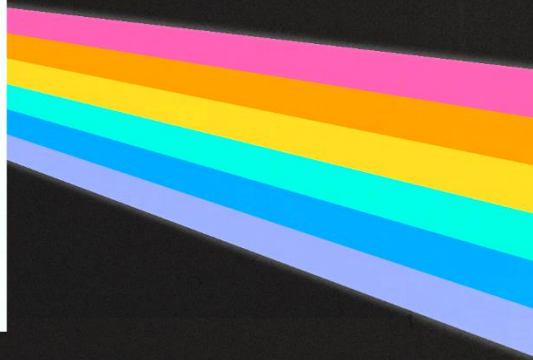


**DIGITAL
KREATIV
LEDELSE**



DIGITAL KREATIV LEDELSE

Afleveringsdato: 01.06.2022

Antal anslag: 170.350

Antal normalsider: 71

Studieretning: Cand.it. Interaktive Digitale Medier, 10. Semester

Universitet: Aalborg Universitet

Vejleder: Thessa Jensen

Udarbejdet af: Frederik Mads Juul Hansen 20176066

ABSTRACT

This thesis is focusing on the relationships between the domains of technologies, management practices and creativity. The thesis will thus examine how the relationships between these domains can be presented and operationalized as a tool to facilitate the potential for creativity in creative professions. This is based on the importance of all three domains in a work context, as well as the author's own experiences with the three domains within relevant work experiences. The thesis takes a theoretical perspective on the problem and aims to create a framework that provides both understanding and reflective action. The thesis therefore provides a theoretical proposal for a solution to the problem, which it does by combining and discussing the relationships between the different domains. Through this, digital creative management is proposed as a solution to this problem. Digital creative management is represented as a venn-diagram showing the dissertation how these rationales overlap and thus create a representation of the relationships between creativity and technology, creativity and management, as well as management and technology. These relationships are called facilitation, mobilization and optimization, which are considered to be digital creative management. The use of the model is explained, from which one gets an insight into how digital creative management can be used in practice. Based on a theoretical construction of digital creative management, can I conclude that an interplay between several different technologies and specific management practices can create the potential for creativity in an organizational context. Furthermore, digital creative management is based on several theories, all of which are targeted at promoting creativity either explicitly or implicitly, which is why I can also conclude that this framework has a theoretical basis for being able to create the potential for creativity. However, can I not conclude that this is the final version of digital creative management, as I have not tested the model in practice, why this will just be my first iteration of the model. Therefore, this thesis opens for further research on digital creative management, where the next step in this process will be to test the model in practice.

INDHOLD

Abstract	2
Kapitel 1: indledning	4
Motivation for specialet	1
Vigtigheden af de tre domæner	1
Oplevelser af domænerne i praksis	2
Specialets fokus	3
Problemformulering	4
Kapitel 2: De tre domæner	5
Kreativitet	6
Hvad er kreativitet?	7
Forskellen på kreativitet og innovation	17
Sammendrag	19
Amabile's kreativitetsteori	19
Kreativitets opsummering	25
Ledelse	27
Historisk tilbageblik	28
Generel forståelse af ledelse	30
Ledelse og kreativitet	32
Positiv ledelse	36
De fire hovedelementer i positiv ledelse	40
Ledelse opsummering	47
Teknologi	49
Teknologiens rolle i en organisation	50
Teknologien i praksis	55
Teknologi opsummering	56
Kapitel 3: Digital Kreativ Ledelse	58
Skabelsen af digital kreativ ledelse	59
Facilitering	63
Mobilisering	65
Optimering	67
Kapitel 4: Bidrag	69
Makroplan	70
Mikroplan	71
Kapitel 5: Afslutning	73
Konklusion	74
Litteraturliste	75

KAPITEL 1:

INDLEDNING

MOTIVATION FOR SPECIALET

Motivationen for min specialeafhandling på kandidatuddannelsen, Interaktive Digitale Medier, udspringer fra min personlige interesse og erfaringer med kreativitet på arbejdsmarkedet. Min interesse for dette stammer tilbage fra 2013, hvor jeg fandt mit svar på det berømte spørgsmål, ”hvad skal du være når du bliver stor?”. Her blev jeg overbevist om, at jeg skulle finde et arbejde, hvor jeg kunne bruge min kreative færdigheder. Den specifikke arbejdstitel har dog ændret sig gennem årene, hvor jeg blandt andet har overvejet at blive grafisk designer, fotograf og klipper, producer eller art director. Fælles for disse er dog, at de alle på en eller anden måde arbejder med digitale teknologier, hvori man kan udtrykke sine kreative evner, hvilket har været et bevidst valg, da jeg altid har interesseret mig for teknologier, og de nye muligheder de skaber. I forhold til mine arbejdsmæssige erfaringer udspringer min motivation blandt andet fra mit studiejob, hvor jeg var studentermedhjælper i Psykiatrien i Region Midtjylland. Jeg arbejdede kommunikationsafdelingen, hvor jeg skulle lave content til intern og ekstern brug. Her oplevede jeg, hvordan der var elementer, som påvirkede min kreativitet positivt, men især også negativt. Derudover oplevede jeg i forbindelse med mit praktikforløb, hvor jeg var SoMe- & Content Manager i en arkitektvirksomhed, hvordan det var at skulle få andre til at udføre en opgave som jeg havde stillet dem. Det var ligeledes dette, som gjorde, at jeg fik en interesse indenfor ledelse, idet jeg oplevede en tilfredsstillelse i at kunne motivere andre samt fremme deres kreativitet.

Dette speciale omhandler derfor skabelsen af den teoretiske konstruktion, der er mit bud på digital kreativ ledelse, hvilket er opstillet via en model, hvis formål er at agere som et teoretisk og retorisk redskab til at begribe og diskutere sammenhængen mellem dette speciales genstandsfelt, som er centreret omkring begreberne kreativitet, ledelse og teknologi. Formålet med dette er at kunne facilitere potentialet for kreativitet gennem integrering af nye teknologier, samt forskellige ledelsesmæssige praksisser i kreative erhverv. Kreative erhverv kan spænde ret vidt, hvorfor jeg i forbindelse med dette speciale vil fokusere på de brancher som Dansk erhverv beskriver som værende kreative erhverv, hvilke er reklame, PR og kommunikation, design, mode, digitale spil og animation, film, tv og radio, musik, forlag og medier samt arkitektur (Dansk erhverv, 2022).

VIGTIGHEDEN AF DE TRE DOMÆNER

Kreativitet anses som en af organisationens vigtigste ressourcer (Amabile, 1996; Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000; Tanggaard, 2008; Johannessen & Olsen, 2009). Dette betyder at flere og flere organisationer ønsker at få mere viden om netop kreativitet til at opnå en konkurrencemæssig fordel (Amabile, 1996; Krogh et al., 2000). Ligeledes er evnen og viljen til at være kreativ en meget efterspurgt

kompetence hos de akademisk uddannede medarbejder og nævnes ofte sammen med andre kompetencer som eksempelvis, fleksibilitet, omstillingsparat og rentabilitet (Krogh et al., 2000). Dette bliver ligeledes understøttet af et studie udført af IBM i 2010, hvor mere end 1500 topledere fra 60 lande og fra 33 forskellige virksomheder mener, at kreativitet er den vigtigste lederkompetence for at kunne lykkes som leder i en virksomhed i fremtiden (IBM, 2022). Selvom begreberne kreativitet og ledelse traditionelt set anses som modsætninger, er de i den seneste tid begyndt at blive brugt mere og mere sammen. Dette skyldes blandt andet at ledelse siges at have brug for mere kreativitet samt at kreative erhverv kan udnyttes bedre og levere større social værdi med bedre ledelse (Cox, 2000; Pfeffer & Sutton, 2000). Derudover anses ledelse i sig selv som en vigtig faktor for om organisationer lykkes eller ej (Tanggaard, 2008). Endvidere har en kontinuerlig strøm af nye digitale platforme og informationsteknologier resulteret i, at digitale teknologier har fået en lige så stor rolle i en organisations succes som ledelse og kreativitet har (Dewett, 2003). Dette betyder, at alle tre domæner spiller en vigtig rolle i en organisatorisk kontekst, hvilket yderligere vil blive forklaret i løbet af specialet.

OPLEVELSER AF DOMÆNERNE I PRAKSIS

Udover at være tre essentielle roller i en organisatorisk kontekst, så er det også tre domæner, jeg har stiftet bekendtskab med i forbindelse med mit studiejob samt mit praktikforløb. Jeg har derfor oplevet de tre domæner i praksis, hvoraf jeg ligeledes oplevede nogle ting, der startede en undren i mig. I forbindelse med mit studiejob i Region Midt oplevede jeg, hvordan elementer som tid og regler påvirkede min motivation. Endvidere blev der brugt nogle ældre digitale teknologier, som virkede mere som en stopklods for kreativitet end noget andet. Det blandet med manglende frihed til opgaverne gjorde, at kreativiteten sjældent var særlig høj. Dog gjorde en regelmæssig snak med min leder, at jeg oplevede mere motivation for mine opgaver, hvilket gav mig en undren om, hvordan lederen kan påvirke medarbejdernes arbejdsmiljø samt hvilken effekt det ville have på parametre som motivation og kreativitet? Endvidere oplevede jeg i mit praktikforløb, hvad brug af nyere teknologi såsom VR gjorde ved forståelsen og oplevelsen af en kreativ løsning, hvorfor jeg synes det er interessant at se nærmere på, hvordan digitale teknologiske redskaber påvirker den kreative proces. Samtidig oplevede jeg, hvordan den samme ensformige opgave igennem hele mit praktikforløb resulterede i lidt til ingen udfordring, hvilket gjorde jeg tit havde svært ved at opretholde min kreativitet til netop disse opgaver. Disse oplevelser bekræftede mig i vigtigheden af de tre domæner, men samtidig skabte en undren om, hvordan man bedst muligt udnytter lederens og teknologiens indflydelsesrige rolle i medarbejdernes kreativitet, hvorfor dette blev min arbejdshypotese for dette speciale.

SPECIALETS FOKUS

Specialets fokus har således været at skabe grundlag for forståelsen af de tre domæner, hvoraf digital kreativ ledelse skabes på baggrund af et teoretisk perspektiv, hvorefter potentialet for anvendelsen af digital kreativ ledelse bliver præsenteret. Målet har været at skabe en forståelse, som kunne bruges indenfor alle kreative erhverv. Specialet etablerer et teoretisk rammeværk gennem modellen af digital kreativ ledelse, der kobler tre domæner sammen; Kreativitet, Ledelse og Teknologi, hvilket fungerer som et redskab til at forstå og analysere dette speciales genstandsfelt. Modellens teoretiske bidrag kommer fra koblingen mellem forståelsen af de tre domæner. Modellens tilkomst beskrives løbende for til slut at blive opstillet som nedenstående:



Figur 1 Digital kreativ ledelsesmodellen som den ser ud ved specialets afslutning

Modellens formål er dermed at skabe et helhedsorienteret billede af digital kreativ ledelse, idet modellen indarbejder teori om de tre domæner, som bruges til at beskrive relationen mellem disse domæner. Det er dog selve relationen mellem de tre domæner, der anses som værende digital kreativ ledelse, men skabelsen af denne model kunne ikke ske uden en helhedsorienteret forståelse af alle tre domæner. Modellen er opbygget som et venn-diagram (Venn, 1880), til at skabe en visuel referenceramme for, hvordan digital kreativ ledelse skal forstås, hvorfor denne model ligeledes kan agere som en analysemodel til at opnå et generelt erkendelsesniveau for at kunne integrere digital kreativ ledelse i en arbejdsmæssig henseende. Modellen kan derfor danne grundlag for, hvordan lederen kan mobilisere

potential for creativity through a purposeful use of digital technologies. The relation between the three domains is the special's primary contribution, therefore the method for this special builds on a theoretical work in the construction of exactly this model.

PROBLEMFORMULERING

On the basis of the special's hypothesis, which is derived on the basis of the importance of the three domains and the professional experiences, I will argue for, that it is of professional relevance simultaneously, that it can have value in practice, which has resulted in the following problem formulation:

How can technologies and management practices create the potential for creativity?

This problem formulation will be answered from a theoretical perspective, therefore I in the following section will describe the three domains on the basis of already existing research of the domains.

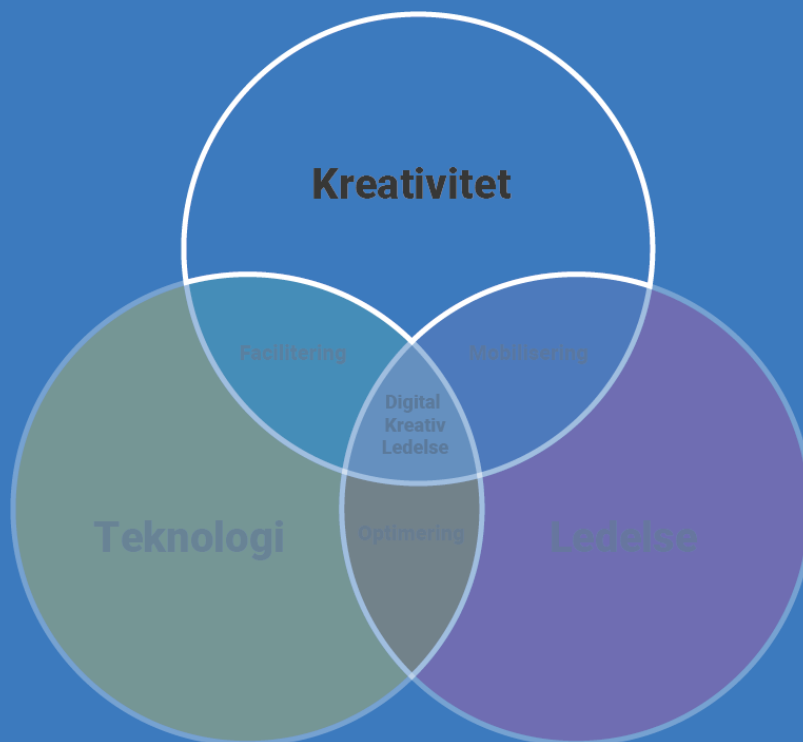
KAPITEL 2:

DE TRE DOMÆNER



I dette kapitel vil det teoretiske rammeværk blive præsenteret i en løbende konstruerende proces, med det formål at lede hen mod modelkonstruktionen for koblingen mellem de tre domæner.

KREATIVITET



Dette afsnit omhandler en semantisk redegørelse af domænet, kreativitet, med det formål at få en forståelse af kreativitet som fænomen samt hvordan kreativitet opstår i en organisatorisk kontekst.

HVAD ER KREATIVITET?

Kreativitet var tilbage i 1900-tallet et nærmest uberørt område, idet psykologer på dette tidspunkt havde forbundet kreativitet med mysticisme og overtro (Guilford, 1950; Amabile, 1996; Sternberg, 1999). Guilford valgte derfor at udfordre denne forståelse og åbne op for muligheden i at undersøge dette fænomen nærmere. Guilford rapporterede, at mindre end 0,2% af indlæggene i Psychological Abstracts op til 1950 fokuserede på kreativitet. I artiklen, 'Creativity' (1950), opfordrede Guilford derfor blandt andet psykologer til at have mere fokus på kreativitet, hvilket han fandt som en forsømt, men ekstremt vigtig egenskab. Derfor bygger denne artikel ikke på empirisk forskning, men beskriver planerne for undersøgelsen bag kreativitet og rapportere nogle af resultaterne, hvilket resulterede i startskuddet til en omfattende undersøgelse af fænomenet, som stadig finder sted den dag i dag.

Guilford (1950) beskriver kreativitet som en evne, der bestemmer om individet har indflydelse til at udvise kreativ adfærd i en bemærkelsesværdig grad samt, hvorvidt individet, der har de nødvendige evner til at være kreativ, rent faktisk vil producere resultater af kreativ karakter, hvilket afhænger af individets motivation og personlighed (Guilford, 1950). Ifølge Guilford kan man besidde en kreativ personlighed, hvilket bliver bedømt på baggrund af individets evner, interesser, holdninger samt temperamentsfulde egenskaber. Ved evner menes der eksempelvis individets motivation til at lære nye ting, der stilles dog ingen krav til mængden af motivation som individet skal besidde. Individets interesser bliver bedømt på individets lyst og trang til at gøre en eller anden form for aktivitet, hvor individets holdninger bliver bedømt ud fra individets tilbøjelighed til at favorisere eller ikke at favorisere en eller anden type objekt eller situation (Guilford, 1950). Ved individets temperamentsfulde egenskaber, bliver der set på, hvordan den generelle følelsesmæssige disposition er, eksempelvis individets optimisme, humør, selvtillid eller nervøsitet. Man kan derfor have en kreativ personlighed, hvis de ovenstående karaktertræk er af kreativ grad. Guilford mener derfor at en kreativ personlighed manifesterer i kreativ adfærd, som omfatter sådanne aktiviteter som eksempelvis at opfinde, designe, konstruere, komponere og planlægge samt at individer, der udviser disse typer adfærd i en markant grad, kan anerkendes som værende kreative (Guilford, 1950).

Guilford mener, at man kan udvælge de individer, der har potentiale for at være kreative, ved at se på de faktorer, som beskriver det kreative domæne gennem kreativitetstests, hvorfor han foreslog 'The Unusual Uses Test', hvor en eksaminand skulle tænke på så mange anvendelsesmuligheder for en fælles genstand, som eksempelvis en mursten (Guilford, 1950; Amabile, 1996; Sternberg, 1999; Corazza & Glăveanu, 2020). Dog pointerer Guilford ligeledes, at kreative individers præstation varierer betydeligt fra tid til anden, hvilket betyder, at ved ethvert kriterium, og sandsynligvis også enhver kreativitetstest, vil der være visse betydelige fejlkilder på grund af præstations udsving (Guilford, 1950). Mange forskere overtog og videreudviklet på Guilfords forslag, og 'divergent-tænkning' blev hurtigt det

vigtigste redskaber til at måle kreativ tænkning, hvilket både havde en positiv og en negativ effekt på den efterfølgende forskning af kreativitet (Sternberg, 1999). På den positive side gjorde testene det lettere for forskning ved at give en kort, let at administrere, objektivt målbart vurderingsværktøj samt at forskningen af kreativitet nu var muligt med almindelige mennesker og ikke blot eminent kreative mennesker. På den negative side kritiserede nogle forskere for, at testene var for trivielle og utilstrækkelige til at måle kreativitet (Sternberg, 1999). Endvidere mente andre kritikere, at resultaterne af blandt andet fleksibilitet, originalitet og uddybning ikke kunne fange konceptet af kreativitet (Amabile, 1996). På trods af kritikken har Guilfords artikel (1950) stadig været et springbræt for forskning af kreativitet, og bliver stadig set tilbage på den dag i dag.

En af de forsker, som efterfølgende fokuserede sin forskning på kreativitet, er Teresa Amabile. I bogen 'Creativity in context' (1996) fokuserer Amabile på at skabe grobund for kreativitet inden for socialpsykologi, hvorfor hun især fokuserer på, hvilke omstændigheder, som favoriserer kreativitet. Amabile forklarer, hvorfor der er flere forskellige forskere, som har hver sin definition af kreativitet og disse definitioner tit er ret varierende. Dette er på grund af, at der er tre måder at se på kreativitet, hvilke er; *creative personality*, *creative process* og *creative products*, hvoraf Amabile mener at sidstnævnte er den mest anvendelige når man undersøger kreativitet (Amabile, 1996). Endvidere beskriver hun, hvordan forskning af kreativitet op til det pågældende tidspunkt har gjort brug af forskellige kreativitetstest som empiriske grundlag til deres forskning. Hun nævner blandt andet, hvordan Guilfords 'Unusual uses test' er en af de test, som er blevet brugt meget og senere er blevet videreudviklet på. Derudover nævner Amabile flere forskellige muligheder for tests af kreativitet som eksempelvis personlighedstest, der bliver brugt til at finde karaktertræk hos kreative mennesker, men selvom der er kommet flere kreativitetstest, siden Guilford kom op med sin test, mener Amabile, at der dog er et generelt problem med disse test. Hun skriver, at der er et validitetsproblem ved mange af de forskellige tests, hvortil hun skriver "The validity problem is especially troublesome since many of the creativity tests are validated against one another." (Amabile, 1996, s.27). Hun mener, at de forskellige test, der er kommet, modvirker hinanden, idet der ikke vil blive opnået det samme resultat, ved udførelsen af flere forskellige tests. Til at løse dette problem foreslår hun, at man bør gøre brug af to forskellige definitioner af begrebet kreativitet i sin forskning; en konceptuel definition, som kan blive brugt til at bygge en teoretisk forståelse for den kreative proces samt en operationel definition af kreativitet, som vil være let anvendelig til empirisk forskning. Den operationelle definition finder Amabile nødvendig i målet om at udvikle en nyttig vurderingsmetode, hvorfor den lyder som følgende:

A product or response is creative to the extent that appropriate observers independently agree it is creative. Appropriate observers are those familiar with the domain in which the product was created or the response articulated. Thus, creativity can be regarded as the quality of



products or responses judged to be creative by appropriate observers, and it can also be regarded as the process by which something so judged is produced. (Amabile, 1996, s.33)

Denne definition bygger på en konsensual definition af et kreativt produkt og fokuserer derfor ikke på en kreativ proces eller person. Den specificerer, at et produkt er kreativt i det omfang, at observatører, som har en relevans til domænet, er enige om, at det er kreativt. Den konceptuelle definition har Amabile lavet for at opbygge en teori om kreativitet og er som følgende:

A product or response will be judged as creative to the extent that (a) it is both a novel and appropriate, useful, correct or valuable response to the task at hand, and (b) the task is heuristic rather than algorithmic. (Amabile, 1996, s.35)

Denne definition bygger på måden, hvorpå man vurderer kreative produkter og beskriver kreativitet som en reaktion på en heuristisk opgave, der grundlæggende hviler på de antagelser der er om, hvad observatører reagerer på, når de identificerer et produkt, som anses for at være yderst kreativt. Heuristisk henviser til opgaver, som ikke har en klar og let definerbar løsning og det er i disse tilfælde problemløserens opgave at finde en klar løsning (Amabile, 1996). Endvidere bruger Amabile begrebet algorithmic, hvilket henviser til opgaver, hvor løsningen er klar og lige til. Her skal det siges, at det kan være individuelt om en opgave anses for at være algorithmic eller heuristic, idet at en heuristic opgave for en person kan godt være en algorithmic opgave for en anden, da det kommer an på personens viden indenfor opgavens område (Amabile, 1996). Det er ligeledes her, at den konceptuelle definition afviger lidt fra den operationelle definition, da observatøren i den operationelle definition ikke har nogen viden om personens viden om opgaven. Disse to definitioner af kreativitet viser, at Amabile både ønsker at skabe en teoretisk forståelse af kreativitet samtidig med hun ser pragmatisk på kreativitet, idet hun bestræber sig på at fremvise teknikker, som tænkes, kan fremme kreativiteten.

Csikszentmihalyi ønsker ligeledes at anskueliggøre fænomenet kreativitet i sin bog, 'Creativity - flow and the psychology of discovery and invention' (1996). Denne bog er baseret på 100 forskellige interviews med forskere, kunstnere og organisationsfolk og handler derfor mest om de beretninger, der kom fra disse interviews. Disse interviews omhandlede, hvordan og hvornår disse folk lykkedes med at bryde igennem med deres idéer samt, hvordan de blev anerkendt indenfor deres felt (Csikszentmihalyi, 1996). Csikszentmihalyis udvalgte interviewpersoner er alle anerkendt for at være kreative i deres pågældende felt. Endvidere er de fleste af hans interviewpersoner en del oppe i årene, idet Csikszentmihalyi mener, at kreativitet kun anerkendes retrospektivt, hvorfor han ligeledes havde af krav til interviewpersonerne, at de skulle være over 60, men stadig være aktiv i deres pågældende felt (Csikszentmihalyi, 1996). Csikszentmihalyi skriver dog ligeledes i sin bog, at ud fra hans overbevisning så kan man ikke forstå kreativitet ved blot at se på, hvordan individer formår at være kreative, da en idé

aldrig vil blive set som kreativ, hvis ikke der var en nogle individer indenfor det pågældende felt, som kan implementere idéen (Csikszentmihalyi, 1996). Idéen er derfor nødvendig, men stadig bare en del af en kæde, hvor alle led skal være til stede før idéen, kan siges at være kreativ. Dette er også tydeligt at se i Csikszentmihalyis definition af kreativitet: “(...) creativity results from the interaction of a system composed of three elements: a culture that contains symbolic rules, a person who brings novelty into the symbolic domain, and a field of experts who recognize and validate the innovation.” (Csikszentmihalyi, 1996, s.6). Kreativitet skal derfor forstås som en proces, hvorved et individ ændrer noget i et felt, som påvirker kulturen og for, at dette kan lade sig gøre skal individet have viden inden for det pågældende felt. Derudover er der disse gatekeepere til feltet, som skal beslutte, om en ny idé eller et nyt produkt kan accepteres i domænet, hvilket resulterer i, at niveauet af kreativitet derfor ikke kun måles ved den mængde af kreativitet et individ har, men også af, hvor velegnede det respektive felt er til genkendelse og spredning af denne nye ide.

I bogen ‘Handbook of creativity’ (1999) forsøger Sternberg at give den mest omfattende, definitive og autoritative information om kreativitet. Han ser blandt andet på historien om kreativitet i almindelighed og kreativitet feltet i særdeleshed, hvoraf han vurderer alle førnævnte forskere og deres definition af kreativitet samt deres tilgang. Endvidere forklarer han ligeledes sit eget syn på kreativitet samt de holdninger han har omhandlende kreativitet og forskningen af den hidtil.

