

Effektiv implementering av kreativitet i ikke-kreative bedrifter

**Sunneva Trondsdatter
Minken**

Industriell design

Innlevert: september 2015

Hovedveileder: Thomas Porathe, IPD

Medveileder: Martina Maria Keitsch, IPD

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for produktdesign

MINKENMETODEN

EN MASTEROPPGAVE OM

KREATIVITET

Masteroppgave
Sunneva Tronndottir Minken
Institutt for produktdesign, NTNU
2015

Masteroppgave skrevet av Sunneva Tronsdottir Minken
Institutt for produktdesign
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Vårsemesteret 2015

FORORD

Denne rapporten er skrevet i forbindelse med min masteroppgave ved Industriell design ved NTNU, vårsemesteret 2015.

Rapporten beskriver og dokumenterer arbeidet med å sette seg inn begrepet kreativitet, hva det vil si å jobbe kreativt, hva som legger til rette for kreativitet og hvordan dette kan fremmes.

Den tar for seg løsningen jeg har kommet fram til, og hvordan denne fungerer.

Jeg vil gjerne få takke mine veiledere Martina Maria Keitsch og Thomas Porathe som har ledet meg gjennom prosessen og sørget for at jeg ikke har glitt altfor langt ut fra hovedspørsmålet mitt. Takk til instituttet som lar studentene velge nytt og fritt i masteroppgaven, og setter pris på nytenkningen.

Takk til Daniel, Brit, Kristofer og Daniel, som satte av tid i en travel arbeidsdag til å forklare meg hva kreativt arbeid innebærer.

Takk til Nils J., som koordinerte observasjonene mine. Takk til alle jeg fikk gleden av å snakke med og observere.

Takk til Ann Merethe Sommerseth og Carl André Nørstebø i EGS, som har gitt meg

gode tips og heiarop underveis.

Tusen takk til Simen for å holde engasjementet mitt ved like, og vise meg kreative veier jeg aldri hadde funnet selv.

Takk til rørende hjelpsomme venner som stiller opp og holder ut, og takk til min kjære familie som ikke gir opp på en sliten student i innspurtsfasen.

SAMMENDRAG

Bakgrunn

Behovet for kreativitet gjør seg i stadig økende grad gjeldende i de fleste norske bedrifter. For å kunne konkurrere globalt, må kreativiteten økes slik at også innovasjon får mulighet til å utvikle seg. Det finnes i dag en rekke kurs som har som mål å fremme kreativitet i bedrifter som ikke utnytter sitt kreative potensiale. Disse kursene baserer seg på teknikker og metoder, som oftest utviklet for og av designere. Slike kurs har eksistert lenge, men likevel er det mange bedrifter som henger etter når det gjelder kreativitet.

Mål

Målet med prosjektet er å finne en metode for å fjerne kreativitetshindringer og dermed skape en kultur som fremmer kreativitet i bedrifter som sliter med kreativitet og innovasjon.

Metode

Prosjektet er delt inn i fire faser: innsikt, undersøkelser, konseptutvikling og resultat. I innsiktsfasen besto av et omfattende litteraturstudie, for å finne ut hva som ligger i begrepet kreativitet og hvordan kreativitet fungerer i praksis. Undersøkelsene omfatter dybdeintervjuer med mennesker i kreative yrker, samt observasjoner av en bedrift som tradisjonelt ikke er kreativ. I konseptutviklingsfasen undersøkte jeg hvilke løsninger som var aktuelle for problemstillingen jeg hadde opparbeidet, og hvordan disse løsningene kunne utformes. Resultatfasen består av selve metoden jeg endte

opp med, og hvordan den fungerer.

Resultat

Jeg kom fram til at kreativt arbeid er avhengig av fem grunnleggende kriterier: tid, tillit, anerkjennelse, beslutningsfrihet og kunnskap. For å fremme kreativitet i en bedrift må disse fem kriteriene være tilstede, ellers vil ikke kreative metoder og teknikker få feste. Jeg utviklet derfor en metode som måler status for kriteriene i en bedrift, samt en prosess bestående av workshoper og egentreningsfaser. Prosessen er en langvarig bearbeiding og utvikling av kulturen innad i bedriften, og skal legge grunnlaget for en ny, kreativitetsfremmende måte å jobbe på for bedriften.

Konklusjon

På tross av et bredt spekter av kreativitetskurs som finnes i Norge i dag, gjøres det lite for å bedre forutsetningene for kreativitet. Nettopp dette har jeg forsøkt å gjøre noe med. Jeg har kommet fram til at det gjelder å skape en kultur som fremmer kreativitet, heller enn å forsøke å innføre kreativitetsteknikker.

Jeg vil åpne for diskusjon rundt bedriftskulturer, forsøke å belyse hvilke behov som legger til rette for kreativitet, og hvordan disse behovene møtes.

Jeg vil med dette forsøke å endre tankesettet og holdningene til bedrifter som i dag ikke utnytter sitt fulle kreative potensiale. Dette er en lang og krevende prosess, men den er viktig.

ABSTRACT

Background

The need for creativity continues to grow within most Norwegian companies. For the companies to be able to compete internationally, their creativity needs to increase so that also innovation has a possibility to develop. Today, there are a significant amount of courses with the intention of increasing creativity in companies that do not exploit their full creative potential. The courses are based on techniques and methods, usually developed by and for designers. These kinds of courses have been around for a long time, but even so there are a lot of companies that fall behind when it comes to creativity.

Goal

The goal of this project is to develop a method to eliminate obstacles of creativity, and by that create a company culture that fosters creativity and innovation.

Method

The project is separated into four phases: insight, investigation, concept development and result. The insight phase includes an extensive literature study, to discover what lies behind the concept of creativity and how creativity works. The investigations include interviews with people in creative professions, as well as observations of a company that traditionally is seen as non-creative.

In the concept development phase I explored into what types of solutions I could use, and how these solutions should be designed. The result phase includes the

method I ended up with, and how it works.

Result

I discovered that creative work depends on five basic criteria: time, trust, acknowledgement, decision freedom and knowledge. To foster creativity within a company these five criteria need to be present. Otherwise the creativity will not be able to develop and become a part of the company culture. I designed a method that measures the status of each of the criteria, as well as a process of workshops and individual practice. The process is a lengthy forming and developing of the internal culture of the company, and is meant to lay the foundation for a new, creativity enhancing way of working for the company.

Conclusion

Despite a wide range of creativity courses in Norway today, little is done to improve the preconditions of creativity. Precisely this is what I have attempted to change. I have discovered that the important thing is to create a culture that promotes creativity, rather than try to implement general creativity techniques.

I want to open for discussion about company cultures, put a light on which needs facilitate creativity and how these needs are met. By doing so, I wish to change the mindset and attitudes of companies that do not exploit their full creative potential. This is a lengthy and demanding process, but it is an important one.

VURDERINGSGRUNNLAG

Rapport

Dokumentasjon og beskrivelse av masteroppgaven

Workshopplakat

Pdf av plakat beskrevet i kapittel 4.

Stigespill

Pdf av spill med eksempler på arbeids-situasjoner.



Masteroppgave for student Sunneva Tronddottir Minken

Effektiv implementering av kreativitet i ikke-kreative bedrifter - Finn fem feil

*Efficient implementation of creativity in non-creative businesses
- Find five faults*

Økt kreativitet og innovasjon blir stadig viktigere i dagens samfunn, og det finnes mange kurs og bøker som skal hjelpe bedrifter til å bli mer kreative. Problemene oppstår gjerne når disse teknikkene skal implementeres i den enkelte bedrift.

Som studenter i industriell design lærer vi en rekke metoder for å jobbe kreativt. Vi velger de teknikkene som fungerer best for oss selv, og lærer oss å benytte dem.

Denne måten å lære kreative teknikker bør kunne overføres til bedrifter som ønsker å øke kreativt utbytte og ta i bruk skjulte kreative ressurser.

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan kreativitet fungerer, og hvilke kriterier som må være på plass i en bedrift hvis kreativiteten skal øke. I tillegg utvikles og presenteres en metode for å bedre forholdene for disse kriteriene. Oppgaven kan sees som en form for tjenstedesign innad i en bedrift, hvor brukeren er de ansatte. Resultatet er en form for organisasjonsdesign, hvor organisasjonens mål bygges opp rundt tilrettelegging for kreativitet.

Opgaven skal blant annet inneholde:

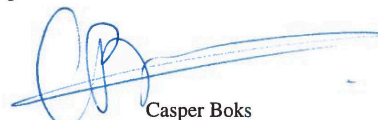
- Litteraturstudie
- Brukeranalyse
- Konseptutvikling

Opgaven utføres etter "Retningslinjer for masteroppgaver i Industriell design".

Ansvarlig faglærer:	Thomas Porathe
Faglig veileder:	Martina Keitsch
Utleveringsdato:	4. august 2015
Innleveringsfrist:	22. desember 2015

Trondheim, NTNU, 4. august 2015


Bjørn Baggerud
Faglig koordinator


Casper Boks
instituttleder

18-51

54-93

Introduksjon

1

Bakgrunn for valg av oppgave	18
Designbrief	22
Hva er kreativitet?	24
Fem faktorer	34
Å bli voksen	38
Hvorfor er kreativitet viktig?	42
Innovasjon - det mystiske begrepet	44
Innovasjon og kreativitet	50

Undersøkelser

2

Hva er et kreativt yrke?	54
Hva er et ikke-kreativt yrke?	56
Metoder	58
Daniel Dahn, animatør	62
Brit Dyrnes, kunstner	64
Kristofer Grønskag, dramatiker	66
Kristin Wigum, industridesigner	68
Oppsummering, intervjuer	72
Observasjoner	74
Oppsummering, observasjoner	90

96-121

124-143

Konseptutvikling

3

Løsningsforslag	96
Hva finnes fra før?	98
På en måte tjenstedesign	100
Organisasjonsdesign	102
Hva vil jeg oppnå med dette?	104
Løsning	106
Kartlegging	108
Radar charts	120

Minkenmetoden

4

Workshop	124
Steg 1: Utgangspunkt	126
The 5 whys	128
Steg 2: Diskusjon	130
Steg 3: Tiltak	132
Egentrening	134
Veiledning	136
Prosessens varighet	138
Å etablere vaner	140
Tips&triks	142

146-153

156-178

.....Veien videre.....

.....Avrunding.....

5

6

Testing av metode	146
Fordeler og ulemper	148
Hvorfor valgte jeg slik?	150
Resultater	152

Hvem er det for?	156
Evalueringsprosess	158
Evalueringsresultat	160
Konklusjon	162
Kildeliste	164
Nettsider	166
Appendiks	168

Det er den draumen

*Det er den draumen me ber på
at noko vidunderlig skal skje,
at det må skje -
at tidi skal opna seg,
at hjarta skal opna seg,
at dører skal opna seg,
at kjeldor skal springa -
at draumen skal opna seg,
at me ei morgonstund skal glida inn
på ein våg me ikkje har visst um.*

- Olav H. Hauge -



Introduksjon

Bakgrunn for valg av oppgave	18
Designbrief	22
Hva er kreativitet?	24
Fem faktorer	34
Å bli voksen	38
Hvorfor er kreativitet viktig?	42
Innovasjon - det mystiske begrepet	44
Innovasjon og kreativitet	50

BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE

Jeg har lært mye i løpet av mine seks år på Institutt for Produktdesign. Jeg har lært å lage en oppdrettsmerde for laks, jeg har lært å lage et videokonferansesystem og jeg har lært å lage en manual for bruk av improvisasjonsteknikker i workshopsammenheng.

Det viktigste jeg har lært er likevel det å sette meg inn i nye prosjekter. Jeg har lært hvordan jeg selv jobber kreativt, hvilke teknikker som fungerer for å komme fram til et problem, hvordan man best kan utnytte ressursene i en gruppe, og hva det egentlig innebærer å jobbe kreativt. Da jeg skulle velge masteroppgave, visste jeg at jeg kunne lage nesten hva jeg ville. Nettopp på grunn av det jeg har lært i løpet av studiet.

“Vi utdanner poteter” sa tidligere instituttleder Bjørn Baggerud etter en masterpresentasjon i vår. Og det stemmer. Vi industridesignere blir som poteter, vi kan brukes til alt, og vi passer til det aller meste. Det er nettopp denne evnen som gjør oss så unike, og som gjør oss til en uvurderlig ressurs i arbeidslivet. Og det er nettopp denne evnen jeg ville se

nærmere på i denne masteren. Ved å forstå den, konkretisere den og sette den sammen i et system, vil jeg forsøke å finne en måte å lære den bort til andre. Jeg vil forsøke å utvikle en metode som kan brukes uavhengig av fagfelt, slik at flere kan få bruk for, og se verdien av, disse kreative metodene vi lærer gjennom studiet.

Kreativitet er viktig, og det blir stadig større behov for det.

Jeg er overbevist om at det ligger store mengder uutnyttet kreativt potensiale rundt omkring i norske bedrifter, og det er dette potensialet jeg vil lete fram.

Hvordan kan man iverksette og utnytte kreative metoder når man ikke har lært det gjennom studiet? Er det mulig å spre den kreative kunnskapen til felt der den ikke åpenbart er?

På en måte føles det som om vi kreativt utdannede har sett lyset, og nå venter på at andre også skal forstå. Som en slags kreativtetsmisjonær forsøker vi å vise hva vi kan, hvor viktig denne kunnskapen er, og

hvordan alle kan ha nytte av den. Ferdig utdannede industridesignere blir satt i arbeid i så mange forskjellige fagfelt at det er vanskelig å beskrive for andre, utenforstående, hva vi gjør. Men vi vet hva vi gjør. Vi vet hva vi kan. Jeg vil bidra til at andre kan få del i denne selvsikkerheten.

Spørsmålet jeg stiller meg er altså: Hvordan kan man fremme kreativitet hos bedrifter som tradisjonelt ikke er kreative men har et ønske om å bli det, og andre som ønsker å øke kreativiteten?

Det finnes mange bedrifter som har behov for å øke kreativiteten, ikke bare i tradisjonelt kreative bransjer.

Det ligger mye bak dette spørsmålet. En tanke er: Hvorfor skal man gjøre det? Er det ikke nok at noen bedrifter er kreative, mens andre har et annet fokus?

Svaret er, som jeg senere kommer inn på i detalj, at kreativitet ikke er et fagfelt. Det er ikke en generell egenskap eller arbeidsmåte, men en individuell tankemåte, en måte å se og løse problemer som er viktig uansett hvilken bakgrunn man har. For å oppnå innovasjon, videreutvikling og for å vokse

som bedrift er man fullstendig avhengig av kreativitet. Ikke nødvendigvis hos hver enkelt ansatt, men bedriften som helhet må jobbe for å utvikle og beholde kreative tanker og metoder. Hvis ikke vil de stagnere, og når man stagnerer blir man forbigått.

For å henge med i den kulturelle evolusjonen og den stadig økende globaliseringen, er de fleste bedrifter avhengige av nyskaping. Både nyoppstartede og godt etablerte bedrifter må tilpasse seg ny teknologi, bredere samarbeid og hyppigere forandringer i sitt fagfelt.

Noen synes dette er gøy, og setter av store ressurser for å henge med. Andre igjen, synes det er slitsomt, og rett og slett unødvendig. Hvorfor skal man bruke tid og penger på noe som ikke konkret er en del av arbeidet? Dersom arbeidet er å hente opp olje fra havbunnen, hvorfor skal man ansette folk for å undersøke de siste trendene i sosiale nettverk?

Svaret er: Fordi det nytter. Fordi samarbeid foregår på tvers av landegrenser og fagfelt, og fordi investorer ser etter det nyeste og beste. Utviklingen skjer. Og den øker logaritmisk i hurtighet, ettersom flere og flere aktører blir relevante.

Oljeselskapet kan ikke bare satse på oljeingeniører. De må også ha PR-folk, designere, globale representanter og HR-avdeling. Samarbeid på tvers av fagfelt er essensielt for å kunne henge med i utviklingen. Det kreative og det "ikke-kreative" må blandes, og grensene mellom dem må gnis ut.

Uavhengig av hva dine oppgaver konkret er på arbeidsplassen, har du et visst behov for kreativitet. Kreativitet er knyttet til indre motivasjon, selvrealisering, og det å føle seg som en viktig ressurs for arbeidsplassen. Kreativitet er ikke forbeholdt såkalte kreative yrker.

Det ubenyttede potensialet man finner i de fleste arbeidsplasser kommer av for lav kreativ frihet. Men hva er det - kreativ frihet? Hva om man ikke liker å måtte være kreativ?

Det handler ikke om å måtte være kreativ. Det handler om å føle at man kan bidra, og at ens ideer blir hørt, respektert og verdsett. En ansatt eller leder som kun følger oppgitte maler i sitt arbeid, kan enkelt byttes ut av en annen. Den er hverken unik eller essensiell for arbeidsplassen. Dersom man har denne følelsen til jobben sin, hvilke

insentiver har man da til å gi av seg selv? Hvor mye vil man dele av sin personlighet, sine selvkonstruerte tanker? Mennesker er ikke maskiner, selv om de kan utføre mekanisk arbeid. Enhver arbeider har noe unikt ved seg, og enhver arbeider gjør seg mange tanker om sine arbeidsoppgaver.

Det er lett at prosesser blir rutine, og det må de også bli av og til. "Vi er rutinemennesker", sier vi, og ler av at vi har det samme til middag hver fredag. Men vi får alle utløp for kreativiteten på ett eller annet område. Enten det er gjennom matlaging, i klesveien, i leilighetsoppussingen, i kommentatorfeltet på vg.no, eller i jobben. Enhver arbeidsgiver bør strebe etter å la sine ansatte få utløp for kreativitet i jobben. Verdien av dette er uvurderlig. Kreativitet er grunnlaget for enhver framgang, både i forskning og i kunstmaleri. Ikke nødvendigvis den spontane eureka-kreativiteten; som regel handler det om langvarig, hardt fremprovosert kreativitet, der målet er veien. Målet er å ikke bremse ny og annerledes tankegang, men applaudere den. Lete etter de beste ideene i den. Dyrke den kreative prosess.

Dette krever ressurser. Både i form av tid, kapital og tillit. Ledelsen i en bedrift må anerkjenne den enkelte ansattes potensial, og sine egne tilbøyeligheter. Bedriften er avhengig av et samarbeid, en felles forståelse for et felles mål. Og ingen må føle seg utbyttbar. Ved å styrke indre motivasjon, både hos ledelse og ansatte, er man på vei mot en styrket praktisk kreativitet. Noe som igjen vil bidra til bedre arbeidsmiljø, tettere og mer flytende samarbeid og kortere vei til den gullbelagte nyskapingen. Innovasjon kommer ikke av maler og utbyttbare arbeidere. Innovasjon oppstår når ideen er fri, og man er i stand til å se verdien av det hittil ukjente.

Jeg vil lage en løsning som hjelper og øker fram kreativiteten i en bedrift, enten de har erfaring med kreativt arbeid eller ikke.

Jeg vil vise verdien av kreativiteten, og hvordan det å analysere og forstå egne og andres godt etablerte arbeidsprosesser hjelper en til å bygge videre på det som er bra, og forandre på det som ikke fungerer. "Definisjonen av dumhet er å gjøre det samme gang på gang og forvente et annet

resultat" skal Albert Einstein ha sagt.

Man finner ikke nyskaping og innovasjon i for lengst oppbrukte maler.

For å komme frem til løsningen jeg endte opp med tok jeg et dypdykk i kreativitetens verden. Jeg undersøkte teorier og forskning rundt kreativitet, intervjuet mennesker i kreative yrker, og observerte og intervjuet ansatte ved en "ikke-kreativ" bedrift. Jeg ville forsøke å finne hva som drev de kreativt arbeidende fremover, hva som motiverte dem og hvilket forhold de hadde til eget arbeid. Jeg ville også se hvordan arbeidsmetodene var i det som kan oppfattes som en "ikke-kreativ" bedrift, og hvordan disse skilte seg fra de kreatives. Hva manglet? Hvilke behov må oppfylles?

Disse undersøkelsene ledet meg i en bestemt retning: tilrettelegging for kreativitet. Jeg oppdaget at det ikke handler om oppskrifter og maler for hvordan man skal være kreativ, men om hvilke kriterier som legger grunnlaget for kreativitet. En bedrift som vil utnytte sitt ubrukte, kreative potensiale må jobbe for å skape en kultur der kreativiteten kan få feste. Uten denne vil alle verdens kreativitetsoppskrifter og maler visne hen og forbli ubrukte.

DESIGNBRIEF

Målet med dette prosjektet er å finne en løsning for å implementere kreativitet i tradisjonelt konservative bedrifter uten mye erfaring med kreativt arbeid, og andre bedrifter som føler de har behov for å øke kreativiteten.

Oppgaven skal forsøke å lokalisere fallgruvene, og hvordan man kan forsere disse ved hjelp av enkle teknikker. Løsningen skal være lettfattelig og vise nytteverdien av å legge til rette for kreativitet.

Det forventes at løsningen skal være av verdi uavhengig av bedriftens fagfelt og størrelse, samt at bedriften skal ha nytte av løsningen også lenge etter at den innføres.

Før jeg begynner med behovsanalyse og drøfter løsningsforslag skal jeg diskutere kjernekonsept som blir brukt i denne oppgaven.

MÅ

- Være enkel å implementere
- Være av verdi uavhengig av fagfelt
- Vise til en tydelig utvikling for bedriften
- Ha fokus på å øke kreativiteten i bedriften

BØR

- Skape økt verdi for bedriften
- Føre til et bedre arbeidsmiljø innad i bedriften
- Øke samarbeidet på tvers av avdelinger og hierarki
- Bedre forholdet mellom bedrift og kunder

KAN

- Øke inntjeningen til bedriften
- Utvide bedriftens fagfelt
- Føre til en omstrukturering av bedriften

HVA ER KREATIVITET?

Ordet, selve begrepet 'kreativitet' er egentlig for bredt, det skal vise til alt fra fingermaling i barnehagen til oppfinnelsen av lyspæren. Kreativitet er å skape, å lyve, metaforer, å planlegge dagen, intuisjon, forskning, utprøving, kaosteori, logikk, historiefortelling.

Egentlig burde vi beriket språket ved å finne på flere ord for kreativitet, ord som gjorde det enklere å forstå hvilken form for kreativitet vi snakket om. Vi burde rett å slett vært kreative, og skapt noe nytt og nyttig.

Nettopp dette er for mange nøkkelen til kreativitet. Det å skape noe nytt og noe nyttig.

Når jeg selv skal beskrive kreativitet, sier jeg at det er å sette sammen to eller flere tanker fra det store erfaringsbiblioteket du har i hodet, på en måte du ikke har satt dem sammen før.

Dette fører til noe nytt, enten det fungerer

til sitt formål eller ikke. Men denne beskrivelsen er ganske vag, og den inkluderer ikke nytteverdien av kreativitet.

Kreativitet er viktig både i privat og profesjonell sammenheng, nettopp fordi det går ut på å produsere arbeid som er både nytt og nyttig ¹

For å vite hva andre enn jeg selv tenkte om kreativitet, sendte jeg ut en liten spørreundersøkelse hvor jeg spurte "Hva er egentlig kreativitet?". Som resultat fikk jeg 84 mer eller mindre forskjellige beskrivelser av begrepet ². En del av dem gikk ut på å tenke utenfor boksen, å skape noe nytt, å være oppfinnsom, og å finne på rare ting.

Dette er fortsatt ganske vage beskrivelser. Noen hadde en mer visjonær tilnærming, og beskrev det som "å bruke verktøy for å skape noe du har et ønske om å formidle til andre" eller "å klare å tenke tanker ingen har tenkt før". Alt i alt gikk de fleste svarene ut på at man løste problemer, tenkte, og skapte noe. En person svarte kort og konsist: "alt". Dette siste er helt enig i, det er en form for kreativitet i alt.

1. R. J. Steinberg, *Handbook of creativity*, 1999, s. 3. 2. Spørreundersøkelsen finnes i sin helhet i appendiksen.



Foto: Wikipedia



Foto: Wikipedia



“Det eneste som er konstant er forandring”, sa filosofen Heraklit drøyt 500 år før Kristus, noe som har vist seg å stemme ³. I forandring ligger kreativitet, for i kreativiteten ligger et ønske om forbedring, om videreutvikling. Kreativitet er tett knyttet til originalitet, og siden originalitet alltid går imot en eller annen norm, er all kreativitet en form for avvik ⁴

Eirik Lerdahl skriver i sin bok “Slagkraft” at kreativitet “rommer både noe kjent og ukjent, gjenkjennelig og overraskende” ⁵. Det handler om å utfordre det eksisterende, å skape noe nytt ved å sette sammen kunnskap på en ny måte. Og det holder ikke å komme opp med én enkelt idé, for å crvære kreativ må man finne mange ideer, og komme fram til den som har størst nytteverdi for de som skal bruke den. “Kreativitet er jakten på mange svar” ⁶, man må lete først i bredden og så i dybden for å finne det rette svaret.

Ordet i seg selv kommer av de latinske begrepene “creare” og “creatus”; å skape. Det ligger i vår natur å skape, å sette spor etter vår eksistens. I følge Mazlov er ett av menneskets grunnleggende behov selvrealisering, å få bidra i samfunnet ved å virkeliggjøre sine mål og dyrke medfødte eller tillærte egenskaper ⁷. Han skrev i sin forskning at kjennetegnene ved hans selvrealiserende individer og kjennetegnene ved svært kreative individer var nøyaktig de samme ⁸.

Kreative individer vil søke etter ny kunnskap og forståelse, og de vil integrere dette i sin oppførsel, sine følelser og sin motivasjon.

Resultatet av dette er at de har et bedre selvbilde, med mindre redsel for både andres reaksjoner og egne impulser. Basert på dette er altså kreativitet noe man er, ikke noe man gjør.

3. Nettside 1, **4.** M. Runco, *Creativity*, 2004, **5.** E. Lerdahl, *Slagkraft*, 2007, s. 21, **6.** E. Lerdahl, *Slagkraft*, 2007, s. 22, **7.** Nettside 2, **8.** G. Lemons, 'Diverse perspectives of creativity testing: controversial issues when used for inclusion into gifted programs', 2011

Foto: Wikipedia



Det er også viktig å huske at kreativitet ikke er en ensom aktivitet. En kreativ handling er et resultat av trening, samarbeid, tilegnelse av kunnskap og lytting til andres ideer. Tanken om det ensomme geni eller den isolerte kunstneren er en myte. Genialitet (som regel tett knyttet til kreativitet) er noe samfunnet og tiden tillegger et individ. Da Leonardo DaVinci tegnet det som senere viste seg å være et slags helikopter, var dette et resultat av samarbeid mellom flere ingeniører og oppfinnere på hans tid⁹, men tegningene ble ikke forstått og akseptert av samfunnet før flere hundre år senere.

Kreativitet har historisk sett blitt beskrevet som et samspill mellom fire elementer: personen, prosessen, produktet og miljøet¹⁰. Men kreativitet har også et femte element: lidenskap. Enkelte forskere mener det er dette elementet som skiller kreative fra ikke-kreative personer¹¹. Lidenskap fungerer

som en motivasjon, og det er motivasjonen som bestemmer hva du gjør og hvordan du gjør det. En undersøkelse fra 1998¹² viste at motivasjon var den viktigste faktoren for kreativ prestasjon. Utholdenhet var den nest viktigste. Kreativitet krever en balanse mellom orden og kaos, og for å få til dette er motivasjon essensielt. Man må ta et steg til siden, og våge å utfordre både seg selv og normer man er pålagt i samfunnet. "Kreativitet er å krysse selvbevissthetens grense"¹³.

Psykologisk sett er det visse personlighetstrekk som går igjen hos de som karakteriseres som kreative. Blant de mest fremtredende er åpenhet, nysgjerrighet, fantasi, impulsivitet, selvstendighet, tålmodighet, utholdenhet og risikovillighet.¹⁴

Personer som er åpne er mottakelige for ny informasjon, har lyst til å utforske og har

9. T. J. Misa, *Leonardo to the Internet - Technology and Culture from the Renaissance to the Present*, 2013, s. 43. 10. G. Lemons, 'Diverse perspectives of creativity testing: controversial issues when used for inclusion into gifted programs', 2011., 11. G. Lemons, 'Diverse perspectives of creativity testing: controversial issues when used for inclusion into gifted programs', 2011., 12. G. Lemons, 'Diverse perspectives of creativity testing: controversial issues when used for inclusion into gifted programs', 2011., 13. H. Fyhn, "Det skapende mennesket og selvets metafysikk", i B. Rønning (red.), *Flyt - en nøkkel til kreativitet og innovasjon*, 2005, s. 22

mange spredte interesser. Å være åpen er å være åpen for nye erfaringer, og å aktivt oppsøke disse for å lære og berike egne ideer. Åpne personer er ofte flinke til å skape forbindelser mellom ideer, uansett om de tilsynelatende ikke er tilknyttet hverandre, noe som ofte leder til kreative, nye ideer.

Åpenhet er tett knyttet til nysgjerrighet, noe som driver det kreative arbeid fremover. Med nysgjerrighet vil man lete på ukjente steder, ta imot inspirasjon med iver og søke lærdom for lærdomen i seg selv, ikke nødvendigvis for det man kan bruke lærdommen til.

Nysgjerrighet krever en form for frihet, en mulighet til å utforske det man måtte ønske. Denne friheten kan utspille seg som selvstendighet eller selv sikkerhet. Nysgjerrigheten leder en inn mot nye veier, mens selvstendigheten gir en mot til å gå veiene. "Kreativitet er kunsten å overrumple seg selv", skriver Erik Lerdahl i sin bok

"Slagkraft"¹⁵. Man må altså la seg føre av tankene, og stole på at de fører en til noe nytt. En viktig faktor for kreativitet er å føle at man kan løse oppgaven foran seg, man er sikker på at man har kompetansen som trengs. Frihet kommer av trygghet, både på sine egne evner og på reaksjonene til dem man omgir seg med. En selvstendig, selv sikker person vil føle seg trygg på å utforske med nysgjerrighet, som igjen vil gi ham/henne en åpen tilnærming til nye erfaringer.

Når man føler seg trygg på egen kompetanse, vil man lettere kunne tillate seg å la tankene flyte i mange forskjellige retninger. Et åpent sinn er et fantasirikt sinn, med mulighet og evne til å sette seg utenfor oppgaven og forsøke å drive vekk fra det konkrete for å se det store bildet. Fantasien kan tillate en å utfordre pålagte normer, og ha ambisjoner langt over det som er ansett som realiserbart.

14. L. Passamonti, et al., 'Increased functional connectivity within mesocortical networks in open people', 2015, W. Li et al., 'Brain structure links trait creativity to openness to experience', 2015, M. A. Runco, 'Creativity', 2004, V. Prabhu et al., 'Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation', 2008, 15. E. Lerdahl, *Slagkraft*, 2007, s. 21,

Fantasi er evnen til å la tankene vandre, kreativitet er tryggheten i at tankene kommer til å vandre mot noe lurt.

Når man bruker fantasien kan ideer dukke opp plutselig og uforutsett. Impulsiviteten er det som driver en til å ta ideene videre, å spontant velge én idé og la den styre arbeidet. Impulsive mennesker tar gjerne avgjørelser uten å ha tenkt dem gjennom så nøye, og er villige til å risikere at avgjørelsen var feil. Denne risikovilligheten er nok et personlighetstrekk, da kreativitet er avhengig av at man kan tillate seg å gjøre feil. Dersom man hele tiden lar seg styre av redselen for å feile, vil man gå glipp av mange muligheter som ikke føles trygge nok. En kreativ løsning er som regel en av flere løsninger man har valgt, hvor noen av dem ikke fungerte. Når man leter fram ideer må man ha dette i mente, og være villige til å risikere å trå feil.

Hånd i hånd med risikovillighet er tålmodighet. Dersom du har anerkjent og akseptert en risiko må du ha tålmodighet for at feil oppstår. Denne tålmodigheten gjelder

både for deg selv og for oppgaven, du må vite at en feil ikke undergraver hele prosjektet eller deg som person. Kreativitet tar tid, og inkluderer som regel mange feil og dårlige ideer. Kreative personer vet dette, og de vet at ved å holde ut i et arbeid selv i vanskelige perioder, vil etterhvert nyttig lærdom og brukbare ideer dukke opp. Uten denne utholdenheten ville ingen kreative prestasjoner funnet sted, da sjansen er stor for at man ville gitt opp lenge før man var i nærheten av en løsning.

De åtte fremtredende personlighetstrekkene ved kreative mennesker er altså tett knyttet til hverandre. Samlet sett er de en del av det mange forskere mener er en kjerneverdi hos kreative: egenmotivasjon¹⁶.

Motivasjon kan fordele seg i to grener: indre (intrinsic) og ytre (extrinsic). Ytre motivasjon kan komme gjennom belønningssystem, konkurranser eller generelle oppfordringer fra ledelse. Dette kan fungere til å øke produktivitet i enkelte miljøer og kulturer, men er svært personavhengig. Noen opplever økt arbeidslyst ved ytre motivasjon, men forskning viser at det er større fare

for at det oppleves som press, og fører til stress og usikkerhet heller enn økt arbeidsutbytte¹⁷. Indre motivasjon er når man gjennomfører en oppgave av fascinasjon for oppgaven i seg selv, og ikke nødvendigvis på grunn av forventet resultat.

Dersom man har en stabil selvsikkerhet og tro på at man klarer å gjennomføre en oppgave, vil man enklere kunne motivere seg selv til å tenke åpent rundt oppgaven og holde ut i arbeidet selv gjennom vanskelige perioder.

Dette er essensielt for utvikling av kreativitet. Kreative gjennombrudd er avhengig av utholdenhet, da en kreativ løsning ofte beveger seg et stykke vekk fra det originale problemet, og denne distansen krever tid¹⁸.

Indre motivasjon er svært viktig dersom man ønsker nyskaping. Å dyrke egen mestringsfølelse innad i en bedrift, gjennom anerkjennelse, tillit og tilgang på ny kunnskap, er en nøkkel til økt indre motivasjon. Tro på egne ferdigheter øker sjansene for at man tør og kan tenke nytt. Kort sagt:

dersom man søker innovasjon bør man satse på indre motivasjon, mens dersom man ønsker konkrete svar på kort tid kan man holde seg til ytre motivasjon¹⁹.

Med bakgrunn i de åtte personlighetstrekkene har jeg forsøkt å finne ut hvordan man kan legge til rette for kreativitet, altså hvilke omstendigheter som øker muligheten for at en person kan utnytte sine kreative ressurser.

Noe av grunnlaget for kreativitet ligger latent fra fødselen av. Men det er viktig å huske at kreativt potensiale ikke er det samme som kreativ prestasjon²⁰. Selv om forskningen har vist at visse personlighetstrekk er positivt knyttet til kreativitet²¹, er det ikke nødvendigvis slik at personer uten en del av disse trekkene ikke har mulighet til å være kreative.

Det handler om å legge til rette for kreativ prestasjon, og være bevisst hvilke signaler man sender.

16. M. A. Runco, 'Creativity', 2004, 17. V. Prabhu et al., 'Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation', 2008, 18. M. A. Runco, 'Creativity', 2004, 19. V. Prabhu et al., 'Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation', 2008, M. A. Runco, 'Creativity', 2004, 20. M. A. Runco, 'Creativity', 2004, 21. L. Passamonti, et al., 'Increased functional connectivity within mesocortical networks in open people', 2015, W. Li et al., 'Brain structure links trait creativity to openness to experience', 2015, M. A. Runco, 'Creativity', 2004, V. Prabhu et al., 'Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation', 2008, 22. E. Lerdahl, Slagkraft, 2007 s. 23, S. H. Haug, Stigs bok om kreativitet, 2002, s. 18, 23. E. Lerdahl, Slagkraft, 2007 s. 25, S. H. Haug, Stigs bok om kreativitet, 2002, s. 21.

Kreativitet kan trenes, og den kan til en viss grad glemmes. Både Eirik Lerdahl og Stig&Stein²² beskriver kreativitet som en muskel; den kan trenes opp fra et ganske lite utgangspunkt og den kan visne hen og bli mindre. Noen har større muskel naturlig, men ingen body buildere ble født med den kroppen. Da kreativitet som sagt ikke er noe som oppstår i ensomhet, handler det om å legge til rette for å trene den fram, og være bevisst på prosessene som kreves for at den skal blomstre²³.

Ettersom indre motivasjon har vist seg å være en essensiell faktor i kreativitet, er dette noe som bør dyrkes fram. For å utnytte de ansattes kreative potensial i en bedrift, bør man begynne med å finne ut hvordan man kan øke indre motivasjon hos den enkelte - og stille spørsmål som

Hva er det som driver en oppgave fremover?

Hvordan kan man skape et trygt miljø, slik at den ansatte føler seg fri til å uttrykke og videreutvikle sine ideer?

Hvordan kan man skape bedre flyt i kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte?

