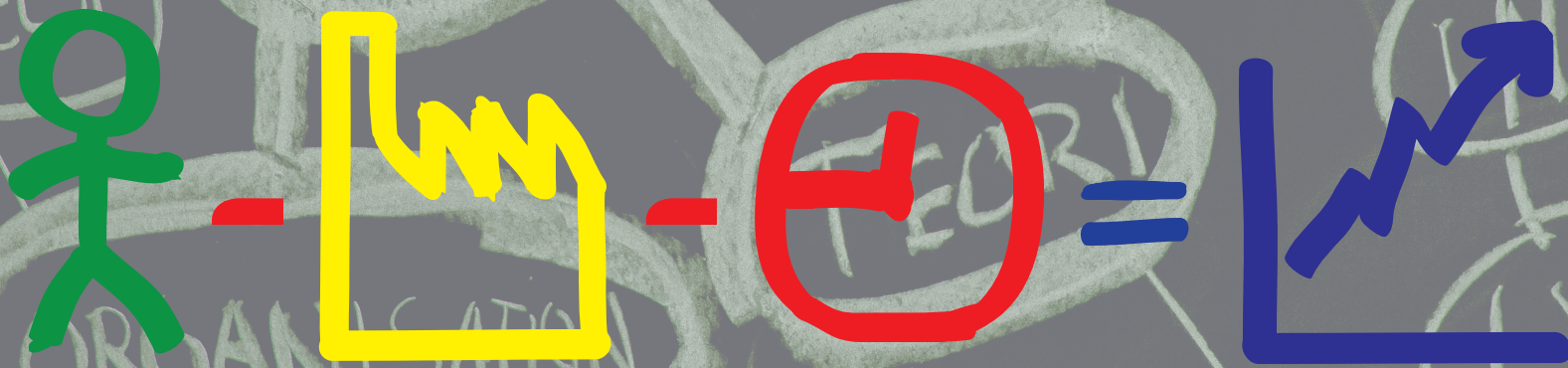
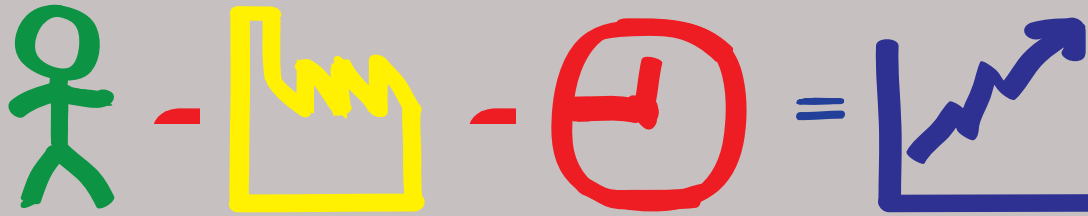


Kreativitetens

rolles



Kreativitetens rebus



Jesper Lilleris Nielsen
Speciale, 10.semester
Medieret kommunikation
Aalborg Universitet, august 2011

Vejleder: Betty Li Melvang Meldgaard

Specialets omfang: 191.829 anslag, svarende til 79,92 normalsider

Indhold

	7	Abstract
		Kapitel 1:
	9	Problemfeltet
	11	Intro
	11	Overblikket...
	12	Kreativitetens Rebus
	13	Konteksten
	13	Humaniora anno 2011
	14	2020
	15	Problemfelt
	16	Problemformulering
		Kapitel 2:
	17	Kreativiteten
	19	Overblikket...
	19	En historisk udvikling
	20	Kreativitet i 2020'erne
	21	Videnskaben
	23	Kreativitetsteori
	23	The System Model of Creativity
	24	P-creative eller H-creative?
	25	Flow & motivation
	27	Pragmatikken
	29	En kreativ metode

		Kapitel 3:
	31	Udfordringen
	33	Product
	36	Delkonklusion
	36	Person
	37	Personlighed
	40	Intelligens
	42	Delkonklusion
	43	Proces
	43	Motivation
	45	Motivation i praksis
	52	Delkonklusion
	52	Press
	53	Micro pres
	54	Macro pres
	55	Ledelsens pres
	56	Delkonklusion
		Kapitel 4:
	57	Resultatet
	59	Konklusion
	60	Implementeringen
	61	Forskelsbehandlingen
	63	Litteratur
	68	Bilag
	69	Bilags CD

Abstract

This thesis is centered around creativity in mediated communication, and has the main purpose of examining an increasing problem of lacking creativity among Danish companies. The intention of the thesis is to identify the problems that occur in connection to creativity in general. The thesis' starting point is a concrete demand for more innovation and creativity in a long-term 2020-plan, and the thesis therefore answers a defined and concrete future problem. In order to identify these problems, it is necessary to create an insight into a complex subject as creativity. In that perspective the focus will be on the historical development, the scientific angle and furthermore theories which in different ways add different aspects to creativity. In addition to this, Mihaly Csikszentmihalyi's flow-theory concerning concentration and Michael J. Apter's approach to motivation will be included, which both are significant in the creative process.

The approach is both scientific and pragmatic, and the section has the purpose of creating a series of tools, making it possible to examine creativity methodically. The analytic part of the thesis is centered around Mel Rhodes' four P's, which focuses on Person, Process, Press, and Product. This thesis examines all four P's in order to create a realistic and useful overview of the different details influencing creativity. Especially, since this is necessary in order to be concrete in relation to the problem statement.

"Product" discusses various definitions of creativity, while "Person" focuses on different describing characteristics of the creative individual. The characteristics are intended to give an insight into the working condition, which the creative individual may request, in order to optimize the possibility of creativity. In "Process" these needs are examined closely, while "Press" is concentrated around the environmental factors which have a negative influence on creativity.

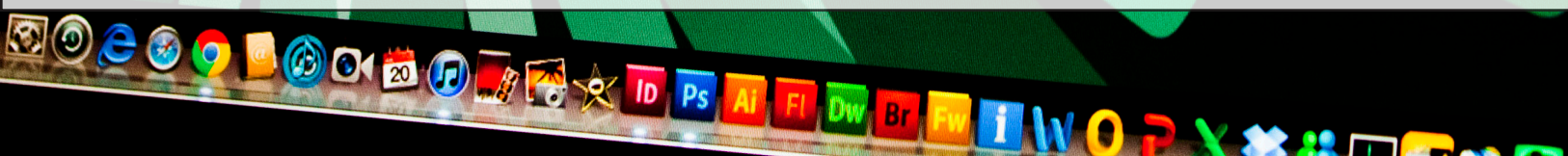
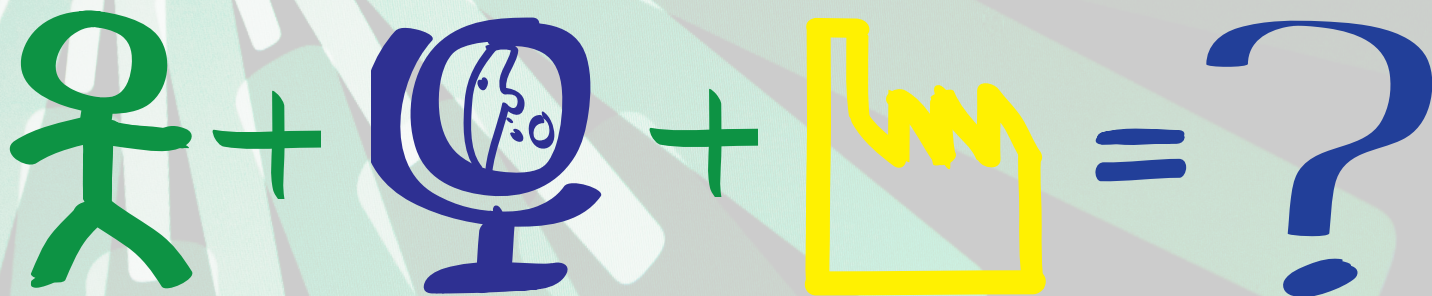
These various examinations together provide the opportunity of identifying problems, when it comes to creativity related to working hours and the working place. It's very relevant to examine time and place as they are generally a significant part of any job, and therefore also influences the ways in which an individual is working. The analysis creates insight into the creativity and the work, which forms the basis of answering the thesis' problems.

Kapitel 1:

Problemfeltet

NY VÆKST I DANMARK

– HOVEDKONKLUSIONER FRA VÆKSTFORUM



Intro

Når jeg har valgt, at mit speciale skal handle om kreativitet, skyldes det primært, at jeg ser en stigende efterspørgsel i erhvervslivet på kreative kandidater. Samtidig mener jeg, at kreativitet er en af de væsentligste kompetencer, man indenfor den medierede kommunikation kan tilbyde en fremtidig arbejdsgiver, fordi kreative tanker ikke er begrænset til nogle få særlige arbejdsopgaver, men i mere eller mindre omfang indgår i alle aspekter af de faglige udfordringer. Formålet med dette speciale er derfor at opnå et større kendskab til kreativitet på et generelt plan, med henblik på at lokalisere de faktorer der er afgørende for den kreative tænkning.

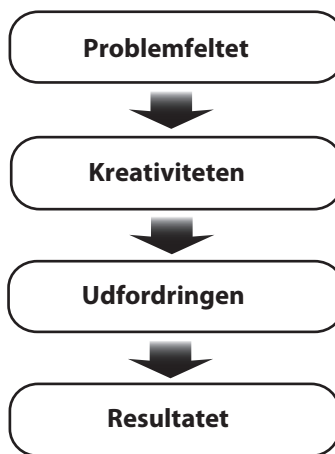
Min motivation for emnet skal betragtes som en reference i relation til fremtidige jobmuligheder. Jeg tager udgangspunkt i en konkret problemstilling, der berører erhvervslivet, og derigennem ønsker jeg at vise, hvordan den teori og viden jeg anvender, kan omsættes til reelle og brugbare løsninger i erhvervslivet, og dermed skabe en forståelse for, hvordan de kompetencer jeg har opnået gennem mit studie, kan anvendes i praksis. På den måde, håber jeg, at kunne dokumentere en evne til ikke blot at identificere problemstillinger, men også at løse dem. Eftersom min case tager udgangspunkt i en overordnet problemstilling, som virksomheder kan relatere sig til, er hensigten at skabe interesse for både de resultater jeg opnår samt mine færdigheder, og på den måde blive en interessant kandidat.

Overblikket...

Forud for de efterfølgende afsnit, ser jeg en fordel i at skabe en forståelse for specialets struktur. (Se figur 1)

Problemfelt:

Dette afsnit indeholder en beskrivelse af konteksten, og denne kontekst er samtidig også min indgangsvinkel til problemfeltet, fordi jeg tager udgangspunkt i de problemer, som jeg beskriver i konteksten. Selve problemfeltet indeholder en beskrivelse af de væsentligste problemer i relation til specialets interessefelt, som leder hen til den egentlige problemformulering.



Figur 1: Specialestruktur

Kreativiteten:

Kreativitetsafsnittet indeholder primært beskrivelser af den videnskabelige tilgang, kreativitetens historie og udvikling, forskellige teoretiske tilgange, samt et metodeafsnit. Hensigten med dette afsnit er at tegne mig et fundament, som gør det muligt metodisk at behandle de problemer, som jeg beskriver i problemfeltet.

Udfordringen:

I dette afsnit vil jeg benytte det fundament, jeg har skabt i det foregående afsnit om kreativitet, til at behandle de problemer, jeg ser i forbindelse med kreativitet.

Jeg vil inddrage forskellig forskning og erfaring indenfor kreativitet, for på den måde at opnå et tilstrækkeligt grundlag for efterfølgende at kunne besvare problemformuleringen.

Resultatet:

På baggrund af den viden jeg løbende i de forrige afsnit har opnået, vil jeg i dette afsnit konkludere, hvordan problemerne i forbindelse med kreativitet kan løses. Derudover vil jeg forholde mig til, hvordan den viden jeg har opnået igennem herværende opgave, kan omsættes til noget brugbart for erhvervslivet.

Kreativitetens Rebus

En uofficiel sandhed: Humanister er mildest talt den bløde mellemvare på det danske arbejdsmarked, og "humanist-labelen" er universiteternes svar på et discountprodukt. Men trods denne dys-tre, og mere eller mindre sande påstand, ser man et erhvervsliv der i stadig stigende grad efterspørger netop humanister, fordi humanisterne er gode til at udvikle virksomheder og skabe vækst. En af forklaringerne ligger i uddannelsesforløbet, hvor alle humanister har mulighed for praktik samt skrive speciale i samarbejde med en virksomhed (Bilag 1: Humanister vælter ind på jobmarkedet).

Spørgsmålet er bare; om det er nok? Jeg var selv den heldige vinder af et praktikforløb ved et reklamebureau, hvilket præcis var det, som jeg havde drømt om på forhånd. Og ja, jeg var glad for det semester jeg jonglerede med alverdens forskellige, men på hver sin måde, interessante arbejdsopgaver. Og ja, jeg blev også meget klogere på mig selv og mit faglige niveau. Jeg fandt i hvert fald ud af, hvor lidt kreativ jeg reel set er, og hvor stor en del af skridtet fra studerende til fuldtidsansat i erhvervslivet har med kreativitet at gøre. Min praktikplads' eksistensgrundlag var kreative løsninger, og kreativiteten sker praktisk talt i alle typer opgaver, i mere eller mindre grad, uanset om der er tale om eksempelvis tekstforfatning, research, interviews eller konceptudvikling.

Men hvor blev kreativiteten af? Det var ikke et adgangskrav da jeg søgte ind på uddannelsen, men jeg ser det som et krav til min faglige profil, når jeg er færdiguddannet, hvis jeg ikke skal ende i arbejdsløshedsstatistikken. Under min uddannelse fik jeg ikke kreativitet-sundervisning (hvis det da i det hele taget findes), og bureauet jeg var tilknyttet under min praktikperiode på 8. semester formåede heller ikke at grave guldet frem i mig. Og det er på trods af, at bureauet var aldeles kreativ, og leverede utallige kreative løsninger i den periode, som jeg var tilknyttet holdet. Men jeg kunne blot til min store skuffelse konstatere, at jeg ikke i tiltrækkelig grad havde kreativiteten i mig.

"En universitetsgrad er ikke en uddannelse i kreativitet. Det er heller ikke ideen med den. Uddannelsen i kreativitet er ikke smuttet under en sparerunde eller blevet glemt i et auditorium. Den er der ikke og har aldrig været der" (Buhl, 2007: 10).

I dette citat giver Claus Buhl, som til dagligt arbejder med virksomhedsrådgivning og kreativitetsudvikling, en del af forklaringen på, hvorfor man som universitetsstuderende ikke nødvendigvis skal forvente at være færdiguddannet og erhvervssparat, bare fordi man har en universitetsgrad. Men hvordan tilegner man sig så de færdigheder, for erhvervslivet ved godt, hvilke kvalifikationer en kandidat skal besidde.

"Vi bliver uomtvisteligt dygtigere. Men ikke mere kreative. Erhvervslivet efterspørger bl.a. folk, som er dygtige til at kommunikere, som kan være kreative, som kan finde på nye måder at udtrykke sig på" (Buhl, 2007: 10).

Udfordringer ligger formentlig ikke alene i forbindelse med læringsprocessen og hos uddannelsesinstitutionerne, og mit fokus er derfor rettet mod, hvordan erhvervslivet kan løfte opgaven. Claus Buhl peger på ledelse som en afgørende betydning for at fremme og optimere den kreativitet, som erhvervslivet efterspørger.

"Selvom kreativitet er en individuel egenskab, så er det ikke en unik egenskab ved særlige kreative mennesker, men noget vi er født med som en integreret del af vores intelligens. Kreativitet i en virksomhed handler derimod om kreativitet-sledelse, gennem identifikation af de kreative potentialer til facilitering og organisering, for den kreative virksomhed er kreativ i sit dna" (Buhl, 2007: 11-12).

Uden på forhånd at frikende uddannelsesinstitutionerne, vil mit fokus være rettet mod erhvervslivet. Jeg ser en konkret udfordring i at skabe et fundament for mere kreativitet i erhvervslivet, uanset om det er i forhold til dimittenderne eller erfarne medarbejdere. Udfordringen er at profitere af det kreative potentiale vi alle, ifølge Claus Buhl, er født med som en del vores intelligens, men som virksomhederne i dag ikke i tiltrækkelig grad formår at frembringe hos den enkelte medarbejder, og derfor er der opstået en stigende efterspørgsel på netop de kreative kandidater.

Konteksten

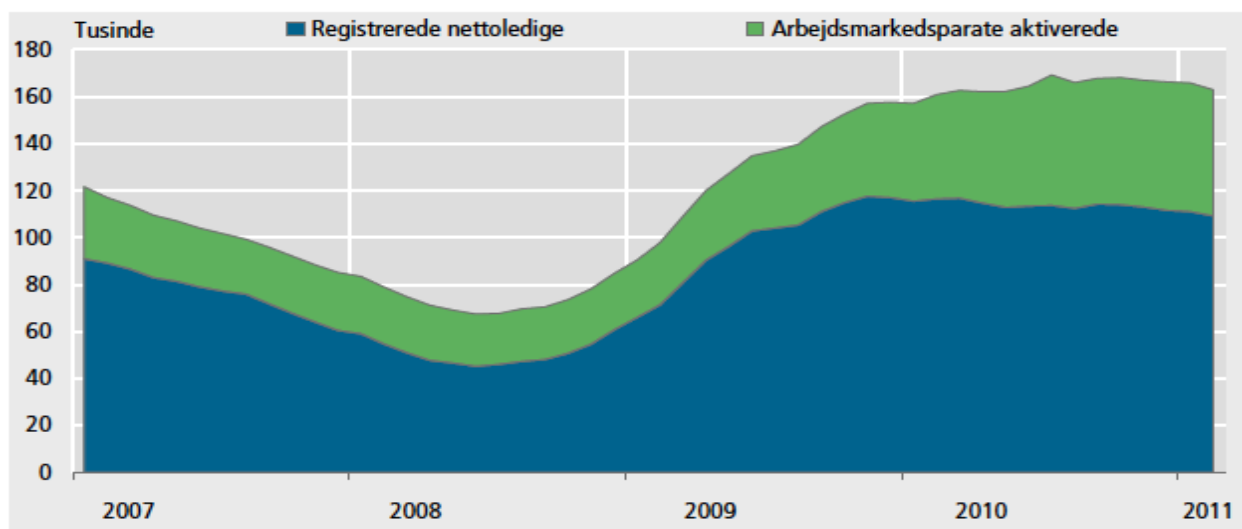
Mit speciale har grundlæggende to formål. Dels giver det mig mulighed for at arbejde med et emne, som jeg har stor interesse for, og dermed også en mulighed for at blive klogere på nogle af de udfordringer, som jeg ser i forbindelse med kreativitet. Dels har specialet til formål at gøre mig interessant for erhvervslivet med henblik på et fremtidigt job, og derfor har jeg valgt at tage udgangspunkt i den kontekst som jeg bliver en del af – en kontekst jeg ser i to perspektiver. Det første perspektiv er i relation til de jobmuligheder der på et generelt plan, er i vente for nyuddannede humaniora anno 2011, og dette perspektiv er med fokus på arbejdsledighed og erhvervslivets efterspørgsel. Det andet perspektiv er koncentreret om de udfordringer, vi som nation står over for i fremtiden, og i den forbindelse vil jeg tage udgangspunkt i den vækstplan, "Ny vækst i Danmark", som regeringen har fået udarbejdet af et vækstforum med henblik på at skabe nogle mål frem mod 2020.

Formålet med at inddrage konteksten i dette afsnit er at tage udgangspunkt i de udfordringer, som konteksten indebærer, og på den måde forholde sig til den virkelighed der venter. På den måde bliver kreativitet som emne aktuelt og håndgribeligt. Derudover vil jeg aktivt bruge konteksten i besvarelsen af specialets problemformulering, ved at sammenholde konteksten med de konklusioner jeg drager.

Humaniora anno 2011

Et emne man ikke kommer udenom når man omtaler arbejdsmarkedet, er den øgede arbejdsløshed, som de seneste år har været hastigt stigende som en direkte konsekvens af den globale finanskrisen (se figur 2).

Der er sket en eksplosiv stigning i antallet af ledige danskere fra medio 2008 og to år frem. Det man også kan se er, at ledigheden har været stabil siden medio 2010, samt at ledigheden siden novem-



Figur 2: Den sæsonkorrigerede bruttoledighed (omregnet til fuld tid) (Bilag 1: DST, Arbejdsløshed)

ber 2010 og tre måneder frem er faldet med 2,4 %, hvilket kan tyde på, at kurven er stabiliseret, og muligvis knækket. Når jeg vælger, at nævne disse tal i denne sammenhæng skyldes det, at jeg ser den generelle samfundstilstand på arbejdsmarkedet som en indikator for, hvordan fremtiden ser ud, herunder mine muligheder for at få et job efter min uddannelse.

For at opnå et mere præcist indtryk af situationen, er det væsentligt at fokusere på mit fagområde, humaniora. Modsat manges forventninger er det lykkedes for de humanistiske kandidater at klare sig gennem finanskrisen lavkonjunktur bedre end flere andre akademiske faggrupper. Ifølge Dansk Magisterforenings (DM) formand, Ingrid Stage, er der også positive fremskridt at spore for dimitterende (Bilag 3: Virkeligheden ind i videnskabsministeriet). Tal fra Akademikernes Centralorganisation (AC) viser, at de seneste ti år, er ledigheden for nyuddannede humanister faldet fra 45% i 2002 til under 20% i 2011. Derudover er der også positive tendenser i de efterfølgende år for humanistiske kandidater. I 2002 var arbejdsløsheden 8,3% generelt set, mod 4,6% i 2011 (Bilag 1: Humanister vælter ind på jobmarkedet).

Ifølge sekretariatsleder i AC, Jens Mølbach, skyldes fremgangen, at erhvervslivet har opdaget, at humanister også skaber vækst, fordi de er gode til at udvikle virksomheden (Bilag 1: Humanister vælter ind på jobmarkedet). På trods af en positiv tendens, efterspørger Videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen endnu mere erhvervsparate humanistiske kandidater, og understreger, at afstanden mellem kandidat og karriere fortsat er lidt lang for mange humanister, og derfor er det en af fremtidens væsentligste opgaver for humaniora at skabe en mere gnidningsfri overgang (Bilag 4: Fremtidens humanist har en klar profil). Problemet er ifølge videnskabsministeren en ubalance mellem de kompetencer, som dimitterende tilegner sig under studiet, og de kompetencer som erhvervslivets efterspørger. Hun understreger, at erhvervslivet skal have øjnene op for magistrenes særlige kompetencer, mens humanisterne skal blive mere erhvervsparate og entreprenante (Bilag 3: Virkeligheden ind i videnskabsministeriet).

2020

Vækstforum blev i september 2009 nedsat af regeringen med det formål at analysere og besvare de væsentligste udfordringer, som dansk økonomi står overfor i de kommende år frem til år 2020. Rapporten med anbefalingerne til regeringen blev fremlagt i marts 2011 (Bilag 5: Ny vækst i Danmark : 1). Anbefalingerne er af generel karakter, og ikke set i relation til en bestemt branche. Derfor er det kun anbefalinger der er væsentligt i relation til kreativitet, der vil blive nævnt i dette afsnit.

Hovedkonklusionerne fra vækstforum er primært koncentreret om to forhold som Danmark nu og i fremtiden er udfordret på, og som er afgørende for velstanden: Hvor meget vi arbejder, og hvad vi får ud af vores arbejdsindsats. Tidligere har de store årgange haft en positiv indflydelse på arbejdsmarkedet, trods mærkbare problemer med væksten. I fremtiden vender den demografiske udvikling, og der vil være færre til at løse opgaverne og skabe vækst (Bilag 5: Ny vækst i Danmark : 2).

Vækstforum har præciseret en række udfordringer som skal løses i fremtiden for at skabe vækst. Det mest interessante af anbefalingerne er i forhold til øget produktivitet, hvor vi skal have mere ud af vores indsats. Vi skal blive mere konkurrencedygtige, fordi øget konkurrence er med til at effektivisere virksomhederne og gøre dem mere iderige og innovative. Derfor skal konkurrence også have en større andel i det danske erhvervsliv, end den har på nuværende tidspunkt, fordi konkurrence ansporer til at sætte nye mål, og gå nye veje. Dette gælder for både den offentlige og private sektor, så det bidrager til udvikling og effektivisering eksempelvis gennem ny organisering, bedre ledelse eller udvikling af eksisterende arbejdsrutiner (Bilag 5: Ny vækst i Danmark : 9-11).

Ifølge Vækstforum er det nuværende udbytte af uddannelsessystemet ikke tiltrækkelig, set i forhold til de resurser der bliver brugt på området. Danmark har tidligere haft et forspring på dette område i forhold til andre lande, men nu er der en tendens til, at den forskel så småt er ved at udligne sig. Og netop et højt og stigende uddannelsesniveau er en central drivkraft for danske virksomheder i den globale konkurrence, og dermed også en væsentlig del af grundlaget

for vækst og velstand i Danmark. Et af problemerne er, at de videregående uddannelser ikke er tilsvarende, de behov som erhvervslivet har, og derfor har virksomhederne også svært ved at tiltrække egnede kandidater (Bilag 5: Ny vækst i Danmark: 12-14).

I perioden fra 2006 til 2008 angav kun knap 40 % af danske virksomheder, at de var organisations- og markedsføringsinnovative nok, hvilket er mindre end flere andre lande. Det er specielt en udfordring at styrke innovation og vækst i små og mellemstore virksomheder, da denne del udgør størstedelen af dansk erhvervsliv. På trods af, at Danmark har en udfordring i forbindelse med innovation og udvikling, og denne del har fået en øget betydning, er Danmark et af de mest ambitiøse lande på området (Bilag 5: Ny vækst i Danmark: 16-17).

Som jeg startede med at beskrive i dette afsnit, er det helt afgørende for udviklingen i væksten og velstanden, hvor mange der arbejder, og hvor mange timer de arbejder. Sammenlignet med andre lande er erhvervsdeltagelsen i Danmark høj, til gengæld er arbejdstiden blandt de beskæftigede lav. Den demografiske udvikling har allerede nu reduceret arbejdsstyrken, og i fremtiden bliver manglen på arbejdskraft endnu større, eftersom der kun kommer fire ind på arbejdsmarked, når der er fem der forlader det, hvilket skaber en markant udfordring for Danmark i fremtiden (Bilag 5: Ny vækst i Danmark: 22). Den sidste udfordring er i forhold til lønniveauet i Danmark, som har været stærkt stigende de sidste 10 år, set i relation til eksempelvis både Sverige og Tyskland. Derfor er det også væsentligt, at der fokuseres på balancen mellem løn og produktivitet (Bilag 5: Ny vækst i Danmark: 25).

Problemfelt

Selvom Danmark oplever en historisk positiv udvikling for humanister, er arbejdsledigheden stadig stor blandt dimittenderne, og derfor er der stadig behov for at skille sig ud, når man indtager arbejdsmarkedet. Derfor har jeg valgt tage udgangspunkt i nogle generelle problemstillinger, som virksomhederne står overfor i det daglige og på sigt.