Sternberg fokuserer ligeledes på at forklare vigtigheden af kreativitet, idet han ligesom Guilford mener, at der er et relativt ringe fokus på forskning af kreativitet (Guilford, 1950; Sternberg, 1999). Han begrundet det med at kreativitet er vigtigt på et individuelt- og samfundsmæssigt niveau (Sternberg, 1999). På det individuelle niveau er det relevant, fordi det bruges til at løse problemer på job eller i dagligdagen, hvor på det samfundsmæssige niveau kan føre til nye videnskabelige resultater, nye bevægelser inden for kunst, nye opfindelser og nye sociale programmer. Endvidere er der også en tredje og skjult niveau, som er det økonomiske niveau, hvilket hænger meget sammen med det samfundsmæssige niveau, idet de nye produkter og serviceses, som bliver skabt på det samfundsmæssige niveau er med til at skabe jobs, hvorfor kreativitet ligeledes er vigtigt for økonomi. Udover vigtigheden bag kreativitet, forklarer Sternberg ligeledes de holdninger han har til tidligere forskning. Han skriver blandt andet følgende:

The mystical approaches to the study of creativity have probably made it harder for scientific psychologists to be heard. Many people seem to believe, as they do about love (see Sternberg, 1988a, 1988b), that creativity is something that just doesn't lend itself to scientific study, because it is a spiritual process. (Sternberg, 1999, s. 5)





Ligesom Guilford skrev i sin artikel tilbage i 1950, mener Sternberg ligeledes, at de første studier af kreativitet var baseret på en mystik og spiritualitet tilgang, hvilket har virket ligegyldig da det er i modstrid til den videnskabelige tilgang, der burde være til dette fænomen (Guilford, 1950; Sternberg, 1999). Sternberg beskriver ligeledes, hvordan tidligere forskning af kreativitet var teoretisk og metodisk afvigende fra den tilgang, der hovedsageligt blev brugt indenfor den videnskabelige tilgang i psykologien, hvilket resulterede i, at kreativitet nogle gange, indenfor det psykologiske felt, ikke blev undersøgt i den grad den burde (Sternberg, 1999).

Sternberg gennemgår ligeledes i sin bog de gængse psykologiske definitioner af kreativitet samt teorierne bag, hvor blandt andet Guilfords, Amabiles og Csikszentmihalyis definitioner indgår. Han beskriver, hvordan Guilfords test har været med til at løse nogle af de problemer, der var med at finde en definition af kreativitet, som førhen gav forskningsmæssige vanskeligheder (Sternberg, 1999). Endvidere forklarer han, hvordan Amabile har været med til at skabe banebrydende forskning omhandlende vigtigheden af *intrinsisk motivation* i forbindelse med kreativitet. Intrinsisk motivation omhandler individers oprigtige lyst til at engagere sig, samt deltage i en aktivitet for at opnå en tilfredshed og/eller glæde (Ryan & Deci, 2017; Deci & Ryan, 2015). Amabile havde i sine studier påvirket motivationen og observeret en effekt på den kreative udfoldelse i en opgave, hvilket blandt andet resulterede i, at det blev gjort klart, at kreativitet ikke blot har brug for motivation for at opstå, men ligeledes skaber motivation (Sternberg, 1999).

Udover at se på andre definitioner af kreativitet så opstiller Sternberg ligeledes sin egen definition på kreativitet, der lyder som følgende: “Creativity is the ability to produce work that is both novel (i.e., original, unexpected) and appropriate (i.e., useful, adaptive concerning task constraints)” (Sternberg, 1999, s.1). I Sternbergs definition er kreativitet når man har en evnen til at producere arbejde, der både er nyt og passende. Han nævner decideret ikke noget om, at det skal anerkendes af andre for at noget kan siges at være kreativt, men han bruger ordet passende, hvilket netop dækker over dette, for med passende menes der, at det skal være brugbart og acceptabelt. Dette vil sige at en idé nok kan være unik og uventet, men hvis ikke den er brugbar eller kan anerkendes af andre så kan idéen ikke vurderes som værende kreativ. Udover denne definition beskriver Sternberg (1999) ligeledes en mere systematisk og sociokulturelle teori omhandlende kreativitet, der bliver kaldt for en investeringsteori om kreativitet. Ifølge denne teori er kreative personer villige til samt har evnen til at købe billigt og sælge dyrt, hvilket betyder, at de tager ideer op, som endnu ikke rigtigt har vundet gehør. De kultiverer og bearbejder disse ideer, og de har ofte held med at sælge ideerne dyrt, når andre opdager fidusen (Sternberg, 1999). I denne teori bliver kreativitet vurderet på samme vis som Csikszentmihalyis definition, altså retrospektivt, da det først kan vurderes efter noget er ændret og anerkendt som ændret.

Tanggaard (2008) deler meget det samme syn på definitionen af kreativitet som Sternberg gør, idet hun ligeledes mener, at kreativitet ikke blot er når der er noget, som er anderledes eller ukonventionelt (Tanggaard, 2008). Hun mener, at hvis noget skal anses som værende kreativt skal det anerkendes som et værdifuldt bidrag inden for praksisfællesskaber i et bestemt felt. Et praksisfællesskab skal forstås som et sæt af relationer mellem personer, aktiviteter og deres omverden over tid og i relation til andre overlappende praksisfællesskaber, hvor man arbejder på et fælles projekt (Tanggaard, 2008). Endvidere fremstiller Tanggaard denne simplificeret udgave af hende definition på kreativitet, “Kreativitet = Nyhed + Værdi” (Tanggaard, 2008). Denne definition giver et kort, men stadig præcist indblik i Tanggaards definition og tilgang til kreativitet. Dette betyder, at Tanggaard anvender den pragmatiske tilgang til kreativitet, idet hun har mere fokus på at udvikle kreativitet gennem teknikker, som kan fremme kreativitet, og mindre fokus på at forstå fænomenet kreativitet, hvilket giver mening, idet hun kan definere kreativitet som en ligning. Den pragmatiske tilgang til kreativitet er Sternberg kritisk overfor, da det giver et indtryk af, at studier af kreativitet er drevet af en slags kommercialisme, der, selv om det kan have succes på sin egen måde, mangler et grundlag i psykologisk teori og verifikation gennem psykologisk forskning (Sternberg, 1999). Grunden til Tanggaard gør brug af den pragmatiske tilgang er fordi hun har meget fokus på kreativitet i praksis. Med kreativitet i praksis menes der, at kreativitet er et resultat af det gensidige samspil mellem individers handlinger på den ene side og på den anden side materialer eller objekter i bestemte sociale praksis, der forandres løbende (Tanggaard, 2008). Hun ser derfor på, hvordan mennesker tilvirker hinanden i bestemte praksisser samt, hvordan at det kræver andres anerkendelse for at være kreativ. Det er på baggrund af dette hun argumenterer for, at hvis disse er kriterierne for kreativitet, så kan alle lære at være kreativ. Endvidere forklarer hun, at under alle omstændigheder er læring en forudsætning for at være kreativ, idet man bliver nødt til at lære at arbejde med bestemte redskaber og at kende til den eksisterende praksis eller viden inden for et praksisfællesskab i et bestemt domæne for at kunne ændre noget, der bagefter anerkendes som kreativt (Tanggaard, 2008).

Corazza & Glăveanu (2020) introducerer begrebet ‘potential’ i forbindelse med kreativitet i deres artikel, ‘Potential in Creativity: Individual, Social, Material Perspectives, and a Dynamic Integrative Framework’. De mener, at begrebet potentiale spiller en vigtig rolle i kreativitetsstudier, da det kan give den betydning, at noget er i stand til at udvikle sig til virkelighed. Brugen af dette begreb i samspil med kreativitet vil fremkalde en mental projektion af en nuværende virkelighed i en mulig fremtid, som en slags prognose eller forventning til kreativitet (Corazza & Glăveanu, 2020). Det betyder, at man tilpasser den ydre virkelighed, så det hele passer til den indre idé man har, så man kan vurdere om en idé er kreativ inden denne idé, anerkendes af andre i feltet. Formålet med deres artikel er derfor at behandle, ‘potential for kreativitet’, på fire måder *individuel*, *socialt*, *materielt* og *dynamisk*, men de har især fokus på den sidstnævnte.





Den individuelle tilgang angiver, at alle har mulighed for at være kreative og at det er muligt gennem en målings proces at vurdere, hvor kreative et individ er i den pågældende handling (Corazza & Glăveanu, 2020). Dog er der ingen garanti for disse målinger, idet potentialet for kreativitet typisk er latent, hvilket vil sige at kreativiteten kan opstå gennem gunstige oplevelser og miljøer samt kvæles af de samme negative områder. Gunstige oplevelser er i dette tilfælde ikke ensbetydende med, at det er behagelige oplevelser, da kreativitet såvel kan være drevet af negative livserfaringer eller tunge begrænsninger (Corazza & Glăveanu, 2020). Derfor er målet for potentialet for kreativitet i den individuelle tilgang at kunne identificere og måle de åbenlyse eller latente faktorer og karakteristika ved en person, der kan forudsige fremtidig kreativ adfærd.

Den sociale tilgang til begrebet kreativitet understreger den rolle som social interaktion og kommunikation spiller inden for den kreative handling (Corazza & Glăveanu, 2020). Endvidere siger denne tilgang også, at kreativitet til enhver tid handler om samarbejde, idet at vi ikke kun samarbejder med andre, mens vi skaber noget med dem, men også når vi bygger på andre individers idéer og perspektiver som del af vores egne kreative processer. Derfor kræver denne tilgang en dybdegående analyse af de synlige, men også de usynlige netværk af samarbejde, der fremmer kreative idéer, produkter og praksisser. Det betyder at kreativt arbejde vil blive set som co-creations da de opstår på baggrund af udvekslinger mellem mennesker snarere end aktiviteten der finder sted i hovedet (Ind & Coates, 2013; Corazza & Glăveanu, 2020). I forhold til 'potentialet for kreativitet' så er potentialet i denne tilgang ikke indlejret hverken i personen eller i objektet, men i dialogen mellem perspektiver (Corazza & Glăveanu, 2020). Dette vil sige, at den sociale tilgang ikke betragter potentialet for kreativitet som noget, der er begrænset til det individuelles sind og dens mulighed for at engagere sig i divergerende tænkning eller andre idémæssige processer, men også det antal af perspektiver, man kan tilføre til en idé, og måden, vi relaterer idéer til hinanden (Corazza & Glăveanu, 2020).

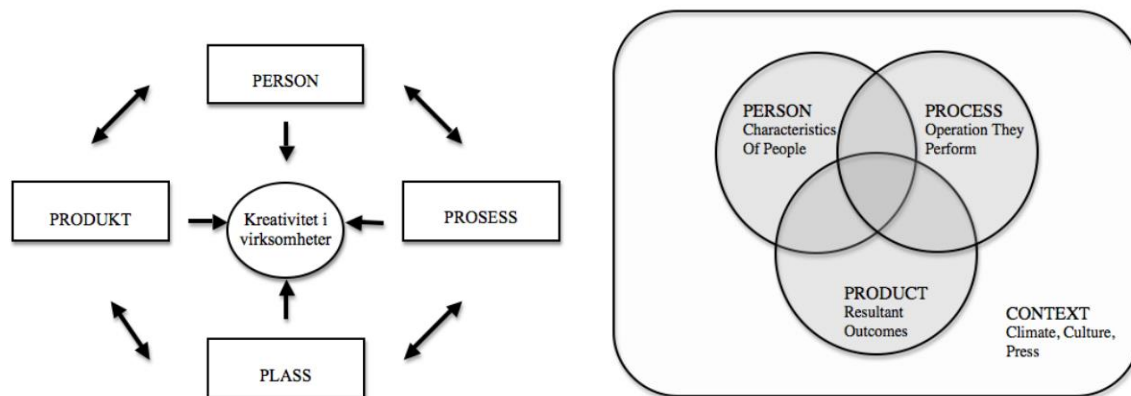
Den materielle tilgang er en relativ ny tilgang indenfor kreativitetsforskning, som startede med at fokusere på det individuelle, men er mere og mere begyndt at fokusere på de sociale interaktioner. Corazza & Glăveanu forklarer også, at de har en klar fornemmelse om, at vi bliver kreative af, hvad der er muligt og umuligt for vores handlinger fra et materielt perspektiv (Corazza & Glăveanu, 2020). De mener, at vores fantasi kan ændre noget til, hvad som helst, men at selv fantasien er begrænset af, hvordan objekter er, og hvad vi ved, de er til (Corazza & Glăveanu, 2020). Det materielle fokus i kreativitetsstudier betyder derfor, at man erkender, at idéer er i samspil med det fysiske miljø, hvorfor det er relevant at inddrage et begreb som *affordances*, da det beskriver, hvad det fysiske miljø tilbyder individet.

The affordances of the environment are what it offers the animal, what it provides or furnishes, either for good or ill. The verb to afford is found in the dictionary, the noun affordance is not. I have made it up. I mean by it something that refers to both the environment and the animal in a way that no existing term does. It implies the complementarity of the animal and the environment. (Gibson, 1979, s. 127)

Den materielle tilgang til kreativitet gør, at den kreative proces defineres som at opfatte nye affordances i et miljø, opfinde objekter, der har den ønskede affordances, og udnytte de affordances, der kan gå imod eksisterende kulturelle normer (Corazza & Glăveanu, 2020). Dette hænger ligeledes sammen med potentialet for kreativitet, da det illustrerer, hvad der kan gøres i en given situation, hvorfor at potentialet for kreativitet i denne tilgang er relationelt i forhold til perspektiver og affordances (Corazza & Glăveanu, 2020).

Corazza & Glăveanu har, som sagt, et stort fokus på den dynamiske tilgang til kreativitet, hvorfor deres artikel bygger på denne definition af kreativitet: "Creativity requires potential originality and effectiveness" (Corazza, 2016 s.262). Denne definition hævder, at kreativitet kræver et potentiale for originalitet og effektivitet, hvilket er en stor ændring til, hvordan der tidligere er set på kreativitet, fordi den introducerer noget dynamik i definitionen ved at erkende, at potentialet kan realiseres, hvilket giver en kreativ præstation. Det skal dog siges, at man vil ikke kunne give noget den dom, at det er kreativt, men snarere give et estimat på, at det er kreativt, da der er ingen, som har evnen og muligheden for at måle hele potentialet i en original idé (Corazza & Glăveanu, 2020). Måden hvorpå man kan afgøre potentialet for kreativitet er gennem de elementer, der eksisterer inden for kreativitetsfænomenet, hvilket Rhodes (1961) beskriver som værende, *person*, *process*, *product*, og *press*. Disse fire P'er er et resultat af Rhodes afhandling, hvor han indsamlede mere end 56 definitioner af kreativitet og analyserede deres indhold (Rhodes, 1961; Isaksen, Dorval, & Treffinger, 2011; Glăveanu, 2013). På baggrund af dette konkluderede han, at kreativitetsteori afspejler fire adskilte og til tider overlappende elementer. Disse elementer er efterfølgende blevet refereret til som "Kreativitetens fire P'er" og har hjulpet forskere med at lokalisere deres bidrag til feltet samt skabt forbindelser mellem de forskellige elementer (Glăveanu, 2013), hvorfor kreativitetens fire P'er ligeledes er blevet sammenlignet med det periodiske system af kreativitets elementer (Isaksen, et al., 2011). Johannessen og Olsen (2009) samt Isaksen (1984), har efterfølgende forsøgt at visualisere interaktionen mellem disse fire P'er i en model, hvilket har resulteret i de to nedenstående modeller:





Figur 2 To modeller af kreativitetens 4P'er (Johannessen og Olsen, 2009) til venstre og (Isaksen et al., 1984) til højre

Forskelligheden af de to modeller kommer fra den kontekst de er tiltænkt, hvor Johannessen og Olsen har fokuseret på kreativitet i organisationer (Johannessen og Olsen, 2009), alt imens Isaksen har fokuseret på at formulere forskning (Isaksen, Stein, Hills, & Gryskiewicz, 1984). Disse to eksempler er med til at give et indblik i, hvilken indflydelse de fire P'er har på kreativitetsteorien samt viser, hvordan disse elementer kan integrere med hinanden. Sidenhen har adskillige forskere ikke kun taget udgangspunkt i disse fire P'er, men også forsøgt at udvide dette koncept, hvilket ligeledes viser centraliteten af de fire P'er (Glăveanu, 2013). Vlad Petre Glăveanu er en af disse forskere, som bestræber sig på at "omskrive" og udvide de fire elementer på en måde, der henter inspiration fra den aktuelle udvikling inden for kreativitetens psykologi, så som er den voksende betydning af social, systemisk, og kulturelle modeller af fænomenet, hvorfor han foreslår de fem A'er, hvilket inkluderer følgende elementer: *Actor, Action, Artifact, Audience, Affordance* (Glăveanu, 2013). Denne udvidelse kommer på baggrund af den begrænsning som fire P's besidder, idet at person, proces, produkt og press godt kan studeres isoleret, hvilket resultere i, at der er lidt, som leder forskerens opmærksomhed fra det ene element til den næste. Eksempelvis vil de, der studerer karakteristika ved personen, kunne gøre dette uden nødvendigvis at tænke på produktet, ligeledes vil processen kunne undersøges adskilt fra press, og der er næsten ingen sammenhæng mellem produkter og miljø. Dette strider imod Rhodes' intentioner (1961), og det giver bestemt ikke en realistisk forståelse af kreativitet (Glăveanu, 2013). Derudover er elementet 'press', blevet undersøgt på måder, der dekontekstualiserer kreativitet og ikke engagerer sig i samfundsmæssige og kulturelle elementer i tilstrækkelig grad, eksempelvis bliver begrebet materiale næsten fuldstændig ignoreret, hvilket de fem A'er kunne være med til at rette op på. De fem A's rammer forsøger at adressere disse begrænsninger ved at omskrive det nuværende kreativitetssprog - fra person til actor, fra proces til action, fra produkt til artifact, fra press til audience og affordances som vist i nedenstående se figur 3.

The four P's of creativity		The five A's of creativity
<i>Focus on:</i>		<i>Focus on:</i>
Internal attributes of the person	Person → Actor	Personal attributes in relation to a societal context
Primarily cognitive mechanisms	Process → Action	Coordinated psychological and behavioral manifestation
Features of products or consensus around them	Product → Artifact	Cultural context of artifact production and evaluation
The social as an external set of variables conditioning creativity	Press ↘ Audience ↙ Affordances	The interdependence between creators and a social and material world

Figur 3 Fra 4P til 5A (Glăveanu, 2013, s.71)

Det skal dog nævnes, at de nye elementer ikke er beregnet til at revidere selve teorien i den forstand, at eksempelvis elementet "actor" bør stadig omtales som "person", idet elementet omhandler personen i den kreative handling. De fem A'er fokuserer derfor mere på at tilbyde en alternativ position til at skrive og tænke på kreativitet, som kan transformere kreativitetsforskningen og føre den hen imod en virkelig systemisk og situerede teoretisk model (Glăveanu, 2013).

I forhold til at afgøre potentialet for kreativitet, kan hver af disse A'er være hjemsted for en eller anden form for potentiale. Glăveanu (2013) beskriver actor som en person indlejret i et felt af sociale relationer, og som er formet af en sociokulturel kontekst i koordinering med andre, hvilket gør, at potentialet for kreativitet ligeledes er indlejret i den samme sociokulturelle kontekst (Corazza & Glăveanu, 2020). Potentialet for kreativitet i forbindelse action ses blandt andet ud fra en indre, psykologisk dimension og en ekstern adfærdsmæssig dimension (Corazza & Glăveanu, 2020). Endvidere findes potentialet for artifacts, via deres "kultiverede" natur og kan derfor opdeles i fire former for potentiale *øjeblikkeligt-potentiale*, *oplevelsespotentiale*, *kondensations-potentiale* og *kulturelt evolutionspotentiale*. Afslutningsvis ses det, hvordan potentialet for kreativitet, i forbindelse med Audience og Affordances fører tre yderligere former for potentiale: sociokulturel kontekst potentiale, handlingspotentiale, og virtuel verdens potentiale. I alt finder Corazza & Glăveanu 15 forskellige former for potentiale, hvilket alle er illustreret i nedenstående tabel 1.



Tabel 1 15 potentialer for kreativitet (Corazza & Glăveanu, 2020)

	Definition	Observations
Creativity nature		
Static	Creativity requires originality and effectiveness (O&E)	This only defines a creative <i>achievement</i>
Dynamic	Creativity requires <i>potential</i> originality and effectiveness	This definition includes both <i>achievement</i> and <i>inconclusiveness</i>
Individual/Person/Actor		
Mini-c potential	Potential for personal discovery, learning, creative behavior	Psychometric measurement existing (e.g. EPoC)
Little-c potential	Potential for nonprofessional creative achievement	Psychometric measurement possible. Might gain centrality in future societies
Pro-c potential	Potential for professional creative achievement	Psychometric measurement existing (e.g. creative profiler)
Big-C potential	Potential for eminent creativity	Not easily predictable, typically posthumous recognition
Embedded individual potential	Creative potential of an Actor embedded in a cultural milieu	In-vivo observation necessary
Process/Action		
Systemic process potential	Potential for O&E of a creative process	Depends on system of resources, style, constraints, challenges
Embedded process potential	Potential for O&E of a creative process embedded in a cultural milieu	Emphasis on relations and co-creation in a creative process
Universal process potential	Potential for O&E of the Dynamic Universal Creativity Process	Relevant to cosmic evolution, involving material, biological, socio-cultural, artificial layers
Product/Artifact		
Instantaneous potential	Potential for real-time impression of O&E	Most relevant for live performance
Experiential potential	Potential for episodic memory impression of O&E	Impact in memory of experiencing a creative product
Condensation potential	Potential for continuous reexamination of O&E	Time-enduring creative achievement transcending epochs
Cultural evolution potential	Potential for O&E of an Artifact embedded in a cultural milieu	Impact on cultural evolution of the human species
Press/Audience/Affordance		
Sociocultural context potential	Potential of the dialogue of perspectives	A strictly relational construct referring to co-creation
Action potential	Potential for O&E in the affordances of a socio-material entity	Emphasis on discovering possibilities afforded by material entities
Virtual world potential	Potential for O&E of a virtual world entity	Emphasis on discovering/inventing possibilities afforded by virtual entities

Disse forskellige former for potentiale samt de fem P'er vil blive forklaret yderligere, som det findes relevant i senere afsnit, da formålet med dette afsnit blot er at give et samlet overblik over, hvad kreativitet er. Endvidere skal det siges, at der er flere opfattelser og definitioner kreativitet, så dette afsnit er ikke et forsøg på at udtømme domænet kreativitet, men snarere at give et par perspektiver, som skal danne en forståelse for kreativitet til resten af mit arbejde i specialet.

FORSKELLEN PÅ KREATIVITET OG INNOVATION

Til at tydeliggøre yderligere, hvad kreativitet er, finder jeg det relevant at differentiere kreativitet og innovation da dette er begreber, som minder utroligt meget om hinanden, men som stadig har hver sin betydning. Endvidere finder jeg det relevant at forklare forskellen da Csikszentmihalyi bruger ordet innovation i sin definition på kreativitet. Csikszentmihalyi har nemlig et lidt andet syn på forskellen mellem kreativitet og innovation. I 1991 rapporterede Wehner, Csikszentmihalyi og Magyari-Beck om deres studie af 100 forskellige doktorafhandlinger om kreativitet og her kom det frem, at man inden for den merkantile verden eksempelvis ofte anvender ordet innovation, mens man i de psykologiske traditioner foretrækker begrebet kreativitet (Wehner, Csikszentmihalyi & Magyari-Beck, 1991). Endvidere tager man i de to traditioner ofte udgangspunkt i enten det organisatoriske eller det individuelle, hvor innovation forbeholdes organisationer, mens kreativitet analyseres som noget individer gør. Amabile (2016) beskriver ligeledes hendes syn på innovation og kreativitet i artiklen 'The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning'. Hun ser kreativitet og innovation som forskellige, men væsentlige dele i den samme proces.

Innovation forstår hun som organisk, hvilket vil sige, at den er opstået fra aktiviteter i organisationen og ikke som eksternt erhvervede innovative produkter eller tjenester. Kreativitet, definerer hun som sagt som en individuel eller lille gruppe af individers produktion af nye og nyttige ideer, som bliver vurderet til at være kreative af passende observatører. Endvidere bliver der tilføjet følgende: “Creativity, (...) is often conceived of as the “fuzzy front end” (Koen et al., 2002) of innovation, which we define as the successful implementation of creative ideas within an organization.” (Amabile & Pratt, 2016 s.158). Dette betyder blandt andet, at innovation ikke er muligt uden kreativitet.

Sternberg (2003) fremhæver vigtigheden i at se på kreativitet og innovation, som gensidigt forbundne, idet han skriver i bogen ‘The International Handbook on Innovation’ at: “Innovation is the channeling of creativity so as to produce a creative idea and/or product that people can and wish to use.” (Sternberg, 2003, s.158). Dette minder på sin vis om Amabiles udtalelse om, at kreativitet er innovationens fuzzy front end, da hvis man arbejder nok med en kreativ idé indtil man får med et produkt eller en service som folk vil bruge, så kan dette kaldes for innovation. Tanggaard deler ligeledes lidt det samme syn som Amabile og Sternberg, da hun skelner mellem begreberne på den måde, at kreativitet handler om at gøre sine ideer socialt gældende, mens innovation især handler om, når kreativiteten også gøres økonomisk gældende (Tanggaard, 2008). Dette vil sige, at Tanggaard mener, ligesom som Amabile og Sternberg, at de to begreber tæt forbundet, dog at de adskiller sig fra hinanden idét en kreativ ide eller produkt udvikler sig til at have et økonomisk fokus.



