som dansk vidensintensiv virksomhed oplever i dagligdagen. Når dette perspektiv medtages i specialet, er det for at give et eksempel på et konkret dansk perspektiv på moderne ledelsesforståelse og for at få indsigt i en virkelighed, som den fremstilles at tage sig ud i en konkret virksomhed.

Sørensen & Kjærs (2008) påstand er, at systematisk intern rekruttering og udvikling af egne ledere er at foretrække frem for ekstern lederrekruttering. *Den interne forsyningsmodel* præsenteres som en løsning på ikke blot Saxo Banks, men alle organisationers ledelsesmæssige udfordringer og det påstås, at der med denne model skabes

- en klar organisatorisk forståelse og et fælles sprog for ledelse
- en objektiv identificering og udvælgelse af ledelsestalenter på alle niveauer i organisationen

⁹⁷ Sørensen, D & Kjær, E. (2008). *Talentfabrikken. Intern Lederrekruttering*. København. Børsens Forlag.

- en lærende organisation, hvor udviklingen af ledelsestalentet varetages af lederne selv som en integreret del af jobbet
- en effektiv efterfølgerplanlægning og talentmobilisering hele vejen op gennem organisationen.

6.3. Saxo Banks værdigrundlag og ledelsesfilosofi

Bankens værdigrundlag fremstilles som stærkt inspireret af filosofen og forfatteren Ayn Rand (1905-1982), der med sit skønlitterære forfatterskab var vendt mod alle former for kollektivism og fremhævede individets ret og ansvar. Det fremføres, at hun er brugt som fundament og inspiration til formulering af bankens såkaldte *Corporate Statement* (Ibid., p. 29f.).

Corporate Statement, der bl.a. ses som middel til at motivere, fastholde og udvikle medarbejderne og som en slags pejlemærker for organisationens og medarbejderes adfærd, er et eksempel på organisationernes tidligere omtalte skifte fra udelukkende at have fokus på aktieejerne (*shareholders*) til nu at have et bredere fokus på interessenter (*stakeholders*). Saxo Banks interessenter er defineret som henholdsvis *shareholders, employees og clients and partners*. Specifikt for medarbejderne formuleres, at det drejer sig om *"to motivate, challenge, fulfill, and reward employees, enabling us to develop and excel in our professional careers and reach our personal goals."* (Ibid., p. 30). Formuleringen ser vi som et eksempel på tidligere omtalte assimileringsopfattelse mellem organisationen og medarbejdere og for arbejdets tiltagende udbredelse til det øvrige liv, når medarbejderne ses at kunne udvikle sig og skabe professionel succes samtidig med, at deres personlige mål nås. Individuelle præferencer er dermed i bankens perspektiv lig med organisationens.

Banken har formuleret syv kerneværdier; *rationality, independence, integrity, honesty, justice, productivity, pride* og som en form for operationalisering heraf har man yderligere formuleret såkaldte *Rules of Engagement*:

- OWNERSHIP: Think and act like a business-owner. Become a role model.
- CLIENT FOCUS: Treat our clients as your partners – remembering that it is only through true partnership that we will all succeed in reaching our goals.

- Retain our competitive advantage by ensuring that you are uncompromising in your focus on successful execution.
- IMPROVEMENT: Seek constantly to improve processes, procedures and performance.
- COMPLIANCE: Comply diligently with our business procedures and security instructions, and report observed breaches immediately.
- QUALITY: Ensure that the work you deliver meets appropriate standards of quality.
- COMMUNICATION: Ensure that all your communication whether written or verbal, is relevant, honest, accurate and timely.
- PASSION: Be passionate about your work and be proud of both your own and Saxo Bank's achievements.
- DISCIPLINE: Take a disciplined and structured approach to the task in hand.

Begrebet *Rules of Engagement* er oprindeligt et militært udtryk, hvor det bruges i betydningen "regler for magtanvendelse". Saxo Bank har altså valgt at bruge et militært udtryk som overskrift på deres medarbejderes adfærdskodeks. En kritisk tolkning heraf er, at banken opfatter det daglige liv i banken og på det finansielle marked som krigslignende, hvilket ihukommende den aktuelle finanskriser måske heller ikke er uforståelig. De syv "regler" synes endvidere at være meget dikterende og næsten ultimative i sin bydemådeformulering. Som medarbejder synes det vanskeligt ikke på et eller andet tidspunkt at komme til at "forbryde sig" herimod.

Saxo Banks ledelsesfilosofi er inspireret af Jack Welch⁹⁸ og den såkaldte *Welsh-model* er ifølge Sørensen og Kjær (2008) enkel og effektiv og kan sammenfattes i tre principper; vær konkret, vær oprigtig og differentiér. Med disse principper retfærdiggøres en klar politik for kvartalvis bonusudbetaling baseret på den enkelte medarbejders præstation i perioden. Sammen med sin bonus gives en konkret og oprigtig feedback fra nærmeste chef om, hvad vedkommende har gjort godt og hvad der kan

⁹⁸ Jack Welch, en levende legende indenfor "business" – verdenen, gennem 20 år CEO for den amerikanske 400.000 mand store og globale industrikoncern General Electric (GE) og den direktør, der siges at have skabt den største stigning i markedsværdi i historien (over 380 mia. dollars). (Rosenzweig, 2007, pp. 28, 38, 43; Sørensen & Kjær, 2008, p. 11f.).

forbedres det kommende kvartal. Chefen modtager ved samme lejlighed feedback fra medarbejderen. Den endelige bonus er et resultat af medarbejderens indfrielse af en række hårde præstationsindikatorer, såkaldte Key Performance Indicators (KPI'ere) (fx antallet af nye kunder og aktivitet på handelsplatformen) samt nogle blødere indikatorer på værdierne i banken. Differentieringen kommer til udtryk ved, at de bedste 20 % får en tårnhøj bonus, de 70 % i midten får en konkurrencedygtig bonus og de 10 % dårligste tildeles ikke bonus. Desuden afskediger Saxo Bank hvert år de ca. 10 % dårligst præsterende medarbejdere for, som det siges, *"at sende et budskab til resten om, at man skal præstere og skabe værdi for at være ansat i Saxo Bank."* (Ibid., p. 31).

Pfeffer og Sutton (2006) stiller dog som tidligere nævnt spørgsmålstegn ved, om organisationers præstationer er drevet af økonomiske incitamenter. De fremfører, at bonusordninger ofte hviler på den falske, men fremherskende præmis, at mennesker er mere motiveret af ydre jobkarakteristika som løn, end indre jobkarakteristika såsom det at have et meningsfuldt arbejde og have kontrol over sit arbejde (p. 115). Bonus kan have en motiverende effekt (motivere til større præstation), en informativ effekt (signalere hvad for ledelsen er vigtigt) og en udvælgelseeffekt (tiltrække de for organisationen rigtige medarbejdere). Bonusordninger har imidlertid kun disse ønskede effekter, hvis ganske bestemte forudsætninger er opfyldt. Fx gælder det for den motiverende effekt, at bonus kun virker, hvis idéen om differentieret medarbejderviden og –evner virkeligt producerer forskelligheder i præstationerne og når udbyttet af indsats udelukkende er under den enkelte medarbejders kontrol. Hvis det omvendt ikke det forholder sig således, skaber bonusordninger i stedet frustrationer, utilfredshed og konflikter (Ibid., p. 112).

Med tanke på den teamafhængighed i opgaveudførelsen, der præger det moderne arbejdsmarked og som også ud fra bogen anslås at være tilfældet i Saxo Bank samt omgivelsernes indflydelse på bankers præstationer generelt, igen som den aktuelle finanskriser er et godt eksempel på, kan man stille spørgsmålstegn ved, om denne præmis holder i Saxo Bank.

6.4. Den brændende platform

Fordelene ved intern lederrekruttering begrundes primært i eksterne konkurrence- og samfundsforhold, som de har set ud på arbejdsmarkedet de sidste 5-7 år. Det vil sige de små fødselsårganges introduktion på arbejdsmarkedet, den lave arbejdsløshed, højkonjunkturerne og Danmarks relativt høje skattetryk, der ifølge forfatterne gør landet lidet attraktivt for udlændinge. Det skæve forhold mellem udbud og efterspørgsel skaber et marked for talent, hvor virksomhederne headhunter fra hinanden, hvilket er med til at skrue prisen op. Rekrutteringsbureauerne har fuld beskæftigelse og medarbejderne kan vælge og vrage mellem arbejdsgivere efter forgodtbefindende. Den tilgængelige talentmasses udnyttelse forringes som følge af medarbejdernes konstante bevægelse mellem virksomheder i jagten på den størst mulige løncheck og de bedste goder. Organisationer har til gengæld brug for stabilitet og kontinuitet for at skabe en bæredygtig forretning. Arbejdskraften omtales noget nedsættende som *zappere*, der, når der er brugt tid og penge på at lære vedkommende op i virksomheden, atter lader sig lokke af en konkurrent, som så får udbytte af den erhvervede kompetence (Sørensen & Kjær, 2008, p. 33f.).

Det synes, med tanke på de foregående afsnit i dette speciale, at være en noget forenklet opfattelse af forholdene, som forfatterne i øvrigt fremstiller som generelle, og den støttes ikke af nogen form for objektiv dokumentation. Der kan fx sættes spørgsmålstegn ved, i hvor høj grad det danske skattetryk faktisk holder udenlandsk arbejdskraft væk. Som vi har set i det foregående kapitel, er der andet end løn, der motiverer den moderne medarbejder⁹⁹.

Dernæst lider gennemgangen af udfordringerne på arbejdsmarkedet af en kontekstuel logisk selvmodsigelse. På den ene side hylder Saxo Bank individualismen og kvartalsvis bonusudbetalinger og på den anden side begræder de den stigende zap-
perkultur i individernes jagt på *"den størst mulige løncheck og de bedste goder"*, som det fremføres. Ifølge Paludan (2006) skulle man hellere omtale nutidens unge

⁹⁹ Et indslag i TV-Avisen på DR1 marts 2009 om tiltrækning af udenlandske forskere og andre akademikere til universiteter og virksomheder fremførte, at det i høj grad handlede om opfattelsen af Danmark som et meget trygt og sikkert land at opholde sig i, der var udslagsgivende i valget heraf.

som kritiske i stedet for at kalde dem zappere. De er trods alt vokset op i et samfund under forandring og ved godt, at stilstand er dræbende og livet for kort til kedelige arbejdsopgaver.¹⁰⁰

Svaret på udfordringerne i den moderne organisation er ifølge Sørensen og Kjær (2008) at vende blikket indad og begynde at udvikle talenter fra organisationens egne rækker. Hermed sikres et konstant flow af ledelsestalent, der kan mobiliseres når som helst og hvor som helst, konsekvensen af uforudsete opsigelser minimeres og det undgås, at betydningsfulde ledelsesposter står ubemandet hen i længere perioder (p. 33f.).

Der synes med reference til Hamel og Breen (2007) at være gode grunde til at vælge og anvende intern lederrekruttering i en organisation, frem for at "stjæle" fra hinanden, som Sørensen og Kjær (2008) omtaler det almindelige flow på arbejdsmarkedet. Lederne har kendskab til organisationen og har erfaring herfra, hvilket er en fordel jf. Pfeffer & Sutton (2006, p. 94), lederne har været igennem et til organisationen tilpasset udviklingsforløb og kender organisationskulturen, virksomheden kan hurtigt besætte vakante lederstillinger og til en vis grad også styre den løbende udskiftning og rekrutteringsomkostninger samt "oplæringstiden" for den nyansatte minimeres.

6.5. Nogle kritiske bemærkninger

Sørensen og Kjær (2008) er endnu et eksempel på *Glorie-effekten* i aktion, når Den Interne Forsyningsmodel som det fremføres får attribueringsværdi i forhold til Saxo Banks økonomiske præstationer og når modellens implementering fremstilles som løsningen på de organisatoriske udfordringer. Der er på ingen måde belæg for kausalitet mellem disse variable (jf. Rosenzweig, 2007, pp. 61f, 72ff). Dernæst hviler Sørensen og Kjær (2008) på den samme indbyggede logik som fleste management-bøger, at når blot andre virksomheder gør ligeså, så får de også succes ligesom Saxo Bank. "*Go do likewise, and succes can be yours, too.*" (Rosenzweig, 2007, p.

¹⁰⁰ Paludan, J.P. (2006). 2015 – er der stadig brug for ledere? *Ledelse i dag*, december 2006. (Paludan, 2006).

88). Som vi har set det i forrige kapitel, er organisationers forudsætninger og situation så forskellige, at der ikke kan opstilles enkle og generelle modeller for, hvad der fører til bedre præstationer og succes.

Som vi har diskuteret tidligere, synes tendensen indenfor organisationerne at gå mod mere fleksible organisationsformer, fladere hierarkier, stor selvbestemmelse osv. Sørensen og Kjær (2008) giver indtryk af et organisatorisk fokus på "trimmet produktion" og man kan spørge, i hvilket omfang dette egentligt repræsenterer noget kvalitativt nyt og anderledes, eller om der blot er tale om en avanceret form for taylorisme. Den stærke fokusering på ressourceudnyttelse og effektivitet kan i foreliggende eksempel godt minde om Scientific Management-inspirerede tiltag og kan ses som et eksempel på det, som Hamel og Breen (2007) har fremført vedrørende nutidens virksomheders fremherskende ledelsesforståelse. Fx når det jf. Corporate Statement forventes, at medarbejderne ikke blot skal være funktionelt, men også tidsmæssigt fleksible og handle ubetinget på virksomhedens præmisser. Andre eksempler herpå er "*Når alle opgaver er klart defineret...*" (p. 85), hvilket indikerer en tro på, at dette er gennemførligt. Rosenzweig (2007) og andre lader antyde, at vilkårene for såvel ledelse som medarbejdere i den moderne organisation er langt mere komplekse og uoverskuelige. Endvidere er Saxo Banks fokus på klare snitflader, processer og procedurer, der skal efterfølges til fuldkommenhed, jf. bl.a. Corporate Statement og senere (Sørensen & Kjær, 2008, pp. 30, 103).

Bankens medarbejdersyn kan siges at komme indirekte til udtryk fra tid til anden, bl.a. gennem ordvalg som "*Tværtimod forringes **udnyttelsen** af den tilgængelige talentmasse (...)*" (ibid., p. 33, vores fremhævelse) og ved gennemgangen af kendetegnene for den gode medarbejder (ibid., p. 73ff.):

- *den gode medarbejder får lederen til at tage sig godt ud over for sin chef,*
- *en person, der benhårdt afgrænser sit fokus til det, han er blevet bedt om at leve på,*
- *den gode medarbejder er disciplineret,*
- *besidder faglig forståelse og nødvendig ekspertise.*

Sociale færdigheder nedtones som noget, der ikke er så nødvendigt på medarbejderniveau (Ibid., p. 75) og noget, der først skal tillæres, når et talent forfremmes til førstelinjeleder (Ibid., p. 91).

Der gives i det hele taget et udtryk for en klippefast opfattelse af, hvorledes lederudvikling kan foregå i organisationer i dag. Enten er der den rigtige måde – Den Interne Forsyningsmodel – eller også foregår det efter *traditionelle ledelsesmodeller* (Ibid., p. 71). Variationer indenfor disse poler synes ikke at forekomme i nævneværdigt omfang ifølge forfatterne, hvilket man måske godt kan betvivle.

Sørensen og Kjær (2008) anvender ikke på samme måde som eksempelvis Pfeffer og Sutton (2006) og Rosenzweig (2007) dokumentation for deres påstande, eksempelvis om hvorledes forholdene er på arbejdsmarkedet for virksomhederne og for medarbejderne. Eksempler på sådanne udokumenterede påstande er:

- *”Mange nye ledere udvælges på grund af deres tekniske eller personlighedsmæssige forudsætninger snarere end deres potentiale for faktisk at lede det team, den funktion eller forretningsenhed, som den givne ledelsesopgave indebærer. Der synes at herske en generel fejllantagelse blandt mange virksomhedsledere, at såfremt en person klarede sig godt i sit foregående job, så går det sikkert også i det næste”* (Ibid., p. 38).
- *”Det er blot en kendsgerning, at der er for få ledelsestalenter til at dække arbejdsmarkedets behov.”* (Ibid., p. 40).
- *”Hvis et eller flere medlemmer af et team ikke præsterer optimalt, går det ud over teamets samlede resultat. Værre endnu er det, hvis det er lederen, som ikke præsterer tilfredsstillende. Og jo højere oppe i hierarkiet han er placeret, jo større konsekvens får det.”* (Ibid., p. 40). Denne påstand bestrides som tidligere nævnt af Pfeffer & Sutton (2006) i forbindelse med, i hvor høj grad ledere i det hele taget kontrollerer deres organisationer (p. 187ff.).

Sørensen og Kjær (2008) henviser som en form for dokumentation for bankens virksomme tiltag på ledelsesområdet, til den amerikanske forfatter Jim Collins og hans management bestseller *Good to Great* og de fund, som hans forskergruppe gjorde

(Ibid., p. 41ff). Validiteten af disse fund, de fundne årsagers attribueringsværdi og kausaliteten i det hele taget bestrides af Rosenzweig (2007), der primært kritiserer indsamlingen af data som mangelfuld og farvet, hvilket har med de anvendte kilder og de interviewspørgsmålenes udformning at gøre. *"Interview questions of this nature, where managers are asked to look back and explain what happened, rarely produce valid data, since retrospective self-reporting is commonly biased by performance."* (p. 119).

6.6. Den hykleriske organisation

Et generelt indtryk af Sørensen og Kjærs (2008) fremstilling af forholdene i Saxo Bank er, at der er tale om en type virksomhed, der i sin grundsubstans er helt traditionel, men som har indoptaget og italesat disse ved hjælp af tidens retoriske HR-formuleringer og -begreber, hvorved den fremstår som moderne.

McGregors teori X og teori Y kan som omtalt i kapitel 3 ses som en slags status for Human Relations-skolens tilgang til arbejdet og samtidig som kimen til en egentlig Human Resource-tankegang. Teori X er betegnelsen for den traditionelle ledelsesform, hvor de ansatte belønnes (økonomisk), kontrolleres, straffes og overvåges. Menneskesynet bag er, at ansatte pr. definition er dovne og uvillige og kun optaget af at få opfyldt egne behov. McGregor mente, at der var tale om selvopfyldende profetier. Når ledelsen behandlede de ansatte, som om de var dovne og egoistiske, så blev medarbejderne dovne og egoistiske.

Heroverfor satte McGregor teori Y som udtryk for en ledelsesfilosofi, hvor de ansatte udgør en væsentlig ressource, der skal plejes og behandles med omtanke for at yde deres bedste. Med udgangspunkt i Maslows behovspyramide opstillede han nogle retningslinjer for en Human Resource-tilgang. De ansatte besidder potentialer i retning af at arbejde for virksomhedens mål, at påtage sig et ansvar osv. God ledelse handler om at tilrettelægge de organisatoriske rammer sådan, at de ansatte får opfyldt deres egne mål samtidig med, at de arbejder for virksomhedens mål. Sådanne organisatoriske rammer skabes fx gennem decentralisering og delegering af ansvar, jobudvidelse, konsulterende ledelse og synlig værdsættelse af de ansattes indsats.

Vi mener, at Saxo Bank retorisk har et Y – menneskesyn, mens det til gengæld skinner igennem, at X- menneskesynet dominerer de antagelser og overbevisninger, der begrunder ledelsesforståelsen, HR-procedurene og konkret leder- og ledelsesadfærd.

Dermed kan Saxo Bank sammenlignes med den hykleriske organisation, som Brunsson (2002)¹⁰¹ foreslår som et rammende begreb i det moderne organisatoriske liv. Hykleri ses som en løsning mere end et problem, det har nogle moralske fordele og er ofte umuligt at undgå. At koordinere de organisatoriske medlemmers indsats i bestræbelserne på at producere varer eller tjenesteydelser, ses gerne som det egentlige formål med organisationer. Managementlitteraturen er, som vi tidligere har været inde på, fyldt med råd om, hvorledes den koordinerede indsats mest effektivt kan tilvejebringes. Men moderne organisationer er ikke kun udfordret på sådanne konsistente krav, men også på mere selvmodsigende og konfliktende krav, som eksempelvis hensynet til effektivitet og økonomisk rentabilitet i forhold til hensynet til den enkelte medarbejders behov og forventninger, hvilket bl.a. kommer til udtryk i de ledelsesmæssige udfordringer og problemstillinger, som vi har diskuteret i kapitel 3.

Udover at organisationer i dag skal være profitable, skal disse også tilbyde ansættelse, en vis form for tryghed i ansættelsen, en god løn, et godt arbejdsmiljø og god service til kunder og samarbejdspartnere, undgå forurening af miljøet, medvirke til eksportindtjening og bruttonationalproduktet og den generelle fremgang og velfærd i det land, som organisationen hjemhører i. Det er ikke nemt for en organisation at tilfredsstille alle disse krav, hvorfor hykleri ofte er svaret i sådan en verden, hvor hykleri i snæver betydning ses som forskellen mellem retorik og handling. (Brunsson, 2002, p. xiff.).

"In conclusion we could say that the action organization is systematic in *not* adopting normative models of rationality. In a complicated world it cultivates a single perspective and a single idea about how it functions and about how its

¹⁰¹ Brunsson, N. (2002). The Organization of Hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations. Second Edition. Abstrakt Forlag AS.

environment functions, and the confidence it attaches to this ideology is excessive in relation to what would seem reasonable.” (Ibid., p. 19).

6.7. Opsummering

Vi har i dette kapitel fremstillet og diskuteret en konkret dansk vidensintensiv virksomheds bud på en ledelsesforståelse og som på os ikke umiddelbart har virket tiltalende, slet ikke i forhold til de moderne organisationers udfordringer og problemstillinger set i et arbejdsmiljø perspektiv. Sørensen og Kjær (2008) forholder sig naturligvis ikke til eventuelle arbejdsmiljømæssige implikationer eller mere generelt utilsigtede konsekvenser af den foreslåede lederudviklingsmodel og bankens ledelsesforståelse i øvrigt. Vi ser i denne sammenhæng en lighed mellem den konkrete organisation og den hykleriske organisation, som fremstillet af Brunsson (2002).

Eksemplet er for os et konkret vidnesbyrd om, at optimeringsledelse stadig i meget høj grad sætter dagsordenen i organisationerne, som vi tidligere har antydnet. Vi synes tillige, at eksemplet er vigtigt at have med i bevidstheden, når vi videre i dette speciale nu vil diskutere ledelse af kreativitet for herefter at kunne give nogle kvalificerede bud på en ledelsesforståelse, der peger fremad og som kan imødegå den moderne organisations udfordringer og problemstillinger – også set fra et arbejdsmiljø synspunkt.

7. Ledelse af kreativitet

Vi har nu gennemgået en lang række betragtninger omkring den moderne organisation og de presserende krav til omstilling og nyudvikling, som mange organisationer står overfor i dag. I tillæg hertil har vi undersøgt fænomenet kreativitet og vi har set hvilke forståelser eller trends indenfor ledelse, som er fremherskende i øjeblikket og holdt disse op mod den moderne organisations udfordringer og problemstillinger.

Vi vil nu følge op med at se på, hvordan vi forestiller os, at ledelse kan understøtte kreativt arbejde, samt hvilke utilsigtede effekter, der kan tænkes at være af kreativitetsfremme i arbejdet.

Som vi tidligere har nævnt, har ledelsesfunktionens målsætning overvejende været at sikre, at aktiviteterne i organisationen samlet set har bidraget til opfyldelse af organisationens overordnede mål om overlevelse og rentabilitet. Indholdet i ledelsesopgaven har dog ændret sig markant, fordi arbejdets indhold og karakter har ændret sig.