Ud fra den netop beskrevne kontekst, er det tydeligt, at Danmark står over for nogle væsentlige vækst-udfordringer i fremtiden, hvis nationen fortsat skal have den velstand som er aktuelt i dag. En af udfordringerne ligger i den demografiske udvikling, hvor arbejdsstyrken i fremtiden bliver mindre, og derfor er der færre til at lave det samme arbejde. Det er derfor vigtigt at få mest mulig ud af medarbejdernes arbejdsindsats. Den demografiske udvikling kan man ikke ændre på fra den ene dag til den anden, og derfor er det også væsentligt at tænke alternativt og kreativt, for at imødekomme fremtidens stigende krav.

Både i forhold til lønniveauet og uddannelsesniveauet i Danmark er der som tidligere beskrevet nogle udfordringer. Vi får, sammenlignet med vores nabolande, for meget i løn i forhold til produktiviteten, og selvom vi bliver klogere gennem vores uddannelse, så er det ikke tilsvarende de behov som virksomhederne efterspørger. Problemet er, at virksomhederne ikke kan vente på lønniveauet falder, eller andre lande får tilsvarende stigninger, og man kan heller ikke vente på, at uddannelsesinstitutionerne imødekommer erhvervslivets behov, for til den tid er det måske for sent. Derfor handler det i vid udstrækning om at virksomhedslederne gør noget aktivt for at imødekomme og løse udfordringerne, i stedet for at afvente passivt.

Mit fokus er at konkretisere, hvordan virksomheder kan blive mere kreative, fordi innovation, fornyelse og kreativitet, er en forudsætning for at kunne udvikle sig og skabe ny vækst samt stå stærkt i konkurrence med andre virksomheder. På den måde håber jeg at skabe en forståelse for, at mulighederne ligger inden for virksomhedernes egne rammer, og komme med forslag til, hvordan virksomhederne får mest mulig ud af medarbejdernes potentiale. Som nævnt i indledningen, er der ifølge Claus Buhl i høj grad tale om en

ledelsesudfordring, og den betragtning deler jeg i specialet. Derfor er min vinkel "top-down", forstået på den måde, at det er virksomhedslederne, der har ansvar for at skabe de rammer, som gør det muligt for medarbejderne at udfolde deres kreativitet.

Problemformulering

Hvordan kan ledelse fremme medarbejders kreativitet, og hvilke nødvendige ændringer er afgørende for dette?

I problemformuleringen ligger der reelt set to udfordringer. Inden det er muligt at besvare problemformuleringen, må jeg nødvendigvis først skabe en forståelse af, hvilke forhold der er afgørende for kreativitet, før det er muligt at komme med et egentlig svar. Derfor vil den første del af specialet være koncentreret om at skabe forståelse, mens den anden del vil være koncentreret om at komme med nogle reelle bud på fremtidens kreative ledelse, med udgangspunkt i de analyser/resultater som dannes løbende i processen.

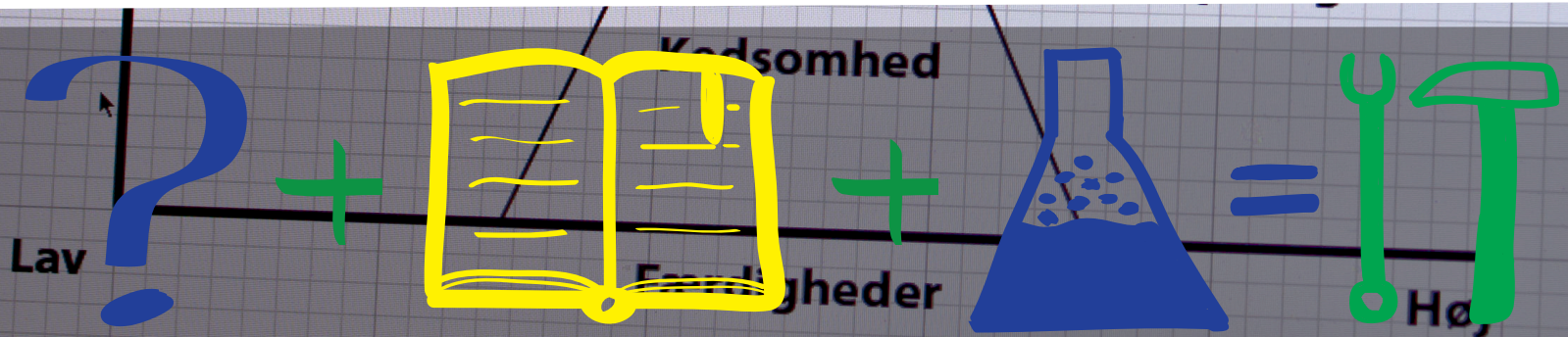
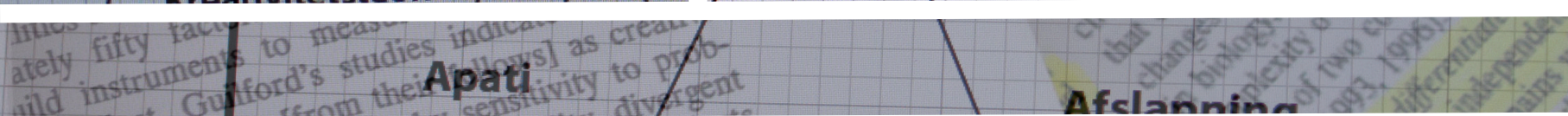
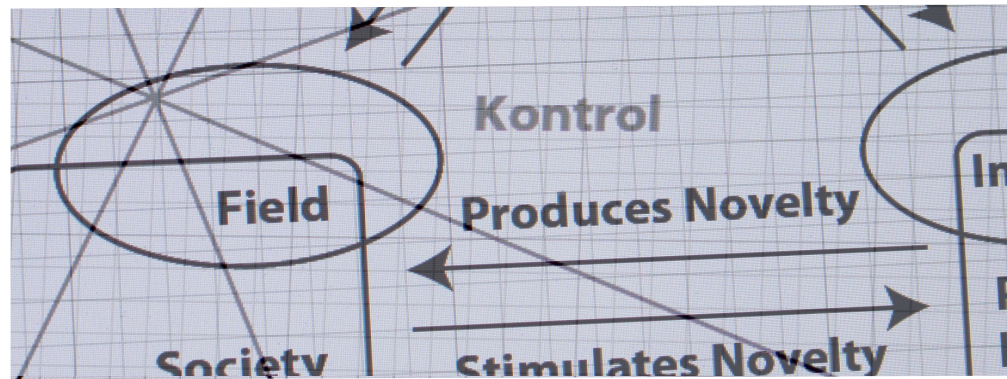
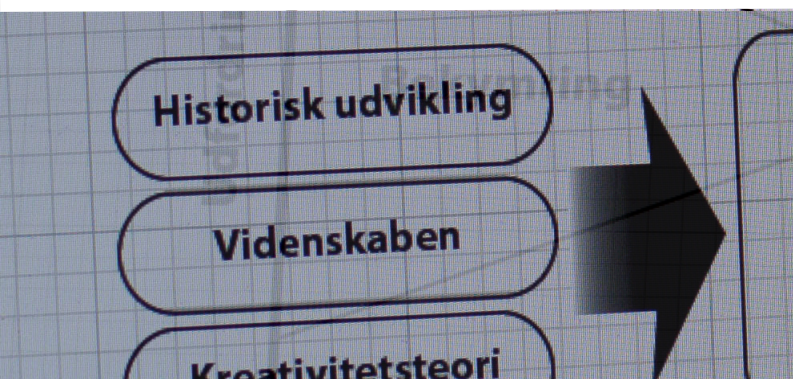
Kreativitet

Kapitel 2: Arousal

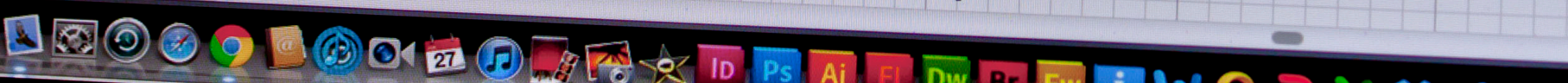
Angst/stres

Høj

ger

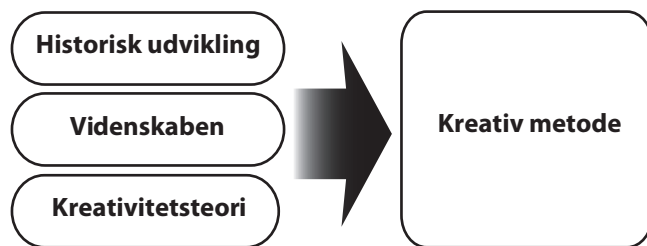


Figur 5: Flowtheory (Csikszentmihalyi, 1997b: 31)



Overblikket...

Med dette afsnit ønsker jeg at skabe et grundlæggende fundament med henblik på at besvare de problemstillinger, jeg tidligere har beskrevet i forbindelse med manglende kreativitet i erhvervslivet. Følgende model illustrer overordnet, hvordan jeg vil operationalisere den teoretiske tilgang til kreativiteten, med henblik på at skabe en grundlæggende form, som lader sig behandle metodisk.



Figur 3: Metodisk tilgang

De tre hovedpunkter skal tilsammen resultere i en metodisk tilgang, og overordnet er der tale om to forskellige tilgange og indsigter i kreativitet. Den ene indsigt er primært fokuseret på at skabe en bevidsthed for kreativitet, mens den anden forholder sig mere teoretisk til emnet. Bevidstheden skal betragtes i relation til den historiske udvikling, og har til formål at give en forståelse af, hvordan kreativiteten har udviklet sig, samt præcisere nutidens forståelse af emnet. Videnskaben skal også dels betragtes som en bevidsthed om det grundlæggende for tilgangene, samt hvordan tilgangene er forskellige fra hinanden. Men dels er det samtidig også et teori afsnit, der giver en grundlæggende videnskabelig forståelse. Kreativitetsteorien præsenterer forskellige teorier, der hver især tilfører kreativiteten forskellige perspektiver, og som skaber det teoretiske fundament for den metodiske tilgang.

En historisk udvikling

Interessen og arbejdet med kreativitet som begreb er ikke ny. J.P. Guilford var i 1950 præsident for "American Psychological Association" ved University of Southern California, og han mente der manglende viden og research indenfor kreativitetsforskningen, og det blev starten på en generel øget interesse for emnet. På dette tidspunkt var kreativitet og andre nærtbeslægtede ord, som eksempelvis fantasi, ikke noget der udgjorde en væsentlig del af arbejdet indenfor psykologien, men den tendens blev ændret, og i de følgende år så man en kraftig stigning i interessen for kreativitet (Rhodes, 1961: 305-306).

På grund af den manglende research og viden om emnet, viste undersøgelser, at der var mange forskellige opfattelser af, hvad kreativitet er, og hvem der er kreativ. En af betragtningerne om menneskets kreative evne var, at kreativitet enten var noget man var født med, eller noget man ikke var født med. Det var altså en egenskab man ikke kunne tilegne sig, men noget man enten havde eller ikke havde. En anden tanke var, at kreativitet handlede om en bestemt måde at føle på, mere end et spørgsmål om måden at tænke på. Andre så kreativitet som noget mystisk, mens nogle definerede ordet kreativitet som en enkel ukompliceret mental proces. Med andre ord var budene mange, og forvirringen og uenigheden om, hvad der dækkede over begrebet, var stor. Men den øgede fokus resulterede i, at man blev klogere og fik et andet syn på kreativitet. Eksempelvis blev man bevidst om intellektets kompleksitet, at divergerende tænkere har flere originale ideer end tilpassede mennesker med rolig temperament, og at omgivelserne både kan være konstruktive og destruktive for kreativitet (Rhodes, 1961:306).

Et andet udtryk for denne kompleksitet i forbindelse med kreativitet, og som prægede 1950'erne, kan betragtes i Mel Rhodes forsøg på at definere kreativitet, samt andre nærtbeslægtede ord. Det resulterede i 40 forskellige definitioner på kreativitet, og 16 på fantasi. Og for at gøre tingene endnu mere komplekse fandt Rhodes ud af, ved at analysere de forskellige definitioner, at de ikke udelukkede hinanden, men derimod overlapper og griber ind i hinanden (Rhodes, 1961: 307).

Kreativitet i 2020'erne

Historisk set har der været mange forskellige, og til tider også forkerte opfattelser af, hvad kreativitet er, og her 60 år efter har hverken erhvervslivet eller videnskaben fundet svaret på spørgsmålet. Men vi er blevet klogere, og ikke mindst mere bevidst om vigtigheden af kreativitet, og det betyder også, at flere og flere beskæftiger sig med emnet. Jeg vil nu gennemgå nogle grundlæggende antagelser om kreativitet, som beskriver nogle af de overbevisninger, der gennem mange års erfaring og arbejde med begrebet, er nået frem til.

Mange har en mening om kreativitet, nogle har arbejdet med det i praksis, andre har forsket i det og observeret processen fra afstand. Som jeg vil behandle mere dybdegående senere i opgaven, er der ikke engang enighed om en egentlig definition på kreativitet, eller hvad kreativitet indebærer. Dog er man enige om en ting i bred forstand, nemlig at kreativitet ikke er noget mystisk eller noget som kommer af sig selv.

”Kreativitet kommer ikke af sig selv. Kreativitet kommer af en formålsrettet aktivitet. (...) Den er ikke et resultat af, at man har givet slip på det, man kan og ved. Den kommer af, at man har holdt fast, bruger alt det, man ved og kan, og fortaber sig i et emne for dets egen skyld”(Buhl, 2007:17).

Claus Buhl hentyder altså i dette citat til, at kreativitet er noget, der kræver hårdt arbejde og høj koncentration, og samtidig afviser han, at de kreative tanker skulle komme af sig selv, hvilket betyder, at det ikke er noget, man kan vente på sker, men at man må opsøge kreativiteten, før den kan opstå. Og det gør man gennem en formålsrettet indsats, der kræver ens kompetencer og viden.

Richard Florida beskriver kreativitet som evnen til at syntetisere. Det er evnen til at undersøge data, perceptioner og materiale, og derigennem danne kombinationer, der ikke blot er nye, men også anvendelige. Denne generelle tilgang betyder, at det kan ske i alle mulige sammenhænge, og i relation til mange forskellige formål (Florida, 2005: 60). Det der implicit også ligger i denne tilgang er at evnen til at syntetisere, ikke er nogen let opgave, tværtimod. At skulle sammenholde forskellige former informationer og generere

noget nyt, som er anvendeligt kræver en indsats, og vil ikke ske uden en målrettet og koncentreret indsats.

Margaret Boden afviser også den romantiske forestilling om kreativitet som noget unaturligt og mystisk, der kun kan benyttes, hvis man er født med evnen, men ikke noget der kan erhverves. Derfor gælder det, ifølge Boden, ikke om, at identificere de kreative med særlige egenskaber, og give dem plads til at udfolde deres talent. (Boden, 2004:15) Hun ser altså heller ikke kreativitet, som noget nogle få kan, fordi de er beriget med evnen fra fødslen. Det betyder også, at hvis ikke det er noget, man enten har eller ikke har, så er kreativitet noget, der kan opnås gennem en målrettet proces.

Videnskaben

Interessen og arbejdet med kreativitet er tværfagligt. Dels i forhold til forskellige videnskabelige tilgange til begrebet, som har indflydelse på, hvordan man betragter kreativitetsbegrebet, og dels i relation til forskellige faggrupper, eftersom kreativitet som faglighed er at finde i mange forskellige brancher, eksempelvis inden for kunst, musik og design. Udgangspunktet for kreativitet i herværende optik skal betragtes i forhold til den medierede kommunikation, og de brancher og arbejdsopgaver der er relateret til denne kontekst.

Inden jeg fokuserer på den videnskabelig tilgang, vil jeg først fokusere på kreativitet som et fænomen, der kan begrebsliggøres. Jeg har valgt at betragte begrebet kreativitet som en parallel til Lene Tanggaard's opfattelse. På trods af en bevidsthed om, at kreativitet ikke i praksis kan lokaliseres i indre mentale rum i hjernen, ser hun kreativitet som et psykologisk begreb. Psykologiske begreber kan kun anvendes om individer, og derfor kan man på sin vis heller ikke tale om, at hjernen er kreativ. Det er altså med andre ord kun individer, der kan være kreative, når de aktivt bearbejder et materiale, uanset om aktiviteten er at skrive en sang, male et maleri eller skrive tanker ned på et stykke papir for at fastholde ideerne. Men individet kan selvsagt ikke gøre dette uden sin hjerne, og derfor giver det ikke mening at skulle tilskrive den ene eller anden del en særlig betydning. Det betyder derfor også, at det ikke er hjernen der er kreativ, men individet (Tanggaard, 2008, 16-17).

Som beskrevet tidligere er kreativitet ikke noget mystisk eller spirituelt, men et resultat af en målrettet indsats, som udmunder i konkrete ideer, og denne indsats kan ikke isoleres til enkelte dele af individet. Derfor er det heller ikke interessant at fokusere på adskillelsen, men derimod koblingen og sammenhængen mellem hjernen og individet. Når jeg vælger at forholde mig til kreativitetsbegrebet på denne måde, skyldes det, at formålet med denne indsigt er at skabe et fundament, for at kunne operationalisere denne viden i praksis, og det kræver et indblik i, hvordan og hvor kreativiteten opstår.

Jeg vil primært fokusere på to forskellige tilgange til kreativitet, hvoraf den ene netop er hentet fra psykologiens univers. Denne tilgang er kognitionspsykologi, som er det område indenfor psykologien der

beskæftiger sig med emner og problemstillinger, der har at gøre med menneskets intellektuelle eller vidensrelaterede processer (Rønn, 2006: 29). Den anden tilgang er pragmatisk epistemologi, som definere viden som "det der virker", og det der i praksis viser sig at være anvendeligt til løsning af reelle praktiske opgaver (Rønn, 2006: 95).

De vidensrelaterede og intellektuelle processer som kognitionspsykologien beskæftiger sig med, omhandler den måde vi oplever, tænker, husker, føler, tolker og er bevidste om verden på, og derudover vedrører dette område af psykologien forskning indenfor perception, opmærksomhed, hukommelse, læring, sprog, tænkning og intelligens (Rønn, 2006: 29). Kognitionspsykologien er derfor en samlet betegnelse for en række discipliner indenfor psykologien. Fælles for disse discipliner er det, at de på hver sin måde beskæftiger sig med kognition, hvilket vil sige viden. (Rønn, 2006: 30)

Hensigten for kognitivtisk orienterede psykologer er at konstruere og beskrive modeller, der giver en samlet og sammenhængende forståelse og indsigt i menneskets kognition. Man ønsker derfor at kunne besvare spørgsmål der er relateret til, hvordan mennesket indoptager informationer gennem sansning og perception, hvordan denne viden lagres i hukommelsen og senere genfremkaldes under bestemte betingelser, og efterfølgende hvordan tænkning og problemløsning ved at transformere de lagrede emner, skaber et grundlag, der medfører bestemte handlinger (Rønn, 2006, 36). Måden, hvorpå man opfatter og bearbejder nye indtryk, er forskelligt, fordi det afhænger af den viden og indsigt, individet har fra eksempelvis tidligere erfaringer og erindringer. Derfor er viden og indsigt med til at danne forståelsen af nye situationer og emner, gennem det baggrundsmateriale den enkelte er i besiddelse af, og disse tidligere erfaringer kaldes for kognitive strukturer. Det betyder derfor også, at en oplevelse kan opfattes vidt forskelligt, fordi det er de individuelle kognitive strukturer hos hver enkelt, der skaber iagttagelsen (Rønn, 2006: 55-56).

I relation til herværende opgave betyder det, at når jeg inddrager kognitionspsykologiske holdninger, så har denne viden til formål at beskrive nogle af de processer, der foregår i den kognitive proces, fra informationerne lagres i hukommelsen, til de indgår i problemløsningen. Formålet med kognitionspsykologien er altså at fremme

forståelsen for, hvordan mennesket behandler viden med hensigt på at løse en problemstilling. Det er forskere, som eksempelvis Margaret A. Boden og Mihaly Csikszentmihalyi jeg har valgt at inddrage, da de på hver sin måde arbejder med at beskrive dele af menneskets kognition.

En anden form for viden jeg vil trække på, er pragmatisk epistemologi. Det der kendetegner denne tilgang er, at det er en udpræget praktisk orienteret opfattelse, og derfor defineres viden i denne sammenhæng som "det der virker", og det der i praksis viser sig at fungere som en brugbar løsning på et problem, og derfor bevises gyldigheden gennem praktisk anvendelse (Rønn, 2006: 95).

Forholdet mellem individet (subjektet) og omgivelserne (objektet) har en særlig betydning i den pragmatiske epistemologi. Det er subjektet, der står i en praktisk handlende overfor objektet, og det er denne feedback, der sker gennem disse handlinger fra objektet, der skaber viden. Denne handling der sker i relationen mellem subjektet og objektet er baseret på tidligere erhvervede erfaringer. (Rønn, 2006: 96-97).

En postmoderne opfattelse af pragmatisk epistemologi er, at viden først og fremmest skal forstås sprogligt og socialt, og ikke som et spejlbillede af virkeligheden. Dette perspektiv betyder, at den viden man må indhente, ikke nødvendigvis siger noget generelt om et overordnet problem, men skal betragtes ud fra den situation, som den indgår i (Rønn, 2006: 96).

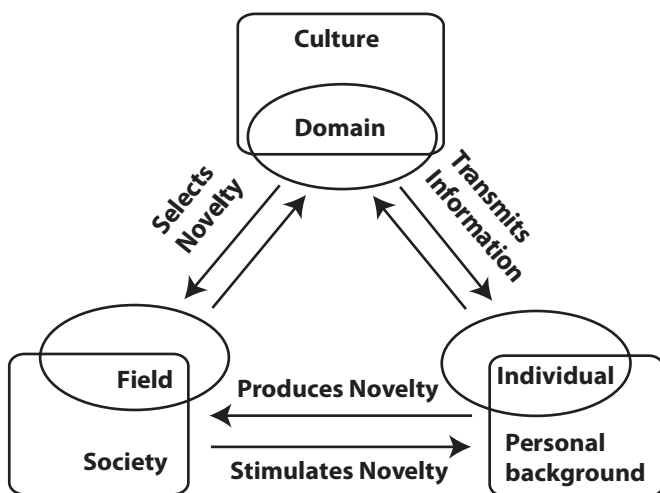
Ved at inddrage denne pragmatiske tilgang, er jeg bevidst om, at der bør taget forbehold for gyldigheden af denne viden på et overordnet plan. Med det mener jeg, at ved at inddrage nogle erhvervede erfaringer, er det ikke det samme som, at det er den endegyldige sandhed i forhold til den handling, der har genereret denne viden. Med dette forbehold in mente, må man heller ikke afvise vigtigheden af den pragmatiske viden, da den giver et andet perspektiv på samme problemstilling, og netop i forbindelse med kreativitet ser jeg det som et brugbart og væsentlig supplement. Som jeg vil redegøre for senere, er der ikke nogen egentlig definition for, hvad kreativitet er, og der er også forskellige holdninger til, hvad der fremmer kreativiteten, og hvad der er en hindring for kreativiteten. På baggrund af

dette, ser jeg det som en fordel, dels at have en kognitivpsykologisk tilgang der fokuserer på de kognitive strukturer, og hvordan mennesket behandler viden, og dels har en tilgang, som udelukkende fokuserer på erfaringer, og det der gennem erfaringer har vist sig som anvendelige. Med andre ord er jeg ikke overbevist om, at viden alene kan skabe det fornødne overblik over kreativitet som begreb og arbejdsredskab, men omvendt er jeg sikker på, at pragmatikken kan tilføre et brugbart perspektiv.

Kreativitetsteori

The System Model of Creativity

For at øge forståelsen for kreativitet som begreb, finder jeg det væsentligt at definere, hvordan og hvor kreativiteten opstår på et overordnet plan. Jeg er bevidst om, at der er flere forskellige bud på dette, men jeg har valgt at betragte det ud fra en model af Mihaly Csikszentmihalyi og Rustin Wolfe, som de kalder for "The System Model of Creativity" (Figur 4).



Figur 4: "The System Model of Creativity" (Csikszentmihalyi & Wolfe, 2000: 84)

Modellen indeholder tre elementer; en kultur som indeholder symbolske regler, et individ der tilfører det eksisterende domæne nyhedsværdi, samt et felt af eksperter der har til opgave at validere og anerkende innovationen (Csikszentmihalyi, 1997a: 6).

"Creativity occurs at the interface of three sub-systems: An individual who absorbs information from the culture and changes it in a way that will be selected by the relevant Field of gatekeepers for inclusion into the Domain from, whence the novelty will be accessible to the next generation." (Csikszentmihalyi & Wolfe, 2000: 83)

Domænet (domain) indeholder en række symbolske regler og procedurer, og er sædvanligt indlejret i et bestemt samfunds kultur eller viden, eller i relationen til menneskeheden som helhed (Csikszentmihalyi, 1997a: 27-28). Der er altså tale om nogle forbehold, som er en indlejret del af et domænets kultur på flere planer, som man nødvendigvis må have kendskab til og tage hensyn til, for at kunne begå sig i domænet, for derefter at kunne ændre det indenfor de vilkår, der er tilstede. Feltets (field) funktion er at afgøre, hvorvidt noget nyt har kvalitet nok til at ændre et eksisterende domæne, og dermed om noget nyt fungerer eller ej, og om det fortjener at blive anerkendt, bevaret og husket (Csikszentmihalyi, 1997a: 28). Denne vurderingsproces er derfor afgørende for om noget kan betegnes som kreativitet i almen forstand og bred enighed, men samtidig er det også feltet, der er med til at præge, i hvilken retning et domæne har mulighed for at udvikle sig. Individet (individual) har i det kreative system til opgave, ud fra de symboler som er indlejret i et givent domæne at komme med nye ideer, og skabe noget variation der kan ændre et eksisterende domæne eller skabe et nyt, som feltet efterfølgende vurderer om er relevant og anerkendes som kreativ (Csikszentmihalyi, 1997a: 28).

Hver enkelt komponent i systemet skal betragtes som en integreret del af et dynamisk system, hvor det ene element ikke er vigtigere end et andet, fordi hver komponent er en nødvendig faktor, for at kreativitet kan opstå, og isoleret fra hinanden er de ikke i stand til at producere nyhed. Derfor er det et krav at alle komponenter er tilstede, da de påvirker hinanden i begge retninger, og tilsammen skaber muligheden for innovation (Csikszentmihalyi, 1997a: 6).