SAMMENDRAG

Jeg er bevidst om, at de forskellige opfattelser og definitioner af kreativitet har ligheder, hvorfor jeg finder det relevant at afslutte dette afsnit med at fremvise, hvilke af de udvalgte opfattelser og definitioner, der har elementer til fælles, samt hvordan dette påvirker specialets forståelse af dem. Derfor har jeg opstillet nedenstående tabel, som skal give et overblik over disse forskellige definitioner.

Tabel 2 Definitioner på kreativitet og innovation

	Guilford	Amabile	Csikszentmihalyi	Sternberg	Tanggaard	Corazza & Glăveanu
Kreativitet	"(...) creativity refers to the abilities that are most characteristic of creative people. Creative abilities determine whether the individual has the power to exhibit creative behavior to a noteworthy degree."	"A product or response will be judged as creative to the extent that (a) it is both a novel and appropriate, useful, correct or valuable response to the task at hand, and (b) the task is heuristic rather than algorithmic"	"(...) creativity results from the interaction of a system composed of three elements: a culture that contains symbolic rules, a person who brings novelty into the symbolic domain, and a field of experts who recognize and validate the innovation."	"Creativity is the ability to produce work that is both novel (i.e., original, unexpected) and appropriate (i.e., useful, adaptive concerning task constraints)"	"Kreativitet = Nyhed + Værdi"	"Creativity requires potential originality and effectiveness"
Innovation		"Innovation is understood as organic (arising from activities within the organization) and not as externally-acquired innovative products or services (arising from mergers and acquisitions)."	Innovation forbeholdes organisationer, mens kreativitet analyseres som noget individer gør	"Innovation is the channeling of creativity so as to produce a creative idea and/or product that people can and wish to use"	Kreativitet handler om at gøre sine ideer socialt gældende, mens innovation især handler om, når kreativiteten også gøres økonomisk gældende.	

Efter at have undersøgt de ovenstående opfattelser og definitioner af kreativitet, har jeg sammenbragte de aspekterne jeg fandt mest relevant til at beskrive den forståelse af kreativitet der ligger til grund for dette speciale:

Kreativitet er evnen til at skabe noget som er nyt og værdifuldt for andre.

AMABILE'S KREATIVITETSTEORI

Til at give et mere konkret billede af, hvordan kreativitet opstår, finder jeg det relevant at inddrage Amabiles kreativitetsteori, idet hun har et særligt fokus på kreativitet i en organisatorisk kontekst. Men da jeg allerede har fremlagt Amabiles definition af kreativitet, vil dette afsnit derfor primært fokusere på hendes modeller "The Three Components of Creativity" og "The Componential Theory of Creativity". Jeg vil argumentere for at inddragelsen af disse to modeller er relevant i forhold til digital kreativ ledelse, idet de begge bidrager til en mere dybdegående forståelse af, hvordan kreativitet opstår og derigennem, hvad man skal være opmærksom på når man ønsker at rammesætte kreativiteten i et arbejdsmæssigt henseende.

THE THREE COMPONENTS OF CREATIVITY

Den første model, 'The Three Components of Creativity', beskriver de tre komponenter, som kan påvirke den kreative præsentation (Amabile, 1996), hvilket er visuelt præsenteret ved brugen af et vennediagram (Venn, 1880). Ifølge Amabile er kreativitet et resultat af de tre hovedkomponenter, som hver især er nødvendige for kreativitet i et givet domæne. Disse tre hovedkomponenter præsenteres som, *Domain-Relevant Skills*, *Creativity-Relevant Skills* og *Task motivation*.



Figur 4 The Three Components of Creativity (Amabile, 1998, s.77)

Domain-relevant skills referer til ens individuel viden og færdigheder inde for et domæne og er grundlaget for alt kreativt arbejde (Amabile, 1996). Denne del består eksempelvis af hukommelse for faktisk viden, tekniske færdigheder og særlige talenter inden for arbejdsområdet. Endvidere kan denne del ligeledes ses som et sæt kognitive mekanismer, der kan følges for at løse et givent problem eller udføre en bestemt opgave.

Creativity-relevant skills referer til ens kreative færdigheder, hvilke er yderst nødvendigt, hvis man ønsker at opnå kreativitet. Eksempelvis vil en person, som har incitament til at udføre en opgave samt besidder den nødvendige ekspertisen til at udføre opgaven, ikke kunne producere kreativt arbejde, uden Creativity-relevant skills. Denne færdighed inkluderer eksempelvis en kognitiv stil, hvor man kan se problemer gennem flere perspektiver, en anvendelse af teknikker til udforskning af nye kognitive veje samt en arbejdsstil, der bidrager til vedvarende energisk udøvelse af et arbejde (Amabile, 1996). Amabile og flere andre forskere mener dog, at Creativity-relevant skills afhænger til en vis grad af personlighedstræk såsom uafhængighed, selvdisciplin, orientering mod risikotagning, tolerance overfor tvetydighed, udholdenhed i forhold til frustration og en relativ ubekymret for social godkendelse (Amabile, 1996).





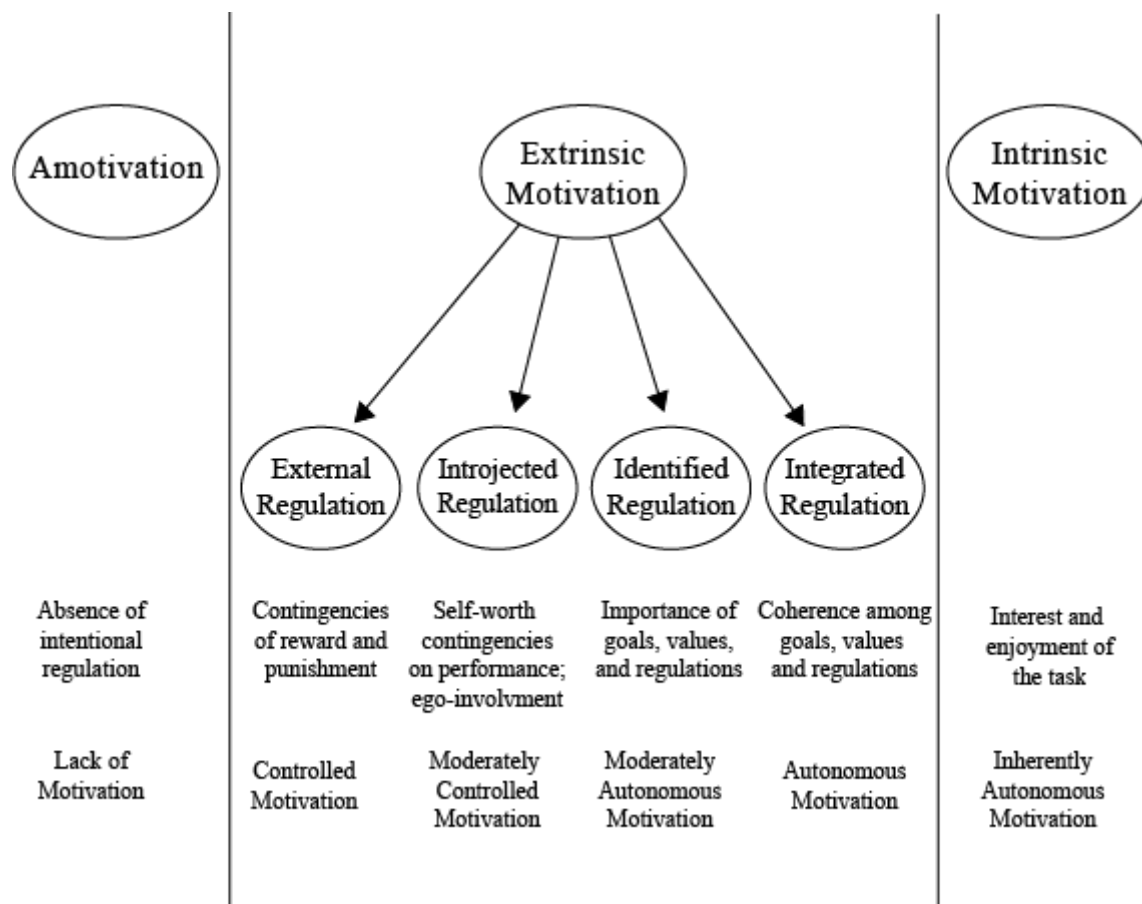
Task motivation refererer til individets motivation til at udføre en opgave, for selvom de to andre komponenter bestemmer, hvad en person er i stand til at gøre i ét givent domæne, er det motivationen, der afgør, hvad personen faktisk vil gøre (Amabile, 1996). Amabile forslår, at motivation har to former, indre og ydre motivation. Indre motivation er drevet af dyb interesse og engagement i arbejde, af nysgerrighed, glæde eller en personlig følelse af udfordring. Ydre motivation er drevet af et ønske om at opnå mål, der er fraværende i selve arbejdet, som eksempelvis at opnå en lovet belønning, overholde en deadline eller vinde en konkurrence (Amabile, 1996). Amabile beskriver, hvordan begge former for motivation kan være med til at skabe kreativitet, men at den indre motivation skaber det bedste fundament i målet om at opnå kreativitet. Amabile anser motivation som værende det vigtigste komponent i forhold til 'The Three Components of Creativity'-model, hvilket betyder, at der er ingen af de to andre komponenter, der kan kompensere for manglen på motivation til at udføre en aktivitet. Uden motivation, vil en person enten slet ikke udføre aktiviteten eller udføre den videre en måde, der kun tilfredsstiller de eksterne mål. Modsat vil en person med en høj grad af indre motivation opveje manglen på en af de andre komponenter, idet en meget selvmotiveret person trækker nok ekspertise fra andre domæner, eller bruger store kræfter på at tilegne sig nødvendige færdigheder inde for domænet til at udføre opgaven (Amabile, 1996). Motivation for opgaven er forskellen på, hvad individer kan og hvad de vil gøre, hvorfor jeg finder det relevant at uddybe motivation yderligere. Til at gøre dette vil jeg inddrage *Self-determination theory*, som er et studie af menneskelig motivation og personlighed.

SELF-DETERMINATION THEORY

Self-determination theory beskriver, hvordan alle mennesker har tre basale psykologiske behov, som er *autonomi*, *kompetence* og *slægtskab*. Disse tre behov bidrager til individets tilfredsstillelse, velvære og motivation (Deci & Ryan, 2015). Behovet for autonomi handler om, at man ud fra fri vilje og selvbestemmelse kan selvregulere ens oplevelser og handlinger (Ryan & Deci, 2017). Behovet for kompetence inden for self-determination theory refererer til menneskets basale behov for at føle sig i kontrol og at beherske en kompetence (Ryan & Deci, 2017). Individer har altså brug for at føle, at de er kompetent nok til den givne opgave. opererer effektivt inden for forskellige kontekster i deres liv og føle sig kompetent. Der er dog flere faktorer, der kan forhindre denne følelse. Eksempelvis hvis opgaver er for svære, eller hvis individets følelse af beherskelse af et fag undermineres på grund af en anden persons kritik, vil følelsen af kompetence forsvinde (Ryan & Deci, 2017). Endvidere præsenterer Ryan og Deci begrebet *relatedness*, som jeg vælger at oversætte til slægtskab. Slægtskab handler om at føle sig socialt forbundet og er noget individer enten oplever når de føler at andre holder af dem, eller når de føler at de er integreret i en social gruppe. Endvidere vil individet opleve slægtskab når de føler, at de bidrager til en gruppe eller føler sig signifikant i en gruppe (Deci & Ryan, 2015).

TYPER AF MOTIVATION

Self-determination theory beskriver derudover, hvordan der er flere forskellige typer af motivation. Der er mange forskellige definitioner, former og typer af motivation, hvilket betyder, at det både kan undersøges kvantitativt og kvalitativt. Self-determination theory skiller sig lidt fra andre teorier, der omhandler motivation på arbejdspladsen, idet den har en kvalitativ tilgang (Dagenais-Desmarais, Forest, Girouard & Crevier-Braud, 2014). I nedenstående figur 5 illustreres self-determination theory i form af et kontinuum, hvori der bliver præsenteret nogle begreber, som vil blive forklaret i følgende afsnit.



Figur 5 Gagné og Deci kontinuum af internalisering (Gagné & Deci, 2005, s. 336)

Amotivation er det første begreb i modellen, og beskriver individets mangel på motivation, hvorfor det decideret ikke er en type af motivation, idet den repræsenterer, den manglende følelse af at ville udrette noget og/eller manglende mening med opgaven (Deci & Ryan, 2015). Amotivation er altså når motivationen for at udføre en opgave slet ikke eksisterer, fordi man mener, at det ikke er muligt at klare opgaven, eksempelvis på grund af manglende kompetence, ringe engagement eller for kontrollerende og styrende forhold. Ekstrinsisk motivation opstår, når et individ er motiveret af nogle udefrakommende elementer til at udføre en given aktivitet, hvorfor den ligeledes bliver beskrevet som den mest



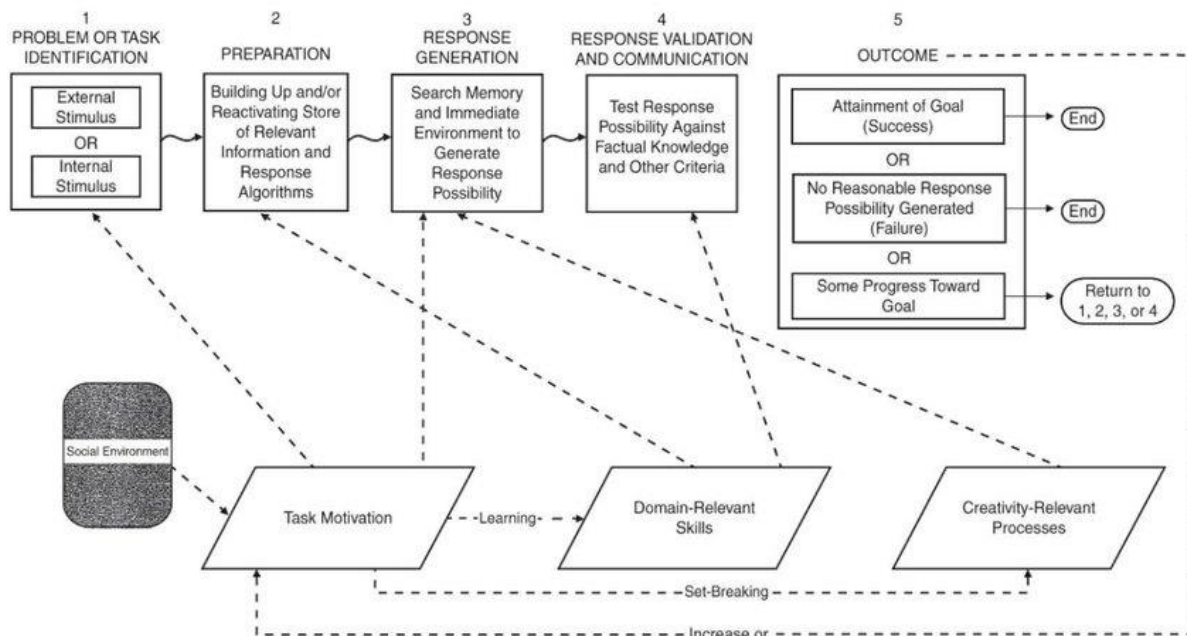


fremtrædende type for motivation. Dette skyldes blandt andet, at den dækker over flere reguleringer af selvsamme motivation. Disse reguleringer kan forklares og eksemplificeres ved hjælp af begrebet internalisering. Internalisering er måden hvorpå et individ kan omdanne udefrakommende elementer, såsom normer og regler, som er skabt af samfundet til at blive en del af individet selv (Gagné & Deci, 2005). Det betyder, at de ekstrinsiske tendenser, kan optages af et individ for derefter at blive en del af individets indre drift, hvilket vil medføre, at individet kan handle selvstændigt med tanken om, at det er individet selv, der er styrende (Gagné & Deci, 2005), som er vigtigt i forhold til at have følelsen af autonomi. Self-determination theory præsenterer de fire former for regulering af ekstrinsisk motivation, som *External regulation*, *Introjected regulation*, *Identified regulation* og *Integrated regulation*.

External regulation er når et individ handler ud fra eksterne uforudsete forhold, som ikke er blevet internaliseret, hvilket vil sige at individet handler ud fra intentionen om enten at opnå eller undgå noget (Gagné & Deci, 2005). Dette betyder, at denne regulering er den mest kontrollerede form for ekstrinsisk motivation (Deci & Ryan, 2015). Introjected regulation identificeres, når et individ til dels har internaliseret en form for ekstrinsisk motivation, idet den omhandler at være motiveret af selvtillid, skyldfølelse eller ego-involvering (Gagné & Deci, 2005). Denne type regulering og motivation forekommer, som en indre drift i individet, men stadig kontrollerende, da eksempelvis skyldfølelsen eller selvtilliden kan få individet til at føle sig presset (Deci & Ryan, 2015). Identified regulation refererer til at være motiveret af årsager, der er personligt vigtige for en person. I denne regulering ses der en større form for autonomi, da det ofte er individers ekstrinsiske motivation, som spiller sammen med egne personlige og indre mål. Derfor giver det en stærkere følelse af autonomi og selvbestemmelse (Deci & Ryan, 2015). Integrated regulation er den mest autonome form for ekstrinsisk motivation og opstår når individet har fuldt ud internaliseret de udefrakommende elementer så de er inkluderet i individets selvevalueringer og overbevisninger om personlige behov (Gagné & Deci, 2005).

Den sidste form for motivation, som bliver præsenteret i modellen, er intrinsisk motivation, hvilket kan beskrives som den type af motivation, der er drevet af lyst for individets egen skyld og for den individuelle tilfredsstillelse. Et individs intrinsiske motivation, ses som et personligt og individuelt personlighedstræk, hvorfor det ikke er alle, der nyder at udføre den samme opgave. Endvidere fandt Ryan og Deci frem til, at den intrinsiske motivation ligeledes kan undermineres, hvis en indførelse af en ekstern belønning finder sted (Ryan & Deci, 2017).

THE COMPONENTIAL THEORY OF CREATIVITY



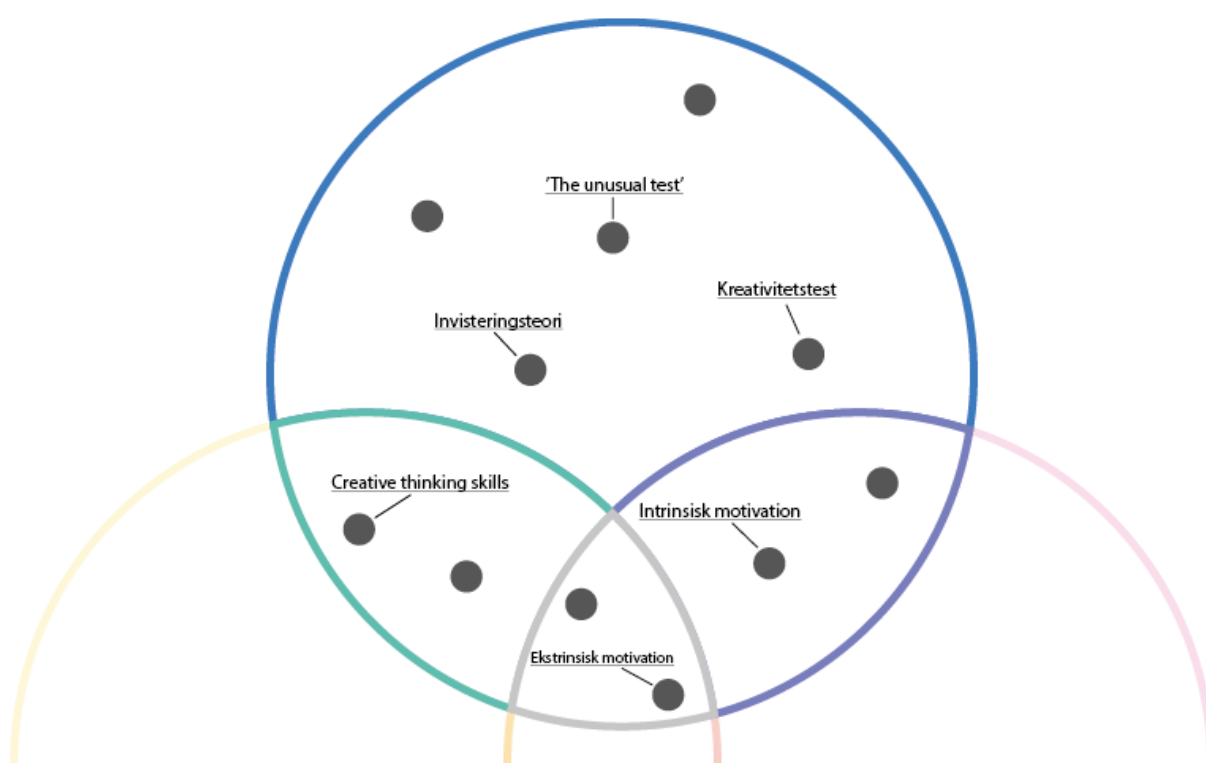
Figur 6 The Componential Theory of Creativity (Amabile, 1996, s.113)

Amabiles anden model, 'The Componential Theory of Creativity' er opdelt i to dele, hvor den øverste del består af de fem primære faser, der er at finde i den kreative proces, hvilket bliver beskrevet som 1) *problemidentifikation*, 2) *forberedelse*, 3) *respons generering*, 4) *respons validering og kommunikation* og 5) *resultat*. Ved afslutningen af den sidste fase vil processen enten afsluttes eller vende tilbage til en tidligere fase i processen. Den anden del af modellen omhandler, hvordan de tre førnævnte komponenter kan influere den kreative præstation. I den første fase, som er problemidentifikation, er det medarbejderens motivation, der bestemmer om søgen efter en løsning vil begynde/fortsætte, hvilket leder op til fase to. I forberedelsesfasen er det medarbejderens domænerrelevante færdigheder som beslutter, hvilke muligheder, der er tilgængelige i søgningen efter et muligt svar til opgaven. I respons generering er det blandt andet medarbejderens Creativity-Relevant Skills, som påvirker, hvordan søgningen efter et svar vil forløbe. Endvidere vil det være medarbejdernes domænerrelevante færdigheder i fase fire, respons validering og kommunikation, som bestemmer, hvilke kriterier, der vil blive brugt til at evaluere den mulige løsning til opgaven. I den sidste fase træffes en beslutning om dette er en god løsning eller om man skal vende tilbage i en tidligere fase for at prøve igen, hvilket ligeledes vil påvirke medarbejdernes motivation. Dette vil sige, at modellen giver en mulighed for at observere, hvordan de forskellige faser i den kreative proces samt og komponenterne af kreativitet er i stand til at påvirke hinanden.



KREATIVITETS OPSUMMERING

Denne gennemgang af domænet 'kreativitet' har givet en overordnet forståelse af, hvad domænet omhandler, ved blandt andet at se på nogle af de forskellige opfattelser og definitioner der findes af kreativitet, samt hvordan kreativitet kan opstå i en organisatorisk kontekst. Endvidere har det ligeledes givet mig en forståelse af, hvad dette domæne vil bidrage med til digital kreativ ledelse, hvilket er illustreret i nedenstående figur 7. Denne figur skal give en visuel præsentation af, hvordan omtalte elementer fra de ovenstående afsnit er placeret i kreativitetsdomænet, men også hvordan nogle af disse elementer befinder sig i overlappende til de andre domæner, hvorfor især de har været med til at bidrage til den samlede forståelse af digital kreativ ledelse. Disse elementer der er med til at bidrage til forståelsen af digital kreativ ledelse, vil blive fremvist i et senere afsnit.



Figur 7 Visuel præsentation af begrebernes bidrag til digital kreativ ledelse

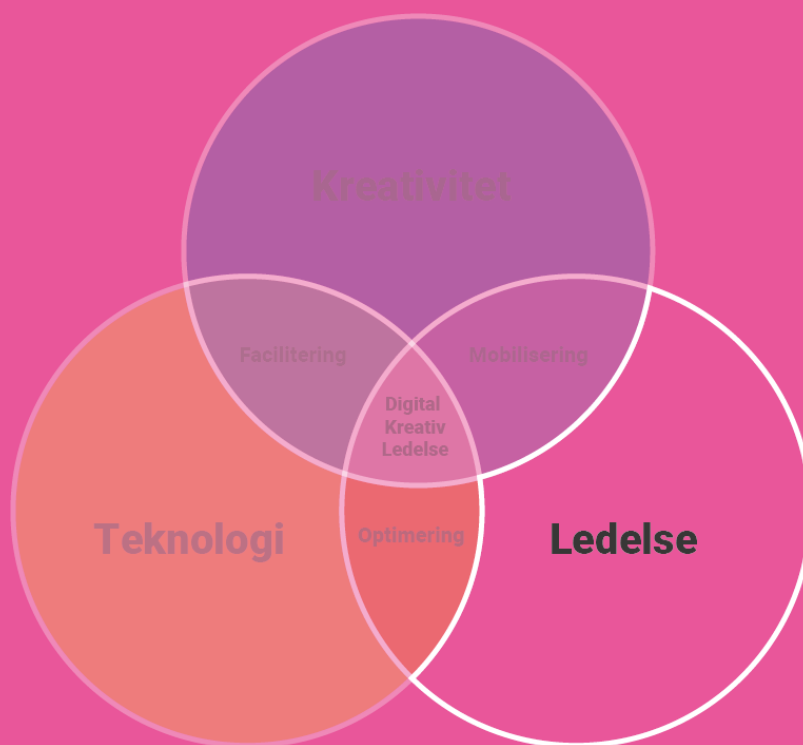
Derudover er det ligeledes relevant at bruge denne forståelse af domænet, kreativitet, til at se nærmere på, hvilket spørgsmål man, som leder, skal stille sig selv for at fremme kreativiteten i en pågældende opgave. Her er det vigtigt, at det er et spørgsmål, som klarlægger det overordnede behov for kreativitet samt beskriver, hvad der skal til for at opnå potentialet for kreativitet i den pågældende opgave, hvorfor spørgsmålet lyder som følgende:

Hvori består det nye og værdifulde i forhold til den stillede opgave?