Moderne vidensarbejdere er i stigende grad blevet "selvledende", fordi deres ekspertstatus har givet dem en beslutningskompetence og fordi arbejdets grænseløshed har givet dem store frihedsgrader mht. at vælge arbejdstid og -sted.

Den personlige lederfunktion er i stigende grad blevet psykologiseret og handler dels om at skabe tryghed og motivere, men også om at koordinere medarbejdernes indsatser og rette dem mod organisationens strategiske mål.

Noget, vi savner i denne sammenhæng, er en stillingtagen til de nye belastningsformer og mulige konsekvenser heraf, hvilket stort set er fraværende i de forskellige perspektiver på, hvad god ledelse kan tænkes at være.

I skærende kontrast hertil står arbejdsmiljøperspektivet, der sætter arbejdets indhold af bl.a. ambivalens, flertydighed, emotionalitet samt ledelsesdiffusitet i sammenhæng med arbejdsrelateret stress, angst og depression. Dette perspektiv forholder sig til gengæld ikke meget til spørgsmålet om organisatorisk rentabilitet og overlevelse.

Følgelig ser vi et behov for en diskussion, der kan forbinde de to perspektiver. Vi ønsker således at undersøge, hvordan fremme af kreativitet i arbejdet kan tænkes dels at udfordre ledelsesopgaven på nye måder og dels at udfordre og påvirke de enkelte medarbejdere anderledes, end ved mere rutinepræget arbejde.

7.1. Afgrænsning

Vi har valgt at udelade den tidligere definerede genuine kreativitet fra den følgende diskussion. Grunden til dette er, at vi opfatter denne form for kreativitet som meget sjælden og samtidig muligvis korrelerende med en personlige egenskaber, der står i modsætning til de sociale kompetencer, der er så vigtige i nutidens tværfaglige og projektorienterede arbejde. Vi tror således, at det er et fåtal af mennesker, som er genuint kreative efter vores definition og formentlig fortrinsvis befinder sig i kunstmiljøer.

I det følgende vil vi således diskutere kreativitet, forstået som: Flexibilitet, opfindsomhed og innovation, jf. vores tidligere præcisering. Vi vil dog fortsat benytte termen kreativitet, da denne term bruges udifferentieret i det meste af den litteratur, som vi inddrager i den følgende diskussion.

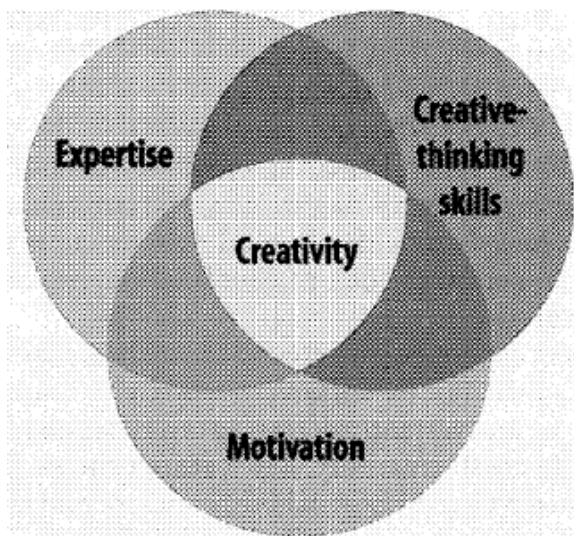
7.2. Kreativitet, en ressource i den moderne organisation

Som nævnt anvendes kreativitetsbegrebet flittigt i den organisatoriske terminologi og man kan næppe være i tvivl om, at det her også er udtryk for et behov.

På linje med det tidligere beskrevne evolutionsperspektiv er Hamel og Breens (2007) vision om udvikling af kreative produkter og idéer som en evolutionsproces. Hamel og Breen (2007) argumenterer for, hvordan større frihed og autonomi i arbejdet generelt kan føre til øget kreativitet, hvilket igen kan føre til en forretningsmæssig succes, bl.a. ved en beskrivelse af Google¹⁰². De forestiller sig kreativitet som fri udfoldelse, men dog alligevel begrænset af fastsatte tidsrammer og kvalitetsvurdering på organisationens interne idémarked, hvor upopulære idéer uddør og populære idéer bliver gjort til genstand for videre produktudvikling.

¹⁰² Google afsætter 10 % af arbejdstiden til yderliggående eksperimenter, hvor det forventes at kreative idéer i ekstra omfang kan opstå (Ibid., pp. 106f).

Et andet bud på, hvordan kreativitet i arbejdslivet (Business Creativity) kan forstås, kommer fra Teresa Amabile (1999)¹⁰³. Hun mener også, at enhver organisatorisk funktion kan nyde godt af kreativitet. Men modsat Hamel og Breen (2007), skelner hun mellem kreativitet som kunstnerisk originalitet og kreativitet i erhvervsorganisationer. Amabile ser sidstnævnte som mere end kunstnerisk originalitet, idet hun tilføjer komponenterne *ekspertise* og *motivation*. Amabile skitserer enhver individuel kreativitet som en funktion af tre komponenter:



Ekspertise, forstået som teknisk, procedural og intellektuel viden.

Evner for kreativ tænkning, forstået som bestemmende for hvor fleksibelt og opfindsomt et menneskes tilgang til problemløsning er.

Motivation, forstået som en indre passion eller indre motivation for at løse et problem. (Ibid., p. 78).

Amabiles tilføjelse af ekspertise og motivation i definitionen af organisatoriske kreativitet, indikerer efter vores opfattelse, at organisatorisk kreativitet i hendes optik, har brug for et element af målrettet styring. Ekspertisen må antages at indebære færdigheder indenfor et domæne, som organisationen efterspørger og motivationen antages at være rettet mod organisationens målsætning.

Amabile er dog fortalende for også at opmuntre og belønne en kreativ indsats, selv hvis denne ikke umiddelbart er rentabel, fordi fejltagelser kan bibringe organisationen værdifuld information om det som ikke virker. (Ibid.).

Amabile ser dog ikke kun kreativitet som et individuelt fænomen. Hun har sammen med kolleger udarbejdet en model for undersøgelse af organisatorisk kreativitet, som vi vil beskrive i næste afsnit.

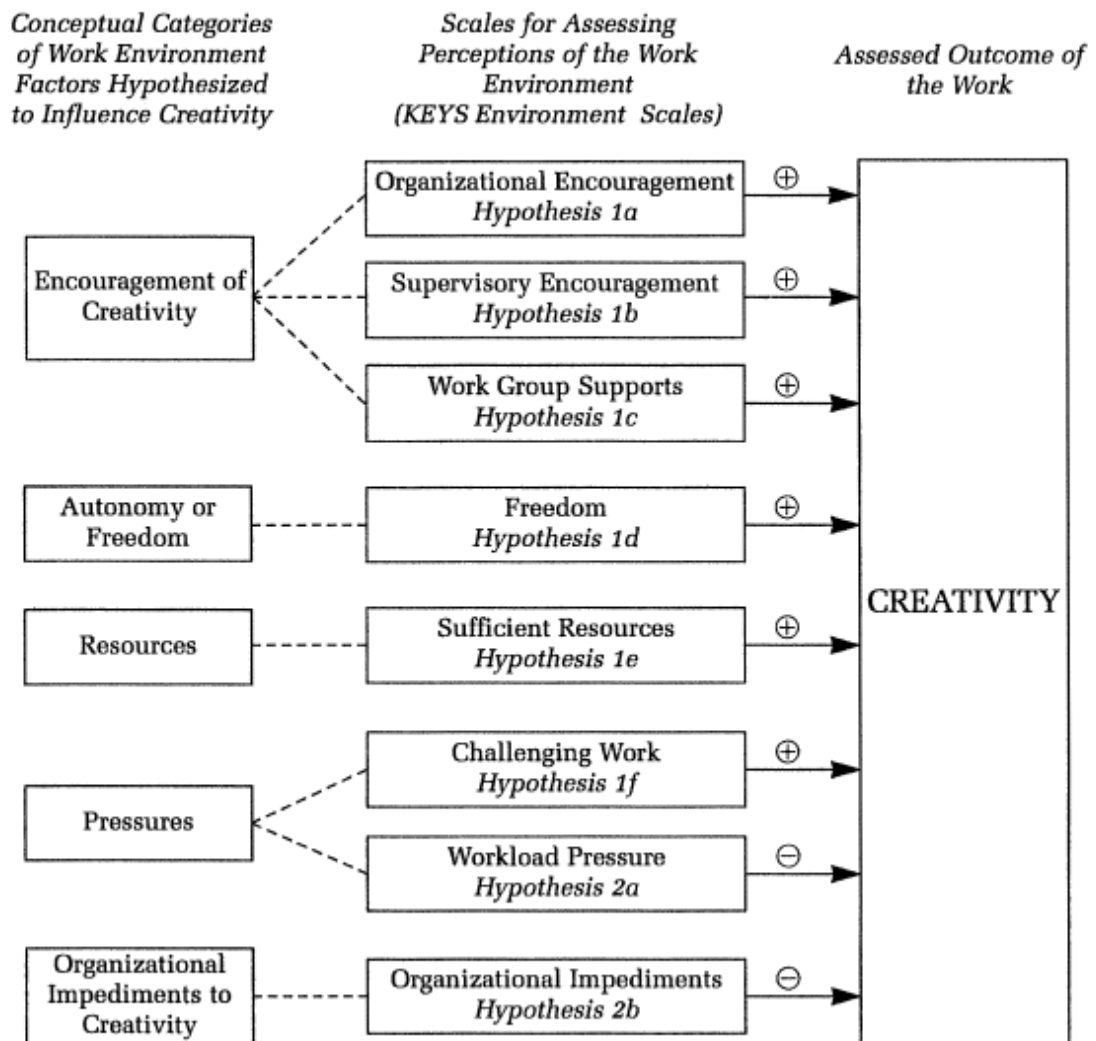
¹⁰³Amabile, T.M. (1999). *How to kill creativity*. Harvard Business Review, 76(5), (pp. 76-87).

7.2.1. KEYS. En model til undersøgelse af det organisatoriske kreativitetsklima

Amabile et al. (1996)¹⁰⁴ har udarbejdet og efterprøvet et instrument (KEYS: *Assessing the Climate for Creativity*) til fastsættelse af det organisatoriske klimas indflydelse på kreativitet i arbejdet. Amabile et al. (1996) antager, at det sociale miljø influerer på både niveauet og frekvensen af kreativ adfærd og ønsker derfor at lægge vægten på sociale, frem for på individuelle faktorer. De ønsker at undersøge kreativitetens psykologiske kontekst i arbejdsmiljøet og dermed, hvordan det oplevede arbejdsmiljø kan influere på det kreative arbejde, som bliver udført i organisationen. KEYS blev designet for at måle oplevelser af arbejdsmiljøet i de dimensioner, som er blevet foreslået at være vigtige for empirisk forskning og teori om organisatorisk kreativitet. Figuren nedenfor viser den konceptuelle model bag KEYS. (Ibid.)

¹⁰⁴ Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, (39)5, (pp. 1154-1184).

FIGURE 1
Conceptual Model Underlying Assessment of Perceptions of the Work Environment for Creativity^a



^a 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.”

(Ibid., p. 1159).

Modellen her viser en række faktorer, der kan tænkes at indvirke på kreativitet i arbejdet. Den er opbygget ud fra en gennemgang af tidligere forskning kombineret med en interviewundersøgelse af oplevet kreativitet i arbejdet hos 120 R&D medarbejdere (Ibid.). Vi finder modellen interessant, fordi den både peger på forhold, som kan fremme kreativitet og forhold som kan virke hæmmende. Samtidig betragtes arbejdsprocesser som overvejende sociale, hvilket svarer overens med samtidens udbredte projektorienterede arbejdsform. I det følgende vil vi kort gennemgå betyd-

ningen af de opstillede skalakategorier og deres formodede betydning for enten fremme eller modvirkning af organisatorisk kreativitet, som de beskrives af Amabile et al. (1996).

Organizational Encouragement 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 samt hvis der er en udbredt værdsættelse af innovation på alle organisatoriske niveauer.

Supervisory Encouragement bygger på forskning, der viser, at opstilling af klare mål, kombineret med en støttende evaluering, faciliterer den kreative proces.

Work Group Supports. 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. Flere forskere 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. Udover at rent praktiske begrænsninger som manglende ressourcer kan hæmme kreativiteten i arbejdet, kan der også tænkes en psykologisk effekt, hvis manglende ressourcer giver medarbejderne en opfattelse af, at deres arbejde ikke er tilstrækkeligt værdsat i organisationen.

Challenging Work antages at have en positiv indflydelse på kreativitet i arbejdet.

Workload Pressures 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 dog ikke entydigt, men afhængigt af situationelle faktorer.

Organizational Impediments. 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.

(Ibid., pp. 1159-1162).

Desuden har Amabile et al. (1996) valideret modellen ved empiriske kvantitative undersøgelser i forskellige organisationer med henblik på at sikre 1) KEYS skalastrukturens egnethed for bekræftende faktor analyse, 2) skalaernes interne konsistens, 3) korttids test-gentest reliabilitet for at sikre, at respondenternes svar ikke er tilfældige, 4) konvergent validitet, der sikrer, at målingerne af arbejdsmiljøet ikke korrelere med andre etablerede målinger af arbejdsmiljø og 5) diskriminant validitet, der sikrer mod at målingerne blot reflekterer medarbejdernes personlighed eller kognitive stil. (Ibid., p. 1163). Amabile et al. (1996) konkluderer, at KEYS psykometriske karakteristika er tilfredsstillende samt at medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet og dermed den psykologiske kontekst for innovation er af væsentlig betydning for et kreativt arbejdsresultat. (pp., 1169,1178).

Udfordrende arbejde og arbejdsgruppesupport viste højest effekt for et kreativt arbejdsresultat, mens ressourcer, arbejdspress og frihed var faktorer af mindre betydning. Hertil kommer, at også organisatorisk og ledelsesmæssig support virkede kreativitetsfremmende. Den væsentligste pointe af forskningen er dog ifølge Amabile et al. (1996), at det oplevede arbejdsmiljø gør en forskel på graden af kreativitet i arbejdet. Kreativitet kan dermed ikke fremmes alene ved at fokusere på rekruttering af potentielt kreative individer, men afhænger også af organisationens miljø. (p. 1179f).

Vi finder Amablie et al.'s (1996) forskning tiltalende, fordi den inkluderer omfattende bestræbelser på at validere metoden og er samtidig baseret på et stort datamateriale. KEYS databasen indeholder 12.252 cases fra forskellige organisationer i forskellige brancher, indsamlet i perioden 1987-95. KEYS modellen er desuden blevet revideret løbende ud fra statistiske analyser af de indsamlede data. (Ibid., p. 1164).

Modsat den tidligere nævnte argumentation fra Hamel og Breen (2007) er der her

ikke tale om forsøg på drage generelle konklusioner eller opstille visioner på baggrund af enkelte organisationers succeshistorier.

Selvom Amabile et al. (1996) har sandsynliggjort, at de ovennævnte faktorer kan fremme/hæmme kreativitet i arbejde, advarer de alligevel mod at drage forhastede konklusioner om kausalitet. Det er således muligt, at der er tale om kompleks kausalitet og at faktorerne bør ses som *konsekvenser* af kreativt arbejde og ikke som årsager. Arbejdsmiljøet og arbejdets karakter er således både årsag og virkning i en kompleks sekvens af feedback løkker. (p. 1176).

En anden svaghed ved modellen er, at den bygger på medarbejdernes individuelle oplevelser af arbejdsmiljøet. Selvom Amabile et al. (1996, p. 1158) argumenterer for, at det er den psykologiske betydning af oplevelserne i det organisatoriske miljø, der har størst indflydelse på kreativ adfærd, mener vi, at der kan være forhold i arbejdsmiljøet, som påvirker medarbejderne og deres adfærd uden at disse selv oplever dette, jf. den senere diskussion af stress og allostatisk belastning.

Yderligere savnes en stillingtagen til, hvordan individuelle forhold i en kreativ arbejdsproces, som fx at denne kræver tid, ro og fravær af pres for den enkelte medarbejder (Baldursson, 2009, p. 167), kan forstås i relation til de team- og projektbaserede arbejdsformer, som Amabile et al. (1996) beskæftiger sig med og som er udbredte indenfor vidensarbejdet i dag.

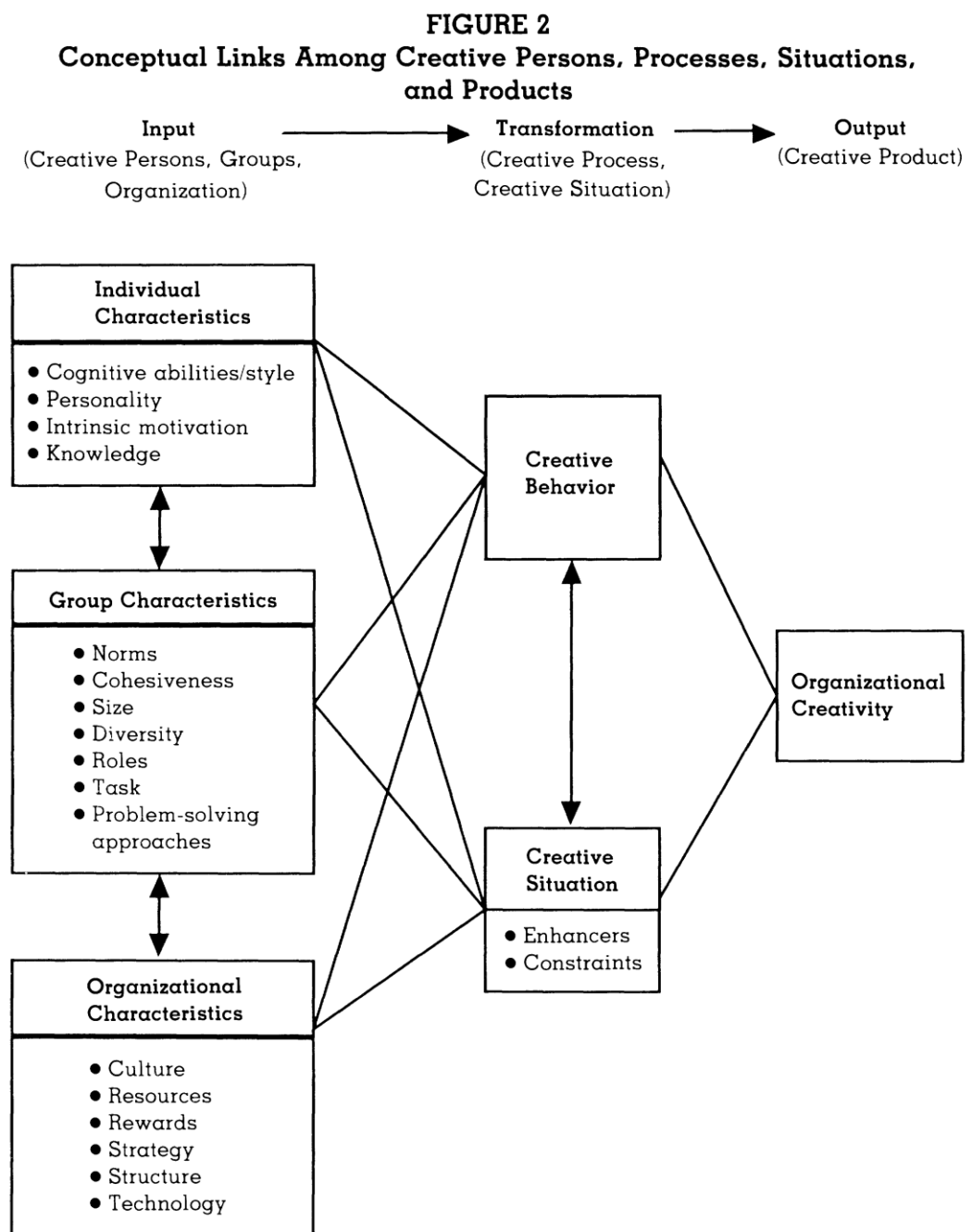
7.2.2. En interaktionistisk model for organisatorisk kreativitet

I tillæg til Amabile et al.'s (1996) model har vi valgt Woodman et al.'s (1993) interaktionistiske model for organisatorisk kreativitet. Woodman et al.'s (1993) definerer organisatorisk kreativitet med følgende beskrivelse: *"We define organizational creativity as the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system"* (p. 293).

Det interaktionistiske perspektiv omfatter her både individet, den kreative proces, det kreative produkt, den kreative situation samt måden, hvorpå disse komponenter interagerer med hinanden (Ibid., p. 294). Som Woodman et al. (1993) er opmærk-

somme på, er der store metodiske vanskeligheder med systematiske undersøgelser af kreativitet i komplekse sociale systemer. Fænomenet er ikke alene komplekst, men fordi det spreder sig over flere analyseniveauer, må en samlende teori også kunne redegøre for sammenhænge på tværs af analyseniveauerne. (Ibid., p. 316).

Woodman et al. (1993) opstiller en model, der anskueliggør, hvorledes de forskellige niveauer kan tænkes at stå i forhold til hinanden og hvilke enkeltelementer, der kan indplaceres på niveauerne. Vi gengiver modellen her:



(Ibid., p. 309).

I tillæg til den tidligere diskussion af kreativitet omfatter modellen her flere eksplicitte karakteristika på gruppe- og organisationsniveau samt indikerer interaktionen mellem niveauerne.

Individuel kreativitet ses her som en funktion af kognitiv stil og evner, personlighed, motivation og viden. Disse individuelle faktorer er både influeret af og influerer på sociale og kontekstuelle faktorer. Gruppekreativitet er her mere end summen af medlemmernes individuelle kreativitet, fordi medlemmerne kan inspirere og støtte hinanden og fordi muligheden for diversitet er større, når flere individer arbejder sammen. Men modsat kan grupper også udøve gruppepres med konformitet til følge, hvilket hæmmer kreativt arbejde. Gruppekarakteristika som sammensætning, størrelse og sammenhængskraft samt gruppeprocesser som problemløsningsstrategier og social informationshåndtering virker også ind på gruppens muligheder for at udvise kreativitet. Endelig udgør organisatoriske karakteristika en kontekst, som influerer på både individers og gruppers kreativitet. Organisationskarakteristika i denne sammenhæng kan fx være strukturer og miljøer, der fremmer fri idéudveksling¹⁰⁵, støtter vovede eksperimenter og udviser tolerance overfor meningsforskelle og konflikter. Organisatorisk kreativitet kan derfor kun forstås ved at tage faktorer på både individ-, gruppe- og organisationsniveau med i betragtningerne og undersøge, hvordan disse faktorer gensidigt påvirker hinanden. (Ibid.).

Woodman et al.'s (1993) argumentation fører til opstilling af en række hypoteser for henholdsvis fremmende og hæmmende faktorer for kreativitet på hvert af de tre niveauer. Disse gengives kortfattet her:

¹⁰⁵ Som eksempel på en organisation med et sådan miljø, nævner Hamel og Breen (2007) W.L. Gore & Associates. En organisation med en "gitter" lignende (lattice-based) struktur, hvor medarbejderne arbejder sammen i mindre teams og hvor alle kommunikerer direkte med hinanden person til person eller team til team. (pp. 84-87).

Niveau	Fremmer kreativ performance	Hæmmer kreativ performance
Individuelt	Gruppenormer, der supporterer åben informationsdeling. Organisationskulturer der støtter risikovillighed.	Gruppenormer, der skaber høje forventninger om konformitet. Belønningssystemer der evaluerer meget på kreative resultater og kæder disse sammen med ekstern belønning.
Gruppe	Gruppe diversitet. Der er en omvendt uformet (curvilinear¹⁰⁶) relation til gruppepres. Kultur med stor grad af engagement. (Fx høj ydelse / højt engagement arbejdsystemer.)	Autokratisk ledelsesstil. Der er en omvendt uformet (curvilinear) relation til gruppepres.
Organisation	Rigeligt med ressourcer. Organiske organisatoriske design, som fx matrix, netværk eller andre gruppestrukturer.	Restriktioner på informationsflow og kommunikationskanaler i systemet. Restriktioner på informationsudveksling med omgivelserne.