For at præcisere, hvordan "The system model of creativity" skal betragtes i herværende optik, mener jeg, det er nødvendigt at ind-

drage Margaret Boden, der skelner mellem to forskellige former for kreativitet. Hun skelner mellem kunst og videnskab, som to forskellige kreativitetstilgange, hvor videnskaben kræver empirisk verifikation og måling, mens kunsten ikke gør det. (Boden, 2004: 2004) Om der er tale om videnskab eller kunst som faglighed, mener jeg ikke er det afgørende i denne sammenhæng, men derimod forskellen på det indholdsmæssige af de to tilgange. Det afgørende er, som jeg ser det, at den videnskabelige tilgang overordnet er formålsrettet mod at løse et problem eller skabe øget forståelse for et område. Kunsten er også formålsrettet, men primært er denne tilgang karakteriseret af lyst og interesse, fordi kreativitet i denne optik er koncentreret om et individ der udfører aktiviteten fordi individet ikke kan lade være, og derfor heller ikke kan vælge det fra. Jeg betragter dette skel som henholdsvis en problemorienteret og interesseorienteret kreativitetstilgang, og i herværende optik er det udelukkende den problemorienterede kreativitet, jeg vil beskæftige mig med. Mens den interesseorienterede tilgang ikke nødvendigvis er afhængig af samspillet med feltet og domænet på samme måde som modellen illustrerer, er det modsat afgørende for kreativiteten i den problemorienterede, at feltet og domænet indgår som en væsentlig faktor, fordi kreativiteten opstår i samspil med disse. Det betyder også, at denne form for kreativitet er langt mere styret af de ydre omgivelser, og dermed også underlagt nogle krav og forbehold, som den interesseorienterede kreativitet ikke nødvendigvis er. Det der også bør tilføjes i denne sammenhæng er, at forholdet mellem individet, domænet og feltet er dynamisk, forstået på den måde, at der kan være stor forskel på, hvor stor en rolle de hver i sær har, fordi det er formålets krav der er afgørende for samspillet. Derfor vil jeg også bibeholde modellen som Csikszentmihalyi og Wolfe fremlægger, fordi jeg mener, at der i den problemorienterede kreativitetstilgang, i et eller andet omfang som udgangspunkt, altid vil være et domæne, et felt og et individ, som har indflydelse på det færdige resultat. I praksis vil det være forskelligt, hvor meget indflydelse feltet og domænet har på individet, og omvendt naturligvis, og derfor vil modellen ændre sig i forhold til den konkrete opgave individet står over for.

Derfor er det vigtigt at se bort fra en opfattelse af kreativitet, hvor individet udelukkende er i centrum, men derimod betragte individet som en del af et system, som tilsammen skaber kreativitet, fordi

kreativitet kun kan opstå i forbindelse med en aktivitet. Derfor skal kreativiteten placeres i centrum, og anerkendes som et resultat af en proces, hvor individet spiller en af rollerne. (Bilag 6: McIntyre: 4) Derfor er kreative individer, i følge Csikszentmihalyi, individer der formår at internalisere dette system, som både omfatter et domæne, et felt og individet. (Bilag 7: Csikszentmihalyi: 3) Det er i denne sammenhæng vigtigt at skelne mellem den der udfører kreativiteten, og hvor kreativiteten opstår i praksis. Som jeg tidligere beskrev i forbindelse med den psykologiske tilgang til kreativitetsbegrebet, er det individet der er kreativ. Men udførelsen sker i et samspil mellem domænet og feltet, i en formålsrettet proces, fordi aktiviteten kræver et samspil for at have et element at udfolde sig i.

Selvom Csikszentmihalyi og Wolfe beskriver kreativiteten som centrum af en proces der omfatter domæne, felt og individet, vil min tilgang i specialet primært være fokuseret på individet, fordi det trods alt er individet der udfører kreativiteten. Dette skal forstås i herværende optik, hvor hensigten er at fremme individets kreativitet, og derfor er det individet der er i fokus. Jeg betragter modellen som en måde at forklare, hvordan kreativiteten opstår i en konkret udfordring, og ikke til at fokusere på de ting der er afgørende for at individet kan være kreativ. Derfor er det den kultur og domæne individet er en del af, som eksempelvis arbejdsmiljø og privatliv, der er i fokus, og altså ikke et domæne der skal gennemgå en kreativ udvikling, og senere betragtes af feltet. Formålet med at inddrage "The System model of Creativity" er derfor at skabe en forståelse for, hvordan kreativitet opstår, men samtidig også at konkretisere kreativitetsbegrebet.

P-creative eller H-creative?

I dette afsnit vil jeg se nærmere på forskellige kategoriseringer af kreativitet. Margaret Boden skelner mellem to kategoriseringer af kreativitet, som har hver sin betydning for kreativitet, nemlig psykologisk (p-kreativ) og historisk (h-kreativ). Den psykologiske betydning er koncentreret om ideer som er overraskende, eller ligefrem fundamentalt nye i forhold til vedkommende der får ideen. Det er altså i relation til individets egen situation og viden, at nyheden betragtes ud fra. Modsat skal den historiske betydning betragtes ud fra hele menneskehedens historie, hvilket betyder, at selvom noget er nyt for

et individ, kan det først anerkendes som h-kreativ, hvis ingen andre har haft samme tanke før.(Boden, 2004: 43)

For historikere af eksempelvis videnskab og teknologi er h-kreativitet det, man er fokuseret på. Men hvis formålet er at forsøge at forstå den psykologiske tilgang til kreativitet, er p-kreativitet den foretrukne tilgang, fordi det ikke er afgørende om en anden har haft samme tanke først.(Boden 2004: 2) Derfor vil min tilgang til kreativitet være p-kreativ, fordi det væsentlige er at forstå kreativitet, og ikke et spørgsmål om hvem der kom først.

I den henseende, mener Richard Florida, at man ikke nødvendigvis skal finde på noget nyt, før det kan betragtes som kreativitet. Han ser en række fordele ved at genbruge ideer som har virket i andre sammenhænge og videreudvikle dem, og på den måde skabe en værdi. (Florida, 2005: 65) Det handler altså, ifølge Florida, ikke nødvendigvis om at være p-kreativ, altså selv finde på noget nyt, men derimod at være bevidst om, hvad der fungerer og er interessant, og kreativiteten sker derfor ved at lave nogle nye kombinationer.

Når jeg har valgt at fokusere på p-kreativitet skyldes det primært to ting. Dels at kunne præcisere, hvornår og hvad der kan betegnes som kreativt, og dels at forholde mig til konteksten som beskrevet tidligere. I relation til hvad og hvornår noget kan betegnes som kreativt, vil jeg inddrage følgende citat:

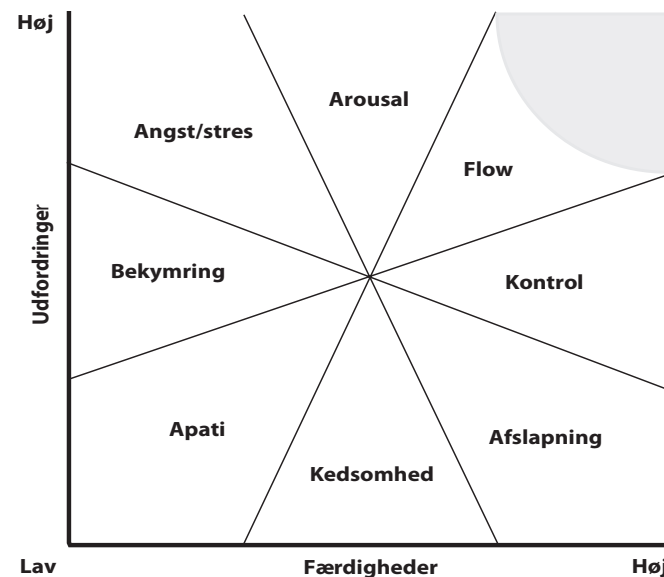
"Suppose a twelve-year old girl who had never read Macbeth compared the healing power of sleep with someone knitting up a ravelled sleeve. Would you refuse to say she was creative just because the Bard had said it first?"(Boden, 2004: 2)

Det giver ingen mening at benægte, at den optalte 12-årige pige ikke er kreativ, bare fordi der har været en før hendes tid, der opdagede det samme. Det interessante er derimod at hun får tanken, uden på forhånd at have haft mulighed for at have læst eller hørt samme tilgang til det. På samme måde er det heller ikke væsentligt, at den kreativitet som jeg fokuser på, er h-kreativ, det vigtigste er, at der er en nyhedsværdi, og at det tilfører domænet et nyt element eller et andet perspektiv, og skaber en udvikling i domænet. Og dette hænger sammen med konteksten, som er den anden grund til, at jeg

har valgt at fokusere på p-kreativitet. Inden for min kontekst, altså arbejdsopgaver, der er relateret til den medierede kommunikation, er det ikke et krav, at man skal komme på ideer, andre aldrig har haft tidligere. Derimod ser jeg det som et krav, at man formår at komme med ideer, der kan udvikle eksisterende domæner, og som anerkendes af feltet, og i den proces ligger der nogle kreative udfordringer, og p-kreativitet som begreb, mener jeg, dækker de krav, der er til denne kreative proces.

Flow & motivation

Tidligere gav jeg et indblik i, hvordan kreativitet ikke udspringer af ingenting, men at den i høj grad kræver både koncentration og en målrettet indsats. Derfor mener jeg, at det er relevant at inddrage Csikszentmihalyi's arbejde med flow. Flow er en tilstand som gør, at man opnår en særlig koncentration om den aktivitet, som man er i færd med, og denne flow opstår primært, når aktiviteten eller opgaven kræver alle ens resurser.(Csikszentmihalyi, 1997b: 30)



Figur 5: Flowteori (Csikszentmihalyi, 1997b: 31)

Der er en tendens til, at flow opstår, når et individ står over for en opgave eller aktivitet med et eller flere klare mål, som kan besvares ved hjælp af en eller anden passende handling eller sæt af handlinger. Eksempelvis er det let at komme i flow i sport og spil, fordi sådanne aktiviteter netop er bygget op om nogle faste rammer med klare regler og et klart mål således, at vedkommende kan gå i gang med det samme uden at være i tvivl om, hvordan man gør. Aktiviteter der kan skabe flow, kan kaldes for flowaktiviteter. Et andet kendetegn ved flowaktiviteter er, at de som regel indebærer umiddelbart feedback, hvilket betyder, at man hele tiden har styr på, hvordan man klarer dig i aktiviteten (Csikszentmihalyi, 1997b: 29-30).

For at kunne afgøre hvor ofte folk oplever flow, er det nødvendigt med en præcis afgrænsning af begrebet. Lyder definitionen, at flow er ensbetydende med positive situationer, hvor man er så engageret, at tidsfornemmelsen forsvinder, og al opmærksomhed bliver samlet om en bestemt aktivitet, så er det noget, der sker ret ofte. Ofte kædes folks flowoplevelse sammen med en yndlingsbeskæftigelse, eksempelvis sport, madlavning eller musik (Csikszentmihalyi, 1997b: 33-34).

Men der er også problemer i forbindelse med flow, som rækker udover forholdet mellem ens færdigheder og udfordringen. Eksempelvis kan problemer på hjemmefronten trænge sig ind i bevidstheden, hvilket kan medføre, at selvom man er koncentreret om opgaven på jobbet, er man alligevel ikke rigtig engageret i det (Csikszentmihalyi, 1997b: 28).

Denne problemstilling fører mig frem til det første af to problemer, jeg ser i forbindelse med flow som et svar på, hvordan man bliver mere kreativ. Koncentration er nødvendig for kreativitet, og dermed er flowtilstanden også væsentlig for dette, men samtidig er teorien også sårbar, fordi jeg mener, at der kun skal få forstyrrende elementer til, før man ikke har mulighed for at opnå den høje koncentration. Jeg ser risiko for et utal af situationer, som kan have indflydelse på ens bevidsthed, enten i forbindelse med hjemmefronten, som Csikszentmihalyi selv nævner, men det kan også være stress i almindelighed på grund af et stramt program både på jobbet og i fritiden, eller om aktiekurserne stiger eller falder. Det er umuligt at måle, hvor meget eller lidt der skal til for at skabe et problem i bevidstheden og

koncentrationen, men det vil være naivt at forestille sig en hverdag uden problemer og bekymringer.

Et andet problem jeg ser i forbindelse med flowteorien er forholdet mellem udfordringerne og ens færdigheder.

"Flow tends to occur when a person's skills are fully involved in overcoming a challenge that is just about manageable (...) If challenges are too high one gets frustrated, then worried, and eventually anxious. If challenges are too low relative to one's skills one gets relaxed, then bored. If both challenges and skills are perceived to be low, one gets to feel apathetic"(Csikszentmihalyi, 1997b: 30).

Jeg anfægter ikke selve de forhold, han beskriver i relation til udfordringer og færdigheder, men jeg ser nogle hverdagsproblemer i, at virksomheder har mulighed for at imødekomme de behov, som hver enkelt medarbejder har i forhold til arbejdsopgaverne. Min tese er, at virksomheder på et generelt plan vil have svært ved at skabe de optimale forhold mellem medarbejderens færdigheder, og de arbejdsopgaver som individet reelt får, hvilket vil betyde, at medarbejderne enten har tendens til eksempelvis at blive stresset eller opleve kedsomhed, og dermed opnår man ikke de optimale forudsætninger for at være kreativ, da koncentrationen ikke er til stede.

På trods af de problemer jeg ser i forbindelse med flow, ser jeg samtidig også, en række muligheder for at kunne optimere muligheden for flow i sit arbejde, ved at fokusere på de ydre omstændigheder som kan have indflydelse på manglende koncentration, og minimere denne risikoen. Ifølge Csikszentmihalyi er det ligegyldigt, hvad man laver, bare de relevante elementer er til stede for flow, og derfor er det også relativt let at foretage sig ændringer i hverdagen, der kan forbedre situationen (Csikszentmihalyi, 1997b: 34). De største forandringer indtræffer for børn, når de er kommet hjem fra skole, og for voksne når de har fået fri fra arbejde. Derfor kan det være hensigtsmæssigt at eksperimentere med både arten af ens aktiviteter og indretningen af de fysiske forhold, for at tilføre hverdagen et kreativt element (Csikszentmihalyi, 1997b: 45-46).

Jeg har valgt at inddrage Michael Apter, for at tilføje koncentrationen et andet perspektiv, da denne koncentration, som Csikszentmihalyi omtaler, i væsentlig grad kan sidestilles med måden, vi som individ motiveres, da jeg antager, at udfordringer, der udnytter individets færdigheder, kan betragtes som motiverende i sig selv. Derfor kan flow også betragtes som en form for motivation. Apter anser menneskets egen opfattelse af motivation ud fra primært tre faktorer, nemlig fornemmelsen af graden af opstemthed (arousal), mål at stræbe efter, og fornemmelsen af de mulige midler til at nå målet (Apter, 1982: 50-52).

Apter skelner mellem to aspekter ved motivation, hvor den ene er målorienteret (telisk), og den anden er procesorienteret (paratelisk). Den teliske modus er en målrettet handling, der udføres med bevidsthed om konsekvenser og risici, og derfor er aktiviteterne præget af planlægning, og af samme grund vil individet ofte være mere forsigtig i sin udfoldelse (Apter, 1982: 50). Der er tale om væsentlige, påtrængende og uafviselige mål, og fokus er derfor rettet mod afslutningen og det at gennemføre aktiviteten, og denne fokusering på at fuldføre opgaven er samtidig også det, der udgør glæden ved aktiviteten (Apter: 1982: 52). Opstemtheden er lav for den teliske modus, der foretrækker lav intensitet, mens den parateliske modus fokuserer på høj opstemthed og høj intensitet. Derudover beskæftiger den parateliske modus sig ikke med konsekvenser, fordi denne type parateliske handlinger kun tillægges betydning for individet selv i den pågældende situation, og er ofte præget af fleksibilitet og spontanitet (Apter, 1982: 50). Den parateliske modus har ikke nogle væsentlige mål, men frie og valgfrie mål, og udfører aktiviteten fordi individet finder glæde ved denne handling, og forsøger derfor at forlænge aktiviteten (Apter, 1982: 52). Overordnet er Apters tilgang metamotiverende, hvilket betyder, at det er individets egen fremtræden i forbindelse med en given situation, hvor individet står over for en udfordring, der er afgørende for motivationen (Apter, 1982: 39).

Apter peger altså på, at det er individet, der har en afgørende indsigt i måden vedkommende motiveres på i en given situation, og derfor må kilden til motivationen også findes hos individet, fordi det kun er en selv, der har kendskab til de svingningstilstande som er afgørende for, hvordan man motiveres. Kendetegnende for disse svingningstil-

stande er, at man løbende i en aktivitet skiftende bevæger sig mellem en telisk og paratelisk modus, eksempelvis i relation til, hvor man befinder sig i arbejdsprocessen, og hvilke udfordringer man står over for (Apter, 1982: 77-78).

Pragmatikken

Ser man bort fra den kognitive psykologiske tilgang, og i stedet betragter kreativitet ud fra en pragmatisk indgangsvinkel, er der andre, og mere håndgribelige bud på, hvordan kreativiteten opstår, samt et indblik i nogle af de udfordringer, som erhvervslivet står overfor med henblik på at skabe mere innovation og kreativitet. Det der er væsentligt at have in mente i forbindelse med en pragmatisk tilgang er, at selvom det er erfaringer som bygger på konkrete og praktiske udfordringer, kan det ikke sidestilles med at være svaret på ethvert problem indenfor kreativiteten. Men det betyder ikke, at disse erfaringer ikke er brugbare, men det kan ikke stå alene, og som med alt andet viden, er det vigtigt at forholde sig kritisk til det sagte.

Jeg vil i dette afsnit se nærmere på et helt andet perspektiv på kreativitet, ud fra nogle af de erfaringer som Claus Buhl har gjort i sit arbejde med kreativitet i erhvervslivet. Et af de helt centrale temaer som Buhl peger på i forbindelse med kreativitet er ledelsens rolle, og en af udfordringerne er at skabe arbejdsprocesser og organisationsformer, som faciliterer kreativiteten, for kreativitet er ikke noget ved de særlige, men noget særligt ved alle. Det er et krav til virksomheder, der ønsker at være kreative, at de har en kultur og kreativitetsledelse, der tilbyder arbejdsforhold, hvor kreativiteten kan florere. Det kræver risikotagning, eksperimentering, og plads til at begå fejl, uden dette medfører sanktioner, men i stedet anerkendes for forsøget. (Buhl, 2007: 19) Buhl forholder sig ikke til individet for at forklare kreativitet, men betragter alle som mulige kreative. I stedet er fokus rettet mod de forhold i arbejdslivet, som skal frembringe kreativiteten.

Det er netop i sammenhæng med ledelsens rolle, at Buhl ser årsagen til, at virksomhederne efterspørger kreative medarbejdere. Problemet er, at for mange virksomheder ikke formår at skabe de organisatoriske rammer, hvori man bedre kan være kreativ, innovativ, fleksibel og tilpasningsdygtig (Buhl, 2007: 58). Det betyder, at

virksomhedernes kreative potentiale sandsynligvis er mange gange større end det, den præsterer i dag (Buhl, 2007: 19). Med andre ord antyder Buhl, at ansvaret for kreativiteten ikke ligger hos den enkelte medarbejder, men i den organisation som vedkommende befinder sig i. Det er selvfølgelig en sandhed med modifikationer, fordi den samtidig frikender individets ansvar for at levere kreative resultater på jobbet, men som udgangspunkt anerkender jeg ledelsens rolle som væsentlig for kreativitet, men det er ikke alene der, ansvaret ligger.

Ifølge Buhl har kreativitet et ry for at være noget, det ikke er, nemlig noget der ligger uden for en faglighed, og noget der sker uden for den almindelige verden, som fri fantasi og ubunden tænkning (Buhl, 2007: 149). Den holdning deler Buhl ikke.

"Kreativitet er en måde at bruge sin intelligens på. En måde at være faglig på. En måde at skabe nye udtryk af værdi på. Fri fantasi har intet med kreativitet at gøre"(Buhl, 2007: 149).

Betragter man denne pragmatiske tilgang med Csikszentmihalyi og Wolfes model for kreativitet som tidligere blev gennemgået, er det ifølge modellen individet der udfører kreativiteten, men i samspil med et domæne og et felt, og det er her kreativiteten opstår. Når Buhl omtaler fagligheden som det sted, hvor kreativiteten er, kan man relatere denne faglighed til arbejdet med domæne og felt. Her er viden en væsentlig forudsætning for at skabe kreativitet, som udvikler et domæne og anerkendes af feltet, og på samme måde som Buhl nævner faglighed, kan arbejdet med domænet og feltet betragtes som en faglighed. Men samtidig ændrer det ikke på, at det er individet der er kreativ, set i forhold til den psykologiske tilgang til begrebet.

Kreativiteten sker altså i en faglighed. Alligevel mener Buhl, at mange virksomheder dagligt laver besværligheder for sig selv ved at hæmme kreativitet og innovation, og det er på trods af, at han ser netop dette som en helt afgørende kompetence for at overleve som virksomhed. Men det er ikke kun i såkaldte "ikke- kreative virksomheder" problemet eksisterer, også i de kreative brancher ses der organisationsformer der besværliggør medarbejdernes kreativitet. Den største vækst ligger i den virksomhed, der er i stand til at

anerkende og udvikle det kreative potentiale hos medarbejderne (Buhl, 2007: 131).

Det der kendetegner Buhls tilgang til kreativitet er, at han som udgangspunkt betragter problemet med manglende kreativitet i erhvervslivet, som et resultat af for dårlig ledelse. Det handler altså ikke om ,at identificere og ansætte kreative medarbejdere, men om at skabe nogle forudsætninger i organisationen der tilgodeser kreativitet. Jeg betragter dårlig ledelse som en del af problemet, men som nævnt tidligere i dette afsnit, er det ikke løsningen på problemet, som jeg ser det, for der er mange andre faktorer som virksomheden ikke har indflydelse på, som også har indvirkning på kreativiteten, hvilket jeg vil se nærmere på i afsnittet "Press".

For at summere op på de forskellige perspektiver som jeg har præsenteret i dette teoraifsnit, er det først og fremmest vigtigt at betragte kreativitet i den kontekst den indgår i. Derfor er det heller ikke et krav, at der skal være tale om noget helt nyt (set i relation til den kontekst jeg beskæftiger mig med), før noget kan betegnes som kreativitet. Et nyt perspektiv eller udvikling af et eksisterende domæne er nok. Samtidig er det også væsentligt at have fokus på, hvilken slags kreativitet der behandles, da der er stor forskel på, i hvilken sammenhæng kreativiteten udføres. Den problemorienterede kreativitet har nogle helt andre krav til eksempelvis motivation, end en interesseorienteret kreativ handling har, og dette har betydningen for den måde samspillet sker med domænet og feltet. Selvom det er individet der er kreativ, fordi det er individet der udfører kreativiteten, opstår kreativiteten i en faglighed, og hermed menes i et samspil med domænet og feltet. Kreativitet opstår ikke ud af ingenting, det kræver koncentration, og derfor er det væsentligt at skabe nogle muligheder for at opnå denne koncentration, og i den sammenhæng er det væsentligt at have fokus på motivationen, som en afgørende faktor for at denne koncentration er mulig. Kreativitet som faglig disciplin kan til dels betragtes som et ledelsesproblem, fordi det er ledelsens opgave at skabe de nødvendige rammer, for at kreativiteten kan ske, men ansvaret kan alene ikke placeres hos ledelsen, det er også individets opgave.

En kreativ metode

Ved at tilføje afsnittet differentierede aspekter af teori, der i hver sin henseende har indflydelse på kreativitet, opnår jeg et bredt og brugbart fundament til analysen. Dette grundlag omfatter, efter min mening, de væsentligste tilgange til kreativitet ved at berøre koncentrationen, motivationen, forskellige typer kreativitet, den praktiske tilgang til emnet, samt en model der forklarer samspillet mellem de forskellige elementer som kreativitet udspringer i.

De forskellige tilgange til kreativitet udgør tilsammen en form som lader sig behandle metodisk. Med dette menes, at den omtalte teori vil anvendes i forskellige henseender efter behov, og udgør de faglige redskaber, som løbende vil blive inddraget for at øge forståelsen i de kommende afsnit. Disse redskaber er vigtige for at kunne sige noget kvalitativt om, hvordan kreativitet kan fremmes, for efterfølgende at præcisere, hvordan man i praksis vil kunne lave ændringer der fordrer kreativitet.

Som metode til at omfavne og behandle et komplekst begreb som kreativitet, har jeg valgt at inddrage Mel Rhodes fire P'er, som jeg vil tilpasse efter de behov, som jeg mener, er afgørende for at finde de svar, jeg har brug for. Jeg beskrev tidligere i forbindelse med Mel Rhodes forsøg på at definere kreativitet, hvordan han kom frem med 40 forskellige definitioner på kreativitet, og at de ikke udelukkede hinanden, men derimod overlappede og greb ind i hinanden. I den forbindelse nævner han, at når indholdet af disse definitioner nærstuderes, kan de inddeles i fire overordnede emner, nemlig de fire P'er (person, process, press, produkt). Overordnet vedrører de forskellige områder selve personen som menneske, mentale processer der skaber ideer, ideerne isoleret set, samt den indflydelse fra omgivelserne der er afgørende for de mentale processer (Rhodes, 1961: 307). De fire P'er er hver især unikke områder, som kan undersøges individuelt, uden man nødvendigvis skal undersøge de resterende P'er, men kun som en enhed hvor alle fire P'er indgår, er det muligt at operere funktionelt (Rhodes, 1961: 307). Med andre ord betyder det, at selvom man har mulighed for at undersøge og behandle de fire P'er enkeltvis, kan de kun i en samlet enhed give et brugbart og funktionelt svar, fordi det er nødvendigt at tage hen-

syn til samtlige perspektiver for et retvisende resultat. Derfor har jeg også valgt at undersøge alle fire perspektiver, men på en måde som er tilpasset det fokus jeg har, hvilket løbende i forbindelse med præsentationen af de fire P'er vil blive præciseret.

Den første tilgang jeg vil fokusere på, er produktet (product). I Mel Rhodes model vil produktet primært være den sidste af de fire P'er der undersøges, fordi det refererer til noget der bliver meddelt til andre personer på forskellige måder. Der er altså tale om et produkt, når en ide bliver indarbejdet i en håndgribelig form, som når tanker bliver omsat i artefakter (Rhodes, 1961: 309). Den måde jeg vil undersøge produktet på, skal betragtes ud fra herværende formål, nemlig at undersøge, hvordan man kan fremme kreativitet. For at kunne fremme kreativitet, er man nødt til at have en forståelse for, hvad kreativitet er, hvilke krav der er til kreativitet, og hvordan det afgøres om noget er kreativitet. Det er derfor sådanne spørgsmål jeg vil fokusere på i dette afsnit, og fordi jeg anser denne grundlæggende tilgang til emnet som vigtig for den efterfølgende analyse, har jeg valgt at placere den først i afsnittet. Selvom det ikke er et håndgribeligt produkt, der henvises til i dette speciale, er der stadig tale om et resultat af en mental proces, som skal vurderes, forskellen ligger derimod i, at interessen ikke ligger i selve ideens indhold eller udførelsen af ideen, men mere om den på et generelt plan opfylder kravene til produktet, og derfor skal produktet ses i relation til kreativitet som begreb.

Herefter vil jeg se nærmere på personen (Person). Personen er koncentreret om personligheden, og derfor er intellekt, temperament, adfærd og selvopfattelse nogle af de områder, som kan fokuseres på. Typiske spørgsmål at stille i forbindelse med denne undersøgelse vil være, om der er sammenhæng mellem intellektet og kreativitet, og har temperament indflydelse på en persons kreativitet (Rhodes, 1961:307). Med henblik på at finde frem til, hvad der kan fremme kreativiteten hos en person, finder jeg det væsentlig at undersøge, hvilke faktorer der spiller ind. Det er nogle helt generelle betragtninger omkring personligheden, denne del af opgaven har til formål at beskrive, og ikke en neurotisk tilgang der i detaljer fokuserer på, hvordan hjernen fungerer. På den måde håber jeg at kunne sige noget om, hvorvidt der er tale om nogle ganske få der er mulighed for at præge i en kreativ retning, eller det er noget, som de fleste kunne

have gavn af, samt hvilken indflydelse har dette arbejde på arbejdet som helhed. Det vil dels sige noget om problemets størrelse, og dels vil det give et indblik i, hvordan den fremtidige arbejdsplads ser ud, hvis virksomhederne skal imødekomme det kreative individs karakteristika.