Med dette spørgsmål er det muligt at få svar på de ovenstående fokuspunkter, ved blandt andet at identificere, hvad der er nyt og værdifuldt for dem, som har stillet opgaven, hvoraf det er muligt at finde ud af, hvad behovet for kreativitet er. Eksempelvis hvis et firma, som Spilnu.dk, ønsker en ny reklame, men den skulle have samme opsætning som dem de allerede har, er behovet for kreativitet ikke nær så stort som hvis de ønskede en helt anderledes reklame. Endvidere ved at få identificeret, hvad der er nyt og værdifuldt for opgavestilleren ved man også, hvad man skal fokusere på for at øge potentialet for kreativitet i den pågældende opgave.



LEDELSE



I dette afsnit vil domænet, ledelse, blive redegjort for med det formål at give et indblik i den historiske udvikling af ledelse samt at beskrive specialets generelle forståelse af ledelse. Endvidere vil dette afsnit beskrive en mulig ledelsesmæssig tilgang, som understøtter den kreative proces.

HISTORISK TILBAGEBLIK

Ledelse er en vigtig del for organisationer og ikke kun for dette speciale, da det ofte anses for at være den mest betydningsfulde faktor for, om en organisation lykkes eller ej. Ledelse er ligeledes vigtigt for at opnå kreativitet i en organisation, hvilket teoretikere som Tanggaard og Amabile ser nærmere på i deres forskning. Tanggaard skriver blandt andet: “Kreativitet fordrer et ledelsesmæssigt drive. Hvis der ikke umiddelbart er et kreativt drive til stede i en organisation, så kan det fremmes gennem ledelse. (...) Ledere kan fremme kreativitet og innovation i en organisation.” (Tanggaard, 2016, s. 276). Det er derfor relevant for forståelsen af digital kreativ ledelse at se nærmere på definitionen af ledelse samt hvordan man gennem ledelse kan motivere til en øget kreativitet i en organisation. Definitionen af ledelse minder på mange måder om definitionen på kreativitet, idet der er mange mennesker, der har forsøgt at definere det, og mange af definitionerne er tvetydige på trods af, at teoretikerne generelt er enige om selve betydningen af ordet ledelse, de har blot valgt forskellige måder at udtrykke sig på. Der findes derfor mange hundrede videnskabelige bøger om ledelse, og flere tusinde artikler om selvsamme emne, hvorfor mit mål ikke er at udtømme dette vidensfelt, men blot give et indblik i noget af det nyeste inden for ledelse, med særligt fokus på ledelse som omhandler det kreative felt. Dog vil jeg stadig give et kort indblik i den omfattende historie som ledelse har, med det mål at give et indblik i, hvordan ledelse har ændret sig gennem årene samt afgrænse mig fra ældre ledelsesstile, som muligvis ikke passer sammen med at skabe potentialet for kreativitet.

Ledelse bliver set som et af verdens ældste erhverv, da de kan findes tilbage i de allerførste litteraturer, dog blev ledere her beskrevet som profeter, konger og præster (Martinsen, 2008). Ledelse har derfor været her længe og der har været utallige forsøg gennem flere århundreder på at beskrive godt lederskab og forståelsen heraf har ligeledes været påvirket af historiens forskellige epoker. Men det var først i forbindelse med industrialiseringen, at der kom et større gennembrud inden for ledelse, hvor at de forskellige ledelsesmodeller i høj grad var forankret på grund af den industrielle kapitalisme (Johannessen og Olsen, 2009).

I perioden før Første Verdenskrig stod Taylor og Weber for den største indflydelse på ledelse og arbejdets organisering i både offentlige og private organisationer med deres forskning og teorier i Scientific Management og Den Bureaukratiske Organisationsform udgjorde de på sin vis datidens paradigme inden for organisations- og ledelsesopfattelse (Bakka & Fivelsdal, 2002). 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). Et centralt aspekt af bureaukratiet var, 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.



Taylor havde ligeledes nogle principper for Scientific Management, hvis grundlæggende formål var at øge produktiviteten ved at rationalisere den industrielle produktion og administration gennem en afdækning og anvendelse af de meste effektive operationsmetoder (Taylor, 1994). Derfor mente Taylor, at der altid burde være en klar opdeling af arbejdsopgaver og ansvarsområder mellem ledelsen og arbejderen, hvor adskillelse af arbejdsplanlægning og arbejdsudførelse er central. Endvidere skulle der gøres brug af videnskabelige metoder til at fastsætte og optimere arbejdsudførelsen i form af eksempelvis tids- og bevægelsesstudier (Taylor, 1994). Ulemperne ved denne ledelsesstil var dog blandt andet et uinspirerende arbejdsmiljø, idet at arbejdet blev meget monotont, hvilket førte til ligegyldighed og utilfredshed blandt medarbejderne (Hollway, 1991). Fagforeningerne i USA udførte flere undersøgelser og studier af denne ledelsesstil. Dog viste undersøgelserne, at produktiviteten steg, næsten uanset om man tilføjede eller fjernede privilegier til arbejdsgruppen i form af flere og længere hvilepauser og afkortelse af arbejdsdagen. Grunden til dette var at finde i selve undersøgelsen, da blot selve fokuset på arbejdsvilkårene gjorde, at medarbejderne følte sig mere betydningsfulde. Endvidere begyndte der så småt at udvikle sig mere sociale kontakt blandt alle i organisation, hvilket gjorde arbejdet mere behageligt, hvorfor det stod klart, at det sociale samvær havde betydning for arbejds motivation, produktivitet og kvalitet (Hollway, 1991). Disse opdagelser opfattes som en begyndelse på Human Relations. Grundprincipperne i denne ledelsesstil 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. Endvidere skulle ledelsen her også varetage mere personlige og ukontrollerbare behov og ønsker, som arbejderen måtte have, hvorfor der kom mere fokus på ansattes psykologiske velvære, specielt i relation til at være accepteret, at have et tilhørsforhold og en identitet, hvilket var en stor kontrast til Taylors ledelses- og organisationsforståelse.

Efter 2. verdenskrig kom Neo-Taylorisme, hvilket blev betegnet som en fællesbetegnelse for en række tilgange og koncepter, der deler en række karakteristika med Taylors videnskabelige ledelsesteori, såsom en fastholdelse af arbejdsdelingsprincippet, centraliseringsprincippet og dyrkelsen af teknologien. Et eksempel på et koncept af Neo-Taylorisme var *systemteori*. Formålet for systemteori var at skabe en forståelse af organisationsmæssige problemer og sammenhænge ved at betragte organisationen som et samlet system, hvor hvert element ikke ses isoleret, men bliver set i sammenhæng med andre elementer i helheden (Bakka & Fivelsdal, 2002).

Tilsvarende kom der Neo-Human Relations som er en fællesbetegnelse for en vifte af forskellige organisations- og ledelsesteorier, herunder teorier som eksempelvis organisationsadfærd, jobberigelsesteori og motivation. Fælles for disse var en øget erkendelse af menneskelige behov i

organisationerne. Endvidere var Neo-Human Relations også starten på et mere fleksibelt arbejde med øget medarbejderindflydelse, uddelegering og delvis selvstyring. Fokuset for ledelse var fastsættelse af værdier og virksomhedsmål og personlig udvikling var en væsentlig motivationsfaktor i arbejdslivet (Bakka & Fivelsdal, 2002).

I 1980'erne begyndte der at ske ændringer i arbejdets karakter og der kom et stigende behov for hastige omstillinger i organisationerne, hvilket blandt andet resulterede i Den Lærende Organisation (DLO). DLO skulle være det nye bud på at udvikle organisationer som en vedvarende proces, idet der var fokus på det konstant udviklende menneske (Bovbjerg, 2001). Her blev det klart, at samfundet måtte indstille sig på en permanent tilstand af forandring, hvorfor at organisationerne ligeledes skulle være fleksible. Dette hænger sammen med den begyndende overgang fra industrisamfundet til videns- og informationssamfundet (Bovbjerg, 2001). I takt med denne udvikling begyndte det ligeledes at blive et mere konkurrencepræget landskab på arbejdsmarked, hvilket også var med til at ændre synet på ledelse. I takt med det konkurrencepræget landskab udviklede sig blev det klart, at viden blev set som et meget kritisk element forbundet med at identificere og udnytte muligheder, så der kunne opnås konkurrencefordele, hvorfor viden blev en organisations vigtigste ressource (Johannessen og Olsen, 2009).

Siden 1980'erne er begrebet HRM kommet til, hvilket står for Human Ressource Management. Dette begreb rammesætter på mange måder den nuværende ledelsesmæssige forståelse. Forståelsen af HRM er, at for at få de ansatte til at yde mest mulig, er det vigtigt at opmuntre og støtte dem løbende. Endvidere fokuserer HRM på kvalitet og kundeorientering, målstyring frem for regelstyring, fladere hierarkier, gruppeorienterede arbejdsprocesser og fokus på de ansatte som en væsentlig ressource (Csonga, 2000). Endvidere er der siden 1980'erne kommet et øget fokus på ledelsesforskning og der er efterfølgende kommet mange forskellige teorier om, hvad der kendetegner god ledelse (Johannessen og Olsen, 2009).

GENEREL FORSTÅELSE AF LEDELSE

Til at få en generel forståelse af, hvad ledelse er samt hvordan ledelse praktiseres, har jeg valgt at tage udgangspunkt i Henry Mintzberg (2009/2010), da han formidler sin indsigt i netop dette i sin bog "Managing". Ifølge Mintzberg er ledelse mere end én ting, det handler eksempelvis om at kunne kontrollere, håndtere, tænke, beslutte og lede. Alle disse er vigtige sammen, ikke lagt sammen men blandet sammen, for tager man en af disse roller væk, så har man ikke et fuldgældigt lederskab (Mintzberg, 2009/2010). Denne teori er tæt knyttet til lederstillinger, fordi det forventes, at personer, der har lederstillinger i organisationer, også udøver lederskab. En lederrolle vil således bestå af to delvist overlappende elementer. 1) Det adfærdsmønster, som en leder udviser for at opfylde sine ledelsesforpligtelser. 2) De forventninger, andre har til lederens adfærd (Mintzberg, 2009/2010). Disse





to forhold vil overlappe hinanden, hvilket også vil resultere i, at der til tider vil være konflikt mellem de to, hvorfor en central retning i ledelsesteorien er at afklare, hvilken slags roller ledere har, idet der kan forekomme uoverensstemmelse mellem, hvordan en leder udfører sin rolle, og hvilke forventninger andre har til, hvad lederen skal gøre.

Mintzberg's bog, 'Managing', bygger på de resultater, der kommer fra hans undersøgelse af 29 forskellige ledere, hvor Mintzberg har brugt en hel dag med hver enkelt leder, hvor der er blevet foretaget interviews og observationer i løbet af arbejdsdagen. Disse ledere var fra store og små organisationer med alt fra 18 medarbejdere til 18.000 og var fra alle brancher inden for erhvervslivet, staten, sundhedsområdet og den sociale sektor (Mintzberg, 2009/2010). Lederne var både fra store byer som London, Amsterdam og Paris, men også fra mindre byer som N'gara i Tanzania og New Minas i Nova Scotia. Der var dog ikke nogen leder fra de nordiske lande, hvorfor det er vigtigt at forholde sig kritisk til Mintzberg's undersøgelse af ledelse, da den nordiske ledelsesstil er lidt anderledes end andre steder i verden (Mintzberg, 2009/2010; Børsen, 2022; Berlingske, 2022). Gennem Mintzberg's systematiske observationer har han udviklet et klassifikationssystem for lederroller, hvor der skelnes mellem tre hovedkategorier. Den første er *informationsrollen*, som omhandler at indhente og formidle information fra omgivelserne, som er vigtig for koncernen og virksomhedens arbejde. Den næste rolle er *beslutningsrollen* og anses som værende meget vigtig da den handler om at tage initiativ til forandringer og forbedringer i gruppens arbejde, være en god problemløser samt have evnen til at løse konflikter (Mintzberg, 2009/2010). Den sidste rolle er *interaktionsrollen* og kaldes også for den interpersonellerolle. I denne rolle har lederen ikke kun funktioner, der er relateret til informationsbehandling og problemløsning, idet man her også skal varetage gruppens interpersonelle relationer og sociale funktioner, hvilket er vigtigt i forhold til medarbejdernes trivsel og motivation (Mintzberg, 2009/2010). Mintzberg forklarer dog derefter, hvor farligt det kan være kun at fokusere på at være en af disse roller, idet der er brug for ledere, som opererer på alle tre planer, da der kun kan være balance når alle disse roller er til stede, hvilket er centralt for selve ledelsespraksissen (Mintzberg, 2009/2010). Det er altså en hårfin balance som lederen skal bevæge sig indenfor, da der er mange faldgrupper som en leder kan gøre. Eksempelvis vil den leder, som udelukkende kommunikerer, får aldrig udrettet noget, mens den leder, som kun gør noget, ender med at gøre alting selv. Mintzberg mener derfor at lederen skal udføre et afrundet arbejde og at ledelse skal ses holistisk (Mintzberg, 2009/2010). Dette betyder at lederen ikke skal kun fokusere på at være meget en rolle, men i stedet være lidt af alle rollerne.

LEDELSE OG KREATIVITET

Efter at have fået en generel forståelse af ledelse, finder jeg det relevant at se nærmere på, hvordan kreativitet påvirker ledelse. Dette er relevant at se nærmere på, idet kreativitet er en vigtig del i organisationer, fordi det danner grundlag for nye og mere effektive løsninger, da det bidrager til et bedre læringsmiljø samt bedre arbejdspræstationer. Endvidere er kreativitet i organisationer med til at skabe mulighed for konkurrencefordele, hvilket er vigtigt for mange organisationer (Johannessen & Olsen, 2009; Tanggaard, 2008). Lederen har derfor en central opgave i at fremme både sin egen og de ansattes kreativitet, hvorfor en del af lederens måde at organisere arbejde på, bør derfor omhandle kreativitet. Derfor vil jeg i de kommende afsnit se nærmere på relationen mellem ledelse og kreativitet.

INNOVATIONSLEDELSE

Kreativitet og innovationer er som sagt to tæt beslægtede begreber. Kreativitet er ikke bare forløberen til innovationer, men er også en vigtig del af innovationsudviklingen samt implementeringen af innovationer i en organisation (Johannessen & Olsen, 2009). Endvidere kan man se ud fra de innovation- og kreativitetsdefinitioner, som er blevet fremlagt i tidligere afsnit (jf. Forskellen på kreativitet og innovation), at innovation kræver kreativitet i en eller anden form. Dette bliver ligeledes understøttet af Amabiles følgende udtalelse “(...) innovation, which we define as the successful implementation of creative ideas within an organization.” (Amabile & Pratt, 2016 s.158). Derfor vil jeg argumentere for, at jeg godt få en forståelse af relationen mellem kreativitet og ledelse, ved at se nærmere på innovationsledelse.

Til at få en forståelse af innovationsledelse, vil jeg tage udgangspunkt i artiklen, “In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities” (2021), som er et litteraturreview, hvis formål er at give en systematisk gennemgang af 79 peer-reviewed artikler fra 1959 til 2019 omhandlende ledelseskontrol af innovationsaktiviteter.

I artiklen beskriver de, hvordan sandsynligheden for succes for innovationer er forbundet med høj opgave usikkerhed og kompleksitet. Endvidere beskriver de, hvorfor innovationsledelse er en vigtig opgave i målet om at finde balancen mellem frihed, som frugtbar jord for kreativitet, og kontrol for at undgå ressourcespild og sikre effektive processer. Derfor er *management control system* (MCS), der bruges til at kontrollere innovationsaktiviteter, blevet anerkendt blandt mange forskere, idet MCS kan skabe gavnlige spændinger mellem disse to determinanter, der er nødvendige for succesfuld innovation (Lill, Wald & Munck, 2021). Lill, Wald og Munck fremviser en omfattende gennemgang af MCS for innovationsaktiviteter, hvor de kombinerer viden fra tidligere anmeldelser og udvider disse anmeldelser





ved at dække yderligere artikler, der analyserer forskellige former for innovation og inkluderer formelle såvel som uformelle kontrolelementer.



I målet om at gribe så bredt om dette fænomen bruger Lill, Wald og Munck (2021) en bred definition af innovation, der beskriver innovation som et nyt produkt, en ny service, en ny produktionsproces, en ny struktur eller administrativt system, der vedrører de ansatte i en organisation. Yderligere definerer de ‘management control’ som en proces, hvor ledere sikrer, at ressourcer opnås og bruges effektivt samt at organisationens mål bliver opnået på en effektiv måde. Endvidere definerer de MCS som de kontrolmekanismer, der finder sted i sådan en proces, hvilket omfatter eksplicit uformelle kontroller som midler til at sikre strategisk overensstemmelse mellem medarbejdernes adfærd og beslutningstagning (Lill et al., 2021).

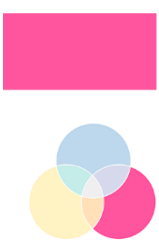
I Lill, Wald og Munck’s (2021) litteraturreview kan man blandt andet se, hvilke forståelser af MCS, der er anvendt i de 79 peer-reviewed artikler. Her var der tre forståelser, som er blevet brugt mere end andre. Ouchi’s (1979) koncept af MCS, er blevet brugt i 6 artikler af de 79 artikler, og fokuserer på kontrol elementer som, *market controls*, *bureaucracy controls* og *clan controls*. Endvidere er Merchant, Merchant and Van der Stede’s (2012) koncept af MCS blevet anvendt i 10 artikler, og deres koncept fokuserer på elementerne, *action controls*, *results controls* og *personnel/cultural controls*. Det mest anvendte koncept af MCS, er fra Robert Simons, og er blevet brugt i 23 artikler. Dette koncept, kaldes for ‘levers-of-control-concept’ (LOC) arbejder med kontrolelementerne, *diagnostic control*, *interactive control*, *boundary systems* og *belief systems* (Simons, 1995). Simons koncept bliver ligeledes beskrevet som det koncept, der er mest velegnet til innovationsaktiviteter, idet den indeholder en feedbackmekanisme mellem mål, handlinger og forretningsstrategi (Lill et al., 2021), hvorfor jeg finder det relevant netop at uddybe dette koncept yderligere. LOC består af de fire førnævnte elementer. Beliefs systems er et eksplicitte sæt af organisatoriske definitioner, som eksempelvis seniorledere kommunikerer med til forstærker systematisk, i målet om at give grundlæggende værdier, formål og retning for organisationen (Simons, 1995). Dette betyder at beliefs system anerkender rollen af de uformelle elementer og bruger dem til at skabe en fælles tro. Boundary system beskrives som “(...) explicit statements embedded in formal information systems that define and communicate specific risks to be avoided” (Simons, 1995, s. 39). Dette system bruges dermed til at skabe nogle rammer om et givent projekt ved at beskrive specifikke risici, der skal undgås. Det er disse to kontrolelementer som er med til at forudsætte fleksibilitet og kreativitet inden for nogle foruddefinerede grænser. Diagnostic control er de formelle informationssystemer, som ledere bruger til at overvåge de organisatoriske resultater og korrigere afvigelser fra forudbestemte standarder for ydeevne (Simons, 1995). Interactive control er de formelle informationssystemer, som ledere bruger til at involvere sig selv regelmæssigt og personligt i medarbejdernes beslutninger (Simons, 1995). Simons beskriver endvidere, hvordan der i målet om for at få succes, bør være en balance mellem disse fire kontrolelementer for at skabe en

dynamisk spænding mellem risikostyring og opportunistisk innovation. Lill, Wald og Munck pointerer ligeledes vigtigheden i at finde det rigtige MCS-design til ens organisation i målet om at kontrollere innovationsaktiviteter, men samtidig tillade et vist niveau af frihed, hvilket er afgørende for en organisations innovativitet. For at kunne håndtere denne udfordring er det nødvendigt at have en klar forståelse af ens organisations eksisterende konceptualiseringer af MCS samt at kunne tilpasse disse koncepter (Lill et al., 2021).

LEDERENS ROLLE I KREATIVITET

Til at få en yderligere forståelse af, relationen mellem ledelse og kreativitet samt, hvad lederens rolle er i denne relation, har jeg taget udgangspunkt i artiklen, "Creativity and the Role of the Leader" (2008). Her beskriver Amabile og Khaire, hvordan kreativitet altid har været kernen i det forretningsmæssige domæne, men at der ikke har været den store fokus på dette fra lederens side før nyere tid. Endvidere forklarer de, hvordan kreativitet er afgørende for det iværksætter, der får nye virksomheder i gang, og som opretholder de bedste virksomheder, efter at de har nået global skala (Amabile & Khaire, 2008). I deres undersøgelse for denne artikel havde de samlet næsten 100 mennesker, der var dybt optaget af kreativitetens virkemåde i organisationer. De brugte to dage sammen med disse mennesker i målet om at lave en ny dagsorden for virksomhedsledelse. Ved undersøgelsen afslutning var de fleste deltagere enige om, at lederen havde en vigtig rolle for den kreative proces, hvilket er anderledes end hvad det traditionelle ledelsesarbejde kunne antyde. Endvidere kom de frem til et fælles synspunkt som var, "One doesn't manage creativity. One manages for creativity" (Amabile & Khaire, 2008, s.1). Med dette menes der, at man ikke kan lede kreativitet, men at man kan lede for kreativitet, hvilket vil siges, at det ikke er muligt at styre kreativitet i sig selv, men at det i stedet er lederes rolle at skabe rammerne for kreativitet. Udover dette argument kom Amabile og Khaire i samspil med de andre deltager frem til flere vigtige fokuspunkter for lederens rolle når det omhandler kreativitet. Eksempelvis kom de frem til, hvordan at den traditionelle lederstil prioriterer projekter og tildeler dem til folk, samtidig med, at det i stigende grad ikke længere er ledere som er kilden til de kreative idéer (Amabile & Khaire, 2008). De opfordrede til, at man brugte idéer fra alle rækker og dermed fordeler det kreative ansvar på tværs af organisationen, hvorfor også at det er lederens ansvar at engagere de rigtige mennesker, på de rigtige tidspunkter, i den rigtige grad i kreativt arbejde. Derfor bør ledere se ud over de øverste rækker efter kreativ retning for selvom tidligere gennembrud nogle gange er kommet fra et enkelt geni, er virkeligheden i dag, at de fleste innovationer trækker på mange bidrag. I forbindelse med dette påpegede de ligeledes tre gode råd til ledere i kreative omgivelser. 1) Få en idé om, hvor du er i spillet. 2) Sæt pris på de forskellige kreative typer blandt dine medarbejdere og indse, at nogle er bedre i visse faser end andre. 3) Vær meget tolerant over for det subversive (Amabile & Khaire, 2008).





En anden ting som Amabile og Khaire understreger i deres artikel omhandler, hvordan man skal administrere den kommercielle overdragelse, hvilket er nødvendigt, idet at få mennesker har lige muligheder inden for idégenerering og idékommercialisering. De pointerede, at store virksomheder normalt adskiller de to funktioner, men at konsensusen er, at en innovation i sidste ende når et punkt, hvor den vil blive bedst tjent med folk, der ved, hvordan de skal bringe den på markedet. Dette kan dog godt påvirke processen, da passionen for en idé er højest blandt sine ophavsmænd, hvorfor projekter ofte mister passionen ved overdragelsen, hvilket resulterer i at det er ledelsens opgave at begrænse tabet af momentum med dygtig timing og håndtering af overgangen (Amabile & Khaire, 2008).