(Ibid., pp. 312-314).

Vi finder Woodman et al.'s (1993) perspektiv interessant. For det første fordi det på linje med Amabile et al. (1996), som tidligere beskrevet, trækker en lang række faktorer frem, for hvilke det kan sandsynliggøres, at de har en effekt i forhold til kreativitet. For det andet tydeliggør perspektivet her, at disse faktorer dels befinder sig på

¹⁰⁶ Den omvendt uformede (curvilinear) relation bevirker, at gruppepres både kan opfattes som fremmende og hæmmende, alt efter graden af gruppepres. Dvs. at moderat gruppepres kan skabe en motiverende intern konkurrence, hvor medlemmerne inspirerer og udfordrer hinanden, mens for meget gruppepres kan øge den enkeltes konformitet til gruppenormer.

forskellige analyseniveauer og dels står et yderst komplekst indbyrdes forhold til hinanden.

Hertil kommer, at faktorerne vekselvirker med hinanden over tid og derfor ikke alene bør betragtes i et "snap shot". Såvel historikken, der har ført til den nuværende situation, som de forventninger til fremtiden, der er blevet skabt i organisation, har antageligvis også stor betydning for udfaldet af kreativitet i arbejdet.

7.3. Hvordan forbinde teori og praksis?

Men hvordan kan den teoretiske viden inddrages konkret i praksis? Hvordan kan man tilrettelægge, designe og håndtere arbejdsmiljøet og organisationsstrukturerne med henblik på optimering af kreativitet i produktionen og hvordan kan man forestille sig ledelsesopgaven i denne sammenhæng?

På linje Pfeffer og Sutton (2006), der er fortalere for at evidensbasere anbefalinger til organisationerne vedrørende ledelse, mener vi, at de bedste anbefalinger må være nogle, som er efterviseligt virksomme. Men den overvejende del af kreativitetsforskningen er deskriptiv og fragmenteringen indenfor feltet gør desuden, at når fundene føres ind i en organisatorisk kontekst, bliver faktorerne og relationerne mellem dem så mange og kompleksiteten så stor (som det kan ses i Woodman et al.'s (1993) figur ovenfor), at grundlaget for alle anbefalinger må forblive delvist spekulativt.

Når vi som nu, forsøger at forbinde forskningsresultater med anvendelsesorienterede anbefalinger, rammer vi ind i en problematik, som Anderson, Herriot og Hodkinson (2001)¹⁰⁷ har betegnet som: "*The practitioner researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology*". Ifølge Anderson et al. (2001) kan der ses en tendens til, at megen akademisk forskning risikerer at miste praktiske anvendelsesmuligheder, fordi disciplinernes krav til teknisk og metodisk stringens medfører en tiltagende pedantisk og rigid forskningspraksis. Modsat risikerer professionelle praktikere at bevæge sig mod populistisk praksis, hvis de undlader at integrere relevante

¹⁰⁷ Anderson, N., Herriot, P. & Hodkinson, G.P (2001). The practitioner researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, (pp. 391-411).

forskningsresultater i deres metoder. (Ibid.). *Talentfabrikken*, den tidligere omtalte bog af Sørensen og Kjær (2008), kan bl.a. ses som et tydeligt eksempel på sidstnævnte forhold.

Bag både Woodman et al. (1993) og Amabile et al.'s (1996) betragtninger, fornemmer vi en anelse af den tidligere Tayloristiske tankegang i form af en underforstået tro på, at det må være muligt at nå frem til en organisatorisk implementerbar formel for kreativitet, hvis blot man kan isolere de relevante faktorer og beskrive kausaliteten i relationerne mellem dem.

I modsætning hertil finder vi Hamel og Breens (2007) forslag til at lade kreativitet spire frem og selekteres i en evolutionslignende proces. Hamel og Breens (2007) konkrete implementeringsforslag finder vi dog både tyndt og et udtryk for en efter vores opfattelse for ensidig teknologibegejstring. De skriver fx: "...*Web is the new technology of management.*" (Ibid., p. 250) og "*Web emancipates human imagination.*" (Ibid., p. 251). Det konkrete indhold i managementopgaven synes at forsvinde til fordel for en beskrivelse af redskabet, der skal anvendes til at løse den. Vi ser således en fare for, at fremkomsten ny teknologi, som her Web, kan lede til forhastede konklusioner om de mulige følger, hvilket vi vil redegøre nærmere for i næste afsnit.

Omvendt må Internettet og IT-systemer siges at være en integreret del af både den moderne vidensmedarbejders og den moderne leders hverdag, hvilket har skabt både nye muligheder og nye begrænsninger for arbejdet og dets organisering. Vi har derfor valgt at se nærmere på, hvordan ny teknologi eventuelt kan tænkes at understøtte ledelse af kreativt arbejde.

7.4. Teknologiunderstøttet ledelse af kreativitet

Fischer (2005) fremhæver, at computernet har givet en hidtil uset mulighed for informationsdeling, hvilket dog samtidig er opmærksomhedskrævende og stiller store krav til at kunne sortere i informationerne for ikke at blive overvældet af disse¹⁰⁸.

Fischer (2005) påpeger, hvordan designkulturer typisk har ringe filtrering af input til

¹⁰⁸ Et fænomen, der i IT-branchen ofte omtales som informationsforurening.

systemer for informations- og vidensdeling, hvilket tillader medarbejderne at agere som informerede deltagere (*informed participation*), men samtidig potentielt forringer pålideligheden af og tilliden til de lagrede data. Omvendt kan en stor grad af input-filtrering højne kvaliteten af de lagrede informationer, men færre medarbejdere kan bidrage og informationsmængden bliver mindre. En model der overvejende findes i kulturer domineret af professionalisme, få produkter og et stort antal kunder. (Ibid., p. 6).

Vi øjner her en konkret ledelsesmæssig opgave i at vælge/opbygge den type system, der passer bedst til organisationen, hjælpe medarbejderne med at tilgå og dele relevante informationer og samtidig beskytte dem mod "informationsforurening".

Fischer (2005) fremhæver desuden et eksempel på, hvordan desktop publishing (dtp) har gjort det muligt for en enkelt medarbejder at udføre arbejde, der førhen var distribueret blandt forfattere, editorer, designere, typografer, trykkere og distributører. Den enkelte medarbejder får en betydeligt større grad af kontrol¹⁰⁹, men får samtidig en stor byrde, da vedkommende må løse opgaven alene. (p. 6f).

Set i forhold til kreativitetsdiskussionen må vi følgelig formode, at mulighederne for individuel kreativitet vil blive større, da dtp'eren får en øget diversitet i sit arbejde, men omvendt, må mulighederne for social kreativitet falde drastisk.

Ledelsesmæssigt synes udfordringen så vidt at bestå i at skulle forholde sig til et meget komplekst fænomen, hvis virkninger og bivirkninger svært lader sig hverken forudsige eller planlægge og samtidig er IT i dag en så integreret del af kommunikations- og arbejdsprocesser, at arbejdet ikke kan struktureres uden at tage højde for dette forhold. Som Fischer (2005) påpeger, ændrer mediet måden, hvorpå der læres og kommunikeres om design (p. 3).

Fischer (2005) fremhæver desuden, hvordan vidensbaserede IT-systemer supporterer kreativitet ved at supportere menneske-problemdomæne interaktion, øge situationsbestemt feedback og integrere handling med refleksion i domæneorienterede de-

¹⁰⁹ Fischer (2005) bruger her begrebet empowerment.

signmiljøer. Som eksempel på, hvordan kompleksiteten kan nedbringes, nævner Fischer (2005) et eksempel på arbejdsdeling, hvor komplekst systemdesign er struktureret gennem arbejdsdeling, illustreret i følgende figur:

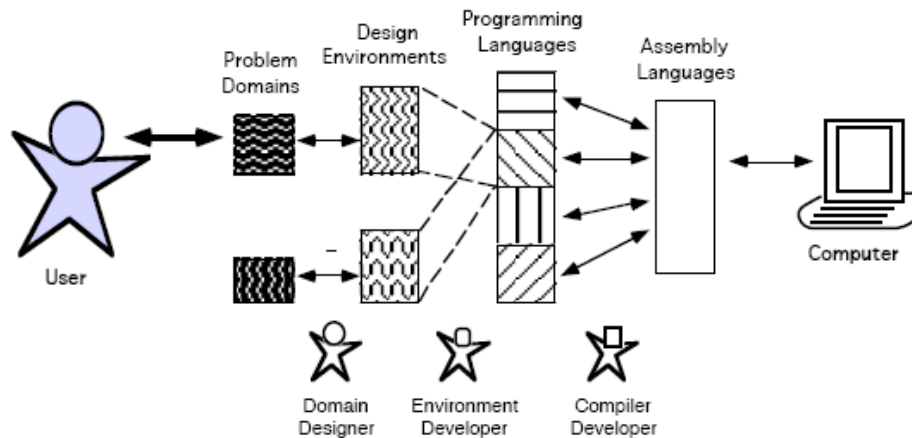


Figure 1. A Layered Architecture Supporting Human Problem Domain Interaction

(Ibid., p. 7).

Selvom en niveaudeling, som den ovenfor skitserede, gør det muligt for et stort antal medarbejdere at arbejde på det samme projekt, sker det ikke på baggrund af frit flydende informationsdeling tilsvarende Word Wide Web. Tværtimod. Opdelingen har til formål at indkapsle informationsmængden på hvert niveau alene med den hensigt at nedbringe kompleksiteten til en i praksis håndterbar størrelse. Hvert niveau har sine egne problemstillinger, karakteristika og designløsninger. Sammenhængskraften på tværs af niveauerne og muligheden for udveksling mellem disse er betinget af meget stringente, konkrete og regelfaste grænsefladebeskrivelser, som det fx også kan ses i ISO's OSI referencemodel for netværksarkitektur¹¹⁰. Sådanne beskrivelser bliver formuleret gennem forhandlinger og samarbejde mellem repræsentanter for to tilstødende niveauer og større ændringer er både sjældne, meget omkostningskrævende og lang tid om at slå igennem, fordi de har gennemgribende conse-

¹¹⁰ "This model is based on a proposal developed by the International Standards Organization (ISO) as a first step toward international standardization of the protocols used in the various layers (Day and Zimmermann, 1983). It was revised in 1995 (Day, 1995). The model is called the ISO OSI (Open Systems Interconnection) Reference Model because it deals with connecting open systems—that is, systems that are open for communication with other systems." (Tanenbaum, A. S. (2003). *Computer Networks*. (4. Ed.) New Jersey: Prentice Hall. (p. 27).

kvenser for eksisterende produkter på markedet. Et eksempel er overgangen fra transmissionsprotokollen IPv4 til IPv6. Teknologien på protokolniveauet har været udviklet siden 1998¹¹¹, men pga. det store antal applikationer og hardwareenheder på markedet, der baserer sig på IPv4, er den nye protokolversion endnu ikke globalt implementeret. Et andet eksempel kunne være Microsofts ændringer af filformatet i deres office-pakke fra version 97-2003 til version 2007. Her førte en grænseflade-ændring til, at den nye versions dokumenter ikke længere kan åbnes i den ældre versions program. Enkeltstående organisationer som Microsoft kan naturligvis gennemføre den slags ændringer, når de finder det hensigtsmæssigt, mens de bredt funderede non-profit IT-fællesskaber, der bygger på demokratiske beslutninger, er mindre tilbøjelige til at træffe beslutninger med drastiske konsekvenser for udviklere og brugere.

Vores pointe her er, at IT-fagområdet, indenfor hvilket, der efter vores opfattelse sker betydelig innovation og nyskabelse, er præget af veldefinerede rammer og stringent niveaudeling. Begrænsninger i informationstilgang synes dermed ikke nødvendigvis at være hæmmende for kreativitet, som fx Woodman et al. (1993) hævder. Vi mener, problemstillingen kan henføres til en manglende opmærksomhed på nødvendigheden af at reducere kompleksitet. Selvom det netop pga. af den nye teknologi og tiltagende globalisering teoretisk set er muligt for enhver at kommunikere med hvem som helst og skaffe sig viden om hvad som helst, kan alle ikke kommunikere med alle andre og ingen kan skaffe sig viden om alt. Umiddelbart indlysende, men det implicerer, at der i stigende omfang må ske en sortering og udvælgelse, som også Fischer (2005) er inde på. Dette behov for at nedbringe kompleksitet savner vi en mere udbredt stillingtagen til i kreativitetsdiskussionen. Vi foreslår dette som en ledelsesmæssig opgave, hvor ledelsen aktivt kunne medvirke til at skabe mere tydelige og hensigtsmæssige rammer for medarbejdernes kreative arbejde.

Hvis medarbejderne skal kunne vekselvirke mellem generering af kreative idéer og mere rutineprægede opgave, er dette efter vores opfattelse en oplagt opgave for ledelsen at definere rammerne herfor. I denne forbindelse savner vi tillige en mere

¹¹¹ <http://tools.ietf.org/html/rfc2460>, hentet d. 06052009.

praksisnær kreativitetsforskning, for selvom det er sandsynliggjort, at kreativ idégenerering på individuelt niveau, fremkommer i en vekselvirkning mellem en associativ og en analytisk fase, er disse faser ikke nærmere specificeret med hensyn til varighed, hyppighed eller eventuel variabilitet i forhold til domæner.

Fremstillingen her har fokuseret på kompleksitet, men vi ønsker samtidig at pointere, at informationsudveksling og kommunikation også er afhængig af alment menneskelige psykologiske forhold. Udveksling mellem mennesker handler aldrig kun om informationer. Personlige behov for indbyrdes tillid og selvbekræftelse i gruppemedlemskaber (Roy, 1960), forvaltning af kollektive interesser overfor ledelsen (Lysgaard, 1985) samt gruppereguleringsmekanismer og socialt pres medarbejdere imellem (Homans, 1967) er alle eksempler på forhold, der som tidligere nævnt også har stor betydning for, hvilke informationer der udveksles og med hvem.

Da moderne vidensintensive organisationer ikke alene skal forholde sig til stor kompleksitet og hastig udvikling, men samtidig er kendetegnet ved, at deres medarbejdere besidder en høj grad af ekspertise, har vi fundet det interessant at undersøge, hvordan ekspertise og kreativitet kan tænkes at interagere i en arbejdsituation.

7.5. Ekspertise og kreativitet i socialt organiseret arbejde

Som det tidligere blev diskuteret, synes der at være et paradoksalt forhold mellem ekspertise og kreativitet. Hvor nogle ser kreativitet som en uproblematisk følge af ekspertise (Weisberg, 1999), mener andre, at det er et nyt og friskt perspektiv, der gør forskellen (Simonton, 1984 if. Ibid.; DeBono, 1968, if. Ibid).

Umiddelbart burde socialt organiseret eller teambaseret arbejde kunne ses som en oplagt løsning på dette paradoks. Sammensætningen af et team muliggør netop sammenføringen af ekspertviden og forskellige perspektiver. Dette forhold svarer fint overens med den tidligere omtalte ledelsesopgave i at skabe den rette medarbejder-sammensætningen og det rette fleksibilitetsmix.

Men igen, når vi forsøger at tænke denne teoretiske betragtning ind i en praksissituation, bliver vi opmærksomme på en række forhold, som er udeladt fra kreativitetsdis-

kursen. Når mennesker med forskellig ekspertviden bringes sammen, vil de opleve kommunikations- og forståelsesbarrierer pga. ekspertiseområdernes forskellige fagterminologi og koncepter. Da personerne måske ydermere har forskellige kulturbaggrunde, er risikoen for modstridende forståelser/tolkninger af samme situation stor. Fx vil en russisk IT-ekspert næppe påpege fejl eller komme med ændringsforslag, hvis en overordnet eller en kunde fremsætter konkrete udviklingsforslag¹¹².

Den ledelsesmæssige opgave med at afsætte rammer er efter vores mening både stor og krævende for ledelsen, hvis samarbejdspartnerne skal gives en reel mulighed for gensidig forståelse og vidensdeling. Parterne må have mulighed for at lære hinanden, hinandens fagområder og evt. kulturforskelle at kende.

Ekspertise og viden skal dog ikke alene tolkes, kommunikeres og deles i tværfagligt samarbejde. Viden må også fastholdes i organisationen, som en form for organisatorisk hukommelse.

7.5.1. Fastholdelse af viden

Som tidligere nævnt er vidensbaseret arbejde baseret på højtuddannede medarbejdere med en udtalt grad af ekspertviden. Dette har medført, at mange organisationers dyrebareste aktiv i dag består af medarbejdernes viden og ekspertise. Det er derfor blevet stadigt vigtigere for organisationerne at beskytte sig mod tab af denne viden. Forsøg på at fastholde viden sker dels ved at forsøge at fastholde medarbejdere og dels ved at opbygge systemer, hvor viden kan dokumenteres eller lagres i rutiner og procedurer. Samlet set opbygges således en organisatorisk hukommelse.

Moorman og Miner (1997)¹¹³ anlægger et helhedsorienteret perspektiv på organisatorisk hukommelse og antager, at organisatorisk hukommelse opbygges, når medlemmerne deler tolkninger af organisationens interaktioner med verden med hinanden. Den organisatoriske hukommelse opfatter de som både delte overbevisninger,

¹¹² Eksemplet her er erfaringsbasert og stammer fra den ene af de studerendes tidligere arbejde som IT-tekniker i et teleselskab.

¹¹³ Moorman, C. & Miner, A. S. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1). Special Issue on Innovation and New Products. (pp. 91-106).

værdier, antagelser, normer og adfærd. Modsat individuel hukommelse, lagres den organisatoriske hukommelse i organisationens artefakter og procedurer. Moorman og Miner (1997) mener, at det er vigtigt at forstå de subtile måder, hvorpå forskellige aspekter ved organisatorisk hukommelse kan influere på produktudviklingen, hvis man skal opnå det fulde udbytte af organisatorisk læring (p. 92).

Moorman og Miner (1997, p. 93) fremhæver, på linje med Amabile (1999), en vigtig pointe, når de skriver, at uden praktiske mekanismer til at fastholde viden om, hvad som har virket og hvorfor vil organisationen være tvunget til at gentage sine fejltagelser og til at skulle genopdage sine succesformularer om og om igen.

I denne sammenhæng ønsker vi at fremhæve, at vi ser det som meget stor og meget vanskelig ledelsesmæssig opgave at opbygge organisatoriske strukturer, der kan fastholde organisatorisk hukommelse samt ikke mindst reaktivere denne igen i de rette situationer. Vi opfatter dermed organisatorisk viden som en vigtig forudsætning for organisatorisk kreativitet.

Moorman og Miner (1997) konkluderer på deres undersøgelse af sammenhænge mellem organisatorisk hukommelse, produktivitet og kreativitet, at niveauet af hukommelse øger produktivitet, mens spredning af hukommelse øger både produktivitet og kreativitet. Effekten af hukommelsesspredning er dog afhængig af, hvor turbulent organisationens miljø er. Turbulens forstås her som hastige skift i teknologi eller på organisationens afsætningsmarked. Ved høj turbulens forringes kreativiteten, mens der ingen effekt kan ses på performance, hvorimod både kreativiteten og performance øges ved lav turbulens. (Ibid., p. 103). Det er fristende på dette sted at drage en parallel til individuel kreativitet, der tilsvarende er højere hos personer i en tilstand af spredt eller ufokuseret opmærksomhed, hvor hukommelsen aktiveres ved associationsdannelse mellem spredte elementer. En tilstand, der forstyrres af uro.

En tilrettelæggelse af et produktionsmiljø, optimeret mod kreativ nyudvikling synes således ikke at kunne løsrives fra overvejelser over, hvordan hukommelse, viden og ekspertise kan opbygges, fastholdes og reaktiveres i organisationen.

Men er dette nu også en ledelsesopgave, som vi har foreslået? Kan ledelsen ikke overlade det til medarbejderne selv at lade rutiner og samarbejdsformer spire frem, vokse sig ind i organisationskulturen eller stille forsvinde igen, hvis de viser sig uhensigtsmæssige for produktudviklingen, som foreslået af Hamel og Breen (2007).

Selvom Hamel og Breen (2007) mener, at ledelse bør distribueres, finder de dog også, at en overordnet ledelse er nødvendig, da aktiviteter stadig skal koordineres, beslutninger træffes, viden udbredes og ressourcer allokeres (p. 254). De er dog ikke specifikke mht., hvordan de konkret ser, de her nævnte ledelsesopgaver implementeret i praksis.

7.6. Opsummering

Samlet set mener vi at kunne pege på en række ledelsesmæssige opgaver forbundet med kreativitet i arbejdet. Kort opsummeret omfatter disse:

- Udarbejdelse af værnestrategier overfor informationsoverload.
- Komplexitetsreducering ved domæne eller niveau opdeling samt specificering af grænseflader.
- Forståelsesoptimering gennem etablering af planlagt reflektiv metakommunikation.
- Design og implementering af organisatoriske hukommelsesstrukturer.

Selvom vi mener, at det er lykkedes at identificere nogle væsentlige fokuspunkter for ledelse af kreative organisationer, føler vi os alligevel i metaforisk forstand, "slået hjem til start". Det er ikke lykkedes for os at placere ledelsesopgaverne konkret i organisationen. Hvem skal designe de efterlyste strukturer og strategier? Hvem skal implementere dem? I den tidligere gennemgang af eksempler fra den nyeste managementlitteratur blev det klart, at der fra denne kant er særdeles mange konkrete forslag, men tilsvarende klart blev det forhåbentligt, at disse forslag mere har karakter af spekulative scenarier end af efterviseligt virksomme metoder.

Vi har desuden peget på, at den kreative arbejdsproces og idéudvikling står i et modsætningsforhold til effektive rutineopgaver, idet de samme mennesker ikke kan udføre begge dele på samme tid. Men vi mangler stadig at give et forslag til, hvordan der konkret kan tænkes etableret en passende balance mellem de frie rammer og rigelige ressourcer, som kreativ nyudvikling fordrer i modsætning til de økonomiske hensyn til rentabilitet og effektivitet, der også er et eksistensvilkår for organisationen.

Endvidere har vi i dette afsnit udelukkende taget organisationens perspektiv og således nedprioriteret individet. Individperspektivet er dog efter vores mening vigtigt, dels fordi vi formoder, at der er konsekvenser for den enkelte medarbejder ved mere kreativt arbejdet og dels fordi managementperspektivet forsøger at markedsføre kreativt arbejde, som en aktivitet til individuel, naturlig menneskelige udfoldelse og selvudvikling.

Vi vil derfor fortsætte diskussionen med at se ledelse af kreativitet i et evolutionsperspektiv og forsøge at forstå, om/hvordan naturlig menneskelig kreativ udfoldelse kan indpasses i en organisatorisk kontekst.

7.7. Evolution, kreativitet og ledelse

Tidligere diskuterede vi Simontons (1999a) og Czikos (1995) forslag om, at generering og udvælgelse af kreative idéer kan ses som en evolutionær proces og Gaboras (2007) delvise tilbagevisning af samme. Hamel og Breens (2007) visioner for den moderne organisation ligger på linje med Simontons (1999a) og Czikos (1995) opfattelser. I Hamel og Breens (2007) optik opstår kreativitet som nævnt som en form for blind variation, hvis blot medarbejderne får de rette frihedsgrader og bliver motiveret på rette måde.