Processen (Process) henviser til den proces der er koncentreret om motivation, perception, læring, tænkning og kommunikation (Rhodes, 1961: 308). Mit fokus i forbindelse med processen er i relation til primært motivation og tænkning. Derfor er det væsentligt at fokusere på, hvad der er afgørende for motivation, hvordan motivationen sker, og hvordan man kan optimere koncentrationen og dermed den kreative tænkning, da jeg som udgangspunkt anser motivationen og koncentrationen som en forudsætning for at være kreativ. Formålet med afsnittet er at få et indblik i den måde mennesker motiveres på, for at forholde sig til dette med henblik på at fremme kreativitet.

Overordnet refererer udtrykket Press (pres) til forholdet mellem individer og det miljø de befinder sig i. Dette forhold, eller omgivelser om man vil, skal både betragtes som interne og eksterne kilder, og indebærer derfor både et bestemt miljø som eksempelvis arbejdsmiljø. Men også fra omgivelserne, som eksempelvis kan ses i relation til privatlivet, som også har indflydelse på personen, selvom det ikke nødvendigvis direkte er en del af de omgivelser en person befinder sig i på et givent tidspunkt. Tilgangen bliver generel og overordnet, hvor jeg vil se på kulturen i en jobmæssig sammenhæng, og hvilken indflydelse denne har på individet, men derudover vil jeg også undersøge, hvordan ledelsen har et ansvar for at skabe de rigtige omgivelser for situationen. Samtidig vil jeg også have fokus på, at der kan være andre mere personlige omgivelser som kan have indflydelse på situationen, og derfor vil jeg også undersøge, hvilken indflydelse denne har, og hvordan denne relation kan imødekomes i en faglig relevans. Formålet er at skabe en forståelse for, hvordan rammerne har indflydelse på kreativiteten.

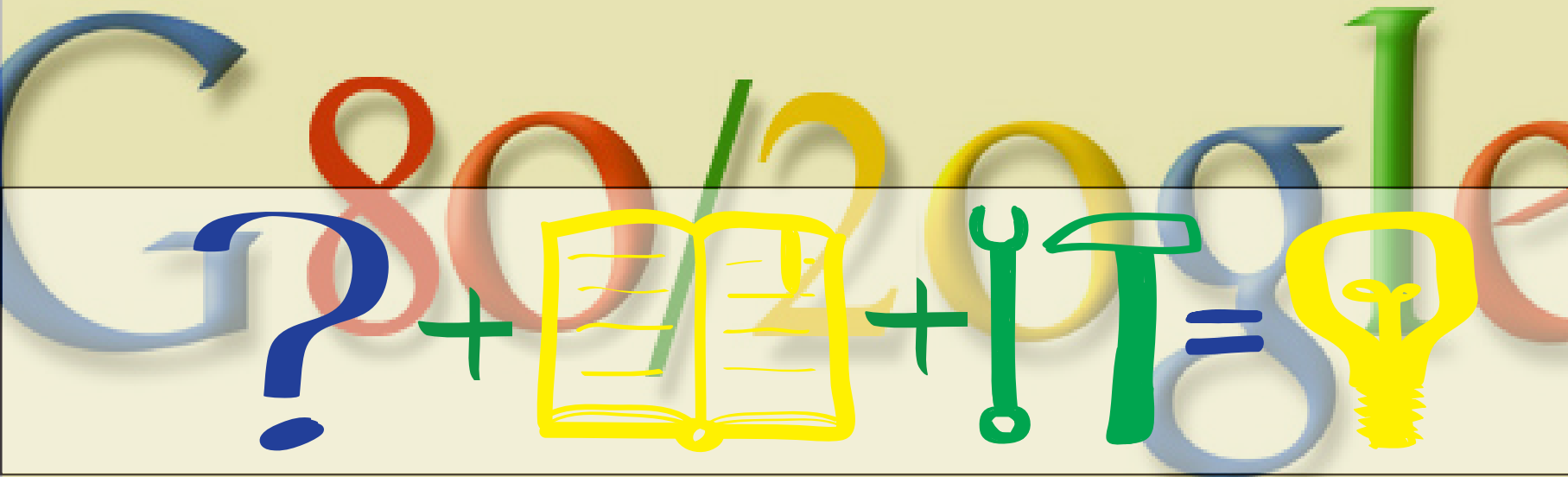
Som udgangspunkt er den samlede tilgang til specialet primært generelt og overordnet, og det skyldes, at jeg ikke har nogen konkret virksomhed at tage udgangspunkt i. Jeg har til gengæld taget udgangspunkt i en konkret efterspørgsmål i relation til Vækstforums

anbefalinger til regeringens 2020 plan. Derfor er det heller ikke muligt at gå udpræget detaljeret til opgaven, og derfor er formålet at finde nogle generelle tendenser som er afgørende for kreativitet.

Kapitel 3:

Udfordringen

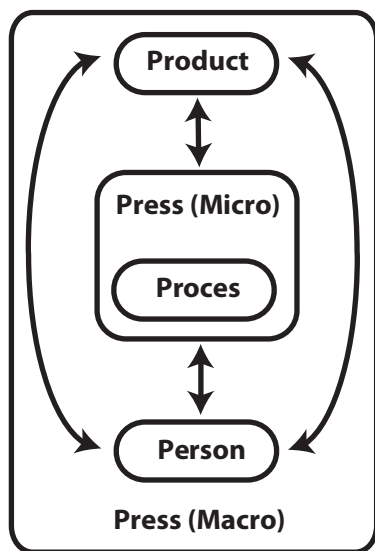
ROWE – Where people are paid
Create an energized, discin



Efter at have opnået et indblik i forskellige perspektiver af kreativiteten, vil jeg i dette afsnit undersøge de område, der har en afgørende betydning for at kunne fremme kreativiteten, og som tidligere nævnt i metodeafsnittet vil jeg benytte mig af Mel Rhodes fire P'er.

P'ernes samspil

Inden jeg ser nærmere på Mel Rhodes fire P'er, vil jeg først overordnet forklare, hvordan jeg i herværende optik betragter samspillet mellem de fire P'er. Følgende model giver et visuel overblik over de fire P'er:



Figur 6: P'ernes samspil

de ikke direkte har mulighed for at ændre (macro).

På et helt generelt plan er person, product, proces og press afhængige af hinanden, for at kunne fortælle noget reelt om kreativitet, eksempelvis vil man ikke kunne forholde sig til kreativitet, uden at forholde sig til selve produktet, eller eksempelvis personen der udfører processen, og derfor har de forskellige P'er også indflydelse på de andre elementer. Når jeg har valgt at dele Press op i en macro og micro del skyldes det, at jeg har valgt, at begrebet skal opdeles i det pres virksomhederne har mulighed for at ændre (micro), og det pres som

Product

Når hensigten er at fremme kreativiteten, må selve produktet og omdrejningspunktet være kreativitet som begreb. Derfor er kreativitet det objekt som vil blive behandlet i denne del. Jeg vil i dette afsnit øge forståelse for, hvad begrebet indeholder, og til dette formål vil jeg indhente, reflektere og diskutere forskellige definitioner af kreativitet, for på den måde at finde frem til en definition, som vil kunne beskrive de krav, der er til produktet, altså kreativitetsbegrebet i relation til nærværende optik. Jeg har valgt at betragte forskellige definitioner i et bredt perspektiv, og vil på tværs af tilgangene opnå en definition, som imødekommer herværende optik.

Den almene

Den almene definition, som ikke tager udgangspunkt i en bestemt videnskabelig tilgang, har jeg fundet i Politikken Nudansk Ordbog. Når jeg har valgt at tage denne definition med, skyldes det, at jeg gerne vil betragte begrebet ud fra, hvad man kan betegne som en almen forståelse af kreativitet. Definitionen for "Kreativitet" er som følgende:

"Evne til at få nye ideer og gennemføre dem"(Politikkens Nudansk Ordbog, 2005: 765).

I min optik er denne definition både bred og ukonkret, men samtidig er den også snæver og specifik. Der er som sådan ikke noget krav til, hvad ideerne skal indeholde, eller dens relation til domænet, men derimod ligger hele bedømmelsen i forhold til, hvorvidt ideerne gennemføres eller ej, og netop dette krav om at gennemføre det, er det mest centrale i denne definition. Samtidig ser jeg det også som svagheden ved denne definition, fordi det at gennemføre noget, ikke nødvendigvis er det samme som noget er kreativt. Der er to aspekter der bør nævnes. Det første aspekt er, at hvis det er i relation til en interesseorienteret kreativitet, så vil alene gennemførelsen være nok til, at en aktivitet kan betragtes som kreativ, bare det har en nyhedsværdi. Når jeg nævner den interesseorienterede kreativitet, skyldes det, at jeg primært ser denne definitionen som værende rettet mod denne form for kreativitet. Det andet aspekt er i relation til den problemorienterede kreativitet, hvor gennem-

førelsen må betragtes i relation til feltet, og den validering der ligger i denne proces. Det betyder, at uanset i hvilket omfang der er tale om noget nyt, vil det kunne betragtes som kreativt hvis det anerkendes af feltet. Det betyder også, at feltet ene og alene i denne sammenhæng afgør, hvornår der er tale om kreativitet, og det er denne subjektive vurdering der er alt afgørende. Problemet er, at i stedet for at udvikle og koncentrere sig om domænet, vil fokus være rettet på feltet. Og samtidig ligger der også et problem i, at der ikke tages højde for processen, som værende kreativ, kun i tilfælde af at ideerne gennemføres. Man overser, i min optik, disse to væsentlige svagheder i denne definition, og fokuserer mere på at skabe noget andre kan li, end at udvikle kreative ideer, som tilgodeser domænet.

Den kognitive psykologiske

Det er oplagt at inddrage en definition fra den kognitive psykologi, eftersom kreativiteten er et begreb, der har sit afsæt i psykologien. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i Csikszentmihalyis definition:

"Creativity is any act, idea, or product that changes an existing domain, or that transforms an existing domain into a new one" (Csikszentmihalyi, 1997a, 28).

I min optik er denne tilgang mere fokuseret omkring processen, fremfor resultatet, eftersom der ikke i udgangspunktet er tale om nogen egentlig validering, som det er tilfældet i forbindelse med den almene definition. Alligevel er der ikke tale om en definition uden krav, tværtimod, for der skal enten ske en ændring af et eksisterende domæne, eller udvikles et eksisterende domæne til et nyt domæne. Fokus er dermed rettet mod domænet, uden at der tages hensyn til anderkendelse af feltet, og dermed tages der heller ikke højde for, om resultatet af den kreative proces er brugbar. Sammenligner man dette med Bodens definition af kreativitet, opstår der i nogen grad enighed, men der er også væsentlige forskelle.

"Creativity is the ability to come up with ideas or artefact that are new, surprising and valuable" (Boden, 2004: 1).

Det Csikszentmihalyi og Boden er enige om, er, at enhver handling der tilfører domænet noget nyt, er kreativ, men Boden stiller deru-

dover samtidig også krav til, at det skal være overraskende og værdifuldt. At noget er overraskende, er langt fra det samme, som noget er nyt, og hvis det skal være overraskende, må det nødvendigvis betragtes i forhold til feltet, og ikke overraskende i forhold til dem, der udfører den kreative aktivitet. Problemet med dette er, at det bliver feltet, der afgør, hvorvidt der er tale om en kreativ handling eller ej. Derudover skal det også være værdifuldt, og denne værdi ser jeg også i relation til feltet, da nyhedsværdien, overraskelsen og værdien i definitionen er afhængige af hinanden og ikke fremstår isolerede. På den måde er der mange krav til, hvornår noget betragtes som kreativitet, for i denne definition er der væsentlig fokus på anerkendelsen fremfor processen.

Den pragmatiske

Det sidste bud på at definere kreativitet har jeg valgt at hente i en beskrivelse af Buhl, der lyder som følgende:

"Kreativitet er nyttig fantasi, ikke fantasi i sig selv. Kreativitet er at tage fantasien i anvendelse sammen med et fag, for at frembringe noget nyt af værdi. At være konstruktiv, at være skabende, at være formålsrettet" (Buhl, 2007: 150).

Denne beskrivelse anser jeg for at være tvetydig og upræcis. Når han nævner nyttig fantasi, kan det ses i forhold til at udvikle et domæne, men når han senere nævner "...at frembringe noget nyt af værdi", er det uvist, hvad denne værdi skal ses i relation til. Det er ret væsentligt, om det er med henblik på at udvikle et eksisterende domæne, eller om værdien ligger i anderkendelsen fra feltet. Som noget nyt, og forskelligt fra de andre definitioner jeg har set på, fokuserer Buhl på faget som en del af beskrivelsen, og det betragter jeg primært som et udtryk for, at man er bevidst om den opgave, man står overfor, og at man har en faglighed til at løse den. Her tænker jeg primært på kendskab til domænet som en del af ens faglige kompetencer, og evnen til at vurdere og træffe de rigtige valg i situationen. På trods af, at jeg ser en række vurderinger i hans definition, som er afgørende for om noget kan betragtes som kreativt, er der samtidig også lagt vægt på processen. At være skabende, konstruktiv og formålsrettet er ikke det samme, som at opnå et resultat, men udelukkende noget der beskriver processen som en positiv handling, hvor man bevæger

sig hen mod et egentlig mål. Om det er denne proces, og ikke målet i sig selv, der hentydes til i forbindelse med "nyttig fantasi" og "nyt af værdi", er umuligt at afgøre. Men det vil give mening, hvis der hentydes til processen, for ligger værdien i anderkendelse fra feltet, kan processen ikke betragtes som kreativ, fordi der er fokus på resultatet.

Herværende optik

Som det fremgår af definitionerne, er der ikke bred enighed om, hvornår der er tale om kreativitet. Der er dog enighed om, at der skal være tale om noget nyt. Men der er til gengæld ikke enighed om, hvorvidt processen isoleret set kan betragtes som kreativ, eller om det er feltet, der afgør om noget er kreativt. Det er, som jeg ser det, de to væsentligste konflikter i definitionerne, og dem vil jeg se nærmere på for senere at kunne definere, hvad der i herværende optik betragtes som kreativitet.

Eftersom jeg har valgt at fokusere på den problemorienterede kreativitet, hvor feltet og domænet i langt de fleste tilfælde begge har indflydelse på kreativiteten, vil det være naturligt, at vurderingen til dels ligger hos feltet, men alligevel mener jeg, at der er en række problematikker ved at vælge dette. Som nævnt i forbindelse med Bodens definition, vil det være op til feltet at afgøre, om noget er kreativt eller ej, problemet er bare, at fokus risikerer at blive fjernet fra at udvikle domænet, og i stedet tilnærme sig noget feltet vil anerkende. Jeg anerkender feltets rolle og værdi, men samtidig tager jeg afstand til feltet som den afgørende faktor for kreativitet. Jeg er bevidst om, at inden for min branche handler meget om at få anerkendelse, fordi denne anerkendelse er afgørende for, hvorvidt en opgave er løst tilfredsstillende eller ej. Men jeg mener samtidig, at man i denne sammenhæng glemmer, at de brugbare ideer opstår i en proces og gennem formålsrettet arbejde, og det er denne proces, der er alfaafgørende for udfaldet, og alene fordi et felt ikke anerkender en ide, kan man ikke kun af den grund underkende processen som kreativ. Omvendt er det klart, at hvis ikke domænet udvikles, så kan processen heller ikke betegnes som kreativ.

Derfor anser jeg ikke feltet som nogen reel betydning for, om noget er kreativ eller ej, derimod mener jeg, at udviklingen af domænet og processen, der ligger til grund for dette, er det afgørende for krea-

tivitet. Det kan også betragtes i relation til den problemorienterede kreativitet. For at kunne udvikle nye ideer til løsningen af en sådan udfordring, kræver det, at man skridt for skridt arbejder hen i mod målet, og opnår den viden om domænet, der er afgørende for at kunne udvikle det, og hvis det lykkes at udvikle domænet, må processen betegnet som kreativ. Et andet problem ved, at bedømmelsen fra feltet er et afgørende element i en definition af kreativitet, er, at det nødvendigvis også må betyde, at p-kreativitet ikke er brugbar i denne sammenhæng, fordi denne tilgang udelukkende fokuserer på at vedkomme der kommer på ideen, ikke har haft kendskab til det før. Det betyder, at hvis feltet har set den nye ide tidligere, kan ideen ikke betragtes som kreativ, og på den måde underkender man p-kreativitet. Samtidig er det også vigtigt at understrege, at udvikling af domænet ikke nødvendigvis er det samme som, at det anerkendes af feltet. Anderkendelsen er nødvendig for at løse en udfordring, men løsningen af udfordringen kan ikke alene sidestilles med, at noget er kreativ.

Helt generelt mener jeg, at det er forkert at ligge unødvendige begrænsninger ind i en kreativitets definition, fordi man risikerer på forhånd at udelukke muligheder, som kan vise sig at være brugbare. Derfor skal en definition også være åben, fordi det giver plads og mulighed for at tænke frit, og det må i stedet være opgavens krav, der er med til at sætte begrænsningerne i forhold til domænet. Det er vigtigt at have in mente, at de forskellige og løbende bud, der opstår i en kreativ proces, men som ikke vælges, i min optik er med til at løse udfordringen.

"Det er ikke svært at få en god idé - det svære er at få de 50 dårlige først" (Gjerløff, Planning 1.0.1).

Martin Gjerløff arbejder til dagligt som planner på et reklamebureau, og i dette citat står der implicit, at den gode ide opstår, når man har arbejdet længe nok med en problemstilling. Det understreger vigtigheden af processen. Skulle samme citat ses i relation til feltet som afgørende for, hvad der er kreativt, vil de 50 dårlige ideer, der fører til den gode ide, ikke anerkendes som kreativ. Min overbevisning er, at kreativiteten ikke sker i vurderingen, men inden vurderingen. Derfor vil følgende definition være gældende for herværende opgaves optik:

"Kreativitet er en proces der holder sig inden for udfordringen rammer, men som overskrider domænets eksisterende rammer"

Som det fremgår, er det processen og domænet, der er i fokus. Processen vil i min optik altid være essensen af kreativitet, uanset om processen er kort eller lang, let eller svær, for den gode ide kommer ikke dumpende uden en formålsrettet aktivitet, og det er denne aktivitet, der er det væsentlige. De eneste reelle krav jeg har i min definition er, at den holder sig indenfor udfordringens rammer, og at der sker en udvikling med domænet. Disse krav har dels til formål at fastholde fokus på udfordringen, og dels at sikre den nødvendige udvikling.

Delkonklusion

Kreativitet som produkt, skal først og fremmest betragtes ud fra den proces der ligger til grund for at kunne fremsætte nye ideer, samt at ideerne er med til at udvikle domænets eksisterende rammer og indenfor udfordringens rammer. Når processen og domænet får denne betydning, skyldes det overordnet, at det er her kreativiteten opstår og udvikles gennem en formålsrettet indsats. Feltet har fortsat en væsentlig og afgørende betydning for det endelige resultat, men kreativiteten sker ikke i vurderingen, men inden vurderingen, og derfor er feltet ikke en aktiv del af produktet.

Person

I forbindelse med at undersøge "person", vil fokus være rettet mod at afklare, om der er særlige karakteristika, der beskriver det kreative individ, med henblik på at opnå en øget forståelse for de krav og behov denne har til sit arbejde. Udover at skabe en større forståelse for individets karakteristika, giver det samtidig også et indblik i de krav og behov, det kreative individ stiller til fremtidens arbejdsplads. Denne indsigt vil være væsentlig i forhold til at se nærmere på processen senere i opgaven.

Claus Buhl betragter kreativitet som en individuel egenskab, men ikke en egenskab ved særlige individer. I hans optik handler det ikke om, at man enten ser ud på en bestemt måde, eller har taget et kursus om kreativitet, og det er heller ikke en særlig kirtel i hjernen, som kun særlige har, tværtimod, det er noget alle kan være (Buhl, 2007: 17). Med den tilgang til individet udelukker han heller ikke nogen, som værende ikke kreative, men noget andet som jeg syntes er væsentligt i denne sammenhæng er, at han heller ikke beskriver alle individer som værende lige kreative, men blot at muligheden for at være det er tilstede. Margaret Boden mener, at den afgørende forskel på om en person er ualmindelig kreativ eller mindre kreativ, ikke handler om en speciel evne, men derimod større kendskab og erfaring, samt motivationen til at bruge den (Boden, 2004: 35). I den sammenhæng nævner hun menneskets intelligens i almindelighed, som omfatter hverdagens evner til konceptuel tænkning, perception, hukommelse og reflekterende selvkritik. Derfor er det, som Buhl også argumenterer for, heller ikke en lille elite, kreative tanker er begrænset til, men noget alle i forskellig grad har mulighed for (Boden, 2004: 1). Derudover mener Boden også, at man i stedet for at stille spørgsmålstejn ved om en ide er kreativ eller ej, bør spørge, hvor kreativ ideen er, og i hvilken grad ideen er kreativ (Boden, 2004: 2). Denne generalisering af, at alle ideer er kreative tilsidesætter, i min optik, kvaliteten af kreative ideer. Ideer bør kun betragtes som kreative, hvis ideen overskrider domænets eksisterende rammer, og holder sig inden for udfordringen rammer. I det tilfælde, at ideen gør dette, er det til gengæld oplagt at betragte kreativitet ud fra Bodens tilgang, og ikke fokusere på om den er kreativ, men i hvilken grad. Fælles for Buhl og Bodens tilgang er, at de begge fokuserer på

individets iboende færdigheder, som alle besidder. Det betyder, som tidligere nævnt, dog ikke, at alle er lige kreative, men det betyder, at alle overordnet set har færdighederne til at levere et kreativt arbejde, resten må derfor handle om at identificere disse færdigheder og skabe en bevidsthed om måden, hvorpå man udnytter potentialet mest hensigtsmæssigt. Sternberg og Lubart afviser også, at der skulle være tale om rene kognitive træk som alene er afhængige af ens intelligens, men tilskriver personligheden en afgørende betydning for at opnå kreative resultater (Sternberg & Lubart, 1995: 25).

Der er altså overordnet to ting der er interessant. Dels individets personlighed, og dels individets intelligens. Jeg vil starte med at se nærmere på individets personlighed, med henblik på at kunne identificere særlige karakteristika hos kreative individer.

Personlighed

Når personlighed er særlig interessant i hæværende optik, hænger det uløseligt sammen med forholdet mellem individets personlighed, og de rammer som individet arbejder i. I en artikel i Fast Company beskrives problemet som følgende:

“Almost everyone is capable of creative work. The problem is that so few of us are in organizations where creativity is supported, valued, and recognized. More often than not, we are surrounded and supervised by bureaucrats whose traditions, rules, and standards discourage human ingenuity” (Fast Company: Finding your Inner Creativity).

Når dette citat er væsentligt, og det skyldes, at virksomheder på et generelt plan ikke anerkender individets individuelle personlighed, og dette betyder, at der ikke skabes de rette omstændigheder for kreative tanker.

Kreative karakteristika

For at øge forståelsen af individets forskellige karakteristika, vil jeg se nærmere på forskningen indenfor området, og til det formål vil jeg inddrage en undersøgelse, som Csikszentmihalyi har foretaget af personer, der i sit arbejde betragtes som kreative, som eksempelvis nobelprismodtagere, opfindere og kunstnere. I undersøgelsen

nævner han ti karakteristika, som omhandler den kreative type, og jeg vil se nærmere på de mest relevante set i relation til hæværende optik (Csikszentmihalyi, 1997a: 55).

Kreative mennesker har en stor fysisk energi, men samtidig kan de også være rolige og stille. De arbejder mange timer med høj koncentration, og samtidig signalerer de friskhed og begejstring, hvilket kan tyde på en særlig fysisk begavelse. Men det betyder ikke, at de er hyperaktive, men at de kontrollerer deres energi, og er ikke styret af en kalender, og samtidig peger de på vigtigheden i deres arbejde af, at en aktivitet bliver efterfulgt af dovenskab eller refleksion (Csikszentmihalyi, 1997a: 58). Overordnet er energien i centrum, både i forhold til at have skiftevis et højt og lavt energiniveau, og vigtigst, at de selv styrer deres energi, uden at skulle forholde sig til en bestemt kalender og tidsplan; de tilrettelægger selv deres arbejdstid, og denne bevidsthed resulterer i muligheden for mange timers arbejde med høj koncentration. Selvom det er et karakteristikum, som Csikszentmihalyi anser som særlig fremtræden hos kreative individer, vil jeg forholde mig kritisk overfor dette, da jeg anser det som et almindelig karakteristikum hos mange, som ikke nødvendigvis har modtaget en nobelpris eller er kunstner. Om de er bedre til at effektuere dette karakteristikum, anser jeg som mere sandsynlig, og på den måde imødekommer et behov for kontrol over arbejdet. Netop denne individuelle kontrol af energien uden en kalender, der dikterer arbejdsgangen har Florida også erfaringer med. Han har kendskab til flere kreative individer, der foretrækker at dele arbejdsdagen op, så de midt på dagen eksempelvis enten løber eller cykler en tur, inden de igen møder ind til anden del af arbejdsdagen, og grunden til denne opdeling skyldes blandt andet den høje koncentration, som kreativt arbejde kræver. Den høje koncentration kan i øvrigt relateres til Csikszentmihalyis arbejde med flow som en måde, hvorpå man kan opnå den fornødne koncentration til at være kreativ. I relation til den høje koncentration må den autoteliske personlighed også nævnes, da kendetegnende for denne person er, at vedkommende oplever mange flow tilstande, og dermed opnår en høj koncentration. Det særlige ved den autoteliske person er indlevelsen i den aktivitet, der udføres. Vedkommende finder belønning i aktiviteten alene, og udfører aktiviteten for dens egen skyld, fordi det at opleve den, er det vigtigste mål i sig selv.

Denne type personer har ikke behov for bestemte ydre rammer, for at kunne udføre aktiviteten, fordi denne person ikke lader sig påvirke af udefrakommende forstyrrende elementer, da tilstanden i sig selv gør, at individet glemmer tid og sted, fordi individet er opslugt af aktiviteten for aktivitetens skyld (Csikszentmihalyi, 1997b: 117). Når den autoteliske person nævnes skyldes det, at jeg er bevidst om, at det ikke er alle der har de samme behov for skiftende modus. Ifølge Csikszentmihalyi har netop de kreative individer også tendens til at være autoteliske (Csikszentmihalyi, 1997b: 124). Jeg ser ikke den autoteliske personlighed som et krav for at være kreativ, men anerkender vigtigheden af den høje koncentration som en væsentlig kompetence hos denne gruppe. Samtidig er det også vigtigt at understrege, at den autoteliske tilstand ikke kan sidestilles med at individet er kreativ. Som jeg vil behandle i afsnittet om intelligens, er koncentrationen på ingen måde, det eneste der ligger til grund for kreative tanker. Det der også er vigtigt i forbindelse med dette karakteristikum er i forhold til motivationen. Der er visse sammenhænge mellem den paratelske og teliske modus, og dette karakteristikum. Den paratelske og teliske modus er kendetegnet ved svingningstilstande, og disse svingninger kan sidestilles med de svingninger, individet har behov for i dette karaktertræk, hvor der skiftende er behov for stor fysisk energi og den mere rolige og stille tilstand. Jeg anser det som sandsynligt, at når dette karaktertræk særligt er tilstede hos de kreative individer, er det fordi deres arbejde tillader det i højere grad end andres. Derfor har de mulighed for at bevæge sig i disse svingninger løbende i processen, og derfor bliver det i højere grad udpræget hos denne gruppe, men det betyder ikke, at andre ikke har det samme behov, men blot at de ikke har muligheden for det.