Det finnes nok mange svar på disse spørsmålene. Noen bedrifter setter for eksempel ut postkasser der man kan legge ideene sine på lapper, som kanskje når frem til de som har makt til å gjøre noe med dem. Man kan spørre seg hvor effektiv denne tilnærmingen er.

Basert på forskningen jeg har lest og presentert her, mener jeg en god vei å gå er å kartlegge hvordan indre motivasjon fungerer hos de ansatte.



Ved å finne ut hvordan status for indre motivasjon er i dag, kan man få oversikt over hva man må forandre, og hvordan man best kan legge til rette for at kreativiteten kan oppstå.

Indre motivasjon er individuelt, men det er enkelte faktorer som går igjen hos de fleste. I forskningen fremgår det at det er fem hovedelementer som har størst påvirkning på indre motivasjon: tid, tillit, beslutningsfrihet, anerkjennelse og kunnskap²⁴.

²⁴ V. Prabhu et al., 'Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation', 2008, W. Li et al., 'Brain structure links trait creativity to openness to experience', 2015, R. J. Steinberg, *Handbook of creativity*, 1999, s. 24, G. Kaufmann, *Hva er kreativitet*, 2006, s. 68

FEM FAKTORER

Motivasjon er altså et nøkkelord. Indre motivasjon er individuelt, men det er enkelte faktorer som går igjen hos de fleste.

Forskningen peker på flere kriterier som har påvirkning på indre motivasjon, men det er fem hovedelementer som oftest går igjen: tid, tillit, anerkjennelse, beslutningsfrihet og kunnskap.²⁵

I tillegg til disse fem nevnes ofte samarbeid som en viktig faktor, men samarbeid kan også sees som en effekt av god tillit og anerkjennelse. Samarbeid kan også være vanskelig å måle, da det er svært mange nivå og antagelser om hva godt samarbeid betyr. Det er likevel et viktig element som omslutter de fem kriteriene. For å forstå hvordan de fem kriteriene påvirker kreativitet gjennom indre motivasjon, vil jeg gå gjennom koblingene for hver av dem.

²⁵ V. Prabhu et al., 'Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation', 2008, W. Li et al., 'Brain structure links trait creativity to openness to experience', 2015, R. J. Steinberg, *Handbook of creativity*, 1999, s. 24, G. Kaufmann, *Hva er kreativitet*, 2006, s. 68



TID

Kreativitet trenger tid. I en stresset hverdag er det enkelt å velge trygge, etablerte løsninger man har prøvd før, så unngår man usikkerhet og mulig fiasko. Men dersom denne typen hverdager blir til måneder og år, står man med ett fast i en struktur uten nyskaping og videreutvikling. **Tid er en ressurs som er viktig både for å gjennomføre vanskelige oppgaver, utfordre normer og innhente seg dersom noe skulle gå galt.** Man kan ikke være kreativ uten å ta hensyn til risiko, og man må legge inn ekstra tid til å takle eventuelle problemer som kan oppstå.



TILLIT

For å tørre å foreslå og utvikle nye ideer, må man føle seg støttet av apparatet rundt seg. Kreativitet oppstår når man er trygg på at arbeidet man gjør blir respektert og forstått, og man opplever at man er en ressurs for bedriften. Hvis man opplever mangel på tillit til seg selv og sitt arbeid fra ledelse eller kolleger, vil selvtilliten minke og dermed også motivasjonen. **Motivasjonen til å fortsette å jobbe selv når en oppgave er i en vanskelig fase drives blant annet av at man føler tillit fra sine medarbeidere og til seg selv.** Hvis man vet at man er i stand til å gjennomføre en oppgave, vil man lettere kunne drive arbeidet fremover selv i møte med hindringer.



ANERKJENNELSE

Det er ikke nok å vite at man selv har gjort en god jobb - man må også få høre det av andre. Dette kan kanskje oppleves som ytre motivasjon, men anerkjennelse fra andre er også essensielt for å utvikle indre motivasjon. **Hvis man skaper et miljø der positive tilbakemeldinger blir oppmuntret, vil dette bli en ressurs for både ledelse og ansatte.** Alle trenger å høre at de er dyktige i sin jobb. Uten denne anerkjennelsen vil mye arbeid oppleves forgjeves, eller lite verdsatt for bedriften. Kreativitet oppstår som en blanding av mange tanker og ideer, og det er viktig å skape en åpenhet der denne typen deling blir verdsatt og fremprovosert.



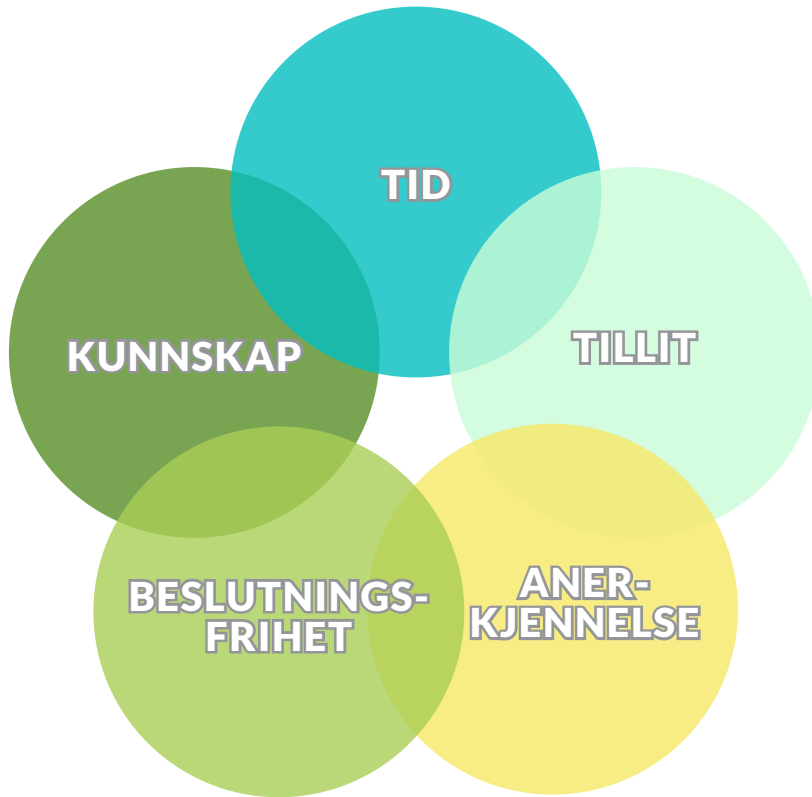
BESLUTNINGS-FRIHET

Dette henger sammen med tillit - hvis man opplever å måtte be om lov eller følge bestemte regler for alle beslutninger som tas i arbeidet, vil dette stykke opp arbeidsprosessen og bremse kreativiteten. Frihet til å ta beslutninger basert på egne erfaringer og ideer øker motivasjonen i jobben, da man vet at man kan følge egen flyt i en oppgave uten å være avhengig av andres tillatelse. **Både individuelt og i team er det viktig at man er klar over egen grad av beslutningsfrihet; det er gjennom beslutninger man kommer seg videre og føler man har oppnådd noe i et arbeid.**



KUNNSKAP

Ekspertise muliggjør kreativitet - bare se på Albert Einstein. **Bred kunnskap gir et bredt spekter av alternativer, som igjen muliggjør nyskaping og kreativitet.** Dersom man føler seg trygg på egen kunnskap, og vet hvor og hvordan man skal lete etter ny kunnskap, vil man ha større frihet i arbeidet med en oppgave, nettopp fordi alternativene til løsninger blir flere. Ved å basere kreativiteten på et trygt kunnskapsgrunnlag vil man være tryggere med å utfordre dette grunnlaget, og dermed utforske nye veier for med det å kanskje tilegne seg enda mer kunnskap. Pablo Picasso lærte seg detaljert, nærmest fotografisk malekunst før han begynte å eksperimentere med kubismen. Kunnskap er en av få ting som blir større ved å deles, og denne delingen er det som avler kreativitet.²⁶



Disse fem elementene påvirker hverandre, og sammen utgjør de de viktigste ressursene for indre motivasjon. Dersom man ønsker å øke kreativiteten i en bedrift, vil det lønne seg å starte med motivasjonen hos de ansatte. Ved å vite hvor landet ligger i forhold til de fem nevnte elementene, har man et godt utgangspunkt for å jobbe med metoder og teknikker for økt kreativitet.

For å vise eksempler på hvordan mangel på de fem kriteriene påvirker arbeidsdagen, har jeg laget et "stigespill" hvor man flytter brikker alt ettersom forskjellige hendelser finner sted. Dette for å demonstrere hvor tilfeldig disse hindringene kan virke, men samtidig hvor stor påvirkning de har på

selvfølelsen og arbeidsmiljøet. Stigespillet finnes i et vedlegg til rapporten.

Men motivasjon og kreativitet er ikke bare viktig i profesjonell sammenheng - det er også en del av hverdagen privat. Det å lære mer om hva som gir en motivasjon til å ta fatt på vanskelige oppgaver, vil være nyttig både i arbeidet og på hjemmebane. Kreativitet driver innovasjon og evolusjon, bringer fram nye ideer og alternativer, men det er også en reaksjon på livets utfordringer.

I neste avsnitt vil jeg undersøke forskjellige livsfaser med hensyn til kreativitetsutvikling.

26. S. H. Haug, Stigs bok om kreativitet, 2002, s. 67

Å BLI VOKSEN

“Barn er så kreative” sies det ²⁷.

Men er de egentlig det? Handler det ikke egentlig om at de ikke har lært seg hva som skal til for at ting faktisk skal fungere? Barn kan komme opp med svært mange ideer, og det er et godt utgangspunkt for kreative løsninger. Men en kreativ løsning må være både ny og nyttig. Barns ideer er ikke alltid nyttige. De er rett og slett ikke gjennomførbare.

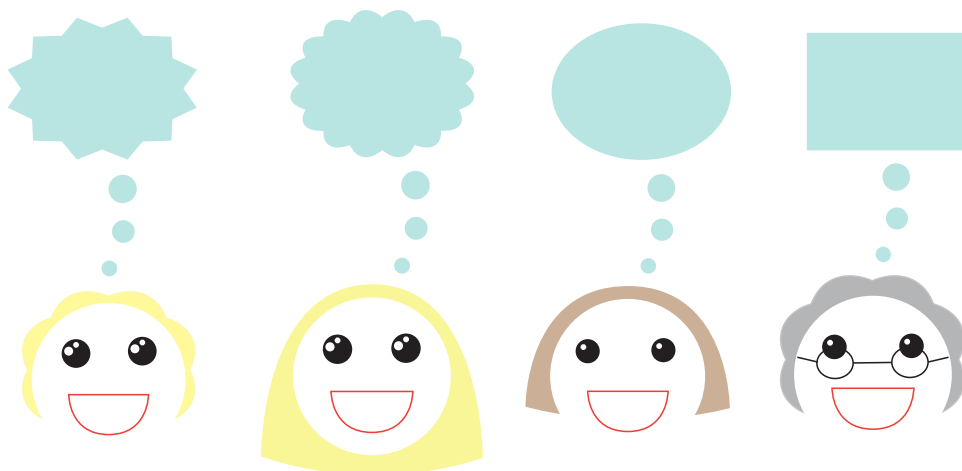
Det er positivt å kunne tenke bredt, og ikke la seg hemme av opplærte regler. Men for å produsere kreative resultater verden faktisk har nytte av, må man vite litt om hva som er realistisk, og hva som aldri vil fungere. Med alderen kommer erfaring, noe som gir oss mulighet til å jobbe logisk, systematisk og analyserende. Dette er essensielt når vi skal bruke kreativitet til å løse problemer. Men det er også hemmende, da det hindrer oss i å se det store bildet og tenke utenfor de boksene vi har lært å kategorisere det meste i.

For å virkelig være kreative må vi jobbe med en blanding av det barnlige og det voksne: vi må samle mange ideer, og bruke erfaring og kunnskap for å plukke ut de som kan fungere.

Av og til lønner det seg å være mest barnlig, av og lønner det seg å være voksen.

Efaringene bygger seg på svært tidlig. Sammen med kunnskap øker de effektivt i forbindelse med skolegang. Skolen er svært viktig, fordi den danner grunnlaget for avgjørelser vi skal ta gjennom livet. Men det er også viktig at skolen fremmer fri tankegang og kreativitet, og ikke ser på den som et hinder for fremgang. Et barn skal lære svært mye i løpet av sine år i grunnskolen, og det er derfor viktig å ha et godt system som kan lære barna det viktigste på den korte tiden de har i skolen. Men hvorfor er det ikke populært å finne nye måter å regne matematikk på? Eller å lage en historie gjennom en tegneserie, i stedet for et essay? Da jeg gikk på barneskolen slet jeg veldig med å forstå divisjon.

27. Nettside 3, 28. M. A. Runco, 'Creativity', 2004, 29. A. S. Lillard et al., 'The Impact of Pretend Play on Children's Development: A review of the Evidence', 2013, 30. M. A. Runco, 'Creativity', 2004, 31. A. S. Lillard et al., 'The Impact of Pretend Play on Children's Development: A review of the Evidence', 2013, 32. W. Li et al., 'Brain structure links trait creativity to openness to experience', 2015



Jeg strevde lenge med metoden vi lærte på skolen, men fikk det ikke helt til. Min mor, som er islandsk, lærte meg metoden hun selv hadde lært på skolen, som jeg forstod med en gang. Men da jeg brukte den nye metoden på skolen, fikk jeg streng beskjed om at det "ikke var sånn vi gjorde det", og det endte med at jeg aldri helt lærte meg divisjon.

Heldigvis har jeg kunnet bruke kalkulator siden. Hvis dette er en typisk tilnærming i skolen er det ikke rart mange barn opplever seg misforstått og oversett. Forskning på skolebarn i USA ²⁸ har vist at barn gjennomgår en nedgang i kreativ utvikling i løpet av fjerde klasse. På dette stadiet er det forventet at barna skal tilpasse seg undervisningen og metodene de har lært, noe som kanskje bidrar til denne nedgangen. I skolen måles suksess i prøver og eksamener, som hovedsaklig krever konvergent tankegang. Kreativitet er derimot knyttet til divergent tenking, noe som leder til mange svar i stedet for ett bestemt.

Å satse på kreativitet er en risiko sammenlignet med språkferdigheter og andre tradisjonelle læringsmål i skolen. Men kreativitet kan bidra til effektivitet, ikke nødvendigvis gjennom lærerens direkte innflytelse, men gjennom kreativitetens

innflytelse på opplæringen.

Barn utvikler evnen til abstrakt tenking gjennom lek, og det å disponere barn for en generell leken holdning til oppgaver og problemer kan lede dem til å omfavne og utvikle uvanlige ideer, kreativ problemløsning og fra dette andre kognitive evner.

Avansert dramatisk lek har dokumenterte kognitive, sosiale og følelsesmessige fordeler ²⁹.

Men lek er bare en av flere måter å trene barn til å løse logiske oppgaver. Ferdighetstrening kan være like nyttig, særlig ferdighetstrening tett knyttet til oppgavene som skal løses. Med tanke på generell utvikling, ved siden av grunnleggende opplæring, er lek med på å øke barns sosiale ferdigheter, deres selvbeherskelse og evne til å regulere seg selv. Lek bidrar i hovedsak til fire utviklingsområder: logikk, språk, fortellerevner og følelseregulering. Leken læring er den beste måten å hjelpe barn og unges utvikling ³⁰.

Disse fire utviklingsområdene er svært viktige for kreativitet. Kreative egenskaper er knyttet til nytteverdi (logikk), uttrykksform (språk, fortellerevner) og redusert hemningsskontroll (følelseregulering) ³¹

Kreativitet er ofte en blanding av ens behov for å være unik samt distanse fra sosiale normer og regler, og innebærer både grenseløs (divergent) og målrettet (konvergent) tenkning ³². Dette er egenskaper de fleste barn har tidlig, og det er viktig å opprettholde dem. Skolegang og livserfaringer former ens personlighet og tankegang, men man bør passe seg for å ikke bli altfor konform.

HVORFOR ER KREATIVITET VIKTIG?

*“Kreativitet er evnen og disiplinen som gir konkurranseinstinkt - i markedsføring, produkt, finans, og alle andre aspekter av en organisasjon. Firmaer og ledere higer etter det. Priser gis ut for det. Insentiver oppmuntrer og argumenterer for det. Men det er likevel det mest flyktige våpenet i en direktørs arsenal” - Anderson, 1992*³³

Hvorfor er jeg så opptatt av at alle skal være kreative? Hva om de ikke vil være det? Hvorfor kan ikke de kreative holde seg kreative, også kan alle de andre få holde på med sitt?

Jeg mener ikke at alle må jobbe kreativt for at jobben de gjør er viktig. Samfunnet er bygd opp rundt rutiner, og enkelte prosesser er slik de er fordi det er det mest effektive og gunstige man kan gjøre. En viss del av de flestes arbeidshverdag vil inneholde gode rutiner, og oppgaver de tar fatt på samme måte de alltid har gjort.

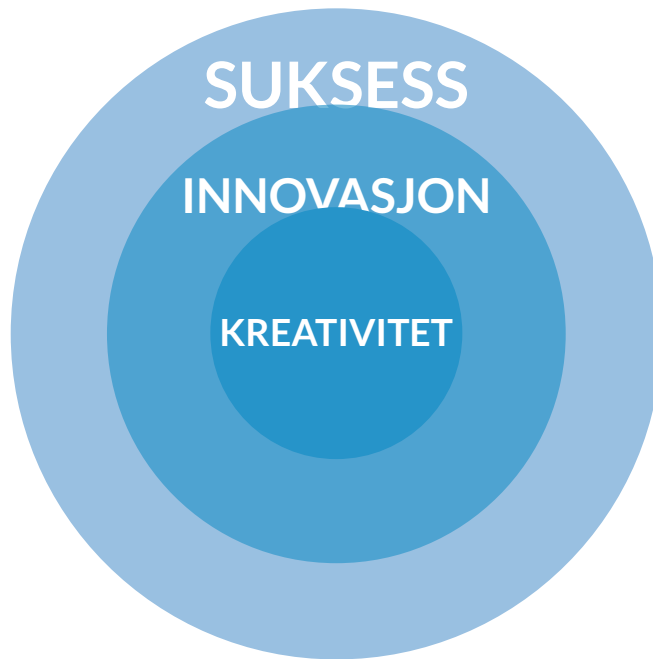
Men: Mye kreativitet og gode ideer går i dag tapt i mange arbeidsplasser. Mange

har gjort seg tanker om hvordan de kan effektivisere og forbedre det de gjør, uten at disse tankene fanges opp og gjøres noe med. Denne skjulte kreativiteten kan vise seg å være gull verdt for bedriften, og det er derfor jeg vil søke den fram. Gi den fruktbar jord å gro i, så å si.

Ferdigutdannede sivilingeniører i industriell design jobber, som nevnt, i et svært bredt spekter av fagfelt. Masterene til studentene som gikk ut i vår tok for seg alt fra rå-denim jeans for kvinner til systematisk gjennomgang av prosessene i barnevernsvakta. Dette skjer fordi vi har lært viktigheten av kreativitet. Vi har lært hva vi må gjøre for å kunne jobbe kreativt, og hvorfor det er viktig å lokke fram flest mulig ideer.

Verden er i stadig endring. Sosiokulturell evolusjon³⁴ medfører store forskjeller fra en generasjon til en annen. Stadig økende teknologiutvikling, fordelt over hele verden, er med på å øke tempoet i den sosiokulturelle evolusjonen. Endringene skjer raskt,

33. V. Prabhu et al., 'Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation', 2008, **34**. Nettside 4, **35**. M. A. Runco, 'Creativity', 2004, **36**. M. A. Runco, 'Creativity', 2004, A. S. Lillard et al., 'The Impact of Pretend Play on Children's Development: A review of the Evidence', 2013, **37**. M. A. Runco, 'Creativity', 2004, **38**. M. A. Runco, 'Creativity', 2004



ofte raskere enn vi klarer å følge med på, og er en av grunnene til at verden i dag er så kompleks og komplisert som den er ³⁵. For å være i stand til å henge med på disse raske endringene, trenger vi kreativitet. Forretningsmessig foregår i dag konkurranse på tvers av både landegrenser og kontinenter, og man må være oppdatert på global utvikling for å kunne delta i kappløpet.

Fremtiden er vanskeligere enn noen gang å forutse, og enkelte forskere ³⁶ har ment at man må oppmuntre til kreativitet hos barn og unge for å kunne forberede dem på utfordringene fremtiden bringer. Barn og unge er de som skal lede og utvikle samfunnet, og ved å lære å dyrke kreativiteten vil de fungere som sterke ressurser. Kreativitet påvirker ikke bare individet, det har også klar effekt på både samfunn og kultur. J.P. Guilford mente sågar at kreativitet var en essensiell naturlig ressurs ³⁷.

Et visst nivå av kreativitet er nødvendig nesten uansett fagfelt. Sternberg ³⁸ fant at kreativitetsteoriene til professorer i kunst, business, filosofi og fysikk overlappet i stor grad, i likhet med teoriene til lekfolk.

Uansett hva du jobber med, har du altså behov for kreativitet. Ledere i alle bedrifter bør derfor fokusere på å bygge opp et miljø som legger vekt på mestringsfølelse hos sine ansatte, og være bevisst egen tilrettelegging for kreativitet.

Dersom man er fastlåst i gamle strukturer og prosesser, bør man bevisst forsøke å innføre nye metoder og vaner. Ikke gjennom formaning eller påtvunget ekstraarbeid, men gjennom åpen kommunikasjon, samspill og motivasjonsfremmende arbeid.

Kreativitet er nøkkelen til innovasjon, og innovasjon er nøkkelen til suksess. Dagens organisasjoner må utvikle innovative høykvalitetsprodukter og tjenester for å hevde seg, og dette er nærmest umulig uten å legge til rette for kreativitet.

INNOVASJON - DET MYSTISKE BEGREPET

Innovasjon er en populær kjerneverdi for bedrifter. Jeg har snakket med flere som vet at deres arbeidsplass har innovasjon som en av sine såkalte kjerneverdier, men ingen av dem forstod helt hva det innebar eller følte ledelsen gjorde noe aktivt for å følge verdien. Det er tydelig at innovasjon er et populært begrep, og at mange bedrifter gjerne vil se på seg selv og bli ansett som innovative. Det er i og for seg en god ting, vi trenger innovasjon. Men dersom dette er en fiktiv kjerneverdi, altså en kjerneverdi som ikke følges opp, er vi like langt i utviklingen. Kanskje problemet er at man ikke helt vet hva innovasjon er?

“Innovasjon” kommer fra latin, “innovare”, som betyr å fornye eller lage noe nytt ³⁹. Det er flere definisjoner på begrepet, men myndighetene i Norge definerer det etter OECDs bestemmelser:

“En innovasjon er implementeringen av et nytt eller betydelig forbedret produkt (vare eller tjeneste), en prosess, en ny salgs-, og markedsføringsmåte, eller en ny organisas-

jonsmetode: i forretningspraksis, arbeidsplassorganisering eller eksterne relasjoner”⁴⁰.

Innovasjon er merverdi skapt gjennom fornyelse og forbedringer.

Veien fram til begrepets betydning i dag har ikke vært enkel. På femten og sekstenhundretallet var det å bli kalt “innovator” en fornærmelse, da innovatorer ble ansett som kjettere. Det engelske ordet, innovation, er en blanding av invention (oppfinnelse) og novation, som ble tatt i bruk på 1300-tallet i forbindelse med fornying av lovverk. På slutten av 1800-tallet begynte man å bruke “innovation” i stedet for “invention”, i takt med nyvinningene fra den industrielle revolusjon. I 1939 ble “innovation” for første gang definert som begrep, av en østerriksk økonom. Han beskrev “invention” som intellektuell kreativitet gjennomført uten tanke på økonomisk innflytelse, mens “innovation” var noe som oppstod når bedrifter finner ut hvordan de skal bruke oppfinnelsene til å foreta konstruktive forandringer i sin forretningsmodell ⁴¹.

39. Nettside 5, 40. Nettside 6, 41. Nettside 7, 42. Nettside 5, 43. Nettside 6, 44. K. Gotvassli, ‘Community Knowledge: A Catalyst for Innovation’, 2008

Frem til 1980-tallet ble innovasjon likestilt med prosess, i dag er betydningen en litt annen.

Innovasjon foregår i alle næringer, og det er et stort behov for innovative løsninger uansett hvilke prosesser man jobber med. Ofte er det enkeltindivider som står bak: en leder eller en ansatt får en god idé som implementeres. Men innovasjon foregår også i samarbeid med kunder, leverandører, konkurrenter, forskningsinstitusjoner og myndigheter. Innovasjon kan deles inn i fire segmenter: produkt, marked, prosess og organisasjon ⁴². Innen disse fire segmentene kan innovasjonen være radikal eller inkrementell. Radikal innovasjon oppstår når man foretar store endringer, som har svært lite til felles med de gamle, fundamentale løsningene. Radikal innovasjon kan oppstå som en nødvendighet i forbindelse med en krise, men også som en bevisst løsning på et gryende problem innad i en bedrift. Inkrementell innovasjon er små, trinnvise forandringer av det eksisterende, og bygger på eksisterende kompetanse. Dette skjer ofte i forbindelse med bedriftsutvikling, og er en litt "tryggere" tilnærming da man ikke

risikerer å tape mye på å gjøre små forandringer over tid ⁴³.

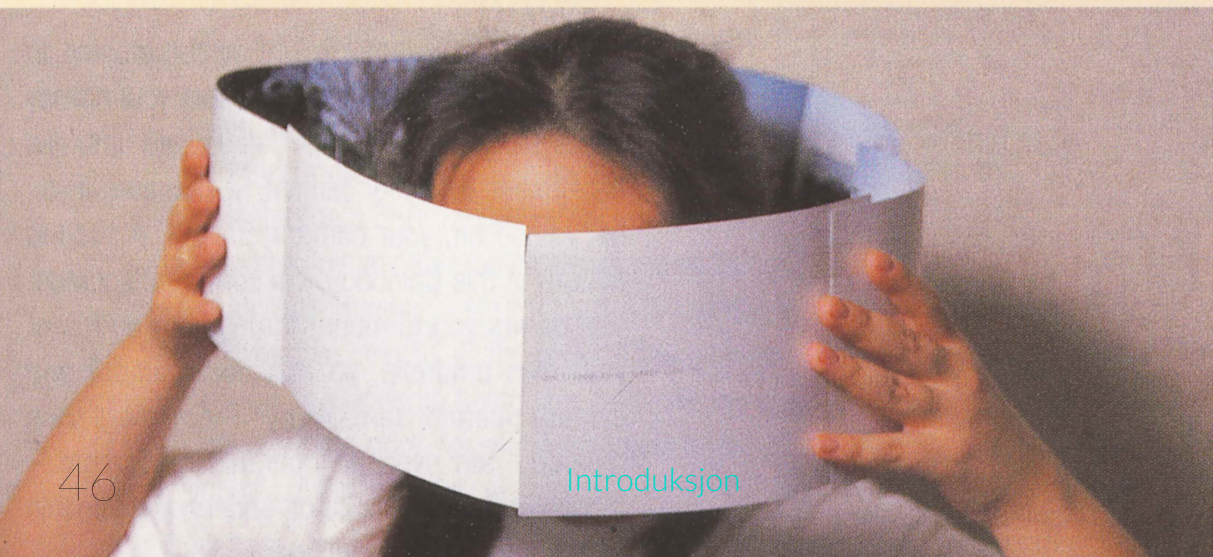
Essensielt for innovasjon er evnen til å utvikle egen kompetanse i fornyelsesprosesser, samt implementere ekstern kompetanse. Innovasjon er en systematisk, tidkrevende aktivitet, med mange usikkerhetsfaktorer.

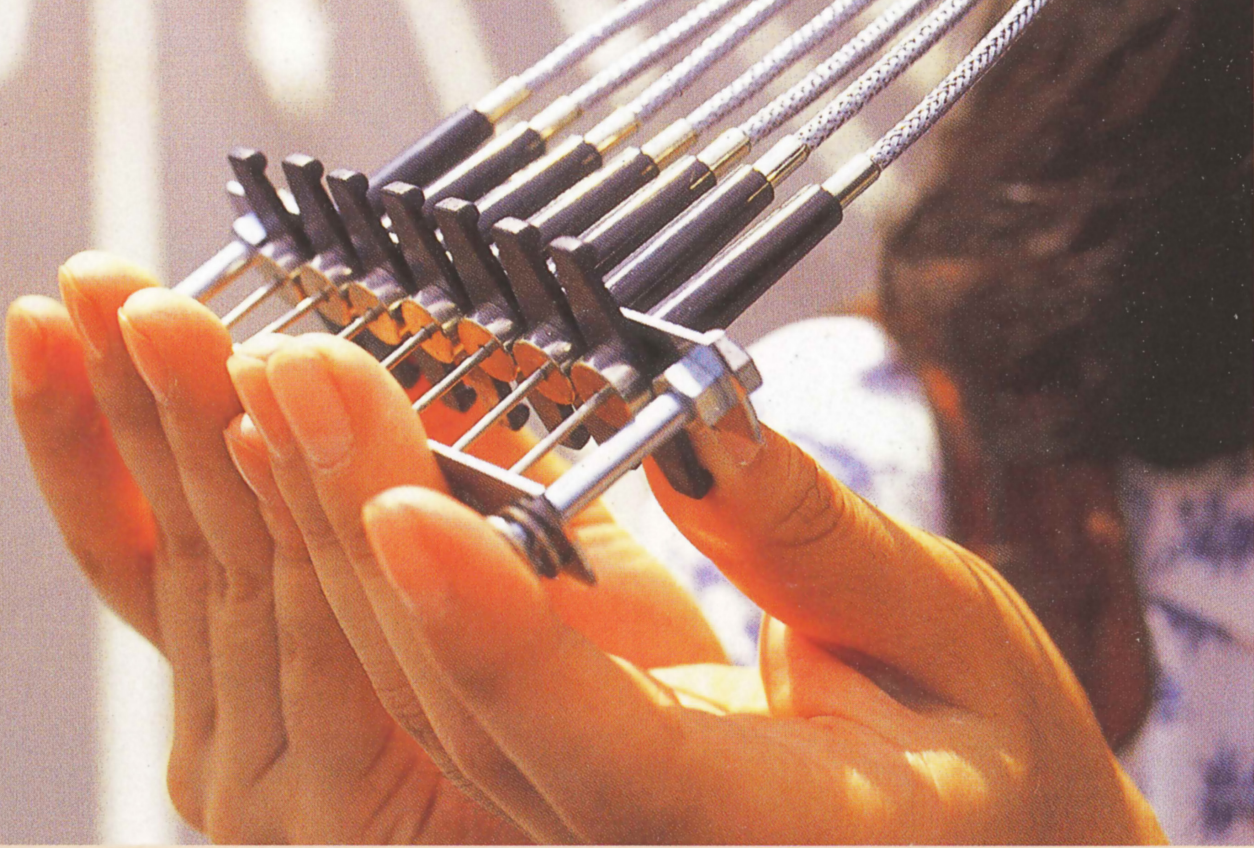
Mye må ligge til rette for at man skal være innovative; Man må ha kunnskap, ferdigheter, et interessert marked og en realistisk forretningsplan.

Innovasjon krever et stort kunnskapsgrunnlag, og det er dermed viktig å dra nytte av egen og andres faglige og erfaringsbaserte kunnskap. Forskerne von Krogh, Nonaka og Ichio utviklet begrepet "Ba", som de beskrev som et delt område som legger grunnlaget for kunnskapsdyrking. Dette området består av et nettverk av interaksjoner, hvor individers spesifikke kunnskap kan deles, gjenskapes og forsterkes gjennom fellesskapet. Ba kan sees på som en tilretteleggende kontekst, hvor hovedprinsippene er omsorg og kommunikasjon ⁴⁴.

Helt frem til 1980-tallet mente man at innovasjon oppstod som et direkte resultat

INNOVASJON?



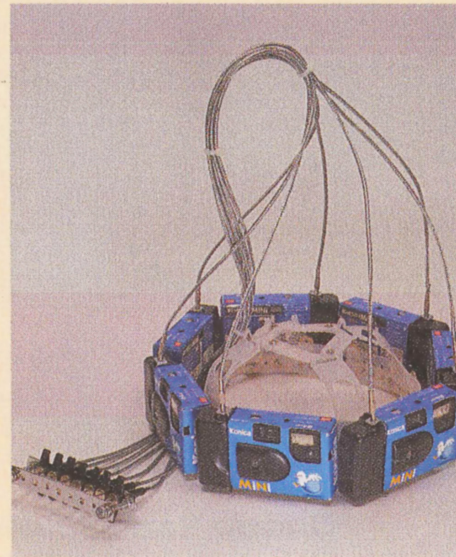


360° Panorama Camera

*** For the all round view**

A popular pastime amongst holiday photographers these days is the construction of the panoramic view. Conventionally this is achieved by taking one picture of the view, turning a little bit, taking another, until the complete view has been covered. It is, at best, an optimistic and inaccurate procedure which often yields patchy results. The Panorama Camera puts panoramic photography on an altogether more dependable footing. Seven outwardly pointing cameras are perfectly angled to ensure that all the pictures will fit together neatly. They are also fired simultaneously, a highly desirable feature which eliminates the embarrassment of having, for example, the same bird flying through two different sections of the panorama.

For maximum enjoyment of your panorama, tape the seven pictures together with the images facing inwards and place your head in the centre of the loop. Then revolve the loop slowly around your head.



av forskning. Man opererte med en lineær modell, hvor man gikk fra grunnforskning via anvendt forskning til innovasjon. Men denne oppfatningen (som stadig opprettholdes i mange bedrifter) er i ferd med å falle på sin egen logikk.

Man kan ikke bare pøse mye penger inn i forskning og forvente at innovasjon kommer av seg selv.

Man må se på hva som helt konkret skaper innovasjon, og dermed støtte opp innovasjonspolitikken med konkrete tiltak og prosesser ⁴⁵.

Ettersom innovasjon både foregår radikalt og inkrementelt, må man også se på de praktiske løsningene som oppstår innad på en arbeidsplass, uten noen form for forskning bak.

En idé blir ikke innovasjon før den fungerer i praksis. Man må finne et segment i markedet som har behov for ideen, og vite at den fungerer i markedet før den kan kalles innovativ.

“En innovasjon kan skje når en idé, enten det er et produkt, en prosess eller en tjeneste,

møter en bedriftskultur, et marked, et distribusjonsapparat, en offentlig politikk, og ikke minst mennesker. I denne miksen er det mange årsaker til suksess og fiasko. Det er ikke så enkelt at man bare kan svi av oljefondet på forskning og tro at fremtiden er sikret” - Jan Fagerberg ⁴⁶

Fagerberg er en av driverene bak TEARI-prosjektet, et forskningsprosjekt for å avdekke hva innovasjon egentlig innebærer, basert på en samling og sammenligning av tidligere forskning på innovasjon. Forskerne bak prosjektet har møtt stor interesse, og er støttet av EU. Prosjektet har resultert i boken “The Oxford Handbook of Innovation”, som ble presentert i Brussel i 2004.

I dag er innovasjon en absolutt nødvendighet for å overleve i markedet. Det er avgjørende at norske bedrifter klarer å omstille seg etterhvert som markeder, teknologi og andre rammebetingelser endrer seg. I følge regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitik fra 2003 (“Fra Idé til Verdi”), er det i dag slik at om lag halvparten av norske bedrifter ikke anser innovasjon og nyskap-

45. Nettside 8, 46. Nettside 8, 47. Nettside 6, 48. Nettside 6, 49. Nettside 6, 50. Nettside 6

ing som nødvendig⁴⁷.

Sammenhengen mellom innovasjon og økonomisk verdiskaping er vist gjennom flere forskningsprosjekter⁴⁸, noe som i kombinasjon med det foregående gjør norske bedrifter dårlig stilt for fremtiden.

All innovasjon har til en viss grad økonomiske mål, i form av økt lønnsomhet og forbedret konkurranseevne. Bedriftene må ligge i forkant av de raske endringene vi ser i dag, og være bevisste på utviklingen av egne, unike ressurser, i form av sine ansatte. Myndighetene har et ansvar for å legge til rette for innovasjon. Spesielt i nedgangstider er innovasjon essensielt for å tilpasse seg raskt og komme seg ut av knipa. Men også ledelsen for bedrifter må ta grep, og gå i bresjen for sine ansatte.

Kjennetegnene ved innovative bedrifter er at de har et utviklingsorientert styre og ledelse, med høy fokus på innovasjonsaktiviteter og samhandling.

De inkluderer sine ansatte i arbeid med fornyelse og forbedringer, og er bevisste nytten av intern og ekstern kommunikasjon og samhandling. De jobber aktivt for å skape

kreative kulturer som fremmer idéutvikling hos de ansatte, og er pådrivere for et arbeidsmiljø der motivasjon drives fram⁴⁹.