Hamel og Breens (2007) forslag til, at udviklingen bør involvere flest mulige medarbejdere på alle niveauer, at opgaver bør være selvvalgte samt at der skal gives tid til at kunne eksperimentere, fejle og videreudvikle i en åben og tryk atmosfære må umiddelbart anses for kreativitetsfremmende.

Idéen om, at organisationer bør skabe en indre struktur, der kan efterligne et ydre miljø, præget af usikkerhed og hastige ændringer, er dog ikke ny. Eksperimentel produktudvikling er før blevet anvendt i forsøget på at imødekomme kaotiske markedsforhold. Men, som fx historien om Xerox Palo Alto Research Center (PARC) fortæller, er det ikke nødvendigvis den eksperimenterende og innovative organisation, der profiterer af sine produkter. PARC's opfindelse af en grafisk brugergrænseflade til computersystemer blev således ikke markedsført af Xerox, men derimod efterfølgende af Steven Jobs i Macintosh computerne. Selv under hastigt ændrende markedsforhold gik mange amerikanske firmaer i slutningen af 90'erne således bort fra en udviklingsmodel med frie eksperimentarier til fordel for at understøtte udvikling, der mere direkte var rettet efter organisationens strategiske målsætning. (Huseman & Goodman, 1999, p. 199f).¹¹⁴

Man kan naturligvis argumentere for, at en distribueret udvælgelse af nye idéer, som skitseret af Hamel og Breen (2007) i større grad vil kunne sikre opmærksomhed overfor idéernes muligheder på afsætningsmarkedet, end hvis idéudviklingen sker i isolerede laboratorier som hos PARC. Men medarbejderne i periferien af organisationen er dog stadig en del af organisationen og dermed også præget af dennes kultur, vaner og implicite antagelser. Distribuering indenfor organisationen er således næppe nogen garanti for, at gode idéer vil blive anerkendt.

Som nævnt i kapitel 4, kan udbredelse og selektion af idéer sidestilles med evolutionær adaption og inden for forskningsområdet har dette medført en hastig udvikling (Cziko, 1995). Men i den organisatoriske kontekst vil en tilsvarende hastig "blind" idéudvikling/idéudbredelse med en eventuel efterfølgende selektion næppe per se være hensigtsmæssig for organisationerne. Evolutionær blind variation er kendetegnet ved at genere betydeligt flere variationer end de, der bliver "udvalgt", på grund af deres adaptive forhold til det omkringliggende miljø og spildprocenten måtte derfor forventes at være høj. Desuden er langt de fleste variationer, som fremkommer ved evolutionær blind variation i biologiske populationer i form af mutationer, ueg-

¹¹⁴ Huseman, R. C. & Goodman, J. P. (1999). *Leading with Knowledge*. London: SAGE Publications.

nede eller direkte skadelige for organismens tilpasning til miljøet (Simonton, 1999a, p. 310).

Hamel og Breen (2007) forholder sig i øvrigt heller ikke til, hvordan medarbejderne vil opleve at medvirke i det ene mislykkede projekt efter det andet. Antageligvis et forhold, der vil medføre tiltagende tvivl på egne kompetencer og dømmekraft og som Baldursson (2009) skriver: *"...oplevelse af manglende målopnåelse medfører ringere trivsel og udgør en trussel mod en enkeltes selvværd."* (p. 162). Intern konkurrence og gruppepres står desuden i direkte modsætningsforhold til målsætningen om at skabe et miljø med en åben og tryk atmosfære.

Vi finder det derfor tvivlsomt, om en evolutionslignende form for udvikling generelt vil være rentabel for organisationen.

Omvendt må vi medgive, at organisationer i dag er nødt til at være mere åbne overfor de hastigt skiftende markedsforhold, fordi de ellers risikerer at markedsføre produkter, der fremstår som forældende i forhold til konkurrenternes produkter eller overser tegnene på nye markedstrends. Sandsynligheden for større variation og flere gode idéer bliver sandsynligvis større, hvis alle medarbejdere inddrages i idégenereringen. Men, som vi tidligere har set, forudsætter evnen til at få en virkelig god idé typisk stor erfaring indenfor domænet.

Men hensyn til selektion af nye og potentielt kreative idéer har vi fremhævet, at det ikke nødvendigvis er kreatøren selv, der kan se anvendelsespotentialitet i sin egen kreation. I denne sammenhæng ser vi Hamel og Breens (2007) forslag til at lade idéer evaluere af en større kreds af medarbejdere som en mulighed for fremme af kreativitet gennem en bredere selektion.

Ledelsesopgaven synes i denne forbindelse at bestå i dels at finde det rette balancepunkt mellem hvor mange ressourcer, der skal satses på potentiel nyskabelse og evaluering af samme og hvor mange, der skal anvendes i kerneproduktionen.

Hamel og Breens (2007) idé med at afsætte 10 % er muligvis passende, men de giver ikke noget bud på, hvordan arbejdet konkret kan tilrettelægges, så drift og nyudvikling kan foregå enten parallelt eller vekselvirkende over tid.

Samlet set vurderer vi, at det teoretisk vil være muligt at tilstræbe en større grad af tilfældighed og variation i produktudviklingen, men vi vurderer også, at dette vil være forbundet med øgede omkostninger og en høj spildprocent. Organisationen synes at være i det dilemma, at den må forny sig for at forblive konkurrencedygtige, men samtidig kan bestræbelserne på netop dette overstige dens formåen. Som Pfeffer og Sutton (2006) udtrykker det: "*...the only thing more dangerous than changing an organization is never changing it at all.*" (p. 233). Pfeffer og Suttons (2006) pointe er i denne forbindelse, at det er vigtigt for organisationen at etablere et psykologisk klima, hvor de fejl som uundgåeligt følger med innovation, kan diskuteres uden angst for repressalier. Kun ved at kunne tale åbent om fejltagelser bliver det muligt for organisationen at huske dem og lære af dem. (Ibid.). Etablering af et sådant arbejdsklima anser vi for en vigtig ledelsesmæssig opgave.

Efter vi nu har beskæftiget os med, hvorvidt kreativitet og innovation kan betragtes som en evolutionslignende processer, fortsætter vi med at se på, hvordan et øget omfang af kreativitet i arbejdet kan tænkes at påvirke medarbejderne individuelt gennem forskydningen i forholdet mellem rutineopgaver og innovation. Et balance-aspekt kommer dermed i fokus og i næste afsnit fortsætter vi med at diskutere balancer.

8. Balanceaspekter

I dette kapitel vil vi beskæftige os med forskellige balanceaspekter, som vi mener de ovenstående diskussioner har bragt i fokus. For det første giver begrebet innovation kun mening i relation til noget, som er velkendt, hvilket har givet os anledning til at se nærmere på, hvordan vi som mennesker kan balancere mellem det vante og det nye. For det andet har kreativitetsdiskussionen indikeret, at der er særlige belastninger forbundet med kreativt arbejde og vi vil i denne forbindelse undersøge, hvordan kreativt arbejde kan tænkes at påvirke en psykisk balance. For det tredje udfordrer arbejdets tiltagende grænseløshed i stigende grad balancen mellem arbejdsliv og privatliv, hvilket vi i det følgende også har valgt at knytte nogle kommentarer til.

8.1. Erfaringsbaseret vanehandling vs. åbenhed og kreativitet

Hvis vi som tidligere nævnt opfatter vores forestillingsevne som den evne, der på en gang tillader os at manøvrere fornuftigt i sociale sammenhænge, løse problemer og være kreative, finder vi det interessant at se nærmere på denne.

Forestillingsevnen forstår vi i denne sammenhæng, som en del af det større kompleks, som Rosenbaum (2000)¹¹⁵ betegner som "*Experience*". Det engelske ord dækker over begge de danske ord erfaring og oplevelse og ordet kan samtidigt bruges som både substantiv og verbum. Vi ønsker her netop at anvende denne brede forståelse, for at "fange" det fænomen som Rosenbaum beskriver og vil følgende referere til begrebet med *erfaringsoplevelse*.

En erfaringsoplevelse er i denne optik en kropslig, kontekstuel og holistisk viden, der kommer til udtryk i nuet. Erfaringsoplevelsen er vores primære måde at forbinde os til verden på og er tæt forbundet til affekter, humør og følelser samtidig med, at den inkluderer kompleks adfærd omfattende perceptuel-sensoriske og motoriske komponenter. En vigtig egenskab ved erfaringsoplevelser, som udtrykket bruges her, er, at de er under konstant forandring sammen med de kropslige og kontekstuelle fluktua-

¹¹⁵ Rosenbaum, M. (2000). The self-regulation of experience: openness and construction. In Dewe, P., Leiter, M. & Cox, T. (2000). *Coping, Health and Organizations*. (pp. 51-67). London: Taylor & Francis Inc.

tioner. Fordi erfaringsoplevelser indeholder flere informationer, end vi kan forholde os til i situationen, fokuserer vi ofte på det velkendte, som er i overensstemmelse med forventningerne. Vi konstruerer således aktivt responser på igangværende erfaringsoplevelser på basis af tidligere erfaringsoplevelser og forventninger til fremtidige hændelser. At lede efter ensartede elementer i forskellige erfaringsoplevelser er essensen af en konstruktiv respons til disse, hvorimod øget sensitivitet til det varierende og nye i hverdagserfaringsoplevelser er essensen i en åben respons til samme. (Ibid. p. 51f).

Denne beskrivelse drager en *tidsfaktor* ind i diskussionen. En efter vores opfattelse væsentlig, men ofte overset faktor. Vi anlægger her et mikroniveau perspektiv på nu-situationen og vil se, hvordan vores viden, erfaringer og forventninger her mødes med perceptioner, der bliver til oplevelser, som igen bliver til nye erfaringer og nye forventninger. Vores indlejring i tid og det faktum, at vi er i kontinuert bevægelse, både kropsligt og mentalt, kan formentlig bidrage til forståelsen af, hvordan vane-tænkning kan tænkes at stå i forhold til kreativ tænkning i almindelig dagligdags, såvel som arbejdsmæssige situationer.

Indenfor kognitionspsykologien er man i stigende grad blevet opmærksom på, i hvor høj grad vores erfaringer og forventninger til en situation kan målrette eller filtrere og dermed begrænse vores oplevelser. Fx har forsøg vist, at ca. halvdelen af en gruppe forsøgspersoner, som overværer en basketballkamp og er blevet bedt om at tælle antallet af boldskift mellem spillerne indenfor et minut, *ikke* bliver opmærksomme på en person klædt i abekostume, selvom vedkommende går tværs gennem banen, vender sig mod forsøgspersonerne og slår sig på brystet undervejs (Simons & Chabris, 1999)¹¹⁶.

Vores opmærksomhed er dermed i høj grad styret af den viden vi har, kombineret med de forventninger vi har til situationen. Dette gælder ikke kun højere kognitiv funktionalitet, men synes at være et grundlæggende princip i vores ovenfor beskrevne erfaringsoplevelseskompleks.

¹¹⁶ Simons, D. J. & Chabris, C. F. (1999). Gorillas in our midst: sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception*, 28, (pp. 1059-1074).

Situationer bliver meningsfulde for os, fordi kontekstuelle markører gør det muligt for os at opstille forventninger til situationen. Forventninger som valideres i forhold til det efterfølgende aktuelt sansede.

Santerne virker som et samlet funktionelt system. Motorik, syn, høre og følesans samarbejder uophørligt. At gribe ud efter en kop på et bord bevirker, at både hånd og arm motorisk forbereder sig, på den muskelstyrke som behøves, allerede når armen påbegynder bevægelsen og inden hånden lukker sig om koppen. Beregningerne sker på baggrund af tidligere erfaringer af tyngde og overfladetekstur for en fyldt kop. (Mountcastle, 2005, pp. 437-440).¹¹⁷

Valideringen kræver med andre ord, at vi er i stand til at foregribe en perception. Fx kan vi kun forstå en kendt melodi som en kendt melodi, fordi vi ved, hvad den næste tone bør være og forventer at høre den. At fuldende en anden persons sætning er endnu et eksempel på, at vi har opbygget en forventning til, hvordan sætningen ender.

Tydeligt bliver vores dannelse af forventninger og valideringer i tilfælde, hvor valideringen fejler. Fx hvis vi på vej ned af en trappe forventer et trin mere, end der reelt er, bliver vores trin for kraftfuldt og hårdt, fordi vores ben og fod er forberedt til en ikke eksisterende afstand. Vi opdager, hvis vores venner har fået ny frisure, fordi vi har implicite forventninger til, hvordan de "bør" se ud.

Bourdieu (2000)¹¹⁸ beskriver et tilsvarende forhold som en kvasi-kropslig forventning til en situation, hvor en kompleks helhed bliver tillagt mening ud fra tidligere inkorporerede strukturer og tendenser i en slags vaner (habitus). Som eksempel giver han fejltagelsen, som man kan begå ved at "genkende" en fremmed person som sin ven, når man venter på og spejder efter denne ven blandt forbipasserende. (pp. 139, 144).

¹¹⁷ Mountcastle, V. (2005). *The sensory hand*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. (pp. 409-441).

¹¹⁸ Bourdieu, P. (2000). *Bodily Knowledge. I: Pascalian Meditations*. Cambridge: Polity Press. (pp.128-163).

Man kan naturligvis betvivle det rimelige i at argumentere for funktionel ækvivalens på tværs af niveauer spændende fra motoriske programmer til højere kognitive processer. Det forekommer os dog, at der er en påfaldende ensartethed i funktionaliteten.

Kreativitet placerer sig i dette billede som en mulighed og måske nødvendighed, der åbner sig i det øjeblik, hvor vanehandlinger og vanetænkning sættes ud af kraft. Vi bliver opmærksomme på noget nyt, vi ikke umiddelbart kan genkende eller forholde os vanebaseret til og må derfor enten ignorere "det nye", eller bevidst arbejde på at konstruere en ny forståelse.

Som vi tidligere nævnte, er vores opmærksomhedskapacitet ikke ubegrænset og hvis vi arbejder med opmærksomhedskrævende opgaver, bliver der mindre kapacitet tilovers for den mindre fokuserede tænkning, der er kreativitetens forudsætning.

Dette kan forklare, hvorfor ekstra udbredelse af informationer ikke fremmer kreativitet, hvis organisationens miljø er turbulent, som i Moorman og Miners (1997) fund, beskrevet ovenfor. Hvis medarbejderne konfronteres med flere informationer, end deres opmærksomhedskapacitet kan forholde sig til på den ufokuserede, associerende og langsommelige måde, som kreativ idégenerering kræver, må de gribe til den hurtigere, vanebaserede reaktionsmåde, hvilket hæmmer kreativ nyskabelse. I et roligt miljø, præget af vaner og rutiner bliver vi derimod nemt understimulerede, kommer til at kede os og bliver dermed åbne for opfindsomhed og nye muligheder, jf. det tidligere eksempel på hvordan lege og konkurrencer mellem medarbejdere med monotont arbejde kan opstå (Roy, 1960). Man kan også beskrive dette forhold som, at vi er disponerede for en balance mellem vaner og forandringer.

Vi mener at ovenstående fremstilling har sandsynliggjort, at grundlaget for innovation bør forstås på baggrund af et fundamentalt menneskeligt behov for at opleve en balancerende mellem det velkendte/forventede og det nye/overraskende. Samtidig bliver denne balance til stadighed påvirket af de arbejdsopgaver og det miljø den enkelte medarbejder er stillet overfor. Vi har tidligere nævnt, at der er individuelle forskelle i denne balance og dermed forskel på graden af åbenhed for forandringer hos for-

skellige mennesker. I det følgende vil vi fortsætte med at undersøge, hvordan denne balance kan tænkes at stå i forhold til psykisk velbefindende, samt hvilke konsekvenser det kan tænkes at have, såfremt balancen forstyrres.

8.2. Balance og psykisk velbefindende

Rosenbaum (2000) beskriver, hvordan den menneskelige organisme stræber efter stabilitet, forudsigelighed, balance og selvorganisering, men samtidig befinder sig i omgivelser i kontinuert bevægelse, hvor ingen permanent stabilitet findes. En kvasi-stabilitet opnås, når kognitive vurderinger og fortolkningsskemaer opbygges i en selvorganiseringsproces. Stabiliteten forstyrres dog af midlertidige tilstande af disequilibrium, når organismen åbner sig for nye erfaringsoplevelser. (p. 55f).

Åbenhed overfor erfaringsoplevelser er i det humanistiske domæne traditionelt forbundet til personlighedstræk som fx at være fantasifuld, nysgerrig, ukonventionel og udforskende (Ibid., p. 52f), hvilket er på linje med de tidligere omtalte karakteristika hos anerkendt kreative mennesker.

Rosenbaums (2000) diskussion kobler forholdet mellem behovet for stabilitet og åbenheden over for forandringer sammen med begrebet selvkontrol og coping. Han mener, at mennesker der udviser en større grad af åbenhed og tolerance overfor usikkerhed og paradokser, gør det på baggrund af besiddelse af et stort repertoire af selvkontrol færdigheder. Disse mennesker er samtidigt mere følelsesmæssigt ekspresive og har stor tillid til egne copingevner. Rosenbaum (2000) konkluderer, at netop evnen til gennem selvkontrol at balancere passende mellem åbenhed og erfaringsbaseret forventningsdannelse giver en større sandsynlighed for både fysisk og psykisk velbefindende. (pp. 58–63).

Vi finder Rosenbaums (2000) betragtninger væsentlige, fordi de fremhæver balanceaspektet mellem vanetænkning og åbenhed overfor noget nyt og samtidig forbinder denne balance til psykisk velbefindende. Vi er dog ikke tilhængere af hans ensidigt individorienterede perspektiv.

Desuden er vi uenige i Rosenbaums (2000) forestillinger om, at selvkontrol kan bringe et individ i en mental tilstand, hvor oplevelser kan opleves uden forsøg på evaluering uden sammenligning med tidligere erfaringer og uden at skabe forventninger til fremtiden (p. 54). Som vi beskrev ovenfor er vores kontinuerede interaktion med verden baseret på uophørlige processer af forventning/sansning/evaluering, selvom disse processer foregår på forskellige niveauer og til dels uden for vores bevidsthed. Vi vover den påstand, at vi ikke kan frigøre os fra vores kropslige og kontekstindlejrede eksistens og dermed heller ikke kan udgå, at kontekstmarkører fremkalder erindringslementer og skaber forventninger. Dette udelukker dog ikke, at en større grad af åbenhed kan opnås.

8.3. *Forberedelsen til det ukendte*

Men hvad kan det betyde for ledelsesopgaven og for medarbejderne, hvis organisationen har behov for, at medarbejdernes balancepunkt skubbes i retning af større åbenhed og større tolerance for paradokser eller kaotisk tænkning, fordi behovet for innovativ tænkning og kreativ nyskabelse kræver dette? Rosenbaum (2000) nævner kognitiv terapi, mindfulness og andre mentaltrænings- eller afslapningsteknikker som mulige midler.

Scharmers (2008)¹¹⁹ bog *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden* anlægger et lignende perspektiv. Scharmer betegner en åben indstillingen til "det nye" som at åbne sit sind, hjerte og vilje. Det modsatte er forholdsvis ureflekteret at benytte sine fortidige erfaringer i nye situationer, hvilket han betegner som "downloading". På den ene side beskriver Scharmer (2008) fænomenet som noget individuelt, den enkelte kan gøre ved at indtage en bestemt indstilling, ved at give slip og tage imod og dermed skabe kontakt mellem et indre autentisk selv og en større vilje eller skæbne. På den anden side fører Scharmer (2008) fænomenet ind i en kollektiv kontekst, hvor grupper kan indtage indstillingen i fællesskab og dermed forbinde sig til et skabende felt. Processen faciliteres bedst med en "fødselshjælper", som Scharmer (2008) skriver, hvilket vi opfatter som værende en leder. Ledelse får her tilføjet en spirituel dimensi-

¹¹⁹ Scharmer, C. O. (2008). *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden*. Mod en ny social teknologi – presencing. Hinnerup: Ankerhus.

on. Ledelse bliver her personlig. Lederen skal ikke blot være terapeut, han/hun skal også nærme sig en karismatisk guru-lignende figur, der kan skabe kontakt mellem medarbejderne og deres skæbne.

En tilsvarende forståelse af lederen som coach og udviklingsfacilitator synes meget udbredt i dag og bygger på den grundlæggende præmis, at omstilling, fornyelse og innovation er både nødvendigt og ønskværdigt for medarbejderne såvel som for organisationen (Jørgensen & Andersen, 2008)¹²⁰.

Men der er også mere kritiske syn på disse forhold.

Saugstad (2005)¹²¹ stiller fx tvivl ved det gavnlige i kombinationen af et humanistisk ideal om selvrealisering og et samfund, præget af stadig fornyelse og forandring.

Vi har tidligere omtalt Den Lærende Organisation (DLO) og Det Udviklende Arbejde (DUA), der i 80'erne var et bud på, hvordan kontinuert læring i organisationer på samme tid kan være udviklende og attraktivt for den enkelte medarbejder og samtidig tilføre organisationen den nødvendige fleksibilitet.

Men, som Saugstad (2005) fremhæver, risikerer de humanistiske idealer om selvrealisering gennem livslang læring at blive til en 'deformeret humanisme' orienteret mod et indholdstomt paradoks, som i stedet for udvikling bliver til variationer over nuet. (pp.188,199)

"I dette perspektiv bliver omstillingsparathed, fleksibilitet og samarbejdsevne samt evnen til at lære centrale mål for læreprocessen. Livslang læring og udvikling har i denne optik ikke et andet mål end at give den enkelte kompetencer til at kapere en udvikling, hvor målet er ukendt." (Ibid., p.199f).

Det kan være svært at mobilisere et fremtidsberedskab i forhold til et en fremtid, man ikke kender. En konsekvens af at leve i et samfund, som ændrer sig i en hurtig foran-

¹²⁰ Jørgensen, E. T. & Andersen, M. M. (2008) Coaching – en del af HRM-bølgen? I Gørtz, K. & Prehn, A. (2008). *Coaching i perspektiv*. (pp. 223-236). (Jørgensen & Andersen, 2008).

¹²¹ Saugstad, T. (2005). Selvrealisering gennem livslang læring og forbrug. I Brinkmann, S. & Eriksen, C. (2005). *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. (pp. 187-208). Århus: Klim.

dringstakt, uden at udviklingens mål er kendt, kan derfor let blive, at fokus tendentielt lægges på den kendte nutid og på opfyldelsen af nutidens øjeblikkelige behov, skriver Saugstad (2005), med henvisning til Sennett (1999, if. Ibid.). Selv om utopien er, at vi skal lære at møde fremtiden ud fra evnen til "at lære at lære", kan resultatet blive det stik modsatte af udviklingsparathed, nemlig en fastholden af nuet. (Ibid., pp. 203-204).

"Når forandringen bliver et mål i sig selv, og vi søger forandring for forandringens skyld, forskydes fokus fra indhold til form og fra produkt til proces. Det vigtigste bliver nu ikke, *hvad* man lærer, men *at* man lærer; ikke *hvad* man forbruger, men *at* man forbruger; eller ikke *hvad* man er fleksibel i forhold til, men *at* man er fleksibel." (Ibid., p. 204).

Vi mener at kunne øjne en tilsvarende indholdstomhed bag både Rosenbaums (2000) og Scharmes (2008) antagelser. Rosenbaum (2000) antager, at mennesker på det individuelle niveau kan opøve en større åbenhed overfor noget ukendt og dermed træne sindet til at forholde sig til indholdstomhed. Scharmers (2008) åbenhed er en åbenhed mod det ukendte og da det ukendte svært kan beskrives, centrerer Scharmer sine betragtninger om at beskrive en mental indstilling (Ibid.), der efter vores mening nærmer sig mysticisme.