Noget andet der karakteriserer den kreative type, er evnen til at kombinere leg og disciplin, samt ansvar og uansvarlighed, og denne lidt legende attitude er typisk for den kreative type. Den legende tilgang til opgaverne er samtidig efterfulgt af en generel seriøs og kvalitativ målrettethed, udholdenhed og vedholdenhed. Denne indstilling betyder også, at selvom denne kreative type kan virke ubekymret, så arbejder denne type gerne til sent om aftenen, og viser i den henseende et væsentligt engagement (Csikszentmihalyi, 1997a: 61). På samme måde kan der her laves en parallel til paratelske og teliske motiverende modus, hvor den teliske modus er præget af seriøsitet,

hvor målet er det væsentligste for udførelsen af opgaven. Omvendt er den paratelske modus fokuseret mere adfærds- og procesorienteret, og har ingen væsentlige mål ud over at aktiviteten i sig selv, og denne modus kan sidestilles med den legende og udisciplinerede tilgang. Det der er fælles for begge modus er, at tiden som sådan ikke er en overordnet motiverende faktor, men derimod enten at fuldføre aktiviteten eller blot udføre aktiviteten og forlænge den. Igen mener jeg, at denne karakteristikum ikke nødvendigvis er et særligt udpræget behov for et kreativt individ, men mere en konsekvens af de muligheder, som de kreative individer Csikszentmihalyi har interviewet i sin undersøgelse, har til rådighed. Det er naturligvis en subjektiv antagelse, men jeg mener, der er væsentlig sandsynlighed for, at andre individer også eksempelvis ville foretrække at kombinere leg og disciplin, samt både have en ansvarlig og uansvarlig tilgang til jobbet i perioder. Svingningerne mellem leg og disciplin anser jeg som væsentlige for motivationen og koncentrationen, fordi det alt andet lige giver et afbræk i arbejdet, som kan resultere i et nyt indblik eller fornyet energi.

Den kreative personlighed er både oprørske og konservativ, og anser det som umuligt at være kreativ, uden først at have opnået et kendskab til kulturen. Men samtidig er denne type også indstillet på og villig til at tage risici, og denne egenskab er væsentlig for kreativiteten, da kreativitet kræver, at man bryder eksisterende normer og regler, for at være innovativ og skabe noget interessant. Risici er væsentlig for udvikling af kreative ideer, og derfor er det også en vigtig egenskab hos den kreative type (Csikszentmihalyi, 1997a: 71). Sternberg beskriver det som evnen og modet til at trods publikum, og villigheden til at stå imod den modstand dette vil medføre, for at gennemføre den kreative ide (Sternberg, 1999: 11). Netop evnen til ikke blot at kunne identificere den kreative ide og være bevidst om, hvad der vil fungere, men også insistere på dette og gennemføre ideen, er en af de væsentligste adgange til kreativitet (Sternberg & Lubart, 1995: 25). På den måde bliver ens personlighed også en væsentlig faktor for at være kreativ, og derfor kan man også argumentere for, at disse personligheder som udgangspunkt vil have lettere ved at være kreativ, fordi de har evnen til ikke blot at tænke nye ideer, men også at gennemfører dem. Men samtidig er det væsentligt at forholde sig til, hvordan denne evne til at tage risici skal de-

fineres, for hvis individer der tager risici er kreative, må individer, der tager mindre risici, være mindre kreative, men stadig kreative. Det der er væsentligt at have in mente er, at det i herværende optik ikke er hensigten udelukkende at fokusere på udpræget kreative individer, men derimod at undersøge disse karakteristika for at afgøre, hvorvidt det er en særlig egenskab, eller om det er noget, de fleste er i besiddelse af i mere eller mindre omfang, og det mener jeg, det er i forhold til at tage risici. Derimod anser jeg det som mere væsentligt, at have en analytisk evne som gør, at man evner at vælge den rigtige ide blandt flere muligheder, og ikke hvorvidt individet har modet til at gennemføre en ide, for det at gennemføre ideen er ikke nødvendigvis det samme som, at det er vellykket. Men omvendt mener jeg heller ikke, der hersker tvivl om, at det er nødvendigt at tage risici, fordi kreativiteten konstant skal overskride domænets eksisterende form.

En af de mest almindelige og stabile personlighedstræk, der adskiller mennesker fra hinanden, ses i forhold til om man er indadvendt eller udadvendt. Normalt betragter man et individ som enten primært indadvendt eller udadvendt, men den kreative type er karakteriseret ved at være i besiddelse af begge dele samtidig (Csikszentmihalyi, 1997a: 65). Som det tidligere er blevet berørt i dette afsnit, er en af de gennemgående kendetegn ved den kreative type de svingningstilstande, som opstår i forskellige sammenhænge, og det samme kan siges at være tilfældet med dette. På den måde kan man argumentere for, at der ligger nogle særlige behov hos den kreative personlighed i forhold til udadvendthed og indadvendthed om, at individet i sit arbejde både har mulighed for at isolere sig og indgå i relation med andre mennesker. Omvendt anser jeg det som værende logisk, at have behov for både at være indadvendt og udadvendt, både i sit arbejde og privat, hvor man i mere eller mindre grad har behov for social samvær og tid for sig selv uden forstyrrelser. Jeg tolker dette karakteristikum som værende særlig fremtrædende hos de individer som Csikszentmihalyi har undersøgt, og i den henseende betragter jeg det som væsentligt, hvorvidt der er muligheder for både at være udadvendt og indadvendt i sit arbejde, uanset i hvilket omfang man har behov for disse svingninger.

Et sidste karaktertræk hos den kreative personlighed er, at de er passioneret omkring deres arbejde, samtidig med at de forholder sig

objektivt til det. Uden interesse vil man hurtigt miste lusten til sit arbejde, og uden at kunne forholde sig objektivt til udfordringen, vil resultatet ikke blive godt, og man vil mangle troværdighed (Csikszentmihalyi, 1997a: 72). Denne lidenskab for sit arbejde skal samtidig ses som en motivationsfaktor, og denne motivation kan betragtes som en forklaring på, hvorfor man hverken i den teliske eller parateliske modus lægger vægt på tiden som den afgørende faktor. Men det betyder ikke, at arbejdstiden ikke er væsentlig, tværtimod, men her er passionen og lidenskabens vigtigere, og derfor er det i udfordringen, man finder motivationen, enten ved en telisk eller paratelisk modus. Det der kendetegner den kreative personlighed er derfor, at det ikke er afgørende, hvor mange timer der bliver lagt i arbejdet, men derimod at individet motiveres gennem lidenskab og passion. Jeg anerkender denne passionerede tilgang til arbejdet som et karakteristikum hos kreative individer, men betragter ikke det kreative individ som værende specielt mere passioneret for deres arbejde end andre faggrupper, fordi der, i min optik er en række andre hensyn i relation til, om man er passioneret eller ej. Eksempelvis i forhold til de udfordringer der er i forbindelse med arbejdsopgaven, interessen for emnet samt motivationen.

Selvom jeg har opstillet en række karakteristiske træk ved den kreative personlighed, er det vigtigt at understrege, at disse karakteristika ikke nødvendigvis er en forudsætning for at være kreativ. Richard Florida har i sit arbejde med "Den Kreative Klasse" konstateret der findes kreative individer af alle slags.

"Nogle foretrækker at kanalisere deres energi over i store, radikale ideer, andre er altnuligsmænd og forbedrere. Nogle kan godt lide at skifte job hele tiden, men andre holder af sikkerheden i en stor organisation. Nogle er bedst til at arbejde i grupper, andre ved intet bedre end at være overladt til sig selv" (Florida, 2005: 68).

Det er væsentligt at have in mente, at netop fordi mennesker har forskellige personligheder, kan man heller ikke udelukke nogle specielle karakteristika som værende "ikke kreative træk". Når jeg alligevel har stillet en række karakteristika op som væsentlige for den kreative personlighed, skyldes det, at det giver et indblik i, hvad der på et generelt plan er afgørende for kreativitet, men det udelukker

ikke andre personlighedstræk. Det giver samtidig et indblik på et generelt niveau i de krav, som er til arbejdspladsen, hvis denne ønsker at imødekomme individet i forhold til at skabe et miljø, der fordrer kreativitet.

Intelligens

Kreativitet er som tidligere beskrevet ikke nogen særlig egenskab, og ifølge Margaret Boden er det heller ikke nogen speciel intelligens, men menneskelig intelligens i almindelighed som individet bruger i hverdagen, så som tænkning, perception, hukommelse og reflekterende selvkritik (Boden, 2005: 1). Denne måde at betragte kreativitet på - som en proces vi alle gør dagligt, og som ikke kræver nogen særlig medfødt evne - er en holdning som Claus Buhl deler, og tilføjer, at kreativitet er knyttet til det vi kan, og til de områder vi udøver vores kunnen i.

”Kreativitet er i en praksis. Den forudsætter viden og kompetent viden om viden. Men er ikke indeholdt i dem. Man kan ikke vide sig til kreativitet. Det er en særlig praksis, en skabende praksis” (Buhl, 2007: 17).

Denne skabende praksis som Buhl referer til i dette citat, er samtidig også dette afsnits fokusområde, og formålet er derfor også at identificere denne skabende praksis, som er et resultat af menneskelig intelligens i almindelighed.

De tre intelligenser

Sternberg og Lubart nævner tre forskellige former for intelligens som afgørende for, den måde vi opnår kreative ideer, og dette omfatter evnen til at syntetisere, analysere og praktisere.

At syntetisere fokuserer på evnen til at se et problem på en ny måde, og evnen til at omdefinere et problem, samt at indsamle og behandle indsigtsfulde informationer. Det drejer sig om at være i stand til at sætte informationer sammen på en måde, så det får et nyt perspektiv, evnen til at få noget unikt ud af ting i ens omgivelser, samt evnen til at ændre retning, og gøre tingene på en anden måde. Fælles for disse evner er, at de alle fokuserer på at se et problem i et nyt perspektiv (Sternberg & Lubart, 1995: 19). At syntetisere er, i min

optik, meget væsentligt for kreativitet, fordi det er i denne fase, at grundlaget for den kreative ide dannes, og de valg, der bliver truffet i denne proces, er afgørende for den retning som arbejdsprocessen tager. Ser man denne intelligens i forhold til ”The system model of creativity”, er denne intelligens placeret i arbejdet med domænet. Det er i denne fase af den kreative proces, hvor ens evne til at indsamle og behandle et materiale på en måde, som frembringer en udvikling af et eksisterende domæne. Richard Florida nævner også evnen til at syntetisere, som noget der indbefatter kreativitet. Han mener, det handler om nøje at undersøge data, perceptioner og materiale, og ud fra disse informationer finde på nye kombinationer som ikke blot er nye, men også anvendelige (Florida, 2005: 60). Når Boden taler om almindelig menneskelig intelligens, er det ikke forkert, men det må ikke sidestilles med, at det er en let opgave. At syntetisere og kombinere et komplekst materiale til ikke blot nye ideer, men også brugbare ideer der udvikler et eksisterende domæne, kræver ikke kun viden, men også erfaring. Kreativiteten sker når intellektet kombineres med forskellige erfaringer, perspektiver og bevidstheden (Florida, 2005: 62). Jeg ser det at syntetisere som en væsentlig kreativ kompetence, og en af flere afgørende faktorer for, hvor kreativ et individ er.

Den anden form for intelligens har til formål at identificere, hvilke nye ideer der også er gode ideer, samt at benytte ens resurser bedst muligt til at løse andre problemstillinger, og derfor er det væsentligt, at intelligensen har en analytisk tilgang. Det afgørende her er, at man kan identificere og vælge den nye gode ide, og fravælge den nye ide, som ikke nødvendigvis er brugbar (Sternberg & Lubart, 1995: 20). Den analytiske form for intelligens koncentrerer sig om den værdi, en kreativ ide må have for at være anvendelig, og det vigtige i denne sammenhæng er, at det er vedkommende, der udfører kreativiteten, der også har til opgave at vælge den gode ide frem for den mindre gode. Det kan virke uambitiøst, at man selv vurderer og bedømmer kreative ideer, men ikke hvis man betragter det ud fra den kreative personlighed som omtalt tidligere, hvor netop noget af det, der karakterisere denne type er, at individet er passioneret og forholder sig objektiv til udfordringen. Det tolker jeg som et udtryk for, at det væsentligste ikke er koncentreret om en bestemt ide, men mere i forhold til en passioneret tilgang til jobbet, hvor den mest anven-

delige ide bliver brugt, fordi den opfylder udfordringens krav bedst. Derudover har jeg tidligere argumenteret for, at det ikke er feltet, der skal afgøre, hvorvidt en ide er kreativ eller ej. Jeg mener derfor, at denne form for intelligens understreger vigtigheden af, at det ikke alene er feltets opgave at vurdere om noget af kreativt eller ej. Individets arbejde med domænet og udfordringen er væsentligere end en vurdering fra feltet. Om ideen bliver anvendelig i praksis, er noget helt andet, og har intet at gøre med denne form for intelligens.

Det tredje aspekt for intelligens er praktisk anlagt, og omfatter evnen til effektivt at præsentere arbejdet til feltet, og forsøge at "sælge" ideen på trods af eksempelvis en kritisk holdning til det nye blandt modtagerne. Derfor er en del af den praktiske intelligens også koncentreret om evnen til at vurdere, hvorvidt man skal tage en eventuel kritik til sig og eventuelt ændre produktet, og i givet fald, hvilke ændringer vil være optimale for at møde kritikken (Sternberg & Lubart, 1995: 21). Jeg ser denne form for intelligens primært som evnen til at gennemføre den kreative ide. Jeg mener, at der er stor forskel på at vælge den rigtige ide, og at kunne gennemføre den, og det er denne bevidsthed om, hvordan man i praksis fuldfører opgaven, der er det væsentlige i denne form for intelligens.

Sternberg og Lubart understreger vigtigheden af at disse tre former for intelligens betragtes samlet, og ikke hver for sig. De er afhængige af hinanden for at skabe en kreativ ide og gennemføre den (Sternberg & Lubart, 1995, 11). Jeg tolker det som, at det ikke er relevant at vurdere, hvilken form for intelligens der er vigtigst for kreativitet, fordi de er afhængige af hinanden, og hver især har sine kvaliteter og udfordringer. Alligevel mener jeg, at evnen til at syntetisere har en fremtrædende betydning, fordi det udgør grundlaget for den kreative ide, for uanset hvor god den analytiske eller praktiske intelligens må være, vil det være irrelevant, hvis ideen ikke er god nok, for så vil valget være henvist til det mindst dårlige forslag.

Processen

Et andet aspekt af intelligensen, som jeg anser for væsentlig at berøre, er selve processen. Processen har til formål at give en forståelse for de forskellige stadier, der danner grundlag for kreative tanker, men også at give et indblik i omfanget af denne firstrengt proces.

Den første fase vedrører forberedelse af opgaven, og her er koncentrationen rettet mod at løse opgaven, ved at angribe den fra nye vinkler, men ofte er denne fase ikke nødvendigvis en succesoplevelse, men derimod både uproduktiv og frustrerende. Den anden fase er inkubationen. Denne fase kan også betragtes som en "modningsperiode", hvor både bevidstheden og underbevidstheden forsøger at komme nærmere en løsning. Denne fase er nødvendig for at fordybe sig i problemet, for ellers opstår ideerne ikke. I den tredje fase opstår der en ny syntese, og det er i denne fase, at grundlaget for den gode ide opstår. Den sidste fase er verifikationen, hvor den bevidste problemløsning overtager, og den kreative ide afprøves (Florida, 2005: 62).

Denne proces kræver skiftende perioder med forskellige former for mental aktivitet, hvilket betyder, og det kan være en af forklaringerne på, hvorfor mange inden for den kreative branche har uregelmæssige arbejdstider (Florida, 2005: 62). Når jeg nævner dette, er det fordi jeg mener, at det er en interessant viden, som kan være brugbar i relation til behandlingen af den resterende del af herværende opgave, fordi jeg anser det for en arbejdsproces, der skiller sig ud fra normerne, hvilket er væsentligt at forholde sig til. Dette stiller væsentlige krav til arbejdsprocessen som helhed, og er med til at definere arbejds vilkår.

Ifølge Amabile bekræfter forskningen, at enhver person med normal intelligens er i stand til at levere kreativt arbejde, men at der er forskel på, i hvilket omfang man er kreativ (Fast Company: The 6 Myths of Creativity). Men selvom alle med en normal intelligens har forudsætningerne for at være kreativ, er det ikke sikkert man er det, og det kan hænge sammen med det miljø man indgår i, som ikke formår at skabe rammer, hvor kreativiteten kan opstå (Sternberg & Lubart, 1999, 11). Derfor hænger personligheden og intelligens sammen med selve processen, hvilket jeg vil se nærmere på i det kommende afsnit.

Når jeg i dette afsnit forsøger at finde karakteristika ved den kreative type, er det væsentligt at pointere, at jeg ikke anser det som realistisk at beskrive en reel kreativ type, og derfor skal afsnittet også mere betragtes som en måde at betragte nogle overordnede og generelle karakteristika. Men det betyder ikke, at disse karakteristika

er fundamental for kreativitet, eller at man nødvendigvis er kreativt, hvis individet indeholder disse karakteristika. I den sammenhæng er det væsentlig at tilføje, at jeg mener, der er stor forskel på, hvor kreativt individet er, og ser ikke de samme muligheder for alle for at være kreativ, og et eksempel på dette kan ses i relation til evnen at tænke divergent. Divergent tænkning er ikke det samme som kreativ tænkning, men en måde at tænke kreativ på, og er karakteriseret ved at afsøge flere forskellige muligheder for at løse en problemstilling, og er det modsatte af konvergent tænkning, hvor man arbejder frem mod et bestemt mål, med kun få løsninger på et problem (Bilag 8: Phillipsen). Selvom divergent tænkning er noget vi alle er født med, er det ikke det samme som alle tænker lige divergent, og det skyldes blandt andet individets udvikling, for mens en undersøgelse viser at 95% af femårige børn er i stand til divergent tænkning, er det kun 2% af de voksne der er i stand til det (Buhl, 2007: 9). Den divergente tænkte er altså et enkelt eksempel på de forskelligheder, der er i forbindelse med individets kreative færdigheder, og at nogle er bedre disponeret for kreativitet end andre. Det interessante er, at alle i mere eller mindre grad har evnerne til kreativ tænkning, og kendskabet til individets kreative karakteristika giver et indblik i den arbejdsplads, som fordrer kreativitet, og dette er den væsentligste pointe. Disse karakteristika, som er beskrevet ved den kreative type, er interessant, fordi det samtidig også er med til at definere fremtidens arbejdsplads, hvis man vil imødekomme de behov, der er til kreativitet. Dette skal naturligvis tages med det forbehold, at det er en generalisering, hvilket ikke er hensigten, men skal derimod betragtes som et udtryk for nogle af de krav, der er til fremtiden arbejdsplads på et generelt plan.

Delkonklusion

For at kunne skabe sig et indblik i det kreative individ, er det nødvendigt at forholde sig til individets personlighed og intelligens. Den kreative personlighed er karakteriseret ved at have stor fysisk energi, men samtidig også behov for at slappe af, og væsentligt er det i denne sammenhæng, evnen til selv at bestemme over egen arbejdstid. Et andet karakteristikum er den kreatives behov til at kombinere leg og disciplin, samt ansvar og uansvarlighed. Her er det ikke arbejdstiden, der er det væsentlige, men derimod tilgangen til den udfordring individet står over for. Derudover er denne type villig til at

tage risici og evner at identificere de gode ideer, samt at gennemføre dem, på trods af eventuelt modstand. Den kreative personlighed er både udadvendt og indadvendt, og helt generelt har denne type et behov for at bevæge sig både i den teliske og parateliske modus. Individet motiveres gennem en passioneret tilgang til de udfordringerne, men formår samtidig at forholde sig objektiv.

Kreativitet er en måde at være intelligent på, og der er tre former for intelligens, der er nødvendig for kreativitet. I den syntetiske intelligens indsamler man materiale og forsøger at se problemet på en ny måde, og komme med ideer til en løsning af problemet. Den analytiske intelligens har primært til formål at identificere den gode ide, fremfor den mindre gode, mens den praktiske intelligens forholder sig til at præsentere ideen til feltet og gennemføre den, og være bevidst om den kritik, der måtte opstå. Det væsentlige i forbindelse med intelligensen er, at det er noget vi alle er i besiddelse af, da det er en medfødt evne, udfordringen ligger derimod i den komplekse mentale proces, som ligger til grund for en kreativ ide.

Det væsentlige ved disse karakteristika som afsnittet beskriver er, at de er med til at beskrive fremtidens arbejdsplads, set i relation til de krav og behov den kreative type foretrækker på et generelt plan. Det er brugbar viden i bestræbelserne på at skabe arbejdsforhold, der fordrer kreativitet.

Proces

Selvom eksempelvis Csikszentmihalyis undersøgelse af en lang række kreative individer fremhæver visse karaktertræk, er det ikke træk, der gør dem unikke fra den øvrige del af samfundet, da det er karakteristika, der i mere eller mindre grad, kan lokaliseres hos os alle. Det interessante, ved disse karakteristika er derimod, som tidligere nævnt, at det er karakteristika, der stiller spørgsmålstejn ved den måde, vi i dag opfatter arbejdet på. Hvis formålet er at imødekomme disse træk, må man nødvendigvis se bort fra en "8-16-arbejdsdag" og systematisk fastlagte arbejdstider, og i stedet forholde sig til, hvor og hvordan arbejdet bliver udført. Regeringens Vækstforum peger på, at innovation og kreativitet er et af de områder, som Danmark skal klare sig på i fremtiden. Men eftersom den måde man hidtil har gjort tingene på, ikke har resulteret i den kreativitet og innovation, som erhvervslivet efterspørger, vil det heller ikke være logisk eller hensigtsmæssigt at fortsætte på samme måde. Derfor vil dette afsnit primært fokusere på, hvordan vi motiveres i vores arbejde, og hvilken indflydelse det har på arbejdsprocessen.

Det afgørende for kreativitet skal betragtes i forhold til, hvordan vi motiveres. Amabile ser en øget fokusering på netop innovation og kreativitet i organisationer, men hun vurderer samtidig også, at de fleste medarbejdere ikke er i nærheden af at realisere deres kreative potentiale, fordi de arbejder i miljøer der hæmmer den indre motivation (Fast Company, The 6 Myth of Creativity). Timothy Ferris deler samme holdning og peger på, at hvis alle løser udfordringer med et middelmådig resultat, bør man overveje at ændre proceduren, for der er ingen grund til at følge en model, der ikke virker, som den skal (Ferris, 2008, 42). Begge mener altså, at vi overordnet set muligvis løser de opgaver der stilles, men at kvaliteten ikke er tilstrækkelig i forhold til potentialet. Det kan sidestilles med de problemer, der blev beskrevet i konteksten, hvor Vækstforum peger på, at vi skal blive mere innovative og kreative. Denne efterspørgsel er ikke det samme som, at vi ikke er innovative eller kreative på nuværende tidspunkt, men at vi skal blive endnu bedre til det. Daniel Pink er en anerkendt amerikansk forfatter, der har specialiseret sig inden for arbejdslivet og de ændrede vilkår, der gør sig gældende på nutidens arbejdsplads. Han mener, at den overordnede måde virksomheder

i dag motiverer deres medarbejdere på sker gennem ydrestyrede motivationsmodeller, som i bedste fald er relevant for rutinepræget arbejde. Men langt størstedelen af det arbejde, der udføres i dag, stiller krav om kreativitet, og i den henseende virker den ydre motivation isoleret set ikke. Det gør derimod de indrestyrede motivationsmodeller (Pink: The surprising science of motivation). Samlet set er der en tendens til en generel fokusering på den indrestyrede motivation, som værende den væsentligste motivation i forhold til kreativitet, men at medarbejderne primært, og i for høj grad, motiveres af ydrestyret motivation. Jeg vil derfor undersøge de forskellige former for motivation, og hvilken indvirkning de har på kreativitet.

Motivation

Der er to grundlæggende typer af motivation; den ydrestyrede og den indrestyrede. Overordnet viser forskningen indenfor området, at disse to typer kan betragtes som værende henholdsvis befordrende (indre) og skadelig (ydre) for kreativitet. Den indrestyrede motivation er fremmede for kreativitet, fordi den er præget af lysten til at udføre aktiviteten for aktivitetens skyld, fordi aktiviteten opfattes som interessant, involverende, tilfredsstillende og udfordrende, og derfor er fokus rettet mod udfordringen og glæden ved arbejdet (Sternberg, 1999: 299). Den ydre motivation er modsat kendetegnet ved, at motivationen ligger i at deltage i aktiviteten primært for de mål, der ligger i forbindelse med udfordringen. Belønningen ligger derfor ikke i selve processen, men ved at imødekomme de krav og mål, der er til opgaven. Denne tilgang til arbejdet er derfor også styret af andre end en selv, og motivationen er derfor præget af belønning og anerkendelse fra andre (Sternberg, 1999: 300).

Indrestyret motivation

Når forskningen peger på den indrestyrede motivation som værende befordrende for kreativ tænkning, skyldes det blandt andet, at undersøgelser har vist, at yderst kreative individer beskriver dem selv som opslugt og hengiven i relation til deres arbejde, og denne tilgang anses som en høj indre motivation (Sternberg, 1999, 300). Dette behov for dyb engagement i arbejdet understreger vigtigheden af høj koncentration for kreativ tænkning. Dermed kan der også argumenteres for en direkte sammenhæng mellem motivationen og koncentrationen i et vist omfang, og ved at fokusere på den indre motiva-

tion, vil individet have lettere ved at opnå en høj koncentration.