En innovasjonsundersøkelse fra Norsk Industri viste at kilden til den mest lønnsomme innovasjonen i bedriften kom fra bedriftens egen ansatte. Ledelsen må derfor aktivt mobilisere og utvikle de ansattes kompetanse, og inkludere alle nivå i bedriften i utviklingsprosessen.

Innovasjon er en kontinuerlig prosess, som krever tid og ressurser. Man må fokusere på selve prosessen, heller enn resultatene. På denne måten vil det være enklere å takle risikofaktorene som dukker opp underveis. Det som hindrer denne utviklingen i dag er ofte mangelfull bevissthet om hva innovasjon og innovasjonsledelse innebærer, samt mangel på metoder for å samle, velge ut og realisere nye ideer. Ansatte opplever ofte at ledelsen ikke legger til rette for å komme med forslag til forbedringer, og i for liten grad stimulerer til og honorerer kreativitet⁵⁰.

INNOVASJON OG KREATIVITET

Innovasjon er det som tar kreativitet over i det kommersielle marked .

Innovasjon skjerper markedet, og fremhever nytenking, entreprenørskap og konkurranse.

I takt med økt globalisering, færre ressurser å dele på, klimaendringer og pandemier forårsaket av flere resistente bakterier, blir innovasjoner som øker levestandard og økonomisk gevinst stadig mer essensielt.

Man kan si at innovasjon er kreativ implementasjon av kunnskap ⁵¹. Kunnskapen er grunnlaget, råmaterialet, men det er den kreative bruken av dette som former innovasjon. Bedrifter som oppnår gjentatt kommersiell suksess er generelt dyktige til å kombinere de ansattes ferdigheter på tvers av avdelinger og fagområder.

Kreativitet er nyttig innen mange områder, men det er den potensielle økonomiske gevinsten som driver kreativitet til innovasjon.

Antall kreative mennesker i et samfunn er avhengig av tre faktorer:

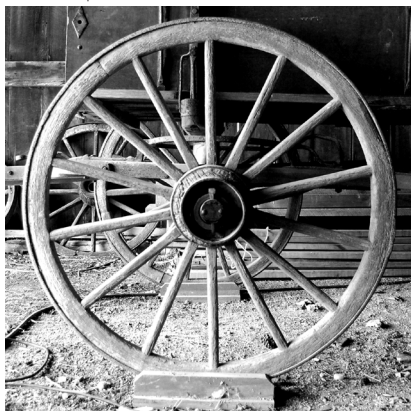
- 1.** Høy fokus på læring, gjennom å vektlegge stabile utviklingsforhold både i hjemmet og i læringsinstitusjoner fra en svært tidlig alder.
- 2.** Fokus på helsebringende tiltak, da god helse og godt kosthold har stor effekt på læringsevne senere i livet. Et sunt samfunn er et produktivt samfunn, og et produktivt samfunn er avhengig av kunnskap.
- 3.** Med økt kunnskap er det også behov for økt spesialisering, samt en åpenhet mellom fagfelt som oppmuntrer til samarbeid. En samling av spesialisert kunnskap har større potensiale for kreativitet enn en samling av bred, men vag, kunnskap.

Når samlet kunnskap blir inngående og variert, fremmes kreativiteten gjennom lokale og globale samarbeidsgrupper, koalisjoner og læringsinstitusjoner.

Et samfunn med bred og variert kunnskap, bestående av mennesker

51. S. Yusuf, 'From creativity to innovation', 2009. **52.** S. Yusuf, 'From creativity to innovation', 2009. **53.** S. Yusuf, 'From creativity to innovation', 2009

Foto: Wikipedia



KREATIVITET

med forskjellige bakgrunner, synspunkt og perspektiv, har et godt og stabilt utgangspunkt for kreativitet og dermed innovasjon ⁵²

Å gå fra kreativitet til innovasjon krever visse former for kapital. En av disse er risikovillighet, da spesielt risiko forbundet med entreprenørskap. Dersom man fremmer en kultur hvor fiasko ikke blir stigmatisert, samt tilrettelegger for hjelp og finansiell støtte hvis noe skulle gå galt, vil dette være med på å oppmuntre til nye initiativer. I tillegg til dette bør suksessfulle innovasjoner belønnes.

Kunnskap er som nevnt en essensiell faktor for kreativitet, og for å fremme kreativitet bør man legge til rette for at kunnskap kan nås og samles på en rimelig måte. Sunn konkurranse fremmer nyskapende tiltak, og denne konkurransen bør basere seg på lik tilgang til kunnskap.

En annen faktor for innovasjon er finansiell kapital. Økonomier som er avhengige av innovasjon for samfunnsutvikling bør faktisk investere mellom 2 og 3% av brutto nasjonalprodukt på forskning og utvikling, for å sikre stadig tilførsel av kunnskap og

Foto: Wikipedia



INNOVASJON

innovasjon ⁵³.

De økonomiske fordelene ved disse investeringene kommer når den kreativitetsdrevne innovasjonen oppnår kommersiell suksess. Dette aspektet er grunnen til at det er de største bedriftene som i dag fungerer som de mest innflytelsesrike innen innovasjon. Ikke nødvendigvis fordi de er de mest kreative eller produktive, men de har som regel god nok kapital til å kunne markedsføre og distribuere sine produkter globalt.



Undersøkelser

Hva er et kreativt yrke?	54
Hva er et ikke-kreativt yrke?	56
Metoder	58
Daniel Dahn, animatør	62
Brit Dyrnes, kunstner	64
Kristofer Grønskag, dramatiker	66
Kristin Wigum, industridesigner	68
Oppsummering, intervjuer	72
Observasjoner	74
Oppsummering, observasjoner	90

HVA ER ET KREATIVT YRKE?

Det er forskjell på å være profesjonelt kreativ og å være kreativ i sitt yrke. Profesjonelt kreative yrker er typiske "skapende" yrker, som designer, arkitekt, kunstner, musiker eller kokk. Men å være kreativ i sitt yrke er å se behov for nye løsninger, og aktiv gå inn for å forbedre og tilpasse løsninger og prosesser. Wikipedia definerer profesjonelt kreative som noen som er ansatt for å bruke sine evner i kreative oppgaver⁵⁴. Avhengig av definisjonen kan dette egentlig gjelde for et hvilket som helst yrke.

Alle yrker er i stadig forandring, enten det er rutinearbeid eller innovasjon. Denne forandringen kan skje sakte eller raskt, men den skjer. Og forandring krever tilpasning, som igjen krever kreativitet.

Hvis man godtar at kreativitet handler om å skape, og at kreative mennesker stiller spørsmål og utfordrer gitte normer og regler, vil man finne kreativitet i alle yrker. Det er et uttrykk som sier "Gi den vanskeligste oppgaven til en lat person - han vil finne den enkleste måten å løse den på". Er dette kreativitet? Å finne den enkleste løsningen? Ikke nødvendigvis. Men det handler ofte om

å finne den best egnede løsningen, og ofte viser det seg å være den enkleste. Hvis man aktivt går inn for å finne snarveier og raske løsninger, vil man kunne støte på problemer dersom målet er kvalitet. Men dersom målet ikke er definert, vil de raske veien effektivisere arbeidet, og kanskje lede fram mot en løsning tidligere enn dersom man hadde fulgt alle veiene man ble pålagt å følge.

Når er det man bruker kreativitet på jobb? Er det i arbeidsoppgavene? I samarbeid? I dagdrømmingen? Går det i så fall an å sentrere den, slik at man får utnyttet den bedre? Jeg mener det er mulig. Jeg mener alle har en viss grad av kreativitet de bruker hver dag, men det er svært varierende hvor den brukes og i hvor stor grad. Dersom man klarer å gjøre seg bevisst egen kreativitet, vil man kanskje forstå eget arbeid bedre. Dette vil gi en mulighet til å se vante oppgaver på en ny måte.

Et kreativt yrke er et yrke hvor man prøver seg fram på uoppdaget mark. Der man henter inspirasjon og ideer fra nye områder, og setter sammen ting som tilsynelatende ikke passer sammen til noe som fungerer.

Et kreativt yrke er avhengig av fornyelse, man må ha lyst til å utfor-

54. Nettside 9.

dre seg selv. I praksis er dette en måte å jobbe på som fungerer hos alle.

En kassearbeider på Rema kan komme på en ny, og mye mer effektiv måte å behandle køene som oppstår hver fredag ettermiddag. En fabrikkarbeider kan effektivisere arbeidet ved å kombinere prosesser som tidligere var oppdelt. Jeg hørte en gang en historie om en fabrikk som hadde problemer med at tomme kasser ble sendt ut til kunder. Ledelsen ved fabrikken hyret inn eksperter, som etter måneder med arbeid kom frem til et vektbasert alarmsystem for samlebandene. Dersom en eske ikke veide det den skulle, ville en alarm gå av og esken ville bli fjernet. Dette systemet fungerte godt i noen uker, helt til alarmene sluttet å gå av. Likevel mottok fabrikken ingen klager på tomme esker fra kundene. Forundret over dette gikk ledelsen ut i fabrikken, hvor de fant en bordvifte plassert ved samlebandet. Da de spurte en av arbeiderne hva viften gjorde der, fikk de til svar: "Den var det noen som satte der forrige uke. De ble så lei av at alarmen gikk av hele tiden, så de bare blåste vekk de tomme eskene før alarmen rakk å utløses".

I den tidligere nevnte spørreundersøkelsen (se "Hva er kreativitet?") ba jeg responden-

tene komme med forslag til yrker de anså som kreative. Som forventet svarte svært mange at designer, kunstner, arkitekt og musiker var kreative yrker.

Men nesten like mange svarte ingeniører, lærere og tjenesteyrker som frisør, taxisjåfør, tømrer og elektriker. Av 87 respondenter svarte 20 at alle eller nesten alle yrker er kreative. Det kan være vanskelig å definere kreativitet, og jeg tror svarene fra spørreundersøkelsen avhenger av hvordan man definerer begrepet.

Grunnen til at de fleste oppgir yrker som designer og kunstner, er nok at disse er så tydelige i skapingen, de produserer noe nytt. Men kreativitet handler også om prosess, og problemløsning. Det er mye skjult kreativitet i arbeider i forkant av det åpne resultatet, og det er behov for å være åpen for nye tanker og risikovillighet i de fleste prosesser. Ved å definere seg selv eller sitt yrke som "ikke-kreativt", fraskriver man seg egentlig ansvar for å ta grep, og utfordre seg selv og sitt miljø til å tenke nytt. Innarbeidede, vante metoder er kanskje trygge og enkle å falle tilbake på, men de tilfører ikke noe nytt. Dersom hele arbeidshverdagen består av slike metoder, vil rutinen etterhvert drepe all nyskaping og innovasjon. Og hvor står bedriften da?

HVA ER ET IKKE-KREATIVT YRKE?

Jeg liker ikke begrepet "ikke-kreativt yrke". Kanskje fordi jeg ikke vet hva det betyr, da jeg mener det er kreativitet i det meste. Men jeg finner ikke et annet ord som beskriver tilstanden. Eller er det en tilstand? Er det et samfunnskonstruert begrep, i likhet med genialitet?

I spørreundersøkelsen mente mange at yrker som revisor, fabrikkarbeider, byråkrat og bussjåfør var ikke-kreative yrker. Ingen av de som svarte dette var nettopp revisorer, fabrikkarbeidere, byråkrater eller bussjåførere, så jeg lurer på om menneskene som jobber med dette er enige i påstanden? Føler de seg kreative på jobb, eller gjør de bare akkurat slik de har fått beskjed om, uten å blande inn egne ideer?

Da maskinene gjorde sitt inntog under den industrielle revolusjon i England, var mange bekymrede for at deres arbeid ble overflødig. Maskinene kunne utføre repetitivt arbeid raskere og bedre enn menneskelige arbeidere. Dette stemte til en viss grad, noen arbeidere ble byttet ut. Men de fant annet arbeid, og nye behov dukket opp i takt med maskinene⁵⁵. For maskiner kan ikke tenke, det må menneskene gjøre for dem. I dag er det å utføre repetitivt arbeid ikke

nødvendigvis noe man streber etter. Man vil ikke føle seg som en maskin, man vil føle seg viktig og verdsatt som menneske og arbeider. Dette fører kanskje til at man leter etter muligheter til å uttrykke kreativitet uansett hvilken jobb man har.

Enkelte yrker står i dag i fare for å bli automatisert, altså vil arbeiderne igjen byttes ut med maskiner. Det er selvsagt ikke positivt å miste jobben, men hvor givende var denne jobben egentlig?

Noen mennesker foretrekker nok repetitivt, regelstyrt arbeid. Der man ikke trenger å tenke så mye selv, men får beskjed om alle oppgaver. Betyr det at man ikke er et kreativt menneske?

Eller betyr det at man får utløp for kreativiteten på andre plan? Jeg tviler på at en fabrikkarbeider som bruker hele arbeidsdagen på å pakke et eksakt antall produkter ned i en eske drar hjem og utfører oppgaver på akkurat samme måte. Kanskje er det nettopp mennesker i slike automatiske, repetitive yrker som er de største drømmerne, fordi de har mulighet til å la tankene

flyte til andre steder og andre ideer, når de ikke må brukes på arbeidsoppgavene?

Og hvor begynner sirkelen: velger man et yrke som ikke krever kreativitet fordi man ikke er en kreativ person, eller er man ikke en kreativ person fordi man ikke bruker kreativitet i yrket sitt?

Ganske mange av svarene i spørreundersøkelsen gikk ut på at man har bruk for kreativitet uansett yrke - det handler om å finne bruksområder for det. Hvis man er en kreativ person, vil man altså finne måter å bruke kreativitet uansett. Og hva er det som definerer grad av kreativitet - er det frihet i arbeidet? Jeg tror som sagt det er behov for kreativitet i alle yrker. Men det er forskjell på kreativ prosess og kreativt resultat. Det er også stor forskjell på folks behov for å være kreative på jobb, noen får utløp for dette på privaten. Noe som sikkert fungerer utmerket for disse, men for bedriften er det et regelrett tap av ressurser.

Hvis man kunne konsentrert kreativiteten, satt lys på den og aktivt utnyttet den, ville nok mange bedrifter kommet langt høyere opp på innovasjonsstigen enn de er i dag.

55. T. Misa, Leonardo to the Internet - Technology and Culture from the Renaissance to the Present, 2013, s. 74

METODER

Jeg ville undersøke nærmere hvordan arbeidssituasjonen er for mennesker i tradisjonelt kreative og ikke-kreative yrker. Jeg valgte å bruke henholdsvis intervju og observasjon som metode.

Dybdeintervjuer med fire kreativt ansatte ble gjennomført: en industridesigner, en kunstner, en motion graphics designer (animatør) og en dramatiker. Intervjuene varte i omtrent en time, og foregikk på intervjuobjektets arbeidssted.

Jeg valgte å foreta intervjuer fordi jeg ville få et dypere innblikk i de kreativt ansattes tanker og opplevelser rundt det å jobbe kreativt.

Intervjuer er en god måte å samle informasjon som er knyttet til følelser og opplevelser, samt unik informasjon knyttet til det enkelte intervjuobjekt ⁵⁶

Intervjuene er en blanding av semi-strukturert og ustrukturert intervju, der jeg ledet samtalen an med spørsmål og lot deretter intervjuobjektet snakke fritt om sine tanker rundt tema. I semi-strukturerte intervjuer er intervjueren fleksibel med tanke på rekkefølge i spørsmålene, og åpen for at intervjuobjektet kan snakke fritt rundt svaret sitt. I ustrukturerte intervjuer er intervjuerens mål å være så lite forstyrrende som mulig, og heller la intervjuobjektet styre samtalen basert på et bredt tema eller emne. Ved å la intervjuobjektet snakke fritt, har man større mulighet til å oppdage nye elementer ved tema. Intervjuobjektet står fritt til å følge egen tankerekke, og vil dermed ha større mulighet for å gå dypt inn i et tema enn ved for eksempel i en spørreundersøkelse. Målet med ustrukturerte og semi-strukturerte intervjuer er oppdagelser, heller enn bekreftelser ⁵⁷.

56. M. Denscombe, *The Good Research Guide for small-scale social research projects*, 1998, kap. 7, s. 110. **57.** M. Denscombe, *The Good Research Guide for small-scale social research projects*, 1998, kap. 7, s. 113. **58.** M. Denscombe, *The Good Research Guide for small-scale social research projects*, 1998, kap. 8, s. 149. **59.** M. Denscombe, *The Good Research Guide for small-scale social research projects*, 1998, kap. 8, s. 156. **60.** M. Denscombe, *The Good Research Guide for small-scale social research projects*, 1998, kap. 8, s. 140. **61.** M. Denscombe, *The Good Research Guide for small-scale social research projects*, 1998, kap. 8, s. 149.

Grunnen til at jeg valgte intervju som metode for de kreativt ansatte var at jeg antok at disse hadde lettere for å snakke om kreativitet enn de ikke-kreativt ansatte. Da tema var noe de brukte i sitt arbeid hver dag, antok jeg at de hadde gjort seg opp noen tanker og meninger rundt det. Dette viste seg å stemme godt, da intervjuene foregikk på deres premisser, hvor de snakket fritt og åpent om deres forhold til kreativitet. Jeg hadde ingen problemer med å holde intervjuet i gang, og de hadde alle mye å si om både kreativitet generelt og kreativt arbeid spesielt.

I analysen av ansatte i ikke-kreative yrker valgte jeg observasjonsmetoden. Denne metoden er ikke like avhengig av hva folk sier, som hva de gjør.

Fordelene med denne metoden er at man baserer analysen på direkte observasjon, heller enn å lese om tema i andres analyser. Det innebærer feltarbeid, og man må gå personlig inn for å innhente informasjon, heller enn å stole på andres. Dette gjør observasjon til en empirisk metode for datainnnsamling⁵⁸. Observasjon innebærer at man møter

situasjoner der de oppstår naturlig, og hele poenget er å følge med på situasjoner og personer slik de oppfører seg til vanlig, i motsetning til det man ville observert i en labsituasjon.

Et av de største problemene med observasjon er at man som person har visse forutsetninger for hva man observerer og hva man overser. Ens bakgrunn, motiv og erfaringer er med på å påvirke både det man mener å observere, og det man husker i etterkant av observasjonen⁵⁹. Et visst element av tolkning vil alltid forekomme ved observasjon. Man kan forsøke å begrense dette ved å innta rollen som "usynlig" observatør, der man minst mulig påvirker situasjonene man observerer.

Det å være tilstede i situasjonene man observerer kalles deltakende observasjon (participant observation). Man kan enten være åpen om sin analyse eller skjult i en rolle. Observasjonen består av å observere ting som skjer, høre på det som blir sagt, og snakke med folk, over en viss tidsperiode⁶⁰. Dette gir observatøren mulighet til å fokusere på dybdeinformasjon heller enn breddeinformasjon, samtidig som man får et helhetlig bilde av tilstanden man analyser-

er. Som observatør er man der for å lære, ikke nødvendigvis bekrefte eller avkrefte hypoteser. Man bør derfor være relativt åpen i forhold til hva man legger vekt på i observasjonen, og forsøke å ikke la seg lede men heller ta inn over seg situasjonen som den er. Dette kalles holistisk, eller helhetlig observasjon ⁶¹.

Jeg fikk muligheten til å observere ansatte ved forskjellige avdelinger i et mellomstort selskap i oljebransjen, over en periode på ni dager. Jeg fikk være med på interne møter, henge meg på i lunsjen, og ha flere intervjuer både med enkeltpersoner og grupper.

Jeg valgte å bruke lydopptak og notater under mine observasjoner, samt en egen gjennomgang av hendelser på slutten av dagen. Som ung, kvinnelig student ble jeg ansett som rimelig uskyldig, og de ansatte var svært åpne med tanke på hva jeg fikk observere. Dette ga meg et godt innblikk i virksomheten og hverdagen til de ansatte ved selskapet, og jeg gjorde mange observasjoner som ble relevante for mine fremtidige teorier.

I neste avsnitt presenterer jeg utdrag fra intervjuene og observasjonene, samt de viktigste punktene jeg tok med inn i konseptutviklingsfasen.

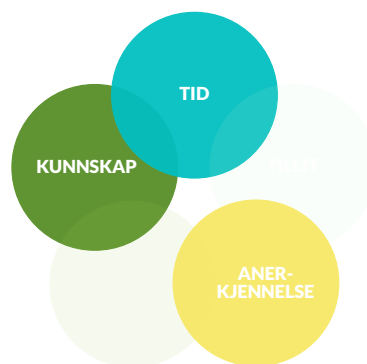
Kriteriene som ble trukket fram av de aktuelle intervjuobjektene er markert i sirkelfigurer.

INTERVJUER



INTERVJU: DANIEL DAHN ⁶²

Freelance motion graphics designer



“Hva er egentlig kreativitet? Et ord med R'en skrevet baklengs?”

Daniel mener kreativitet handler om å knytte sammen ting som ikke åpenbart kan knyttes sammen. Det handler om å ta til seg ny kunnskap, være interessert og åpen. En kreativ person er utforskende, han blir fascinert av mange ting. Daniel uttrykker det slik:

“Men kreativitet krever også øvelse, du må ha trene den på samme måte som du trener en muskel. Kreativitet kan ikke glemmes, men man må kanskje jobbe den opp igjen dersom den har blitt satt til side en stund”.

Det er flere elementer som spiller inn på Daniels evne til å være kreativ. Han mener man må lære seg en teknikk godt før man kan være kreativ med den, og setter stor pris på å ha tid til research når han jobber med et prosjekt. På jobb har han ofte veldig dårlig tid, og rekker ikke lære seg nye metoder for å utforske et prosjekt. Da handler det om å bruke de ressursene han har fra før, gjøre jobben på samme måte han har gjort tidligere. Den ekstra kunnskapen som utvikler kreativiteten må han tilegne seg ved siden av jobben. Det er ikke nødvendigvis et

problem, for han skurrer aldri av kreativiteten. Han kan få en idé når som helst, og føler trygghet i det å ha med seg en skrivebok for å kunne notere ideer etterhvert som de dukker opp.

“Det føles ikke som jobb, det er bare gøy. Det er bare jobb når det er kjedelig, eller når jeg er usikker på om jeg kan prestere”.

Om kunnskap og erfaring sier Daniel: “Man må innrømme for seg selv at det er greit å ikke kunne noe. Man utvikler seg ikke uten å spørre, og lære. Kreativitet handler mye om innstilling, om å ha lyst til å yte. Når man er inspirert av en oppgave, og vet at man kan det man gjør, kommer den kreative flyten av seg selv. Genuin interesse påvirker flyt”.

Daniel føler han jobber best med en deadline, under press. Da må han ta avgjørelser, og være sikker på avgjørelsene han tar. Han må også ha rutiner, være på jobb mellom 9-17. Han føler han jobber mer effektivt når det er flere rundt ham i et kreativt fellesskap. Felles utveksling er viktig for Daniel: “Det er viktig å ta imot kunnskapen til andre, og være åpen for feedback.

⁶². Intervjuet fant sted på Daniels kontor i Trondheim, 29 januar 2015 kl. 13, og varte i en og en halv time. Denne teksten er et utdrag av intervjuet hvor jeg oppsummerer de viktigste utsagnene.



På den måten kan man oppdage noe nytt ved seg selv, og føle at du har brakt deg selv eller samfunnet ny kunnskap.

“Kreativ suksess er avhengig av folkets opplevelse av det du har laget. Å gjøre folk glad, å føle at du har bidratt med noe, det er kreativ suksess.

Å sette seg på bakkene og ikke tenke løsning, fører deg vekk fra kreativitet og oppnåelse. Du må utvikle en selvsikkerhet, basert på kunnskap og evner du lærer deg, for å utforske og oppnå kreativ suksess”.

Daniels definisjon av kreativitet er samtidig sterkt påvirket av samfunnets tanker om kreativitet. Andre har fortalt ham, og forteller ham stadig, at han er kreativ.

INTERVJU: BRIT DYRNES ⁶³

Kunstner



“Når er man kreativ og når er man ikke kreativ? Når opphører kreativiteten?”

Brit betegner seg selv som kreativ. Som kunstner er hun et skapende menneske. Det som betyr noe for henne er å gjøre yrket sitt spennende og lekent. Hun ser på seg selv som en kunstnerisk forsker, som tar utgangspunkt i noen overordnede ideer, prøver ut, kommer litt videre, utforsker. Plutselig skjer det noe spennende.

“Det er viktig å våge å feile, det er en naturlig del av det å utforske. Det handler om å være modig, nysgjerrig, sprengre grenser. Ikke alt blir vellykket. Men hvem er det som bestemmer om noe er bra eller dårlig? Bra eller dårlig ligger i oppfattelsen”.

Som kunstner har Brit et uttrykksbehov. Hun har valgt å være kunstner fordi det gir henne noe, og hun mener også at det hun gjør betyr noe for andre. Med kunsten tilfører hun noen verdier i samfunnet. “Det å jobbe med estetikk eller kunst kan være kaos og rot og forfall, men det har betydning for oss mennesker. Det er en bevisstgjøring om hvordan vi ter oss, hvilke holdninger vi

har til samfunnet. Det å være et skapende menneske, en kunstner, gir henne energi og muligheter til å utfolde seg”.

“Noen ganger går ting raskere, andre ganger går det saktere. Men man er alltid i bevegelse, i utvikling. Av og til trenger man å tenke seg om. Store sprang kan oppstå i det stille”

“Det å stoppe opp i prosessen er ikke farlig. Du stopper aldri å tenke”.

“Kreativ suksess handler om at du har en styrke og en selvtillit som fører deg inn i en loop”. Hvis hun føler et prosjekt har ført henne videre er hun fornøyd.

“Men det er også hyggelig når andre ser deg, legger merke til det du gjør og gir deg positiv respons. Det kan være små drypp, men det gjør at du får en tenning til å stå på mer. Som kunstner kan man også oppleve refusjon eller at man ikke får gjennomslag, og det kan gjøre at du taper energi. Det er sårbart å ikke alltid være på høyden, men det er også en del av det å være menneske”.

Brit liker å jobbe i et arbeidsfellesskap.

“Å dele tanker med andre er en styrke, og det å ha likesinnede rundt seg er verdifullt.

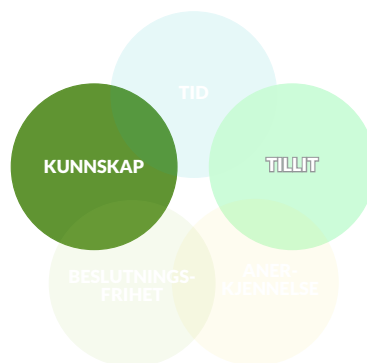
⁶³. Intervjuet fant sted på Brits kontor i Atelier Ilsvika i Trondheim, 12 februar 2015 kl. 11, og varte i en time. Denne teksten er et utdrag av intervjuet hvor jeg oppsummerer de viktigste utsagnene.



Det er i drøfting og dialog man oppnår spennende resultater. For å utvikle seg som kunstner må man få nye spørsmål, nye opplysninger. Hvis man opplever noe vanskelig kan andre være med på å løfte en opp og fra. Å løfte i flokk er bedre enn å løfte alene. Som mennesker er vi avhengige av hverandre”.

INTERVJU: KRISTOFER GRØNSKAG ⁶⁴

Dramatiker



“Kreativitet handler mest om å se sitt eget arbeid”

Kristofer har hjemmekontor, og jobber nesten bare hjemme. Rutinene har blitt mer definert de siste årene, men han har alltid visst at han jobber best om morgenen. Han fremhever: “Hodet er roligere da. Hvis man er litt trøtt, klarer man å fokusere på en ting av gangen. Det meste av skrivingen skjer mellom 7 og 12. Arbeidsmåten forandrer seg gjerne litt etter lunsj, mindre konkret med dialog og mer med ideer eller administrative ting”.

Dramatikeren kjenner godt igjen følelsen av at det går bra. Når man ikke tenker på noe annet enn akkurat det som skjer. Det kan være mye som utløser den, men det handler som regel om å finne en god situasjon å skrive om. En god situasjon er fantasifull, og har et stort dramatisk potensiale. Kristofer vil finne nye måter å se ting på. Man må leke med å gå mot og med forventninger.

Han er overbevist: “Teater kan forandre hvordan folk forholder seg til ting. Det er viktig å lage teater med innhold, gjerne politisk”.

Det kan være vanskelig å skrive stykker for barn, mener Kristofer. Det føles som man har flere muligheter, en større palett. Barn godtar ting veldig lett, men kan være ekstremt kritiske. Det liker han, for da trenger han ikke forholde seg til konvensjoner vi tror er riktige.

Kristofer påpeker: “Fordi man har så mange muligheter er det ofte mer arbeid å skrive for barn. Barn har ofte de samme erfaringene som oss, selv om de ikke setter ord på den på samme måte. De har en egen måte å bearbeide ting på”.

“Det å komme på en idé er bare en bigreie med jobbinga, ideene kommer ofte i arbeid med metode”. Han trodde ikke det var sånn før, men han har oppdaget at hvis man skal jobbe kreativt hver dag, 7 til 16, kan man ikke bare sitte og vente på ideene.

Kristofer har en metode han kaller fem ark. Ett ark inneholder replikker, ett personer, ett sted, ett ideer og ett nøkkelpunkter. Når han skriver lar han disse arkene snakke med hverandre. Da trenger han ikke tenke på ideene, arkene fører historien videre. Denne metoden kom han fram til da han følte han måtte øke effektiviteten i arbeidet.

64. Intervjuet fant sted via Skype, 1 mars 2015 kl. 20, og varte i en og en halv time. Denne teksten er et utdrag av intervjuet hvor jeg oppsummerer de viktigste utsagnene.



Han satt mye og tenkte, og klarte ikke å henge med i alle prosessene. Nesten all dramatikkk består av de fem elementene arkene inneholder, og dermed oppstod metoden. "Intuisjon er magefølelse. Erfaring snakker ikke bare gjennom hodet, man får også en følelse av at noe skurrer. Det er først det siste året jeg har blitt fortrolig med den følelsen. Det har tatt tid å stole på den. Det tar tid å opparbeide magefølelse, fordi man må ha et stort spekter av erfaring". Kristofer holder også skrivekurs, og har lagt merke til at et gjentakende problem er mangel på fantasi. Kanskje fordi man prøver å være flink? Kanskje man prøver å oppfylle en konvensjon? Eller kanskje fantasi ikke

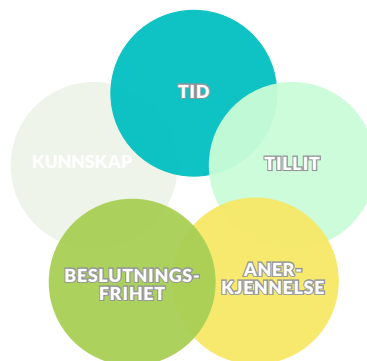
legges nok vekt på i skolen?
"Fantasi og kreativitet henger tett sammen. Men det er vanskelig å beskrive hvordan det fungerer, derfor er det også vanskelig å undervise i".

"Det er vanskelig å tenke hvis man føler man må lage en kjempesuksess. Man blir stressa av press, men man må bare stole på at de erfaringene og metodene man har har fungert før og at de hjelper en gjennom".

"Man må ha en del tillit til seg selv, en del pågangsmot, og ganske mye disiplin".

INTERVJU: KRISTIN WIGUM ⁶⁵

Industridesigner



“Kreativitet er nyskaping, men hva er nyskaping?”

I følge Kristin er kreativitet det å kunne se kjente ting og putte dem i en ny sammenheng, omforme dem, koble ting som kanskje ikke har vært koblet sammen før.

Kreativitet er ikke nødvendigvis det å tegne, sy eller lage ting, det er en måte å se verden på, en måte å diskutere saker på.

“Det handler også om å se nye samarbeidsmuligheter. Hvis man har lite å jobbe med, må man prøve å utnytte det man har på best mulig måte. Du må åpne noen nye luker, gjerne ved å se egne ressurser i sammenheng med andres arbeid”.

“Det å systematisere er også en viktig del av den kreative prosessen. En typisk kreativ prosess er alltid en del av en metodikk for at det skal ha noe verdi”.

Kristin jobber prosessorientert, i tverrfaglige prosjekter. Hun sitter veldig sjelden alene. Noen forberedelser kan hun gjøre på egenhånd, i forkant av møter, men det beste er om hun kun har noen tanker om hvordan ting kan gjøres og så kan teamet diskutere og foreslå endringer eller andre løsninger. Da eier de ideen sammen, og den blir bedre

enn om hun bare hadde jobbet alene.

“Når man er med på å skape noe og får anerkjennelse for det føler man en forpliktelse til å bli med videre og følge opp prosjektet i alle fasene. Det er en hårfin balansegang, mellom personlig og delt skaping”.

Når hun begynner på et nytt prosjekt, har hun en systematisk tilnærming. Hvem skal ha oppdraget utført, hva er målet deres? Hvis hun skal ta på seg en jobb skal den være en del av en større sammenheng. Deretter ser hun på hvem som bør involveres, hvilke kunnskaper har hun behov for? Hun vet hun er utilstrekkelig i forhold til alt hun skal gjøre, så hun tar inn de personene hun trenger for å ha en god ressursbank for prosjektet.

Men hennes egen kreativitet kan også være viktig for å få fram andres kreativitet.

“Det kan være å samle folk, se på hva de gjør og hvordan samarbeidet skal fungere. Når man stiller spørsmål begynner koblingene å skje. Det er den introduserende formen. Man må skape en trygghet for å få folk på banen.

Motstand i teamet kan også være nyttig. De som er mest negative er ofte veldig viktige

⁶⁵. Intervjuet fant sted på Kristins kontor i Atelier Ilsvika i Trondheim, 12 februar kl. 12, og varte i en time. Denne teksten er et utdrag av intervjuet hvor jeg oppsummerer de viktigste utsagnene.

folk å ha med. De tar rollen som djevelens advokat, stiller spørsmål som må tas stilling til på et tidspunkt. Faglig motstand er nesten aldri en ulempe. Det gjør oss skjerpet”.

“Kreativitet trenger rammer og retning. Alt er jo mulig, så det å ha noen knagger er viktig. Det er når det blir press og stress at menneskelige problemer kan oppstå. Da må man gå inn i seg selv, og inn i prosessen. Man må være bevisst seg selv som redskap. Det kan kreve mye. For å finne en løsning gjelder det ofte å gå noen skritt tilbake. Se på hva som har lyktes før, tidligere suksesskriterier. Det er viktig å holde seg til kjernen, nemlig behovet som er utgangspunktet for ideutviklingen”.

Andre vil nok oppleve Kristins arbeidsprosess litt kaotisk, men hun kan også være ganske ryddig. “Man må tørre å være i kaoset en periode, for å få snudd på alle steinene. Man må bruke tid på å finne ut hva problemet egentlig er. Det krever en tålmodighet, og man må vite at det er viktig for prosessen for å ha roen man trenger. Når folk ikke er vant til kreative prosesser er det typisk at de ikke ser verdien av tid. Vi har et effektivitetsfokus, der alt skal gå fort og greit. Men å gi rom for den kreative prosessen skaper verdi senere. Å ha kommet fram til en solid løsning over tid, gir eierskap

og kontinuitet som gjør at folk vil følge opp ideene”.

“Det er et grunnleggende behov, det å skape og være kreativ”. Kristin tror alle har den skaperkraften. “Det at folk sier de ikke er kreative er noe man er opplært til å tenke. Hvis man sier det slipper man å forsvare noe, å prestere. Hvis det ligger sterkt i din natur å tenke og jobbe kreativt må du få utløp for det. Det er nok mange undertrykte skapere i vårt samfunn. Men i Norge har vi mange som driver med mye rart på fritida. Det er ikke for ingenting at “Norge Rundt” har gått på tv i 40 år”.

“Godt lederskap på en arbeidsplass er avgjørende for kreativitet. Å gi rom for å tenke annerledes tanker, å se muligheter, er viktig. Det er altfor mange tette skott i næringslivet til hinder for nyskaping”.

“Man må ha en arena for å være skapende. Man må ha en leder som gir en anledning til å foredle ideene. Ideer kan komme litt skjevt ut, men de kan jobbes med”

“I Norge har vi en liten tabbekvote. Hvis ideer ikke forstås helt med det samme, forkaster man dem gjerne. Men man må

Ia ideer modnes, plutselig ser man at det blir kjempebra. De fleste ideer og utspill kommer fra en erfaring, noe man har tenkt på lenge. Da gjelder det å se mulighetene, ta det videre. Ting kan være kaotiske, men man må jobbe seg gjennom. Det handler ikke om å tenke om det går eller ikke, det må bare gå. Da jobber man løsningsorientert kreativt, viktig da å ha mulighet til å ta beslutninger raskt underveis”.