På linje med Saugstad (2005) mener vi, at der vil være en stor risiko for, at sådanne forsøg på at forberede sig til noget ukendt eller skabe noget, som ingen ved, om der er brug for, vil flytte fokus til nuet og det eksisterende.

Resultatet kan tænkes at være uendelige variationer over det kendte frem for reelle nyskabelser. Måske kombineret med en tendens til at betegne mindre variationer som innovation. Reklamebranchen er efter vores opfattelse et eksempel, der udmærker sig ved at gøre netop dette.

8.4. Åben og sårbar

Men kan der tænkes andre virkninger af i stigende omfang at forsøge at forberede sig på noget ukendt? Hvordan påvirker det os, når målet for vores bestræbelser i

stigende grad er utydeligt eller ukendt, fordi det forventes af os, at vi finder på noget nyt og kreativt?

For det første bliver det vanskeligere at opnå en solid faglig viden og kunnen i fag, hvor teknologien udvikler sig hastigt, hvilket samtidig gør det vanskeligere at opbygge den værdi, der ligger i at være ekspert. (Arnetz, 1997).¹²²

For det andet kan der være uoverensstemmelse mellem organisationernes strategiske idealer om innovation og kreativitet og den organisatoriske virkelighed, i form af ledelsesstruktur, evalueringskultur og belønningssystem, der ligefrem kan modvirke realiseringen af kreativitet og fornyelse (Amabile, 1999). Hvis medarbejderen ønsker og tror, at det er muligt at leve op til organisationens idealer, mens dette reelt ikke er tilfældet, ser vi en fare for, at medarbejderen risikerer at opleve sin egen indsats som utilstrækkelig.

Hvis arbejdet som tidligere nævnt samtidig er knyttet til forventninger om selvrealisering, bliver den oplevede utilstrækkelighed tillige meget personlig for medarbejderen. Som Baldursson og Pedersen (2002)¹²³ udtrykker det, er den professionelle identitet blevet en del af den personlige kerneidentitet, fordi der i mange job sker en sammensmeltning mellem personlig og professionel identitet (p. 12). Der er dermed en risiko for, at medarbejderen tolker et fravær af innovative og opfindsomme idéer, som en følge af egen personlig utilstrækkelighed, frem for som en følge af vanskelige arbejdsforhold. Medarbejderen påtager sig dermed et personligt ansvar for forhold, som vedkommende reelt ikke har nogen mulighed for at løfte alene og risikerer at side tilbage med skyldfølelser i forhold til sin egen arbejdsindsats. Tynell (2002)¹²⁴ beskriver tilsvarende, hvordan moderne virksomheders tendens til at placere ansvaret hos medarbejderne kan resultere i skyldfølelser hos medarbejderne.

¹²² Arnetz, B.B. (1997). Technological stress: psychophysiological aspects of working with modern information technology. *Scandinavian Journal of Work & Environmental Health*, 23,(3), (pp. 97-103).

¹²³ Baldursson, E. B. & Pedersen, B. T. (2002). Nye produktionsformer, marginalisering og stress i arbejdet. I: *Menneskelige ressourcer i arbejdslivet. En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø*. Socialforskningsinstituttet. Kbh.

¹²⁴ Tynell, J. (2002). "Det er min egen skyld" - nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 4(2). (pp. 7-24).

Da det er centralt for vores velbefindende at have et positivt selvbillede, en god selvfølelse og selvagtelse (Heine, Lehman, Markus & Kitayama, 1999¹²⁵; Beck-Friis, 2002¹²⁶), bliver trusler mod dette selvbillede eller selvidentitet en væsentlig kilde til stress (Baldursson & Pedersen, 2002; Dressler, 1985¹²⁷).

Arbejdsrelateret stress er i dag et signifikant og stigende problem (Cox et al., 2000), der fylder meget i den arbejds- og organisationspsykologiske debat.

Vi vil derfor supplere vores diskussion af kreativt arbejde med inddragelse af en kortfattet stressdiskussion, med henblik på at undersøge, hvordan kreativt arbejde kan tænkes at stå i forhold til arbejdsmæssig stress.

8.5. Stress

Stress kan ifølge French et al.'s (1982, if. Ibid.) Person-Environment Fit Theory samt Karaseks (1979, if. Ibid.) Demand-Control Theory, opstå hos en medarbejder, hvis der er dårlig overensstemmelse mellem arbejderens kompetencer og arbejdets krav (Ibid.). Hvis en medarbejder således enten oplever ikke at kunne honorere de stillede krav eller modsat, ikke oplever at kunne bruge sin viden og færdigheder, kan arbejdet udløse stresstilstande hos medarbejderen. Tilsvarende kan stress udløses ved arbejdsforhold med lav kontrol over arbejdssituationen kombineret med høje performancekrav og ringe social support. (Ibid.)

Samtidig kan mentalt krævende arbejde og overdrevent engagement medføre en tilstand, hvor evnen til at slappe af forstyrres, hvilket disponerer medarbejderen for udvikling af sygdom. (Ibid.).

Umiddelbart må vi konstatere, at kreativitet arbejde ud fra ovennævnte kriterier kan virke som en stressor. Kreativ tænkning er mentalt krævende og fordrer personligt engagement. Medarbejderen vil samtidig have svært ved at vurdere, om han/hun

¹²⁵ Heine, S.J., Lehman, D.R., Markus, H.R. & Kitayama S. (1999). Is There a Universal Need for Positive Self-Regard? *Psychological Review*, 106(4), (pp. 766-794).

¹²⁶ Beck-Friis, J. (2002). Diagnosis of depressive disorder and so-called exhaustion depression, Self-esteem – a central concept. *Läkartidningen*, 99(6), (pp. 512-517).

¹²⁷ Dressler, W.W. (1985). Psychosomatic symptoms, stress, and modernization: a model. *Culture, Medicine and Psychiatry*, 9(3), (pp. 257-286).

har de nødvendige kompetencer, da nyudvikling og innovation netop kræver nye kompetencer, eller at eksisterende kompetencer bringes i spil på en ny måde.

Ser vi på anbefalinger til at modvirke stress i arbejdet, kan disse opdeles i to brede tilgange, hvor den ene er rettet mod individuelle aspekter, mens den anden retter sig mod de organisatoriske forhold. (Burke & Richardsen, 2000).¹²⁸

De individuelt rettede anbefalinger til at modvirke stress omfatter bl.a.:

- Psykologiske betingelser som: Fremtidsplanlægning, administration af eget liv, realistiske vurderinger af selv og ens aspirationer.
- Fysiske og fysiologiske betingelser som: Kost, fysisk træning og søvn.
- Adfærdsregulerende tiltag som: Afslapningsøvelser, anvendelse af tid til sjov og ferie, udvikling af nære venskaber for social støtte.
- Tiltag til ændringer af den enkeltes arbejdsmiljø: Skift til et mindre krævende job eller en mindre krævende organisation.

De organisatorisk rettede anbefalinger til at modvirke stress omfatter bl.a.:

- Ændring af organisatoriske karakteristika: Strukturer, processer (fx belønningssystemer, uddannelse og socialiseringsmuligheder) samt helbredsfrømme (*health services*).
- Ændring af rollekarakteristika: Redefinering af roller, reduktion i rollediffusitet, reduktion i rollekonflikter og øget deltagelse i beslutningstagning.
- Ændring af opgavekarakteristika: Jobdesign ud fra medarbejder muligheder og præferencer, tilbud om kompetenceudvikling og individualiseret behandling af medarbejderne.
(*ibid.*, p. 192f).

¹²⁸ Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (2000). Organizational-level interventions designed to reduce occupational stressors. In Dewe, P., Leiter, M. & Cox, T. C. (2000). *Coping, health and organizations*. London: Taylor & Francis. (pp. 191-209).

Som det fremgår af ovenstående, er der stort sammenfald mellem forhold som formodes at være kreativitetsfremmende og forhold, som udgør en risikofaktor for udvikling af stress. Men opstilling af realistiske forventninger, tydelig specificering af roller og forsøg på at matche medarbejderkompetencer til en given opgave, bliver stort set umuligt i en situation, hvor målet ikke kan specificeres mere nøjagtigt, end at produktet skal være nyt, anderledes end tidligere set og samtidig salgbart.

På linje med Burke og Richardson (2000) mener vi, at det er vigtigt med klare regler og roller samt muligheder for at få klar, konsistent og specifik feedback i en arbejdsproces, hvis innovation og autonomi skal fremmes, uden samtidigt at øge stresspåvirkningerne (p. 198). Men som nævnt vil der nok blive stadigt flere arbejdsituationer, hvor dette ikke er muligt.

Stress kan dog ikke alene opstå på baggrund af arbejdsforhold, der opleves som utilfredsstillende af medarbejderen. Stressreaktioner kan også fremkomme ved arbejdsforhold, der hverken opleves som ubehagelige eller belastende af medarbejderen, men som på grund af arbejdets mentalt krævende karakter bliver en belastningsfaktor, der sammen med andre belastninger kan akkumulere over tid og disponere for sygdomsudvikling.

Allostatisk belastning er et begreb, der indikerer, at forskellige belastninger kan akkumulere over tid og resultere i udvikling af stress. (Gersten, 2008).¹²⁹

Allostase kan defineres som: "Stabilitet gennem forandring" eller kroppens dynamiske mekanisme til at forsøge at opretholde en ligevægtstilstand (homeostase). Allostase er dermed en reguleringsmekanisme, der holder organismens interne miljø indenfor acceptable grænser, selvom omgivelserne fluktuerer. Oprindeligt blev denne regulering betegnet med homeostase (Campbell, 1996, if. Ibid.), men efter introduktionen af allostase-terminen dækker dette begreb nu reguleringsprocessen, mens ligevægtstilstanden betegnes som homeostase. Med allostase begrebet ønskedes det

¹²⁹ Gersten, O. (2008). The path traveled and the path ahead for the allostatic framework: A rejoinder on the framework's importance and the need for further work related to theory, data, and measurement. *Social Science & Medicine*, 66, (pp. 531–535).

tydeliggjort, at tilstande, som fx søvn, opvågning, spisning og træning kræver kontinuerede justeringer og fleksible grænseværdier. (Ibid.).

Den allostatiske forståelsesramme fremhæver hjernens eminente egenskab til at opfatte psykiske og fysiske trusler samt til at organisere holistiske responser herpå. Desuden kan det allostatiske reguleringssystem lære af erfaringer og forudse fremtidige udfordringer. Fx kan man ved planlægning af en vandretur til Grand Canyon huske, hvor varmt det var sidste gang, man var der, tænke fremad og sikre sig at medbringe solcreme, hat og rigeligt med vand. Planlægning kan dermed anses for en allostatisk respons, ligesom kroppens temperaturregulering gennem at svede på selve turen også kan siges at være allostatisk. (Ibid.).

Allostase er dermed et bredt begreb, der inkluderer de følgende antagelser:

- Kroppens responser på udfordringer kan indebære fysiologiske belastninger som er kumulative.
- Belastningerne kan have en negativ indflydelse på helbredet på mange forskellige måder.
- Sådanne belastningsvirkninger er resultatet af dysregulering af multiple fysiologiske systemer, inkl. neuroendokrine, immune, metaboliske og kardiovaskulære systemer.
- Belastningerne akkumulerer gennem hele livsforløbet.
- Belastningerne repræsenterer ikke i sig selv dårligt helbred, men er præindikatorer for sygdom.

(Ibid.).

Samlet set kan systemet ses som et kumulativt multisystem for fysiologisk dysregulering, der resulterer fra eksponering af de udfordringer, et individ oplever i løbet af sin livstid.

Sammenholder vi det allostatiske perspektiv med evolutionsperspektivet, får stressdiskussionen et andet udgangspunkt, end først skitseret. Som Baldursson (2009) påpe-

ger, er stresssystemet et evolutionært udviklet system, der tillader os at mobilisere særlige ressourcer i faretruende situationer. Stresssystemet kan ses som udtryk for en adækvat tilpasning til et fortidigt jæger- samlersamfund, der i nutidens moderne samfund optræder dysfunktionelt, fordi det aktiveres i dagligdags forekommende aktiviteter. (p. 258f).

Forsøger vi at placere kreativitet i denne forståelse, vil den del af vores allostatiske respons, der handler om planlægning, formentlig belaste os i højere grad, fordi vi oftere vil være i ukendte situationer. Samtidig vil opgave i mange situationer være uløselig, da en planlægning af det nye og ukendte ikke er muligt.

8.6. Den lystbetonede kreativitet

Men er vi nu tilstrækkeligt overbeviste om, at kreativt arbejde kan udgøre en stressrisiko? Vi mangler endnu at forholde os til et vigtigt aspekt fra denne diskussions udgangspunkt. Kreativitet forbindes også til lystbetonede aspekter. Uden for den organisatoriske kontekst, er der mange eksempler på, at kreativ menneskelig udfoldelse er forbundet med lyst eller behag. Vi dyrker sport, vi spiller musik og teater, vi fortæller vittigheder, synger, danser og leger ved selskabelige sammenkomster.

Csikszentmihalyi (1996)¹³⁰ angiver fx, at netop det lystbetonede aspekt ved en aktivitet er den bagvedliggende drivkraft, der har ført særligt kreative personer frem til at excellere indenfor deres område. Han har undersøgt kreativitet gennem kvalitative interviews med 91 personer fra forskellige kulturer og af forskellig alder, men som alle har det til fælles, at de har udvist særlig kreativitet indenfor deres domæne.

(I parentes bemærket og som tidligere fremhævet, bør vi her ikke glemme, at der også kan være andre bevæggrunde end lystfølelser bag kreativ udfoldelse, fx stræben efter andres anerkendelse og flugt fra belastende livsomstændigheder.)

Når denne lyst eller dette behag ved at udføre aktiviteten er optimal, oplever personen dét, som Csikszentmihalyi (1996) betegner som en oplevelse af *flow*. Flow be-

¹³⁰ Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial. (pp. 107-126).

skrives som en følelse, hvor tingene kører godt i en næsten automatisk, ubesværet og alligevel højt fokuseret bevidst tilstand. Kreativitet, der som her ses som en personligt tilfredsstillende aktivitet, beskrives også her, som knyttet til et "system" for opstilling af forventning, der kombineret med sensorisk feedback og kontinuert justering guider personens aktivitet. (p. 110f).

Csikszentmihalyi (1996) forestiller sig, at lysten til at opleve nyt og lade sig overraske, er en evolutionært udviklet disposition, der tillader os mennesker at blive opmærksomme på nye muligheder i et komplekst og foranderligt miljø, med større chancer for overlevelse til følge. Som modpol til denne nyhedssøgende disposition, har vi en anden overlevelsesmekanisme, der hjælper os til at bevare ressourcer og får os til at føle behag ved hvile og afslapning. (p. 108f).

Csikszentmihalyis (1996) antagelser er dermed på linje med de tidligere nævnte opfattelser af kreativitetens evolutionært udvalgte funktioner, men i forhold til stressdiskussionen finder vi det vigtigt, at han tilføjer, at kreativitet også bør ses i forhold til en ressourcebevarende modpol.

At nogle mennesker er mere vedholdende og tålmodige end andre i en langvarig kreationsproces med utydelige mål forklarer Csikszentmihalyi (1996) med, at disse mennesker må have udviklet en ubevidst mekanisme, der kan guide deres handlinger. Nogle kunstnere giver op, fordi de finder det for pinefuldt at skulle vente på kritikernes eller galleriejernes dom og forskere kan have svært ved at tolerere de lange usikkerhedsperioder, hvor de venter på editorernes evaluering af deres resultater. Mange kreative forskere hævder, at forskellen mellem dem og deres mindre kreative kolleger er evnen til at skelne mellem gode og dårlige ideer. De særligt kreative kan dermed give sig selv feedback, fordi de har en idé om, hvorvidt en idé er værd at arbejde videre med. (p. 114ff).

Som Csikszentmihalyi (1996) her beskriver kreativitet, forekommer det os, at den form for kreativitet, der efterlyses i organisationerne mere er en erfaringsbaseret kreativitet, der nok kan være lystbetonet, men ikke målløs, tilfældig eller spontan.

8.7. *Balancen mellem arbejdsliv og privatliv*

Det lystbetonede aspekt ved kreativt arbejde leder også til en anden debat. Når det enkelte menneske bliver tiltagende engageret i sit arbejde og oplever en indre motivation, risikerer arbejdslivet let at komme i et modsætningsforhold til privatlivet.

Kombineret med de teknologiske muligheds overskridelse af grænser i tid og sted, bliver der teoretisk set ingen arbejdsfrie domæner tilbage længere, hvilket vi tidligere fremhævede.

Måske kan organisationen således på mange måder ses som en konkurrent til familien. En konkurrent i forhold til, hvor den enkelte prioriterer at investere sin tid og sit engagement. Mange ægteskaber og forhold opløses som bekendt i dag, og som Ciulla (2000)¹³¹ nævner, har undersøgelser vist, at nogle mennesker foretrækker deres arbejdsplads frem for familien (p. 161) og som Tynell (2001) pointerede, kan det for den enkelte virke som om valget af et engageret arbejdsliv samtidigt betyder fravalg af familielivet. Og som Pfeffer og Sutton (2006) skriver, viser flere studier, at job-/familiekonflikter underminerer jobtilfredshed (p. 71).

Pfeffer og Sutton (2006) er fortalere for, at grænserne mellem arbejdsliv og privatliv nedbrydes i større grad, end det i dag er tilfældet. De argumenterer for, at vi som mennesker mistrives, hvis vi ikke som udgangspunkt har mulighed for at vise vores private følelser på arbejdspladsen og tage hensyn til private forpligtigelser, også når vi er på arbejde.

Arbejdspladsen bør således give medarbejderne frihed til at prioritere vigtige personlige problemer, fx et barns sygdom, over arbejdet i perioder. Dette er dog ikke udelukkende af hensyn til medarbejderen, men også af hensyn til arbejdspræstationen, da både medarbejderens produktivitet og kreativt vil blive negativt influeret af presserende personlige problemer. Organisationer bør derfor have forståelse for folks vanskeligheder ved at håndtere multiple og konfliktende roller samtidig. (Ibid., p. 83).

¹³¹ Ciulla, J.B. (2000). *The working life. The promise and betrayal of modern work*. New York, NY: Times Books.

Det forhold, at vi i dag skelner mellem arbejdstid og fritid, henviser Pfeffer og Sutton (2006) til selve *ansættelsesforholdet*, dvs. at arbejde for andre for løn (p. 67). Kontrol er dermed blevet et vigtigt aspekt, fordi medarbejderens aktiviteter medfører profit for arbejdsgiveren. Tidligere medførte dette også en interesse for at inddrage privatlivet (*welfare capitalism*) og kan føres tilbage til Ford automobilfabrikkernes interesse i at have en arbejdsstyrke af rette størrelse. Fagforeningerne reagerede mod denne interesse, da de oplevede den som et overgreb på den personlige frihed og krævede grænser for privatlivets fred og omfanget af arbejdet i tid. (Ibid., p. 68f).

Pfeffer og Sutton (2006) kommer dog desværre ikke med noget konkret bud på, hvordan de forestiller sig, at en passende balance mellem arbejde og privatliv kan etableres og implementeres på en måde, så medarbejderne kan opleve et retfærdigt forhold mellem arbejdsindsats og udbytte.

Umiddelbart har vi en fornemmelse af, at mange mennesker i dag yder en overordentlig stor arbejdsindsats i tid. Fx lægger en tredjedel af alle erhvervsaktive parfamilier mere en 80 timer om ugen på arbejdsmarkedet (Teknologirådet, 2006, p. 13). Sammenligner vi med tidligere, er arbejdstiden per person faldet fra 48 til 37 timer pr. uge, men familiens reelle arbejdstid er steget til 74 timer/uge, fordi kvinderne er kommet ud på arbejdsmarkedet (Ibid., p. 42).

Ovenstående tal gælder registreret arbejdstid og hertil kommer, at det kan være meget vanskeligt at registrere arbejdstid, når arbejdet er af mental karakter, endda for medarbejderen selv. Hvordan kan man fx måle på bevidste eller ubevidste kognitive problemløsningsprocesser, relateret til længerevarende arbejdsopgaver? I mange organisationer er man gået over til fast månedsløn eller præstationsløn, uden en fastsat maksimal ugentlig eller månedlig arbejdstid, hvilket vi opfatter som et tegn på, at arbejdstid vanskeligt kan måles i mange job i dag.

8.8. Tilføjelse til ledelse af kreativitet

I tillæg til de ledelsesopgaver vi identificerede i forrige afsnit, kan vi nu også pege på, at ledelsen efter vores mening bør forholde sig til, hvilke muligheder de giver

medarbejderne for at kunne arbejde målrettet, med tilstrækkelig feedback og med mulighed for at bevare en oplevelse af nogen forudsigelighed i arbejdsaktiviteterne.

Vi tror på, at forholdsvis veldefinerede og velstrukturerede arbejdsprocesser er den baggrund, som en kreativ nyskabelse kan vokse frem fra, selvom sådanne processer godt kan være delvist ubevidste hos medarbejdere med høj ekspertise. Sidstnævnte mulighed giver særlige udfordringer i projektorienteret teamarbejde, fordi eksperter kan have svært ved at kommunikere om deres implicitte viden med andre.

Kreativt arbejde kræver fokus og arbejdsro og her mener vi, at det er vigtigt, at ledelsen friholder medarbejdere i en kreativ proces fra evt. turbulens i omgivelserne i tid og rum. Det vil fx ikke være nogen god idé at lade medlemmerne i et produktudviklingsteam skulle svare telefoner fra kunder, support- eller marketingmedarbejdere, mens udviklingen pågår.

Ledelsen bør samtidig opfordre til at eksperimentere samt anse fejl for en naturlig del af en udviklingsproces. Ledelsesopgaven bliver i denne forbindelse at hjælpe medarbejderne med at finde den vanskelige balance mellem åbenhed overfor det nye og ukendte og trygheden ved det kendte og vanebaserede. Mislykkes dette, ser vi en stor risiko for at organisationen spilder for mange ressourcer på ikke rentable eksperimenter samtidig med, at medarbejderne mistrives og måske udvikler stress.

Hertil kommer, at det lystbetonede aspekt, som medarbejdere oplever, når arbejdsopgaverne er motiverende og engagerende, kan medføre, at medarbejderen kan have svært ved at balancere sin tid og sit engagement hensigtsmæssigt mellem privatliv og arbejdsliv. Vi er klar over, at denne argumentation let bliver normativ og kan anses for en indgriben i den personlige frihed. Men uanset den enkelte medarbejders opfattelse af, hvor meget af sin tid vedkommende ønsker at bruge på arbejde, mener vi, at det er en ledelsesopgave at forholde sig til det forbrug af mentale ressourcer, som medarbejderen forbruger på sit arbejde. En problematik der er højaktuel i forhold til kreativt arbejde. I modsat fald vil risikoen for udvikling af stresstilstande formentlig øges til skade for de medarbejdere, der rammes og til tab for virksomheden i form af vigtig ekspertise og viden.

Vi mener, det er en illusion, at medarbejdere kan være innovative og fleksible i en grad, der gør det muligt for dem at "manøvrere i kaos", som det så populært hedder¹³². Når nogle medarbejdere kan fremstå som om det er muligt, vil vi hævde, at det enten skyldes, at de har internaliseret så megen viden og erfaring fra deres domæne, at de formår at handle intuitivt, dvs. ud fra ubevidst ekspertise, eller fordi det ikke er vigtigt for dem at leve op til organisationens målsætning.

Berridge og Cooper (2000)¹³³ fremhæver, at nye, fleksible og dynamiske organisationsformer med høje performancekrav og fleksibel ansættelse har medført nye og anderledes stressorer. Selvom sådanne dynamiske forhold nok tilbyder muligheder for udfordringer og vækst for den enkelte medarbejder, medfører de også nye stressorer i form af usikkerhed om arbejdsforhold, evnen til at møde præstationsmål og tvivl på værdien af egne kompetencer. (p. 212).