Den amerikanske antropolog og forfatter Dustin Wax anser de valg individet træffer i sit liv, og bevidstheden om disse valg, som en afgørende faktor for at finde sin indre motivation, og han giver en række bud på indrestyrede motivationsfaktorer. Helt overordnet ligger der en god kilde til motivation, ved at lægge mærke til, hvor man finder "drive" i hverdagen, herunder hvad der får en ud af sengen om morgenen, og holder en vågen om natten. Derudover peger han på, at motivationen ikke skal tilknyttes en belønning for at færdiggøre arbejdet. Vi skal derimod adskille arbejde og belønning, fordi det ikke er arbejdet i sig selv, der er motiverende, men vores relation til det, der kan virke motiverende, og derfor er det arbejde vi selv vælger at udføre, også det der får den højeste prioritet (Wax: The science of motivation). Som tidligere beskrevet, er ønsket om fleksible arbejdsforhold et centralt kendetegn ved det kreative individ, og det forklarer i et vist omfang samtidig også, at denne efterspurgte fleksibilitet har en direkte sammenhæng med individets indre motivation. Om det er en bevidst tilgang til kreativitet gennem den indre motivation eller ej, er svært at svare på, men det væsentlige er, at individet har bevidstheden om virkningen af eksempelvis fleksible arbejdsforhold, for uden denne bevidsthed, vil individet ikke selv kunne præge sit arbejde i en mere kreativtfordrende retning.

Ydrestyret motivation

Bonusser og ekstra betaling for en arbejdsindsats er et typisk eksempel på ydrestyrede motivationsfaktorer, men ifølge Amabiles undersøgelser, er denne måde at motivere sine medarbejdere på problematisk, fordi individet føler, at hver eneste handling vedkommende foretager sig, har indflydelse på den økonomiske kompensation som individet er motiveret for, og det har blandt andet indflydelse på villigheden til at tage de chancer som kreative ideer opstår af. Lønnen skal naturligvis være tilsvarende ens færdigheder, og individet skal have en fornemmelse af at få den løn, som er berettiget. Men undersøgelserne viser, at miljøer som virker befordrende for kreative ideer, og som anerkender og sætter pris på kreativitet, er mere tiltalende og motiverende end ekstra økonomisk kompensation, fordi individet søger muligheden for at kunne engagere sig i sit arbejde, og det er dette engagement der betyder mest (Fast Company, The 6 Myth of

Creativity). Generelt er problemet med denne ydrestyrede motivation, at fokus let bliver todelt, fordi koncentrationen bliver påvirket af de ydre mål. Denne todeling af koncentrationen gør, at individet ikke kan rette sit engagement udelukkende på opgaven (Sternberg, 1999: 303). Undersøgelser viser tilmed, at en efterfølgende vurdering af en arbejdsopgave, som har haft en ydrestyrende motivation, medfører en negativ effekt på kreativiteten, ligesom positiv evaluering forud for en arbejdsopgave også har en negativ effekt, fordi motivationen er ydrestyret (Sternberg, 1999: 302).

Men det er ikke kun negative ting, der er forbundet med den ydrestyrende motivation. Csikszentmihalyi peger på, at selvom der er en række beviser for, at folk har det bedst når de udfører en selvvalgt aktivitet, ikke nødvendigvis har det værst, når de er tvunget til aktiviteten (Csikszentmihalyi, 1997b: 23). Amabile deler samme holdning, og retter opmærksomheden mod den enkelte aktivitet og formålet med aktiviteten, fordi skiftende former for motivation har forskellige indflydelse på forskellige dele af den kreative proces (Sternberg, 1999:305). Overordnet set er den indrestyrede motivation at foretrække, hvis nytænkning er afgørende, men i mindre nytækningsstadier i processen som eksempelvis i forberedelsen, kan den ydre motivationsfaktor være brugbar (Sternberg, 1999: 306).

På samme måde som den teliske og parateliske modus er kendetegnet ved svingninger gennem en kreativ proces, kan der også argumenteres for, at både den indrestyrede og ydrestyrede motivation er brugbar i samme henseende. Det væsentligste i denne sammenhæng er derimod, hvordan motivationen bruges, og i hvilken situationer man bruger de forskellige former for motivation. Et eksempel på relationerne mellem den ydrestyrede motivation og den indrestyrede motivation, og vigtigheden af bevidstheden ved brugen af disse, kan betragtes ud fra myten om, at tidspres effektiviserer den kreative proces. Undersøgelser viser, at folk er mindre kreative når de kæmper mod klokken, og tilmed viser det sig også, at det ikke blot er den enkelte dag de kreative tanker er nedadgående, men faktisk også op til to dage efter. Problemet med tidspres er, at man ikke har tid til at gå i dybden med problemet, for kreative ideer opstår oftest efter en periode, hvor man sætter sig grundigt ind i udfordringen, hvorefter ideerne løbende opstår. Det interessante er, at det ikke er selve deadlineen der er problemet, men derimod de

forstyrrende elementer i løbet af arbejdsdagen, som resulterer i, at man ikke opnår det kreative gennembrud. Faktisk er det ikke noget problem at være kreativ under et tidspres, men kun hvis individet udelukkende har mulighed for at fokusere på arbejdet (Fast Company, The 6 Myth of Creativity). Her er der altså tale om to motivations tilgange. Den indrestyrede motivation, hvor individet har mulighed for at fordybe sig i aktiviteten, og den ydrestyrede motivation, hvor der er en deadline, som skal overholdes. Det afgørende er dermed at skabe de rammer, hvor der i individet opstår den indrestyrede motivation, uden at blive forstyrret i arbejdsprocessen, og samtidig opstille en deadline, der gør det muligt at fordybe sig i aktiviteten. I begge tilfælde er det en ledelsesopgave at skabe forudsætningerne for den rette motivation er tilstede i aktiviteten, ved at være bevidst om individets forskellige behov, og efterfølgende at imødekomme dem.

Motivation i praksis

Den bedste måde at maksimere individet kreative potentiale, er ved at lade dem gøre noget, de holder af. Denne frihed til selv at vælge, gør det muligt at opsolge spørgsmål og udfordringer, som de er yderst motiverede for at forfølge svarene på, og det er denne iboende interesse, som danner det egentlige grundlag for den kreative udfoldelse (Sternberg, 1999: 305). Problemet opstår derimod ofte i situationer, hvor individet forsøger at opretholde den indre motivation, men bliver undermineret af kontrollerende ydre begrænsninger som eksempelvis evaluering, overvågning og konkurrence. Derfor er den enkle måde at skabe et miljø, hvor kreativiteten fordres, at minimere sådanne ydre begrænsninger i det miljø, hvor kreativiteten skal opstå (Sternberg, 1999:306). For at minimere de ydre begrænsninger må ledelsen nødvendigvis forholde sig til den måde, medarbejderne indgår i arbejdsprocessen, men det helt afgørende er, hvorvidt den rigtige motivationen kan omsættes i praksis, så virksomhederne med alt tydelighed kan se formålet med at fokusere på denne indrestyrede motivation.

En af de virksomheder som anvender indrestyrede motivationsmodeller er Google. De har indført en såkaldt "20% tid" til virksomhedens udviklere, hvilket betyder, at medarbejderne en dag om ugen kan lave præcis den arbejdsrelaterede aktivitet de vil, på den

måde de ønsker. Det interessante og opsigtsvækkende ved dette er, at cirka halvdelen af alle de funktioner som Google stiller til rådighed for sine brugere, er udviklet i medarbejdernes "20% tid" (Pink: The surprising science of motivation). Det betyder altså, at den ene dag i ugen, hvor medarbejderne selv bestemmer over deres arbejdsopgaver, og hvordan de løser dem, produceres der lige så mange kreative ideer, som på de resterende fire dage. Det er klart, at der er forskel på, hvor meget virksomheder vil opnå ved eksempelvis at følge "Google-modellen", men omvendt er erfaringerne fra Google så overbevisende, at det er svært at modsige, at det har en effekt på medarbejdernes evne til at komme med kreative ideer. Google er for andet år i træk (2009 & 2010) blevet kåret som verdens mest attraktive arbejdsplads (Bilag 9: Google verdens mest attraktive arbejdsplads), hvilket ikke nødvendigvis har en direkte sammenhæng med deres "20% dag", men formentlig også er et udtryk for brandets popularitet generelt set. Når Google er så populært et sted at arbejde, er det ikke nødvendigt at tilbyde medarbejderne særlige luksus, for at holde på dem, for andre er klar til at overtage stillingen, hvis der bliver en ledig plads. Det væsentlige er nemlig, at Google ikke udelukkende gør det for deres medarbejders skyld, men fordi de ved det virker, og fordi virksomheden tjener penge på det. En anden virksomhed der har haft succes med at fokusere på den indrestyrede motivation, er Best Buy. Best Buy anvender en ledelsesfilosofi der kaldes ROWE (Results-Only-Work-Environment), som giver medarbejderne den fulde kontrol over, hvornår de arbejder, hvor de arbejder, og hvor lang tid de arbejder. Der er ingen tidsplaner eller obligatoriske møder, det eneste der tæller er resultaterne, som medarbejderne leverer, og det er udelukkende dem de bliver vurderet på, og derfor er det udelukkende op til hver enkelt, hvordan man løser denne opgave. På den måde forsøger denne tilgang at gøre op med en årelang virksomhedskultur, hvor fysisk tilstedeværelse sidestilles med produktivitet (Bilag 10: Smashing the Clock). Fælles for både Google og Best Buys tilgang til organisationen er, at de begge har fokus på den indrestyrede motivation, samt at begge virksomheder har set et positivt afkast af deres satsning. Men derudover er det også væsentligt at bemærke, at begge virksomheder er villige til at tage chancer ved at indføre denne arbejdsmetode. Det der er helt essentiel i relation til "Google-metoden" i almindelighed og "Best Buy-metoden" i særdeleshed, er, at det er grundlæggende forhold,

som arbejdstiden og arbejdspladsen der er under udvikling. Denne udvikling af kulturen omkring arbejdet må man nødvendigvis tage alvorlig, og når Vækstforum efterspørger mere kreativitet blandt danske virksomheder i 2020 planen, bør det overvejes om tilgangen til kreativiteten i virksomhederne følger udviklingen. Denne udvikling er præget af et øget behov for teliske og parateliske svingninger, hvor individet har mulighed for frit at bevæge sig fra den ene modus til den anden, alt efter hvad individet finder motiverende i forhold til den enkelte aktivitet.

Florida betegner denne nye tilgang til jobbet som en ny livsstil, der er præget af individualitet, selvudfoldelse og accept af forskelle, og det er grunden til vi tidligere har følt irritation over det, han kalder for organisationsalderens livsstil, som er kendetegnet af normer og tilpasning til gruppen, man indgår i. Det er disse normer, tilpasninger og strenge opdelinger der adskiller arbejde, hjemmeliv og fritidsliv, og som har en negativ effekt på mange (Florida, 2005: 44). Denne ændring i livsstilen kan være med til at forklare, hvorfor Google og Best Buy opnår de positive resultater, som de har på den nye måde at motivere deres medarbejder. Hvis Floridas antagelse er korrekt, vil dette også kunne afspejle sig i præstationerne på jobbet. Dels vil der kunne være problemer med at opretholde koncentrationen fordi vi irriteres af situationen, og dels vil det være svært at opnå den indre motivation, da man ikke udfører jobbet af lyst, men fordi man er tvunget til det på en bestemt måde. Disse påvirkninger betyder, at medarbejderen har svært at levere et produkt, der er tilsvarende individets kompetencer, og derfor er det heller ikke overraskende, at Best Buy og Google har opnået deres fremgang ved at ændre på disse grundlæggende normer i virksomheden. Det bør mere betragtes som en logisk konsekvens af udviklingen i samfundet, og en nødvendig tilpasning.

Jeg har valgt at fokusere på netop ROME konceptet og den utraditionelle tilgang til arbejdstiden og arbejdspladsen, da jeg anser disse to ting som værende de mest interessante i forhold til den måde medarbejdere motiveres på, fordi det er en tilgang der imødekommer den indre motivation. Arbejdstiden og arbejdspladsen er normalt kenderregnende ved at være topstyret og en ledelsesopgave, og min tese er, at denne struktur i høj grad fortsat præger det danske arbejdsmarked. Derfor er det også væsentligt at undersøge, hvilken

indflydelse arbejdstiden og arbejdspladsen kan have på medarbejdernes kreativitet.

Arbejdstid

Arbejdstiden må ikke længere betegnes som et værktøj der fortæller os, hvornår vi skal gøre bestemte ting på bestemte tidspunkter. Faktum er, at arbejdet foregår på tidspunkter, hvor man egentlig har fri, og der holdes fri på tidspunkter, hvor der egentlig skulle arbejdes. Begrundelsen for dette er, at kreativitet ikke er noget der kan tændes og slukkes for på bestemte tidspunkter af døgnet, og samtidig er kreativitet en blanding af arbejde og leg. Derfor er det afgørende heller ikke, hvornår vi arbejder, eller antallet af timer vi arbejder (Florida, 2005: 44). At der ikke kan tændes og slukkes for kreativiteten er en vigtig pointe, fordi det også betyder, at man reel set heller ikke har mulighed for at styre sin ugentlige arbejdstid, fordi den gode ide ofte opstår når man mindst venter det. Ifølge Lene Tanggaard er det ikke tilfældigt, hvor og hvornår disse ideer opstår:

"Det er grænsekrydsninger imellem forskellige kontekster og sammenhænge i menneskers liv, der kan føre til, at man oplever det vidunderlige, uventede indfald, der sætter skred i tingene"(Bilag 11: Tanggaard: 69).

Eksempelvis nævner hun brusebadet en søndag morgen, hvor man pludselig får en god ide, som et sted hvor kreativiteten kan opstå. Det er koblingspunktet imellem ens bevægelser på kryds og tværs af flere praksisser, som gør, at den kreative ide opstår (Bilag 11: Tanggaard: 74). Dette er et godt eksempel på, hvor svært det er at adskille hjemmetid, fritid og arbejdstid, og derfor er det heller ikke relevant at gøre arbejdstiden op i et bestemt antal timer, fordi tiden nærmest er umulig at tælle. Deruodver er det ikke muligt at slukke for kreativiteten, og derfor kan man groft sagt argumentere for, at man altid er på arbejde. Derfor ser man også en udvikling, hvor stadig flere har mulighed for at variere arbejdstiden, men også at vælge, hvilke dage de ønsker at arbejde (Florida, 2005: 142). Disse fleksible arbejdstider skal delvist betragtes som et resultat af forandrede sociale behov, hvor udearbejdende forældre må have tidligere fri for at hente børn fra institutionen, men dels er de fleksible arbejdstider også forbundet med det kreative arbejdes natur (Florida, 2005:

143). Dette udtryk for det øgede behov for fleksible arbejdstider ses i perioden mellem 1985 og 1997, hvor andelen af amerikanere med fleksible arbejdstider er fordoblet. Og specielt ses denne stigning i forbindelse med arbejde, der er kendetegnet ved projektorienteret kreativt arbejde (Florida, 2005: 172). Selvom tallene er af ældre dato, og der er sket meget på området siden da, syntes jeg alligevel, det giver et indblik i, at behovet for fleksible arbejdstider ikke er noget nyt fænomen, og samtidig viser den kraftige stigning også, at det er et udtryk for en tendens i samfundet som tegner et billede af den retning, som samfundet er på vej hen i mod. I dag har flere mulighed for forskellige former for fleksibilitet i arbejdet, og man har mulighed for i perioder at ændre på mødetider, enten gennem en formel eller uformel aftale som giver mulighed for eksempelvis at møde en time senere end normalt (Florida, 2005: 172). Jeg mener ikke, at muligheden for at lave en aftale om at møde en time senere er løsningen på problemet om manglende kreativitet i virksomheder, men anerkender virksomhedernes indstilling til at imødekomme medarbejdernes efterspørgsel. Faktisk vil jeg argumentere for, at denne form for fleksible arbejdstider ikke er kreativitetsfordrende, fordi det ikke er løsningen på problemet, men blot en måde at udskyde problemet på. Det skyldes primært, at selvom individet formentlig får løst et problem ved eksempelvis at møde en time senere, er det tvivlsomt, at det forstærker den indre motivation i en grad, der vil gøre nogen forskel. Fleksible arbejdstider er ikke det samme som en forkortet arbejdstid, men blot en mulighed for at rykke arbejdstiden i den ene eller anden retning, så det passer bedre ind i individets behov for eksempelvis at aflevere et barn i dagplejen eller lignende. Jeg mener ikke, at man får skabt de forhold der er fordrende for kreative tanker, og netop denne fleksible arbejdskultur som man ser i dag, og som Florida omtaler, kan muligvis være fordelagtig i nogle situationer, mens der ingen effekt vil være i andre situationer. Jeg har tidligere beskrevet vigtigheden af den indrestyrede motivation i forhold til kreativitet, men denne form for motivation kræver nogle endnu mere fleksible forhold, også i forhold til arbejdstiden. Om det nødvendigvis skal være ROWE modellen der skal skabe mulighederne for indrestyret motivation, vil jeg ikke afgøre, og det er nødvendigvis heller ikke relevant, men det er derimod relevant, at de rigtige betingelser for arbejdet er tilstede, og ROWE kunne være et brugbart bud. Alternativt mener jeg, at Google-modellen, hvor

individet selv bestemmer hvad, hvornår og hvor de laver arbejdet, er et tiltag som langt de fleste virksomheder vil kunne inddrage som en del af kulturen i en organisation, og på den måde vil man kunne afprøve mere frie rammer. Det væsentlige er uanset hvad, at man gør noget andet end man gør i dag, for når Vækstforum efterspørger mere innovation og kreativitet blandt danske virksomheder, betyder det også, at den måde vi gør tingene på i dag, ikke virker optimalt.

En anden form for fleksibilitet i forbindelse med arbejdet giver mulighed for, at medarbejderen efter behov kan komme og gå i løbet af arbejdsdagen, eller der er mulighed for at variere sin arbejdstid alt efter arbejdsbyrden, men denne type fleksibilitet er typisk kun muligt for projektorienteret kreativt arbejde (Florida, 2005: 172). På mange måder er denne tilgang til arbejdstiden den samme vinkel som ROWE-modellen har, og giver i væsentlig højere grad individet mulighed for selv at bestemme over sin tid, end det er tilfældet i den anden form for fleksible arbejdstider. Mens nogle virksomheder foretrækker en mere traditionel tilgang til arbejdstiden, er andre virksomheder mere bevidste om vigtigheden af tiden i arbejdet, og i år 2000 valgte et større software-firma at tilbyde følgende via sin hjemmeside for at rekruttere nye medarbejdere:

"Vi ønsker, at du har det så behageligt som muligt og føler dig fri som følge af muligheden for at tage fri, når du har brug for det. Det er kun dig, der ved, hvor mange timer der er det optimale, for at du kan præstere det optimale"(Florida, 2005: 172).

Dels kan citatet betragtes som et udtryk for at virksomheder ved, hvad der er attraktiv for medarbejderne, og dels må de også være bevidste om virksomhedens mulige profit af at tilbyde disse forhold. Noget af det denne virksomhed formentlig også er bevidst om er, at den store frihed i arbejdet ikke kan sidestilles med lavere arbejdstid. Denne fleksibilitet har ofte den modsatte effekt, hvor ansatte, der selv har ansvaret for den tid de bruger på deres arbejde, ofte arbejder mere end folk, der er ansat under mere traditionelle forhold (Florida, 2005: 143). For at forstå, hvordan ansatte med mere fritid samtidig arbejder mere end ansatte i traditionelle 8-16 jobs, kræver det en bevidsthed for denne type jobs grundlæggende vilkår. Det der i høj grad kendetegner denne type jobs er, at fokus er rettet

mod nogle tankeprocesser, og som beskrevet tidligere, er det ikke noget, man kan tænde og slukke for, og derfor opstår ideerne på alle tidspunkter af døgnet. Hvis forståelsen for denne tilgang til arbejdsopgaverne er til stede, vil det være en logisk handling at tilbyde de vilkår, som software-firmaet gør i dette tilfælde.

Csikszentmihalyi anser tiden som en væsentlig faktor for muligheden for at være kreativ, fordi han mener, at den kan forhindre muligheden for den nødvendige koncentration til kreative tanker. Vi oplever at være fokuseret på jobbet, men kun i perioder, og udover at det kan skyldes omstændighederne eller ens overordnede, kan det også være problemer på hjemmefronten der trænger sig på i bevidstheden, og i sådanne situationer er man ikke fuld engageret (Csikszentmihalyi, 1997b: 28). Csikszentmihalyi nævner problemer i hjemmet, men i princippet kan disse problemer være hvad som helst, og væsentlige er, at det generelt handler om nogle negative tanker som fylder noget i bevidstheden, uden at man selv vælger det. Hos Best Buy har Kelly McDevitt, som er enlig mor, eksempelvis valgt at tage fri kl. 2.30 for at hente hendes søn i skolen (Bilag 10: Smashing th clock). Det er et godt eksempel på, hvordan modellen kan skabe præcis de forhold, som den ansatte ønsker, og det er ikke kun for børnefamilier eller enlige mødre, men alle ville kunne have gavn af det, også dem der foretrækker at sidde på kontoret fra 8-16. Men i forhold til børnefamilier, som tidligere omtalt, vil jeg gerne illustrere, hvilken indflydelse tiden har på motivationen. Under traditionelle forhold, hvor man arbejder fra 8-16, kan det være problematisk at få hentet børnene, handlet ind, lavet mad, og lignende ting, efter man har fået fri fra jobbet. Det kan skabe en presset og måske stresset mental tilstand, allerede inden man møder på jobbet, og denne udefrakommende forstyrrelse, vil ifølge Csikszentmihalyi, gøre det svært at opnå den koncentration, som er afgørende for kreativ tænkning. Mange virksomheder tilbyder fleksible arbejdstider, så man har mulighed for at gå eksempelvis en halv time tidligere, hvis man tager den halve time på et andet tidspunkt. Problemet er bare, at det ikke skaber overskud hos den enkelte medarbejder, men udelukkende er et spørgsmål om at få hverdagen til at hænge sammen, og intet andet. Den ansattes motivation er ydrestyret, og vedkommende opnår ikke det overskud, som gør, at vedkommende føler sig indre motiveret for at løse opgaven. Ved at den enkelte medarbejder selv

har ansvaret for sin arbejdstid, har vedkommende mulighed for at gå eksempelvis kl. 2.30, som Kelly gør, og inden børnene hentes kan man både nå at handle ind og forberede madlavningen, hvilket gør, at der om eftermiddagen er kvalitetstid til familien. Alt dette er blot et tænkt eksempel, der illustrer vigtigheden af tiden i forhold til koncentration og motivation.

Ifølge Csikszentmihalyi er der også en anden grund til at fokusere på arbejdstiden, fordi undersøgelser viser, at friheden indeholder hverdagens mest positive oplevelser, og det er i fritiden, at vi føler os mest motiverede, fordi det er der, vi gør det, vi har lyst til, og derfor er motivationen indrestyret (Csikszentmihalyi, 1997b, 38). Det er klart, at det ikke er muligt at løse en vanskelig kreativ udfordring ved at solbade på stranden eller sidde på en cafe og drikke kaffe, men det er i sådanne situationer, der skabes det overskud, der skal til for, at den kreative ide opstår. Selvom den kreative ide muligvis ikke opstår på cafeen, kan det faktisk heller ikke udelukkes, at den gør, og det skyldes den komplekse sammenvævning af arbejde og privatliv, som er et resultat af de ændrede arbejdsforhold. Selvom man stadig arbejder for at opfylde jobbet krav, sker det i mønstre, der er i overensstemmelse med ens kreative rytmer. I løbet af dagen flettes arbejde sammen med en række personlige ting, som eksempelvis motion, indkøb, socialisering, familietid eller afslapning, og det kan være svært at adskille arbejdet og fritiden fra hinanden, og det er heller ikke formålet. Om personen, der sidder på kaffebaren med sin bærbare computer, arbejder eller socialiserer er umuligt at svare på, for det ene øjeblik er vedkommende koncentreret om arbejdet, men det næste øjeblik er personen social (Florida, 2005: 172). Skellet mellem arbejdet og fritiden forsvinder i takt med at arbejdstiden som begreb får en ny betydning, og udviklingen i samfundet vil formentlig fortsat ændre forståelsen og værdien af begrebet "Arbejdstid".

Denne nye tilgang til arbejdstiden kan ses som en del af løsningen på den udfordring, som jeg i problemfeltet beskriver med den demografiske udvikling i samfundet, hvor der bliver færre til at udføre det samme arbejde. Det er ikke muligt at ændre den demografiske udvikling, men det er muligt at få mere ud af den tid, der er til rådighed. Ifølge Buhl, er resultatet af virksomhedernes manglende evne til at imødekomme de behov hos individet, der fordrer krea-

tiviteten, at virksomhedernes kreative potentiale er mange gange større end det, den præsterer i dag (Buhl, 2007: 19). I forhold til den indsigt, jeg har opnået i individets behov i herværende opgave, tyder intet på, at en øget fast arbejdstid vil være kreativitetsfordrende, tværtimod. Det betyder, at opgaven primært er at få mere ud af den tid vi arbejder, og ikke øge den. På samme måde som industrien effektiviserer produktionen, må man også indenfor herværende kontekst være opmærksom på at få mest mulig ud af de resurser, som er til rådighed, og det sker kun ved at forholde sig til tiden på en mere nuanceret måde.

Arbejdsforhold

Ændringerne i vores arbejdstid har naturligvis også indflydelse på den måde arbejdsmiljøet og den fysiske arbejdsplads er struktureret. Når den ansatte eksempelvis bruger mindre tid på kontoret, betyder det også, at tiden bliver brugt et andet sted, og derfor er det interessant at undersøge, hvordan tiden bliver brugt, og hvilken indflydelse dette har på individets kreativitet. Derudover kræver det i høj grad også en organisation med en kultur, der kan kapere disse ændringer.

Arbejdsmiljø

Buhl Beskriver den kreative virksomhed, som en virksomhed, der har en kreativ kultur igennem hele virksomheden. Virksomheden er, med Buhls ord, kreativ i sit dna, og med det mener han, at virksomheden eksempelvis ikke sender sine medarbejder på weekend-udviklingskurser i kreativitet, og på den baggrund betragter virksomheden som kreativ (Buhl, 2007: 12). Det væsentlige er, at hvis en virksomhed ønsker at være kreativ, så kræver det, at hele organisationen er parat til det, for det er ikke noget, man bliver ved at tage nogle få kurser for nogle enkelte ansatte. Der er ingen mellemløsninger eller lette løsninger, enten er hele organisationen gearret til kreativitet, og klar til at yde den indsats det kræver, ellers vil det kunne afspejles på det kreative afkast.

”Det er ikke gjort med et weekendophold ude af huset. Det skal ind i huset. Vi er nødt til at se på, hvilke forhold der bremser kreativiteten, og hvilke der fremmer det. Kreativitet er ikke en solopræstation. Den springer af den kultur, den er en del af” (Buhl, 2007: 19).

Når Buhl ikke ser kreativitet som en solopræstation, hænger det sammen med, at uanset hvor kreativ et individ er, kan arbejdsmiljøet have en negativ indflydelse på kreativiteten, fordi miljøet enten kan forhindre kreative tanker i at opstå, eller minimere det kreative afkast. Derfor handler det nødvendigvis heller ikke for virksomheder om at spotte kreative talenter for at gøre virksomheden kreativ, men derimod at være bevidst om den måde, hvorpå virksomheden imødekommer kreative medarbejderes behov, og i hvilket omfang man er indstillet på at imødekomme dem. Omvendt kan en virksomhed også gennem arbejdsmiljøet skabe nogle forhold, der fordrer kreativitet, og det er specielt i denne relation virksomheder har muligheder for at få mere ud af det potentiale, som ligger hos medarbejderne.