Deltagerne i undersøgelsen var alle enige om, at bureaukrati kvæler kreativiteten, hvorfor de pointerede vigtigheden i, at ledere beskytter dem, der laver kreativt arbejde, fra det fjendtlige miljø så de uforstyrret kan komme frem til de kreative idéer. Dog blev der også påpeget, at enhver have har ukrudt, hvorfor ledere ikke kun skal vande og gøde i målet om at skabe kreativitet, men også dræbe de idéer, der ikke rummer noget potentiale for kreativitet (Amabile & Khaire, 2008). Endvidere forklarede de også vigtigheden i lederens evne til at motivere folk til at præstere på deres højeste og at dette især er vigtigt i kreative erhverv. En medarbejder, der ikke er inspireret til at løse et problem, kan højst sandsynligt ikke komme med en ny løsning. I forbindelse med motivation bliver der omtalt en undersøgelse, der afslørede, hvilke arbejdere, der var mere intrinsisk motiverede af intellektuel udfordring eller uafhængighed samt, hvilke der var mere ekstrinsisk motiverede af ting som løn, goder og jobsikkerhed. Her fandt de ud af, at dem, der var mere motiverede af intellektuelle udfordringer, havde en tendens til at være mere produktive. Endvidere var et ønske om uafhængighed også forbundet med højere produktivitet. Dog betød dette ikke, at ydre motivation var ligegyldige; en persons højere løn var også forbundet med større produktivitet (Amabile & Khaire, 2008). Ønsket om intellektuel udfordring var dog meget stærkere forbundet med det, hvorfor ledere må finde måder at give de ansatte disse udfordringer, hvilket kræver i høj grad bevidsthed om den enkeltes interesser og færdigheder. Hertil er det værd at pointere, at selvom ens medarbejdere er intrinsisk motiveret for en opgave betyder dette ikke, at lederes adfærd ikke gør nogen forskel, idet en leder stadig kan gøre meget for at udfordre og inspirere det kreative arbejde, mens det er i gang. Lederes roller er derfor at være det anerkendende publikum, dog skal lederen være påpasselige idet denne indflydelse skærer begge veje; den forkerte ledelsesmæssige adfærd kan være enormt demotiverende for den kreative proces (Amabile & Khaire, 2008). En ting man kunne gøre for, at dette ikke skulle ske, kan være en tilsyneladende en lille ting som et oprigtigt ord af offentlig anerkendelse, hvilket medarbejder finder mere motiverende end ved blot at få monetære belønninger (Amabile & Khaire, 2008).

En sidste men også vigtig ting at tage med fra Amabile og Khaire's artikel er at omfavne visheden om fiasko, idet en af de ledelsesmæssige reaktioner, der påvirker det kreative arbejde mest, er

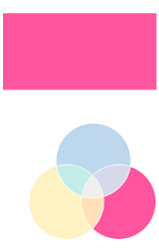
reaktionerne på fiasko. Stort set alle deltagerne i Amabile og Khaires undersøgelse var enige om, at ledere skal mindske frygten for fiasko, hvorfor målet bør være at eksperimentere konstant og fejle tidligt alt imens man lærer så meget som muligt i processen (Amabile & Khair, 2008). Frygten for fiasko ser også ud til at stige med størrelsen af en virksomhed, idet at virksomheder ikke alene bliver mere konservative, efterhånden som de vokser, men frygt gør også ledere mere tilbøjelige til at benægte, at fiaskoen er sket, og mere ivrige efter at slette al hukommelse om det, hvilket Amabile og Khair mener udgør en tabt mulighed for udvikling (Amabile & Khair, 2008). Til det udtaler de følgende, "Any business that experiments vigorously will experience failure—which, when it happens, should be mined to improve creative problem solving, team learning, and organizational performance." (Amabile & Khair, 2008, s. 8). Det er altså vigtigt ikke at tage en fiasko for givet, da de er med til at udvikle en virksomhed. Det er derfor vigtigt, at lederen er med til at skabe et miljø med psykologisk sikkerhed og en overbevisning om, at folk ikke vil blive ydmyget eller straffet, hvis de laver fejl eller de mislykkes med et forsøg på en kreativ idé, da fejl som disse rummer så meget potentiale for kreativ læring.

Der har altså de seneste par år været meget opmærksomhed på at forstå organisatorisk kreativitet (Reiter-Palmon & Illies, 2004). Endvidere har de hurtige teknologiske forandringer samt den global konkurrence bidraget til, at organisationer forsøger at forbedre deres kreativitet og innovation, hvorfor det netop er relevant at se nærmere på konkrete ledelsesstile, som netop understøtter dette. I organisationers mål om at være i stand til at opnå konstant innovation, skal ledere etablere et miljø, der fremmer fornyelse og opbygge en organisationskultur, der tilskynder til kreativitet og innovation. Dette gør blandt andet organisatorisk ledelse, idet lederen hjælper med at sætte strategiske mål for organisationen, mens de motiverer medarbejderne til at udføre opgaver, som opfylder disse mål. I bund og grund er organisatorisk ledelse et vigtigt aspekt af den organisatoriske kreativitet og innovationsdynamik (Agbor, 2008). Jeg vælger dog tage udgangspunkt i en anden lederstil, som hedder *Positiv ledelse*, til selve udformningen af digital kreativ ledelse, idet jeg søger en lederstil, som stemmer overens med den danske måde at lede på. Positiv ledelse kommer fra Norge, hvilke er et af de lande som Danmark ser meget op til i forhold til ledelse blandt andet fordi, at Norske virksomheder de sidste fire år er blevet anset som værende mere innovative end Danske virksomheder (Scm.dk, 2021). Det kommende afsnit vil derfor omhandle positiv ledelse med det formål at få et indblik i en konkret lederstil, hvis mål er at skabe grobund for kreativiteten.

POSITIV LEDELSE

Som sagt er viden og kreativitet en vigtig ressource for organisationer i vores samfund i dag. Lederens udfordringer handler i høj grad om at frigøre de ressourcer, der ligger latent i virksomhedens medarbejdere og i deres netværk, hvilket er noget som positiv ledelse fokuserer på. Formålet med positiv ledelse er at mobilisere den kompetence, kreativitet og energi, som medarbejderne besidder, for at bidrage til at skabe en kontinuerlig række af midlertidige konkurrencefordele for virksomheden





(Johannessen & Olsen, 2009). Positiv ledelse bygger blandt andet på en syntese af positiv psykologi og systemtænkning. Endvidere har Johannessen og Olsen ligeledes hentet inspiration fra tankegangen omkring transformationsledelse.

SELVORGANISERING

Ledelse i dag handler i høj grad om at kunne håndtere turbulens og høj kompleksitet. Dette vil sige at man kan håndtere forstyrrelser, som skaber brud i de stabile strukturer ved eksempelvis forandringer og nye elementer, som ikke er planlagt, der bringes ind. Johannessen og Olsen (2009) beskriver, hvordan der allerede er systemer i naturen, der er udsat for både stærk turbulens og høj kompleksitet, som eksempelvis en flok fugle, der bevæger sig hen over et landskab (Johannessen & Olsen, 2009). Fuglene i flokken fungerer som et holistisk system idet de svinger, ændrer retning og opfører sig som en enhed. De gør alt dette uden nogen synlig leder, der styrer udviklingen af den formation, som flokken danner da den er styret af visse grundprincipper, hvor den enkelte fugl hele tiden forholder sig til den fugl, der er tættest på, som resulterer i at en flok kan handle som en enhed. En flok kan dog kun handle på denne måde, hvis der er øjeblikkelig feedback på afvigelser fra de grundlæggende værdier. Dette eksempel refererer Johannessen og Olsen (2009) til i deres artikel som *flocking*, og bruger dette til at forklare, hvordan de mener man bør hjælpe, dem man leder, med at udvikle sig som en flok eller enhed. En flok reagerer som en holistisk organisme, mens de samtidig er enkelte individer i en enhed, der optræder som selvstændige, kreative og innovative individer alt det, der er styrende, er enhedens kerneværdier (Johannessen & Olsen, 2009). Den feedback, som får fugleflokken til at handle som en enhed kan ligeledes opleves på arbejdsmarked, hvor feedbacken kommer fra eksempelvis en leder, kollega eller kunde. Det er derfor op til den enkelte medarbejder at forholde sig til kerneværdierne og til at tilpasse feedbacken i forhold til de kerneværdier. Det er derfor vigtigt, at kerneværdierne er lette at forstå, selvom de har forskellige niveauer, da det er dem som skal styre den komplekse adfærd, ikke omvendt (Johannessen & Olsen, 2009). Johannessen og Olsen beskriver ligeledes, hvordan ledelse af *flocking* bør bygge på de grundlæggende principper af respekt, ansvar og værdighed, da disse enkle, men meningsfulde ord gør den organiserende enhed til et *selvorganiserede system*. Selvorganisering er baseret på selvledelse, hvilket betyder at man skal lede sig selv ud fra organisationens kerneværdier. Endvidere er det vigtigt for selvorganisering at opbygge gruppens interaktionsevne, altså hvordan de enkelte medlemmer af gruppen forholder sig til hinanden, da dette hænger sammen med at udvikle den social og følelsesmæssig kompetence.

SYSTEMTÆNKNING

Systemtænkning er et vigtigt aspekt af positiv ledelse, idet denne tankegang fokuserer på de hurtige miljøændringer, den teknologiske udvikling, reduceret responstid på information og mere kontakt mellem flere systemer. Dette kræver mere komplette og inkluderende modeller samt nye måder at tænke på, hvilket er kernen i alle forandringsprocesser. Systemtænkning betyder, at delene og helheden skal ses i sammenhæng, og at virksomheder og individer altid skal forstås som en del af deres omgivelser (Johannessen & Olsen, 2009). Til yderligere at forklare denne form for tænkning bruger de mennesket som et eksempel på sådan et system.

Hjertet er forbundet med andre organer, og skifter det rytme, påvirker det flere andre organer. Samtidig har hele systemet forbindelser til det miljø, det lever i. Hvert organ kan have en effekt på andre organer og på helheden. I et system har hver del indflydelse på helhedens funktion, hvilket er et meget centralt punkt i systemisk tænkning. (Oversat af mig (Johannessen & Olsen, 2009, s.4))

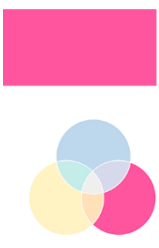
Dette eksempel er en god måde at forklare på, hvordan man altid skal se delene og helheden i sammenhæng fordi delene påvirker, hvordan helheden fungerer. Endvidere har et system en helhed, der består af to eller flere dele forbundet med hinanden og til et miljø. Hver del er ofte sammensat af underdele, som på hver deres niveau udgør et undersystem. Systemer er derfor relateret til hinanden på samme måde, som delene af et system er relateret til hinanden (Johannessen & Olsen, 2009).

Denne måde at tænke på er relevant i forhold til organisationer, idet den påvirker, hvordan de strukturer forholdet mellem delene og helheden, som eksempelvis kan være de forskellige afdelinger i en organisation, hvor afdelingerne anses som værende delene og organisationen som værende helheden.

POSITIV PSYKOLOGI

Positiv psykologi er et paraplybegreb, som dækker over et stort forskningsområde, der er en ny retning inden for psykologi, hvilket fokuserer på studiet af menneskets psykiske sundhed og udvikling baseret på empiriske undersøgelser (Johannessen & Olsen, 2009). Johannessen og Olsen forklarer ligeledes positiv psykologi som videnskabelige baserede perspektiver relateret til, hvad der gør livet værd at leve. Endvidere fokuserer positiv psykologi på aspekter af den menneskelige tilstand, der fører til lykke, realisering og blomstring (Johannessen & Olsen, 2009). Den positive psykologi bidrager til at konsolidere og fremhæve det, vi allerede ved om, hvad der gør livet værd at leve. Forskningen inden for positiv psykologi er baseret på tre hovedtemaer: 1) Positiv subjektiv oplevelse (lykke, håb og oplevet





mestringsevne), 2) positiv intellektuelle egenskaber (empati og kreativitet) og 3) positive institutioner (arbejdsmoral og torelanse) (Johannessen & Olsen, 2009). Forskning understreger også, at optimisme er noget, man kan lære og for at lykkes med dette, skal der være langt mere fokus på en bedre og anderledes udnyttelse af medarbejderes og leders ressourcer, hvilket ifølge Johannessen og Olsen sker bedst gennem positiv ledelse.

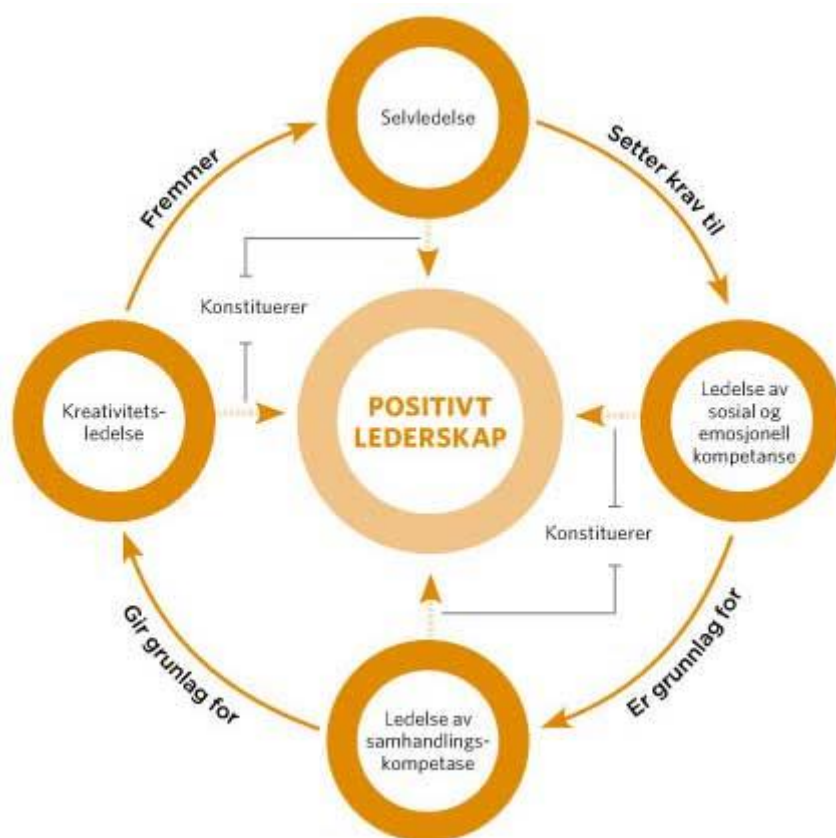
TRANSFORMATIONS- OG TRANSAKTIONSLEDELSE

Fra slutningen af 1970'erne og begyndelsen af 1980'erne blev der inden for ledelsesforskning lagt mere vægt på karismatiske ledere, hvilket resulterede i, at man fik begrebet transformationsledelse. Transformationsledelse handler om at øge medarbejdernes motivation samt at stimulere og udvikle deres værdier og interesser, så de stemmer overens med organisationens. Dermed investerer medarbejderne frivilligt mere energi i at bidrage til at opnå organisationens mål, hvorfor man kan sige, at transformationsledelse består af fire elementer (Martinsen, 2008): 1) At udvikle en vision, som skal give en større mening til virksomheden, som omfatter nogle værdier, der er ud over de organisatoriske mål som eksempelvis indtjening og vækst. 2) At inspirere og motivere medarbejderne til at yde ekstra indsats, ved at være en synlig lederfigur. 3) At vise hensyn til den enkelte medarbejder på en direkte og personificeret måde, og dermed skabe en følelse af genkendelse. 4) At ledere stimulerer medarbejderne intellektuelt ved hele tiden at stille medarbejderne over for nye udfordringer.

Endvidere nævner Johannessen og Olsen (2009), hvordan transaktionsledelse ligeledes er relevant at inddrage til at få en forståelse af positiv ledelse. Transaktionsledelse betragter forholdet mellem medarbejdere og ledere som en social transaktion, hvor medarbejdere yder arbejdskraft i bytte for belønning. Johannessen og Olsen (2009) siger, at transaktionsledelse findes i tre udgaver. Den første er betinget belønning, hvor principper herfor er forbundet med en positiv forstærkning af medarbejdernes adfærd ved forskellige former for belønning. Den anden er ledelses udgave er negativ forstærkning og straf, hvor forskellige former for korrektion vil blive brugt, hvis medarbejdere ikke opfylder arbejdskravene. Den sidste form for transaktionsledelse handler om, at lederen blander sig mindst muligt i arbejdet. Formålet med dette er at handle passivt eller for at få medarbejderne til at klare sig selv, hvilket anses for at være nyttigt op til et vist punkt, hvorefter at transformationsledelse kan komme i spil (Johannessen og Olsen, 2009). Johannessen og Olsen (2009) mener ligeledes, at med den rigtige mængde af transformationsledelse, transaktionsledelse og positiv ledelse, vil dette føre til godt lederskab.

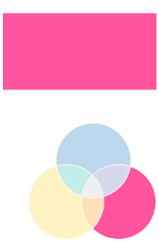
DE FIRE HOVEDELEMENTER I POSITIV LEDELSE

Videnssamfundet besidder som sagt turbulens, kompleksitet, usikkerhed og tvetydighed, hvilket kræver en ny form for ledelse. Formålet med positiv ledelse er at mobilisere de færdigheder, kreativitet og energi, medarbejderen besidder, for at skabe en kontinuerlig vifte af konkurrencemæssige fordele for organisationen. Dette kan man gøre gennem den rigtige dosering af transformationsledelse, transaktionsledelse og positiv ledelse, samt brug af coaching teknikker, hvilket vil resultere i god ledelse (Johannessen & Olsen, 2009). Lederens rolle indenfor positiv ledelse vil blandt andet være at styrke medarbejdernes oplevelse af mestring og kontrol over deres eget liv, give mulighed for kreativitet og empati, samt skabe en arbejdsplads præget af tolerance og god arbejdsmoral. For at lykkes med dette skal ledere skabe betingelserne for stærkere selvledelse, og de skal fokusere på styring af medarbejdernes interaktionsevne, ledelse af social og følelsesmæssig kompetence og ledelse af kreativitet (Johannessen & Olsen, 2009). Sammenhængen mellem disse fire hovedelementer ses i denne figur 8.



Figur 8 Visuel præsentation af positiv ledelse (Johannessen & Olsen, 2009, s.6)

Positiv ledelse er knyttet til de udfordringer, men også de muligheder, der er i overgangen til det globaliserede videnssamfund, men hvis virksomheder skal lykkes med at skabe værdi for deres kunder,



deres medarbejdere og dermed værdi for deres ejere, skal de tage udfordringerne og mulighederne alvorligt. Dette kræver, at medarbejderne skal ledes til at lede sig selv samt deres relation til kunder, leverandører og kolleger, hvilket stiller krav til langt mere end medarbejdernes faglige kompetence inden for deres fagområder (Johannessen & Olsen, 2009). Hovedelementerne som ses i ovenstående figur 8 er, at medarbejdere skal ledes til at lede sig selv (selvledelse), de skal ledes til at kunne styre deres relationer (styring af interaktionsevnen samt styring af social og følelsesmæssig kompetence), og de skal ledes til at kunne lede deres egen kreativitet (kreativitetsledelse). Disse hovedelementer vil blive forklaret yderligere i de kommende afsnit.

SELVLEDELSE

Selvledelse er de metoder, færdigheder og strategier, som individer kan bruge til at styre deres egne aktiviteter mod deres egne mål (Johannessen & Olsen, 2009). Det vil sige, at den enkelte medarbejder ikke længere blot er ansvarlig for at udføre selve arbejdsopgaven, men i højere grad påtager sig ansvaret for selve arbejdsprocessen (Pihl-Tingvad, 2012). Det handler derfor om at sætte personlige mål og motivere sig selv ved at lede ens tanker, handlinger og overbevisninger om sin egen *mestring*, i modsætning til at blive ledet af andre. Den energi, viden og kreativitet som individerne besidder, skal frigives, for at skabe større værdi for kunder, medarbejdere og ejere. Endvidere er det vigtigt, at man ikke går efter andres mål for at opnå straf eller belønning, men at man fokuserer på sig selv. Derudover kræver det en stærk bevidsthed for at kunne ændre de allerede etablerede handle- og tankemønstre man har (Johannessen & Olsen, 2009). Endvidere er der en bred enighed i ledelseslitteraturen om, at selvledelse bidrager til et stærkt engagement hos medarbejderne, hvilket har en positiv indflydelse på organisationen resultater, (Pearce & Manz, 2005; Houghton & Yoho, 2005; Lee & Koh, 2001) hvorfor det opfattes som en attraktiv ledelsesform i forhold til værdiskabelse i organisationer (Pearce & Manz, 2005; Kristensen & Pedersen, 2013).

I positiv ledelse beskriver Johannessen og Olsen (2009) de fire hovedelementer som de mener er relateret til selvledelse: *Beherskelse*, *positiv fantasi*, *optimisme* og *positiv intuition*. Mestring forudsætter en positiv fantasi, hvilket som fremmer optimisme. Denne optimisme fremmer vores positive intuition, hvilket forstærker vores beherskelse (Johannessen & Olsen, 2009). Mestring betyder, at man bruger sine skjulte ressourcer til at tage personlig kontrol over den situation, man står overfor, hvilket man kan gøre ved at skabe mening, personlig kontrol, kreativ adfærd og fleksibilitet. Mestring giver troen på, at man kan opnå noget, hvilket har en positiv effekt på ens målopfyldelsen samt selvbillede. Endvidere handler mestring om at bevæge sig ind i den positive mestringszone, hvor balancen mellem oplevet kompetence og udfordring skaber flow, hvor vi oplever at være hele mennesker (Johannessen & Olsen, 2009). Vi handler derfor ikke kun ud fra vores vilje, men også i høj

grad ud fra vores kreative fantasi, der sammen med et positivt selvbillede kan skabe en kreativ automatisk succesmekanisme, som igen påvirker optimisme samt oplevelsen af mestring i en given arbejdsituation (Johannessen & Olsen, 2009). Optimisme forstærker, som sagt vores positive intuition, som er den intuition, der giver originale løsninger på baggrund af en forståelse af mønstre, intuitive beslutninger, kommunikation og intuitive kompetencer (Johannessen og Olsen, 2009). Det er derfor vores erfaringer, forventninger, præferencer, valg, beslutninger og hvordan vi forholder os til os selv, og dermed hvordan vi forholder os til omverdenen, der bestemmer, hvordan vi kan lede os selv og andre.

LEDELSE AF INTERAKTIONSEVNEN

Den globaliserede vidensøkonomi med en sin stigende kompleksitet og forandringshastighed samt den øget opmærksomhed på kreativitet og innovation har medført et helt andet behov for at varetage eksterne relationer end tidligere, hvilket betyder, at vores interaktionsevne er blevet en vigtig evne (Johannessen & Olsen, 2009). *Kommunikation, påvirkning og erfaringsoverførsel* er de grundlæggende sociale mekanismer, der er relateret til vores interaktionsevner.

Overordnet er kommunikation når individer sender et budskab gennem en given kanal, som skal have en vis indflydelse på modtageren. Et budskab kan opdeles i tre, som er den relationelle del af en given besked, selve informationsdelen og den henvendelse budskabet er pakket ind i (Johannessen & Olsen, 2009). I overgangen til et globaliseret videnssamfund er der sket nogle store ændringer i måden, vi kommunikerer på, idet der er kommet nye teknologier og organisationsformer, samt et stigende forandringstempo. Endvidere er der kommet nye måder at lede og organisere på, hvilket har resulteret i, at man skal vide mere om, hvordan andre organisationskulturer kommunikerer for, at ens egne budskaber kan forstås. Man skal derfor tænke mere i relationer og netværk, end man har gjort før, samt, at man skal have et fokus på sammenhænge og konsekvenser på kort og lang sigt (Johannessen & Olsen, 2009). Endvidere skal man også være opmærksom på afsenderens personlighed, da det ligeledes har betydning for, hvordan budskabet modtages og fortolkes af modtageren. Evnen til at opnå ens mål via kommunikation hænger i høj grad sammen med vores evne til at påvirke andre (Johannessen & Olsen, 2009). Hvis man kan forstå, hvorfor man er mere påvirket af én type information eller én type person, kan gøre en i stand til at skærme sig mod denne indflydelse i strategiprocessen. Derfor er strategier for effektive møder med andre mennesker samt strategier til at formidle budskaber et vigtigt aspekt. Viden om, hvordan ens kommunikation påvirker modtageren, samt hvordan modtageren bevidst eller ubevidst påvirker andre med deres information og adfærd, kan være af afgørende betydning for effekten af kommunikationen (Johannessen & Olsen, 2009). I denne tid med stor kompleksitet og forandringstempo er erfaringsoverførsel kun blevet vigtigere. Den erfaring man får er i sig selv er ikke



nok til at blive bedre, hvis ikke man har evnen til at ændre perspektiv, da dette gør man lærer at tænke på andre måder (Johannessen & Olsen, 2009).



Figur 9 Visuel præsentation af interaktionsevnen (Johannessen & Olsen, 2009, s.7)

Sammenhængen mellem kommunikation, påvirkning og erfaringsoverførsel er vist i ovenstående figur 9. De tre hovedelementer for interaktionsevnen har mange facetter, men de fleste kan systematiseres under disse hovedelementer (Johannessen & Olsen, 2009). Nogle af disse facetter kunne eksempelvis være organisationskultur eller følelser, som er noget, der kommer til udtryk både gennem kommunikation, påvirkning og erfaringsoverførsel, idet de begge er med til at præge kommunikationen. Johannessen og Olsen (2009) tager udgangspunkt i, at vores evne til at interagere med andre udvikles fordi vi, som mennesker, hele tiden forsøger at tilpasse os den verden, vi er en del af. Dette betyder at interaktionsevnen har en bestemt funktion, som gør, at vi bliver udviklet os, så vi kan yde vores bedste i forskellige sociale sammenhænge. Endvidere har interaktionsevnen stærke kontrolmekanismer, hvorfor interaktionen altid er forankret i specifikke sammenhænge, som eksempelvis i grupper, hvor der er klare normer og værdier (Johannessen & Olsen, 2009). Dette betyder at udviklingen af interaktionsevnen kan siges at være en læring af grænserne for samspillet, der findes i den kontekst, man til enhver tid befinder sig i.