8.9. Afrunding

Vi har nu givet vores bud på, hvordan vi forestiller os, at ledelse af kreativt arbejde udgør en særlig udfordring for ledelsen samt hvordan denne eventuelt kan imødegås. I næste kapitel vil vi sammenføre betragtningerne om kreativitet, ledelse og det moderne arbejdsliv i en sammenfattende diskussion, der leder frem til specialets konklusion.

¹³² Fx er titlen på en management bog fra 1987: "*Thriving on chaos*" af Peters (1987, if. Berridge & Cooper, 2000, p. 212).

¹³³ Berridge, J. R. & Cooper, C. L. (2000). Coping with the stress of new organizational challenges: the role of the employee assistance programme. In Dewe, P., Leiter, M. & Cox, T. C. (2000). *Coping, health and organizations*. (pp. 211-236). London: Taylor & Francis.

9. Ledelse af kreativitet – kreativ ledelse?

9.1. Opsummerende betragtninger

Ovenstående diskussioner har ridset en række forhold op ved nutidens fleksible, grænseløse, vidensbaserede og innovationskrævende arbejde, der, som skitseret på forskellig vis, adskiller sig betydeligt fra industrialiseringens mere rutineprægede og regelbaserede arbejde.

Den til stadighed pågående interaktion mellem arbejde og samfund med teknologisk udvikling, globalisering og skiftende kulturelle normer, trends og sociale markører, har, som det er fremgået, ført til mange men ofte modsatrettede holdninger til, hvordan man i organisationerne bedst kan forberede sig til og manøvrere under de hastigt skiftende forhold samt hvordan ledelsesopgaven i denne sammenhæng bedst kan defineres og eksekveres.

Kreativitet og innovation efterlyses i organisationerne som en ressource, der skal sikre konkurrencedygtighed i forhold til et foranderligt afsætningsmarked og, som vi fremhævede i kapitel 2, er det ikke rutiner, men en søgning efter nye idéer, der er brug for.

Netop innovativt arbejde tydeliggør, at tilrettelæggelse af arbejdsopgaver og arbejdsprocesser samt en efterfølgende kontrol af disse ikke kan standardiseres på tilsvarende måde som tidligere. Som vi nævnte i kapitel 3 er det innovative arbejde uforudsigeligt og kan næppe gøres til genstand for optimering og effektivisering helt på samme måde som i den maskinbureaukratiske organisation. Sådant arbejde må i langt højere grad foregå på medarbejdernes præmisser, mht. beslutningstagning og problemløsning, fordi det jf. Alvesson (2004) er medarbejderne, der har den nødvendige ekspertise i de vidensintensive organisationer. Ledelse bliver følgelig et spørgsmål om at sørge for, at medarbejderens arbejde tjener organisationens overordnede interesser, hvilket fx kan ske gennem at:

- formulere visioner og værdier (Paludan, 2006),

- søge at skabe en stabil korpsånd (Jørgensen, 2002),
- trække eksperter ind efter behov (Volberda, 1996),
- søge at "aligne" arbejdet gennem visioner og medarbejderudviklingssamtaler (Hauen et al., 1999, if. Tynell, 2001),
- søge at engagere medarbejderne via organisationens HRM funktion (Csonga, 2000),
- søge at integrere og koordinere de faglige specialister (Rasmussen, 2006).

Vi ser ovenstående, som meget abstrakte forslag, der måske vidner om en form for magtesløshed overfor fraværende muligheder for planlægning og kontrol. Forholdene har ændret sig og ledere har ikke den indflydelse, som de selv og organisationen tror, jf. Pfeffer og Sutton (2006). Forsøg på at evidensbasere effekten af god ledelse understøtter dette synspunkt og Rosenzweig (2007) refererer undersøgelser, hvor kun ca. 4 % af variansen i virksomhedernes præstation kan forklares ved forskelle i ledelsesstil, mens kun ca. 10 % kan forklares ved den specifikke management praksis.

Lund og Hvid (2007) har udtrykt, at det uddelegerede ansvar til selvledelse har gjort det illegitimt at udtrykke og forholde sig til interessekonflikter mellem ledelse og medarbejdere med risiko for stress til følge, mens Pfeffer og Sutton (2006) foreslår, at lederne agerer, som om de har styr på tingene og udstråler selvtillid, selvom de ved bedre.

Vi opfatter begge dele som udtryk for en uheldig og ureflekteret alliance, der dækker over, at ingen dybest set har indset eller ønsker at forholde sig åbent til den angst og det ubehag, som de stadigt hyppigere valgsituationer risikerer at udløse hos organisationens medlemmer. At være stillet overfor valg, især valg, hvor mulige udfald svært kan forudsiges, kræver en satsning og prioritering i forhold til andre muligheder. Valg indebærer også fravalg og der vil være en risiko for en oplevelse af tab, især ved at have valgt forkert.

Amabile (1996) og Hamel og Breen (2007) angiver, at kreativt arbejde bør foregå i et trygt miljø, hvor fejl er accepterede og Moorman og Miner (1997) pointerer, hvordan det er vigtigt, at også fejltagelser fastholdes i den organisatoriske hukommelse, så risikoen for gentagelse af fejl mindskes.

Der er dog ingen, der giver et præcist bud på, hvordan dette kan lade sig gøre i praksis. Vi har tidligere nævnt, at arbejdet i dag opfattes som en del af den personlige identitet hos mange (Baldursson, 2009; Alvesson, 2004) og fejltagelser på arbejdet bl.a. risikerer at udløse skam og utilstrækkelighedsfølelse (Tynell, 2002). I en reel arbejdssituation, hvor en ekspert eller måske et helt ekspertteam i fællesskab, har foretaget en fejlsatsning med store tab til følge, forekommer det næsten grotesk at forestille sig, hvordan en leder, der muligvis end ikke har ekspertise til at vurdere omfanget af fejltagelsens konsekvenser, skal kunne fremstå som om han eller hun har styr på tingene, som Pfeffer og Sutton (2006) foreslår.

Det, vi savner i diskussionen, er en mere direkte stillingtagen til, hvordan man i organisationerne kan forvalte ansvaret for de fejl og økonomiske tab, der vil være en naturlig følge af de risikofyldte satsninger som innovativt arbejde medfører. Sørensen og Kjærs (2008) forslag om på mekanisk vis årligt at fyre de 10 % dårligste "performere", forekommer os som fralæggelse af et ledelsesmæssigt ansvar i forhold til at forholde sig til de bagvedliggende årsager til, at bestemte medarbejdere i en bestemt periode har haft et dårligt (eller måske uheldigt) arbejdsresultat.

9.2. Kreativitetens paradoks

Tab handler dog ikke blot om økonomiske tab som følge af fejlinvesteringer. Tab kan også forstås som en uundgåelig følge af udvikling og innovation. Noget nyt erstatter typisk noget gammelt.

På gruppeniveau beskriver Smith og Berg (1997)¹³⁴ denne problemstilling som kreativitetens paradoks. Smith og Berg (1997) mener, at der ofte sker en splitting mellem kreativitet og destruktion. Når grupper etablerer sig, vil der fra begyndelsen foregå

¹³⁴ Smith, K. K. & Berg, D. N. (1997). *Paradoxes of Group Life. Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (pp. 143-147).

aktiviteter fokuseret på at etablere mønstre med en vis konsistens over tid, hvilket udgør en basis for interaktion mellem medlemmerne. Disse mønstre (traditioner, regler, konventioner) udelukker til dels etablering af alternative mønstre, men sætter samtidig rammer for fremtidige udviklingsmuligheder. Gruppen behøver således både en vis struktur og stabilitet for at kunne bevare en sammenhængskraft, men må samtidig være åben for nye idéer og muligheder for at kunne tilpasse sig. Et kritisk element i kreativitetsparadokset er den turbulens, som kommer fra gruppens bestræbelser på at være innovative, kreative og samtidig ansvarlige overfor krav om forandring. Har gruppen behov for forandringer, vil den ofte supplere sig med et nyt medlem frem for at forandre de etablerede mønstre. Det nye individ bliver ikke alene kilden til gruppens kreativitet, men også et opbevaringssted for de følelser, der udløses i gruppen som følge af forandringerne. Grupper har således tendens til at placere kaos associeret med innovationsprocesser hos enkeltindivider, der kommer til at fremstå som syndebuk for gruppen. (Ibid.).

Ledelsesopgaven kræver i denne sammenhæng stor indsigt i gruppeprocesser og samtidig en leder, der er ekstern til gruppen for ikke at blive en del af gruppens interne dynamik. Denne anbefaling strider dermed mod Hamel og Breens (2007) tidligere forslag om, at lederen var medlem i og valgt af gruppen, hvilket til gengæld sikrede lederens faglige forståelse af gruppens arbejde og gav ledelsesautoritet fra gruppens øvrige medlemmer. Man kan altså tale om et ledelsesmæssigt dilemma. På den ene side bør lederen være ekstern i forhold til gruppen for ikke at blive indfanget af den interne dynamik, men det betyder, at der kan være problemer med den tildelte ledelsesautoritet, foruden at en ekstern leder i dag ikke kan påregnes at besidde den samme grad af faglig viden og kompetence, som de medarbejdere der ledes. Modsat vil en "ledende medarbejder" blive en del af gruppens dynamik og måske have svært ved at forvalte krav og forventninger, der strider mod gruppens etablerede normer og værdier.

9.3. Struktur og rammer

Vi har tidligere været inde på, at det synes at være en ledelsesmæssig opgave at vælge/opbygge det teknologiske system, der passer bedst til organisationen. Indfø-

relse af IT-systemer i organisationerne har generelt ført til, at den enkelte medarbejder har fået langt større kontrol med væsentligt bredere arbejdsdomæner, end tidligere. Med tilhørende mere mulighed for kreativitet, men bestemt også med en større arbejdsmæssig belastning til følge, hvilket eksemplet med dtp illustrerede.

I det hele taget bør den teknologiske udvikling og tiltagende brug af personlige computere som kommunikationsplatform medføre refleksioner over, hvorledes ledelse skal gennemføres i dag og i fremtiden. Unge mennesker kommunikerer i dag i stort omfang via sms, facebook, emails og twitter som det nyeste skud på stammen. Vi er i stadig større grad "on-line" døgnet 24 timer, hvilket bør medføre overvejelser i retning af, om ledelsesopgaven skal indeholde elementer af grænsesætning. Dette bør ses i kontekst med nødvendigheden af at reducere turbulensen i organisationens miljø, med henvisning til Volberda (1996) og Moorman og Miner (1997). Vi ser det som en ledelsesmæssig opgave at skabe strukturer og hensigtsmæssige rammer, hvor sortering og udvælgelse af information bør være et element heri. Som nævnt tidligere hænger dette fint sammen med Volberda's (1996) betragtninger om en vis grad af stabilitet som forudsætning for kreativ udfoldelse indenfor rammerne af en organisation.

9.4. Et ledelsesmæssigt paradigmeskifte?

Som det forhåbentligt er fremgået, taler mange af forslagene til at give ledelsesopgaven et konkret indhold ud fra en måske fortidig forståelse af, at det er muligt at styre og kontrollere en organisation.

Peter Groon (2003)¹³⁵ fremfører, at der i begrebet lederskab er en række konceptuelle unøjagtigheder, som sjældent bliver adresseret af diverse kommentatorer. Ifølge Groon (2003) er vi låst fast i en diskurs, hvor vi naturligt forudsætter en arbejdsopdeling i enten ledere eller medarbejdere i organisationerne og denne dikotomi konstituerer ifølge Groon (2003) en fejlagtig opfattelse af virkeligheden. Den analytiske terminologi og anvendelsen heraf maskerer for processer og forhold ved den virkeli-

¹³⁵ Groon, P. (2003). Leadership –who needs it? *School Leadership & Management*, 23(3), (pp. 267-290).

ge verdens fænomener. Ledelse er ikke én eller et antal klart identificerbare individer i en organisation, ledelse er noget, som varetages af mange i hele organisationen – det er et kollektivt fænomen – hvorfor begrebet *distribueret ledelse* mere svarer til virkeligheden i organisationerne (p. 280).

Groon (2003) taler om "*exceptionalisme*", at ledelse opfattes som en rolle tilhørende en enkelt eller et fåtal af personer, hvilket medfører en klassificering af de andre i organisationen som værende "*followers*" og dermed at nedgøre dem. Heroiseres lederne des foruden, vil det ifølge Groon (2003) ligeledes medføre, at "*de andre*" søger væk fra en lederkarriere, fordi de personligt begynder at stille spørgsmålstegn ved, om de har, hvad der skal til og om de i det hele taget ønsker at gøre, hvad der skal til for at blive leder (p. 282). Endelig fremfører Groon (2003) disciplin og magt maskeret som en bestemt form for subjektivering og ansvarliggørelse af medarbejderne, bl.a. gennem indførelse af bestemte normative regimer i organisationen som problematisk i forhold til herskende ledelsesopfattelse som individuelt og eksklusivt (p. 283). Svaret på kritikken er ifølge Groon (2003) at nytænke fænomenet metodologisk og en mulig kandidat kunne være det distribuerede lederskab.

Groon (2003) berører i vores optik en række centrale problemstillinger ved dagens ledelsesforståelse, som det er nødvendigt at forholde sig til og Hamel og Breen (2007) er inde på samme, når de foreslår et decideret paradigmeskifte. Der synes ikke at være tvivl om, at ledelsesforståelsen i dag i mange organisationer kan opfattes som en form for distribueret lederskab. Groons (2003) synspunkter fremsættes imidlertid med det underliggende budskab, at der kan blive tale om en "*herredømmefri*" ledelsesdialog, hvor medarbejderne føler sig kompetente og trygge til at udtrykke sig frit. Argumentationen synes at overse hele diskussionen om magt og magtforvaltningen i organisationerne i dag, som vi indirekte har berørt bl.a. via Roy (1960), Lysgaard (1985) og Tynell (2001).

Medtænker vi i denne forbindelse vore synspunkter vedrørende Saxo Bank og organisatorisk hykleri, er det interessant at overveje, i hvor høj grad tidens udfordringer og problemstillinger i arbejdslivet er udtryk for, at vi befinder os i en såkaldt "*mellemtid*"? Er vi på vej fra noget gammelt til noget nyt og har vi ikke helt sluppet det

gamle. Hamel og Breen (2007) er direkte og kategoriske, når de slår fast, at dagens ledelsesforståelse er præget af en Scientific Management opfattelse, hvilket eksemplet fra Saxo Bank jo sådan set bekræfter. Det kan da være, at vi er i en situation, hvor det øverste ledelseslag i organisationerne er præget af relativt ældre medarbejdere, hvis sociokulturelle baggrund og hvis ledelsesforståelse stammer fra industrialiseringen, mens et stadigt voksende antal relativt yngre medarbejdere i organisationerne, er vokset op under ganske anderledes betingelser, som redegjort for i kapitel 2, og dermed har en ganske anderledes forudsætninger for at håndtere kompleksitet, omskiftelighed, fleksibilitet, flertydighed etc. og et ganske anderledes syn på arbejde, familie og samfund.

9.5. Bæredygtig business

Der ligger som tidligere nævnt implicit i det moderne vidensbaserede arbejde en række belastningsformer, der adskiller sig markant fra tidligere tiders. Det drejer sig om arbejdets fordring til personlige kompetencer samt indhold af ambivalens, flertydighed, emotionalitet, identitetsarbejde, socialkognition, kommunikation m.v. Men også den fremherskende ledelsesforståelse i mange virksomheder, der gennem værdibaseret retorik og normaliserende udtalelser giver denne en delvist skjult og tvetydig natur, kan sammen med de teknologiske muligheder for autonomi være med til at presse medarbejderne til at arbejde hårdere og længere i bestræbelserne på at nå deadlines, som den enkelte har en opfattelse af selv at have forpligtet sig til. Som vi har set det, kan dette give arbejdsbetingede belastningsskader, der ligeledes er væsensforskellige fra industrialiseringens.

Forskellige bud på fremtidens ledelse, som fremført tidligere, forholder sig imidlertid vagt til disse individualiserede perspektiver, men arbejder mere ud fra et konceptuelt eller organisatorisk synspunkt. Man kan sige, at individets forudsætninger og muligheder for "overlevelse" i det moderne arbejde med nye belastningsformer kommer meget lidt til sin ret. Arbejdsmiljøperspektivet har trange kår i det moderne samfund,

selvom statistikken taler sit tydelige sprog om, at der er mange psykisk betingede problemer i moderne organisationer.¹³⁶

Tilsvarende diskussionen af splitting på gruppeniveau ovenfor jf. Smith og Berg (1997), kan der på samfundsplan måske ses en lignende form for splitting, hvor organisationerne ensidigt fokuserer på udviklingens positive side, mens de mere problematiske følger som fx social marginalisering, angst og stress individualiseres. I en kultur som vores, med et stort statsligt sundhedssystem, er ansvaret for de mindre heldige konsekvenser af udviklingen ret ubemærket tilfaldet det offentlige system, mens organisationerne arbejder på at undgå problemer ved, i stadigt stigende omfang at teste, screene og evaluere medarbejderne i håbet om at rekruttere og fastholde de mest robuste og dermed undgå de "stressdisponerede".

9.6. Opsummering

Vi har i dette kapitel med afsæt i de foregående kapitler trukket en række centrale aspekter frem ved det moderne vidensintensive arbejde med dets fokus på kreativitet, fleksibilitet og innovation. Disse aspekter er søgt integreret i ovenstående diskussion med henblik på at opsummere, foretage en endelig afvejning og afrunde.

Overordnet ser vi, at ledelse er kommet for at blive – sådan lidt populært sagt – men også at selve ledelsesopgaven er blevet mere kompleks og foranderlig både hvad angår en nærmere definition af formål, rolle og opgaver såvel som struktur og udførelse. Ledelse indeholder en række dilemmaer, der både skal adresseres på et principielt plan, eksempelvis hvad angår dens struktur, og som udtrykt gennem prioriteringer og valg, som den enkelte skal forholde sig til dagligt og som der ikke kan gives konkrete løsningsanvisninger på. At træffe valg på et diffust grundlag er derfor blevet et eksistensvilkår for den moderne leder.

Ledelse synes at blive tiltagende distribueret, men vi savner en mindre abstrakt stillingtagen til, hvorledes distribueret lederskab konkret kan tænkes at udfolde sig og

¹³⁶ Antallet af arbejdstagere i EU, som rammes af arbejdsbetinget stress er 41 mio. om året. Forekomsten af selvrapporteret stress er stigende. Stress er det helbredsproblem, der anmeldes næsthøjest. Højtuddannede er mere stressede end lavtuddannede. Fra oplæg af Pernille Hohnen og Anders Bojesen til Arbejdsmiljøkonferencen 21. Oktober 2008.

virke i de vidensintensive organisationer. I tillæg til at skulle definere mål og rammer synes udfordringen også at være, at skulle forholde sig ansvarligt til de problematiske følger af de moderne belastningsformer. Måske mangler organisationerne her endnu en modenhed, der måske kun kan tilføres, efterhånden som vi får mere erfaring med denne relativt nye form for arbejde. Disse afsluttende bemærkninger følges nu op med specialets konklusion.

10. Konklusion

Vores problemformulering omfattede tre delspørgsmål, på hvilke vi konkluderer som følger:

1) Hvorledes kan organisationsledelse forstås i relation til samfundsudviklingen?

Vi ser samfundsudviklingen som den basis, hvorfra skiftende tiders ledelsesforståelser har haft og stadig har deres udgangspunkt. Her mener vi at have påvist, at det især er den teknologiske udvikling og et ressourcestærkt samfund med den deraf følgende globalisering samt et højt uddannelses- og vidensniveau i befolkningen, der sætter dagsordenen for organisationsledelse i dag.

Den tiltagende globaliserede konkurrence kombineret med en hastig teknologisk udvikling har medført, at organisationernes afsætningsmarked er præget af flere konkurrenter og en hurtigere ændringstakt, end det var tilfældet tidligere. Dette har medført, at ledelse i et stigende omfang handler om at træffe valg og iværksætte ændringer i forsøget på at forbedre og forny produkter og ydelser. Disse valg skal dog træffes på et tiltagende diffust grundlag, hvilket synes at være blevet et eksistensvilkår for moderne ledelse. Samtidig er det blevet muligt at nå potentielle kunder overalt i verden, hvilket stiller ledelsen overfor nye udfordringer med hensyn til markedsføring af produkter og interaktion med interne og eksterne interessenter.

Da organisationerne er nødt til at bevare en vis grad af stabilitet for at kunne opretholde en organisatorisk identitet og et brand overfor forbrugerne, bliver ledelsesopgaven i denne forbindelse at søge efter det rette balancepunkt mellem kerneproduktion og potentielle nyskabelser. En balance, der både omhandler forbruget af tidsmæssige, økonomiske og materielle ressourcer, såvel som forbruget af mentale ressourcer ved innovativ nytænkning og problemløsning.

Tilsvarende er forholdet mellem medarbejdere og ledelse blevet påvirket af ændringerne. Nogle produktionsformer er flyttet til lavtlønslande, hvilket har medført en globalt distribueret medarbejderstab i nogle tilfælde, hvilket stiller ledelsen overfor anderledes udfordringer med hensyn til at koordinere medarbejderindsatser.

Den øgede ekspertise hos medarbejderne har desuden vanskeliggjort opgaven i at integrere faglige specialer, fordi det både kræver stor og bred faglig indsigt. Samtidig er det blevet vanskeligere at sammenholde ansvar og kompetence i organisationerne, fordi kompetencen ofte ligger hos de højt specialiserede vidensmedarbejdere, mens ansvaret ofte ligger hos ledere uden faglig indsigt i disse kompetencer. Som svar på dette er ledelsesopgaven blevet tiltagende distribueret i organisationen, hvilket samtidig har gjort ledelsesansvaret mere diffust. Værdibaseret ledelse kan i denne forbindelse ses som et forsøg på at internalisere organisationens værdier i de enkelte medarbejdere, hvilket i stor omfang synes at være lykkedes.

Der kan dog være langt fra abstrakte værdier til de konkrete handlinger i organisationen og som det er fremgået, er det ofte problematisk at placere et ansvar, når der konkret skal træffes valg og prioriteres. Dette kan lede til hykleri i organisationerne, hvor man opretholder en retorik, der ikke svarer overens med realiteterne.

Medarbejderne risikerer at opleve angst og skyldfølelse i denne sammenhæng, hvis de fx ikke kan leve op til egne normer og accepterede deadlines. Tilsvarende risikerer ledere at opleve en slags emotionel dissonans og optræde på grænsen til det etisk forsvarlige, hvis de skal forsøge at fremstå ægte og autentiske, mens de prøver at "sælge" organisationens abstrakte værdier, skabe optimisme og illudere kontrol samtidig med, at de er ligeså usikre og tvivlrådige som deres medarbejdere. I værste fald kan resultatet blive forførelse af medarbejderne eller at man lyver i flok.

Den tiltagende distribution af ledelse forholder sig typisk ikke til spørgsmålet om magt og reel indflydelse. Selvom der kan være et ønske i organisationen om at øge medarbejdertilfredsheden ved at lade medarbejderne opleve kontrol og ansvar i arbejdet, har medarbejderne måske ikke forudsætninger for dette. Reel medarbejderindflydelse kan begrænses pga. medarbejdernes manglende indsigt i overordnede beslutninger og den tværgående koordinering i organisationen, eller fordi det organisatoriske miljø er uforudsigeligt og turbulent. Selvom det kan være godt for organisationen og de medarbejdere, der arbejder i den, at kontrollen ikke bliver centreret på for få hænder med muligt magtmisbrug til følge, så medfører distribution af ledel-

se dog et større behov for koordinering på tværs i organisationen og det kan være svært for perifere enkeltpersoner eller mindre grupper at skabe sig et overblik.