Når Værksforum efterspørger mere innovation og kreativitet i danske virksomheder, ser jeg det som en konsekvens af manglende fokusering på organisationen som helhed i forhold til de efterspurgte behov hos kreative individer. Det er en væsentlig del af forklaringen på, hvorfor samfundet står i en situation, hvor både Vækstforum og virksomhederne selv efterspørger mere kreativitet. Jeg betragter Google og Best Buy som virksomheder, der har formået at imødekomme individets behov for indrestyret motivation, og dette har de formået ved at skabe et miljø, som værdsætter kreativitet, og som i alle henseender tilgodeser individet. Selvom Google er kåret til verdens mest populære arbejdsplads, og selvom Best Buy har haft stor succes med deres ROWE koncept, er min tese, at der stadig er mange virksomheder, som i dag lever af kreativitet, men som ikke har taget ideen til sig eller ændret radikalt på opfattelsen af et kreativitetsfordrende arbejdsmiljø, og det gælder også danske virksomheder. Min pointe er, at det kreativitetsfordrende arbejdsmiljø ikke har vundet indpas i det danske erhvervsliv, og det er den væsentligste grund til de udfordringer, som Vækstforum har fremlagt. Det betyder ikke, at virksomhederne ikke er bevidste om udfordringer, og dagligt arbejder på forbedringer, men kurser, indretning eller lignende tiltag gør ikke den afgørende forskel, for som Buhl argumenterer for, og som Google og Best Buy har bevist i praksis, skal organisationen have et miljø, som i alle henseender fordrer kreativitet.

Det miljø som fordrer kreativitet imødekommer et ønske om en organisation, der giver plads til, at individet kan være kreativ ved

at værdsætte indsatsen, skabe udfordringer og er modtagelig over for både små forandringer og den lejlighedsvis store ide. Virksomheder, der tilvejebringer sådan et miljø, har en fordel når det drejer sig om at tiltrække, lede og motivere kreative talenter (Florida, 2005: 68). Det rette miljø er altså også med til at tiltrække de kreative talenter, og det skyldes, at kreative individer er meget opmærksomme og bevidste om den indre motivation, og mulighederne for selv at tilrettelægge sit arbejde. Det betyder, at ikke alene skaber man et kreativitetsfordrende miljø, der tilgodeser alle i mere eller mindre grad, men det tiltrækker også nye kandidater.

Kulturen er en væsentlig del af arbejdsmiljøet, og derfor er det også noget som virksomhederne skal være opmærksomme på. Den kreative kultur har nogle fremtrædende kendetegn. Den er ikke risikoavers, den sanktionerer ikke "hvad nu hvis", den hylder ikke "plejer", den er dynamisk, interaktiv og er positiv indstillet på selv at være i forandring (Buhl, 2007: 186). Kulturen afspejler i høj grad de samme ting, som virksomheder bør forvente af sine medarbejdere, og en af de væsentligste kendetegn ved kreativitet er evnen og villigheden til at tage chancer, og ikke være bange for at lave fejl. Kreativitet kræver nytænkning, og tør man ikke tage chancer, er muligheden for, at den gode ide opstår også reduceret. Derudover afspejler kulturen også et kendetegn ved kreativitet som begreb, nemlig at det skal være i bevægelse og indstillet på at lade sig forandre, præcis som når et domæne udvikles.

"Den kreative organisation har så at sige en dobbelt betragtning af sig selv. Den ser sig selv som kultur og forstår, at kultur kræver normer, regler og begrænsninger. Og den ser sig som dynamik, der kræver overskridelse af selvsamme normer, regler og begrænsninger"(Buhl, 2007, 186).

I dette eksempel er forandring, og til dels det at være risikovillig, også i fokus, for selvom kultur kræver normer, regler og begrænsninger, er det netop disse ting der er under udvikling i den kreative kultur. Det er samtidig også kulturens store styrke, fordi den er dynamisk, og fordi den på forhånd er skabt til forandring, hvilket sikrer, at den i fremtiden også vil kunne imødekomme samfundsudviklingen og de medfølgende behov. Ifølge Buhl kan man enten lade kreativiteten forandre kulturen og virksomheden, eller se den dampe væk(Buhl,

2007: 186). Forandring er en forudsætning for kreativitet, ikke kun for kreative ideer, men også i forbindelse med miljøet og kulturen.

Arbejdspladsen

På samme måde som miljøet er/har været under udvikling, er den fysiske arbejdsplads ligeledes under udvikling, specielt hvis man udelukkende ser det i forhold til organisationer, der tilgodeser kreativitet, som eksempelvis Google og Best Buy gør.

Det der kendetegner meget kreativt arbejde er, at det er projektarbejde, der har en tendens til at bevæge sig i cyklusser med intense perioder fulgt af perioder med mindre aktivitet. Kreativt arbejde kræver koncentration, mens individet har et krav om fleksibilitet, så der er mulighed for tilpasse dagen efter behov, for på den måde at kunne opretholde koncentrationen (Florida, 2005: 143).

"Mange fortæller mig, at de godt kan lide at arbejde hårdt til langt hen over middag for derefter at løbe en lang tur eller cykle en tur om eftermiddagen for at lade op til det, der næsten er en anden arbejdsdag"(Florida, 2005: 143).

I dette tilfælde bliver fleksibiliteten brugt til fysisk aktivitet midt på dagen, som gør, at individet får skabt det overskud, der skal til at klare resten af dagen med den rette koncentration. Det vigtigste er ikke, om man lige præcis er aktiv, blot fordi undersøgelser eksempelvis viser fordelene ved fysisk aktivitet, og man skal nødvendigvis heller ikke gøre det, andre gør, bare fordi det fungerer for dem. Det helt afgørende er, at man er bevidst om, hvad der fungerer for en selv, og man derudfra forsøger at imødekomme de ønsker på bedst mulige måde. Det der i denne sammenhæng er vigtigt er, at man er bevidst om, at alle er forskellige, og derfor også har forskellige præferencer.

Når Floridas fokusgrupper og de interviewede nævner, at de prioriterer udendørs aktivitet som rekreation, er det ikke helt tilfældigt, hvis man betragter det i et historisk perspektiv, for det skyldes selve arbejdets ændrede natur. Den traditionelle arbejdsklasse var hele dagen engageret i fysisk arbejde, og brugte derfor fritiden til at slappe af. Modsat er det med kreativt arbejde, som primært er intellektuelt og stillesiddende, og det er en af forklaringerne på, at fysisk aktivitet er en oplagt mulighed til at få skabt overskud til

arbejdsdagen (Florida, 2005: 191). Har man et 8-16 job, hvor man primært er placeret foran computeren på sin stol, er det logisk, at individet kan have behov for fysisk aktivitet, i stedet for at sætte sig foran fjernsynet, når vedkommende får fri. Og det er denne mangel på fysisk aktivitet, som har fået en fremtrædende rolle i den kreative organisation, hvor det er muligt at inddrage det fysiske aspekt i løbet af arbejdsdagen, alt efter behov. Det der i praksis sker ved fysisk aktivitet er, at der foregår en frigørelse af fysisk energi, men samtidig er det også en form for mental afkobling, hvilket begge dele kan være tiltrængt efter eksempelvis 8 timers stillesiddende arbejde (Florida, 2005: 191).

Også Csikszentmihalyi ser fysisk aktivitet som en fordel for kreativiteten, set i forhold til at opnå en høj koncentration, men derudover nævner han også, at en aktiv fritid er en kilde til yderst positive oplevelser. Det interessante i forhold til at opnå flow er, at eksempelvis bilerkørsel er en af de aktiviteter, hvor mange oplever mere flow ved aktiviteten, end på noget andet tidspunkt af dagen, og af andre lignende flow-aktiviteter kan der nævnes at spille et instrument, gå en tur, eller bruger tid på sin hobby (Csikszentmihalyi, 1997b: 39). Det er altså alle eksempler på aktiviteter, hvor mange oplever flow ved at udfører aktiviteten, og fælles for langt de fleste flowaktiviteter, er, at det er aktiviteter der normalt ikke finder sted på en traditionel 8-16 arbejdsplads, men som tilhører fritiden. Det er muligt, at den rigtig gode kreative ide ikke opstår ved at spille musik eller tage et spil bordfodbold i arbejdstiden, men problemet er, at hvis der ikke er aktiviteter i løbet af arbejdsdagen, hvor flow er tilstede, opnår individet heller ikke den høje koncentration, som Csikszentmihalyi anser som en forudsætning for kreativitet. Det er muligt, at det ikke er mens, man spiller musik eller bordfodbold, men ved at opretholde koncentrationen vedvarende i løbet af dagen med forskellige aktiviteter, vil det være muligt at anvende noget af den koncentration i sit arbejde. I den sammenhæng bør det også nævnes, at jeg er bevidst om det autoteliske individ, som kan opnå flow under selv de vanskeligste forhold, naturligvis ikke har de samme behov for flow fremmende aktiviteter.

Den kreative arbejdsplads er mere åben og brugervenlig, og åbne kontormiljøer og andre nye udformninger af disse, samt fleksible arbejdstider, nye arbejdsregler og ny ledelsesform er en del af den

moderne arbejdsplads (Florida, 2005: 138). Det er helt sikkert et skridt i den rigtige retning, og man skal anerkende en proces for dens hensigter, men man skal ikke forvente, at arbejdspladsen bliver et inferno af kreative ideer og en konstant høj koncentration ved at bytte pladser på kontoret, eller udskifte kontorets kalender med en dartske. Som beskrevet tidligere, skal en virksomhed være kreativ i sit dna, hvis man ønsker den optimale effekt af en kreativ organisation, og det gælder også i forhold til den fysiske arbejdsplads. Det helt store problem i forhold til den fysiske indretning er, i min optik, at ledelsen eksempelvis vælger et åbent kontormiljø, hvor de ser mulighed for sparring, frihed og socialisering, for det tilgodeser ikke nødvendigvis individets behov. Problemet er, at det måske kun er 20% af de ansatte som foretrækker disse rammer, halvdelen vil måske hellere arbejde hjemmefra eller tage computeren og telefonen med ned på havnen. Hvis man vil skabe de optimale rammer, er man nødt til at tage hensyn til hver enkelt individ, og det gør man kun ved at have en organisation, der er bevidst om de kreative medarbejders ønsker for uanset, hvor lækkert et kontormiljø må være, er det ingen garanti for det fungerer.

Ifølge Florida holder kreative arbejdere meget af at blive visuelt stimuleret, og det uformelle miljø opmuntrer dem til at udtrykke sig, og føle sig trygge (Florida, 2005: 146). Jeg er slet ikke i tvivl om, at individet bliver stimuleret visuelt, men er ikke sikker på, hvad der menes med det uformelle miljø. Hvis der menes, at man kan stimulere sine ansatte ved at male lokalerne i regnbuens farver eller hænge kunst op på væggene, så tvivler jeg på, det har nogen effekt. Derimod ser jeg muligheder i, at man kan finde inspiration og stimuleres, hvis man bevæger sig væk fra kontoret, og lader sig påvirke af de mange indtryk.

Den væsentlig pointe med dette fokus på arbejdspladsen er, at hvis man ønsker nogle fysiske rammer der fordrer kreativitet, er det nødvendigt at arbejdspladsen tilbyder muligheden for at flytte fra kontoret og ud i nogle omgivelser, som imødekommer individets behov. Det er ikke sikkert, alle ønsker det anderledes, men muligheden er det vigtigste.

Delkonklusion

Den væsentligste forudsætning når man arbejder med kreativitet, er den indrestyrede motivation. Der kan spores en sammenhæng mellem den indre motivation og koncentration, fordi individet, som indrestyret, er så engageret i opgaven for opgavens skyld, at der opnås en høj koncentration. Derfor er det også væsentligt, at virksomheder har fokus på den indre motivation, og imødekommer de forhold, som er afgørende for den indrestyrede motivation. Det betyder, at virksomheder må forholde sig til grundlæggende forhold som arbejdstid og arbejdsforhold, og ændre disse, så de fordrer kreativiteten, og ikke nedbryder den. Det overordnede og helt afgørende i relation til dette er, en organisation der har en fleksibel indstilling til disse ting, og som har modet til at foretage de ændringer, der er nødvendige. Herunder at skabe de mest fleksible forhold, som det er muligt, for det er den eneste måde, hvorpå man sikrer, at alle får samme muligheder for kreative tanker. Samtidig er det vigtigt at nævne, at den ydrestyrede motivation stadig er vigtig, men det er en anden rolle, denne motivation har fået, og handler mere om at uddele arbejdsopgaverne, fremfor at fortælle hvordan, hvornår og hvor de skal løses. Det man kan konkludere er, at hvis den kreative organisation skal have en chance for at fungere på et brugbart niveau, er man nødt til udelukkende at fokusere på arbejdsopgaverne og realistiske deadlines og se bort fra, hvordan individet kommer frem til resultatet, for det vigtigste for en virksomhed vil altid være produktet.

Press

Ifølge Mel Rhodes referer Press(pres) til forholdet mellem individet og det miljø, som individet befinder sig i, og det skal både betragtes i forhold til arbejdet, privatlivet og samfundsudviklingens udfordringer. Afsnittet vil primært tage sin udgangspunkt i de forhold, jeg har berørt i afsnittet om processen, hvor jeg beskrev arbejdstiden og arbejdsforhold som de to væsentligste forhold, som har afgørende betydning for resultatet af processen. Når jeg vælger denne fokusering skyldes det, at presset har direkte indflydelse på processen, som det også fremgår af modellen der illustrer samspillet mellem de fire P'er. Jeg betragter arbejdstiden og arbejdsforhold som de væsentligste anliggende på et overordnet plan i relation til den manglende kreativitet, fordi dette har indflydelse på evnen til at udføre kreativitet, både i forhold til koncentration og motivation. Formålet med dette afsnit er at undersøge de nævnte forhold i miljøet, som har negativ indflydelse på kreativiteten og identificere, hvor og hvorfor disse forhindringer i miljøet opstår.

John Naisbit og Patricia Aburdene beskriver i deres bog "informationsalderen og arbejdspladsen", hvordan individorienterede værdinormer i 1960'erne ændrede individet, men ikke virksomheder, og de hierarkiske-dominerede strukturer forblev intakte, samt at ændringer ikke var noget der blev positivt imødeset (Naisbitt, 1986: 13). Men samfundets udvikling og omstillingen fra et industrisamfund til et informationssamfund betyder, at information, viden og kreativitet har opnået en central placering i virksomhedernes råmateriale, hvilket er en menneskelig kompetence og ressource, som derfor må tillægges en øget værdi på arbejdspladsen (Naisbitt, 1986: 17). Det interessante ved denne udvikling er ikke springet fra industrisamfundet til informationsalderen, men derimod den manglende evne, som erhvervslivet har vist i bestræbelserne på at imødekomme samfundets ændrede vilkår. Naisbitt og Aburdene's bog om Informationsalderen og arbejdspladsen er fra midten af firserne, og her cirka 25 år efter peger Daniel Pinks fortsat på problemet. De mønstre og teknikker, der i dag benyttes til at forbedre ydeevnen for medarbejderne i virksomhederne, er præget af gammel og udokumenteret viden, der i bedste fald kun er relevant for rutinepræget arbejde (Pink: The surprising science of motivation). Mens individet har

tilpasset sig samfundsudviklingen og formålet at tilpasse normerne til en ny måde at arbejde på, har erhvervslivet ikke reageret tiltrækkelig på udviklingen, og organisationerne er derfor ikke gearret til denne udfordring. Og dette er det overordnede problem i forhold til det behov, individet har til arbejdspladsen, fritiden og privatlivet, og derfor skabes der en negativ indflydelse på kreativiteten.

Som det fremgår af modellen over de fire P'er, har jeg valgt at opdele presset i et micro og macro pres. Micro pres refererer til det miljø som direkte er i forbindelse med arbejde, og vil derfor primært være fokuseret omkring arbejdstiden og arbejdspladsen, som jeg tidligere har berørt. Det der kendetegner dette micro pres er, at det er forhold som lederen og virksomheden har direkte indflydelse på, og som de aktivt har mulighed for at ændre. Macro pres skal derimod betragtes i forhold til privatlivet og samfundet generelt. Her refereres til det miljø, som virksomhederne ikke direkte har indflydelse på, og der er derfor tale om forhold som virksomheden må tilpasse sig. Fælles for micro og macro pres er, at det er miljøer som i hver sin henseende har indflydelse på kreativiteten, og som derfor også er områder virksomheder må have fokus på.

Micro pres

Som jeg tidligere har beskrevet i afsnittet om den kreative proces, er arbejdstiden og arbejdsforholdene de to væsentligste overordnede parametre, som har indflydelse på medarbejdernes kreative potentiale, fordi det har indflydelse på både motivationen, interessen og koncentrationen. Mennesket ved instinktivt, at arbejde bør være produktivt, morsomt og interessant, og at sådanne miljøer trives side om side, men presset opstår primært i de tilfælde, hvor virksomhederne ikke formår at imødekomme dette (Naisbitt, 1986: 16). Det betyder, at de virksomheder, der har størst held i informationssamfundet, er de virksomheder, hvor lederen er bevidst om medarbejderne og dyrker og udvikler potentialet (Naisbitt, 1986: 70). Det er en ledelsesopgave at skabe de forhold som imødekommer og udvikler potentialet hos medarbejderen, men alligevel formår ledere ikke i tilstrækkelig grad at skabe dette miljø på trods af, at mulighederne er til stede. I den henseende anser jeg to forhold som særlig væsentlige. Dels at medarbejderen instinktivt har en indsigt i, at arbejde, interesse og morskab trives side om side, og dels at

lederen har muligheden for at ændre den nuværende struktur og kultur i virksomheden. En anden ting, som er værd at nævne i denne sammenhæng, er en rapport udarbejdet af eksperter indenfor forretningsverdenen tilbage i 1980'erne. Denne rapport konstaterer, at de medarbejdere som har mulighed for et fleksibelt tidsskema, er mere vågne, friske og præstationsberedte, når de arbejder. Det er en ordning, som er til fordel for både medarbejderen og lederen, fordi medarbejderen får noget af den fleksibilitet, som efterspørges i forhold til arbejdstiden, mens virksomheden opnår en øget arbejds-moral og øget effektivitet, mens sygefraværet falder (Naisbitt, 1986: 116-117). I denne sammenhæng skal det nævnes, at denne form for fleksibel arbejdstid, der hentydes til i dette eksempel, er muligheden for at møde senere for til gengæld at arbejde ekstra på et andet tidspunkt, hvilket mange virksomheder tilbyder i dag. På den måde har lederne og virksomheder forstået budskabet og fordelene ved ændringen af tiden, men udviklingen er nærmest gået i stå efterfølgende, og det er denne stilstand, som jeg mener Daniel Pink refererer til, når han siger, at vi fortsat er præget af strukturer, der i bedste fald kan bruges til rutinearbejde (Pink: The surprising science of motivation). Den førnævnte fleksible arbejdstid udgør reelt set et problem, fordi det mere er et udtryk for at skubbe problemet, end at løse det. Problemet er fortsat, set i relation til det jeg har behandlet i herværende optik, at der fortsat er en uforståelig fokusering på, hvor længe vi arbejder, og ikke bedømmer arbejdet ud fra resultatet, som ROWE konceptet gør. Denne fokusering på tiden skaber et unødvendig pres, som har en negativ indflydelse på kreativiteten i flere sammenhænge. Det kan skyldes, at individet ikke opnår den indre motivation, fordi det er styret af ydre omstændigheder, der forhindrer det. Det kan også skyldes, at individet mangler den fornødne koncentration, fordi arbejdstiden skaber en stresset hverdag, eksempelvis fordi man ikke når det, man skal på jobbet, da man arbejder bedst i andre omgivelser, men stadig er tvunget til den ugentlige arbejdstid. Arbejdstiden er med til at fastholde individet i en situation, som kan skabe nogle unødvendige begrænsninger.

Det er ikke nødvendigvis arbejdstiden, der er det største problem, men derimod stedet, hvor arbejdet bliver udført, altså den fysiske "arbejdsplads". For hvis muligheden for at arbejde andre steder end på kontoret er til stede, ville arbejdstiden ikke være et problem,

for undersøgelser viser, at individer, der har fleksible arbejdsvilkår, arbejder mere end individer, der er ansat under traditionelle arbejdsforhold (Florida, 2005: 143). Det betyder, at hvis individet frit har mulighed for at vælge det sted, hvor vedkommende ønsker at arbejde, vil der kunne fjerne meget af det negative pres som har indvirkning på virksomhedernes kreativitet. I princippet handler dette om kontrol. Der fokuseres på processen fra ledelsens side og at kontrollere denne, i stedet for at kigge på resultatet, og det er den primære grund til, at kreativiteten i danske virksomheder er under pres, fordi ledelsen opstiller forhindringer for den kreative proces.

Macro pres

Macro pres refererer til det miljø, hvor virksomheden og ledelsen ikke direkte har mulighed for at ændre på forholdene, men derimod har mulighed for at tilpasse sig situationen. Jeg har valgt at se macro pres i to forskellige henseender. Den første tilgang er privatlivet, som på trods af ikke at have en direkte sammenhæng med arbejdet, alligevel kan udgøre et negativt pres på kreativiteten. Den anden tilgang skal betragtes i forhold til samfundet. Jeg har valgt denne i relation til konteksten, hvor en af grundene til at Vækstforum har udarbejdet 2020 planen er, at der til den tid vil være mangel på arbejdskraft (Bilag 5: Ny vækst i Danmark; 2). Det vil medføre et væsentlig pres på erhvervslivet, der i forvejen ikke formår at være kreative nok, og hvis denne mangel på arbejdskraft opstår, vil det have konsekvenser for virksomhedernes mulighed for at opnå den kreativitet, som har afgørende betydning for udviklingen og dens eksistens, og derfor er dette også et negativt pres på kreativiteten.

Presset opstår i situationer, hvor individet enten ikke har mulighed for at opretholde den måde at leve på, som individet ønsker på grund af manglende tid, eller at individet føler sig presset på grund af en sammenpresset hverdag, og derfor heller ikke har overskud til at opnå en høj koncentration (Florida, 2005: 173). Ved selv at have indflydelse på hvor, hvornår og hvordan individet arbejder, vil virksomheden kunne fjerne dette pres, og skabe et bedre fundament for at medarbejderen har mulighed for at være kreativ. Det betyder dog ikke, at alle problemer i privatlivet og fritiden er løst, for der vil altid kunne opstå situationer, som har indflydelse på arbejdet, men dette pres, der vedrører manglende tid, kan virksomhedslederne være

med til at minimere ved at tilbyde fleksible arbejdsforhold.

I dag skal arbejdet ikke blot indbringe løn, men individet ønsker også gennem arbejdet at give udtryk for værdinormer, og harmonere med eksempelvis familielivet, sundheden og den åndelige udvikling (Naisbitt, 1986: 111). Det er denne manglende evne til at imødekomme privatlivets behov, som udgør en væsentlig årsag til det uødvendige pres, som har negativ indvirkning på kreativiteten. Det er bemærkelsesværdig, at det er 25 år siden, at Naisbitt og Aburdene konstaterede denne udvikling, og at man i dag fortsat ikke i tilstrækkelig grad har formået at efterleve dette behov, og det har den konsekvens, at virksomheder efterspørger kreative medarbejder i stigende grad. Det er erhvervslivet der overordnet og generelt set opstiller et negativt pres, samtidig med de efterspørger kreative kandidater.

"Den nye, genopfundne virksomhed understreger, at det er umådelig vigtigt, at man respekterer de to vigtigste typer mennesker i en virksomhed: medarbejderne og kunderne" (Naisbitt, 1986: 24).

Claus Buhl arbejder med et begreb han kalder for levemærket, som handler om, at hver individ sammensætter brands, så det passer vedkommendes interesser, og dermed bliver det en måde at leve sit liv på (Buhl: 2005: 35). Dette levemærke er i forhold til kunder, men ifølge Naisbitt og Aburdene skal virksomheder også fokusere på deres medarbejdere, fordi de spiller en vigtig rolle for virksomheden. Ved at overføre levemærket til medarbejderne, så arbejdet bliver en måde at leve sit liv på, og ikke noget de er tvunget til for at forsørge familien, vil der skabes optimale forudsætninger for kreativitet, fordi det giver muligheden for at opnå den indre motivation. Det vil skabe en arbejdsplads, som er en integreret del af den måde, individet lever livet på, og fjerne det pres som manglende fleksibilitet medfører. Det kræver, at virksomhedslederne tager sine medarbejder lige så seriøse, som de tager deres kunder. Uden kreative medarbejder, der udvikler produkter som tiltaler kunderne, er der ingen kunder, og uden kunder er der heller ikke noget job, så i princippet burde virksomhedslederne fokusere mere på sine medarbejders trivsel.

En af samfundet store udfordringer i fremtiden er at skaffe arbejdskraft, fordi der bliver færre til at udføre det samme arbejde (Bilag 5:

Ny vækst i Danmark; 2). Det er som udgangspunkt heller ikke noget, virksomhederne har muligheder for at ændre på, og derfor er det vigtigt at tilpasse sig situationen bedst muligt. Det betyder, at virksomhederne i et eller andet omfang er nødt til at omstille sig endnu hurtigere, for at imødekomme udviklingen (Naisbitt, 1986: 13). Dette betyder, at den manglende arbejdskraft stiller endnu større krav til virksomhedernes kreativitet, fordi der er færre til at udføre jobbet, og samtidig vil der blive mere kamp om de rigtige kandidater. I den henseende ser jeg endnu et problem i forhold den manglende fleksibilitet, som virksomhederne ikke vil imødekomme. Men samtidig er det endnu engang også her, at virksomhederne har en reel mulighed for at tilpasse sig de ændrede betingelser, i hvert fald hvis man skal tolke ud fra de erfaringer, Timothy Ferris har opnået ved at omlægge sit arbejdsliv.

"Det er IKKE dovenskab at gøre mindre af det meningsløse arbejde for at fokusere mere på ting, der betyder mere for dig. Det er svært for de fleste at acceptere, fordi vores kultur er tilbøjelig til at belønne personlig opofrelse i stedet for personlig produktivitet. Det er de færreste, der vælger (eller er i stand til) at måle resultaterne af deres handlinger, og derfor vælger de at måle deres bidrag i tid" (Ferris, 2008: 44-45).

Timothy Ferris' formål med at omlægge sit liv var at få mere tid til de ting, der betyder meget for ham. Ved at fokusere på arbejdsopgaverne i stedet for tiden, og ved at have fleksible muligheder til at løse opgaven, vil den tid, man reelt bruger på jobbet være mere effektiv, fordi man i de perioder ofte vil være mere indre motiveret for at løse opgaven. Denne mangel på arbejdskraft, kan tvinge virksomhederne nødt til at omstille sig i et eller andet omfang, og arbejdstiden er den ultimative ressource, som efterspørges, og derfor må arbejdstiden effektiviseres for at få mere ud af hver enkelt medarbejder, og en mulighed for at effektivisere er ved at indføre et koncept lignende ROME. Tiden vil ikke længere på samme måde være et problem, og som tidligere nævnt viser undersøgelser, at individer der har fleksible arbejdsforhold, arbejder mere end individer i traditionelle arbejdsforhold. Samtidig har denne form for selvstyrende arbejde også den fordel, at det er lettere at opnå den indre motivation, som jeg tidligere har beskrevet, er væsentlig for kreativitet. På den måde vil

virksomheder muligvis kunne effektivisere arbejdet, fordi arbejdstiden i højere grad er præget af indre motivation og muligheden for teliske og parateliske svingninger samt højere koncentration. Google og Best Buy er eksempler på at virksomheder kan imødekomme den manglende arbejdskraft ved at tilpasse sig efter medarbejdernes behov. Overarbejde vil eksempelvis ikke give nogen effekt, fordi medarbejderne allerede i forvejen er presset i hverdagen, og mere i løn er en ydrestyrende motivation, som ikke har nogen effekt, som jeg har beskrevet i et tidligere afsnit.