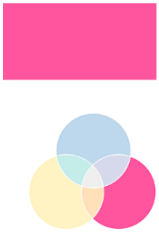
STYRING AF SOCIAL OG FØLELSMÆSSIG KOMPETENCE

Johannessen og Olsen (2009) beskriver, hvordan positiv ledelse handler om at mobilisere medarbejdernes kompetencer, kreativitet og energi, men for at dette kan lade sig gøre er det afgørende, at både ledere og medarbejdere især har fokus på deres sociale og følelsesmæssige kompetencer. Dette begrundes de med at både ledernes, men også medarbejderes præstation afhænger i høj grad af deres sociale kompetence, deres følelsesmæssige kompetence og deres evne til at håndtere konflikter (Johannessen & Olsen, 2009). Hvis man eksempelvis bliver mødt med venlighed, et smil og en behagelig hilsen kan dette sætte tonen og påvirker resultatet af et møde eller en dag på arbejde og hvis man er bevidst om dette, kan man bruge dette til at fremme egen og andres situation, hvilket er det væsentlige formål med ens sociale og følelsesmæssige kompetence. Endvidere er det blevet en almindelig ting at tale om følelser inden for de fleste arbejdsmæssige fag, inklusive ledelse, da følelser kan påvirke mange ting, som eksempelvis at blokere eller åbne for vores præstationer (Johannessen & Olsen, 2009). Johannessen og Olsen beskriver ligeledes den sociale og følelsesmæssige kompetence som følgende:

Den sociale og emosjonelle kompetansen er knyttet til evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv. Emosjoner er knyttet til følelsesmessige reaksjonstilstander som utløses av sosiale mekanismer (stimuli). Disse påvirkes særlig av vår kognitive evaluering av disse mekanismene. (Johannessen & Olsen, 2009, s.11).

De beskriver, hvordan denne kompetence gør at man kan forstå sin egen og andres følelser, men ligeledes hvordan man kan kontrollere disse følelser, hvilket er vigtigt når man skal lede sig selv, men også når man skal lede andre. Man skal dog se på hele følelsessystemet for at kunne styre egne og andres følelser, hvilket er de tanker, følelser, adfærd og oplevelser man, som skal sammenholdes med de forskellige mål, man har i forskellige sammenhænge (Johannessen & Olsen, 2009). Endvidere er det vigtigt at se på de forskellige grader af fysiologiske reaktioner og adfærd, der er i forbindelse med ens sociale og følelsesmæssige kompetencer. Adfærden i denne sammenhæng repræsenterer også de sociale færdigheder man besidder. Dog er der meget lidt, man kan gøre ved de fysiologiske reaktioner, hvilket gør, at man skal fokusere mere på ens kognitive evaluering ved at bruge forskellige 'mestringsankre'. Dette gør man for at undgå negative aspekter relateret til ens følelser som eksempelvis kan være nedsat indlæring og nedsatte sociale færdigheder (Johannessen & Olsen, 2009). På den måde lader man de negative følelser passere, og man opbygger 'et følelsesmæssigt immunsystem'.





Johannessen og Olsen (2009) beskriver ligeledes, hvordan følelser har en indre struktur, som er vigtigt at afdække i målet om at forbedre ens følelsesmæssige kompetencer. De forklarer, hvordan man opbygger ens følelsesmæssige mønster ved at repræsentere omverdenen gennem sanserne, hvilket afspejles i de mentale modeller man har, som igen farver de perspektiver man bruger når man skal forholde sig til andre mennesker (Johannessen & Olsen, 2009). Man kan derfor ved at afdække, hvilken mental model man selv og andre bruger, opnå et bedre grundlag i målet om at opnå konsensus. Eksempelvis har følelses stærke mennesker mentale modeller, der er præget af en stærk indre reference ud fra egne værdier og normer, de er målsøgende og fremtidsorienterede og er orienteret mod andre på en sådan måde, at de inddrager andre i deres vurderinger, når de handler (Johannessen & Olsen, 2009). Johannessen og Olsen (2009) forklarer ligeledes, at man kun kan ændre andres adfærd ved at ændre sin egen reaktion på andres adfærd og at empati udvikling bedst kan læres ved at foretage de nødvendige perspektivændringer. Dette betyder, at man skal skifte mellem at se på situationen ud fra sit eget perspektiv, fra andres perspektiv, gennem en neutral iagttagers perspektiv og gennem hele det involverede systems perspektiv.

Som sagt så hænger den sociale og følelsesmæssige kompetence ligeledes sammen med, hvordan vi er i stand til at håndtere konflikter. Konflikter opstår for det meste når et problem bliver betragtet forskelligt af forskellige mennesker. Konfliktløsningsstrategier kunne eksempelvis være hvordan-spørgsmål i modsætning til hvorfor-spørgsmål og målorientering i stedet for problemorientering (Johannessen & Olsen, 2009). Disse konfliktløsningsstrategier kan til en vis grad kan være med til at neutralisere den svaghed, der er forbundet med de filtre og mentale kort som ofte er udgangspunktet for de konflikter der opstår. Endvidere kan ens informations- og kommunikationsfiltre ligeledes være med til at løse en konflikt. Disse filtre er knyttet til de ord og det kropssprog, som man selv bruger, men også hos dem man forholder sig til (Johannessen & Olsen, 2009). Den konfliktløsende samtale fungerer ved, at man forsøger at opnå harmoni med den anden ved at knytte sig til den andens præference af filter. Det vil sige at man eksempelvis gør brug af de samme ord til at opnå konsensus, hvorefter man kan lede og tage kontrol over konflikten.

KREATIVITETSLEDELSE

En af lederens vigtigste opgaver er at udløse sin egen men også medarbejdernes kreativitet, idet kreativitet danner grundlag for nye og bedre løsninger, men også fordi kreativitet fremmer læringsmiljøet og arbejdsindsatsen, hvilket er med til at skabe de midlertidige konkurrencefordele som alle organisationer efterstræber. Derfor mener Johannessen og Olsen (2009), at kreativitet bør være en del af den måde, lederen organiserer arbejdet i en organisation som et holistisk system. Dette bygger blandt andet på “kreativitetens fire P’er” eller de før omtalte fem A’er (jf. Hvad er kreativitet?), dog mere specifikt på, hvordan disse elementer virker sammen, hvilket i forbindelse med kreativitet i organisationer kaldes for *systemisk kreativitet*. Ledere og medarbejdere udvikler dagligt ideer, der kan

forbedre den enkeltes og organisationens præstation som helhed. Johannessen og Olsen forklarer dog at det er sjældent, at organisationer, har udviklet strukturer der systematisk opmuntrer, udvikle og anvende ideer, der blomstrer i hverdagen. Endvidere beskriver de, hvordan organisationer ofte falder i de samme fælder som skolesystemet gør med, at de har elever som kommer i skole med stor kreativitet og læringsglæde, men gennem de samme processer og strukturer reduceres de fra kreative individer til at finde læring kedelig og uinteressant (Johannessen & Olsen, 2009). Formålet med systemisk kreativitet er at bygge videre på den enkelte medarbejders kreativitet og udvikle denne i en læringssammenhæng. Dette kræver en leder, der forstår at organisere og lede virksomheden som et kreativt system, med det formål at øge værdiskabelsen for kunder, medarbejdere og ejere af organisationen (Johannessen & Olsen, 2009). Systemisk kreativitet skal således være et gennemgående tema i hverdagen hos organisationen, hvilket vil fremme idéudvikling, øge glæden og læringen og dermed bidrage til en kontinuerlig række af midlertidige konkurrencefordele. Det vigtigste er dog selve læringsprocessen, og output heraf, hvor kreativitet er blot et middel til at fremme denne læring. Det er dog vigtigt at nævne, at kreativitet ikke nødvendigvis betyder, at noget er sjovt, da det kreative menneske er et hårdt arbejdende menneske, der bruger hele sit væsen til at nå de mål, der er sat (Johannessen & Olsen, 2009).

Systemisk kreativitet deler mange af de samme holdninger til kreativitet som dem, der er beskrevet i kreativitetsafsnittet (jf. Hvad er kreativitet?). Eksempelvis beskriver Johannessen og Olsen, hvordan at systemisk kreativitet intet har at gøre med at være smart, intelligent eller dygtig, hvilket samtlige af de førnævnte kreativitet-forskere er enige med. Endvidere bliver det beskrevet, hvordan lederen, som arbejder med systemisk kreativitet, altid arbejder indenfor et problemområde, hvori lederen forsøger at få så mange perspektiver som muligt fra medarbejdere, kunder og andre eksterne aktører, samt ejerne i forhold til dette problemområde (Rhodes, 1961; Isaksen, et al., 2011; Glăveanu, 2013; Johannessen & Olsen, 2009). Nogle perspektiver er banale, andre konventionelle og nogle få er muligvis unikke, uanset hvad er alle perspektiver vigtige, for selv banale løsninger, der er indrammet på en ny måde, kan give unikke løsninger (Johannessen & Olsen, 2009). Endvidere er det lederens ansvar at gøre en banal idé unik og ikke dem, der kom med forslaget. Forskellige perspektiver fremmer forskellige løsninger, hvorfor det er op til lederen at behandle alle forslag med den fornødne respekt, hvilket ligeledes signalerer til dem, som er med i denne proces, at det de gør, er værdifuldt, hvilket ligeledes er med til at inspirerer og motiverer den enkelte.

Endvidere åbner forskellige kompetencer op for forskellige forslag til løsning af et problem, idet man betragter et problem, en udfordring, en trussel eller en mulighed på forskellige måder, og det øger den kreative mangfoldighed. Dette kan sammenlignes med Guilfords (1950), divergente-tænkning, da det på samme måde handler om at se forskellige muligheder i den samme genstand. ”Problemet er (...), at hvis vi kun har én hammer i værktøjskassen, er alle problemer og udfordringer et søm i kisten”



(Johannessen & Olsen, 2009, s.13). Dette citat bruger Johannessen og Olsen til beskriver vigtigheden i at sammensætte et team, der har forskellige kompetencer, forskellige problemløsningsperspektiver, forskellige baggrunde og at man samtidig ikke stiller hierarkiske krav til den kreative proces, da alt dette er med til at øge det kreative tanke- og handlerum i virksomheden. Grunden til at dette er vigtigt er fordi man ofte danner vaner, rutiner, metoder og mentale modeller, der bliver så rutineprægede, at tankerummet begrænser handlerummet, hvilket resulterer i, at originale kreativitet bliver en stopklods, fordi man har bundet så mange psykologiske omkostninger til en eller nogle få metoder (Johannessen & Olsen, 2009).

LEDELSE OPSUMMERING

Gennemgangen af domænet 'Ledelse' har givet mig en generel forståelse af ledelse samt givet et indblik i hvilken ledelsespraksisser der understøtter kreativitet. Endvidere har det givet mig nogle elementer fra som vil kunne bidrage til forståelsen digital kreativ ledelse. Nogle af disse elementer er illustreret i nedenstående figur 10, til samme formål som i den forrige figur, altså at give en visuel præsentation af, hvordan omtalte elementer fra de ovenstående afsnit er placeret i ledelsesdomænet, men også hvordan nogle af disse elementer befinder sig i overlappende til de andre domæner. Endvidere viser figuren også nogle af de elementer, som ikke decideret bidrager til digital kreativ ledelse, men samtidig er en del af ledelsesdomænet, som eksempelvis bureaukrati. Bureaukrati bidrager ikke til digital kreativ ledelse, da det er organisationsstruktur, som blandt andet er karakteriseret ved hierarki og upersonlige forhold, hvilket ikke påvirker motivation positiv, hvorfor det netop ikke bidrager til skabelsen af modellen. De andre elementer som ikke er ekspliciteret i figur, men som bidrager til forståelsen af digital kreativ ledelse vil blive fremvist i et senere afsnit.



Figur 10 Visuel præsentation af begrebernes bidrag til digital kreativ ledelse

Derudover har gennemgangen af dette domæne givet en forståelse af, hvordan en ledelsesform kan påvirke kreativiteten, hvorfor det nu er relevant at se nærmere på, hvilket spørgsmål man, som leder, skal stille sig selv for at fremme potentialet for kreativitet, hvorfor det er vigtigt, at det er et spørgsmål, som giver nogle fokuspunkter, hvorved potentialet for kreativiteten kan fremmes samt beskrive lederens rolle i denne løsning. Derfor lyder spørgsmålet som følgende:

Hvordan understøttes arbejdsmiljøet til fordel for kreativiteten?

Arbejdsmiljøet refererer i dette spørgsmål til seks ledelsespraksisser, som alle påvirker kreativiteten i en organisation, hvilke også bliver kaldt for KEYS (Amabile, 1998). Disse KEYS eller kategorier bliver beskrevet som *challenge*, *freedom*, *resources*, *work-group features*, *supervisory encouragement* og *organizational support*. Challenge omhandler eksempelvis lederens rolle i at finde de rigtige opgaver til sine medarbejdere, som spiller på deres ekspertise og deres evner inden for kreativ tænkning, hvilket er med til at tænde deres intrinsiske motivation. På samme vis er det i freedom, lederens rolle at give sine medarbejdere frihed til at udføre deres opgave, da dette giver dem følelse af autonomi (Amabile, 1998). Resources omhandler blandt andet tid og penge og hvordan netop disse to parametre har en stor indflydelse på kreativitet, idet de begge enten kan støtte eller dræbe kreativiteten (Amabile, 1998; 2002). Overordnet set handler work-group features om, lederens opgave i at sammensætte de rette medarbejdere til en opgave samt hvilke ting ledere skal være opmærksom på når disse grupper sammensættes. Supervisory encouragement og organizational support fokuserer primært på det sammen, som er støtte, ros og opmuntring af medarbejdere fra både ledelsens og organisationens side. Her bliver der eksempelvis pointeret, hvordan støtte og ros påvirker den kreative proces positivt, især hvis den også gives mens den kreative proces er i gang (Amabile, 1998). Disse seks kategorier bidrager ligeledes til forståelsen af digital kreativ ledelse, hvorfor disse vil blive brugt igen i et senere afsnit.

TEKNOLOGI



Dette afsnit vil beskrive domænet, teknologi, med særligt fokus på dens relation til de andre domæner.

TEKNOLOGIENS ROLLE I EN ORGANISATION

De digitale teknologier har i det seneste årti haft en stor påvirkning i hverdagslivet, ved især at kunne behandle og formidle information. Ligeledes er der en kontinuerlig strøm af nye digitale platforme, teknologier og trends, hvilket blandt andet skyldes den informationelle struktur (Finneman, 2005). Der findes ingen teoretisk afgrænsning, som rammesætter, hvilken form og indhold, der kan repræsenteres gennem digitale systemer, hvorfor man kan sige at mulighedsrummet for de digitale teknologier nærmest er uendeligt. Dette har ligeledes resulteret i, at der er kommet en lang række digitale muligheder, der har forandret vores tilgang til blandt andet samarbejde og sociale relationer, men derudover har den også forandret mulighederne inden for kreativitet og ledelse. Det er blandt andet informationsteknologi (IT), hvori den store udvikling har resulteret i, at digitale teknologier har fået en lige så stor rolle i en organisations succes som ledelse og kreativitet har (Dewett, 2003). IT refererer til de mange forskellige varianter af digitale teknologier, såsom softwareplatforme og databaser, herunder kan der eksempelvis nævnes softwareplatformen Miro.com, som er en platform, der tillader medarbejderne at samarbejde visuelt. Endvidere kan platformen monday.com nævnes, som er en kombination af en softwareplatform og database, hvor virksomheden kan opstille deres egne arbejdsstyringssoftware.

Teknologiens indtog på arbejdsmarked har ligeledes sat nye krav og forventninger til organisationen og dermed også lederne i organisationen. Det kan dog være svært for lederen at finde ud af, hvordan de bedst muligt kan lede mere digitalt eller anvende de rette nye teknologier. Dette er dog ingen ny problematik da Michael E. Porter allerede tilbage i 1985 skrev følgende i en artikel i Harvard Business Review:

Most general managers know that the revolution is under way, and few dispute its importance. (...) As they see their rivals use information for competitive advantage, these executives recognize the need to become directly involved in the management of the new technology.
(Porter & Millar, 1985, s. 1)

Teknologi har altså længe været et domæne, som har været et fokuspunkt for organisationer og deres ledere, hvilket blandt andet skyldes at ting som *hastighed, mængden af data, forbundne teknologier, cloud og faldende priser på teknologi*, har haft og stadig har stor betydning for den digitale omstilling i en organisation, idet de også påvirker de omkringliggende konkurrencemæssige forhold (Kræmmergaard, 2018). I forhold til hastighed så refereres der til de stigende antal af nye teknologier som konstant udvikles og introduceres. Ifølge Schauer (2008) kan de digitale teknologier overordnet beskrives som værende i en tilstand af *flux*, hvilket vil sige, at teknologier, services og platforme opstår





og erstattes i et tempo, som gør at der ikke er tid til hverken at opnå et reflekteret kendskab til eller skabe nok erfaringer med at anvende en given teknologi, før en ny og bedre teknologi tager over. Derudover refererer hastighed også til, at data gøres tilgængelig i realtid samt at computerkraft øges eksponentielt, hvilket ligeledes stiller krav til organisationer, om både at kunne reagere hurtigt, men også om at kunne adoptere nye teknologier med højere frekvens (Kræmmergaard, 2018). Endvidere vokser mængden af data eksplosivt, og der er en masse værdi at hente, hvis man kan anvende den data rigtigt, hvorfor det ligeledes er blevet en vigtig ting for organisationer. Dette kræver dog, at der investeres i, at dataet har en anvendelig form, og at dataet bliver gjort tilgængeligt for dem, der skal handle på det, når de har behov for det (Kræmmergaard, 2018). Derudover har udviklingen af lettilgængelige og anvendelige enheder, som eksempelvis sensorer, der kan kobles op på netværk, eller andre teknologiske platforme, været med til at skabe en ny æra, hvor alt er mere forbundet. Det kræver opmærksomhed omkring, hvordan vi forbinder interne og eksterne systemer og enheder samtidig med, at vi skal mestre at anvende og dele data med andre parter. Med cloud refereres der til de teknologiske løsninger, som eksempelvis muliggør let op- og nedskalering af services, softwarelicenser samt lagerplads, hvilket har demokratiseret adgangen til teknologi (Kræmmergaard, 2018). Det betyder, at man ikke længere køber noget og ejer det, men man i stedet abonnerer på en ny teknologi, hvilket ligeledes har ændret anvendelse og funktionalitet af IT i organisationer. Til sidst har den faldende pris på teknologi gjort, at selv små virksomheder, næsten uanset størrelse og budget, kan få adgang til samme funktionalitet som større organisationer, og det skaber nye forretningsmæssige muligheder.

Udvikling af IT og digitale teknologier har derfor være med til at forandre arbejdsmarked ret drastisk, hvilket også har resulteret i at veletablerede virksomheder er blevet fejlet af banen (Tanriverdi, Rai, & Venkatraman, 2010). Et kendt eksempel på netop dette er Blockbuster, der i takt med udbredelsen af streamingteknologi blev overhalet af Netflix, som kunne dække samme behov bare digitalt. På samme vis ses der nu også en række digitale teknologier, som er på vej ind i danske organisationer, og virksomheder som potentielt vil få stor indflydelse. Det er derfor relevant at snakke om vigtigheden bag en digitalt moderne virksomhed, som kan innovere, engagere og tilfredsstille kunder, samtidig med at omkostninger reduceres. En digitalt moderne virksomhed kan ligeledes imødekomme deres kunders behov i stedet for blot at skubbe produkter ud til dem. Dette vil sige, at kunderne kan forvente at få en god oplevelse uanset, hvordan de er i kontakt med virksomheden (Kræmmergaard, 2019). Endvidere arbejder en digitalt moderne virksomhed agilt og deres data anses som et strategisk aktiv, der kan deles og være tilgængeligt for alle relevante parter. En digital moderne virksomhed er ligeledes klar til at konkurrere i den digitale økonomi og kan arbejde sammen med en lang række partnere gennem diverse digitale teknologier (Kræmmergaard, 2019). Endvidere er det vigtigt, at man er bevidst om kundernes behov samt ens organisations evne til at løse dem på en måde, der lever op til kundens krav og forventninger, men også til medarbejdernes krav og forventninger. Det er altså ikke nok, at

organisationens systemerne virker udadtil, hvis medarbejdere oplever systemet som værende frustrerende.

Kræmmergaard (2019) forklarer endvidere, hvordan vi har været vant til at tænke på IT som noget, der først og fremmest skulle effektivisere arbejdsgange, både i forhold til kunden og i virksomheden, men siden hen har IT fået endnu en funktion. Det handler ikke længere om kun at optimere det allerede er, men også om at bruge IT som en hovedvej for innovationen, samarbejdet indadtil og udadtil og skabe bedre løsninger for kunden. IT har derfor fået en afgørende betydning for beslutningerne om, hvem organisationen skal og kan samarbejde med, samt hvilke kompetencer organisationen har brug for, idet teknologien i digitalt modne organisationer er blevet en del af virksomhedens kerne og ikke bare en teknisk afdeling (Kræmmergaard, 2019).

Mere konkret kan teknologier tilbyde mange specifikke fordele for en organisation, men der er især tre fordele, som er særligt fremtrædende, hvilket kommer frem i teknologiens evne til: 1) *at forbinde og aktivere medarbejdere*, samt 2) *at kodificere organisationens vidensbase* samt 3) *at forberede en organisations grænsekrydsende kapacitet* (Dewett, 2003). Den mest fundamentale fordel, der er ved brugen af IT i en organisation er, evnen til at linke og aktivere medarbejdere på tværs af organisationen, hvad enten det er gennem virksomhedens intranet, e-mails eller telefoniske opkald. Endvidere er den elektroniske kommunikation med til at øge den samlede mængde af kommunikation i organisationen sammenlignet med traditionel ansigt-til-ansigt kommunikation (Dewett, 2003). Derudover gør IT det muligt at have kritisk information mere tilgængelig for medarbejderne, hvilket hjælper til problemløsningen, idet medarbejderne eksempelvis kan bruge IT til at tilegne sig ny viden, som kan være gavnligt for den pågældende opgave. Tilsvarende er IT med til at lette kommunikationen i virtuelle teams, hvilket ofte fører til en øget effektivitet og kreativitet hos ens medarbejdere (Dewett, 2003). Et eksempel på dette kan være den førortalte softwareplatform, miro.com, som kan facilitere den virtuelle brainstorming på en effektiv og overskuelig måde, som gør det lettere for medarbejder at dele og videreformidle deres idéer.

Kodifikation af organisationens vidensbase betyder, at man bearbejder og organiserer organisationens viden således, at den bliver let forståelig og tilgængelig for dem, der skal bruge den (Kræmmergaard, 2019; Dewett, 2003). Dette er blandt andet vigtigt, fordi menneskets hukommelse ikke er ufejlbarlig, hvorfor at IT har i høj grad kan hjælpe med dette ved at øge den organisatorisk hukommelse og evnen til at fange og integrere eksplicit viden ved at gøre det nemt at kodificere, kommunikere, assimilere, gemme og hente.

Derudover tilbyder IT ligeledes flere fordele inden for organisationens grænsekrydsende kapacitet, hvilket betyder at organisationen mobiliserer ressourcer samt fremmer de innovative løsninger, som er til gavn for hovedopgaven (Dewett, 2003). Det vil sige at medarbejderne i en organisation, der arbejder med én opgave eller et projekt, vil kunne tilegne sig nyttig information fra anden drift enheder i





organisationen, via organisationens egen kommunikationsnetværk. IT kan derfor give medarbejdere information om eksempelvis teknologier og praksisser, som har relevans for netop deres arbejde.



Derudover beskriver Dewett i sit litteraturreview, hvordan IT spiller en integreret rolle i den kreative proces. Til at vurdere dette har Dewett blandt andet set på de faktorer, der former den kreativ præstation, hertil han nævner blandt andet flere af de allerede præsenteret teoretikere fra tidligere afsnit (jf. Kreativitet), men han har især fokus på Amabile (1996), idet hun ligeledes arbejder indenfor organisationslitteraturen. Endvidere begrundet han med at hendes arbejde har meget til fælles med andres teorier om kreativitet samt at hendes teori gør det muligt overveje IT's indflydelse på netop kreativitet. Her refereres der til Amabiles tre komponenter til kreativitet (jf. Amabiles kreativitetsteori), hvortil Dewett beskriver, hvordan IT blandt andet har en stor indflydelse de domænerrelevante færdigheder, idet de faciliterer kreativiteten ved at forbedre den domænerrelevante viden, en medarbejder kan trække på, når han eller hun engagerer sig i en problemløsning eller beslutningstagning (Dewett, 2003). Dette vil sige, at man gennem IT, altså kan forbedre medarbejdernes domænerrelevante færdigheder ved eksempelvis at give medarbejderne information om ændringer i teknikker eller nye viden inden for feltet, hvilket kunne hjælpe medarbejderne til at ændre og adoptere innovationer og kreativt arbejde. Derudover har IT også en mulig indflydelse på medarbejderens motivation gennem udvikling af medarbejdernes autonomi. Dette kan IT gøre på to forskellige måder: 1) IT forbinder som sagt medarbejdere horisontalt og øger enkeltpersoners deltagelse i kommunikationsnetværk, hvilket giver ny plads til personligt initiativ 2) derudover er samarbejde og samarbejde på tværs af hierarkiet i organisationen også nødvendig for at stimulere kreativitet, hvorfor IT's evne til at overvinde de traditionelle kommunikationsmønstre i hierarkier er med til at gavne kreativiteten (Dewett, 2003). Derfor kan det siges, at idéen om centralisering i en organisation, er et relevant eksempel på, hvordan IT kan facilitere øget autonomi hos medarbejderne. Centralisering i en organisation omhandler, hvordan beslutningsmyndigheden er spredt eller koncentreret i en organisation (Dewett, 2003). Virksomheder er begyndt at flytte beslutningstagningen lavere i organisationen for at drage fordel af specialiserede medarbejdere, der besidder mere nøjagtige information i det pågældende område. De medarbejdere, som bliver givet en mindre lederrolle, får beslutningsmyndighed, idet de er ofte bedre egnede til at tage nogle typer af beslutninger, som før typisk behandles højere i hierarkiet. Endvidere får de hjælp af IT til at træffe de rette beslutninger, idet IT forbedrer medarbejdernes lokale information ved at supplere den med mere specifik viden om blandt andet forbruger- og markedstendenser (Dewett, 2003). Derudover beskriver Dewett, hvordan IT er med til at øge kommunikation og koordinering mellem decentrale beslutningstagere og centrale planlæggere samt de øverste ledere, således at lokal handling ikke nødvendigvis bliver mere fragmenteret. Dette resulterer ligeledes i, at man bibeholder respekten for virksomhedens mål, efterhånden som de beslutningstagende bevæger sig lavere i hierarkiet, hvorfor man kan sige at brugen af IT tillader organisationer at placere beslutningsmyndighed på tværs af et større udvalg af hierarkiske niveauer uden at gå på kompromis med beslutningskvalitet eller aktualitet

(Dewett, 2003). Disse ændringer i kommunikationsmønstre og spredning af beslutningsmyndighed har resulteret i et højere niveau kontrol for den gennemsnitlige medarbejder, hvilket er med til at give følelsen af autonomi samt kontrol-indflydelse på kreativitet (Dewett, 2003; Amabile, 1996; Deci & Ryan, 2015). Man kan derfor vurdere, at brugen af IT kan understøtte autonomi og dermed påvirke motivationen positivt.