Men det er viktig for Kristin å føle at prosjektet har potensiale. Hvis man får motstand tidlig i prosjekter man ikke har helt tro på stopper man som regel opp der og da, og kommer ikke videre. Hvis man kommer over et stort problem i et prosjekt man tror på jobber man hardt for å komme gjennom det. “Hvis du føler at det du jobber med er meningsfullt for deg, kan du tåle ganske mye trøbbel. Det er avgjørende å finne meningen med det du gjør. Både for å gjøre en god jobb og for å få et godt yrkesliv. Man må føle at arbeidet betyr noe”.



Foto: Tilsendt fra
Kristin Wigum

Undersøkelser

OPPSUMMERING, INTERVJUER

Disse intervjuene har bekreftet mine antagelser om hvilke kriterier som ligger til grunn for kreativt arbeid.

Ut fra deres uttalelser la alle intervjuobjektene vekt på klassiske behov jeg også fant i forskningen.

Daniel mente han trengte kunnskap om nye metoder for å kunne arbeide fritt kreativt, samt nok tid til å sette seg inn i disse nye metodene. Han følte glede og stolthet over arbeidet når han fikk anerkjennelse for at det han gjorde var bra, noe som drev ham framover i andre prosjekter.

Brit fremhevet også tid som en viktig ressurs - i det å få mulighet til å la ideer gro og bli til noe enda større enn man kanskje ser for seg til å begynne med. Som kunstner med fritt spillerom følte hun at hun fikk mulighet til å utnytte sine fremste ressurser - nettopp fordi hun hadde beslutningsfrihet overfor sitt arbeid. Brit trakk også fram fellesskapet som en viktig faktor for at hun kan jobbe kreativt, både gjennom å få anerkjennelse fra andre og gjennom å kunne høste kunnskap og ideer fra likesinnede. Det å kunne lære av andre trakk hun fram som en klar motivator for å utvikle seg som

kunstner.

Kristofer har, gjennom flere suksessrike manus, opparbeidet en tillit til at det han produserer er godt. Ikke bare fra teatermiljøer rundt om i verden, men også til seg selv. Han har lært å stole på egen prosess, og vet at han alltid vil føres til et godt resultat av denne. Kunnskapen om hvordan han selv jobber best, samt det å sette seg inn i ny, aktuell tematikk, driver arbeidet hans fremover og fører til stadig fornyelse og utvikling.

Kristin har også opparbeidet seg god kjennskap til hvordan hun selv arbeider best, og hva som fungerer og ikke fungerer i arbeid med et prosjekt. I møte med kunder og samarbeidspartnere er tillit viktig, og det å stole på at de ansatte i et prosjekt kan jobben sin fører til økt beslutningsfrihet og hindrer unødvendige bremsere for prosjektene. Uten denne tilliten kan prosjektene stoppe i en uheldig fase, eller føre til tap for kunden. Tid og kunnskap henger sammen for Kristin, da hun gjennom årene har samlet mye erfaring om tidsbruk i prosjekter, og hvor prosessen bør være etter visse tidsintervaller. Kristin er også glad for å

kunne jobbe i felleskap med andre, også fra bransjer som er ulike hennes egen. Å oppleve støtte og tillit fra kolleger og andre hjelper en ofte videre i prosesser som går gjennom vanskelige perioder.

Samlet sett står jeg igjen med de samme kriteriene forskningen påpeker: Tid, tillit, beslutningsfrihet, anerkjennelse, kunnskap og samarbeid.

Faktorer som forskerne har funnet bidrar til kreativitet, er altså en viktig ressurs i praktisk arbeid for dem som er avhengige av kreativitet i jobben.



A black and white photograph of a hand holding a camera lens. The lens is the central focus, showing a view of a landscape with a horizon line. The background is a soft, out-of-focus grey.

OBSERVASJONER OG INTERVJUER VED BEDRIFTEN X

Denne samlingen av observasjoner og intervjuer er fra perioden 8-17 april 2015.

Jeg fikk være med på flere møter og intervjuer der de ansatte snakket fritt om sine tanker rundt bedriften og egne arbeidsforhold.

Jeg har valgt å anonymisere observasjonene, da det kom frem en del misnøye hos de ansatte.

Bedriften er et mellomstort selskap i oljebransjen, som i teksten kalles X. Etter beskrivelsen av observasjonene følger en oppsummering med tankene jeg gjorde meg i etterkant.

Observasjon 1: 08.04.15

Avdeling: Business and development

Setting: Telefonmøte med samarbeidsbedrift, Sør-Amerika (SA)

Tilstede: Mannlig ansatt A (30), mannlig ansatt B (60)

Bedriften (X) samarbeider med en lignende bedrift i Sør-Amerika, for å vinne en kontrakt med en ny kunde. Dette er en del av prekvalifikasjonen, hvor en grunnleggende kontrakt bestemmes og sendes til kunden innen en gitt frist. De to ansatte (A og B) ved avdelingen setter sammen all informasjon mottatt fra alle involverte, og lager en rapport av dette. De trenger å selge seg inn hos kunde for å få rett til å utføre prosjektet.

I samarbeidet med SA er det mye som skal klaffe. Man må finne enighet og felles utgangspunkt på tross av dårlig telefonforbindelse, misforstått kommunikasjon og stor tidsforskjell. Samarbeidsbedriften har en litt annen måte å jobbe på enn den norske, noe som medfører en del ekstra arbeid med å forberede kontrakten. A og B måtte ferdigstille mye arbeid de hadde regnet med SA ville ta seg av. I telefonmøtet kan det være vanskelig å forstå hverandre, og det er mye

kommunikasjon som går frem og tilbake før den er forstått.

“Det er en konservativ bransje”, kommenterer A. “Det er mye byråkrati, blant annet fordi det er svært store verdier i omløp. Alt må stemme”.

X driver aktivt klientvedlikehold, og gjør av og til små gratisjobber for å sikre at kundene er fornøyde.

“Globalt sett er det britiske konsulenter som dominerer oljebransjen”, sier B. “Og man må være 50-60 år for å ha autoritet”.

A og B ser klare forskjeller på Xs avdeling i Canada og i Norge.

“I Canada er det mer frihet, og et yngre miljø. Hvis du presterer, blir du hørt. De oppfordrer til å komme med egne kreative tanker og ideer”.

Hos X i Norge er det en omorganisering på gang, med fokus på å bygge sterkere team. Samarbeidet med Xs avdeling i Sør-Norge skal bli tettere, noe som kanskje vil gi mulighet til at X står stødigere i konkurransen med lignende bedrifter i Norge.

De mener begge at den største kreativiteten i bransjen finnes hos nyoppstartede

gründere. Gamle travere holder innovasjon og kreativitet tilbake. "Man må riste litt i treet, og se hva som blir igjen. Hvis man flytter bedriften til et annet land, vil man oppleve at de som er med på lasset er fightere. Vi er avhengige av å ha folk som er gira, som vil opp og fram. Dette fungerer i Canada, men ikke i Norge" mener A.

Når man samarbeider med Sør-Amerika og Canada blir det mye jobbing hjemme gjennom telefoner og epost. Man må være tilgjengelige til enhver tid. "Bare spør kona mi gjennom 40 år" ler B, "Jeg får ofte beskjed om at jeg alltid tenker på jobben". I utviklingen av en ny kontrakt jobber man under strenge tidsfrister, og det krever et veldig presist arbeid. Avgjørelser må tas raskt, noe som krever god erfaring med hva som fungerer og ikke. Selv om prosessen kan være kaotisk, må A og B gi inntrykk av full kontroll for å skape tryggheten og tilliten kunden behøver.

Observasjon 2: 13.04.15

Avdeling: Dokumenthåndtering.

Setting: Møte om innføring av nytt system i Sør-Norge.

Tilstede: 13 representanter fra Midt-Norge og Sør-Norge.

Både Sør-Norge og Midt-Norge jobber med å forenkle dokumenthåndtering, med fokus på tidlig fase. All korrespondanse og dokumenter knyttet til et prosjekt må inn i et system, og være tilgjengelig for de involverte.

Alle som er tilstede har enten notatblokk eller PC, Sør-Norgedelegasjonen har egne X-notatbøker.

Sør-Norgedelegasjonen leder mye av samtalen, og er mer pågående i spørsmål og diskusjon.

Midt-Norge og Sør-Norge benytter forskjellige systemer i sine prosesser. Begge argumenterer sterkt for eget system, og vil nødvendigvis bytte ved sammenslåing av avdelingene.

Med en eventuell sammenslåing som bakteppe, er stemningen litt trykket. Det er få som vet noe om hvilket resultat de

venter på, og hvorvidt deres stilling eller avdeling står i fare for å forsvinne. Dette befester seg i at ingen vil vise svakhet, og forsvarer sin posisjon.

De to avdelingene hadde en workshop høsten 2014, for å finne ut hvordan de kunne få bedre utbytte av et samarbeid. Resultatet av denne workshopen kan ha forekommet noe vagt, da situasjonen i dag oppleves usikker og spent.

Ledelsens innføring av nye systemer har ikke vært optimal.

De ansvarlige for dokumenthåndtering opplever motstand blant ingeniørene. "De kommer ikke til å gidde å lære seg det, de liker ikke systemet".

Det merkes at kommunikasjonen mellom avdelingene innad hos både Midt-Norge og Sør-Norge er mangelfull. Det er lite klarhet i behov hos de forskjellige avdelingene, noe ledelsen ikke jobber aktivt for å bedre.

Observasjon 3: 13.04.15

Avdeling: Project Department

Setting: Første møte med ny leder for avdelingen, heretter kalt C.

Tilstede: 10 personer, samtlige ansatte ved avdelingen.

C har som ny leder for Prosjektavdelingen kalt inn til introduksjonsmøte denne mandagen. Hun har bedt samtlige ansatte forberede en kort presentasjon av seg selv, sin bakgrunn, hvordan de opplever sin posisjon i X og hva som driver dem fremover. Dette for å kartlegge ressurser og bli ordentlig kjent.

C introduserer seg først, og setter med det standarden for åpenhet. Hun er klar på hvilken tilnærming hun kommer til å ha i stillingen, og hva hun forventer av sine ansatte. Hun ønsker et miljø preget av selvstendighet og åpenhet, hvor det er tillatt å komme med egen ideer og løsninger.

Den andre som presenterer seg er relativt nyansatt i X; han har jobbet her i to år. Han har erfaring fra et større selskap innen samme bransje, og mener X roter bort penger og tid i prosjekter. Han mener

dårlig planlegging har mye av skylden, og forventer bedre samhandling med eksterne aktører etter omorganiseringen.

Tredjemann til å presentere seg er enig med den forrige, og mener X har en lang vei å gå med tanke på Prosjektavdelingen. Han mener de trenger bedre, sterkere team, og har selv vært ansatt i ett år.

Den neste har jobbet i X i to år, og har bakgrunn i behavioral science.

Nestemann har vært ansatt siden 2004, de første tre årene som innleid konsulent. Han drives av gode kolleger, og trives i arbeidsmiljøet.

Det samme gjelder for den neste, en maskiningeniør som har vært med på flere store prosjekter. Han drives når de klarer å jobbe ryddig sammen. Han liker struktur, og motiveres av god arbeidsflyt. Han mener det er viktig med "small wins", da det kan være vanskelig å se det store bildet av og til.

Den syvende tilstede har jobbet i X siden 2001, og har deltatt på en del forskjellige prosjekter. Hans førsteinntrykk av X var at de var dårlige på gjennomføring av prosjekter. Mye har bedret seg siden den gang, men de har fortsatt en vei å gå. Han brenner for å definere prosjekter, og jobbe seg gjennom det innad i X. Han mener de ikke bør satse

på for mange konsulenter, da det fort blir rotete og en sløsing av penger. Han føler det kan være vanskelig å presentere ideer, de når ofte ikke helt fram. Tankene når et visst nivå, men kommer ikke videre.

C presiserer at hun synes det er viktig å ta opp ting til diskusjon i møter, og legge vekt på det som er viktig for dem som avdeling. Hun opplever at X lar de ansatte ta tak i ting. Man må selv ta initiativ, men det blir satt pris på. X har et godt arbeidsmiljø, med gode forhold mellom kolleger.

Den neste som introduserer seg er utdannet elektroingeniør, og har jobbet i X siden 2006. Han føler ikke X alltid drar i samme retning på tvers av avdelingene, det oppleves ofte som at avdelingene har egen delmål som ikke alltid fører sammen mot et felles hovedmål.

Nest siste ansatte har bakgrunn som sosionom, med spesialie i psykisk helse. Hun har i tillegg erfaring innen jus og pedagogikk, og har jobbet i X siden 2011. Hun vil se på hva som er gjort i tidligere prosesser, og finne forbedringspotensiale. Hun føler hun får god støtte fra sine kolleger, som ofte tar seg tid til å stoppe opp og forklare når det er noe hun ikke forstår. Hun drives av

kontinuerlig forbedring og et veldefinert handlingsrom. I tillegg har hun behov for god støtte fra ledelsen.

Sistemann har reist en del, og tok utdanning sent. Hun har Human Relations som hovedfag, og har jobbet en del med rekruttering. Hun mener X trenger en ny ledergruppe etter omorganiseringen, som er viktig at fungerer godt. Det bør være større fokus på opplæring. Hun drives av å kunne gjøre en forskjell, men føler at hun ikke har tilstrekkelig frihet i stillingen hun i dag innehar. Kommunikasjon undervurderes i X, det er noe som må etableres tidlig. Ledelsen må forstå viktigheten av å høre alle, selv "folket på bunnen" har ideer som fortjener å bli hørt.

Mitt inntrykk er at de nyansatte i X ofte er misfornøyde med de innarbeidede prosessene, og gjerne vil se at de effektiviseres. Ansatte som har jobbet noen år fokuserer på det gode arbeidsmiljøet, og drives av godt samarbeid mellom kolleger.

Noen opplever at nye tanker og ideer bremses jo lenger opp i systemet de kommer, noe som hindrer dem i å uttrykke seg. Nesten samtlige tilstede ved møtet forteller at de

ble overrasket over Xs håndtering av prosjekter til å begynne med.

Det er tydelig at denne typen møter er svært uvant for de ansatte. De er ikke komfortable med å fortelle om seg selv på en såpass ærlig og åpen måte, og de fleste virket svært nervøse.

De er nok mer vant til å ha fokus på arbeidsoppgavene, og ikke seg selv og sine personlige preferanser. Flere opplever X som en noe splittet bedrift, med lite kommunikasjon på tvers av avdelingene. På tross av dette er det gode arbeidsmiljøet noe som trekkes fram som en drivkraft blant flere av de tilstedeværende på møtet.

Møte med driftsavdelingen, 10.04.15

Drift holder seg oppdatert på tilstanden ved selskapets stasjoner, og jobber tett med utplasserte fagfolk.

De ser på seg selv som en kreativ avdeling, i det at de bruker kreativitet i problemløsning heller enn skapende kreativitet. De må ofte finne løsninger raskt, da stasjonene er avhengige av at alt fungerer til en hver tid.

Drift kan anses som en konservativ avdeling, men ikke på det de har laget selv. "Vi er ikke nødvendigvis glade i forandring vi ikke har initiert selv", sier en representant.

Når en oppgave oppleves svært detaljstyrt, kan man ende opp med å bevege seg lenger unna det egentlig problemet. **"Det kan føles som løsningen er rett under nesa, men vi ser den ikke. Da er det fint å ha gode kolleger å samarbeide med, for det er ofte enklere å finne kreative løsninger på andres problem enn sine egne".**

Drift opplever at dersom de ber om support, får de det. Men de er avhengige av at enkeltpersoner ber om det direkte, så støtten

kommer på eget initiativ.

"Man lærer mye av å blande fagområder. Vi jobber sammen i driftsteam, med en bestemt sammensetning" mener en representant. I drift er de få ansatte, og de må bruke hverandres ressurser kreativt. De som jobber på stasjonene er fagfolk, og samarbeidet med dem er svært nyttig. "De tenker praktisk, vi tenker teori", kommenterer en driftsansatt.

De bruker ofte videokonferanse for å kommunisere med sine utplasserte kolleger, noe som bidrar til et godt tverrfaglig samarbeid. De skulle likevel ønske de hadde mer tilgjengelige ledere, da disse sjelden er med på videokonferansene.

Observasjon 3: 14.04.15

Avdeling: Operations Department

Setting: Månedlig oppsummeringsmøte.

Tilstede: Samtlige av avdelingens ansatte.

I møtet gjennomgås månedens tap og innsamling, som igjen sammenlignes med resultater fra resten av året. De oppdateres om sykefravær, da HMS er et viktig fokusområde.

Kommunikasjonen virker åpen og ærlig, dette er et møte som alle er trygge på og vant med.

Det diskuteres hvordan status skal presenteres for kunde, og at de trenger godkjenning for et hastekjøp som må foretas snarest.

Det kommer fram at X premierer fremgang, for å få folk til å gjennomføre prosedyrer.

Operasjonsavdelingen opplever lite utskifting, og har et svært godt arbeidsmiljø.

Intervju med A 09.04.15:

A opplever at X er preget av tungvindte prosesser. En konservativ bransje gjør sitt for å opprettholde autoritet i lederstillinger, som noen ledere takler bedre enn andre. Det er lite frihet til å handle etter egne ideer, da disse ideene gjerne må gjennom flere ledd mellomledere før de når et nivå hvor de kan ha en påvirkning.

Han tror ikke omorganiseringen vil føre til særlig store forandringer. "Det blir nok business as usual, det skal mer til for å forandre strukturen i en såpass etablert bedrift", sier A. Ingen vet stort om hvordan omorganiseringen kommer til å utarte seg, og den fører for øyeblikket til mer uro og usikkerhet rundt egne posisjoner i bedriften enn til optimisme og engasjement.

A ser ikke poenget med at X skal ha innovasjon som en av sine kjerneverdier, slik bedriften fungerer i dag. Det jobbes ikke aktivt for å samle og ta tak i nye ideer, og engasjerte ansatte møter for mange bremses i forsøk på forandring.

Det er personavhengig, og noen ledere er flinkere til å oppmuntre de ansatte til å ten-

ke nytt enn andre. Slik bedriften opererer i dag, har de en ferdig pakke som så fordeles på forskjellige roller.

Det er strenge krav til system og prosesser i X, og bedriften har millioner i forsikring. "Dette fører kanskje til at du som nyansatt beskyttes mer enn du bør, og eksponeres for helt andre ting enn det som vil drive deg fremover" sier A.

Som selskap er X svært detaljstyrt, og A mener de har behov for flere strategirettede ledere. Dersom nye eller eksisterende ledere blir flinkere til å se på bedriften som en helhet, og ta tak i engasjement hos de ansatte, vil bedriften kunne konkurrere på et helt annet plan enn i dag.

Men dette har ikke A tålmodighet til å vente på. Han velger heller å flytte over til Xs avdeling i Canada, hvor han opplever større åpenhet for nytenking og innovasjon enn i Norge. "Der føler jeg at jeg kan bidra med noe, mine egenskaper og ressurser vil komme bedre til sin rett.

Jeg føler meg bremset i Norge, og for karrieren og kunnskap tilegnelsen tror jeg det vil lønne seg å satse på jobben i Canada i stedet".

Intervju med teknisk tegner, heretter kalt D, og hennes kollega, heretter kalt E:

D har jobbet i X siden åttitallet, og har vært gjennom flere teknologiske utviklinger siden da. Hun har gått på flere kurs for å lære de forskjellige datasystemene etterhvert som de har blitt innført, men det meste har hun lært seg på egenhånd.

Hun føler at de yngre, nyutdannede prøver ut mer i systemene, og kan mer om ny datateknologi. Selv bruker hun mest prosesser hun er vant med, som hun vet virker.

E, en kollega av D, er nyansatt, utdyper at man som ny i X må spørre mye og prøve seg fram. Han fikk ingen formell opplæring, men spurte underveis når han lurte på noe. X er nå i gang med å revidere arbeidsbeskrivelsen, for å spare tid i opplæringsfasen. E bidrar i denne prosessen, da han som ny har lettere for å se hva som fungerer og ikke fungerer med den nåværende arbeidsbeskrivelsen. Målet er å forenkle opplæringsstiden for de nyansatte.

Intervju med ProArc-administrator, heretter kalt F, 14.04.15:

F har jobbet i X i 5 år. Hans hovedoppgave er å sette opp ProArc (en programvare for behandling av elektronisk dokumentasjon) for brukerne i X.

Han synes noen prosesser er unødvendig tungvindte, og skulle gjerne gjort dem enklere selv. **“Jeg kunne forenklet mye, men jeg har ikke myndighet til det. I en såpass stor bedrift som X må man gå de rette kanalene for å kunne forandre på noe”.**

Han påpeker at det er bra å bli holdt litt igjen også, da det ikke er sikkert resultatet hadde blitt så godt hvis man fikk holde på helt fritt.

“Det er til tider en nødvendighet å være kreativ, men man blir ikke direkte oppfordret til det”.

F opplever at unge nyansatte har lettere for å lære seg systemet, mens de eldre kan slite mer i opplæringen. “Det er nok en generasjonsting, jeg tror forskjellene kommer til å utligne seg innen 10-15 år”, mener F.

Da han selv var nyansatt hadde F en person som hjalp ham å bli kjent med systemene,

men ingen fast mentor. Han tror opplæringen ville fungert bedre hvis man hadde noen som fulgte en i prosessen. F kunne godt tenkt seg å være mentor selv, og holder også kurs i ProArc for nyansatte. Dette kurset har han laget selv, og det fungerer godt.

“Man holder seg til sin egen avdeling i X. Selv om alle er i samme bygg er det ikke så mye kommunikasjon mellom avdelingene”.

F tror det hadde vært fordelaktig hvis kommunikasjonen var sterkere, men poengterer at ledelsen ser på dette i forbindelse med omorganiseringen. De ønsker å få bedre flyt mellom avdelingene. F har tro på at dette vil fungere godt.

“Det er mange koblinger mellom avdelingene, som burde bli utnyttet bedre. Da blir man kanskje ikke så fastlåst i sine oppgaver, og fleksibiliteten i organisasjonen vil øke”.

Planleggingen av omorganiseringen begynte i 2014, og skal være ferdig sommeren 2015. De ansatte fikk beskjed om planleggingen ved oppstart, og innkallelse til frivillig workshop. De har ikke eksterne veiledere

med i prosessen, den drives av de ansatte. På workshopen diskuterte de hvordan bedriften burde organiseres, på tvers av avdelingene. Alle ansatte fikk tilbud om å delta, i tillegg til en representant fra hver avdeling og fagforeningsrepresentanter. "X har hatt samme struktur siden firmaet startet, så det er på tide med en omorganisering. Jeg håper den får en positiv effekt, samtidig som vi beholder den gode kulturen".

F forteller at de har fellearrangementer hver måned, blant annet lønningspils. "Vi gjør en innsats for å ta vare på alle, og jeg føler meg alltid velkommen blant kollegaer".

Intervju med dokumentansvarlig for arkiv og tekniske dokumenter, heretter kalt G, 16.04.15:

G er etter ett år relativt ny i X, og har bakgrunn fra forskning. Han jobbet tidligere i en stor norsk forskningsinstitusjon, men trivdes ikke med å være forsker. Etter å ha forsøkt seg innen flere bransjer, kom han inn i X hvor han raskt fant seg til rette. Han har sansen for å jobbe med systemer, noe som passet godt i X. I tillegg oppdaget G raskt at miljøet i X var veldig bra, og bestemte seg for å bli værende.

"Forskerjobben var mer åpen og kreativ, i og for seg. Men for meg ble det for store krav, rent psykisk. Det har med hvem jeg er som person. Jeg finner trygghet i det å ha klare grenser og regler. De er gode å ha hvis du plutselig står fast i en prosess" sier G.

G har tatt med seg forskerperspektivet på arbeidsprosesser inn i X. Han synes det er interessant å se på hvordan man kan forenkle prosesser, og gjøre dem mer effektive.

G tror X har mye å hente i å restrukturere prosessene sine, da han mener de opererer med mange ad hoc-løsninger.

Hittil har det vært lite gjennomskjæring-er, hvor man har tatt for seg systemet og endret det i sin helhet. "Det har med tidspress å gjøre, og om man har folk som vil gjøre den jobben. I X har man tatt i bruk ny teknologi uten å endre måten de tenker på. De som har vært her lenge startet med pipirarbeid, og har tatt med seg den analoge tenkemåten inn i de digitale systemene". Dette kan være frustrerende å jobbe med, mener G.

Som forsker var han vant til å ha fokus på effektivitet, og han føler denne tilnærmingen ble møtt positivt i X. "Men det er personavhengig. Det er miljøer og personer her som er veldig konservative. Virksomheten er bygget på teknisk innovasjon, så innovasjon foregår, rent teknisk. Men ikke innen systemene".

G tror en mer åpen tilnærming blant ledelsen ville ført til økt trivsel hos de som liker å fornye, men den konservative bolken ville vært misfornøyde. Det ville likevel ført til en forbedring, en effektivisering, mener han. "Men det må komme fra toppen. Ledelsen må være villige til å foreta noen utskiftinger. Det er nok lettere å holde det slik det er, og dermed unngå å miste nøkkelpersoner innen enkelte fagfelt.

G opplever at X er åpne for kreativitet, men hovedsaklig på det tekniske. Papirarbeidet må være som før.

"Kulturen her er at de er åpne for nye ideer, nye måter å gjøre ting på. Men vi mangler noen som systematisk følger det opp. Det mangler en process development-avdeling. For å dra nytte av ideene må man ha noen som samler dem inn og sørger for at de blir tatt videre.

Det er en modningsprosess. Vi er ikke helt der ennå. Jeg ser tendenser til at man snakker om problemet, men gjør lite med det. Man må jobbe med å forandre den kulturen, da vil det sive ut i organisasjonen".

G tror det er viktig å blande fagfelt, men han ser for seg at ledelsen må se effekten av dette i praksis for å forstå det. Han har oppfattet at dette er noe de ser på i forbindelse med omorganiseringen, men han har ikke så stor tro på at effekten vil være merkbar.

"Jeg har ikke registrert noe grundig forarbeid. Man bør starte med å kartlegge prosessene: hva fungerer bra? Hva fungerer dårlig? Deretter kan man jobbe ut

fra resultatet av kartleggingen. Her har de nok bare brukt den gammeldagse metoden med å “bare omorganisere litt” sier G. Han tviler på at omorganiseringen vil forandre noe av den konservative kulturen.

Intervju med ansatt ved prosjektavdelingen, heretter kalt H, 17.04.15:

H har bakgrunn fra psykologi og HR, og har jobbet fast i X siden 2007. Hun deltok på møtet mellom Midt-, og Sør-Norgedelegasjonen, og forklarer at samarbeidet mellom de to avdelingene hittil har vært så og si fraværende. I situasjoner hvor de kunne høstet erfaringer av hverandre, har ikke dette blitt utnyttet.

“Det har ikke vært en kultur for samarbeid på tvers av avdelingene”, sier H. Når de nå går mot en sammenslåing ingen vet noe særlig om, oppstår det frykt for endringer. “Man blir sittende og forsvare jobben sin”. H kjenner hun blir dratt inn i dette selv. På tross av at hun ønsker endringen velkommen, merker hun motstand både hos seg selv og sine kolleger. “Vi ser jo ellers i bransjen at selskap etter selskap rakner. Dette skaper økt bekymring. Innad i avdelingen hører jeg mye snakk om hva som kommer til å skje”.

H tror møtet med Sør-Norgedelegasjonen ville vært annerledes uten dette bakteppet.

H deltok også på samlingsmøtet med den

nye sjefen for avdelingen, C. Jeg spør henne hva hun tenker om tilbakemeldingene på at X er dårlige på gjennomføring av prosjekter. Hun svarer at hun ser hvor det kommer fra, men at hun tror at reaksjonene er preget av kollegenes erfaringer fra tidligere arbeidsplasser. "De kommer gjerne fra store, veletablerte organisasjoner. De har en annen måte å fordele arbeid på. Her i X gjør vi alt, vi er egentlig en driftsorganisasjon. Hvert femte år har vi et gigantisk nybyggprosjekt, som baserer seg mye på innleide konsulenter. Dette fører til at bedriften nesten skiftes ut hvert femte år. Vi må begynne på nytt hver gang, med alt det medfører av opplæring og prosedyrer".

H har tro på å etablere en gruppe mennesker som har eierskap til bedriften, kjenner selskapskulturen og tar det med inn i prosjektene. "Men hvis du jobber med 70% innleide konsulenter er det vanskelig å få til. I et større selskap ville du hatt tre personer på én oppgave, i X har vi én person med tre roller". H mener dette gjør at det blir feil å sammenligne X med de største bedriftene. "Etterhvert får man mer forståelse for A til Å-perspektivet. De kommer fra en annen type bedrifter, men lærer seg etterhvert at

det ikke fungerer på samme måte her".

I forhold til det å være kreativ i jobben, mener H hun har et godt handlingsrom. Hvis hun får en idé til forbedring, tar hun dette opp med sin leder. Men det er lett å bli fanget i den travle arbeidshverdagen, hvor man ikke tar seg tid til å gå videre med ideer.

"Det er personavhengig i avdelingene. Noen mellomledere kan være konservative og stoppe nytenking, og er kanskje litt for opptatte av å forsvare sin sjefsposisjon. X har på godt og vondt noen mellomledere som har jobbet her svært lenge". Lang erfaring er bra, synes hun, men man kan også få tilbakemeldinger på at "du kan jo ikke dette, du er jo ny". Det hadde kanskje vært bedre å si "du som er ny, hva synes du om dette?". H føler likevel hun har vært svært heldig i sin avdeling. Hun mener de to lederne hun har jobbet med i X er blant de fire beste lederne hun har hatt.

H tror enkelte kan ha en konservativ tilnærming fordi de er vant til å være på topp i kompetanse. Noen av ingeniørene er vant til å mestre, og er veldig ettertraktede i sitt fagfelt. Da kan det være vanskelig å

være den som ber om hjelp. Dette fører til at de holder fast ved gamle prosesser, med argumentet "hvorfor forandre noe som virker".

Det handler nok mye om ledelse, mener H. Det bør stilles strengere krav til prosjektledere og mellomledere. Nye prosesser og systemer må forklares godt, og holdningene til dem må komme fra toppen for så å forplante seg nedover. H mener X kunne vært flinkere til å bruke ambassadører, noen som har lært seg nye systemer godt og gjerne hjelper andre på vei.

I tillegg burde X blitt bedre på bruker-kartlegging, når det gjelder interne forandringer. "Det forventes at vi skal akseptere alle nye systemer, men det er ikke mye forarbeid på de enkeltes behov. Fokus er på funksjonen, og argumentet er ofte bygget på krav og prosesser fra myndighetene".

H tror det ofte står og faller på tid og kostnad. X lever av kunder som forventer å få jobben gjort til lavest mulig pris. "Vi blir veldig målt på hvor rimelig vi kan jobbe. En-

kelte ganger mener vi det ikke er forsvarlig å gjøre jobben på den tiden og med det budsjettet vi har fått av kunden, og bruker interne timer på det i stedet. Dette fokuset har økt de siste fire årene".

H er kjent med at X har innovasjon som en av sine kjerneverdier, men hun synes ikke det jobbes aktivt nok med det. "Jeg ser ikke kjerneverdiplakatene lenger, de henger overalt".

Hun vet at man vurderes opp mot kjerneverdiene gjennom året, og får tilbakemeldinger på den årlige medarbeidersamtalen. "Men dette er ikke nok. Man må aktivt gå inn for å fremme innovasjon hvis man skal ha det som en verdi. Her er det opp til hver enkelt å ta ansvar, og da er det lett at det går i glemmeboka".

På tross av de potensielle problemene har H tro på at omorganiseringen vil fungere godt. **"Når man gjør en endring er det for at noe skal bli bedre. Noen i ledelsen har tenkt at dette blir bra, og de gjør det av en grunn. Jeg velger å holde på den tanken til det motsatte er bevist".**

OPPSUMMERING, OBSERVASJONER

I en konservativ bransje som X er en del av, er det mange gamle travere som dominerer. For å få fremgang i bedriften er de avhengige av god opplæring, og engasjerte ansatte. Dette virker det som de mangler. Mange av de gamle traverne er på topp i sitt fagfelt, noe som gjør dem dårlige til å be om hjelp. Dette kombinert med ledere som forsvarer sin lederstilling heller enn å se og lytte til de ansatte, er blant de største bremsene i bedriften.

Samarbeid på tvers av avdelinger og mellom ledelse og ansatte oppleves ikke godt nok, noe som fører til usikkerhet og skjult konkurranse. **Dårlig kommunikasjon på tvers av avdelinger er et hinder for både tillit og kunnskap.** X har mange ressurser som kunne vært utnyttet dersom de ansatte samarbeidet på tvers av fagfelt, og hadde bedre innsikt i de andre avdelingenes oppgaver.

Tid er ofte mangelvare, noe som gjør at viktige beslutninger må tas raskt. Da er de ansatte avhengige av grunnleggende god kunnskap, men med lite tid får de heller ikke fokusert på å tilegne seg ny kunnskap.

Nyansatte i X opplever at både tid og penger rotes bort i prosjekter, og mener det må endringer til i både prosess og struktur i bedriften.

Det ble kommentert at dette er fordi de nyansatte sammenligner X med mye større bedrifter, hvor de ansatte ikke må ta på seg så mange forskjellige roller som de må i X. Men det er påfallende at de fleste nyansatte påpeker dette, uten at det blir tatt tak i og brukt som et grunnlag for å endre strukturen. Det er mulig dette tas opp som en del av omstruktureringen X nå foretar, men de ansatte gav ikke inntrykk av å tro at omstruktureringen ville føre med seg store endringer.

De aller fleste trakk fram det gode arbeidsmiljøet i X som en faktor for deres trivsel. Men arbeidsmiljøet begrenset seg til de aller nærmeste medarbeiderne, og det var lite kommunikasjon og sosialisering på tvers av avdelingene.

Flere av de ansatte opplevde det vanskelig å nå fram med nye ideer. De følte ideene nådde et visst nivå, for så å forsvinne. De påpekte at dette var personavhengig, og at det kunne være enkelte

mellomledere som forsvarte sin posisjon ved å bremse andre.

De ansatte savnet tydeligere støtte fra ledelsen, og klarere retningslinjer i arbeidsforholdene. Dårlig kommunikasjon førte til at avdelingene hadde forskjellige delmål som ikke alltid trakk i samme retning. Det gode arbeidsmiljøet kommer av at de ansatte tar vare på hverandre og søker hjelp hos sine nærmeste kolleger, men ledelsen var ikke godt nok involvert i dette.

Flere opplevde at de ikke hadde tilstrekkelig frihet i arbeidet, og at det ikke var nok fokus på å lytte og forstå de ansatte fra ledelsens side.

Ingen av de jeg snakket med forstod helt hvorfor X har innovasjon som en av sine kjerneverdier. De synes ikke det var nok fokus på å ta tak i og utvikle nye ideer til at innovasjon kunne inkluderes i bedriftens bilde. **Engasjerte ansatte møtte for mange bremser i forsøk på forandring.** De mente det var behov for mer strategirettede ledere, som så på bedriften som en helhet heller enn å fokusere på detaljstyring.

“Vi er ikke nødvendigvis glade i forandring vi ikke har initiert selv”, kommenterte Driftsavdelingen. Jeg tror dette kommer av mangel på tillit til at løsninger de ikke har fått godt nok forklart vil fungere.

De ansatte mente selv de ville tjene på å blande fagområder. “Det er mange koblinger mellom avdelingene, som burde bli utnyttet bedre. Da blir man kanskje ikke så fastlåst i sine egne oppgaver, og fleksibiliteten i organisasjonen vil øke” kommenterte en ansatt.

Generelt opplevdes strukturen i X som en samling av ad hoc-løsninger, og det var foretatt lite gjennomskjæringer de siste 20 årene.

Noen av de ansatte hadde tro på at omorganiseringen ville forandre dette, men de fleste av dem jeg snakket med trodde ikke resultatet ville bli stort annerledes enn det er i dag. “Det forventes at vi skal akseptere alle nye systemer, men det er ikke mye forarbeid på de enkeltes behov. Fokus er på funksjonen, og argumentet er ofte bygget på krav og prosesser fra myndighetene”.

Jeg opplevde flere tydelige bremsere innad i X. En av de tydeligste var tillit: både fra ledelsen, de ansatte, og på tvers av avdelingene.

Uten åpen kommunikasjon følte mange stor usikkerhet rundt egen stilling, og de ville ikke vise svakhet overfor det som kunne være konkurrenter.

Slik arbeidsprosessene fungerer i dag, er tid som regel en mangelvare. Dette bremses utvikling, da de ansatte ikke får tid til å reflektere over prosesser eller beslutninger, og heller ikke tatt seg tid til å sette seg inn i ny kunnskap.