Ledelsens pres

De perspektiver jeg netop har belyst i forhold til arbejdstiden og arbejdsforholdene, kan overordnet set relateres til et ledelses ansvar, fordi det er ledelsen, der har muligheden for at ændre på disse grundlæggende ting. Derfor er det også ledelsen, som reelt set udgør det pres, som har negativ indvirkning på miljøet.

Det er ikke nogen let proces at omstille sig, men den er nødvendig for virksomheder, der klamrer sig til den forældede filosofi og struktur, som passede ind i industrialderen, uddør i informationssamfundet (Naisbitt, 1986: 16). Og argumenterne for denne ændring er mange, og der er både videnskabelige og erhvervsføringsmæssige resultater som anerkender denne udvikling, men alligevel er virksomhederne tilbageholdene med at ændre på den måde, man driver virksomhed på. Daniel Pink udtrykker det således:

"There is a mismatch between what science knows and what business does" (Pink: The surprising science of motivation).

Den ændring, som er nødvendig, kræver en omstilling af lederens rolle, så lederen ikke længere har den kontrollerende rolle, men derimod skaber mulighederne, og evner at få problemløsninger frem gennem medarbejdere, som måske ikke selv ved, at de ved, hvad de ved. En af de virksomheder der i 1980'erne netop fokuserede på at tiltrække denne type ledere var Apple, og valgte bevidst kontrollanter fra (Naisbitt, 1986: 70). Apple har i dag et brand, hvor produkterne skiller sig ud fra konkurrenternes tilsvarende produkter, primært ved at gøre tingene anderledes. En anden virksomhed som

også har haft succes er Google. Man behøver på ingen måde at være den store tilhænger af hverken Apple eller Google, for at kunne se, at begge virksomheder har nogle unikke produkter. Google og Apples har behov for medarbejdernes kreativitet, men det er ledelsen, der har skabt fundamentet for kreativiteten. Det interessante er, at på trods af det pres som virksomhederne har skabt på kreativiteten, og at der findes mange eksempler på succeshistorier, er det ikke nok til at overbevise danske virksomheder om at ændre strategi, eller forsøge noget nyt. Oticon er et eksempel på en dansk virksomhed der har formået at skabe en fremgang ved at tænke anderledes, og selvom de ændringer som Oticon indførte, ikke umiddelbart var med henblik på kreativitet, så er det stadig et eksempel der viser, at ændringer både er nødvendige og udviklende for virksomheder (Bilag 12: Oticon). I den henseende besidder erhvervslivet ikke selv den egenskab, som værdsættes hos det kreative individ, nemlig at turde tage chancer og gennemføre dem, på trods af skepsis fra andre. Uanset hvad grunden for ikke at udvikle en organisation må være, er der ingen undskyldning for ikke at gøre det. ROWE konceptet kan virke som en stor ændring i forhold til de værdier samfundet er bygget op om i dag, alligevel indgår konceptet som et pilotprojekt indenfor det offentlige system i USA, med henblik på om det skal indgå i mere almindelighed i det offentlige system (Bilag 13: Feds to test Results-Only Work Environment). Dette pilotprojekt anser jeg, som et udtryk for en ændring i måden samfundet i fremtiden vil se arbejdet på, fordi ændringer er en forudsætning for at følge udviklingen.

I stedet for at lederne fokuserer på at kontrollere de ansattes arbejde, kan de fjerne det pres, som dette medfører, ved udelukkende at forholde sig til de resultater, som medarbejder opnår, da resultaterne altid vil være det væsentligste og ikke processen. Lederen får dermed en ny rolle, som mere handler om at udlevere opgaverne, og undgår til gengæld at skulle kontrollere medarbejdernes arbejde, for dette ansvar vil i stedet hvile på den ansatte, og individet bliver sin egen chef. Det betyder for den ansatte, at vedkommende får et helt andet ansvar end tidligere, og vedkommende må derfor bevise tilliden ved at omsætte denne fleksibilitet til noget produktivt.

Delkonklusion

Virksomheder som ikke er indstillet på at imødekomme individets ændrede behov for fleksible arbejdsforhold, er den primære årsag til, at miljøet har en negativ virkning på medarbejdernes kreativitet. Presset opstår, fordi virksomheder og ledere enten ikke er bevidste om fordelene ved fleksible arbejdsforhold, eller ikke har villighed til at imødekomme dem, for der er både videnskabelig bevis og praktiske erfaringer fra erhvervslivet, som understreger den positive effekt af denne omstilling. Der er med andre ord forskel på, hvad videnskaben ved, og hvad virksomhederne gør. Der er ingen tvivl om, at ansvaret for den manglende kreativitet ligger hos virksomhederne selv, men omvendt er det også her, at mulighederne for at ændre udviklingen til noget positivt er til stede. Det betyder også, at virksomheden i fremtiden selv har mulighed for at vælge at satse på kreativitet, og det er ikke nødvendigvis nogen let proces, men den er nødvendig. Presset har overordnet set den effekt på kreativiteten, at den minimerer mulighederne for at skabe de kreative tanker, og det er grunden til den stigende efterspørgsel i erhvervslivet. Når problemet alligevel er til stede, kan det betragtes som et udtryk for en kultur, som er svær at ændre, og som i et eller andet omfang er fastlåst i industrisamfundets normer, og derfor må virksomhederne nødvendigvis gøre op med en almen opfattelse af, hvad arbejde er, hvis man vil skabe bedre forudsætninger for kreativiteten, og undgå det pres, som miljøet udgør i for høj grad i erhvervslivet.

Resultatet

kapitel 4:

Udfordringer

Bekymring

Kontrol

Stimulates Novelty

Stimulates Novelty

Businessweek

DECEMBER 11, 2006

COVER STORY

Smashing The Clock

No schedules. No mandatory meetings. In

One afternoon last year, Chap Achen, who

NY VÆKST I DANMARK

HOVEDKONKLUSIONER FRA VÆKSTFOR

ROBOTS

RESULTS-ONLY WORK ENVIRONMENT



About RO

80/20

?

+

+

!

Analysis of Creativity

problems of modern life cry out for creativity

Hence the growing

Konklusion

Det helt afgørende for at fremme kreativiteten i danske virksomheder er en øget bevidsthed om de faktorer, som er afgørende for kreativiteten. Så lang tid dette ikke er noget man forholder sig til, vil lederne opleve, at de skaber et unødvendigt pres i virksomheder som minimerer det kreative potentiale.

Den afgørende faktor for at fremme kreativitet ligger i, at tilgodesee individets behov for fleksibilitet i hverdagen, fordi fleksibiliteten gør, at individet opnår det overskud, som er væsentlig for at kreativiteten opstår. Denne fleksibilitet kan ultimativt beskrives som muligheden for selv at bestemme, hvornår man arbejder, hvor man arbejder, og hvor meget man arbejder. På den måde bliver der skabt nogle forhold, som i hver enkelt tilfælde vil passe til individets behov, fordi man i princippet har mulighed for at bestemme over sin hverdag, og tilpasse arbejdet, så det passer ind i den måde, man ønsker at leve livet på. Denne ultimative løsning behøver ikke være det første skridt i retningen mod en omstilling i virksomhederne, det er Googles 20% regel et eksempel på. De erfaringer, som Google har opnået, viser at halvdelen af de ideer, som Google har anvendt, er opstået på "20%-dagen", hvilket alt andet lige er et bevis for den effekt, fleksibiliteten medfører. Når tiden er i fokus, skyldes det også, at samfundet står overfor udfordringer i forbindelse med den demografiske udvikling, hvor der bliver efterspørgsel på arbejdskraft. Ved at betragte arbejdstiden anderledes, og i stedet fokusere på opgaverne, vil man kunne forbedre virksomhedernes udnyttelse af deres kreative resurser, som ikke på nuværende tidspunkt er optimeret tilstrækkelig, og derfor er der behov for en effektivisering på området.

Det vigtigste for virksomhederne er, at de gør noget, og at de forsøger at ændre på de muligheder, man tilbyder sine ansatte. Derfor kan "Google-modellen" være en måde, hvorpå man forsøger sig frem, for at se effekten af ændringer, men samtidig skal det understreges, at disse ændringer først vil opnå den fulde effekt, når kulturen i virksomheden også imødekommer disse ændringer. Virksomhederne skal foretage ændringer i måden virksomhedens kultur betragtes, og understøtte disse ændringer med handling.

Fleksibiliteten har primært til fordel at imødekomme et behov om indre styret motivation, fordi denne motivation har vist en positiv effekt på kreativitet, da man er motiveret af interesse og ikke af nogle ydre omstændigheder. Fleksibiliteten gør det også muligt for individet at bevæge sig i svingningstilstande mellem den teliske og parateliske modus, hvilket kan fremme kreativiteten, fordi man har mulighed for at tilpasse sig den kreative proces, som er kendetegnende ved at have forskellige perioder, hvor der er behov for forskellige arbejdstilgange. Fleksibiliteten har også indflydelse på individets koncentration, fordi den fleksible hverdag giver mulighed for at opnå det overskud, der gør, at man har mulighed for at opnå en høj koncentration, det som Csikszentmihalyi kalder for flow, og denne koncentration er vigtig for at kunne være kreativ. Endelig har fleksibilitet den effekt, at den skaber nogle rammer som tilgodeser og minimerer det negative pres som både arbejdsmiljøets (micro pres) og privatlivets såvel som samfundets udvikling (macro pres) udgør, fordi det bliver muligt at tilpasse sig hver enkelt situation.

Helt generelt skal virksomhederne fokusere på resultatet, mens de ansatte skal fokusere på processen, og det er denne opdeling, som vil kunne skabe den kreativitet, som virksomhederne efterspørger. Der er en tendens til, at den nuværende struktur i erhvervslivet gør det modsatte. Medarbejderne fokuserer primært på at gennemføre en arbejdsopgaven, fordi de er styret af den ydre motivation, mens lederne mere fokuserer på den indsats individet leverer på kontoret.

Hvis planen, som regeringens vækstforum har fremlagt i forhold til en øget innovation og kreativitet i erhvervslivet, skal gennemføres, kræver det med andre ord en væsentlig omstilling. Der er intet der tyder på, at man vil kunne opnå de resultater, som man ønsker, hvis man fortsætter med den nuværende model, fordi den også på sigt vil have en negativ indvirkning på det kreative arbejde. Der må nødvendigvis ske grundlæggende ændringer, hvis planen skal lykkes. Det er en opgave virksomhederne selv kan løse, og med relativ få midler, men det kræver en holdningsændring til, hvad arbejde er, og hvordan det defineres, og det er kreativitetens store udfordring.

Implementeringen

Som ny kandidat er min væsentligste opgave i relation til at være interessant for en kommende arbejdsgiver at kunne omsætte de anvendte teorier til værdiskabende praksis, og derfor er formålet med dette afsnit at fokusere på koblingen mellem videnskaben og erhvervslivet. På trods af, at videnskaben gennem forskningsresultater har skabt et fundament for virksomhederne til at skabe miljøer der fordre kreativitet, er denne viden på et generelt plan ikke implementeret i erhvervslivet, og det kan være en afgørende faktor for den manglende kreativitet i erhvervslivet, som Vækstforum efterspørger i deres 2020 plan til regeringen. Det er denne problemstilling, pink beskriver, som en uoverensstemmelse mellem hvad videnskaben ved, og hvad virksomhederne gør (Pink: The surprising science of motivation). I bestræbelserne på at skabe mere kreativitet i erhvervslivet, ser jeg denne problemstilling som essensen af udfordringen, og derfor vil jeg give nogle konkrete bud på, hvordan denne viden kan omsættes i praksis, fordi jeg ser en manglende bevidsthed om værdien af denne viden.

Som jeg har beskrevet i herværende opgave, er koncentration og motivation nogle af de væsentligste forudsætninger for, at kreativitet opstår, og ved at fokusere på dette i virksomhederne vil der kunne skabes et miljø, der fordre kreativitet. Ved at kombinere denne viden med en generel forståelse for individers forskelligheder, opnås et udgangspunkt for at optimerer medarbejdernes koncentration og motivation. Skal der i praksis skabes værdi af denne viden, må virksomhederne fokusere på individet, i relation til at forbedre koncentrationen og skærpe motivation. I den sammenhæng vil jeg nævne Googles 20% regel, fordi den ikke blot imødekommer mange af de behov, som individet har for koncentration og motivation, men samtidig gør det på en måde, som vil være relevant og realistisk at inddrage i en række andre virksomheder, da det "kun" er en enkelt dag i ugen, hvor medarbejderne har mulighed for at bryde rammerne. Dette er en fordel, fordi det gør overgangen fra videnskaben til erhvervslivet lettere, da det er et begrænset omfang ændringen sker i, og dermed vil skridtet i den videnskabelige retning ikke være nær så udfordrende for virksomheder, som eksempelvis ved at indføre ROWE konceptet. I den henseende betegner jeg også

denne Google model, som en reel brobygning fordi den afprøver essensen af den videnskabelig forskning på området i praksis.

Jeg beskriver i afsnittet om "Pres", at det reelle problem ikke er tiden, der bliver brugt på arbejdet, men derimod hvor arbejdet udføres, og at dette kan have væsentlige konsekvenser for det kreative afkast. Denne viden kan virksomhedernes lederer drage fordel af ved at forholde sig mere detaljeret til de arbejdsopgaver medarbejderne stilles. Med detaljeret mener jeg, at være helt konkret i forhold til, hvad opgaven kræver af fysiske rammer. Skal opgaven eksempelvis løses i samarbejde med andre, er det nødvendigt arbejdet foregår på den fysiske arbejdsplads, kan den løses i hjemmet, og hvor opnår medarbejderne den optimale inspiration. Der er mange overvejelser som bør gøres, men fordelene ved denne bevidsthed er, at det giver ledelsen et indblik i, hvilket omfang organisationen har mulighed for at imødekomme den viden som forskningen har opnået omkring arbejdspladsens indflydelse på kreativitet, hvorefter det er en ledelsesopgave, hvorvidt der er villighed til at imødekomme dette.

I forhold til individets individuelle behov kan der være forskel på, i hvor høj grad virksomheder kan og vil imødekomme dette, og selv virksomheder der ikke er i stand til at tilbyde de optimale forhold, kan have gavn af den viden. En virksomhed som eksempelvis ikke kan eller vil imødekomme individers særlige behov for eksempelvis koncentration, har mulighed for ansætte en medarbejder med en mere autotelisk tilgang. Det vil betyde, at på trods af et miljø der ikke fordre kreativitet, vil medarbejderen kunne opnå en koncentration, der skærper kreativiteten. På den måde tilpasses medarbejderstaben til miljøet, og det sker på baggrund af den viden der eksempelvis er omkring flow og forskellige måder at motiveres på.

Mange virksomheder benytter sig af en personlighedstest i en ansættelsesproces, og en sådan test vil kunne give en del af svaret på, om kandidaten passer ind i organisationen. For at fremme kreativiteten i erhvervslivet anser jeg det som relevant, at der udarbejdes en konkret kreativitetstest, på samme måde som man har personlighedstesten. Den skal indeholde den viden, som er opnået gennem forskning om samtlige relevante forhold der gør sig gældende for kreativitet, og dels skabe et billede af de forhold som virksomheden kan tilbyde, og dels beskrive kandidatens profil. På den måde bliver

videnskaben i praksis relevant for erhvervslivet og tilfører en værdi, fordi der opnås et match som tilgodeser både kandidaten og virksomheden. Dette vil betyde en værdi for virksomhederne, fordi det bliver mere håndgribeligt at lokalisere den rette kandidat, og samtidig opnår virksomhederne det kreative potentiale, som er nødvendigt for udviklingen.

Selvom jeg i herværende opgave fremhæver Google, Best Buy og Apple, ser jeg det ikke som et udtryk for, at det udelukkende er denne type virksomheder, der har gavn af de ændringer, som vil fremme kreativiteten i forhold til primært arbejdstiden og arbejdspladsen. Herværende optik tager udgangspunkt i jobs der er relateret til medieret kommunikation, men i princippet ser jeg ingen væsentlige begrænsninger i forhold til, hvor det kan implementeres. Det er ikke sikkert, at det bliver i samme omfang, som Best Buy har gjort, men uanset hvor meget eller lidt virksomheder forholder sig til den viden, der kan fremme kreativiteten, bør alt der imødekommer udviklingen og bevæger sig i denne retning, anerkendes som et skridt tættere på at opnå den kreativitet og innovation, som skaber udviklingen. Google er et eksempel på en virksomhed, der har tilpasset organisationen, så det harmonerer med behovene, Best Buy har gjort det samme, de har blot en anden tilgang. I enhver organisation vil der være medarbejdere, hvor ændringer vil være mere oplagte end i andre tilfælde, men det er udviklignens vilkår. Google tilbød i starten ikke de samme muligheder for 20% reglen til deres ansatte, formentlig fordi de var bevidste om arbejdsopgavernes forskellige vilkår.

Det er ikke nok at komme med konkrete forslag til, hvordan denne viden kan omsættes i praksis og skabe værdi, den reelle udfordring for virksomhederne er at implementere det i praksis, og der ser jeg den nødvendige forskelsbehandlingen som et afgørende problem.

Forskelsbehandlingen

Samfundet er i dag præget af en tendens til at alle skal behandles lige, men i den kreative verden er det ikke en mulighed, og det behøver det heller ikke at være. En af de ting som det kreative arbejde lider under, er at skulle tilpasse sig samfundets normer for, hvad arbejde egentlig indebærer, og hvordan det udføres, men det er på ingen måde en hensigtsmæssig måde at betragte arbejdet på.

Hvorfor skal en kreativ medarbejder arbejde under de samme overordnede forhold som eksempelvis en DSB-ansat? I min optik er det utopi ikke at forholde sig til det arbejdet kræver, men i stedet behandle alle ens, for det er ikke ensbetydende med, at man bliver behandlet rigtigt. Der er tale om vidt forskellige arbejdsopgaver, som på hver sin måde kræver nogle specielle forhold for at kunne finde sted. Den DSB-ansatte kan ikke selv bestemme, hvornår toget triller fra perronen, og kan heller ikke selv bestemme om, der arbejdes hjemmefra eller på "kontoret", fordi kaffen trods alt skal laves og serveres, og det kræver en fysisk tilstedeværelse. Men eksempelvis fordi den DSB ansatte ikke har muligheder for et fleksibelt arbejdsmiljø, betyder det ikke, at andre ikke skal have muligheden. Men det er i princippet, det man ser gang på gang, hvor virksomheder lader sig styre af en samfunds-etiket, og derfor gør, som alle andre gør, fordi de gør det.

Har man valgt et arbejde, må man nødvendigvis også lære at leve med de begrænsninger eller manglende muligheder, som jobbet indebærer, og kan man ikke lide jobbeskrivelsen, har man mulighed for at søge noget andet. Det væsentlige er, at det er valg, vi alle hver især træffer, men alligevel er der en samfundsopfattelse om, at vi skal behandles ens, men i min optik betyder det, at mange bliver behandlet forkert, fordi man har valgt en jobbeskrivelse, som ikke fungerer optimalt i forhold til samfundsnormerne.

Det er vigtigt at pointere, at alle som udgangspunkt generelt set har lige vilkår. Det er klart, at nogle muligvis har et handicap eller skal kæmpe mere, for det vedkommende ønsker at opnå, men overordnet set, har vi alle samme muligheder, og vi vælger selv, hvordan vi formidler dem. Med det mener jeg, at vi fra helt spæd bliver født ind i et samfund, hvor der er lige uddannelsesmuligheder, og økono-

misk får vi betaling for at tage en uddannelse, og selvom SU'en ikke nødvendigvis er den foretrukne måde at leve på, er det stadig en mulighed, og det handler mere og indstillingen fremfor, hvorvidt muligheden er der, for det er den.

Problemet er, at vi mangler at redefinere, hvad arbejdet er. Jeg mener, der er en tendens til, at der fokuseres mere på tiden fremfor arbejdsopgaverne. Eksempelvis er det altid i timer arbejdet bliver vurderet, uanset om det er i forhold til løn, eller det er i forhold til, hvor meget man har lavet. Jeg tror eksempelvis aldrig man vil høre en hjertekirurg opgøre sit arbejde i antal bypassoperationer, som vedkommende har lavet, men derimod, at vedkommende eksempelvis har arbejdet 60 timer i ugen, for det er lettere at forholde sig til, men det smitter også af på måden, vi betragter arbejde.

Modsat mener jeg, der er en større accept eksempelvis i forhold til en professionelle fodboldspiller, som arbejder 2x2 timer dagligt, men til gengæld hæver en månedsløn, der er betydelig større end flertallets årsløn. Når samfundet accepterer denne arbejdsfordeling, vil et logisk svar være, at det er fysisk umuligt at spille fodbold 37 timer i ugen. Og selvom dette er et ekstremt eksempel, så viser det blot en branche, som har formået at tilpasse sig de krav, der er til arbejdet.

Samfundets tilgang til arbejde anser jeg som en væsentlig forklaring på, hvorfor erhvervslivet efterspørger kreative kandidater, fordi normerne i samfundet vægter højere end branchers unikke behov. Og hvis denne udvikling skal ændres, er man nødt til at redefinere arbejdsbegrebet, og forholde sig mere nuanceret til jobbeskrivelsen, fremfor at gøre som andre gør, fordi de gør det.

Literatur

Flow

CSIKSZENTMIHALYI

Claus Buhl Det lærende brand

Sternberg

Handbook of

C

159.928 (Han)

CREATIVITY

MIHALY CSIKSZENTMIHALYI

INFORMATIONSL
ARBEJDSPLADS

KREATIVE
KLAS

Richard Florida

Kreativitet

CLAUS BUHL

Politikens

167

Primær Litteratur

(Læst og anvendt)

Bøger

Apter, Michael J.
The Experience of Motivation
Academic Press
1982

Boden, Margaret A.
The Creative mind
Routledge
2004, 2.udgave

Buhl, Claus
Det lærende brand
Børsen Forlag
2008, 1.udgave, 3.oplag

Buhl, Claus
Kreativitet - Danmarks vigtigste råstof
Børsen Forlag
2007

Csikszentmihalyi, Mihaly
Creativity: Flow and the Psychology of discovery and invention
Harper Perennial
1997a, 1.udgave

Csikszentmihalyi, Mihaly
Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life
Basic Books
1997b, 1.udgave

Csikszentmihalyi, Mihaly & Wolfe, Rustin
New Conceptions and Research Approaches to Creativity: Implications of a System Perspective for Creativity in Education.
International Handbook of Giftedness and Talent. (Side 81-94)
Elsevier
2000

Ferris, Timothy
4-timers arbejdsuge
Borgen
2008, 1.udgave, 2.oplag

Florida, Richard
Den kreative klasse – om hvordan den forandrer arbejde, fritid samfund og hverdagsliv
Klim
2005, 1.udgave

Naisbitt, John & Aburdene, Patricia
Informationsalderen og arbejdspladsen: Den nye tids erhvervsvirk-somhed
Erichsen
1986, 1.udgave

Politikens Nudansk Ordbog med etymologi
JP/Politikens Forlagshus
2005, 3.udgave,

Rhodes, Mel
An analysis of creativity
Phi Delta Kappan, (side: 305-310)
1961

Rønn, Carsten
 Almen videnskabsteori for professionsuddannelserne
 Alinea
 2006, 1.udagve, 1.oplag

Sternberg, Robert J.
 Handbook of Creativity
 Cambridge University
 1999

Sternberg, Robert J. & Lubart, Todd I.
 Defying the Crowd
 1995
 The Free Press

Tanggaard, Lene
 Kreativitet skal læres!
 Aalborg Universitetsforlag
 2008

Webadressen

Fast Company
 Finding Your Inner Creative
http://www.fastcompany.com/magazine/89/open_edlet.html

Fast Company
 The 6 Myths Of Creativity
<http://www.fastcompany.com/magazine/89/creativity.html>

Gjerløff, Martin
 Planning 1.0.1
<http://martingjerloeff.blogspot.com/2009/12/6-bliv-ved-og-ved-brug-sprgeteknikker.html>

Pink, Daniel
 The surprising science of motivation)
http://www.ted.com/index.php/talks/dan_pink_on_motivation.html

Wax, Dustin
 The Science og motivation
<http://www.lifehack.org/articles/productivity/the-science-of-motivation.html>

Sekundær litteratur

(læst)

Bøger:

Csikszentmihalyi, Mihaly
Flow: The Psychology of Optimal Experience
Harper Perennial Modern Classics
2008, 1. udgave

Dagfinn Føllesdal, Lars Walløe & Jon Elster
Politikens bog om moderne videnskabsteori
2005, 2. udgave, Politikens forlag

Nyeng, Frode
Ethiske teorier
Munksgaard Danmark
2000, 1. udgave, 3. oplag

Web:

ROWE
<http://gorowe.com/>

Bilag

Primær (Læst og anvendt)

Bilag 1: Humanister vælter ind på jobmarkedet.(Artikel: Berlingske)

Bilag 2: DST, arbejdsløshed.(Danmarks statistik)

Bilag 3: Virkeligheden ind i Videnskabsministeriet.(Artikel: Magisterbladet)

Bilag 4: Fremtidens humanist har en klar profil.(Artikel: www.Au.dk)

Bilag 5: Ny vækst i Danmark.(Rapport: Vækstforum)

Bilag 6: McIntyre, Phillip - Rethinking Creative Practice in the Light of Mihaly Csikszentmihalyi's Systems Model of Creativity

Bilag 7: Csikszentmihalyi, Mihaly - A Systems Perspective on Creativity

Bilag 8: Phillipsen, Heidi: Divergent tænkning? En vigtig ingrediens i kreative processer

Bilag 9: Google verdens mest attraktive arbejdsplads(Artikel: Computerworld)

Bilag 10: Smashing the Clock(Artikel: BusinessWeek)

Bilag 11: Tanggaard, Lene – Kreative grænsekrydsninger

Bilag 12: Oticon – Rethinking management's first principles.(Artikel: Mlab)

Bilag 13: Feds to test Results-Only Work Enviroment.(Artikel: Public Cio)

Sekundær (læst)

Bilag 14: FTF: Kreative medarbejdere skaber vækst.(Artikel: Avisen.dk)

Bilag 15: Ti hovedanbefalinger fra Vækstforum.(Rapport: Vækstforum)

Bilag 16: What is a Result-Only Work Enviroment? (Artikel: Bnet)

Bilag 17: Csikszentmihalyi, Mihaly - The Creative personality

Bilag 18: Amabile, Teresa M. & Khaire, Mukti – Creativity and the Role of the Leader

Bilag 19: Amabile, Teresa M. Et al. – Creativity under the gun

Bilags CD