Dewett beskriver ligeledes i sit litteraturreview, hvordan IT kan lette samarbejdet i det projektbaseret arbejdsmiljø, gennem elektronisk brainstorming. Brainstorming kom oprindeligt fra Osborn (1957), som havde fire grundlæggende regler i forbindelse med en brainstorming-session: 1) Lad være med at kritisere, 2) kvantitet er ønsket, 3) kombinere og forbedre forslag, og 4) sig alt det der falder dig ind uanset, hvor vildt det er. Dog viste den efterfølgende brainstorming-forskning, at der kunne opstå flere udfordringer i forbindelse med denne traditionelle ansigt-til-ansigt brainstorming, som eksempelvis *produktionsblokering*, som er tab af ideer på grund af det faktum, at kun én person kan tale ad gangen, *evalueringssangst*, som er en modvilje mod at dele ideer med frygt for negativ evaluering eller *free riding*, som kommer fra individers tendens til at investere mindre energi i gruppeprojekter (Dewett, 2003). Nyere forskning af elektronisk brainstorming har vist positive resultater i forhold til at overvinde netop disse udfordringer. Forskningen viser, at produktionsblokering reduceres, idet ideer registreres elektronisk, og deltagerne er i stand til at svare anonymt. Denne anonymitet samt manglende ansigt-til-ansigt-interaktion reducerer ligeledes den ængstelse, der kunne være ved evaluering (Dewett, 2003). Endvidere kan det nævnes, hvordan IT yderligere kan forbedre projektbaseret kreativitet gennem eksempelvis elektronisk kommunikation, da det er en mere effektiv kommunikation, idet man kan kommunikere lettere og billigere på tværs af tid og geografisk placering. Dette gør ligeledes, at man kan kommunikere hurtigere og med større præcision til ens målgrupper (Dewett, 2003). Hertil er det ligeledes værd at nævne, at IT samtidig giver mulighed for at flytte store mængder data fra et sted til et andet hurtigt, hvilket er en klar fordel for samarbejdet i geografisk spredte projektmedlemmer, hvorfor det kan siges, at IT spiller en vigtig rolle for kreativiteten i forbindelse med projektbaseret arbejde.

Ledere kan ligeledes have stor gavn af den digitale teknologi til eksempelvis at holde øje med projektets fremskridt i realtid samt måle de behov, der måtte være for projektet, i målet om at allokere vidensressourcer i overensstemmelse hermed. Dette giver lederen mulighed for at optimere den samlede værditilvækst for hver enkelt medarbejder i løbet af samarbejdsprocessen (Dewett, 2003). Samarbejdsprocessen referer til det traditionelt produktdesign, der før var sekventiel bearbejdning på tværs af funktioner, med overdragelse i hvert trin af processen, men som nu er blevet til et system med parallelle arbejdsprocesser og samtidig konstruktion på grund af den øgede brug af IT, idet det giver medarbejdere mulighed for at arbejde samtidigt med kontinuerlig elektronisk interaktion. Endvidere kan IT ligeledes være til gavn for lederen i forbindelse med at holde øje med ens medarbejdere. Lederens





opgave er blandt andet at holde øje med ens medarbejdere for at sikre, at de gør, hvad de får besked på, udfører opgaver på forventede måder og ikke engagerer sig i nogen uønsket adfærd, men dette resulterer ofte i at medarbejderne mister retten til at beslutte eller handle efter ens egen dømmekraft, hvilket påvirker medarbejdernes følelse af autonomi negativt. IT giver dermed ledere mulighed for at give medarbejderne mere personlig plads uden nødvendigvis at gå på kompromis med opgaveengagementet (Dewett, 2003). Medarbejdernes følelse af autonomi kan derfor blive opretholdt samtidig med at lederen kan få indsigt i, hvad der bliver lavet, hvorfor man ligeledes kan sige, at IT reducerer omkostningerne, fordi det er nemmere at spore fremskridt, når gruppemedlemmerne har et fælles elektronisk arbejdsområde (Dewett, 2003). IT giver derudover ledere adskillige nye værktøjer, hvorigennem de kan anerkende og opmuntre deres medarbejders kreative arbejde. Dette er vigtigt, idet Dewett forklarer, hvordan flere forskere har vist, at for at kreativiteten kan blomstre, bør feedback og opmuntring tilføres kontinuerligt og ikke blot i sjældne doser, hvilket vil sige, at man skal opmuntre i løbet af den kreative proces, og ikke blot når kreative udfald opstår (Dewett, 2003; Amabile, 1996).

IT giver os dermed mange muligheder, men dette kommer også med et væld af etiske udfordringer, idet at ny teknologi pålægger nye implikationer for magtbalancen på arbejdspladsen (Hartman, 2001). Endvidere har Corona blandt andet resulteret i, at flere arbejder hjemmefra, hvorfor hjemmekontorer er blevet mere udbredt, hvilket ligeledes giver mulighed for større invasioner, idet at grænsen mellem det personlige og det professionelle liv bliver mere og mere sløret. Derudover er der et væld af computerovervågningsprodukter, som giver ledere mulighed for at spore internetbrug, observere downloadede filer, filtrere websteder, begrænse medarbejderadgang til bestemte websteder og vide, hvor meget tid medarbejderne bruger på forskellige websteder (Hartman, 2001). Det er altså vigtigt at vide, at teknologien ikke kun medbringer hensigtsmæssige muligheder for medarbejderne, men også nogle som går ind og påvirker deres følelse af autonomi, dog er det værd at have Kranzbergs første lov i mente, idet den siger “Kranzberg’s First Law reads as follows: Technology is neither good nor bad; nor is it neutral” (Kransberg, 1986, s.545). Det er altså ikke teknologien, som skaber de etiske problemer, men nok nærmere en forkert brug af den. Endvidere er det ikke disse former for overvågningsteknologier, som har relevans for dette speciale, idet disse ikke medvirker til skabelsen af potentialet for kreativitet, dog er det stadig vigtigt at pointere, at de findes og at de er en lige så stor del af den teknologisk udvikling.

TEKNOLOGIEN I PRAKSIS

Efter at have fået en generel forståelse af teknologiens indvirkning på arbejdsmarkedet samt hvordan den kan påvirke potentialet for kreativitet, er det nu relevant at få et mere konkret billede af de teknologier, der bruges i de forskellige kreative erhverv. Målet er dermed at få et indblik i de specifikke

fags brug af teknologier, hvilke teknologier de bruger i forbindelse med den kreative proces samt hvilke digitale teknologier lederen typisk bruger. Et eksempel på dette, kommer fra mine erfaringer i forbindelse med mit praktikforløb i en arkitektvirksomhed. Her oplevede jeg blandt andet, hvordan arkitekterne brugte digitale teknologier som Revit og Enscape i forbindelse med deres typiske arbejdsopgaver samt hvordan de brugte teknologier som VR i forbindelse med den kreative proces. Derudover fik jeg også et indblik i lederens brug af digitale teknologier som EasyProject, til tidsregistrering og projektstyring af medarbejdernes opgaver. Det er indblik som disse, der vil være med til at give digital kreativ ledelse flere konkrete teknologiske værktøjer til facilitering af potentialet for kreativitet, hvorfor det altså vil være det næste step i forbindelse med at få en dybere forståelse af teknologien, som domæne.

TEKNOLOGI OPSUMMERING

Den ovenstående gennemgang af 'Teknologi' har givet mig en forståelse af teknologiens mulige indflydelse på en organisation samt medarbejderne deri, hvilket ligeledes har bidraget til udførelsen af digital kreativ ledelse. I nedenstående figur 11 er der visuelt præsenteret nogle af de teknologiske elementer, som har bidraget til modellen. Figuren illustrerer endvidere, hvordan nogle elementer kan optræde flere steder i modellen som eksempelvis 'Kodificering'. Dette skyldes at kodificering af organisationens vidensbase både vil kunne optimere organisationens viden således, at den bliver let forståelig og tilgængelig for dem der skal bruge den, hvilket ligeledes påvirker medarbejdernes kreativitet positivt, idet medarbejderne vil kunne tilgå information som vil gavne deres ekspertise (domain-relevant skills). De andre elementer, som ikke er ekspliciteret i figur, men som bidrager til forståelsen af digital kreativ ledelse vil blive fremvist i et senere afsnit.





Figur 11 Visuel præsentation af begrebernes bidrag til digital kreativ ledelse

Teknologiens rolle i den kreative proces anses ud fra ovenstående som værende et vigtigt element, specifikt, gennem sin evne til at forbinde medarbejdere, kodificere viden samt øge organisations grænseskrydsende kapacitet, hvilket udgør en vigtig drivkraft for en øget kreativ handling. Derudover faciliterer teknologien digital modenhed i organisationer, som kan understøtte og muliggøre realisering af virksomhedens strategier og arbejdsopgaver på en fleksibel og sikker måde. Med andre ord udvider teknologien mulighedsrummet for ledelse og kreativitet, hvorfor det er relevant at se nærmere på, hvilket spørgsmål man skal stille sig selv i forhold til brugen af digitale teknologier. For dette domæne er det vigtigt at få svar på, hvad skal teknologiens rolle være i organisationen, samt hvordan teknologien kan optimere arbejdet i den pågældende opgave, hvorfor spørgsmålet lyder som følgende:

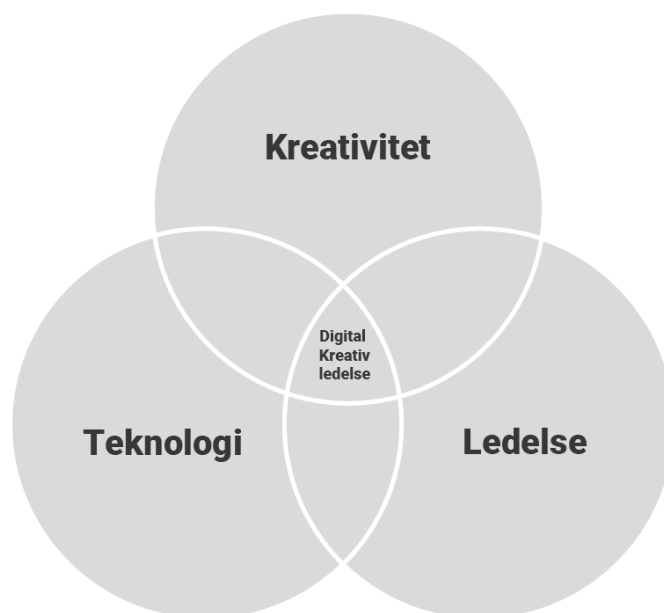
Hvordan skal teknologien understøtte det fysiske og virtuelle arbejdsmiljø i organisationen, for at forbedre potentialet for kreativitet?

KAPITEL 3:

DIGITAL KREATIV LEDELSE

SKABELSEN AF DIGITAL KREATIV LEDELSE

Med udgangspunkt i de tre fremlagte perspektiver Kreativitet, Ledelse og Teknologi, vil jeg fremlægge mit bud på, hvordan disse perspektiver kan hjælpe med at besvare min problemformulering. Dette vil jeg gøre gennem det jeg vil kalde digital kreativ ledelse, som kan antages at være helheden af de tre domæner, hvilket er vist via et venn-diagram (Venn, 1880), hvor de tre domæner er kombineret (Figur 12).



Figur 12 Simpel udlægning af digital kreativ ledelse

Jeg vil dog argumentere for, at denne kobling mellem kreativitet, teknologi og ledelse er en for simple udlægning af selve digital kreativ ledelse, idet man ikke blot kan kombinere tre vidensfelter til at skabe en ny teori uden at se på relationen mellem de tre domæner individuelt. Denne model fremviser altså ikke de tre nye domæner, der kommer, idet man kombinerer kreativitet, teknologi og ledelse. De tre nye domæner medfører overvejelser om de forskelle, der er mellem domænernes sammensætning i forhold til de overlap, del- og fællesmængder, hvorfor jeg ved at anvende modellen som venn-diagram kan forklare om følgende relationer mellem domænerne Kreativitet + Teknologi, Kreativitet + Ledelse og Teknologi + Ledelse, som vist i figur 13.



Figur 13 Dannelsen af de tre overlap

Forståelsen af disse overlap er blandt andet udvundet fra de bidrag, der er blevet refereret til i hvert af de opsummerende afsnit (jf. Kreativitets opsummering; Ledelse opsummering & Teknologi opsummering). Disse bidrag bygger på begreber og de teoretiske forståelser, som er blevet præsenteret i løbet af specialet, hvilket ligeledes har været med til at overbevise mig om, at den ovenstående udlægning af digital kreativ ledelse (Figur 12) var for simpel. Dette vurderer jeg på baggrund af de fællesmængder, der er i de tre domæner, hvilke er præsenteret i nedenstående tabel 3. I tabellen ses de elementer der har bidraget til forståelsen af de overlap der er mellem de tre domæner.

Tabel 3 Teoretiske bidrag til skabelsen af digital kreativ ledelse

	Kreativitet + Ledelse (Mobilisering)	Kreativitet + Teknologi (Facilitering)	Ledelse + Teknologi (Optimering)	Digital Kreativ Ledelse
Kreativitetsdomænet				
Specialets definition på kreativitet				X
Domain relevant skills				X
Creative thinking skills	X	X		
Context / Slægtskab / Press / Audience / Affordance				X
Amotivation				
Ekstrinsisk motivation				X
Intrinsisk motivation	X	X		
Autonomi				
Ledelsesdomænet				
Informationsrollen				X
Beslutningsrollen				X
Interaktionsrollen				X
Diagnostic control			X	



	Kreativitet + Ledelse (Mobilisering)	Kreativitet + Teknologi (Facilitering)	Ledelse + Teknologi (Optimering)	Digital Kreativ Ledelse
Interactive control			X	
Boundary systems	X			
Belief systems	X	X		
Anerkendelse	X	X		
Sikkerhedsnet	X			
Flocking				X
Transformationsledelse	X	X		
Transaktionsledelse				X
Selvledelse	X	X		
Kreativitetsledelse				X
Interaktionsevne				X
Social og følelsesmæssig kompetence	X			
Centralisering				X
KEYS (specifikke kategorier)				X
(Challenge)	X			
(Freedom)	X	X		
(Resources)				X
(Work-group features)	X		X	
(Supervisory encouragement)	X			
(Organizational support)	X	X		
Teknologidomænet				
Forbinde og aktivere medarbejdere				X
Kodificere organisationens vidensbase		X	X	
Græsekrydsende kapacitet		X		
Modvirker produktionsblokering	X			
Modvirker evalueringsangst	X			

Det er i helheden af disse overlap, som jeg vil argumentere for, udgør digital kreativ ledelse og ikke blot sammensætningen af kreativitet, teknologi og ledelse, idet man eksempelvis ikke har brug for al

viden inden for teknologi til at kunne udføre digital kreativ ledelse, men nærmere viden om, hvordan teknologien har en indvirkning på ledelse og kreativitet. Dette understreges yderligere i placeringen af Digital kreativ ledelse, som er placeret i midten af venn-diagrammet, hvilket er med til at beskrive, hvordan digital kreativ ledelse ikke dækker domænerne fuldstændigt. Det er derfor først ved indførelsen af overlappende mellem de tre hoveddomæner at digital kreativ ledelse bliver fællesmængden af den samlede kobling.



Figur 14 De tre domæner og deres overlap

Digital kreativ ledelse har dermed den primær funktion at optegne grænserne for de forskellige domæners overlap samt de fællesmængder de måtte have. Det er altså ikke kun fællesmængderne i overlappene, der er interessante og brugbare i forhold til forståelsen af digital kreativ ledelse, men også den del af det samlede domæne, som i de pågældende situationer bliver udeladt. Dette vil være fokuset for de kommende afsnit, hvor jeg vil beskrive de forskellige overlap.

FACILITERING

Det første overlap er mellem kreativitet og teknologi, hvilket fokuserer på det tilhørsforhold, der er mellem de to domæner samt, hvordan teknologien kan bidrage til kreativitet, hvorfor dette overlap fremover vil blive refereret til som *facilitering*. Facilitering betyder, at man gør brug af en teknik, hvis formål er at gøre det lettere at udrette det, der ønskes. Ligeledes er en facilitator en ordstyrer, der vejleder en gruppe ved at styre formen på deltagernes samtale og deres interaktion end selve indholdet (Hunter, 2009). Teknologien skal derfor ses som en facilitator, der via sine digitale muligheder rammesætter formen for interaktionen mellem medarbejderne. Dette afsnit vil derfor forklare yderligere, hvordan jeg er kommet frem til det nedenstående overlap.



Figur 15 Facilitering

Beskrivelsen af hvad dette overlap bygger på kommer blandt andet på Dewetts (2003) udlægning om, hvordan teknologien kan bidrage til kreativitet gennem eksempelvis domænerelevant viden (jf. Teknologiens rolle). Teknologien kan netop forbedre den mængde domænerelevant viden, som en medarbejder kan trække på, idet teknologien kan holde medarbejderne opdateret med nye viden indenfor deres felt, hvilket vil hjælpe dem med at forstå, ændre og adoptere deres kreative arbejde. Det mest centrale i forhold til overlappet, facilitering, er dog teknologiens evne til at understøtte den kreative proces, hvilket eksempelvis ses i måden, hvorpå et software program som miro.com kan gå ind og facilitere en brainstorm. Brainstorming er en kreativitetsteknik, der sigter på at skabe et kreativt miljø, hvor alle tænkelige idéer til en given opgave kan fremlægges (Osborn, 1957), hvorfor det især er vigtigt for den digitale teknologi, som skal understøtte dette, at den ikke sætter grænser for hverken indholdet eller mængden af idéer. Derudover er det vigtigt, at den digitale teknologi giver alle, deltagere

de samme muligheder for at integrere med systemet for ikke at forskelsbehandle deltagerne eller fratage deltagernes frihed hvilket begge kan gå ind og påvirke deres følelse af autonomi. Endvidere viste den førnævnte brainstorming-forskning (jf. Teknologiens rolle), hvordan der opstod flere udfordringer i forbindelse den traditionelle ansigt-til-ansigt brainstorming frem for den digitale brainstorming. Der blev blandt andet fremvist, hvordan den digitale brainstormings reducerede produktionsblokering, idet idéer registreres elektronisk, hvorfor deltagerne netop har mulighed for at svare anonymt, hvilket vil reducere den mulige frygt der kunne være ved at blive bedømt ud fra sin idé (Dewett, 2003). Det er derfor relevant for lederen at stille sig selv dette spørgsmål inden teknologien bruges til at facilitere kreativitet:

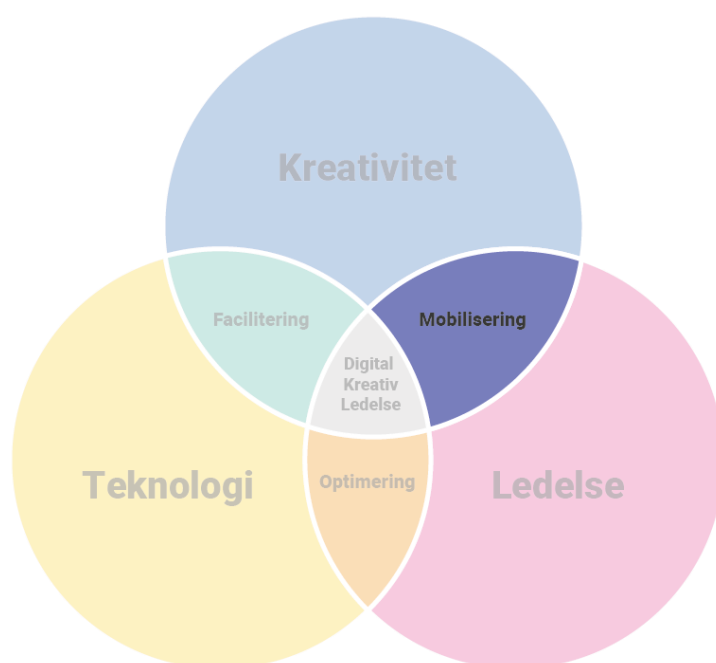
Hvordan skal teknologien bidrage med til faciliteringen af medarbejdernes kreativitet?

Hertil kunne mulige bidrag eksempelvis være det førnævnte anonymitet i forhold til brainstormingsprocessen, mobilitet i forhold til hurtigt at kunne flytte og manøvrere i store mængder af kreative idéer eller måske et værktøj til at præsentere en kreativ idé visuelt. Derudover kan teknologien også åbne op for muligheden for en mere geografisk spredt kreativitetsproces, da folk fra hele verden kan deltage i samme kreative proces blot gennem anvendelsen af den digitale teknologi. Endvidere vil teknologien også kunne bidrage til den enkelte medarbejder, gennem eksempelvis motivation, idet teknologien kan være med til at skabe en interesse eller tilfredshed, hvilket ifølge Amabile (1998) kan påvirke medarbejderens intrinsiske motivation.



MOBILISERING

Det andet overlap er mellem kreativitet og ledelse, hvilket omhandler, hvordan lederen kan påvirke medarbejdernes kreativitet, hvorfor dette overlap fremover vil blive refereret til som *mobilisering*. “Leadership over human beings is exercised when persons with certain motives and purposes mobilize, in competition or conflict with others (...) to arouse, engage and satisfy the motives of followers” (Burns, 1978, s.18). Det er altså lederens rolle at skulle mobilisere medarbejderne ved at fastslå det endelige mål, men samtidig give medarbejderne nok handlingsrum til at udtænke deres egen vej derhen (Goleman, 2000). Mobilisering i dette overlap betyder derfor, at lederen skal gøre det klart for medarbejderne, hvad målet for den givne opgave er samt hjælpe dem til at opnå kreativitet, men uden at styre, hvordan de kommer frem til målet. Dette afsnit vil derfor forklare yderligere, hvad der ligger til grund for dette overlap.



Figur 16 Mobilisering

Overlappet, mobilisering, dækker over, hvordan lederen kan påvirke medarbejdernes kreativitet. Dette kan man eksempelvis gøre gennem motivation, hvilket ligeledes bliver betegnet som det vigtigste komponent i målet om at opnå kreativitet (jf. Amabile's kreativitetsteori). Måden hvorpå man eksempelvis kan påvirke medarbejdernes motivation er ved at give dem følelsen af autonomi. Dette kan man eksempelvis gøre gennem centralisering eller selvledelse. Fælles for dem begge er, at de giver medarbejderen mere ansvar og beslutningskræft, hvilket ligeledes bidrager til en fladere arbejdsstruktur i organisation (Dewett, 2003; Johannessen & Olsen, 2009). Dette betyder, at medarbejderne har et større handlerum og ikke føler sig fastlåst af regler og normer, som vil fratage deres autonomi. Endvidere kan

lederen ligeledes påvirke medarbejdernes motivation gennem ekstrinsiske reguleringer. Intrinsisk motivation vil altid være at foretrække, dog ville det være meget usandsynligt, hvis en organisations medarbejder altid var intrinsisk motiveret for alle arbejdsrelaterede opgaver, hvorfor ekstrinsisk motivation kan være en relevant motivationskilde. Afhængig af situationen, vil det være muligt at bruge nogle af de fire reguleringer af ekstrinsisk motivation. Eksempelvis vil lederen gennem identified regulation kunne forklare vigtigheden af en opgave for muligvis at motivere medarbejderne til at forstå eller føle behovet for at udføre en opgave.