2) Hvilke ledelsesmæssige implikationer kan der tænkes som følge af øgede krav til og forventninger om kreativitet i arbejdet?

Vi mener, at de øgede krav om og forventninger til kreativitet i arbejdet skal ses som organisationernes svar på at forsøge at imødegå globaliseringens og de samfunds-skabte krav om stadig forandring og fornyelse.

Det kreative arbejde kan være udfordrende, spændende og berigende for medarbejderne, men det er svært foreneligt med organisationens samtidige krav om effektivitet i produktionen. Kreativitet og innovation i arbejdet kræver tid og arbejdsro og er forbundet med investeringsomkostninger og risici. Nye produkter bliver ikke altid en salgssucces og ud fra betragtningerne i dette speciale forekommer det os, at der er en del berøringsangst hos både ledelse og medarbejdere med hensyn til at afklare dette forhold. Det er ikke nemt at etablere et tolerant risikomiljø, hvor fejltagelser diskuteres åbenlyst og trygt samtidig med, at individuelle medarbejderudviklingssamtaler inddrager præstationsnormer og danner baggrund for den enkeltes karrieremuligheder i organisationen. Omvendt kan det også tænkes, at ledelsen og medarbejderne indgår en mere eller mindre ubevidst og stiltiende aftale om at benævne mindre variationer i produktionen som innovative nyskabelser.

Organisationernes psykologiske klima er i stigende grad kommet på dagsordenen og ledelse synes i stadigt stigende omfang at skulle forholde sig til, hvilke følelser arbejdsforholdene vækker i medarbejderne. Tilsvarende kravene til den moderne kreative medarbejder fordrer ledelse i udstrakt grad anvendelsen af sociale og personlige psykologiske kompetencer og kendskab til gruppeprocesser. Dette kan være vanskeligt for både ledere og medarbejdere at forholde sig til og en leder kan potentielt komme i det dilemma at skulle opmuntre en medarbejder til at eksperimentere, men også trøste samme medarbejder, hvis eksperimentet slog fejl og slutteligt afskedige medarbejderen for ikke at have bidraget til organisationens bundlinje.

Innovativt arbejde indebærer desuden det paradoks, at det både forudsætter ekspertise og viden indenfor et domæne og samtidig en åbenhed for at udfordre ekspertisen og dermed en opmærksomhed overfor nye muligheder. Et andet paradoks i denne sammenhæng er, at diversitet generelt fremmer kreativitet, men et domæne kan blive så bredt, at det bliver uoverskueligt og det kan være nødvendigt med kompleksitetsreducering ved en opdeling af domænet, fx i niveauer med tilhørende specificering af grænseflader. Samtidig har medarbejdere, der arbejder kreativt, brug for at blive beskyttet mod informationsoverload, der belaster deres opmærksomhedskapacitet og dermed forstyrrer de associative, flydende tankeprocesser, som idégenerering indebærer. Det bliver i denne forbindelse en ledelsesopgave at støtte medarbejderne med at finde en passende balance mellem det kendte og vanebaserede og en åbenhed overfor det nye og ukendte. En tilsvarende balance må søges mellem målrettet arbejde med feedbackmuligheder og forudsigelighed og en mere eksperimenterende arbejdsform.

Endvidere kræver kreativt arbejde engagement og motivation hos de medarbejdere, der skal arbejde kreativt, hvilket kan føre til, at medarbejderne går så meget op i deres arbejde, at det kommer til at udgøre en nedslidende belastningsfaktor, som de end ikke selv er opmærksomme på. Som det er fremgået, er kreativt arbejdet mentalt belastende og kan medføre en dræning af mentale ressourcer. Her ser vi det som en vigtig ledelsesopgave at beskytte medarbejderne imod dette og dermed samtidig beskytte organisationens videnskapital.

I et miljø med mange eksperimenter og hastig produktionsudvikling mener vi desuden, at der er en stor risiko for, at organisationen ikke formår at opbygge og fastholde en organisatorisk hukommelse, der kan sikre organisationen mod at gentage fejl. Dette ser vi som en særlig fremtrædende ledelsesopgave for innovative organisationer.

Samlet set forekommer det os, at kompleksiteten, diffusiteten, den hastige ændringstakt og de konfliktende krav om effektivitet og rentabilitet modsat hensynet til den enkelte medarbejders behov for balance, tryghed og selvaktualisering i arbejdet, stiller organisationerne og ledelsen i en svær situation mht. at vælge og implemente-

re konkrete ledelsesstrategier. Vi finder i den forbindelse, at der kun vanskeligt kan gives kvalificerede bud herpå, der samtidigt er konkrete, detaljerede og som har karakter af handlingsanvisninger. Da organisationerne imidlertid efterspørger sådanne, bliver resultatet nemt en øget sårbarhed overfor rådgivere, konsulenter og en boomende selvhjælps- og managementlitteratur, der ikke bygger på evidens, men derimod overvejende på gode historier og *halo*.

Omvendt, som ordsproget siger: *"Det er svært at spå, især om fremtiden"*¹³⁷. Tilsvarende kunne vi sige, at fremtiden svært lader sig evidensbasere.

Men selvom fremtiden kan virke så uforudsigelig, at det kan føre til handlingslamelse og opgiven, har organisationerne efter vores opfattelse næppe andre muligheder end at lægge planer og prioritere deres aktiviteter bevidst og ud fra konkret gennemdiskuterede fremtidsscenarier. Det er vores overbevisning, at vi som mennesker ikke kan handle uden at gøre os forestillinger om konkrete mål.

3) Hvad er kreativitet og hvorledes kan kreativitet forstås i en organisatorisk kontekst?

Vores undersøgelser af kreativitet førte frem til en opfattelse af, at der er stor forskel på genuin kreativitet, der forstås som evnen til at kunne producere noget revolutionerende nyt, svare på et endnu ikke stillet spørgsmål eller løse en endnu ikke defineret opgave og dermed udvise en uforudsigelig originalitet.

Denne form for kreativitet synes kun forbeholdt få mennesker, mens fleksibilitet og diversitet i tænkning samt idérighed virker almindelig udbredt og samtidig muligt at fremme.

Kreativitet indeholder mange aspekter af både individuel og social karakter. Kreativitet indbefatter således både kognitive, biologiske, udviklingsmæssige, personlighedsmæssige, erfaringsmæssige, sociale og evolutionsmæssige aspekter.

¹³⁷Citatet tilskrives ofte Storm P, men ifølge K.K.Steinckes erindringsbog "Farvel og Tak", (1948, p. 227) var det en sprogløst som faldt i Folketinget 1935-39: *"Det er svært at spå, især naar det gælder Fremtiden"*. Hentet 2009-05-26 fra <http://www.lundskov.dk/menu/citat.htm>

Frembringelsen af kreative produkter og idéer kan desuden forstås som adskilt i faser, hvor en kreation skabes i en genereringsfase, mens kreationen udvælges pga. anvendelighed og værdi i en senere evalueringsfase. Faserne kan være nære eller fjerne i tid og det kan være andre mennesker, der udvælger i forhold til den/de som skabte kreationen.

I en organisatorisk kontekst forstår vi som nævnt kreativitet dels som fleksibilitet og opfindsomhed, dvs. en evne hos medarbejderen til at anvende sine kompetencer ud over sine nuværende erfaringer og til at se muligheder for at bruge sin eksisterende viden og kunnen på nye måder, i nye situationer. Dels som innovation, forstået som evnen til at tilføje noget nyt på en konkret problemstillings præmisser og dermed som en evne til at reagere på nye måder i forhold til løsningen af en opgave, fx ved at erhverve sig ny viden og nye kompetencer eller benytte nye løsningsmetoder.

11. Perspektivering - En lille tvivl

Men er vores overbevisninger nu hensigtsmæssige i forhold til fremtiden og de kommende ændringer i samfundet?

Måske er vores forsøg på at mane til besindighed og tale imod, at organisationerne kaster sig hovedkulds ud i ledelsesmæssige revolutioner et udtryk for, at vi selv tilhører en generation med så dybe rødder i et fortidigt verdensbillede, at vores erfarings-tyngede forestillingsevne ikke kan få øje på lykkesaglighederne i zapper, flimmer og twitter samfundets konstante jagt efter nyskabelser.

Måske er vi, som repræsentanter for den midaldrende generation, "blinde" overfor de reelt innovative og revolutionerende muligheder i det nye globaliserede og elektronisk netværksforbundne samfund. Vi har måske en tendens til at betragte alt nyt som "gammel vin på nye flasker", eller modsat ignorere det eller møde det med skepsis og modstand. Det må vi diskutere med medlemmer fra de yngre generationer og se hvad tiden bringer.

Men *hvis* det forholder sig således, vil der dog endnu i en årrække være en stor gruppe mennesker på arbejdsmarkedet i en position tilsvarende vores. Ledelse bliver således også et spørgsmål om at differentiere, koordinere og integrere arbejdsprocesser i forhold til aldersgrupperne i medarbejderstaben. Hvis ledergruppen overvejende tilhører den midaldrende generation, hvilket formentlig er tilfældet mange steder, vil dette muligvis vanskeliggøre opgaven, som også Hamel og Breen (2007) er inde på.

Woodman et al. (1993) beskriver tilsvarende, hvordan unge mennesker er overrepræsenteret med hensyn til væsentligt nyskabende og kreative bidrag, mens midaldrende mennesker typisk bidrager med mindre revolutionerende kreative bidrag. Dette forhold kan angiveligt henføres til yngre menneskers mere gennemgribende restruktureringer og reorganiseringer af kognitive kategorier, hvor midaldrende mere justerer eller omorganiserer eksisterende paradigmer. (p. 300f).

Vi vil således ikke udelukke muligheden for, at den nuværende hastige udviklingstakt kan påvirke de yngre mod en større grad af åbenhed overfor forandringer og måske med et større potentiale for kreativitet til følge.

De mange meget forskellige kulturer rundt om i verden vidner om, at vi mennesker som art er overordentligt fleksible og kan trives under meget forskellige sociale, økonomiske og arbejdsmæssige forhold. Det er dog også velkendt, at mennesker bliver præget af den kultur de vokser op i, jf. den tidligere nævnte socialkarakter (Jørgensen, 2002). Når kulturen som nu er præget af stor foranderlighed, vil den opvoksede generation antageligvis ikke "se" denne foranderlighed, men opfatte den som et umærkeligt grundvilkår. Samtidig kan vi endnu ikke vide, hvordan langtidsvirkningerne af at arbejde med højteknologiske arbejdsredskaber i et flygtigt, foranderligt og globaliseret arbejdsliv vil være. Det må tiden vise.

Måske vil kommende generationer slet ikke fokusere på det, som vi i øjeblikket betegner som en hastig forandringstakt. Måske besidder vi som art en mental plasticitet, der tillader os langt hurtigere tilvænning til nye komplicerede artefakter og nye sociale interaktions- og samlivsformer, end vi er opmærksomme på i dag.

Som repræsentanter for en generation opvokset i en kernefamilie med de tidligste barneår i et hjem med en hjemmegående mor, men uden hverken tv eller bil samt en ungdom uden computere, mobiltelefoner eller trekkingture rundt i verden, fylder det os umiddelbart med optimisme at se, hvordan både vi selv og vores medmennesker overvejende hurtigt og problemfrit forstå at berige vores tilværelser med de nye muligheder.

Ny viden og nye muligheder rejser naturligvis nye moralske og etiske dilemmaer, som vi bl.a. har været inde på vedrørende arbejdets grænseløshed og risikoen for at drive rovdrift på medarbejdernes mentale ressourcer. Og det er i denne sammenhæng vi mener, at organisationsledelserne endnu ikke er begyndt at løfte deres ansvar i tilstrækkelig grad.

Men måske er det et fælles anliggende at bære ansvaret for de øgede risici, som det innovative og nyskabende arbejde medfører. Det er måske også et spørgsmål om, at

vi erkender, at de øgede muligheder og deraf følgende valg, som skal træffes, nok indebærer forhåbninger og satsninger, men også tvivl, fravalg, tab, fejltagelser og skuffelser, som vi tidligere var inde på. Måske ligger udfordringerne ikke så meget i at søge efter en optimal ledelsesmodel, der kan styre kreative og højtuddannede primadonnaers arbejdsindsats, jf. Paludan (2006), i retning af organisationens mål. Men måske er det mere et spørgsmål om i fællesskab at erkende, at de nuværende globaliserede og vidensdistribuerede samfundsforhold både muliggør, men også kræver større gensidig tillid og ansvarlighed, end det tidligere har været muligt.

Det forekommer os, som om vi mennesker ikke helt vil vedstå os vores egen rolle i den hastige udviklingstakt. I organisationerne oplever man tilsyneladende et tiltagende pres for at løbe stadigt hurtigere i forsøget på følge med konkurrenterne. Men hvor mange nye slags shampoo, mobiltelefoner og internet hasardspil har vi egentlig brug for?

Vi mener, at konturerne til flere modtrends mod rationalet om uhæmmet vækst og udvikling allerede er i sigte. Fx satte den nylige amerikanske finanskriser spørgsmål ved rimeligheden i visse bankdirektørers astronomiske lønninger og USA's præsident, Barack Obama, fastsatte et loft på 500.000 dollar (2,9 millioner kroner) årligt over løn i virksomheder, som ønsker at modtage bistand fra den føderale finansielle hjælpepakke¹³⁸. Tilsvarende vidner klimatopmøder og andre internationale globale samarbejder om, at produktion generelt i stigende grad må forholde sig til bæredygtighedsbegrebet i tillæg til ønskerne om rentabilitet og konkurrencedygtighed.

Mange af de organisationer, der fremhæves i managementlitteraturen, er som nævnt succesfulde set ud fra deres indtjeningssevne. Typisk finder man dem på den amerikanske *Fortune 500* liste. Men der er efterhånden flere eksempler på, at andre idealer end profitmaksimering kan sætte dagsordenen.

Hamel og Breens (2007) beskrivelse af Whole Foods (p. 71f) er et eksempel på en succesfuld fødevarerekæde, hvis koncept bygger på økologisk og bæredygtig fødevarereproduktion. Samtidig har Whole Foods sat en øvre grænse for lønninger, således

¹³⁸ <http://borsen.dk/politik/nyhed/150646/>, hentet 2009-05-11

at ingen enkeltperson kan tjene mere end maks. 19 gange organisationens gennemsnitsløn (til sammenligning er forholdet 400 til 1 for Fortune 500 virksomheder) (Ibid., p. 75).

Herhjemme præsenterer Institut for Fremtidsforskning (2006)¹³⁹ i temanummeret "*Business Models*" en række artikler med tilsvarende alternative rationaler for at drive virksomhed.

Et af disse fremtidsscenarier kommer fra Flemming Wisler (2006a)¹⁴⁰, direktør for firmaet NXT, som har specialiseret sig i kreativ eksekvering, strategi og mediernes nye sociale muligheder. Han taler om "den bløde revolution" og ser på linje med Hamel og Breen (2007) Internettet som basis for organisatoriske ændringer. Wisler (2006a) beskriver Web 2.0., som Internettets store revolution, hvor større båndbredde, netværks- og interessegrupper, mobiltelefoner, wikies, blogs, instant messaging, podcasting og en ny generation af brugere til sammen har skabt mulighed for en ny forretningsmodel: *Social Branding*. Organisationerne må forvente at have et panel af velorganiserede brugere siddende på sidelinjen og invitere disse til deltagelse i produktudvikling, vidensdeling, feedback og samtidig åbne for individuelle tilpasningsmuligheder i produkterne. (Ibid.).

I tillæg hertil beskriver Gitte Larsen (2006)¹⁴¹, redaktør af FO/fremtidsorientering, forretningsmodellen: *Den immaterielle model*. Modellen omhandler bæredygtig business og menneskers lykke. Larsen (2006) nævner forretningsmodellen Corporate Social Responsibility (CSR), som eksempel på, at velgørenhed og social ansvarlighed er på organisationernes dagorden i dag, hvor en anden model, Corporate Social Innovation (CSI), tager hensyn til både fornyelse og rentabilitet. Som et kuriosum nævner Larsen (2006), at man i Buthan, et af verdens mindst udviklede lande, i tillæg til landets BNP har indført begrebet BNL (Brutto National Lykke) som mål for graden af emotionel og spirituel sikkerhed. (Ibid.).

¹³⁹ fo602006 tema: *Business Models*. (2006). FO/fremtidsorientering 6, Institut for fremtidsforskning

¹⁴⁰ Wisler, F. (2006a). Den bløde revolution. I fo2006 tema: *Business Models*. Institut for fremtidsforskning. (pp. 8-10).

¹⁴¹ Larsen, G. (2006). Det næste paradigme. I fo2006 tema: *Business Models*. Institut for fremtidsforskning. (pp. 10-12).

Endnu et eksempel på en ny forretningsmodel kommer fra Jesper Krogstrup og Oliver Bernhard Pedersen (2006),¹⁴² der har startet konsulentvirksomheden Nosco med speciale i Prediction Market løsninger. Prediction Market er et virtuelt aktiemarked, hvor medarbejderens viden og holdninger kan bruges både hurtigt og præcist. Ved at markedsføre idéer på et internet marked, hvor alle medarbejdere kan investere anonymt i en idé, sikres det, at medarbejderne på denne måde kan tilkendegive deres mening om organisationens idéer. Idégenereringen er dog styret så vidt, at idéer skal skabe indtjening indenfor tre år, de skal udnytte en teknologi i overensstemmelse med virksomhedens fokusområde og være i tråd med virksomhedens strategi og erklærede mål. (Ibid.). Den her skitserede model er meget lig Hamel og Breens (2007) tidligere omtalte visioner for fremtidens organisationer.

Et yderligere eksempel, der svarer overens med Groons (2003) forestillinger om en atomisering af arbejdskraften, kommer fra Flemming Wisler (2006b)¹⁴³. Han beskriver forretningsmodellen: *Mikrobranding*, og giver som eksempel, hvordan den engelske skrædder Thomas Mahon i samarbejde med den kreative nørd og blogger Hugh McLeod markedsførte det globale microbrand: English Cut. (www.englishcut.com), hvilket har ført til, at Mahon i dag leverer tøj direkte til kunder verden over. (Ibid.).

Som det fremgår af ovenstående, stiller en del af den igangværende udvikling tvivl ved dette speciales anbefalinger om at forsøge at strukturere og styre den organisatoriske udvikling gennem ledelse. Mange aktiviteter synes at ske ud fra individuelle initiativer baseret på de nye teknologiske kommunikationsmuligheder og udenfor rækkevidde af centraliseret kontrol. Forholdenes kompleksitet og udviklingshastigheden synes at unddrage sig muligheder for planlægning og kontrol.

Det er således vel muligt, at der fremover vil opstå organisationsformer, som vi kun svært kan forestille os i dag og som er resultatet af en proces som foreslået af Cziko (1995), styret ved et evolutionslignende tilfældighedsprincip med efterfølgende adaptiv udvælgelse.

¹⁴² Krogstrup, J. & Pedersen, O. B. (2006). Lyt til dine medarbejdere. I *fo2006 tema: Business Models*. Instituttet for fremtidsforskning. (pp. 14-16).

¹⁴³ Wisler, F. (2006b). Få halen til at logre. I *fo2006 tema: Business Models*. Instituttet for fremtidsforskning. (pp. 22-23)

12. Litteraturliste

- Alvesson M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of management studies*, 37(8), (pp. 1101-1123).
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), (pp. 863-886).
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Intensive Work and Knowledge Intensive Firms*. Oxford University Press. (pp. 1-271).
- Amabile, T. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, Colorado: Westview Press. (pp.)
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), (pp. 1154-1184).
- Amabile, T.M. (1999). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), (pp. 76-87).
- Anderson, J. R. (1995). A simple theory of complex cognition, *American Psychologist*, 51(4), (pp. 355-365).
- Anderson, N., Herriot, P. & Hodgkinson, G.P (2001). The practitioner researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, (pp. 391-411).
- Arnetz, B.B. (1997). Technological stress: Psycho physiological aspects of working with modern information technology. *Scandinavian Journal of Work & Environmental Health*, 23(3), (pp. 97-103).
- Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2002). *Organisationsteoriens klassikere – fra Taylor og Weber til Simon og Drucker*. Handelshøjskolens Forlag.
- Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (1992). *Organisationsteori. Struktur, Kultur, Processer*. Handelshøjskolens Forlag.
- Baldursson, E.B. (2009). *Hyperstress*. Frydenlund. (pp. 1-279).
- Baldursson, E. B. & Pedersen, B. T. (2002). Nye produktionsformer, marginalisering og stress i arbejdet. I *Menneskelige ressourcer i arbejdslivet. En antologi om*

- samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø*. Socialforskningsinstituttet. Kbh. (pp. 1-25).
- Bass, B. M. B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. A Survey of Theory and Research. The Free Press, New York.
- Beck-Friis, J. (2002). Diagnosis of depressive disorder and so-called exhaustion depression, self-esteem – a central concept. *Läkartidningen*, 99(6), (pp. 512-17).
- Berridge, J. R. & Cooper, C. L. (2000). Coping with the stress of new organizational challenges: The role of the employee assistance programme. In Dewe, P., Leiter, M. & Cox, T. C. (2000). *Coping, health and organizations*. (pp. 211-236). London: Taylor & Francis.
- Blackmore, S. (2000). The memes' eye view. In Auger, R. (Ed.). *Darwinizing Culture* (pp. 25-42).
- Bourdieu, P. (2000). *Bodily knowledge*. In *Pascalian Meditations*. Cambridge: Polity Press. (pp. 128-163).
- Bovbjerg, K. M. (2001). *Følsomhedens Etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Forlaget Hovedland. (pp. 182-219).
- Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (2000). Organizationl-level interventions designed to reduce occupational stressors. In Dewe, P., Leiter, M. & Cox, T. C. (2000). *Coping, health and organizations*. (pp. 191-209). London: Taylor & Francis.
- Carruthers, P. (2002). Human creativity: Its evolution, its cognitive basis, and its connections with childhood pretence. *British Journal for the Philosophy of Science*, 53(2). Hentet 2009-04-08 fra <http://cogprints.org/2237/0/Creative-thinking.htm>, (pp. 1-36).
- Casey, C. (1999). Come Join Our Family. Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*, 52(2), (pp. 155-178).
- Ciulla, J.B. (2000). *The working life. The promise and betrayal of modern work*. New York, NY: Times Books. (pp. 127-168).
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2000). *Research on work-related stress*. European Agency for Safety and Health at Work. Hentet 2008-06-13 fra <http://europa.eu.int>, (pp. 37-40).

- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial. (pp. 107-126).
- Csonga, A. (2000). *Ledelse og arbejde under forandring – OM indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*. København. Socialforskningsinstituttet 00:2. (pp. 51-197).
- Cziko, G. (1995). *Without miracles. Universal selection theory and the second Darwinian revolution*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. Netudgave. Hentet 2009-05-18 fra <http://faculty.ed.uiuc.edu/g-cziko/wm/10.html>.. (Kap. 10, 20 sider)
- Daft, R. L. & Lewin, A. Y. (1993). Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. *Organization Science*, 4(4), (pp. 1-6).
- Deetz, S. (1998). Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance, I McKinlay, A. og Starkey, K (eds): *Foucault, Management and Organization*. SAGE Publications London. (pp. 151-173)
- Dressler, W.W. (1985). Psychosomatic symptoms, stress, and modernization: a model. *Culture, Medicine and Psychiatry*, 9(3), (pp. 257-286).
- Dreyfus H. L. & Dreyfus S. E. (1986). *Mind over machine*. New York: Free Press. (pp. 16-52).
- Drucker (1986). i Warhurst, C. & Thompson, P. (1998). Hands, hearts and minds: Changing work and workers at the end of the century. (pp. 1-25). *Macmillan Business*.
- Feldman, D. H. (1999). The development of creativity. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 169-189). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Fischer, G. (2005). *Distances and diversity: Sources for social creativity*. University of Colorado, Center for LifeLong Learning and Design (L3D). Hentet 2009-04-04 fra <http://l3d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/creativity-cognition-2005.pdf>, (pp. 1-10).
- Frischer, J. (1993). Empowering Management in New Product Development Units. *The Journal of Product Innovation Management*, 10, (pp. 393-401).