Flere av de ansatte påpekte at de opplevde liten grad av beslutningsfrihet i sin stilling.

Strukturen i bedriften består av flere mellomledd, og enkelte ansatte gav opp å få gjennom ideer og tanker da de visste at de aldri ville nå helt opp til der de kunne gjøre en forskjell. Miljøet internt i avdelingene var godt, og det ble også trukket fram som en faktor for å bli værende i bedriften. Men lite kunnskap om de andre avdelingene førte til skepsis og usikkerhet, som ikke ble tatt tak i av ledelsen.

3

Konseptutvikling

Løsningsforslag	96
Hva finnes fra før?	98
På en måte tjenstedesign	100
Organisasjonsdesign	102
Hva vil jeg oppnå med dette?	104
Løsning	106
Kartlegging	108
Radar charts	120

LØSNINGSFORSLAG

Basert på det jeg har lest og observert, virker det som det er et hull i markedet i dag. Det er behov for noe mer enn de tradisjonelle kreativitet-skursene.

Med et stadig økende innovasjonsfokus i dagens samfunn, er det et behov for opplæring hos bedrifter som føler de ikke utnytter sitt kreative potensiale.

Det finnes mange kurs i kreativitet (jeg fant over 100 da jeg søkte på 'kreativitetkurs 13.05.15), men ut fra det jeg ser har disse fokus på kreative teknikker slik man lærer gjennom et kreativt studium. Disse teknikkene er gode, og mange av dem brukes aktivt i profesjonelt kreativt arbeid. Men jeg mener at det å forsøke å innføre en rekke nye, ukjente teknikker i en bedrift som ikke er vant til å jobbe kreativt vil være vanskelig, om ikke umulig å innføre dersom man ikke først har tilrettelagt for kreativ jobbing i bedriften.

Hvis miljøet i bedriften ikke fremmer de kriterier og behov kreativitet har, vil de fine teknikkene etterhvert glemmes eller virke som et unødvendig ork. Enda et system de ansatte må lære seg, som de ikke ser verdien av eller hvilken tilknytning de har til

deres arbeidsoppgaver.

Det ser ut til at behovet kan møtes bed å bruke tid og ressurser på å skape en kultur som fremmer den type åpenhet kreativitet er avhengig av, før man går på kurs og lærer tips&triks for å bli mer kreative.

Da får triksene god jord å gro i, og implementeringen av dem vil være lettere. De fem verdiene jeg har kommet fram til, i tillegg til samarbeid, fungerer som grunnmuren man etterhvert bygger kreativitetshuset sitt på. Uten denne grunnmuren vil huset falle sammen, eller stå igjen som et skjelett av det som kunne vært.

Mitt løsningsforslag er derfor å skape en metode for å måle, utvikle og fremme de fem kriteriene, slik at bedrifter som vil bli bedre på kreativt arbeid har et tydelig utgangspunkt å gå etter.

Jeg ønsker ikke å komme med oppskrifter og maler, men heller å få bedriften til å finne oppskriften selv. Løsningen skal bidra til å kjenne igjen situasjoner hvor hindringer oppstår, og lære dem hvordan de skal finne løsninger på egenhånd. På denne måten har de selv skapt utviklingen, og "triksene" de



etterhvert bruker kommer fra dem selv. Jeg tror dette vil gi dem tillit til at de skal klare å bruke triksene, samt at de vil fungere for akkurat dem.

For å oppnå dette er man avhengig av to ting: åpen kommunikasjon og trening.

Jeg har erfaring med bruk av workshoper for å skape dialog og åpenhet rundt et tema, så det falt meg naturlig å inkludere denne metoden. I en workshop har man mulighet til å diskutere fritt, og mye kan bestemmes på én dag dersom workshopen er godt ledet og har en gjennomarbeidet struktur. Jeg tror derfor en workshop kan være en passende arena for å diskutere situasjoner og holdninger som fører til kreativitetshindringer.

For å vite hvilke områder man bør fokusere på i en workshop, må man vite status for bedriften i disse områdene. **Jeg vil sikte meg inn på bedrifter som tradisjonelt er konservative med tanke på kreativitet, og jeg tror disse vil være mer komfortable med konkrete målinger og fakta enn å "bare snakke fritt om følelser".**

Jeg bør derfor ha en måte å måle hvordan bedriften fungerer med tanke på de fem kriteriene jeg har trukket fram. Resultatet av denne målingen legger grunnlaget for diskusjonen i en workshop.

Til slutt må jeg ha et opplegg for trening bedriften kan bruke til å videreføre tiltakene de har kommet frem til. For å endre holdninger og kultur i en bedrift må man jobbe aktivt over tid, noe som krever insentiver både fra bedriften selv og metodelæreren. Uten å være påtrengende, må bedriften føle at metoden hjelper dem på vei og minner dem på at de må jobbe aktivt for å bedre status.

Jeg ville altså finne en metode som måler hvordan bedriften fungerer i dag, hjelper dem å analysere hindringer og komme fram til løsninger, samt veileder dem i riktig retning når de skal øve seg på egenhånd.

Det er i dag et økende fokus på innovasjon og kreativitet, og bedrifter som ikke legger til rette for dette har behov for veiledning vekk fra kreativitetsbremsene og inn i en ny kultur.

HVA FINNES FRA FØR?

Det finnes som sagt en rekke forskjellige kurs i kreativitet i Norge i dag.

Slagkraft er en bedrift stiftet av Erik Lerdahl, som tilbyr foredrag, workshops kurs og rådgiving. Da jeg undersøkte siden ⁶⁶(12.06.2015) kunne Slagkraft tilby tre kurs: "Slagkraftig møteledelse", "Kreativ problemløsning" og "Fasilitatorrollen". Hvert kurs varer én dag med påfølgende anbefalt oppfølging. Slagkraft kan også tilby skreddersydde kurs, som for eksempel et par timers kurs i møteledelse. Erik Lerdahl og Slagkraft har samarbeidet med en rekke store bedrifter i Norge (og et par i Danmark), samt undervist ved en rekke institusjoner. Erik Lerdahl har også utgitt fire bøker, seks rapporter og en artikkel. Bøkene fungerer som lærebøker, med kreative teknikker og råd.

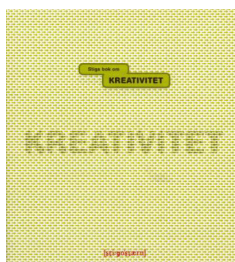
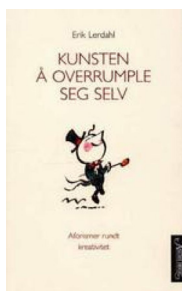
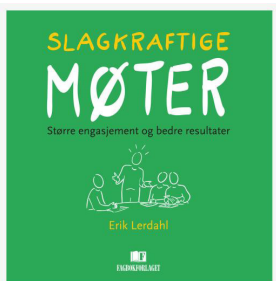
Stig&Stein ⁶⁷ er et firma stiftet av Stig Hjerkin Haug, som også tilbyr foredrag, kurs og workshops. De har blant annet et populært foredrag om hverdagsmotivasjon og praktisk kreativitet,

kalt "Lær å fly"-foredraget. Firmaet har utviklet "Stig og Stein-metoden", og holder workshops i denne tilpasset bedriftens ønsker. Foredraget kan vare i tre timer eller tre dager alt etter hva bedriften foretrekker, men anbefalt lengde er én dag. "Skal du lykkes med helt nye ideer, må du tørre å mislykkes. Enten du lykkes eller mislykkes skal du uansett ha ros for at du hadde mot til å prøve", sier Stig Haug. Han har også utgitt bøker om kreativitet, med tilnærmingen at det er lov å feile. Uten å feile vil du aldri bevege deg langt nok vekk fra boksen til at det blir interessant.

De fleste kreativetskursene har en varighet mellom 1-3 dager, og tilbyr som regel faste opplegg med opplæring i kreativitetsmetoder og teknikker ⁶⁸.

Jeg kjenner igjen de fleste av disse teknikkene fra studiet, de er velkjente og velbrukte av designere. Men designerne som bruker dem har valgt dem ut blant flere teknikker, og brukt år på å tilpasse dem eget

⁶⁶. Nettside 10, ⁶⁷. Nettside 11, ⁶⁸. Nettside 12 - 22,



arbeid og arbeidsmetodikk. Å prøve å lære seg dette i løpet av to dager kan nok føre til inspirasjon og ettertanke, men det er svært vanskelig å implementere teknikkene i egen arbeidshverdag dersom de ikke er tilpasset den enkelte arbeider.

Så og si ingen av kursene tilbyr oppfølging i etterkant av kursene. Noe som vil si at det er opp til den enkelte bedrift om og hvordan de vil implementere teknikkene internt.

Min oppfatning er at dette gjør det svært vanskelig for bedriftene å se hvor og hvordan teknikkene skal brukes i reelle arbeidssituasjoner, og de vil ha problemer med å fortsette å bruke dem etter at kurset er over. Den grå pulten er fortsatt grå etter den fargerike kreativitetshelga, og etter en stund har man gitt opp å på grønne hatt på møter.

Av det jeg har sett av kurs og bøker, finnes det en god samling teknikker og triks som kan være svært nyttige i kreativt arbeid allerede. Men jeg fant ingen kurs som tok for seg kreativitetskultur, eller hvordan man kan tilrettelegge for kreativitet. Det var også svært få tilbud om oppfølging i

etterkant av kursene.

Slik jeg ser det er tilbudet i dag en god kilde til inspirasjon og effektive teknikker for å være kreative, men for å implementere kreativ kultur i en bedrift er det behov for mer.

PÅ EN MÅTE TJENESTEDESIGN

“Service design is all about making the service you deliver useful, usable, efficient, effective and desirable” - UK Design Council, 2010 ⁶⁹

“Developing the environments, tools, and processes that help employees deliver superior service in a way that is proprietary to the brand” - Continuum, 2010 ⁷⁰

I følge tjenstedesign-“bibelen” “This is service design thinking”, er det fem prinsipper som kjennetegner tjenstedesign.

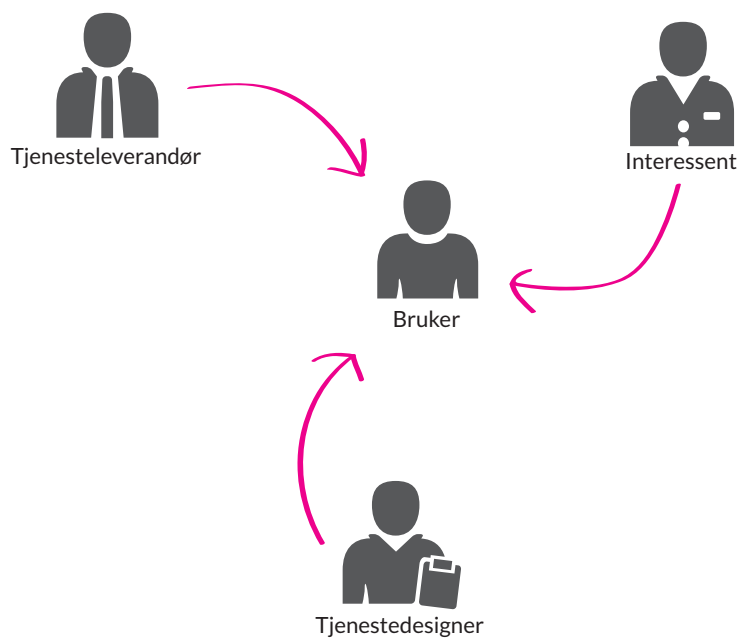
1. Det er brukersentrert - tjenesten skal oppleves gjennom brukerens øyne.
2. Det er samskapende - alle berørte parter involveres.
3. Det er en serie av sekvenser - satt sammen av tilknyttede hendelser.
4. Det er beviselig - immatrielle tjenester bør visualiseres.
5. Det er holistisk - hele miljøet rundt en tjeneste bør betraktes.

Min oppgave er tilsynelatende ikke en klassisk tjenstedesignoppgave, da den ikke

behandler en tjeneste som en bedrift tilbyr til sine kunder. Men jeg vil like fullt kalle den en form for tjenstedesign, der tjenesten er arbeidsmiljøet til de ansatte, slik det er tilbudt av bedriftens ledelse. Alle bedrifter av avhengige av et godt arbeidsmiljø for å kunne yte sitt beste, og det er dette miljøet jeg har sett på, med fokus på kreativitet. Hvordan kan ledelsen sørge for et miljø som fremmer hver enkelt ansatts kvaliteter og ressurser?

Hvis jeg sammenligner min løsning med de fem prinsippene for tjenstedesign, finner jeg klare knyttepunkter.

1. Jeg har fokus på de ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet, gjennom kartleggingen av fem kriterier for kreativitet.
2. Jeg fremhever viktigheten av dialog mellom ansatte og ledelse, i alle ledd.
3. Jeg måler hvert kriterie for seg, som alle oppleves gjennom samhandling og kommunikasjon i bedriften.
4. Jeg visualiserer status for bedriften - og mulig fremgang over tid - gjennom et radar chart.
5. Jeg ser på den helhetlige tilstanden i



bedriften gjennom status for de fem kriteriene, som alle har sterk påvirkning på hverandre og på kreativiteten.

Ettersom min løsning er en form for tjenstedesign innad i en organisasjon, kan den også kalles organisasjonsdesign.

Dette er et relativt nytt begrep, men viktigheten av det har vært klar i lang tid. For å bygge opp en god bedrift, med fornøyde kunder og sterk plass i markedet, må man først fokusere på å bygge opp bedriften innad.

69. Schneider J., Stickdorn M., (red.), *This is service design thinking*, 2014, 70. Schneider J., Stickdorn M., (red.), *This is service design thinking*, 2014

...MEN MER ORGANISASJONSDESIGN

Denne masteroppgaven beveger seg litt vekk fra et typisk tjenstedesignperspektiv. Problemene den tar for seg og løsningene den fører til, kan beskrives mer som et annet designfelt: organisasjonsdesign.

Organisasjonsdesign kan beskrives som prosessen hvor man innretter en organisasjons struktur etter dens misjon. I denne prosessen vil man se på forholdet mellom oppgaver, arbeidsflyt, ansvar og autoritet, og sørge for at alle disse samsvarer med det organisasjonen ønsker å oppnå ⁷¹.

Det handler om å se organisasjonen helhetlig, og ta tak i elementene som utgjør bærebjelkene i organisasjonen.

Det er mange faktorer som påvirker prestasjonskvaliteten i en organisasjon. Hvordan arbeid gjennomføres, informasjon deles og de ansatte motiveres er alle elementer ved en organisasjons design, og er essensielle i dens suksess. Samtidig er disse faktorene ofte med på å trekke en organisasjon ned, gjennom dårlig

planlegging og gjennomføring. Dette skjer ofte når en organisasjon vokser seg større, og utvikler seg av seg selv i stedet for å bli bevisst designet.

Bevisst design påvirker de grunnleggende byggesteinene i en organisasjon: hvordan de ansatte tar avgjørelser, tilegner seg ny kunnskap, bearbeider denne kunnskapen og samarbeider med hverandre. Selv om disse elementene er kjernen i enhver organisasjon, er det lite fokus på hvordan de formes og utvikles ⁷².

De fleste organisasjoner er bygget opp av en blanding av hierarkiske og organiske strukturer. En hierarkisk struktur er delt opp i funksjoner og avdelinger, med strengt definerte ansvarsområder og autoriteter. Jo lavere ned i strukturen en kommer, dess mindre involveres de ansatte i avgjørelser som tas. Kommunikasjon foregår nedenfra og opp, og det er gjerne flere ledd med ledere fra topp til bunn i organisasjonen. Organiske strukturer er flate, uformelle

71. Nettside 23, 72. Nettside 24, 73. Nettside 24, 74. Nettside 24, 75. Nettside 25

og mindre komplekse enn hierarkiske. I organiske strukturer har alle ansatte ansvar for å forme sine arbeidsoppgaver etterhvert som organisasjonen forandrer seg. Den ene typen struktur er ikke bedre enn den andre, det viktigste er at strukturen passer til organisasjonens mål og utbytte⁷³.

Uten bevisst planlegging får organisasjoner ofte hovedsaklig hierarkisk struktur, mye fordi ledere unnviker å slippe kontrollen. Dette kan føre til dårlig fleksibilitet, unødig bruk av ressurser og ineffektiv bruk av de ansattes evner.

God organisasjonsdesign handler om å finne riktig balanse i strukturen for å kunne få mest ut av organisasjonens ressurser og arbeid.

Magasinet Strategi+Business publiserte i mars en artikkel som sammenfattet ti grunnleggende prinsipper ved organisasjonsdesign skrevet av Gary L. Neilson, Jaime Estupiñán og Bhushan Sethi, alle tre med lang erfaring innen organisasjonsutvikling⁷⁴.

Prinsippene sentrerer seg rundt det å konkretisere bedriftens formål, fokusere på endringer man faktisk kan påvirke, gjøre det beste ut av bedriftens ressurser, promotere

beslutningsfrihet og ansvar, og bygge på bedriftens styrker heller enn å sammenligne egen struktur med andre bedrifter.

Artikkelen henviser til en undersøkelse⁷⁵ som viste at 42% av bedriftsledere i USA i dag ikke følte at deres organisasjon opererte i henhold til sin strategi, og at deler av organisasjonen motarbeidet eller ikke forstod den.

Dersom tilstanden er tilnærmet lik i Norge (noe det er sannsynlighet for), er det en klar pekepinn på at norske bedriftsledere har en del å ta tak i, hva angår oppbygningen og samholdet innad i bedriften.

HVA VIL JEG OPPNÅ MED DETTE?

Målet med løsningen er at flere bedrifter skal føle seg trygge på kreativt arbeid.

Den innarbeidede, konservative kulturen som råder i mange norske bedrifter i dag, og som bremser deres utvikling, skal få konkurranse av en ny, kreativ kultur.

Metoden skal likevel være av verdi uavhengig av fagfelt, da også bedrifter som er kjent med kreativt arbeid kan ha behov for å forsterke de fem kriteriene jeg har kommet fram til. Økt verdi og samarbeid på tvers av avdelinger, samt et bedre arbeidsmiljø og forhold til kunder og samarbeidspartnere, er noe de fleste bedrifter har nytte av.

Jeg vil tilby et alternativ til kursingen og oppskriftene som finnes i dag, som har fokus på å hjelpe bedrifter til å implementere ny tankegang og endre negative, hindrende strukturer. Forhåpentligvis vil dette være en ressurs for bedrifter som i dag ikke får utnyttet sitt fulle potensiale, og som har mange skjulte diamanter som må slipes fram og benyttes.

LØSNING

Løsningen har jeg ydmykt valgt å kalle Minkenmetoden.

Denne metoden er et utgangspunkt: en måte å skape en ny kultur som gir grobunn for kreativitet i en bedrift. Metoden skal legge grunnmuren man etterhvert kan bygge kreativitetshuset sitt på.

Jeg har valgt å dele metoden inn i tre elementer: kartlegging, workshops og egentrening. Dette er gjort for at det skal være mulig å måle fremgang og overvåke prosessen, samt at bedriften skal ha et klart bilde av hvilke steg de må gjennom. Deler av metoden veiledes, men den viktigste jobben gjøres av bedriften selv i egentreningsfasen.

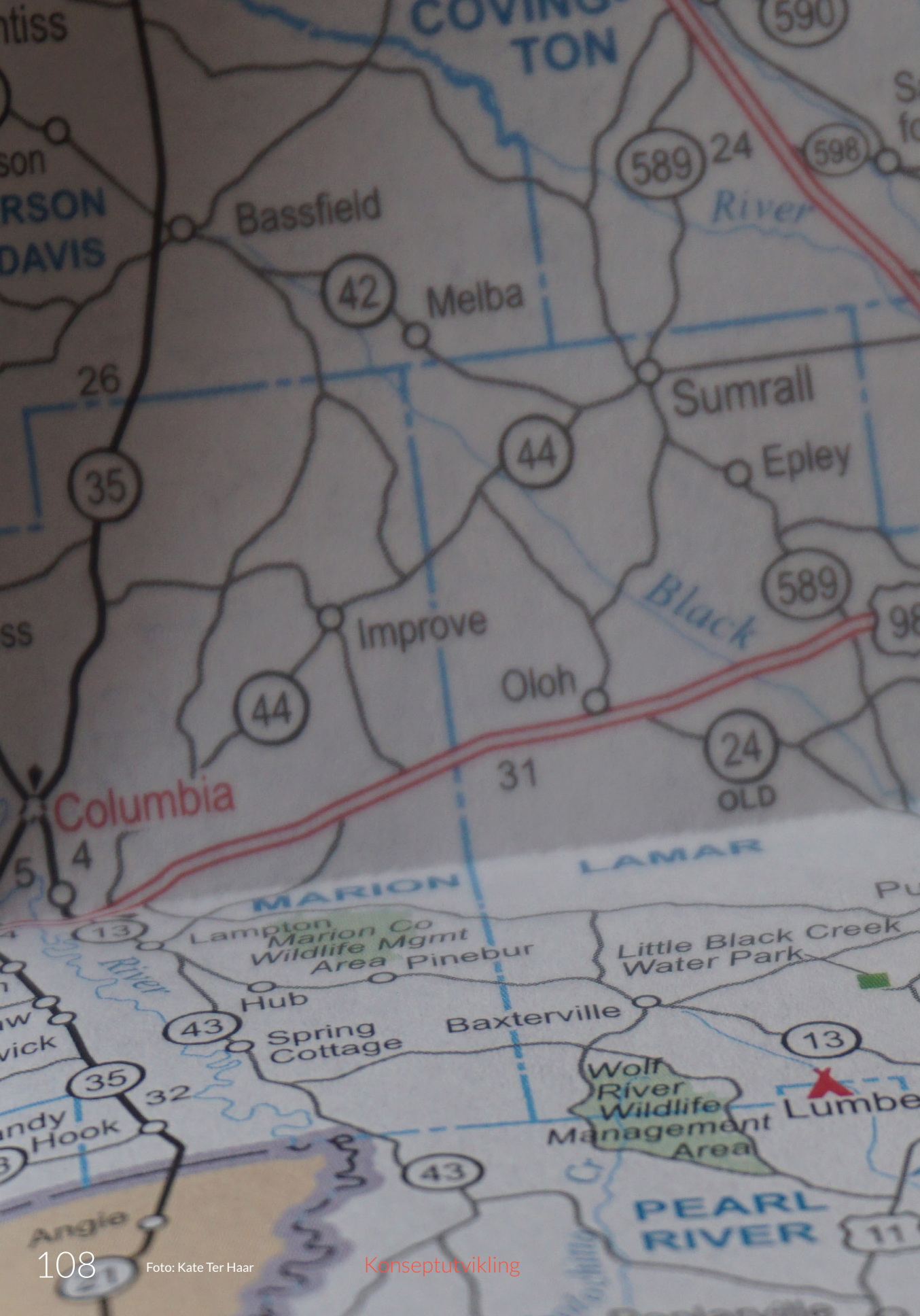
Minkenmetoden baserer seg på å oppdage, oppleve og vedlikeholde.

Bedriften skal oppdage hvor deres hindringer ligger, oppleve i hvilke situasjoner de oppstår, og vedlikeholde tiltakene for å fjerne hindringene.

Poenget med metoden er at bedriften skal komme frem til en løsning selv, ikke at de skal få utdelt en ferdig oppskrift. Hvis de

selv har funnet svaret på problemene vil de få mer eierskap til løsningen, og ha større tillit til at den fungerer.

De tre elementene er satt opp slik at de kan gjentas, slik at metoden blir en iterativ prosess med flere målinger og kartlegginger. Fremgang er en effektiv motivator, og etter som metoden foregår over lang tid er det viktig at bedriften føler og ser nytten av den.



KARTLEGGING



For å spesifisere hvilke kreative metoder hver enkelt bedrift kan ha nytte av, er det viktig å definere utgangspunktet.

Ettersom kreativitet er noe som oppstår individuelt, må man analysere den enkeltes behov for å vite om og hvordan kreativ opplæring bør foregå.

Flere og flere bedrifter velger i dag å benytte seg av personlighetstester i ansetelsesprosesser. Egne firma, som ofte består av organisasjonspsykologer, hyres inn for å utvikle og gjennomføre tester av mulige kandidater. Som regel foregår disse testene i flere omganger, og består både av egenutfylte spørreskjema og fysiske intervjuer. Alt for å komme fram til den perfekte kandidaten for en jobb. Disse testene er nøye satt sammen av profesjonelle, som også foretar analysen av resultatene i etterkant.

Dersom man vil øke kreativiteten i en bedrift, er det viktig å vite om forutsetningene for kreativitet er tilstede i bedriften.

Dersom disse ikke er tilstede må man vite konkret hvilke tiltak som kan innføres for å bedre status, og hvilke man ikke bør fokusere på. Det vil være vanskelig å implemen-

tere generelle kreative metoder dersom bedriften ikke legger til rette for kreativitet.

Man må dermed kartlegge motivasjon, ressursbehov og ønsker, og finne ut nøyaktig hvor skoen trykker. Hva er det som hemmer den enkelte i å arbeide kreativt?

Når dette er kartlagt, kan man begynne å konkretisere, og finne ut hva ledelse og kursing kan bidra med for å øke kreativiteten.

Jeg vil derfor utvikle en test, som hver enkelt i en bedrift kan utføre for seg selv. Den må oppleves nyttig, ikke som en måte for ledelsen å avsløre mangler eller svakheter. Den skal være en måte å lære mer om seg selv og sine behov, for å gjøre arbeidet lettere og friere. Når de ansatte opplever at de blir sett og hørt på eget nivå, vil de få større tillit til bedriften. Dette vil være motiverende for å legge inn et bedre arbeid og gi av seg selv i form av nye ideer og tanker. Testen vil vise hva den ansatte føler den mangler av ressurser og frihet, samt hva de bør fokusere på for å øke kreativiteten. Ledelsen vil også få et bilde av kulturen i bedriften, og hva som bør endres.

Grunnen til at testen bør utføres enkeltvis,

er for å øke ærligheten og styrke opplevelsen av at den er til deres egen nytte. Resultatet kan være anonymt, slik at fokus blir på det helhetlige bildet av bedriften - ikke enkelte ansattes problemer. Håpet er at dette vil føre til en åpen kommunikasjon, der ledelse og ansatte har samme mål: økt kreativitet.

Det er mange faktorer som spiller inn på kreativt arbeid. De fem viktigste er som nevnt tid, tillit, beslutningsfrihet, anerkjennelse og kunnskap. Motivasjonen for å være kreativ er avhengig av disse faktorene. Man må føle at man er kapabel til å løse en gitt oppgave på en god måte (kunnskap), man må vite at ens arbeid er viktig og respektert (tillit, anerkjennelse), og man må føle at man har ressurser til å gjennomføre et arbeid som kan være krevende (tid, beslutningsfrihet). I en test må disse fem måles for å kartlegge forutsetningene for kreativitet. Resultatet vil bidra til å definere utviklingsområder.

Endring i kreative prosesser krever konkrete tiltak, og det tar tid å etablere nye vaner.

Inspirerende kreativitetskurs kan fungere som et utgangspunkt, men man er avhengig av oppfølging og tilpasning for å kunne innføre metoder i eget arbeid. Dersom man inngår en kontrakt hvor utgangspunkt er kartlagt og konkrete tiltak bestemt, vil dette bedre arbeidet for ledere og medarbeidere.

I USA brukes kreativitetstester i forbindelse med opptak til såkalte "school for gifted children" ⁷⁶. Dette er noe som har kommet i løpet av de siste femti årene, i forbindelse med at kreativitet har blitt anerkjent som en del av generell intelligens. Der det tidligere kun ble fokusert på IQ-tester for å måle ferdigheter, har kreativitetsforskningen vist at kreativitet er essensielt for å kunne utvikle IQ.

De første kreativitetstestene baserte seg på evnen til å generere mange forskjellige ideer. Denne egenskapen ble ansett som synonym med kreativitet, og var bærende i kreativitetstesting i flere tiår ⁷⁷. I 1966 utviklet Ellis Paul Torrance "Torrance Test of Creative Thinking", eller TTCT, som ble så populær at den ble benyttet i 75% av alle studier av kreativitet blant skolebarn,

og 40% av alle studier av kreativitet hos studenter og voksne ⁷⁸. Flere senere tester baserte seg på TTCT, både i form av etteranalyse og valg av oppgaver. Mumford utviklet en test for å måle åtte grunnleggende prosesser i kreativt arbeid: 1: problemdefinisjon, 2: informasjonsinnhenting, 3: konseptvalg, 4: konseptkombinering, 5: idégenerering, 6: idéevaluering, 7: implementasjonsplanlegging og 8: løsningsovervåking. Kreativitetstestene ble altså evaluert etter disse kriteriene ⁷⁹.

De fleste testene inneholdt oppgaver hvor man skulle finne forskjellige bruksformer for dagligdagse objekter, tegne varianter av enkle geometriske figurer eller lage historier basert på tegninger. Dette uavhengig av om det var voksne eller barn som ble testet. Et interessant element ved dette er at små barn ofte fikk høyere score på disse testene, og tilsynelatende hadde friere tøyler når det kom til kreativ assosiasjon ⁸⁰. Etterhvert som man får grunnleggende kunnskaper gjennom skolegang og sosial oppvekst, utvikler man egne og felles regler for hva som er "lov å si" og hva som "ikke er lov". Disse reglene er til en viss grad ukjente for barn i barnehagealder, noe som gjør at de

raskere og mer naturlig tenker åpent rundt oppgaver de blir tildelt. Et barn har ingen problemer med å se for seg en fem meter lang binders, eller et hus bygget av aviser. En voksen vil derimot gå gjennom "er dette realiserbart"-filteret før de tar en avgjørelse. Likevel er det også en styrke å ha tilegnet seg kunnskap. Et kreativt potensial er noe små barn kan ha, men man er avhengig av ressurser og kunnskap for å kunne utvikle dette potensialet.

En person som har dyrket fram sitt kreative potensial vil være komfortabel med kreativitetstester, og føle full kontroll. I undersøkelser av hjerneaktivitet viste Martindale (1989) ⁸¹ at svært kreative personer hadde lav kortikal tenning (stressnivå i hjernen) når de gjennomførte kreativitetstester, og høy kortikal tenning når de gjennomførte intelligens tester. Mindre kreative personer hadde høy kortikal tenning ved gjennomføring av begge typer tester.

Det er argumenter både for og mot kreativitetstester. Enkelte forskere vil mene at en kreativitetstest er en selvmotsigelse, da man gjennom å begrense kreativiteten

til et sett målbare oppgaver som er like for alle, motarbeider nettopp det potensialet man forsøker å måle. Et dårlig resultat på en kreativitetstest trenger altså ikke være et tegn på lite kreativitet potensiale, det kan like gjerne være et tegn på at testen ikke passet den enkelte som ble målt. Dersom oppgavene oppfattes som meningsløse av den som tar testen, vil de få et mye dårligere resultat enn noen som oppfatter oppgaven som meningsfull. Selve testsituasjonen i seg selv kan oppfattes som skremmende og undertrykkende. Forskning viser at kreativitetstester foretatt i avslappede omgivelser, med fri tidsbruk, fikk langt høyere resultater enn tester foretatt i mer kliniske omstendigheter ⁸².

Fokus i mitt løsningsforslag ligger derimot ikke på å måle eksisterende kreativitet eller kreativt potensiale; Det handler om å finne

hva som må til for at en ansatt skal kunne øve opp og jobbe med egen kreativitet. Det som måles er ikke hvorvidt personen er kreativ, men hvilke restriksjoner og muligheter personen har i sitt daglige arbeid. Visse kriterier må ligge til rette for kreativt arbeid, og målet med min testing er å finne ut hvordan disse kriteriene er oppfylt per dags dato. Ut fra dette kan man forsøke å endre på arbeidssituasjonen, eller finne nye løsninger for samarbeid mellom ansatte og ledelse eller i gruppearbeid. Det vil også være enklere å få oversikt over hva som kan løses, og hva som må aksepteres slik det er. Dette vil igjen føre til en åpen kommunikasjon mellom ansatt og ledelse, og man kan jobbe med å akseptere elementer man ikke kan forandre.

76. G. Lemons, 'Diverse Perspectives of Creativity Testing: Controversial Issues When Used for Inclusion Into Gifted Programs', 2011, **77.** G. Lemons, 'Diverse Perspectives of Creativity Testing: Controversial Issues When Used for Inclusion Into Gifted Programs', 2011, **78.** G. Scott, L. E. Leritz, M. D. Mumford, 'Types of creativity training: Approaches and their effectiveness', 2004, **79.** G. Scott, L. E. Leritz, M. D. Mumford, 'Types of creativity training: Approaches and their effectiveness', 2004, **80.** G. Lemons, 'Diverse Perspectives of Creativity Testing: Controversial Issues When Used for Inclusion Into Gifted Programs', 2011, **81.** G. Lemons, 'Diverse Perspectives of Creativity Testing: Controversial Issues When Used for Inclusion Into Gifted Programs', 2011, **82.** G. Lemons, 'Diverse Perspectives of Creativity Testing: Controversial Issues When Used for Inclusion Into Gifted Programs', 2011

I samarbeid med Sara Nordvik, psykolog med arbeidspsykologisk testing og organisasjonspsykologi som arbeidsfelt, har jeg satt sammen en serie påstander. Denne typen analyse er basert på personlighetstester som brukes i ansettelsesprosesser. Påstandene spiller på de fem faktorene: tid, tillit, beslutningsfrihet, anerkjennelse og kunnskap. De ansatte rangerer påstandene på en skala fra 1 til 7, med mulighet for å svare at de ikke forstår påstanden eller synes den er irrelevant (alternativet '?'). Gjennomsnittstallet regnes ut for hvert av kriteriene, med negativ vektning på påstander med negativt utsagn (påstand 2, 9 og 11). Basert på disse gjennomsnittstallene vil den ansatte få en profil, hvor hver score for de fem faktorene fremgår i et radar chart. Radar chartet vil gi et bilde av status, og er en enkel måte å sammenligne flere analyser ved å legge dem over hverandre (mer om radar charts i neste delakapittel).

Selve analysen vil bestå av en enkel forklaringstekst, noen punkter for basisinformasjon, og tjue påstander. Helt til slutt har jeg satt inn noen oppfølgingsspørsmål, slik at respondenten kan fylle inn eventuell

ekstrainformasjon. Påstandene er knyttet til de fem kriteriene i følgende oppsett:

Tid: Påstand 1, 2, 3 og 20.

Tillit: Påstand 4, 5, 6 og 7.

Beslutningsfrihet: Påstand 8, 9, 10 og 11.

Anerkjennelse: Påstand 12, 13, 14, 15 og 16.

Kunnskap: Påstand 17, 18 og 19.

Oppsettet er som følger:

KARTLEGGING

Dette er en analyse for å kartlegge dine arbeidsforhold slik de er i dag. Basert på dette skal vi tilpasse løsninger og metoder til akkurat deg, slik at du kan få mest ut av egen arbeidstid og potensiale. For å kunne bruke kreative metoder er man avhengig av at visse kriterier ligger til rette, og det er status for disse vi skal kartlegge.

Det finnes ingen riktige eller gale svar i denne analysen, den er laget for at du skal få det beste ut av ditt arbeid. Det er viktig at du svarer ærlig, og resultatet vil kun bli benyttet til din fordel.

Analysen foregår slik:

Del 1: Grunnleggende info: Her fyller du inn egen informasjon. Dette vil bli brukt til statistikk, og for å sammenligne status innad i bedriften.

Del 2: Påstander: Denne delen inneholder 19 påstander, hvor du svarer på en skala fra 1 til 7, der 1 tilsvarer at du er helt uenig, 4 tilsvarer at du verken er enig eller uenig, 7 tilsvarer at du er helt enig, og ? viser at du ikke vet eller ikke synes påstanden er relevant.

Altså:



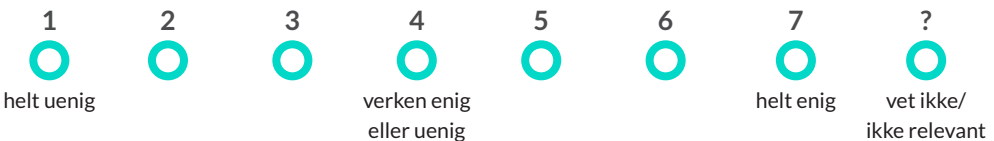
Del 3: Åpen tilbakemelding: Her kan du legge til kommentarer og tilbakemeldinger du har ønske om å ytre.

Kjønn: Kvinne Mann

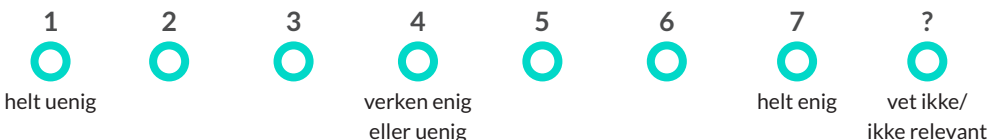
1. Jeg har nok tid til å gjennomføre arbeidsoppgavene mine.