En anden måde, hvorpå lederen kan mobilisere kreativitet er gennem systemisk kreativitet. Systemisk kreativitet omhandler at bygge videre på den enkelte medarbejders kreativitet. ”Systemisk kreativitet skal altså gennemsyre hverdagen i virksomheden, fremme idéudvikling, øge glæden og læringen og derigennem bidrage til kontinuerlige konkurrencefordele” (Egen oversættelse (Johannessen & Olsen, 2009, s.275)). Dette kræver en leder, der forstår at organisere og lede virksomheden som et kreativt system, med det formål at øge værdiskabelsen for både kunderne og medarbejdere af organisationen, hvilket vil sige at lederen skal fokusere på, de førnævnte fire P’er eller fem A’er, da disse har en afgørende effekt på kreativiteten i en organisation (jf. Kreativitetsledelse). Målet med brugen af systemisk kreativitet, er derfor at fremme medarbejdernes kreative præstation og til at gøre dette kan man fokusere på de førnævnte seks punkter som Amabile (1998) fremviser i sin artikel “How to kill creativity” (jf. Ledelse opsummering). Eksempelvis ved ‘Person’/’Actor’, kan kategorierne, challenge, freedom og supervisory encouragement inddrages som fokuspunkter til at fremme potentialet for kreativitet. For at være mere konkret, bør lederen eksempelvis matche medarbejderne med de rigtige opgaver, hvilket vil sige, at opgaverne skal passe til medarbejdernes ekspertise og deres evner inden for kreativ tænkning, samt tænde deres intrinsiske motivation. Derudover bør de få frihed til selv at finde ud af, hvordan de vil klare opgaven, og dermed ikke overvåges gennem hele processen, men blot blive støttet undervejs (Amabile, 1998). Man kan derfor med fordel stille sig selv, dette spørgsmål, som enten ansat eller leder:

Hvori findes potentialet for kreativitet i forhold til den pågældende opgave?

Formålet med spørgsmålet er at finde frem til, hvad medarbejderen har brug for, i målet om at få det største potentiale for kreativitet. Underliggende for spørgsmålet findes gennemgangen af de fire P’er/fem A’er samt KEYS, som tilsammen skal agere som fokuspunkter for, hvor tiltag kan laves.



OPTIMERING

Det tredje og sidste overlap er mellem domænerne teknologi og ledelse. Dette overlap omhandler, hvordan teknologien kan gå ind og supplere lederen i de daglige arbejdsopgaver, hvorfor dette overlap efterfølgende vil blive refereret til som *optimering*. Med optimering henvises der til “de interne processer, hvor IT og digitale teknologier (...) anvendes til at effektivisere og optimere disse.” (Kræmmegaard, 2018, s.12). Målet med dette er ikke blot at give lederen værktøjer til hurtigere at kunne klare sine egne arbejdsopgaver, så der vil være mere tid til at lede, men også at give hele organisationen et teknologisk fundament, som er solidt og sikkert, men samtidig sikre, at alle i organisationen kan arbejde agilt. Dette afsnit vil derfor forklare yderligere, hvad der ligger til grund for dette overlap.



Figur 17 Optimering

Beskrivelsen af dette overlap bygger på blandt andet på, hvordan IT er blevet del af kernen i mange organisationer, hvorfor det ligeledes er blevet en del af lederens opgave at forholde sig til, hvordan IT spiller strategisk rolle, samt hvordan det påvirker organisationen (Kræmmegaard, 2019; Weill & Woerner, 2018). Det vil sige, at det er lederens opgave at kunne se og forstå fordelene ved nye digitale teknologier samt acceptere, at det muligvis for nogle medarbejdere kan betyde en forringelse og besværliggørelse af måde, hvorpå opgaverne løses, men at dette dog kun er for en periode. Dette er dog nemmere når ens ‘IT-arkitektur’ er solidt bygget op (Kræmmegaard, 2019). IT-arkitektur skal forstås som organisationens teknologiske fundament, hvilket Kræmmegaard beskriver som følgende: “Helt forenklet sagt kan man forestille sig IT-arkitekturen som et hus med to kælderetager.” (Kræmmegaard,

2019, s. 93) Det betyder at man på det nederste niveau har alt det man sjældent har behov for at lave om på. Dette er nødvendige teknologier, men som stort set passer sig selv. Et eksempel til dette kunne være en organisations kundekartotek eller leverandører. Den øverste del af kæderen dækker over det man ikke har brug for så tit, men som det er nogenlunde let at komme til, hvis noget skal ændres. Dette kan eksempelvis være organisationens kunderelaterede processer, såsom kundeservicesystemer, da det ofte er noget, som er unikt for organisationen. I stuen findes det, som bruges dagligt, hvorfor det også bliver omtalt som innovationslaget eller præsentationslaget (Kræmmegaard, 2019). Det involverer teknologier, der anses som værende 'plug-and-play', da det er systemer, som er nemme og hurtige at ændre på (Kræmmegaard, 2019; Weill & Woerner, 2018). Det er især lederens opgave at finde de nye digitale teknologier, som kan optimere organisationen samt den kreative proces. På samme vis er det lederens opgave gennem transformationsledelse at etablere de nye digitale teknologier (jf. Transformations- og transaktionsledelse). Man kan derfor med fordel spørge sig selv følgende:

Hvori skal teknologien optimere organisationens arbejdsopgaver og processer?

Målet med dette spørgsmål er at presse sig selv til at opsøge nye teknologier, med den intention om, at den skal optimere organisationen arbejdsopgaver og processer, hvorfor spørgsmålet er opstillet med et 'skal' og ikke 'kan'. Man er dermed forpligtet til at undersøge og afprøve mulige digitale teknologiers evne til at optimere arbejdsopgaver og processer og ikke blot snakke om, hvor teknologien kan optimere disse. På denne måde er det altså ikke sikret, at teknologien vil optimere ens organisation, dog vil jeg argumentere for at det er vigtigere at fejle i forsøget på optimere og lære fra det, end ikke at forsøge. Dette bygger jeg blandt andet på transformationsledelse, som skriver at ledere skal stimulere medarbejderne intellektuelt ved hele tiden at stiller medarbejderne over for nye udfordringer (Martinsen, 2008) samt digital ledelse, hvor formålet er at skabe og/eller opretholde digital modenhed i organisationen samt føre en agil arbejdsstruktur. (Kræmmegaard, 2018; 2019). Alt sammen er noget som afprøvning af nye digitale teknologier vil kunne bidrage til. Derudover beskriver flere forskere ligeledes, hvordan det er vigtigt, at lederen og medarbejderne ikke er bange for at fejle (Amabile, 1998; Sternberg, 1999; Mintzberg, 2009/2010) da dette vil ødelægge motivationen. Dog vil jeg ligeledes pointere at nye teknologier ikke bør afprøves for hver ny arbejdsopgave, men at man blot er opmærksom på teknologiens muligheder og man periodevis afprøver om disse kan optimere noget i organisationen.



KAPITEL 4:

BIDRAG



I dette kapitel beskriver jeg, hvordan Digital kreativ ledelse bidrager til feltet ved at vise, hvordan modellen helt konkret fungerer på makro- og mikroplan. Afsnittet fokuserer derfor på, hvordan strategi og kreativitet kommer i spil samt hvordan ledere kan bruge denne model, til at skabe potentialet for kreativitet.

MAKROPLAN

Efter at have beskrevet modellens relation mellem de tre domæner samt givet et indblik i de tre domæner, vil jeg argumentere for, at denne model ikke blot rummer muligheden for at forklare aspekter af praksis, men også har potentialet for at agere som et praktisk redskab i målet om at opnå digital kreativ ledelse. Dette gør den ved at præsentere en referenceramme af mulige domænespecifikke teorier og metoder, samtidig med at stille spørgsmål til både situationsanalyse og udformning af strategi, hvilket gør, at modellen kan bruges til at formgive en mulig praksis i en organisation på et helhedsorienteret plan. Modellen skal derfor kortlægge samt formgive en plan, der kan bruges som retorisk hjemmel i målet om at skabe potentialet for kreativitet i en arbejdsmæssig henseende. Det primære mål med anvendelsen af denne model er at skabe potentialet for kreativitet til en given opgave i organisationen, hvorfor man på sin vis altid bør have fokus på kreativitet, hvilket har resulteret i denne tre trinsproces. I det første trin 1) analyseres den pågældende situation, hvilket eksempelvis omhandler organisationens værdier, kundens værdier (afhængig af situation), det ønskede mål for opgaven samt organisationens KEYS. Ved afslutning af dette trin kortlægges, hvori potentialet for kreativitet skal findes. I trin 2) formgives der en plan for, hvordan dette potentiale opnås, ved at man primært bevæger sig mod kreativitet i modellen, hvilket resulterer i følgende fokuspunkter (Ledelse → Kreativitet), (Teknologi → Kreativitet), (Teknologi → Ledelse → Kreativitet) og (Ledelse → Teknologi → Kreativitet). Et eksempel på sidstnævnte kunne være at man, som ledere, stiller sig selv følgende spørgsmål: Hvordan kan, jeg som leder, bruge teknologi til at facilitere kreativiteten? Hvortil svaret kunne findes ved at lederen vurderer, hvilke behov medarbejderne har i målet om at kunne optimere brugen af teknologier til at facilitere kreativiteten blandt medarbejderne. I trin 3) etableres der en argumentation af planens holdbarhed ved at se på det mulige potentiale for kreativitet. Ved en mulig accept eller afvisning af planen vendes der tilbage til det første trin, for igen at forholde sig til den eksisterende situation, med det formål at beslutte den næste handling. Dette trin bygger på Amabiles ‘The Componential Theory of Creativity’-model, hvor man i modellens sidste fase vurderer om løsningen er den rette, hvor den enten afsluttes eller vender tilbage til et tidligere trin.

For at kunne gøre dette er det blandt andet vigtig, at man som leder:

- er opdateret på teknologiske tendenser inden for ens felt
- er opdateret på og kan mobilisere forskellige ‘creative thinking’ metoder
- har et godt kendskab til sine medarbejder, for at kunne motivere, udfordre samt danne gode arbejdsgrupper.





MIKROPLAN

Til at vise mere konkret, hvordan denne model vil fungere i en organisation, opstiller jeg et eksempel på en mulig heuristisk opgave som en organisation ville få, hvoraf brugen af denne model forklares ud fra.

En familie kommer til et arkitektfirma med intentionen om at få tegnet deres drømmehus.

Dette eksempel tager inspiration fra en nogle af de opgaver jeg observerede i forbindelse med mit praktikforløb i en arkitektvirksomhed, hvorfor det er, at jeg kender til processen. Endvidere anses arkitekt for et kreativt erhverv (jf. Indledning), hvorfor denne model ligeledes kan bruges i dette erhverv. Processen starter med det første møde, hvor arkitektvirksomhedens formål er at få et indblik i, hvilke behov og ønsker kunden har for sit kommende projekt. Her vil det ofte være tegnestuelederen samt chefen af virksomheden, som tog dette første møde, hvor også de ville dele deres umiddelbare tanker og idéer til eksempelvis placering, design og materialer. Endvidere vil der i det første møde aftales, hvordan den efterfølgende proces vil forløbe, i forhold til hvilken slags type projekt kunden ønsker, heraf er der tre muligheder skitseprojekt, myndighedsprojekt og hovedprojekt. For dette eksempel fokuserer jeg kun på et skitseprojekt, da det udelukkende er her, hvor den kreative proces finder sted, hvilket er den del som digital kreativ ledelse er målrettet mod.

Efter det første møde går den reelle proces i gang, hvor tegnestuelederen analyserer den pågældende situation, hvor der blandt andet fokuseres på kundens ønsker og behov samt hvilken en af lederens medarbejdere, som passer bedst til den pågældende opgave blandt andet også i forhold til KEYS. Lederen skal altså her vurdere ud fra de rammer som kunden har sat for opgaven, hvem af medarbejderne, som vil passe bedst til opgaven ved eksempelvis at spørge sig selv, hvem ville denne opgave være en passende udfordring til? Endvidere vil det eksempelvis være her, at lederen skulle vurdere, hvilke medarbejdere, som skulle løse denne opgave sammen, men dette var aldrig tilfældet i forhold til arkitektopgaver af familiehuse. Når den rette medarbejder til opgaven er fundet, indledes trin to, hvori overlevering af opgaven samt de første kreative idégenereringsprocesser finder sted. Her sidder lederen og medarbejderen og snakker om sammensætningen for opgaven, hvori der blandt andet bliver udvekslet nogle tidlige idéer med hinanden om, hvordan denne opgave kunne løses. Her kunne et program som miro.com eksempelvis blive brugt som et virtuelt brainstormings board, eksempelvis med billeder af tidlige skitser, mulige materialer samt en liste af kundens behov. Efterfølgende bliver det medarbejderens opgave at fuldende denne opgave, hvilket betyder at medarbejderen får frihed til at udføre opgave på sin egen måde, hvori at medarbejderen selv skal have den efterfølgende kontakt til kunden, i forhold til at få skabt det helt rigtige hus til netop dem. Lederens opgave fremover bliver derfor blot at guide medarbejderen til selvledelse samt agere som støttende og anerkendende lederfigur.

Dog skal lederen selvfølgelig gribe ind, hvis der er mistanke om at projektet eksempelvis ikke kan lade sig at gøre eller hvis tiden for opgaven begynder at skride. Til at holde øje med tidsplanen gjorde den pågældende arkitektvirksomhed brug af et system, der hedder EasyProject, som er en Cloud-løsning til tidsregistrering og projektstyring. Ved brugen af denne digitale teknologi kan alle i organisationen se, hvem der sidder med hvilke opgaver, samt hvor langt de er i processen. I forhold til den kreative proces, så vil den valgte medarbejder begynde at tegne huset, hvilket vil blive gjort i digitale programmer som Revit og Enscape. Revit fungerer som arkitektens tegnebræt, hvortil Enscape laver en 3D-rendering af det som bliver tegnet i Revit, så man kan se hvordan bygningen vil tage sig ud i virkeligheden. Arkitekten tegner så sit bud på, hvordan opgavens kan løses, hvilket blandt andet bliver bedømt ud fra de fem A'er. Derefter påbegyndes trin tre, hvor familien kommer til et opfølgende møde, hvor produktet/huset bliver fremvist via de 3D-rendering der er lavet af deres kommende hus. Derudover giver Enscape familien mulighed for at opleve deres hus i virtual reality. De kan altså opleve, hvordan deres kommende hjem vil se ud, inden det første spadestik overhovedet er taget. Her vil der ofte være nogle ændringer, idet teknologien gør, at de helt præcis kan se om eksempelvis en væg skal rykkes en halv meter tilbage for at give dem et bedre udsyn fra køkkenet, hvilket kan blive gjort imens de er i VR. Hvis der er større ændringer, vil der blive aftalt et ekstra møde, hvortil medarbejderen vender tilbage til trin to for at finde en anden løsning. Denne proces mellem kunden og medarbejderen vil gentages indtil en endelig beslutning er taget om det færdige produkt, hvortil den kreative proces ligeledes høre op. Et specifikt eksempel af dette oplevede jeg i mit praktikforløb, hvor en kunde havde et ønske om, at husets facade skulle tegnes først og dermed rammesætte resten af huset, hvilket resulterede i mange møder, hvor selv kunden kunne se via brugen af VR at det ikke fungerede. Dette stod på længe, hvorfor arkitektens motivation for denne opgave forsvandt indtil at lederen greb ind og tog en opfordrende snak med kunden om en mulig genstart af projektet, hvor medarbejderen fik mere frihed til at tegne huset på baggrund af deres behov og ikke facaden, hvilket gjorde at medarbejdere fik motivation til at færdiggøre opgaven. Tegningerne blev efterfølgende godkendt af kunden og de blev overleveret til bygningskonstruktørerne, hvoraf den kreative proces blev afsluttet.

Afslutningsvis vil jeg dog pointere at der er ingen empirisk undersøgelse af denne model på nuværende tidspunkt, hvorfor man bør anse modellen som et teoretisk bud, hvorpå udforskningen af potentialet for at arbejde med digital kreativ ledelse i praksis udformes. Det næste step, herefter vil derfor være at afprøve modellen i praksis, med henblik på at vurdere anvendelsen af digital kreativ ledelse i praksis. Dermed er modellen i den nuværende udformning, specialets endelige syntese, der et konstrueret teoretisk redskab til at analysere og udforme grundlaget for digital kreativ ledelse i praksis



KAPITEL 5:

AFSLUTNING

KONKLUSION

Hvordan kan teknologier og ledelsespraksisser skabe potentialet for kreativitet? Ud fra en teoretisk konstruktion af digital kreativ ledelse, kan jeg konkludere, at et samspil mellem flere forskellige teknologier og bestemte ledelsespraksisser kan skabe potentialet for kreativitet i en organisatorisk kontekst. Endvidere bygger digital kreativ ledelse på flere teorier, som alle er målrettet om at fremme kreativitet enten eksplicit eller implicit, hvorfor jeg ligeledes kan konkludere, at dette rammeværk har teoretisk hjemmel for at kunne skabe potentialet for kreativitet. Digital kreativ ledelse bygger blandt andet på positiv ledelse, som inddrager forskellige ledelsespraksisser, der mobiliserer den kompetence, kreativitet og energi, som medarbejderne besidder, hvilket sammen med indførelsen af de rette teknologiske redskaber som VR eller Miro.com, vil dette ud fra en teoretisk overbevisning kunne facilitere potentialet for kreativitet. Endvidere kan jeg konkludere vigtigheden af medarbejderens motivation og især intrinsisk motivation i situationer, hvor kreativitet ønskes. Jeg kan dog ikke konkludere, at dette er den endelige version digital kreativ ledelse, da jeg ikke afprøvet modellen i praksis, hvorfor dette vil blot er min første iteration af modellen. Derfor åbner dette speciale op for videre forskning om digital kreativ ledelse, hvor det næste step i denne proces vil være at afprøve modellen i praksis. Her vil målet været at få en større forståelse af de konkrete teknologier, som bliver brugt i de forskellige kreative erhverv samt hvordan indførelsen af digital kreativ ledelse fungerer i praksis. Hertil vil det være relevant at finde ud af, hvordan ledere vil opleve denne model samt om de vil kunne genkende det teorien bag digital kreativ ledelse foreslår i forbindelse med deres eget arbejde eller de måske kunne bidrage til en dybere forståelse af netop digital kreativ ledelse.

LITTERATURLISTE

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "The Social Psychology of Creativity."* Westview Press.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87, 186.

Amabile, Teresa M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52–61, 147.

Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). “*Creativity and the role of the leader*”. *Harvard Business Review*. Lokaliseret 17. Marts 2022 1-11

Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning, *Research in Organizational Behavior*, Volume 36, 157-183, ISSN 0191-3085, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>.

Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2002). Organisationsteoriens klassikere – fra Taylor og Weber til Simon og Drucker. Handelshøjskolens Forlag (pp. 1-67).

Bovbjerg, K. M. (2001). Følsomhedens Etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management. Forlaget Hovedland. (pp. 182-219).

Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper Colophon Books

Corazza, G. E. (2016). Potential originality and effectiveness: The dynamic definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 28(3), 258–267. doi:10.1080/10400419.2016.1195627

Corazza, G. E. & Glăveanu, V. P. (2020). Potential in Creativity: Individual, Social, Material Perspectives, and a Dynamic Integrative Framework, *Creativity Research Journal*, 32:1, 81-91, DOI: 10.1080/10400419.2020.1712161

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollinsPublishers. pp.21-127

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).

Dagenais-Desmarais, V. , Forest J., Girouard, S. & Crevier-Braud, L. (2014). The Importance of Need-Supportive Relationships for Motivation and Psychological Health at Work. In Weinstein, N. (Eds.), *Human motivation and interpersonal relationships: theory, research, and applications*. (pp. 263-278) Dordrecht ; New York: Springer.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2015). Self-Determination Theory. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2, 486–491. DOI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.26036-4

Dewett, T. (2003). Understanding the Relationship Between Information Technology and Creativity in Organizations, *Creativity Research Journal*, 15:2-3, 167-182, DOI: 10.1080/10400419.2003.9651410

Finnemann, N. O. (2005): "Internettet i mediehistorisk perspektiv", Samfundslitteratur.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 4, 331–362. DOI: 10.1002/job.322

Gibson J. J. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results, *Harvard Business Review*.

Glăveanu, V. P. (2013). Rewriting the language of creativity: The five A's framework. *Review of General Psychology*, 17 (1), 69-81. doi:10.1037/a0029528

Guilford, J.P. (1950) Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454

Hartman, L. P. (2001). Technology and ethics: Privacy in the workplace. *Business and Society Review*, 106(1), 1–27. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00099>

Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour. Managing the Individual at Work*. SAGE Publications Ltd. (pp. 13-186).

Houghton, J. D. & Yoho, S. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, nr. 4, S. 65-83.

Hunter, D. (2009). *The art of facilitation: The essentials for leading great meetings and creating group synergy*. Jossey Bass Wiley.

Ind, N. & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95. doi:10.1108/ 09555341311287754

Isaksen, S. G., Dorval, K. B., & Treffinger, D. J. (2011). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change* (3rd ed.). SAGE Publications. 1-52

Isaksen, S. G., Stein, M. I., Hills, D. A., & Grayskiewicz, S. S. (1984). A proposed model for the formulation of creativity research. *The Journal of Creative Behavior*, 18(1), 67–75. doi:10.1002/j.2162-6057.1984.tb00991.

Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2009) *Positivt lederskap: Jagten på de positive krefrene*. Bergen: Fagbokforlaget AS. (pp.1-13).

Koen, P.A., Ajamian, G. M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis S., Johnson, A., Puri, P. & Seibert, R. (2002.) Fuzzy-Front end: effective methods, tools and techniques. In: P. BELLIVEAU; A. GRIFFIN; S. SOMERMEYER (eds.), *PDMA Toolbook 1 for New Product Development*. Hoboken, John Wiley and Sons, p. 5-35.

Kranzberg, M. (1986). Technology and history: "kranzberg's laws." *Technology and Culture*, 27(3), 544-560. <https://doi.org/10.2307/3105385>

Kristensen, A. R. & Pedersen, M. (2013). Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning. København: Gyldendal.

Krogh, Georg & Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro. (2000). Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation / G. von Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka. (pp.3-18)

Kræmmergaard, P. (2018). Digital Ledelse -hvilket mindset kræver det af dig som leder?. *FTF dokumentation*, 7, 3-20

Kræmmergaard, P. (2019). Digital Transformation: 10 evner din organisation skal mestre - og 3 som du har brug for. Djøf Forlag. (pp.91-106)

Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, nr.12, S. 684-695.

Lill, P., Wald, A. and Munck, J.C. (2021), "In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 919-950. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0329>

Martinsen, Ø. L. (2008) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. (pp. 38-54, 111-127, 142-165, 408-435)

Merchant, K.A. and Van der Stede, W.A. (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Pearson Education, Harlow. pp. 3-20

Mintzberg, H. (2010). *Managing* (A. Rosenberg, Trans.). L&R Business (Original work published 2009). (pp. 1-139)

Osborn, A. F. (1957). *Applied imagination* (1st edn.). New York: Scribner. pp. 227-247

Ouchi, W.G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, pp. 833-848

Pearce, C. L., & Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, nr. 2, S.130-140.

Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (pp.1-29)

Pihl-Tingvad, S. (2012). Ledelse af videnarbejdere – Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. *Tidsskriftet Dansk Sociologi*, nr. 3/23, S. 49-77.

Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985). *How Information Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review.

Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55–77. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005>

Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan*, 42, 305–311.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press. (2-29)
- Schauer B., Merholz, P. (2008) "Subject to Change: Adaptive Path on Design", O'Reilly Media
- Simons, R.L. (1995), *Lever of Control*, Harvard University Press, Boston, MA. pp. 3-123
- Sternberg, R. J. (Ed.). (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press. pp.3-169, 251-313
- Tanggaard, L. (2008) *Kreativitet skal læres! Når talent bliver til innovation*. Aalborg Universitetsforlag
- Tanggaard, L. & Stadil, C. N. (2016) *I bad med Picasso - sådan bliver du mere kreativ*. Gyldendal
- Tanriverdi, H., Rai, A., & Venkatraman, N. (2010). Reframing the dominant quests of information systems strategy research for complex adaptive business systems. *Information Systems Research*, 21(4)
- 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)
- Venn, J. (1880). "On the Diagrammatic and Mechanical Representation of Propositions and Reasonings". *Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science* 10
- 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).
- Wehner, L., Csikszentmihalyi, M. & Magyari-Beck, I. (1991). Current approaches used in studying creativity: An exploratory investigation, *Creativity Research Journal*, 4:3, 261-271, DOI: [10.1080/10400419109534398](https://doi.org/10.1080/10400419109534398)
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). Is Your Company Ready for a Digital Future? *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 21-25.

Internetkilder

Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2000). Research on work-related stress. European Agency for Safety and Health at Work. (pp. 37-40)

Retrieved April 10, 2022, from

<http://europa.eu.int>

Danske virksomheder er mindre innovative end norske og svenske. (2021). Scm.dk.

Retrieved May 19, 2022, from <https://scm.dk/danske-virksomheder-er-mindre-innovative-end-norske-og-svenske>

IBM Media Relations (s.a.). Steve Tomasco.

Retrieved May 19, 2022, from

<http://www03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>

Kommentar: ”Den nordiske ledelsesstil har sine udfordringer i en global verden”. (n.d.). Borsen.dk.

Retrieved May 23, 2022, from <https://borsen.dk/ledelse/ledelse-organisation/blog/kommentar-den-nordiske-ledelsesstil-har-sine-udfordringer-i-en-global-verden>

Det her er ledelse på den skandinaviske måde. (2017) Berlingske.dk.

Retrieved May 23, 2022, from

<https://www.berlingske.dk/karriere/det-her-er-ledelse-paa-den-skandinaviske-maade>