- Gabora, L. (2002). Cognitive mechanisms underlying the creative process. In T. Hewett and T. Kavanagh, (Eds.) *Proceedings of the Fourth International Conference on Creativity and Cognition*, October 13-16, (pp. 126-133). Loughborough University, UK.
- Gabora, L. (2007). Why the creative process is not Darwinian: Comment on "the creative process in Picasso's Guernica Sketches: Monotonic improvements versus nonmonotonic variants". *Creativity Research Journal*, 19(4), (pp. 361–365).
- Gersten, O. (2008). The path traveled and the path ahead for the allostatic framework: A rejoinder on the framework's importance and the need for further work related to theory, data, and measurement. *Social Science & Medicine*, 66, (pp. 531–535).
- Giddens, A. (1991). *Modernitet og selvidentitet. Selvet og samfundet I højmoderniteten*. Cambridge. (pp. 9-289).
- Giddens, A. (1992). *Intimitetens forandring*. Hans Reitzels Forlag. København.
- Griffiths, P.E. (2001). *Basic emotions, complex emotions, Machiavellian emotions*. Draft delivered to Royal Institute of Philosophy, 2001. Kings College London. (pp. 1-43).
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. (pp. 1-272).
- Harris, P. L. (2000). *The work of the imagination*. Oxford, UK: Blackwell Publishing. (pp. 186-196).
- Heine, S.J., Lehman, D.R., Markus, H.R. & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard? *Psychological Review*, 106(4), (pp. 766-794).
- Herzberg, F. (1994). Motivation through job enrichment. In Clark, H., Chandler, J & Barry, J.: *Organisation and Identities. Text and readings in organisational behaviour*. (pp. 300-310). Int. Thomsom Business Press.
- Hirschhorn, L. (2000). *The workplace Within*. Psychodynamics of Organizational Life. MIT Press, USA.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart*. Commercialization of Human Feeling. University Of California Press. (pp. 89-201).

- Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour. Managing the Individual at Work*. SAGE Publications Ltd.
- Homans, G.C. (1967). *Menneskegruppen*. Jørgen Paludans Forlag.
- Huseman, R. C. & Goodman, J. P. (1999). *Leading with knowledge*. London: SAGE Publications. (pp. 157-217).
- Jensen, J. B. (2001). *Midt i en mellemtid - i overgangen fra det gamle til det nye samfund*. JyllandsPostens Erhvervsbøger
- Jørgensen, C.R. (2002). *Psykologien i senmoderniteten*. København: Hans Reitzels Forlag. (pp. 7-165).
- Jørgensen, E. T. & Andersen, M. M. (2008). Coaching – en del af HRM-bølgen? I Gørtz, K. & Prehn, A. (2008). *Coaching i perspektiv*. (pp. 223-236). København. Hans Reitzels Forlag.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations 2ed*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisation og ledelse*. Akademisk forlag. (p. 21ff).
- Kendall, D.E. (2001). *Sociology in Our Times. 3rd Eds.*, Wadsworth/Thomson Learning, USA.
- Krogstrup, J. & Pedersen, O. B. (2006). Lyt til dine medarbejdere. I fo2006 tema: *Business Models*. Instituttet for fremtidsforskning. (pp. 14-16).
- Larsen, G. (2006). Det næste paradigme. I fo2006 tema: *Business Models*. Instituttet for fremtidsforskning. (pp. 10-12).
- Larsen, S.N. & Hesseldahl, P. (2005). *Knokle, knokle, knokle – nogle knokler mere end andre*. Hentet 2009-04-01 fra <http://www.tekno.dk/subpage.hph3?article=412&language=dk&category=2&toppic=kategori2>.
- Lasch, C. (1991). *The culture of narcissism: American life in an age of diminishing expectations*. New York, N.Y.: W.W. Norton Company Ltd. (pp. xiii-71).
- Lyotard, J.F. (1982). *Viden og det postmoderne samfund*. Sjakalen, Århus.
- Lysgaard, S.L. (1985). *Arbejderkollektivet*. Universitetsforlaget (pp. 143-207).
- Matlin, M.W. (2002). *Cognition*. Thomson Learning, USA.

- Martindale, C. (1999). Biological bases of creativity. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 137-153). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mayer, R. E. (1999). Fifty years of creativity research. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 449-461). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Merton, R.K. (1994). Bureaucratic Structure and Personality. I: I Clark, H., Chandler, J. & Berry, J.: *Organizations and Identities: Text and Readings in Organisational Behavior*. (pp. 144-149). International Thomson Business Press.
- Mountcastle, V. (2005). *The sensory hand*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. (pp. 409-441).
- Montuori, A. & Purser, R. (1997). Social creativity: The challenge of complexity. *Pluriverso*, 1(2), (pp. 78-88).
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1). Special issue on innovation and new products, (pp. 91-106).
- Mueller, F., Proctor, S. & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, 53, (pp. 1387-1424).
- Münsterbeg, H. (1913). Psychology and Industrial Efficiency. I Gren, C.D.: *Classics in the History of Psychology*. York University, Toronto, Canada. Hentet 2009-04-01 fra <http://www.psychclassics.yorku.ca/Munster/Industrial/>
- Nettle, D. & Clegg, H. (2005). *Schizotypy, creativity and mating success in humans*. Proc. R. Soc. B doi:10.1098/rspb.2005.3349. Published online. Hentet 2009-04-10 fra <http://www.staff.ncl.ac.uk/daniel.nettle/nettle%20and%20clegg%20proceedings%20b.pdf>. (pp. 1-5).
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), (pp. 607-634).
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense*. Profiting from Evidence-Based Management. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. (pp. 1-277).
- Pinto, A. G., Sanmartín, V., Guillén V., Las Hayas, C. & Guimón, J. (2005). Advances in relational mental health. *Órgano Oficial de expresión de la Fundación OMIE Revista Internacional On-line*, 4(3). An International on-line Journal. Hentet 2009-03-24 fra <http://www.bibliopsiquis.com/asmr/0403/1zzc0403.pdf>. (pp. 1-7)
- Preti, A. & Miotto, P. (1997). Creativity, evolution and mental illnesses. *Journal of Memetics - Evolutionary Models of Information Transmission*, 1. (pp. 1-7).
- Rosenbaum, M. (2000). The self-regulation of experience: Openness and construction. In Dewe, P., Leiter, M. & Cox, T. (2000). *Coping, Health and Organizations*. (pp. 51-67). London: Taylor & Francis Inc.
- Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect ...and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. Free Press, New York. (pp. 1-232).
- Roy, D.F., (1960). Banana Time. Job Satisfaction and the Informal Interaction. I *Human Organization*, vol. 18, no. 4. (pp. 158-168).
- Saracena, C. (1999). Familien – det faste holdepunkt for andres. Hentet 2009-04-09 fra http://www.fremforsk.dk/Files/Boeger/Mellemtid_Kap2Familien.pdf.
- Saugstad, T. (2005). Selvrealisering gennem livslang læring og forbrug. I Brinkmann, S. & Eriksen, C. (2005). *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. (pp. 187-208). Århus: Klim.
- Scharmer, C. O. (2008). *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing*. Hinnerup: Ankerhus. (pp. 121-252, 361-422).
- Simons, D. J. & Chabris, C. F. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattentive blindness for dynamic events. *Perception*, 28, (pp. 1059-1074).
- Simonton, D. K. (1999a). Creativity as blind variation and selective retention: Is the creative process Darwinian? *Psychological Inquiry*, 10(4), (pp. 309–328).

- Simonton, D. K. (1999b). Creativity from a historiometric perspective. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 116-137). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Smith, K. K. & Berg, D. N. (1997). *Paradoxes of group Life. Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. (1. Ed. 1987) San Francisco, CA: Jossey-Bass. (pp. 143-147).
- Statistisk Tiårsoversigt (2006). Danmarks Statistik.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 3-16). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sørensen, D. & Kjær, E. (2008). *Talentfabrikken - intern lederrekruttering*. Børsens Forlag.
- Tanenbaum, A. S. (2003). *Computer networks*. (4. Ed.) New Jersey: Prentice Hall. (p. 127).
- Tanggaard, L. (2008). *Kreativitet skal læres! Når talent bliver til innovation*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. (pp. 7-104).
- Teknologirådet (2005). *Balancen mellem arbejdsliv og andet liv*. Teknologirådet, august 2005. Hentet på nettet 2008-01-15 fra http://tekno.dk/pdf/projekter/p05_Balancen_mellem_arbejdsliv_og_andet_liv.pdf. (pp. 1-78).
- Teknologirådet (2006). *Globalisering af videnstungt arbejde - Lille land hvad nu?* Debatoplæg, del af afslutningen på Teknologirådets projekt "Globalisering af videnstungt arbejde". (pp. 4-44). Hentet 2008-11-02 fra http://www.tekno.dk/pdf/projekter/p06_globalisering_rapport.pdf.
- Taylor, C. (1991). *The ethics of authenticity*. Cambridge, USA: Harvard University Press. (pp. 55-69).
- Taylor, F.W. (1994). Scientific Management. I Clark, H., Chandler, J. & Berry, J.: *Organizations and Identities: Text and Readings in Organisational Behavior*. International Thomson Business Press. (pp. 231-237).

- Tynell, J. (2001). *Da medarbejderen blev en ressource*. Specialeafhandling ved Kommunikation og Historie på Roskilde Universitetscenter. Hentet 2009-04-01 fra <http://www.tynell.dk/magt>. (pp. 5-153).
- Tynell, J. (2002). "Det er min egen skyld" - nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 4(2). (pp. 7-24).
- Volberda, H. W. (1996). Towards the Flexible Form: How to remain vital in hyper-competitive environments. *Organizational Science*, 7(4), (pp. 359-373).
- Ward, T.B., Smith, S. M. & Finke, R. A. (1999). Creativ cognition. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 189-213). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Warhurst, C. & Thompson P. (1998). Hands, Hearts and Minds: Changing Wok and Workers at the End of the Century. I: *Workplaces of the Future*. Macmillan Press. (pp. 1-24).
- Webb, J (2004). Organizations, Self-identities and the New Economy. *Sociology*, Vol. 38(4), (pp. 719-738).
- Weber, M. (1994). Bureaucracy. In Clark, H., Chandler, J. & Berry, J.: *Organizations and Identities: Text and Readings in Organizational Behaviour*. Chapman & Hall, London. (pp. 225-231).
- Weisberg, R. W. (1999). Creativity and knowledge: A challenge to theories. In Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. (pp. 226-251). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Wisler, F. (2006a). Den bløde revolution. I *fo2006 tema: Business Models*. Institutet for fremtidsforskning. (pp. 8-10).
- Wisler, F. (2006b). Få halen til at logre. I *fo2006 tema: Business Models*. Institutet for fremtidsforskning. (pp. 22-23).
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffing, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), (pp. 293-321).
- Woods, P.A. (2004). Democratic Leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, vol. 7, nr. 1, (pp. 3-26).

12.1. Pensumopgivelser

Litteratur	Antal sider, Flemming	Antal sider, Lisbeth
Alvesson, M. (2004), Flemming (pp. 1-271) Lisbeth (pp. 1-188)	271	189
Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996), (pp. 1154-1184)	30	30
Amabile, T.M. (1999), (pp. 76-87).	12	12
Anderson, J. R. (1995), (pp. 355-365)		10
Anderson, N., Herriot, P. & Hodgkinson, G.P (2001), (pp. 391-411)		20
Arnetz, B.B. (1997), (pp. 97-103)		6
Baldursson, E.B. (2009), (pp. 1-279)	279	279
Baldursson, E. B., Pedersen, B. T. (2002), (pp. 1-25)		26
Beck-Friis, J. (2002), (pp. 512-17)		6
Berridge, J. R. & Cooper, C. L. (2000), (pp. 211-236)		26
Bourdieu, P. (2000), (pp. 128-163)		35
Bovbjerg, K. M. (2001), (pp. 182-219)	37	
Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (2000). (pp. 191-209)		18
Carruthers, P. (2002), (pp. 1-36)		36
Casey, C. (1999), (pp. 155-178)	23	
Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2000), (pp. 37-40)		3
Csikszentmihalyi, M. (1996), (pp. 107-126)		19
Csonga, A. (2000), (pp. 51-197)	146	
Cziko, G. (1995), (Kap. 10)	20	20
Daft, R. L. & Lewin, A. Y. (1993), (pp. 1-6)	6	
Deetz, S. (1998), (pp. 151-173)	22	
Dreyfus H. L. & Dreyfus S. E. (1986), (pp. 16-52)		36
Drucker (1986), (pp. 1-25)	26	
Feldman, D. H. (1999), (pp. 169-189)		21
Fischer, G. (2005), (pp. 1-10)	10	10
Frischer, J. (1993), (pp. 393-401)	8	
Gabora, L. (2002), (pp. 126-133)		7

Gabora, L. (2007), (pp. 361–365)		4
Gersten, O. (2008), (pp. 531–535)		4
Griffiths, P.E. (2001), (pp. 1-43)	43	43
Hamel, G. & Breen, B. (2007), (pp. 1-272)	272	272
Harris, P. L. (2000), (pp. 186-196)		10
Heine, S.J. et. al. (1999), (pp. 766-794)		28
Herzberg, F. (1994), (pp. 300-310)	10	
Hochschild, A.R. (1983), (pp. 89-201)	112	
Huseman, R. C. & Goodman, J. P. (1999), (pp. 157-217)		60
Jørgensen, C.R. (2002), (pp. 7-165)	152	
Jørgensen, E. T. & Andersen, M. M. (2008), (pp. 223-236)		13
Krogstrup, J. & Pedersen, O. B. (2006), (pp. 14-16)		2
Larsen, G. (2006), (pp. 10-12)		2
Lasch, C. (1991), (pp. xiii-71)		77
Lysgaard, S.L. (1985), (p. 143-207)	64	
Martindale, C. (1999), (pp. 137-153)		16
Mayer, R. E. (1999), (pp. 449-461)		12
Merton, R.K. (1994), (pp. 144-149)	5	
Mountcastle, V. (2005), (pp. 409-441)		32
Montuori, A. & Purser, R. (1997), (pp. 78-88)		10
Moorman, C. & Miner, A. S. (1997), (pp. 91-106)	15	15
Nettle, D. & Clegg, H. (2005), (pp. 1-5)		6
Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996), (pp. 607-634)	27	27
Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006), (pp. 1-277)	277	277
Pinto, A. G., Sanmartín, V., Guillén V., Las Hayas, C. & Guimón, J. (2005), (pp. 1-7)		8
Preti, A. & Miotto, P. (1997), (pp. 1-7)		8
Rosenbaum, M. (2000), (pp. 51-67)		16
Rosenzweig, P. (2007), (pp. 1-232)	232	232
Roy, D.F., (1960), (pp. 158-168)	11	
Saugstad, T. (2005), (pp. 187-208)		22
Scharmer, C. O. (2008), (pp. 1059-1074)		190
Simons, D. J. & Chabris, C. F. (1999), (pp. 1059-1074)		15
Simonton, D. K. (1999a), (pp. 309–328)	19	19
Simonton, D. K. (1999b), (pp. 116-137)		21

Smith, K. K. & Berg, D. N. (1997), (pp. 143-147)		4
Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999), (pp. 3-16)		13
Tanggaard, L. (2008), (pp. 7-104)	97	97
Teknologirådet (2006), (pp. 4-44)	40	40
Taylor, C. (1991), (pp. 55-69)		14
Taylor, F.W. (1994), (pp. 231-237)	6	
Tynell, J. (2001), (pp. 5-153)	148	
Tynell, J. (2002), (pp. 7-24)		17
Volberda, H. W. (1996), (pp. 359-373)	14	
Ward, T.B., Smith, S. M. & Finke, R. A. (1999), (pp. 189-213)		14
Warhurst, C. & Thompson P. (1998), (pp. 1-24)	25	
Webb, J (2004), (pp. 719-738)	18	
Weber, M. (1994), (pp. 225-231)	6	
Weisberg, R. W. (1999), (pp. 226-251)		25
Wisler, F. (2006), (pp. 8-10)		2
Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffing, R. W. (1993), (pp. 293-321).	28	28
Woods, P.A. (2004), (pp. 3-26)	23	
Antal sider total per studerende:	2534	2504

12.2. Godkendelse af pensum

Stenberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999), (pp. 3-16)		13
Tanggaard, L. (2008), (pp. 7-104)	97	97
Teknologirådet (2006), (pp. 4-44)	40	40
Taylor, C. (1991), (pp. 55-69)		14
Taylor, F.W. (1999), (pp. 231-237)	6	
Tynell, J. (2001), (pp. 5-153)	148	
Tynell, J. (2002), (pp. 7-24)		17
Volberda, H. W. (1996), (pp. 359-373)	14	
Ward, T.B., Smith, S. M. & Finke, R. A. (1999), (pp. 189-213)		14
Warhurst, C. & Thompson P. (1998), (pp. 1-24)	25	
Webb, J (2004), (pp. 719-738)	18	
Weber, M. (1994), (pp. 225-231)	6	
Weisberg, R. W. (1999), (pp. 226-251)		25
Wisler, F. (2006), (pp. 8-10)		2
Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffling, R. W. (1993), (pp. 293-321).	28	28
Woods, P.A. (2004), (pp. 3-26)	23	
Antal sider total per studerende:	2534	2504

Undertegnede specialevejleder godkender hermed, at specialet udarbejdet af Flemming Geert og Lisbeth Terndrup, opfylder studeordningens krav til pensumrammen.

Dato, underskrift: Einar Baldursson 24. maj 09

Einar B. Baldursson

13. Ansvarsliste

Kap. 1. Indledning	Fælles
Kap. 2. Fra industrisamfund til videnssamfund	Flemming
Kap. 3. Ledelsesforståelsen før og nu	Flemming
Kap. 4. Hvad er kreativitet?	Lisbeth
Kap. 5. Nogle bud på ledelsesmæssige forståelser	Flemming
Kap. 6. Et dansk bud på en ledelsesforståelse	Flemming
Kap. 7. Ledelse af kreativitet	Lisbeth
Kap. 8. Balanceaspekter	Lisbeth
Kap. 9. Ledelse af kreativitet – kreativ ledelse?	Flemming
Kap. 10. Konklusion	Fælles
Kap. 11. Perspektivering	Lisbeth

14. Procesbeskrivelse

14.1. Refleksioner i forhold til emne og arbejdsform

Betragtningerne vedrørende ledelse og kreativitet har vi begge fundet personligt interessant. Dette skyldes ikke mindst, at vi begge har mange års erfaringer fra arbejdsmarkedet, hvor vi har set den del af det beskrevne skifte i ledelsesfunktionen og ikke mindst, i den måde hvorpå vi taler om ledelse har ændret sig. Samtidig har vi været på mange kurser i tidens løb, i fx teambuilding, innovationsledelse m.m. og selv forestået kurser i "ny teknologi" for kolleger. Som udgangspunkt har det nok stillet os en anelse skeptiske overfor innovation og kreativitet kombineret med den såkaldte web-revolution. Vi har efterhånden set mange nye tiltag med forskellige navn, men med ensartede indhold og vi har haft mange kursusmapper, beskrevne værdisætninger, organisationsvisioner m.m. til at stå og samle støv på hylderne. Det har dog gjort specialeprocessen meget nærværende og vedkommende og vi må erkende, at vi har fået udfordret vores holdninger. Samtidig har vi fået et godt indblik i forskningsresultater fra kreativitetsforskningen og en fornemmelse for, hvor en del af managementlitteraturen er på hen i øjeblikket.

Omvendt oplever vi desværre, at vi ikke har haft den fornødne tid til at gå så meget i dybden med de forskellige teoretiske perspektiver, som vi godt kunne have tænkt os.

14.2. Samarbejdet

Da vi har skrevet projekt sammen et par gange tidligere, havde vi begge forholdsvis realistiske forventninger til samarbejdet. Vi har overvejende skrevet hver for sig, koordineret pr. mail og telefon og først i slutfasen satte vi os sammen og samarbejdede mere direkte om skrivearbejdet. Denne arbejdsform passer os begge fint.

Vi har heldigvis nogenlunde samme indstilling til disse studierapporter og ca. samme ambitionsniveau i relation hertil. Der er derfor ikke været konflikter af nogen art. Samtidig har vi en meget åben og ligefrem måde at kommunikere på, så det har heller ikke været noget problem hverken at give eller modtage kritik.

15. Abstract

Work and society in the western countries have changed a lot during the last 50-60 years. The industrial era was characterized by an understanding of organizations and management primarily founded on the works of Taylor's Scientific Management and Weber's theories of bureaucracy. Societies were stable entities where the traditional family was the cultural cornerstone, with the father working, the mother at home taking care of household and children. Industry was made up by mainly mass-producing factories work was largely physical and the worker was seen as an appendix to the machines.

Today many things have changed. The mass-producing factories are now to a large extent outsourced to countries with low wages and a new form of work has slowly emerged along the way – the Knowledge Intensive Firms and the Knowledge Worker. Globalisation means among other things that the whole world is the market for any business, goods, services and information, communication worldwide is now possible in no time, thanks to mass media, computers, cell phones and the Internet. Women have entered work life and are now educating themselves in an ever increasing scale, especially in the Scandinavian countries. Child care institutions have taken over the upbringing of the children and the family as a stable institution has subsequently changed. Working hours have increased and work as a specific domain has entered other life domains with the development of technologies permitting the individual to work from anywhere and still being logged on to the organizational computer network. It seems that work related demands for the knowledge worker are of a highly psychological nature and comprises features as creativity, flexibility, commitment, autonomy, emotionality, social cognition, team working abilities and abilities to work in an ever changing environment.

In this context the thesis of this masters paper pursues an agenda of presenting, exploring and discussing the requirements of the new form of management philosophy and –styles. How can we understand the development of management in organizations from Scientific Management to the emergence of the Human Resource Man-

agement – concept of today? What management implications follow from the discourse of creativity and flexibility as part of nearly any job today. And what is creativity and how is that to be understood in an organizational context?

The study gives a historical view of the cultural, sociological and organizational development in the western world countries from the end of WW2 up to the present. Further a presentation of the historical development and discussion of the concept of management and creativity. Creativity is as a consequence being restated as a phenomenon consisting of several subcategories of which not everyone complies with an organizational context. Management implications of the challenges and problems of today's organizations and of creativity in particular are then being discussed thoroughly, the aim being to define the future concept and tasks of organizational management in an ever more knowledge intense, changing and complex society.

We found that management has developed into a complex field if the goal is at the same time to fulfil the organizations needs of productivity and economic growth and preserve the psychological resources of the knowledge worker and secure a kind of balance in terms of work/life, exploration/restoration. Empathy, psychological and personal resources are in that respect becoming natural requirements towards the leader and tasks of securing organizational cohesion, defining visions, values, objectives, paths for achieving the objectives of the organization and help people find, design and perform roles that move the organization toward those objectives. No doubt the leader has to incorporate more of him-/her self into the role and take human needs into account. We also found it very hard to define specific rules and guidelines as to how the leader should execute the management tasks. This was mainly due to the fact that every organization is so complex and different from every other that one cannot give general guidelines as to what and how a leader should act in different situations solving different management tasks.