2. Ledelsen legger press på meg til å bli ferdig i tide



3. Jeg disponerer arbeidstiden min selv.



4. Ledelsen har tillit til meg og min kompetanse.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

5. Mine kolleger har tillit til mine ferdigheter i jobben.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

6. Jeg har tillit til at ledelsen vil stå bak meg ved eventuelle problemer.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

7. Jeg får arbeide med oppgaver som passer med mitt kompetansenivå.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

8. Jeg har beslutningsfrihet i mine arbeidsoppgaver.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

9. Jeg må spørre om lov før jeg tar en avgjørelse.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

10. Jeg vet jeg vil bli støttet av ledelsen når jeg tar beslutninger.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

11. Vi bruker mye tid på å diskutere beslutninger som allerede har blitt tatt.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

12. Jeg får tydelige tilbakemeldinger når jeg har gjennomført en oppgave.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

13. Mine arbeidsoppgaver, innspill og initiativer er viktige for bedriften.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

14. Jeg får tilbakemeldinger på at jeg gjør en god jobb.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

15. Jeg er flink til å rose mine kolleger.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

16. Det er et miljø for åpne tilbakemeldinger på min arbeidsplass.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

17. Jeg vet hvordan jeg skal skaffe informasjon jeg måtte behøve for å løse en oppgave.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

18. Det er åpent for å be om hjelp fra andre på min arbeidsplass.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

19. Jeg har nødvendig kompetanse for å løse oppgaver og håndtere problemer på min arbeidsplass.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

20. Jeg hjelper mine kolleger med å fullføre oppgaver dersom de får dårlig tid.

1	2	3	4	5	6	7	?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helt uenig			verken enig eller uenig			helt enig	vet ikke/ ikke relevant

Åpen tilbakemelding:

Hva er det viktigste din arbeidsplass må gjøre for å legge til rette for dine selvstendige arbeidsprosesser?

Hva savner du fra ledelsen i din arbeidshverdag?

Hva mener du selv du må bli bedre på?

Hva mener du dine kolleger må bli bedre på?

RADAR CHARTS

Resultatene fra kartelggingen bør presenteres på en oversiktlig, lettforståelig måte. Det bør være enkelt å sammenligne flere resultater, og samtidig enkelt å sammenligne resultater i flere dimensjoner over tid. En god måte å løse dette er å bruke såkalte radar charts. Radar charts er en grafisk fremstilling, som har fått navn etter sin likhet med radarskjermer⁸³. De kalles også spider web diagram, etter sin likhet med edderkoppnett. Generelt består de av fem eller flere kategorilinjener ut fra et sentrum, med flere nivålinjer trukket mellom disse kategorilinjene (fig. 1). Resultater måles for hver av de fem kategoriene, som gir et punkt på en av nivålinjene. Deretter trekkes linjer mellom disse punktene, som sammen former en figur (fig. 2). Figuren gjør det enkelt å se mønsteret i resultatet, og det er også enkelt å legge flere figurer over hverandre for å sammenligne flere resultater (fig. 3).

Denne sammenligningen kan brukes for å se generelle tendenser innad i en bedrift, i et team, eller for ett individ over tid. Radar charts vil også være en god måte å vise til ideelle figurer, og hva man mangler for å nå

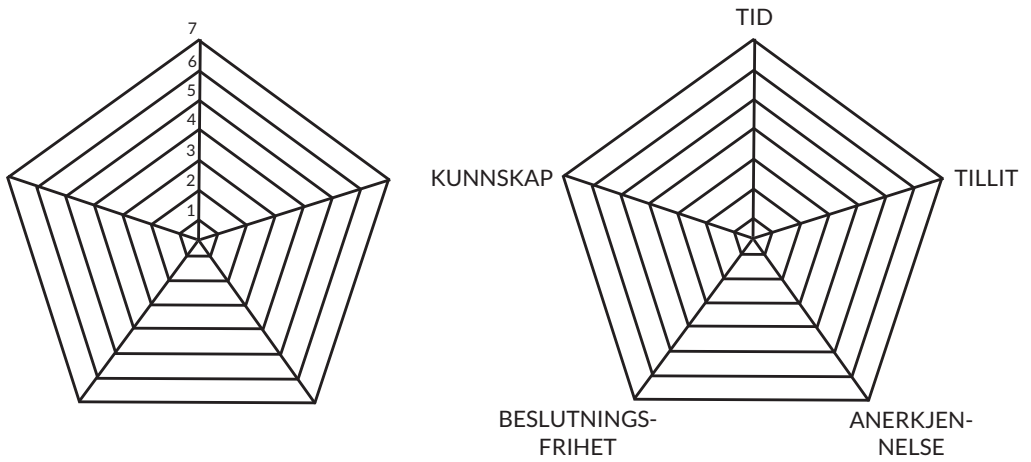
bedriftens mål.

Når man leser statistikk eller får presentert grafer, kan det være vanskelig å forstå alle variablene eller se et mønster i presentasjonen. Radar charts vil gi et umiddelbart bilde av status, og er en mer effektiv måte å vise mye data gjennom ett bilde enn for eksempel søylediagrammer⁸⁴.

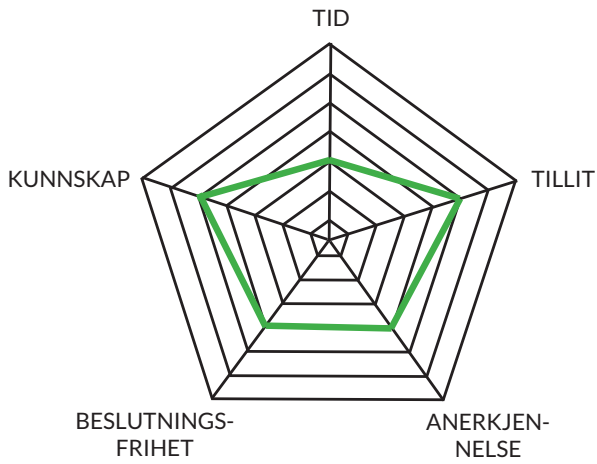
The American Society for Quality definerer radar charts som "en graf med flere skalaer for å rapportere egenvurdert kunnskap eller kompetanse, ofte over tid"⁸⁵, hvilket er nettopp det jeg ønsker å gjøre med kartleggingen.

Med radar charts vil man også kunne vise til tendenser og problemer i bedriften uten å fremheve enkeltpersoner. Ledelsen i bedriften vil kunne motta en anonym oversikt over de ansattes resultater, noe som vil gjøre det enklere å ta tak i overordnede problemer heller enn å fokusere på én og én ansatt. Jeg mener dette vil være til hjelp for en åpen dialog rundt forandringer som kreves i bedriften, og åpne for ærlighet og tillit mellom ansatte og ledelse.

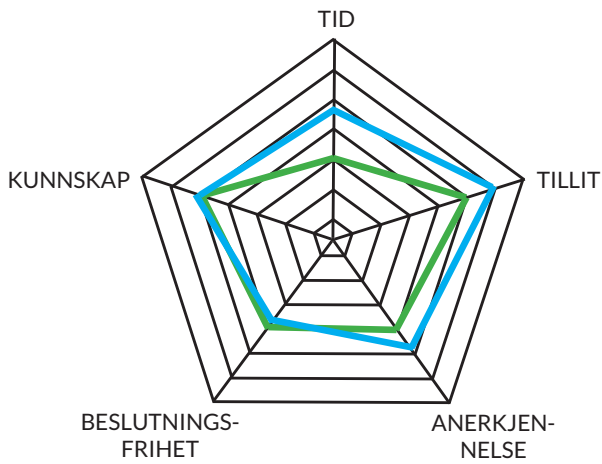
⁸³. H. Mosley, A. Mayer, *Benchmarking National Labour Market Performance: A Radar Chart Approach*, 1998, **84**. M. J. Saary, 'Radar plots: a useful way for presenting multivariate health care data, 2008, **85**. D. Kaczynski, L. Wood, A. Harding, 'Using radar charts with qualitative evaluation - Techniques to assess change in blended learning', 2008



Figur 1



Figur 2



Figur 3

4

Minkenmetoden

Workshop	124
Steg 1: Utgangspunkt	126
The 5 whys	128
Steg 2: Diskusjon	130
Steg 3: Tiltak	132
Egentrening	134
Veiledning	136
Prosessens varighet	138
Å etablere vaner	140
Tips&triks	142

WORKSHOP

Etter at man har foretatt en kartlegging av status for bedriften med tanke på de fem kriteriene, skal det gjennomføres en workshop.

Workshopens deltakere kan være hele bedriften eller interne avdelinger, men poenget er at det skal være en samling av ansatte med ulike stillinger i bedriften.

Det er viktig at ledelse og ansatte deltar på lik linje i workshopen, slik at alles synspunkt og behov blir belyst.

Workshopen varer en dag, og settes opp så raskt som mulig etter at målingene er foretatt.

Poenget med workshopen er å skape en åpen diskusjon rundt bedriftens kreativtetsbremsere, hvor man konkretiserer situasjoner og holdninger som bidrar til dette. Bedriften skal med dette lære seg å se hindringene når de oppstår, samt få øvelse i å finne løsninger eller alternative måter å jobbe på for å komme forbi hindringene.

Ofte oppstår misforståelser og usikkerhet ved dårlig eller mangelfull kommunikasjon, og det er derfor viktig at deltakerne er ærlige og tar ansvar for egne holdninger og

standpunkt i workshopen.

Problemområder som dukker opp skal tas seriøst, men ikke dveles ved. Det handler om å lære seg å finne løsninger, og stoppe de vanskelige situasjonene før de får utviklet seg til et problem.

Workshopen består av tre steg, som jeg vil gå gjennom hver for seg.

STEG 1: UTGANGSPUNKT

Å SE DEN ENKELTE

Første steg handler om å se enkeltpersonene.

Her skal det konkretiseres hva som er den enkeltes største utfordring på jobb, både alene og i samarbeid med andre.

Det gjelder å komme til kjernen av problemet, slik at ingen går fra workshopen uten å føle at man har fått påpekt det man sliter med.

Ut fra et belyst problem fra den aktuelle deltakeren jobber man seg inn mot kjernen av problemet ved å bruke en teknikk kalt "The 5 whys", hentet fra boken *This is service design thinking*⁸⁶. The 5 whys blir beskrevet i neste delkapittel.

Når man har funnet bakgrunnen for problemet, skal man komme frem til tre konkrete tiltak for å bedre situasjonen. Ett fra deltakeren selv, ett fra ledelsen, og ett fra deltakerens kolleger.

Flere løsninger gir flere muligheter, i tillegg til at det gir et bilde av de andre deltakernes synspunkter. Ved å finne en løsning på en

annens problem, blir man nødt til å sette seg selv i deres situasjon og ta problemet på alvor.

Dette kan belyse holdninger og oppførsel som kanskje oppleves problematiske uten at de er ment å være det.

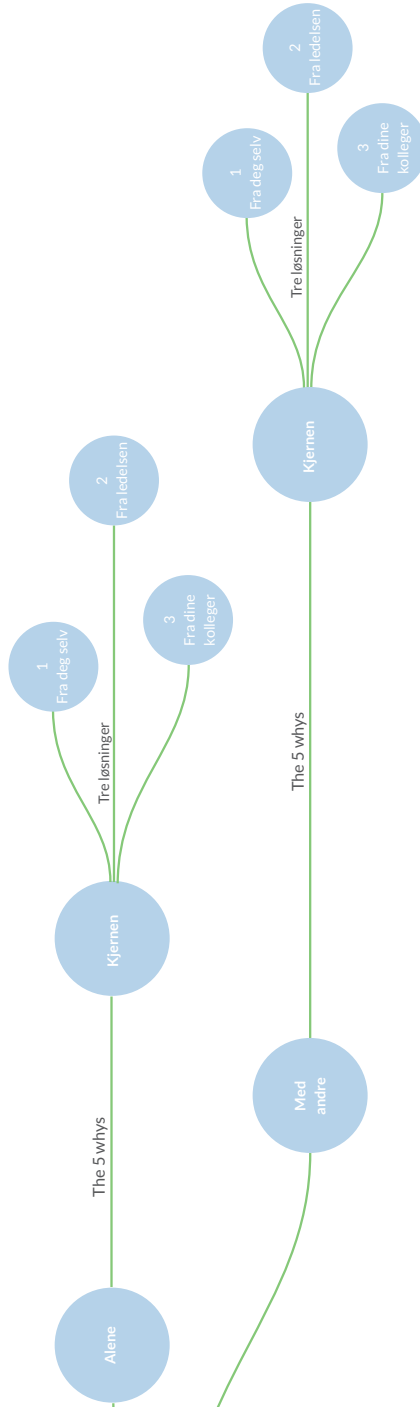
Løsningene man kommer frem til skal både bero på innsats fra den aktuelle deltaker og de andre involverte, på bakgrunn av deres rolle i bedriften.

Problemene og løsningene skrives på post-it-lapper, og festes i de aktuelle sirklene.

86. J. Schneider, M. Stickdorn (red.), *This is service design thinking*, 2014



Hver enkelt deltaker:
Hva er din største utfordring på jobb?



THE 5 WHYS

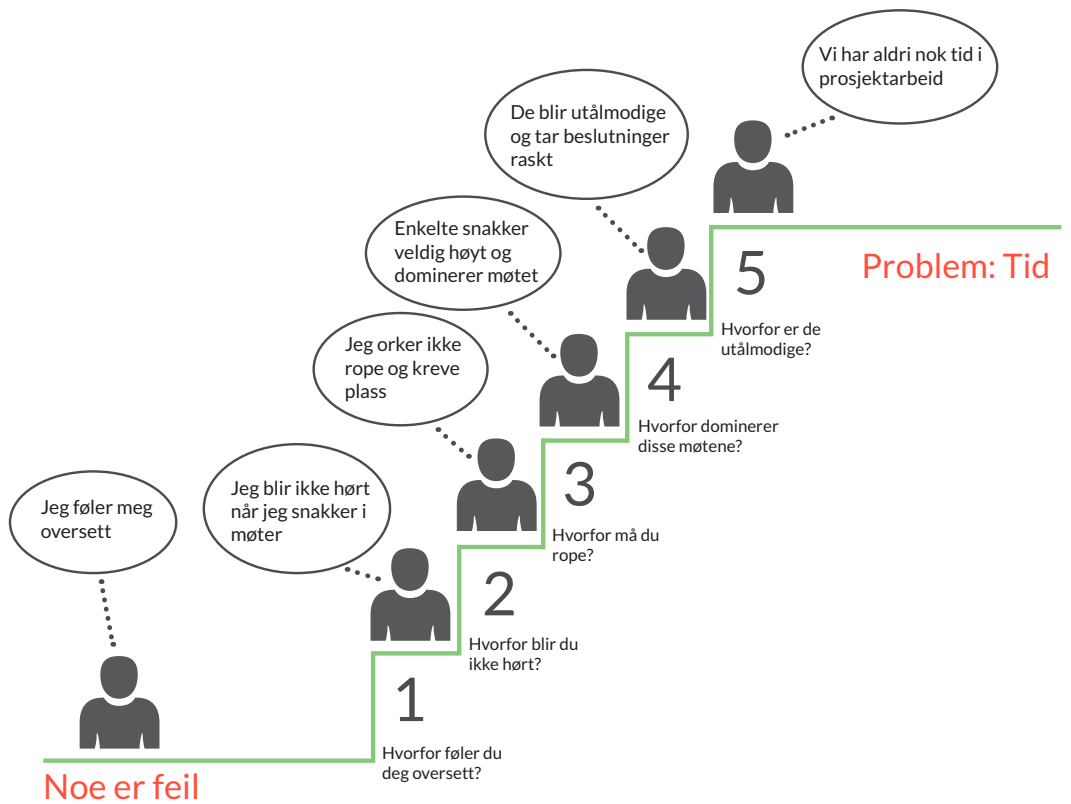
The 5 whys går ut på at man tar et utgangspørsmål, og spør fem ganger hvorfor det er slik. Hvert nye spørsmål følger svaret på det forrige spørsmålet. Tanken er at man ved å spørre fem ganger vil komme dypt nok inn i problemet til å kunne finne en konkret løsning. Ikke for langt vekk fra det opprinnelige problemet, men heller ikke for kort til å komme frem til bakgrunnen for problemet.

Et eksempel er det illustrerte problemet på neste side.

Her er utgangspørsmålet at personen føler seg oversett. Deretter følger fem spørsmål som baserer seg på svarene personen gir, og fører prosessen til det egentlige problemet: tid.

Mulige løsninger for denne situasjonen kan være at personen alltid melder inn en sak til hvert møte, som det settes av tid til at han/hun kan ta opp. Kollegene kan være bevisste på å spørre personen om dens tanker i møter, og ledelsen kan passe på å styre møtene slik at alle får kommet med sine synspunkter.

En bedrift vil alltid bestå av mange forskjellige personligheter, men alle har rett til å føle seg som en ressurs for bedriften og få sine synspunkt hørt. Dette er noe hver enkelt ansatt har ansvar for.



STEG 2: DISKUSJON

FINN LØSNINGENE

Steg 2 baserer seg på resultatene fra kartleggingen. Ut fra hvordan status ble målt, ser man på kriteriene som hadde størst hindringer og altså trenger mest bearbeiding.

Det kan hende enkelte av disse områdene kommer overraskende som problemområder for bedriften, og det er derfor viktig å konkretisere hvilke situasjoner det siktes til slik at alle skal forstå hvorfor målingen ble slik den er.

Dette er en øvelse i å se hvilke situasjoner som hemmer kreativitet utviklingen, for så å kunne finne gode løsninger for å komme videre.

Deltakerne skal diskutere tilfeller de husker hvor det aktuelle kriteriet har vært et problem, for så å finne tre mulige løsninger på situasjonene. Et eksempel på en problem-situasjon for kriteriet anerkjennelse kan være "Temaet fikk i havn et prosjekt for en ny kunde i forrige uke, men det var ingen som gav oss noe respons på at vi hadde gjort en god jobb".

De tre løsningene skal være én fra de ansatte, én fra ledelsen, og én som er en kombinasjon av de to. Dette gjøres for

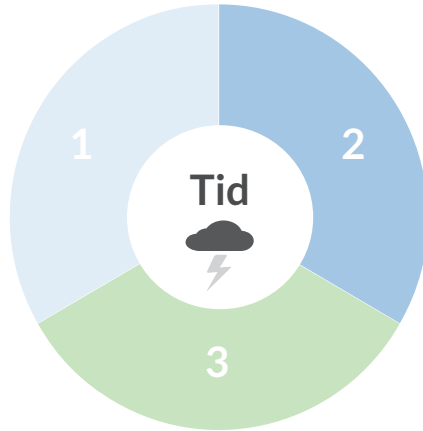
å styrke samarbeidet mellom ledelse og ansatte, og forsøke å skape forståelse for de andres synspunkt.

Samarbeid er som nevnt en essensiell faktor for positiv utvikling i en bedrift, og godt samarbeid fordrer både tillit, anerkjennelse og kunnskap. Det er spesielt viktig at ledelse og ansatte får en god og åpen kommunikasjon, slik at begge problemer blir tatt på alvor og forsøkt løst.

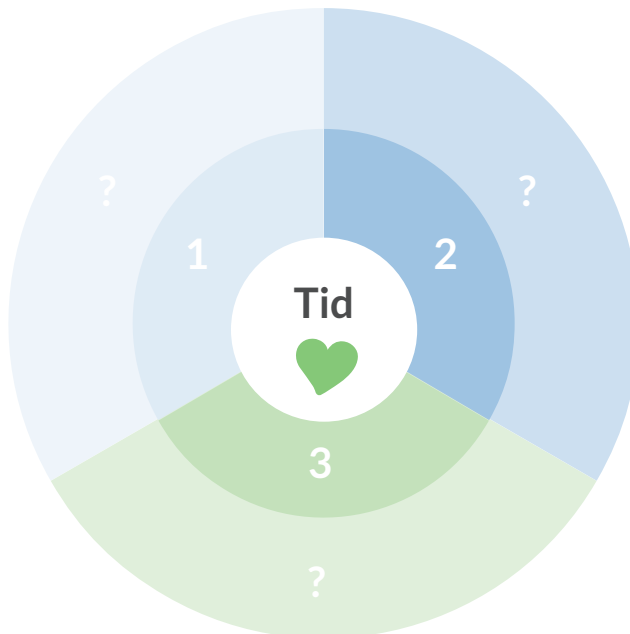
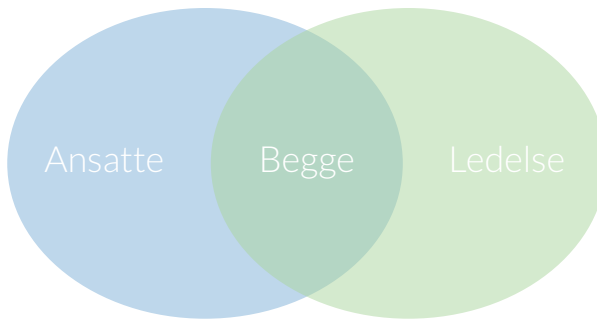
Deretter skal man finne tre konkrete tilfeller hvor det aktuelle kriteriet har fungert godt, og påpeke hvorfor nettopp dette fungerte. På denne måten øver de seg i å se hva de bør fokusere på, og hva som fungerer best for akkurat deres arbeidssituasjon.

Proessen gjentas for alle kriteriene som ble belyst i kartleggingen, helt til man har et helhetlig bilde av hvilke fokusområder de bør rette seg mot.

Også her skal de aktuelle situasjonene skrives på post-it-lapper, og klistres på de inndelte områdene i sirkelene.



Tre løsninger



STEG 3: TILTAK

ANSVARSFORDELING

Siste del av workshopen er ansvarsfordelingen. **Her skal de finne ett hovedtiltak for å bedre status for hvert av kriteriene de har gjennomgått.**

Deretter skal hver enkelt deltaker konkretisere sin oppgave for å gjennomføre dette tiltaket.

Dette blir hjemmeleksen til deltakerne, en oppgave de skal ta med seg i egentreningsfasen.

Oppgaven bør være helt kokret, og formulert i en setning. Dette for å gjøre oppgaven overkommelig og klar, og for at deltakerne skal kunne huske den gjennom hele neste fase.

Et eksempel kan være "Jeg skal si noe positivt om mine kollegers arbeid gjennom uken hver fredag i lunsjen".

Oppgaven skrives på en nøkkelhank hver deltaker får utdelt. Denne skal de ha på knippet helt til neste workshop. Den vil fungere som en påminnelse gjennom arbeidsdagen, slik at oppgaven ikke forsvinner inn i mengden av andre arbeidsoppgaver de har.

Her skal det viktigste tiltaket noteres på en lapp, og festes i midten av den aktuelle krit-

eriesirkelen (hvit sirkel). Rundt dette skal de enkeltes oppgaver plasseres på lapper (blå sirkel).

Bedriften skal komme frem til disse oppgavene selv, men workshopveilederen kan bidra med eksempler dersom deltakerne har vanskelig for å konkretisere oppgaveformuleringen. Oppgavene skal være relativt enkle å gjennomføre, og bør derfor være konkrete.

Eksempler avhenger av hvilke situasjoner som oppleves vanskelige, men noen generelle pekepinner kan være som følger:

"Jeg skal være ærlig med meg selv og min leder når jeg planlegger ukens tidsfordeling hver mandag."

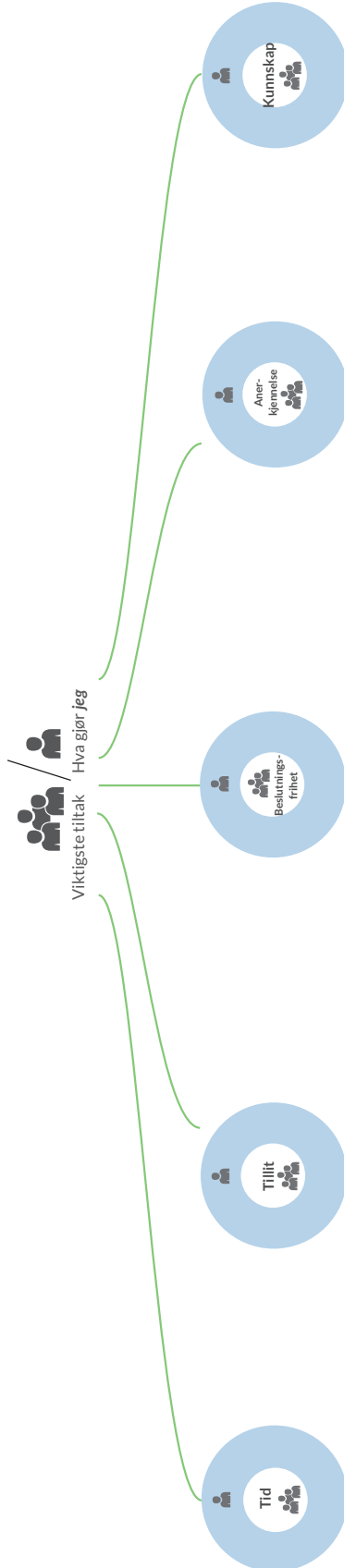
"Jeg spørre hvordan mine ansatte ligger an tidsmessig under lunsjen hver fredag, og legge opp uken etter basert på deres behov".

"Jeg skal planlegge prosjektene slik at de viktigste oppgavene blir fordelt jevt i gruppen"

"Jeg skal smile til alle på kontoret om morgenen"

"Jeg skal be en nyansatt om hjelp"

"Jeg skal finne noe positivt å si om alle mine kolleger i løpet av uken".



EGENTRENING

Perioden etter workshopen, egentreningen, er den viktigste. For å kunne forbedre status for de fem kriteriene og dermed legge til rette for økt kreativitet i bedriften, må bedriften legge ressurser og innsats i forbedringene.

Det er her de skal venne seg til å samarbeide om problemer, øke tilliten og åpenheten, og gå sammen om det felles målet.

For at tiltakene de har bestemt skal få feste og utvikle seg i bedriften, må hver enkelt ta ansvar for det de kan bedre.

Bedriften bør ha jevnlig møter i løpet av egentreningsfasen, hvor de snakker om progresjonen og om mulige problemer som kan ha oppstått. Disse møtene er også en gylden mulighet til å dele ideer og tanker rundt arbeidsdagen generelt, for med det å fremme en kultur som oppmuntrer til åpenhet og ideutvikling.

Etterhvert kan møtene utvikle seg til å bli rene idémøter, hvor man samler gode ideer og fordeler ansvar for at ideene skal settes i system.

Som en del av egentreningen får alle involverte utdelt en nøkkelhank, hvor de skal skrive oppgaven de har tatt ansvar for i egentreningsfasen. Denne vil fungere som en situasjonspåminner, slik at de husker å inkludere oppgaven i arbeidshverdagen.

Nøkkelringen er valgt fordi den er noe de ser ofte, uten at den blir en masete påminnelse.

Ved neste workshop vil de få en ny nøkkelring, hvor en ny oppgave blir notert.



VEILEDNING

For at metoden skal fungere optimalt trenger bedriften en del veiledning. Ikke i form av regler og oppskrifter, som tidligere nevnt skal bedriften skape disse selv.

Veiledningen bør fungere som et opmuntrende dytt i riktig retning, som gir bedriften trygghet på at de skal klare å jobbe godt på egenhånd.

Veiledningen foregår hovedsaklig under workshopen, der en workshopleder setter i gang diskusjoner og bidrar med eksempler dersom noe er uklart. Det er viktig at bedriften forstår hvordan prosessene fungerer, slik at de opplever dem som nyttige og ikke bare "nok en tidstyv de må gjennom".

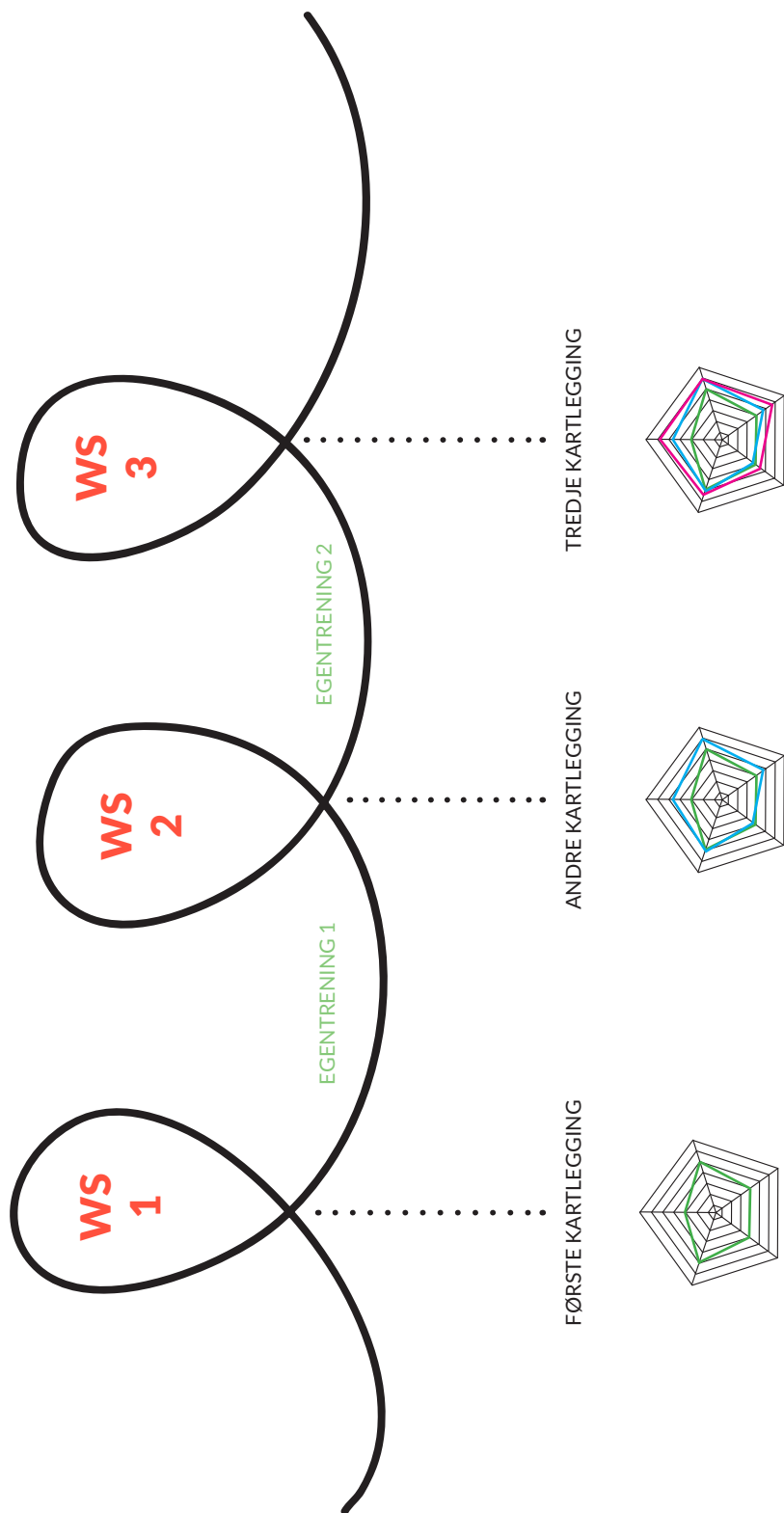
I egentreningsfasen kan veilederen hjelpe bedriften dersom det er behov, men de skal hovedsaklig føle at de klarer seg godt på egenhånd.

PROSESSENS VARIGHET

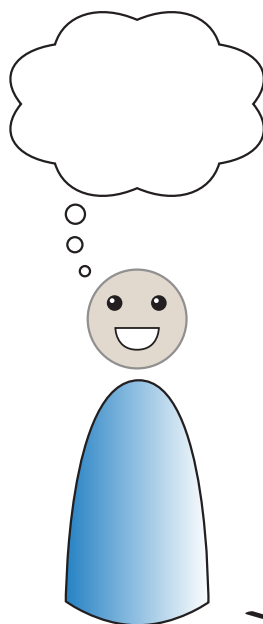
Minkenmetoden er iterativ prosess, hvor man bruker målinger underveis for å bestemme fremgang.

Metoden består av tre målinger, to workshoper og to egentreningsperioder. På denne måten får bedriften god tid til å la de nye teknikkene få feste, og man kan bruke tiden til å se om målingene viser fremgang. Ved andre måling har kanskje nye problemområder oppstått, og man har fått et nytt syn på mulige løsninger. Ved å sammenligne resultatet av figurene på de to målingene, ser man raskt om noe har endret seg.

Egentreningsperiodene varer mellom 1-2 måneder, avhengig av bedriftens behov. Grunnen til at metoden går over såpass lang tid, er at metodens mål er å endre vaner og tankesett i bedriften. Dette krever øvelse, og mye tid. For å effektivt implementere nye holdninger må man se på langvarig utvikling, sammenligne resultater, og gjøre flere forsøk på å endre negative strukturer. Dette er ikke gjort på en helg. Det krever mer innsats og ressurser, men gevinsten er desto høyere.



Å ETABLERE VANER



For å øke kreativiteten i en bedrift som tradisjonelt ikke har fokusert på kreativitet, må man endre tanke settet og kulturen i bedriften.

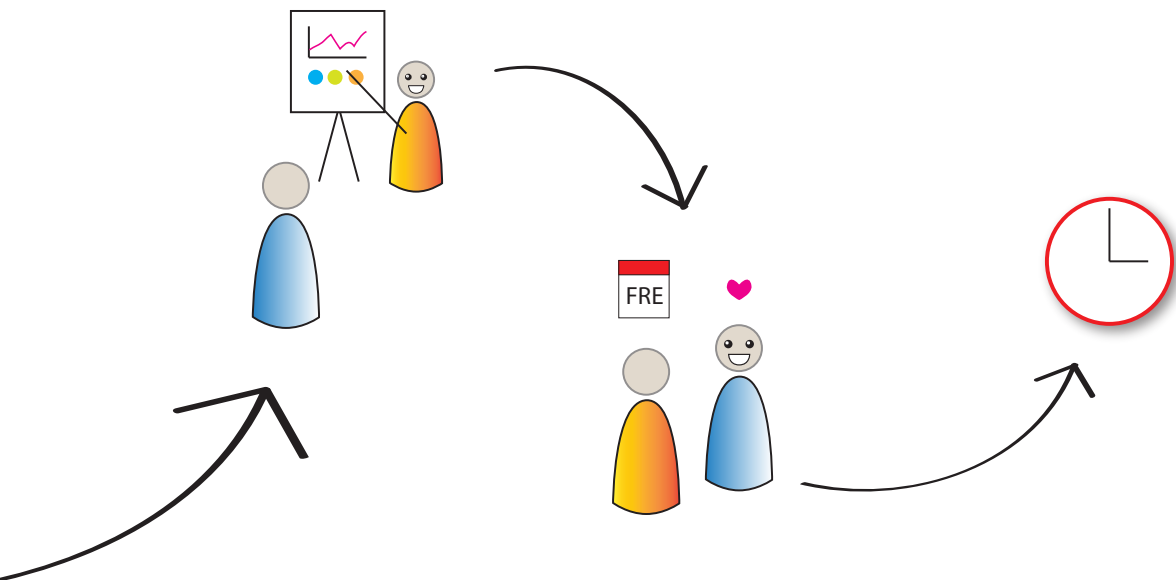
Kreativitetskurs og gode kreativitetsteknikker kan fungere som inspirasjon og engasjere de ansatte til en viss grad, men det skal mer til for å implementere kreativt tanke sett enn et todagerskurs. For å oppnå dette må man etablere nye vaner, slik at kreativitet og grunnlaget for kreativitet blir en naturlig del av det daglige arbeidet. Vaner kan beskrives som innlærte tilbøyeligheter til å gjenta tidligere respons-er⁸⁷.

Litt enklere beskrevet er vaner det du gjør fordi du har gjort det før. Studier fra 2002 og 2005⁸⁸ viser at 45% av våre daglige gjøremål gjentas på akkurat samme sted hver dag. Altså er nesten halvparten av alt vi foretar oss basert på vaner. Vanene har vi dannet etter å ha observert sammenhenger mellom våre aksjoner og reaksjonene de

skaper rundt oss. Noen av disse oppstår nærmest ubevisst, men ofte er de et resultat av bevisst læring. Med det menes at de første gangene vi utfører en handling, er det med et bestemt mål i tankene. Etterhvert som handlingen utføres mange nok ganger, blir målet noe mer utydelig, og man kan ende opp med å utføre handlingen bare fordi man "alltid gjør det". Et eksempel fra mitt eget liv er hårstrikken jeg alltid har rundt håndleddet. En gang klippet jeg meg helt kort på håret, men jeg fortsatte å ha strikken rundt hånda i lang tid etterpå, fordi det følte trygt og velkjent.

For å danne en ny vane må man altså begynne med et mål. Men studier⁸⁹ har vist at det ikke er likegyldig hvordan dette målet formes. For å effektivt innføre nye vaner, må man konkretisere målet i konkrete, tilgjengelige tiltak. Dersom, for eksempel, målet er å komme i bedre form, kan det ikke formuleres som "jeg skal trene mer". Du oppnår mer sannsynlig suksess hvis du tenker

⁸⁷. W. Wood, D. T. Neal, 'A New Look at Habits and the Habit-Goal Interface', 2007. ⁸⁸. W. Wood, D. T. Neal, 'A New Look at Habits and the Habit-Goal Interface', 2007. ⁸⁹. R. W. Holland, H. Aarts, D. Lagendam, 'Breaking and creating habits on the working floor: A field-experiment on the power of implementation intentions', 2006. ⁹⁰. P. Lally et al., 'How are habits formed: Modelling habit formation in the real world', 2010



“jeg skal ta på meg løpesko og dra ut hver tirsdag og torsdag etter jobb”. Dette kalles gjennomføringsforutsetninger (implementation intentions), som spesifiserer hvor, når og hvordan en handling skal utføres. På den måten kobles oppførselen din til situasjonsbaserte signaler, hvor disse direkte påvirker dine reaksjoner. I eksempelet over kan dette være for eksempel løpeskoene i gangen eller det at kalenderen viser tirsdag eller torsdag. Å bestemme slike gjennomføringsforutsetninger skaper sterke mentale koblinger mellom situasjoner og oppførsel. Dette bedrar til å øke sannsynligheten for at handlingen gjentas over tid. Tid er igjen et essensielt element i det å etablere nye vaner: en studie fra 2009⁹⁰ viste at det gjennomsnittlig tar 66 dager å etablere en ny vane.

For å forandre tankesett og etablere nye vaner, må man altså ha konkrete mål, og sette av nok tid til innføringen. Man må planlegge helt bevisst, noe som krever større investering enn å sende hele bedriften på et helgekurs i kreativitetsteknikker.

Med utgangspunkt i bedriftens forutsetninger og behov, må man legge en konkret plan med situasjonsbaserte handlinger, og følge godt med etter hvert som handlingene blir en del av arbeidsdagen.

TIPS&TRIKS

Jeg ville opprinnelig bidra til at bedriften skulle bedre status for kriteriene de sliter med, gjennom å gi dem noen triks som kan hjelpe i de forskjellige tilfellene. Jeg har samlet disse i appendiksen, da jeg bestemte meg for å ikke inkludere dem i metoden.

Poenget med metoden er som sagt at bedriften selv skal komme frem til løsninger. Jeg vil ikke gi dem en oppskrift, selv om de kanskje tror det er det de trenger.

En oppskrift er skapt av noen andre, med helt andre problemer, og vil ikke nødvendigvis fungere godt for den aktuelle bedriften. Triksene kan heller legges til som en nødløsning, dersom bedriften mot formodning ikke klarer å finne løsninger på egenhånd. Workshopveilederen kan ha disse i bakhånd under workshopen, og bruke dem som små dytt i riktig retning dersom deltakerne står helt fast.

Jeg vil legge vekt på hvor viktig det er at bedriften finner egne løsninger. Disse løsningene vil være basert på deres egen erfaringer og kunnskap, og vil derfor være perfekt tilpasset akkurat dem. Det er ikke

tilfeldige tips fra andres erfaringer.

Det finnes uendelige mengder tips på nettet for hvordan man kan bedre hverdagen og gjøre livet enklere. Men det som faktisk kan gjøre en endring, er å analysere seg selv og sine prosesser, og finne ut hva man er i stand til og har behov for på egenhånd. Det er nettopp det skaperne av disse triksene har gjort, det er derfor de mener triksene fungerer såpass godt.

5

Veien videre

Testing av metode	146
Fordeler og ulemper	148
Hvorfor valgte jeg slik?	150
Resultater	152

TESTING AV METODEN

Videreutviklingen av denne metoden er avhengig av testing. Jeg skulle helst vært gjennom en testperiode allerede i løpet av masteren, og det er to hovedårsaker til at dette ikke ble gjennomført.

For det første kom jeg fram til den endelige metoden etter en lang prosess hvor jeg satte meg inn i teori og etterhvert kom fram til den løsningen jeg sitter med i dag. På tidspunktet hvor jeg hadde en metode å teste, var det ikke nok tid igjen av masteroppgaven til å gjennomføre testingen.

For det andre har jeg lagt opp metoden slik at den har en varighet på mellom fire og seks måneder. Metoden er avhengig av å måle fremgang, og den krever mye tid. For at resultatet av testingen skal være relevant, må altså testingen foregå over flere måneder. Dette ble det ikke tid til.

Jeg er i samtaler med firma som ønsker å teste metoden. Slik jeg ser det gjøres dette best ved å gjennomføre en reell brukssituasjon av metoden, hvor testing og iterasjon foregår underveis i utprøvsperioden. Avhengig av bedriftens behov og resultater, vil jeg se hvordan metoden kan tilpasses og justeres etterhvert som bedriften tar den i bruk.

Dersom metoden skal ha ønsket effekt, er det essensielt at bedriftenes ledelse ser verdien av den og tar ansvar for at metodens tiltak gjennomføres. Jeg må derfor undersøke hvilke tilnæringsmåter som fungerer best overfor ledelsen i de aktuelle testbedriftene. Ledelsen må fungere som ambassadører for metoden.

Det er også viktig at alle involverte føler de har nytte av metoden, og at den ikke oppleves som en ad hoc-løsning ledelsen påtvinger bedriften. Det handler om å endre bedriftens kultur til å bli mer givende for både ledelse, ansatte og kunder, og for at dette skal fungere må alle de involverte være ombord.

Metoden er utformet slik at den skal kunne tilpasses forskjellige bedrifts-strukturer og fagfelt. Jeg tror den vil gjennomgå flere forbedringer etter å bli testet, og at den etterhvert kan anta en struktur som vil passe de aller fleste bedrifter. Dette vet jeg selvsagt ikke før metoden testes, men ettersom metoden er bygget på blant annet observasjoner av en typisk bedrift som har behov for metoden, tror jeg dens oppsett vil fungere som et godt utgangspunkt for iterasjon.

FORDELER OG ULEMPER

Ettersom metoden åpner for ærlig kommunikasjon og direkte tilnærming til problemer, kan det oppstå noen uventede problemer. Tema som diskuteres kan oppleves ubehagelig, dersom noen føler seg misforstått eller opplever at de blir en syndebukk for andre.

Det kan også hende at de ansatte ikke føler de kan være helt ærlige dersom ledelsen er tilstede, da de kan være usikre på hvordan ledelsen vil reagere på problemområdene de tar opp.

Hvis bedriften opplever at de ikke klarer å finne løsninger på problemene som oppdages, kan dette oppleves som et tilbakeslag.

Det er derfor viktig å ha fokus fremover, og ikke dvele unødvendig lenge ved de enkelte problemene.

Som i ethvert gruppearbeid, kan det hende noen enkeltpersoner dominerer diskusjonene, og dermed får større råderett over resultatet enn de andre som deltar. Dette er viktig å unngå. Workshopveilederen bør ha oversikt over hvem som mer naturlig leder samtalen, og uten å bremse disse sørge for at alle får sagt sitt syn på temaene som tas opp. En bedrift vil alltid bestå av en blanding mennesker med forskjellig uttrykksbehov og grad av ekstroversjon, men det å rope

høyest skal ikke være den eneste faktoren for at man for uttalt seg.

Det er svært viktig at kartleggingen består av ærlige svar. Dersom svarene preges av det de ansatte tror ledelsen vil høre, vil dette gi et feilaktig bilde av bedriftens status, noe som igjen vil lede workshopen i feil retning. En mulighet for å løse dette er å la kartleggingen være anonym, slik at resultatet kan være mest mulig realistisk uten at noen føler de må forsvare tilbakemeldingene de har gitt. Problemene som oppdages er for bedriften i sin helhet, ikke enkeltpersoner.

På den annen side kan det å ta opp uløste problemer styrke samholdet i bedriften, da både ansatte og ledelse får et klarere bilde av hverandre. En mer åpen kommunikasjon, samt økt fokus på vanskelige områder, kan bedre arbeidsmiljøet i bedriften. Dette vil igjen føre til lavere sykefravær, mindre stress, og mer oversiktlige arbeidsforhold. Et bedre forhold mellom ledelse og ansatte vil styrke bedriften, både internt og i forhold til kunder. En sterkere bedrift vil også stå stødigere konkurransmessig, noe som kan føre til økt inntjening for bedriften.

Målet med metoden er å øke samarbeidet og styrke kompetansen, for med det å øke kreativiteten.

Ettersom bedriften jobber seg gjennom hindringene i de fem kriteriene vil bedriftskulturen bedres, og dermed også strukturen i bedriften. Klarere kommunikasjon gir mer oversiktlige arbeidsforhold, og større tillit til ledelsen.

HVORFOR VALGTE JEG SLIK?

Gjennom hele masterarbeidet har målet mitt vært å utvikle en metode som har som mål å øke kreativiteten i bedrifter som ikke utnytter sitt kreative potensial.

Gjennom å undersøke hva kreativitet er og hvilke behov og ressurser som ligger bak kreativt arbeid, kom jeg frem til at det ikke finnes en snarvei til kreativitet.

For å øke kreativiteten må man først og fremst bygge opp en kjerne, en kultur som fremmer motivasjon.

Ettersom det har vist seg at denne kjernen bygger på de fem kriteriene tid, tillit, anerkjennelse, beslutningsfrihet og kunnskap, bør utgangspunktet for kulturforbedringen være å finne ut om disse kriteriene finnes i bedriften. Hvis det viser at de ikke gjør det, må det jobbes for å forsterke dem og løfte dem fram. Denne tankegangen førte meg til en form for kartlegging av de fem kriteriene, for å vite hvilket utgangspunkt man må jobbe ut fra.

Etter en kartlegging vil et naturlig steg videre være å finne løsninger og tiltak for å bedre forholdene for kriteriene som mangler. Jeg mener det er viktig at dette gjøres i fellesskap, da samarbeid er en viktig faktor som knytter de fem kriteriene sammen.

Basert på min erfaring har jeg sett at workshopper er et godt utgangspunkt for å komme frem til løsninger. Det er nok en grunn til at de fleste kreativitetskurs som finnes i dag baserer seg på workshopmetodikk; en workshop er en god arena for diskusjoner og felles avgjørelser.

Hvis målet er å øke kreativiteten må man altså endre kulturen i bedriften hvis denne ikke legger til rette for kreativitet. Dette krever mye trening. Den viktigste jobben gjøres av bedriften selv, og det er her man ser at snarveier ikke er "veien å gå". En kulturendring tar tid, og krever høy innsats fra samtlige involverte.

Tidlig i prosessen tenkte jeg på å lage en app for kartlegging av status for de fem kriteriene, samt tips og triks de ansatte kan bruke for å bedre status. Men målet med prosessen er å styrke samarbeidet og den overordnede kulturen i bedriften, og dette er ikke noe som kan gjennomføres individuelt. Det er et felles mål, som alle må bidra til å nå. Ledelsen for bedriften må se og forstå behovet for endring, og det er viktig at de er en del av prosessen helt fra start. For å oppnå dette vil jeg forsøke å bryte skillevegene i bedriftshierarkiet, og få både ledelse

og ansatte til å forstå hverandres side av saken.

Selv om vi kanskje ikke er klar over det, er veien til indre motivasjon noe av det viktigste vi lærer i et kreativt studium. Indre motivasjon kommer av de fem nevnte kriteriene, i følge forskningen jeg har lest. Det er nettopp denne siden ved kreativ opplæring jeg vil spre ut til bedrifter som føler de ikke utnytter sitt kreative potensiale.

I dagens samfunn er det et stadig økende behov for kreativitet og innovasjon. Noen bedrifter har kanskje fått litt panikk, og vil helst bli kreative så raskt som mulig. Men det gjelder å forstå at kreativitet er en del av bedriftskulturen, og at det er denne man må ta tak. Da får man en holdbar endring, og ikke bare en samling triks som raskt går i glemmeboka og dermed mister sin effekt.

RESULTATER

En naturlig utvikling videre for denne metoden er at den tilpasses forskjellige typer bedrifter og behov. Ut fra hvordan den fungerer hos forskjellige bedrifter, vil den kunne spesialtilpasses forskjellige fagfelt. Hovedmålet med metoden er å skape en kultur som legger til rette for kreativitet, men jeg mener bedrifter kommer langt hvis de klarer å øke fokus på samarbeid og tillit internt og eksternt, uten nødvendigvis å øke kreativiteten i første omgang.

En kultur som ikke fremmer tid, tillit, anerkjennelse, beslutningsfrihet og kunnskap er ikke konstruktiv i lengden, og bedriften vil ha stor nytte av å endre denne, også uten at det gjør det kreative med en gang.

Det er sannsynlig at metoden kan få avgrenser, med forenklede varianter, andre målingsformer, et spekter av workshops avhengig av kartleggingsresultat, og delprosesser for forskjellige typer bedriftsavdelinger. Det kan også hende noen bedrifter ønsker en minivariant av metoden, hvis de føler de ikke har tid til en langvarig prosess. Kartlegging og diskusjon kan gjennomføres i løpet av en dag, og dette kan bidra til å sette fokus

på områder bedriften trenger å jobbe med. Implementering av en ny kultur krever imidlertid mer tid. Én måling er heller ikke nok til å forstå bedriftskulturen, man må se på utvikling over tid som en del av forståelsen. Hvor vanskelig eller enkelt er det å endre kulturen? Dette sier mye om bedriften og hvilke tiltak som vil fungere.

De aller fleste bedrifter er avhengige av å tilfredstille kunders behov for å overleve. Det er derfor viktig å inkludere kundene i bedriftskulturen, da denne legger grunnlaget for forholdet mellom dem. Bedriftens inntjening baserer seg på forholdet til kundene, og de må vite hva kundene tenker om bedriften og hva de ønsker seg. En måte å finne ut av dette er å inkludere kundene i utviklingsprosessen, gjennom å bruke en kartlegging av deres behov og ønsker som en del av grunnlaget for kulturforbedringen. Kundene kan også være en del av diskusjonene i workshopene, da dette kan være med å belyse hindringer og kommunikasjonsp problemer fra kundens side.



Avrunding

Hvem er det for?	156
Evaluering av prosess	158
Evaluering av resultat	160
Konklusjon	162
Kildeliste	164
Nettsider	166
Appendiks	168

HVEM ER DET FOR?

For å henge med i den kulturelle evolusjonen, og den stadig økende globaliseringen, er de fleste bedrifter avhengige av nyskaping. Både nyoppstartede og godt etablerte bedrifter må tilpasse seg ny teknologi, bredere samarbeid og hyppigere forandringer i sitt fagfelt.

Noen synes dette er gøy, og setter av store ressurser for å henge med. Andre igjen, synes det er slitsomt, og rett og slett unødvendig. Hvorfor skal man bruke tid og penger på noe som ikke konkret er en del av arbeidet? Dersom arbeidet er å hente opp olje fra havbunnen, hvorfor skal man ansette folk for å undersøke de siste trendene i sosiale nettverk?

Svaret er: Fordi samarbeid i dag foregår på tvers av alle landegrenser og fagfelt, og fordi investorer ser etter det nyeste og beste. Utviklingen skjer. Og den øker logaritmisk i hurtighet, ettersom flere og flere aktører blir relevante.

Oljeselskapet kan ikke bare satse på oljeingeniører. De må også ha pr-folk, designere, globale representanter og hr-avdeling.

Samarbeid på tvers av fagfelt er essensielt for å kunne henge med i utviklingen. Det kreative og det "ikke-kreative" må blandes, og grensene

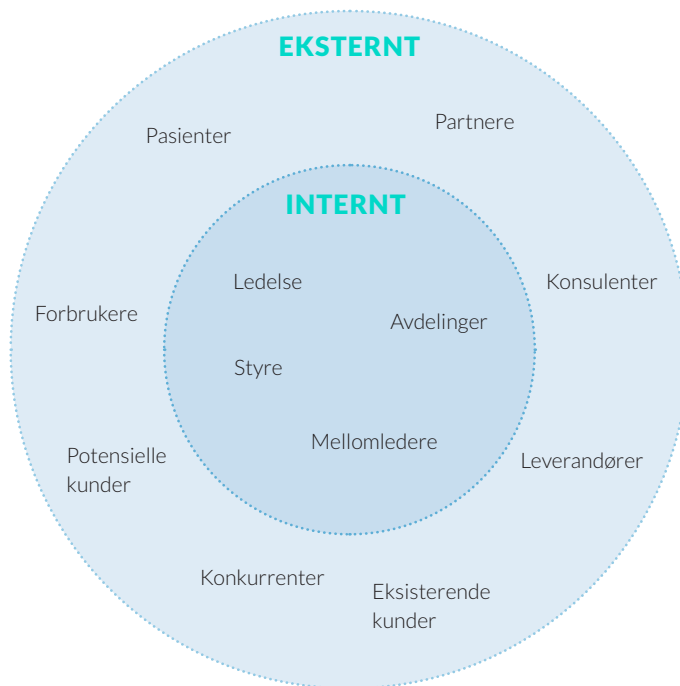
mellom dem må gnis ut.

Uavhengig av hva dine oppgaver konkret er på arbeidsplassen, har du et visst behov for kreativitet.

Kreativitet er knyttet til indre motivasjon, selvrealisering, og det å føle seg som en viktig ressurs for arbeidsplassen. Kreativitet er ikke forbeholdt såkalte kreative yrker. Det ligger store mengder ubenyttet potensiale i de fleste arbeidsplasser, som kommer av for lav kreativ frihet. Men hva er det - kreativ frihet? Hva om man ikke liker å måtte være kreativ?

Det handler ikke om å måtte være kreativ. Det handler om å føle at man kan bidra, og at ens ideer blir hørt, respektert og verdsatt. En ansatt eller

leder som kun følger oppgitte maler i sitt arbeid, kan enkelt byttes ut av en annen. Den er hverken unik eller essensiell for arbeidsplassen. Dersom man har denne følelsen til jobben sin, hvilke insentiver har man da til å gi av seg selv? Hvor mye vil man dele av sin personlighet, sine selvkonstruerte tanker? Mennesker er ikke maskiner, selv om de kan utføre mekanisk arbeid. Enhver arbeider har noe unikt ved seg, og enhver arbeider gjør seg mange tanker om sine arbeidsop-



pgaver. Det er lett at prosesser blir rutine, og det må de også bli av og til. "Vi er rutinemennesker", sier vi, og ler av at vi har det samme til middag hver bidige fredag. Men vi får alle utløp for kreativiteten på ett eller annet område. Enten det er gjennom matlaging, i klesveien, i leilighetsoppussingen, i kommentatorfeltet på vg.no, eller i jobben. Enhver arbeidsgiver bør strebe etter å la sine ansatte få utløp for kreativitet i jobben.

Verdien av dette er uvurderlig. Kreativitet er grunnlaget for enhver framgang, både i forskning og i kunstmaleri. Ikke nødvendigvis den spontane eureka-kreativiteten, som regel handler det om langvarig, hardt fremprovosert kreativitet, der målet er veien. **Målet er å ikke bremse ny og annerledes tankegang, men applaudere den. Lete etter de beste ideene i den. Dykke den kreative prosess.**

Dette krever ressurser. Både i form av tid, kapital og tillit. Ledelsen må anerkjenne den enkelte ansattes potensial, og sine egne tilbøyeligheter. Bedriften er avhengig av et samarbeid, en felles forståelse for et felles mål. Og ingen må føle seg utbyttbar. Ved å

styrke indre motivasjon, både hos ledelse og ansatte, er man på vei mot en styrket praktisk kreativitet. Noe som igjen vil bidra til bedre arbeidsmiljø, tettere og mer flytende samarbeid og kortere vei til den gullbelagte nyskapingen. Innovasjon kommer ikke av maler og utbyttbare arbeidere. Innovasjon oppstår når ideen er fri, og man er i stand til å se verdien av det hittil ukjente.

Mitt mål i denne oppgaven var å lage en løsning som hjelper og lokker fram kreativiteten i en bedrift, uavhengig av fagfelt. Jeg vil vise verdien av kreativiteten, og hvordan det å analysere og forstå egne og andres godt etablerte arbeidsprosesser hjelper en til å bygge videre på det som er bra, og forandre på det som ikke fungerer. "Definisjonen av dumhet er å gjøre det samme gang på gang og forvente et annet resultat" skal Albert Einstein ha sagt. Man finner ikke nyskaping og innovasjon i for lengst oppbrukte maler.

EVALUERING AV PROSESS

Arbeidet med denne oppgaven viste seg å være langt mer komplisert enn jeg trodde det skulle være. Mye fordi jeg antok at jeg forstod hva kreativitet innebærer, og at det ville være rimelig enkelt å belyse hvilke tiltak man må fokusere på for å være mer kreative. Det er vel bare å ha en åpen tilnærming? tenkte jeg. Det skulle vise seg å være mer innviklet enn som så.

Kreativitetsteori er et populært psykologisk fagfelt, og det var mye teori jeg måtte gjennom før jeg følte jeg hadde nådd en brukbar forståelse for emnet.

I tillegg viste det seg å være vanskelig å få tak i bedrifter jeg kunne snakke med og observere. Jeg var i kontakt med flere, men fikk til slutt bare observert hos én. Heldigvis var denne ene rimelig stor, med mange forskjellige avdelinger. Bedriften viste seg å være et perfekt eksempel på prosesser og strukturer som hindrer kreativitet. Uten å anse mine undersøkelser som statistisk signifikante, antar jeg at denne bedriften ikke er unik når det gjelder disse hindringene.

Som en del av prosessen skulle jeg gjerne fått testet metoden min, men det ble ikke

nok tid. Metoden jeg endte opp med var et resultat av mye teori, intervjuer, observasjon og refleksjon, og da jeg hadde kommet fram til den var det ikke nok tid igjen av masteren til å gjennomføre testing. Jeg forsøkte å få kontakt med noen bedrifter for deltesting, men de hadde ikke tid eller gav meg ikke noe svar. I og med at metoden foregår over flere måneder vil effekten av den best sees dersom den testes fullt ut. Dette får jeg forhåpentligvis mulighet til å gjøre i nærmeste fremtid.

Et stykke ut i prosessen fikk jeg mulighet til å snakke med Terje Sand, som har over 20 år erfaring med innovasjon og strategiledelse. Han bekreftet antagelsene mine, og påpekte at kreativitetsutvikling er et vanskelig fagfelt å bevege seg i. Konservative bedrifter, som har størst nytte av å øke kreativiteten, kan ha vanskelig for å forstå verdien av kreativitet.

Jeg har underveis i prosessen snakket mye om funnene mine med mennesker jeg har møtt, og jeg opplever at mennesker i kreative yrker har vært veldig enige med meg og setter pris på at jeg tar for meg temaet. Ansatte i tradisjonelt konservative

bransjer har gitt delt respons, noen har ment deres bedrifter har akutt behov for økt kreativitet, mens andre har vært mer tilbakeholdne.

Det har vært utfordrende å jobbe alene med dette prosjektet. Jeg ville hatt stor nytte av å ha noen å sparre med, da det er lett å "fanges" i eget hode og la seg blende av detaljer. Jeg fant gjennom prosessen at anerkjennelse er en essensiell del av motivasjon, dette har jeg fått føle på kroppen. Når jeg har fått positive tilbakemeldinger har arbeidet vært langt lettere enn ellers.

Observasjonene fant sted tidlig i prosessen. Jeg ville hatt stor nytte av en ny observasjon senere, etter utviklingen av metoden.

Jeg har fått et nytt syn på både egen utdanning, kreativitet og det å samarbeide med andre. Jeg har lært svært mye om egen arbeidskapasitet, og hvilke behov jeg har for å kunne uttrykke meg kreativt. Ikke særlig overraskende er mine behov de samme som kriteriene jeg bruker i metoden. Jeg har trengt tid, tillit, anerkjennelse, beslutningsfrihet og kunnskap for å gjennomføre denne

masteroppgaven, og det har jeg hatt (om enn i varierende grad). Tid er noe jeg gjerne skulle hatt mer av, for å ta et skritt tilbake og betrakte arbeidet på avstand før jeg ferdigutviklet resultatet. Behov for mer tid er en gjenganger i masteroppgaver, og jeg er nok ikke unik i så måte.

Det har vært en lærerik prosess. Det største øyeblikket for meg var da jeg oppdaget viktigheten av å legge til rette for kreativitet heller enn å samle på tips og triks. Med en gang jeg forstod dette virket det svært logisk, og jeg ble en smule irritert på meg selv for at jeg ikke hadde sett dette før.

Selv om jeg ikke har utpreget erfaring med arbeidslivet har jeg nå fått et innblikk i mulige hindringer og ting jeg må forberede meg på. Det blir svært spennende å ha dette i mente når jeg nå skal begynne å jobbe med fagfeltet mitt.

EVALUERING AV RESULTAT

Jeg har tro på at konseptet jeg har kommet fram til vil fungere. Jeg er i samtale med bedrifter som ønsker å utvikle metoden gjennom testing og iterasjon. Det ligger et stort potensiale i metoden, og ikke minst at det er behov for en løsning av denne typen i dagens kreativitets-, og innovasjonsfokuserte samfunn. Norge må bli bedre på kreativitetsutvikling, dersom vi skal kunne konkurrere med de mest innovative bedriftene globalt.

Mine valg av metodikk er preget av designbakgrunnen min, og erfaringene jeg har med workshoper og gruppearbeid. Workshoper er et meget godt alternativ for denne metoden, og det å prøve en ny diskusjonsarena kan være positivt for bedrifter som ikke har mye kjenskap til workshoper fra før.

Jeg ser for meg at metoden må gjennom flere iterasjoner før den er ferdig utviklet. Jeg vet av erfaring at den første løsningen ikke alltid er den beste, men min opprinnelige løsning er heller ikke den jeg endte opp med. Jeg ville i utgangspunktet lage en app som hjalp hver enkelt ansatt individuelt, men kom fram til at dette ville virke mot en

av metodens hensikter: å bedre samarbeidet i bedriften.

Jeg har fått positiv respons på metoden fra flere med erfaring innen innovasjon og kreativitetsutvikling, men jeg har også fått beskjed om at det er et vanskelig fagfelt å innrette seg i.

Bedrifter som har størst behov for økt kreativitet er som regel de mest konservative, og disse kan være vanskelige å overbevise. Jeg mener det at løsningen er basert på forskning kan være positivt for å få konservative bedrifter til å se dens verdi. Kreativitetskriteriene jeg har kommet fram til er hentet fra psykologien, og ikke egne, begrensede erfaringer. Det at jeg har fått bekreftet kriterienes betydning gjennom intervjuer og observasjoner vil også støtte deres verdi.

Løsningen er laget slik at den skal være enkel å tilpasses for bedrifter i forskjellige fagfelt. Jeg håper fremtidige iterasjoner vil gjøre tilpasningen enda enklere, ettersom spesialbehov dukker opp.

Det har vært svært spennende å utforme noe som skal skape bedre kultur i bedrifter, i sær nå som jeg selv skal ut i arbeidslivet. Jeg gleder meg til å ta prosjektet videre - og se hvor det fører.

KONKLUSJON

Det er et behov for økte kreative ressurser i Norge i dag. Med økende globalisering og stadig større konkurranse på tvers av kontinenter, må Norge bli bedre på både kreativitet og innovasjon for å hevde seg. Dette behovet møtes for tiden av kurs og teknikker, som er ment å tilby kreativitetshjelp til de som trenger det.

Det gjøres lite for å bedre forutsetningene for kreativitet. Nettopp dette har jeg gjennom masteroppgaven forsøkt å gjøre noe med. Jeg har kommet fram til at det gjelder å skape en kultur som fremmer kreativitet, heller enn å forsøke å innføre kreativitetsteknikker.

Jeg vil åpne for diskusjon rundt bedriftskulturer, forsøke å belyse hvilke behov som legger til rette for kreativitet, og hvordan disse behovene møtes.

Jeg vil med dette forsøke å endre tankesettet og holdningene til konservative bedrifter som i dag ikke utnytter sitt fulle kreative potensiale. Dette er en lang og krevende prosess, men den er viktig.

Jeg vil beskrive mine oppdagelser og tankene rundt det som at jeg, og mange andre

kreativt utdannede, befinner oss på et kreativitetstog som beveger seg mot et mål vi kanskje ikke kjenner helt. Toget har gått sakte til å begynne med, men det øker stadig i fart. Mange står fortsatt på stasjonen med sine kreativitsbremseser, og ser ikke toget komme. Det er vårt ansvar, vi som sitter på toget, å plukke dem opp og ta dem med. Vi må kartlegge hindringene deres, tilrettelegge arbeidsprosessene, og forsterke kreativiteten der den fortsatt ligger i skjul.

De økonomiske fordelene ved dette kommer når den kreativitsdrevne innovasjonen oppnår kommersiell suksess. Dette aspektet er grunnen til at det er de største bedriftene som i dag fungerer som de mest innflytelsesrike innen innovasjon. Ikke nødvendigvis fordi de er de mest kreative eller produktive, men de har som regel god nok kapital til å kunne markedsføre og distribuere sine produkter globalt.

KILDELISTE

Denscombe, M., *The Good Research Guide for small-scale social research projects*, Open University Press, 1998

Fyhn, H., 'Det skapende mennesket og selvets metafysikk' i Rønning, B. (red.), *Flyt - en nøkkel til kreativitet og innovasjon*, Tapir Akademiske Forlag, 2005, s. 21-49

Gotvassli, K., 'Community Knowledge: A Catalyst for Innovation', *The Journal of Regional Analysis & Policy* nr. 38 (vol. 2), 2008, s. 145-158

Haug, S. H., *Stigs bok om kreativitet*, Schibsted Forlag, 2002

Holland R. W., Aarts H., Langendam D., 'Breaking and creating habits on the working floor: A field-experiment on the power of implementation intentions', *Journal of Experimental Social Psychology* nr. 42, 2006, s. 776-783

Kaufmann, G., *Hva er kreativitet*, Universitetsforlaget, 2006

Kaczynski D., Wood L., Harding A., 'Using radar charts with qualitative evaluation - Techniques to assess change in blended learning', *Active learning in higher education* nr. 1 (vol. 9), 2008, s. 23-41

Lally P., van Jaarsveld C. H. M., Potts H. W. W., Wardle J., 'How are habits formed: Modelling habit formation in the real world', *European Journal of Social Psychology* nr. 6 (vol. 40), 2010, s. 998-1009.

Lemons, G., 'Diverse Perspectives of Creativity testing: Controversial Issues When Used for Inclusion Into Gifted Programs', *Journal for the Education of the Gifted* nr. 34 (vol. 5), 2011, s. 742-772

Lerdahl, E., *Slagkraft*, Gyldendal Akademiske Forlag, 2007

Li, W., Li, X., Huang, L., Kong, X., Yang, W., Wei, D., Li, J., Cheng, H., Zhang, Q., Qiu, J., Liu, J., 'Brain structure links trait creativity to openness to experience', Oxford University Press, *SCAN* nr. 10, 2015, s. 191-198

Lillard, A. S., Lerner, M. D., Hopkins, E. J., Dore, R. A., Smith, E. D., Palmquist, C. M., 'The Impact of Pretend Play on Children's Development: A Review of the Evidence', *Psychological Bulletin* nr. 139 (vol. 1), 2013, s. 1-34

Misa, T. J., *Leonardo to the Internet - Technology and Culture from the Renaissance to the Present*, Johns Hopkins University Press, 2013

Mosley H., Mayer A., *Benchmarking National Labour Market Performance: A Radar Chart Approach*, *Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung*, Berlin, 1998.

Passamonti, L., Terraccino, A., Riccelli, R., Donzuso, G., Cerasa, A., Vaccaro, MG., Novellino, F., Fera, F., Quattrone, A., 'Increased functional connectivity within mesocortical networks in open people', *NeuroImage* nr. 104, 2015, s. 301-309

Prabhu, V., Sutton, C., Sauser, W., 'Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation', *Creativity Research Journal*, nr 20 (vol. 1), 2008, s. 53-66

Runco, M. A., 'Creativity', *Annu. Rev. Psychol.* nr. 55, 2004, s. 657-687

Saary M. J., 'Radar plots: a useful way for presenting multivariate health care data', *Journal of Clinical Epidemiology* nr 60, 2008, s. 311-317

Schneider J., Stickdorn M., (red.), *This is service design thinking*, BIS Publishers, Nederland, 2014

Scott G., Leritz L. E., Mumford M. D., 'Types of creativity training: Approaches and their effectiveness', *Journal of Creative Behavior* nr. 3 (vol. 38), 2004, s. 149-179

Steinberg, R. J. (red.), *Handbook of creativity*, Cambridge University Press, 1999

Wood W., Neal D. T., 'A New Look at Habits and the Habit-Goal Interface', *Psychological Review* nr. 4 (vol. 114), 2007, s. 843-863

Yusuf, S., 'From creativity to innovation', *Technology in Society* nr. 31, 2009, s. 1-8

NETTSIDER

1. http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/shared/summer/GHD%202009%20Summer%20Course/Kurbalija_Modern%20Diplomacy_June%2015_2009.pdf
2. https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs (02.04.2015)
3. http://www.kreativnorge.no/Kreativitet/Kreative_barn.htm, <https://www.forskerfabrikken.no/kreativitet-krever-kunnskap/>
4. https://en.wikipedia.org/wiki/Sociocultural_evolution (09.06.2015)
5. <http://merkur4.cappelendamm.no/c394249/merkurmodul/vis.html?tid=394255>
6. <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Forskning-og-innovasjon/>
7. <http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/06/innovation-the-history-of-a-buzzword/277067/>
8. <http://forskning.no/boker-innovasjon/2008/02/innovasjon-et-tomt-honorord>
9. <https://no.wikipedia.org/wiki/Kreativitet> (21.04.2015)
10. <http://www.slagkraft.no/hjem>
11. <http://www.stigogstein.no/>
12. <http://www.kursguiden.no/kurs/Kreativitet/Kreativitet-og-Handlekraft/>
13. <http://www.kursguiden.no/kurs/Kreativitet/Kreativ-Metode-Teknikker-som-gir-gamle-problemer-nye-løsninger-N-Alijeva/>
14. <http://www.kursguiden.no/kurs/Kreativitet/Kreativitetskurs/>
15. <http://www.kursguiden.no/kurs/Kreativitet/INNFØRINGSKURS-I-KREATIV-TEN-KNING/>

16. <http://www.kreativtnorge.no/KreativeKurs/KreativitetKurs.htm>
17. <http://www.kursagenten.no/kurs/Kreativitet>
18. <http://www.mileperlen.com/30534677>
19. <http://englegalleriet.no/kurs/>
20. <http://www.ntnu.no/naringsliv/skap-en-ide>
21. http://www.hil.no/hjem/nyheter/arkiv_2010/arkiv_2009/arkiv/kurs_i_kreativitet_og_innovasjon
22. <http://ipo.no/kurs/kurs-kreativitet/>
23. http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_95.htm
24. <http://www.strategy-business.com/article/00318?gko=c7329>
25. <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/press/displays/concerns-executives-strategy-execution-gap>

APPENDIKS

Resultater fra spørreundersøkelse

Alder:

24, 27, 30, 35, 29, 26, 25, 26, 28, 25,
25, 21, 29, 26, 25, 27, 24, 30, 29, 27,
29, 26, 28, 26, 23, 26, 27, 30, 24, 24,
29, 26, 23, 33, 23, 24, 36, 24, 24, 28,
26, 25, 20, 23, 22, 27, 25, 28, 17, 27,
27, 30, 24, 56, 29, 27, 24, 26, 22, 16,
26, 28, 28, 26, 26, 25, 56, 23, 32, 24,
26, 32, 25, 27, 55, 28, 22, 29, 28, 28,
29, 24, 59, 29, 24, 32, 33

Gjennomsnitt: 27,77 år

Median: 26 år

Svar, respondentens yrke

Industridesigner

Interaksjonsdesigner

Industridesigner

Butikksjef

Tekstforfatter

student

Revisor

Produktdesigner

designer

Student

student

Student/Kassemedarbeider

anleggsgartner

student

student

Student

Student

Dezigner

Ingeniør

Produktdesigner

Aromaterapeut

Student

Energirådgiver

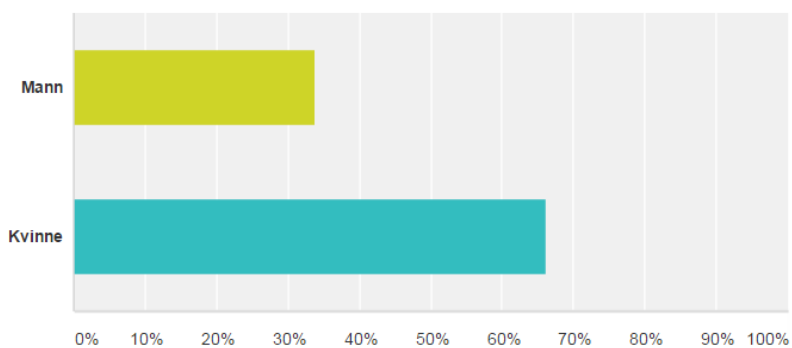
Designer

Student

Sivilingeniør

Kjønn

Besvart: 86 Hoppet over: 1



Svarvalg	Svar
▼ Mann	33,72% 29
▼ Kvinne	66,28% 57
Totalt	86

Arbeidsløs

Student

Arkitekt

Turistguide

student

Fremtidig barnehagelærer

Barnevernspedagog

Student

Rådgiver

Lektor

industriell designer

veiarbeider

Student

Koordinator

siv.ing.

student

Adjunkt

Sykepleier

Dramalærer

Student

Design Engineer

interaksjonsdesigner

Arkitektstudent

student

Student

pensjonist

Ergoterapeut

Lærer

R&D development (programmerer)

Jurist

Lektor	psykolog
Produktdesigner	Student
Student	AD
student	Dokumentkontroller
Lektor	Svar, "Hva er kreativitet?"
Lege	Å skape noe som er nytt og nyttig
Designer	Å ikke låse seg til gamle vaner, men å se nye muligheter
gestalt terapaut under utdanning	Evnen til å se noe fra flere sider, men også å velge en av sidene.
student	
Designer og founder	Evnen til å være løsningsorientert, innovativ, god fantasi
Student	
Barnehagelærer	Kreativitet er mot til å prøve dårlige ideer, og å ikke drive med selvsensur. Kreativitet, tror jeg, er å stole på sine egne ideer, og å ha bittelitt flaks :)
Student	
Interaksjonsdesigner / IT- konsulent	Muligheten til å skape noe
UX designer	Evnen til å finne på noe nytt, skape noe, lage noe.
Lærerstudent	
Student	Det vi alle har fra vi blir født til vi lærer det av oss når ting som skole og arbeid tar over uten å verdsette kreativitet som en del av å tenke selvstendig. Så må vi lære å finne tilbake til det, men da kaller vi det den Kreative Fagskole og annet fancy.
Butikksjef	
Barnehageassistent	
Student	Att ha förmågan att kunna använda olika verktyg för att skapa en något du har en önskan om att förmedla till andra eller att finna en lösning på en problemställning..
Student	
Student	Å kombinere eksisterende elementer på en ny måte
Lege	
helsesekretær	evnen til å tenke utenfor boksen, til å finne løsninger og måter å gjøre ting på som ikke nødvendigvis er de vanlige. Og evnen til å skape mye ut av lite.
Junior UX designer	
Rådgiver	Evnen til å løse problemer på en annen måte

enn det normen sier.

taking a thought or idea and making it a reality, or atleast attempting to.

evnen til å løse en oppgave på en effektiv og innovativ måte

Prosess som kan læres. Ofte en fase, men også noe jeg bruker hele tiden formå løse alt av utfordringer.

Et svirr i hjernen som starter når du vil løse/skape noe, og spyr ut ideer

Evne til å realisere inspirasjon

Evnen til å komme opp med en rekke forskjellige ideer over kort tid (burst of ideas).

Å sette en ide ut i live

Kombinere eksisterende kunnskap til å til ny kunnskap (gjærne formalisert som en type løsning)

ideer

Evnen til å se løsninger og tenke nytt

Å klare å tenke tanker ingen har tenkt før

Å gjøre noe på andre måter enn det som er gitt, tenke utenfor boksen.

Det er svært komplekst. Kort sagt er kreativitet aktiv handling gjennom en prosess der det brukes både divergent og konvergent tenkning som til slutt fører til et nyskapende arbeid og som i tillegg har verdi til problemstillingen.

Bruke få ressurser på å lage noe kult!

Å finne på rare ting

Evnen til å skape. Til å tenke utenfor boksen. Og til å løse problemer man ikke har støtt på før.

Problemløsning, tenke nytt, utfordre for-

ventninger

Idérikhet

Finne gode løsninger på sammensatte problemer

Kreativitet er et uhyre enkelt og ekstremt myteomspunnet begrep. I bunn og grunn mener jeg det betyr å tenke/handle nyskapende. I praksis er dette vanskelig å finne i arbeidslivet fordi kreativitet avhenger av en viss grad av lek og genuin interesse. Siste liten panikk kan nok virke inspirerende på mange (også for meg), men jeg tror først og fremst at de beste ideer kommer fordi man tenker mye på temaet, også utenfor arbeidstid, og har lyst til å eksperimentere. Det er også hardt arbeid, noe som kan gjøre at man mister driven eller interesse. Man må (dessverre) stå på også mens man venter på inspirasjon. Jeg tror små lommer av kreativitet kommer imellom lange, uinspirerte perioder: man kan trene på å bli bedre og være mer bevisst, men ingen er kreative hele tiden.

Evnen til å tenke ut nye løsninger eller til å se ting fra en ny vinkel. Jeg tror ikke kreativitet handler kun om evnen til å skape, men også evnen til å undersøke og tenke på "nye" måter

Noe arkitektene får betalt for å ha

Problemløsning og skapelsesevne

Tenke nytt og skape noe i samhandling med andre og omgivelsene.

Fantasi, tenke utenfor boksen. Tenke/lage noe nytt og nyttig.

Oppfinnsomhet, å finne løsninger

Evnen til se ting fra andre perspektiver enn den gemene hop.

Og se muligheter. Se nytt på ting, utfolde seg innen kunst, musikk osv.

Kombinere kunnskap på nye måter (enn det

er gjort før)

Å klare å se nye sammenhenger mellom ting man allerede vet!

Evne til nyskaping

Å tenke utenfor boksen, være åpensinnet

Å finne (nye) løsninger på eksisterende problemer, å se ting på en annen måte

Kreativitet er evnen til å se alternative løsninger på problemer, evnen til å leve seg inn i andre situasjoner enn de man selv er vant med, og evnen til å skape nye ideer og sette dem ut i realiteten, ved hjelp av andre eller alene.

at man har ideer og er skapende, kanskje til og med innovativ.

å finne på nye ting

å kunne bruke din egen hjerne til å løse problemer, spesielt ved å tenke utenfor boksen

Evnen til å tenke utenfor boksen

Muligheten til å bruke din egen fantasi til å bevege deg utenfor malen

humor

Se det som ikke er åpenbart. Bringe noe over i en annen kontekst. Kombinere uventede ting. Skape!

muligheten til å utfolde seg fritt etter evne

Evnen til å tenke og handle nytt og annerledes, til å sette sammen ting på nye måter og improvisere innenfor de rammene man har

Noe som dukker opp i hjernen din uten videre

Evnen til å tenke utenfor boksen

Skaperkraft

Det å kunne se på noe og dra nye slutninger, deretter videreutvikle dette til å lage noe nytt eller forbedret

Det er når du kan lage ting og eller finne på ting du kan gjøre og bare gjøre det uten noe problem. Når du er kreativ då har du alltid noe å gjøre på

alt

Kreativitet handler om å se uvanlige/nye løsninger på ulike problemer eller situasjoner.

Det kan være så mangt; å finne løsninger på problemer, å se alternativer, å skape og å uttrykke seg. Kanskje i sin essens er kreativitet det som gjør oss til mennesker!

Evnen til å ikke freake ut når man møter en utfordring

farger, musikk og løsninger

Er en evne og et verktøy til å bære frem noe som man ikke har direkte erfaring med fra før. Kreativitet er en uttrykksmåte som krever trening, der man må ha god kontakt og tro på seg selv.

Evnen til å utvikle løsninger og se og formidle nye muligheter/syn på saker

Kreativitet er ibodd skapende. Evnen til å bruke følelser deler av seg selv (følelser, drifter, opplevelser, perspektiver) til å skape noe utenfor seg selv. Dette noe burde både svare til noe i verden, men også tilføre noe nytt til verden. Et sitat om kunst jeg liker godt, og som kan svare på spørsmålet ditt, men som jeg ikke kan skrive helt ordrett siden jeg ikke fant originalordene på Google er "kunsten skal ikke imitere samtiden, men forestille oss framtiden". Kreativitet kan altså i det ytterste vise oss mennesker hva vi er kapable ting og hvordan verden KAN være, uten at det nødvendigvis trenger å vise oss hva verden er.

Enten/Både: Å tenke nytt, å gå utover

boksen, den nye vinkelen. Eller/og å skape, å utfolde seg med materialer, forming, kunst, musikk, improvisasjon

Oppfinnsomhet, åpenhet, farger

Evnen til å bryte ut av strømlinjeformede tankerekker. Å tørre, å forsøke, å prøve ut, å lete, å bygge på og å la seg inspirere

evne til å sette sammen uttalt og uuttalt kunnskap på nye måter, evne å se nye løsninger.

Evnen til å skape nye ideer, skaperglede, evnen til å tenke utenfor de fastsatte eller bare normative rammene.

En skapende kraft som kan ta mange former. Lyst til å utforske. Evne til å frigjøre seg. Evne til å se helhet. Mot til å tenke nytt.

Finne gode løsninger, se originale løsninger

Nye løsninger på gamle problem

Å kunne skape noe nytt.

Evnen til å se sammenhenger, og bruke dette aktivt.

Tenke nytt, originalt og mangfoldig.

Skape noe som ikke er skapt før, tenke nye tanker, få andre til å slappe av, ha det moro, løse problemer på en ny måte

evne til å finne på noe nytt

Å finne nye løsninger på gamle problemer

Noen nye og annerledes tanker og ting, enn det som finnes fra før

Nyskaping, finne alternative løsninger, være åpen for endring. For å arbeide kreativt må man også ha den kompetansen som behøves innen det feltet man skal være kreativ.

Evnen til å tenke utenfor boksen.

Noe som gir noe kjedelig verdi

Å løse en oppgave utenfor boksen

Svar, "Nevn noen yrker du mener er kreative"

Musikere, designere, kunstnere, matematikere

Designere, arkitekter, ingeniører, bønder, lærere

Kunstner, musiker, ingeniør, lege, regnskapsfører, advokat ++

Designere, kunstnere, markedsføring, reklame

Tømrer, lærer, frisør (men i snakke-delen av yrket), håndverker, taxisjåfør (finne gode veier å kjøre når kø osv.), kokk, kunstnere og stort sett alle andre som tenker når de arbeider...

Designer, arkitekt, programmerer, lærer, frisør, prest, bibliotekar

Designer, kokk, lærer, musiker

ALLE yrker krever kreativitet. Kreativitet er IKKE bare farge og form.

Alla konstnärliga yrken. Vissa designyrken. Inredningsyrken. Alla som tar beslutningar i olika brancher. Etc etc

Design (grafiske og fysiske), artister (kunst, musikk, dans),

yrker innen kunst og design, åpenbart, men også læreryrket, noen lederstillinger, og mange andre yrker krever eller åpner opp for å tenke kreativt.

Kulturyrker, arkitekter, entreprenører,

engineer, scientist, teacher, artist

arkitekt, grafisk designer, lærer, kommunikasjonsrådgivning, kunstner (inkl. forfatter), lederstillinger der man må skape motivasjon

hos andre,

Reklame/PR, industridesign, ingeniør, kunstner, skuespill, kokk...

Nano teknologi (alt med det), kunst relaterte, barneskolelærere

Tekstforfatter, reklame, politiker, lærer, musiker, arkitekt, gartner

Matte, design, kunst, dans, musikk, enkelte ingeniørfag, salg

Ingeniør, arkitekt, forsker, advokat

Matematikere, politikere, bakere, "kreative yrker", mamma, .. ALT!

om du vil, kan alle yrker være kreative :) kommer jo an på hvordan du tar det.

Snekker, arkitekt, kunstner, lærer, bartender

Kunstnere, musikere, forfattere, arkitekter. Sivilingeniører kan også være kreative! :)

De fleste kan være litt kreative.

Alle yrker kan være kreative på samme måte som at de ikke kan være det. Svaret er derfor kunstner, snekker, bøddel, lærer, selger, prest, prostituert og kokk.

Kunstnere, ingeniører, musikere, økonomer (KAN være kreative), egentlig kreativitet i de fleste yrker

Art director, grafisk designer, skuespiller, forfatter

De aller fleste er/bør være det til en viss grad hvertfall. Men jeg også forbinder ofte kreative yrker med skapende yrker.

designer, arkitekt, kunstner, forfatter, musiker

Skuespiller, forfatter

Forsker, frisør, forfatter

alle yrker hvor man ofte må finne på nye måter å gjøre noe på. Å løse et problem hvor det ikke finnes en oppskrift.

Alle yrker krever en form for kreativitet, enten det handler om kreativitet i den klassiske form, altså skaping eller om det handler om kreativ problemløsning

Arkitekt, Lærer

Læreryrket, frisør, tømrer, ingeniører og elektrikerer

Teater, kunstnere, kokk, lærer, interiør og design, ingeniør.

Designer, Arkitekt, Ingeniør, Bonde, Oppfinner, Lærer,

Man kan være kreativ i nesten alle yrker. Spesielt kreative er kanskje designere, arkitekter, kunstnere, musikere, yrker innen film, tv, teater, forfattere, og andre kunstneriske yrker.

Yrker der ting skal lages, og der det som skal lages ikke har en definert blueprint man kan følge.

Yrker der blueprinten må lages, basically, både i stor og liten skala (arkitekten som tegner et hus, snekkeren som finner en løsning på å få motert vinduet, selv om rammen er litt for stor for bjelkene man har satt opp.

kokkefaget, konditorer, musikere osv innen den sjanger, lærere innen fag som feks kunst og håndverk o.l, motebransjen, barnehageansatte.

Ingeniør (ved design av nye produkter), forfatter (av alle typer tekster), fotograf, saksbehandler (når de utøver skjønn), selger,

Ingeniører, designere, psykologer, designer, ingeniør, kunstner, skuespiller, kokk

Frisør, lærer, kunstner, arkitekt, skuespiller

Fysiker/matematiker/forsker, designer/

arkitekt/formgiver

Svært mange yrker kan være kreative. En sivilingeniør kan ha bruk for kreativitet, en billedkunstner har også bruk for kreativitet.

man kan (bør) være kreativ i alle yrker.

grafisk designer, skribent, journalist, musiker

skuespiller, kunstner, designer, makeup-artist, musiker, frisør, gullsmed, forfatter, fotograf

Skuespiller, forfatter, designer, kunstnere

Lærere, økonomer, politikere, ingeniører, bønder, kunstnere, teologer, tømrere, veiplanleggere, medisiner, sjø- og flykaptein, bibliotekarer, farmasøytter, skreddere

alle yrker kan være kreative

De fleste som ikke er detaljoppgaverelaterte. Kunst/design/leder/entreprenør/forvalter/

frisør, ulike kategorier designere, kunstner, skuespiller, makeup artist

Musiker, barnehagelærer, NAV-konsulent, rørlegger, lærer, ingeniør, arkitekt, bonde

Arkitekter

Kunstner lærer

Stort sett alle yrker

De fleste yrker gir egentlig mulighet til kreativitet. Selv en regnskapsfører kan være kreativ, ved å f.eks lage en ny måte å sette opp et regneark på eller gjøre beregninger på andre måter. Det har mer med personen å gjøre enn jobben man er i.

Frisør, designer, arkitekt, snekker, lærer, kunstner, fotograf, skuespiller, forfatter alle yrker byr på kreativitet

Forsker, lærer, ingeniør, lege, bonde, kokk,

kunstner... Alle yrker kan (bør) være preget av en kreativ tankegang.

Lege (!), kunstner, forfatter, lærer, advokat, konservator, kokk, blogger, hjemmeværende! Egentlig er nok de fleste yrker ganske kreative.

Astronaut, bonde, ingeniør, kokk

barnehage/skole lærer, musiker, forfatter, psykiskhelsevern, bonde

Veldi vanskelig å si. Det er typisk at de mest krevende yrkene krever at en er kreativ, fordi de ofte går ut på å "skape" løsninger.

Kreativitet er menneskelig egenskap uavhengig av yrke.

Kunstner (her inngår maler, skuespiller, forfatter, performance-kunstner, poet mm), designer, forsker, entreprenør

Barnehagelærer, lærer, kunstneriske & skapende & utøvande yrker, alt som har med noko visuelt å gjøre.

Designer, programmerer, musiker, kunstner, kokk

Designer, arkitekt, kunstnere, forfattere, skuespillere, gründere generelt.

alle yrker krever kreativitet så fremt de ikke er kun repetitivt gjentakende uten arbeidstakers mulighet til å påvirke noe i sin arbeidshverdag eller prosess, noen yrker har mer synlig krav til kreativitet eks kunstnere, diplomater etc.

Forfatter, koreograf, regissør, skuespiller, danser, låtskriver, arkitekt, kunstner, lærer,

Yrker er ikke kreative. Mennesker er kreative.

Kunstnere, arkitekter, designere, ingeniører, dekoratører og butikksjefen

Arkitekt, forsker, AD, forfatter, glassblåser,

Designer, skuespiller, musiker, kunstner, arkitekt

De aller fleste.

Kokk, arkitekt, lærer. Forfatter og kunstner også, men det er jo litt for åpenbart til å ta med

Kunstnere, selgere, teater, film, design, lærer etc

ogh ansatte, forskere, ingeniører, kokk

Designer, kunstner, arkitekt, musiker, lærer, advokat, sportsutøver

Arkitekt, førskolelærer, kokk, politi, designer

Arkitekt, møbelsnekker, alt som heter noe med design, kanskje unntatt webdesign. IT-ingeniører og psykologer er kreative noen ganger. Fagspesialister er kreative; typ forskere, fagansvarlige, utviklingsansvarlige.

Hvilket som helst yrke kan være kreativt, men jeg mener kunstnere "må" være kreative for å lykkes i jobben sin.

alle er det på sin måte

Selgere, ingeniører, bønder, tømmere, alt alternativt

Svar, "Nevn noen yrker du mener ikke er kreative"

Revisor, renholdsarbeider

Revisor

En person kan være kreativ i alle yrker.. Byråkrater ser jeg for meg benytter seg sjelden av den muligheten!

Helsetjeneste, produksjon

Rutinearbeid syns jeg ikke er kreativt. Men for all del, det kan foregå mye oppi hodene til dem som gjøre samme bevegelse hele dagen...

fabrikkarbeider, flytter, lagerarbeider

Parkeringsvakt, kassedame, sykepleier

-

Lager arbeidere, kassa assistenter, Tidning-sutlämnare, Taxiföraryrke. etc etc

Alle monotone gjentakende yrker

yrker blir kreative om en legger opp til det, tenker jeg. også en kassaarbeider kan være kreativ i jobben sin.

De fleste basis-serviceyrker, hvor arbeid-soppgavene ikke gir mye rom for utvikling

bus driver, cleaner, store clerk

Jeg tror ikke det finnes yrker som ikke trenger noe kreativitet. Noen med mindre kreativitet: revisor, skribent, sekretær,

Securitas, dørvakt, søppeltømming, pante-maskinrydder, produsent av iphonedeler...

Regnskapsfører, de som sitter i kassen i butikker

Revisor, sykepleier, NAVer, hjemmehjelp,

Regnskap, kontrollører, skattetaten. (de fleste typer kontrollorganer)

samlebåndsjobb, lagerjobb, lege

Ingen, man yrker som ofte har mindre fokus på kreativitet eller er mindre bevisst kan kanskje vær politimenn, resepsjonsarbeid, administrativt arbeid, det yrker som har en streng form/rutine

igjen så kommer det an på hvordan du tar det, men hmm et lite kreativt yrke, hva skal jeg si fjordlandkokk! Det vil vær et yrke hvor man ikke egentlig trenger å tenke, bare handle, men likevel her også er det jo mulig med en elelr annen form for kreativitet om det så er i hvordan du sitter når du utfører oppgavene..

Politi, dommere, tollere, bussjåfører, lokførere, piloter

Revisor?

Statuemann på Karl Johann. De er sjeldent kreative, men her finnes det sikkert også unntak.

Vanskelig. Kanskje de jobbene som er "nederst" i kjeden, f.eks kassen i en butikk, samleband. Jobber der det er strikte retningslinjer for hvordan jobben skal utføres. Hvordan jobben skal utføres er allerede planlagt og tilrettelegges lenger opp i systemet. Lite frihet - lite kreativitet.

Kelner, avisbud

Regnskapsførere bør ikke være det.

Tror man kan finne kreative løsninger innenfor de aller fleste yrker. Må bli fabrikk-/samlebandsarbeid

Økonom, søppeltømmer

Jeg synes ikke så mange tradisjonelle kreative yrker, som reklamedesigner og sånt (typisk Westerdals) er så kreative fordi det veldig ofte følger faste maler og lite fri tenking. Men det er klart, mange yrker med fastsatte arbeidsoppgaver og lite valgfrihet er ikke kreativt.

repetitive yrker som ikke aktivt prøver å bekjempe stagnering. Hvor man blir fastlåst i et mønster og etter hvert har problemer med å tenke/handle utenom sitt vante mønster. Alle har denne impulsen fordi vaner er trygge og behagelige, men det hindrer kreativitet fordi man ikke blir utfordret.

Ingen yrker nekter arbeiderne å være kreative i sin utførelse av jobben

revisor

Jeg mener alle yrke trenger en dose kreativitet i en eller annen form!:)

Sekretær, kontorarbeid, bank,

Fabrikkmedarbeider, Lagerassistent, Vaske-dame, Taxisjåfør (bortsett fra med regnskapet. Der er de ofte kreative)

Yrker der man gjør det samme hver dag, uten utvikling. Jobbe i butikk, telefonselger, regnskapsfører f.eks

Utbeiner på fiskemottak. Kassapersonell. Bussjåfør.

Økonomer, leger

Fabrikkarbeider, revisor (se også diverse rapporter om jobber som er i fare for å bli automatiserte)

Saksbehandlere, butikkmedarbeidere. Yrker hvor man utfører jobben sin ved å best mulig holde seg tett til en oppskrift.

Alle yrker kan være kreative.

Nav-ansatt, prest, sekretær, butikkansatt,

generelt i helse/omsorgssektoren, politi, sjåfør, butikkjobb

De minst kreative yrkene må være yrker der man selv får liten eller ingen mulighet til å påvirke slutteresultatet med arbeidet sitt. Å stå ved samlebandet på en fabrikk er derfor sjelden et kreativt yrke.

ingen.

regnskapsfører, controller, hr

alle yrker KAN være kreative, med tanke på det jeg har definert som kreativitet. Det kommer bare an på den enkelte

Økonomer, leger, sykepleier, sjåfører

Vaskearbeidere, komponentplasserere innenfor produksjon av elektiske kretskort

alle yrker har rom for kreativitet, men noen mennesker vil helst bare gjøre rutinearbeid.

Samlebåndsarbeidere. Sy/sette sammen uten frihet til å påvirke resultatet.

de fleste yrker krever noen form for kreativitet, så jeg utelukker ingen

Revisor, maskinoperatør, vasker (alle under tvil, jeg tror vel kreativitet er mulig i alle yrker)

Saksbehandler hos Nav

Lege tannlege pilot

Kontrollører og saksbehandlere bør kanskje ikke være for kreative i alle fall

På tross av min forrige påstand: Kassemedarbeider, servitør, renholdsarbeider, oppsynsmann.

Sekretær, fabrikk arbeid, egentlig så tror eg at det er veldig få yrker der du ikke treng i all fall litt kreativitet.

alle yrker byr på kreativitet

Regnskapsfører, servitør, butikkmedarbeider

Fabrikkarbeider

Husmaler, (det var vanskeligere, for de fleste er vel kreative en gang i blant)

nav, fabrikkjobb, pilot, økonom.

jeg tror alle yrker KAN være kreative hvis en vil. Kanskje må man være litt kreativ for å klare å utøve veldig enkle og repetitive manøvrer i lang tid?

Kreativitet finnes hos mennesker i alle yrker og får deg til å smile :)

Håndverkere (som ikke gjør eget design), sykepleier, regnskapsfører, høyesterettsdommer, parkeringsvakt, sikkerhetssjef

Regnskapsfører.

Regnskapsfører, vaskehjelp, anleggsarbeider

Det kan finnes kreativitet i alle yrker, men noen yrker gir nok mindre rom for kreativiteten, som fks: Bussjåfør, parkeringsvakt og kasseapparat-ansatt.

noen yrker er mindre synlige i sin bruk av kreativitet, ofte er dette knyttet til inkrementell kreativitet, kreativitet i prosessen med å løse et problem fremfor kreative løsninger på problemet etc. eks på slike fortsatt kreative yrker, som er mer skjult kreativ; kassa på Rema, Sjøpeltømmer/renhold. etc.

transport-yrker, fabrikk-yrker

Kommer ikke på noen...

Bibliotekar, vokter, sjåfør, postbud

Vasker, pilot, søppeltømmer, lageransatt, kassadame/mann

Kassa på Rema 1000.

Servitør, sykepleier, lege, politi, regnskapsfører,

Advokat, sekretær, lege, yrker som har rammebetingelser

rengjøring, søppeltømmer

Butikkmedarbeider, kontormedarbeider, servitør, oppvaskhjelp

Yrker ved samlebåndet, nei forresten alle er vel det.

HR-medarbeider, konduktør.

filatelist eksperter

Resepsjonist, fisker, leger,

TIPS&TRIKS

TID:

En studie fra BI viser til seks kriterier for at et team skal bli ferdig med et prosjekt i tide og jobbe effektivt:

Prosjektet må ha klare mål.

Det må være tilfredsstillende ressurser til disposisjon.

Prosjektet må ha tilgang til oppdatert informasjon.

Medlemmene må jevnlig trene i bruk av arbeidsmetodikk.

Det kreves jevnlige tilbakemeldinger fra involverte deler av organisasjonen.

Teknisk støtte må være tilgjengelig.

(<http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-abc-i-naeringsliv-bransje-petroleum/2009/03/suksessformel-effektive>)

Mangel på kunnskap om ny teknologi kan bli et stressелеment som kan bremse effektiviteten i arbeidet. Ledelsen må derfor sørge for tilstrekkelig opplæring for de ansatte, slik at de har god forståelse for teknologien de må bruke.

Dersom man investerer i god opplæring, vil man spare mye i stress og ineffektivitet.

Det er viktig å anerkjenne at de ansatte kan bli svært stressede hvis de ikke føler de har kontroll over egne arbeidsoppgaver.

Grundig opplæring minsker faren for denne typen stress.

En annen måte å redusere stress er å ha klare retningslinjer for tilgjengelighet hos de ansatte utenfor arbeidstiden. Det er essensielt å vite når man kan koble av, slik at man ikke føler at man er konstant "pålogget". Hvis retningslinjene ikke er klare, kan ansatte oppleve et skjult press på å være tilgjengelig til enhver tid.

(<http://forskning.no/stress-arbeid-teknologi/2015/01/ledere-ma-hjelpe-ansatte-med-teknostress>)

Gjentatte avbrytelser gjennom arbeidsdagen er på topp blant tidstyver i arbeidet (<http://www.dn.no/job-bleedelse/2014/04/13/Ledelse/-kutt-ned-p-undvendige-mter>). Spesielt i åpent kontorlandskap er det viktig å finne måter å la de ansatte jobbe helt uforstyrret. Det må være tillatt å isolere seg dersom man ønsker å fordype seg i en oppgave, enten i form av ørepropper/musikk, eller et signal om at man er i "fokusfase". Dette signalet kan være noe så enkelt som et skilt eller en farge man har ved arbeidsplassen. I tillegg kan bedriften oppfordre til å legge alle møter eller tilfeldig småprat et sted utenfor

kontorområdet, slik at alle får mulighet til å konsentrere seg uten å måtte bryte inn og be om stillhet.

En annen kjent tidstyv er møter (<http://www.dn.no/jobbledelse/2014/04/13/Ledelse/-kutt-ned-p-undvendige-mter>). Å kutte ned på antall møter, samt effektivisere møtene som må holdes, er en klar måte å ta tilbake tiden til arbeidet. Dette vil igjen føre til at både ansatte og ledere føler seg mer ajour med sine oppgaver, og bidra til større bevissthet rundt tidsbruk generelt.

Syv enkle tips for å komme seg gjennom en hektisk arbeidsdag:

Jobb med én ting av gangen.

Start med den viktigste oppgaven.

Se opp for tidstyver.

Få ting ut av hodet og ned på en liste.

Sett tidsfrister for deg selv.

Beveg deg. Ta ti minutter pause hver time.

Kom godt i gang.

(<http://www.arbeidsom.no/jobbtips/jobber-du-smart/>)

Getting Things Done (GTD) er en metode utviklet av David Allen, og kom ut i bokform i 2001. Metoden går ut på å ikke oppbevare forpliktelser og oppgaver i hodet, men få dem ned i et system du stoler på. Metoden er basert på en studie fra 1956 ("The

Magical Number Seven, Plus or Minus Two, <http://psycnet.apa.org/journals/rev/63/2/81.pdf>), som viser at hjernens arbeidsminne kan holde på syv ting samtidig, pluss minus to. Hvis man prøver å holde på flere ting, faller noe ut. Metoden er bygd opp av fem prinsipper:

Samle

Behandle

Organisere

Revidere

Utføre

Det å lage en liste hvor du samler dine oppgaver, finner ut hvordan de kan gjennomføres, setter dem opp i prioritert rekkefølge, konkretiserer dem og utfører dem, gjør det enklere å få kontroll på hvordan du skal disponere tiden. Vær ærlig med deg selv på tidsfristene, overambisiøse mål minsker mestringsfølelsen og motivasjonen.

Det gjelder å ha tydelige prioriteringer: Hva er viktigst og hvorfor? Dagens arbeidsoppgaver bør klargjøres tidlig. Deretter setter du opp delmål og frister underveis. På den måten ser du fremgang og vet hvor du er i prosessen. Finn ut hva som er kjernetiden din: når jobber du mest effektivt? Dette er tiden du skal komme gjennom de vanskeligste oppgavene. (<http://www.nrk.no/livsstil/>)

slik-bli-mer-effektiv-1.11902873)
Når du tar pauser i løpet av dagen lønner det seg å gjøre noe som ikke er relatert til arbeidsoppgavene dine. Enkle meditasjonsøvelser eller en tur ut i frisk luft kan hjelpe mye.
(<http://www.dinside.no/933634/slik-jobber-du-mer-effektivt>)

TILLIT:

Arbeidsmiljøsenet har satt sammen ti råd for å øke tilliten på arbeidsplassen. Partssamarbeidet. Sett ned partssammensatte grupper som har som mål å avklare forventningene i organisasjonen og å lage planer for arbeidet. Hvilke behov vi kan innfri først, og hvilke som må vente. Hva er dilemma og hva er problemer? Men vær nøye på mandatet. Avklar representativitet og lojalitet. Det er forskjell på å bli hørt og på å bestemme. Avklar den forskjellen. De som ikke er med i gruppen må være lojal til gruppens bestemmelser. Bli enig om hva det betyr i praksis. Definer psykologiske kontrakter. I et arbeidsforhold har vi mange forventninger til ledere og til kolleger. Vi har forventninger til vår personlige og faglig utvikling og til vår

medbestemmelse og innflytelse på jobben. Men svært få av disse forventningene har vi satt ord på i samtaler med sjefen eller kolleger. La ansatte få sette ord på sine forventninger helt konkret. Lag deretter en handlingsplan. Først da er det mulig å innfri eller realitetsorientere forventningene som skaper misnøye eller forventningsbrudd. Gi noe. Dersom du vil bygge tillit må du starte med å gi noe. Gjerne noe som den andre parten synes er svært verdifullt. Har dere som organisasjon kjørt dere fast i prinsipper rundt for eksempel lønn, arbeidstid, åpne kontorlandskap eller omorganiseringer, så må dere starte en tillitsprosess. Den starter med at man gir. Når alle forventer å få, så må noen gi. De ansatte må gi noe som er viktig for sjefen. Og sjefen noe som er viktig for de ansatte. Da har dere startet med å gjenopprette balansen som var borte. Dette er en transaksjon (bytte) for å komme videre. Når begge parter anerkjenner at dette har kostet, så er dere klar for neste steg: Vær tydelig. Avklar tydelig hva involvering, medvirkning og medbestemmelse betyr. Er det forskjell på medvirkning og medbestemmelse? Hva er forventningene til prosessene? Skriv tydelige møtereferat med

tydelige beslutninger.

Bygg relasjoner. Først når dere har avklart forventninger og blitt tydelige kan dere begynne med relasjonsbyggingen. Noen starter med relasjonsbygging først. Men det er mye lettere å være tydelig i formelle roller og prosesser som ikke er preget av tette relasjoner. Når dette er på plass og spillereglene er etablerte kan dere begynne å bygge relasjonene som har som formål å kunne samarbeide på tvers av formalitetene. For å bryte reglene, så må man som kjent lage dem først.

Det er deg det kommer an på. Tillit er å skape seg positive forventninger til en annens atferd. Tillit er din tro på – og villighet til – å handle på bakgrunn av ord, handlinger og beslutninger gitt av andre og sammen med andre. Med andre ord; Tillit er noe du gir. Det er ikke noe du får.

Vær profesjonell. På jobb er vi i en profesjonell relasjon. Profesjonelle relasjoner kjennetegnes av at de er mål-orienterte relasjoner hvor oppmerksomhet og aktivitet er rettet mot måloppnåelse. Samarbeid derfor først og fremst om de mål organisasjonen har. De personlige relasjonene kommer som en følge av dette samarbeidet. Personlige relasjoner kjennetegnes først og

fremst av å være sosiale og følelsesmessige hvor primærfokuset er selve relasjonen og personene. På jobb er vi profesjonelle først og fremst.

Tillit innebærer å ha tro på et annet menneske og å ha evne til å tilskrive gode intensjoner. Mistillit innebærer frykt, tilskrivning av skumle hensikter, og forsvar. Men tro og frykt er ikke det motsatte av hverandre. Det motsatte av å tro er å være sikker. Da er vi ved tillitens kjerne: Du kan ikke vite – være helt sikker – du må tro. Tillit handler om å tro det beste. Mistillit handler om å tro det verste.

Det hviler et spesielt stort ansvar på ledere. Ledere må alltid vise sine ansatte tillit.

Tydighet, ærlighet og respekt må ligge til grunn for all samhandling fra en leder. Er du usikker på om sjefen har tillit til deg – spør. Er du usikker på om du har tillit til sjefen?

Da skal du

Lese listen en gang til.

(<http://www.arbeidsmiljo.no/ti-rad-for-okt-tillit-pa-jobben/>)

Det lønner seg også å diskutere hva som ligger i begrepet tillit. Både som enkeltperson og som ansatt har man formeninger om hva tillit innebærer, og en åpen diskusjon rundt dette vil sette klarere retningslinjer for hva

som forventes.

(https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/etikkk_christine_naess_evensenen.pdf)

ANERKJENNELSE:

Anerkjennelse handler mye om å forstå andres situasjon behov for bekreftelse. En effektiv måte å gjøre dette er å dramatisere situasjoner, for med det å se hvordan man påvirker motivasjon med negativitet. Man kan bruke rollespill, hvor alle er enten svært negative eller svært positive til en idé. I tillegg kan man spille ut realistiske situasjoner, hvor man for eksempel bytter roller mellom ledelse og ansatte. Dette er for å kjenne igjen situasjoner fra de andres posisjon, og se hvordan egen oppførsel kan påvirke situasjonene.

Det er også viktig å øve seg i å ta imot positive tilbakemeldinger. Hvis man opplever at ens positive tilbakemeldinger blir dårlig mottatt eller avfeid, vil man ikke føle seg tilpass og vil unngå å gjøre det i fremtiden. Det å ta til seg skryt, og vise at man setter pris på det, er noe som kan øves opp hvis man blir bevisst sine egne reaksjoner. Bestem deg for at du skal si takk og smile neste gang

noen gir deg et kompliment på arbeidet, det skal som regel ikke mer til.

Bedriften kan også innføre "Dagens dytt", en regel om at alle ansatte og ledere må gi positiv tilbakemelding til minst én kollega i løpet av dagen. Alle må også ta imot positive tilbakemeldinger åpent og positivt. Det handler om å gi og ta: Det er ikke gøy å gi skryt hvis man blir møtt med "nei".

En annen metode er ukentlig check-in: for eksempel hver fredag i lunsjen. Her tar man en runde rundt bordet hvor hver og en forteller om noe de har oppnådd i løpet av uken. Alle lytter og viser at de setter pris på det personen har gjort.

Man forteller også om noe man vil oppnå neste uke, for på den måten å la kolleger følge med og spørre hvordan det går i den kommende uken.

Et personlig triks fra meg er skryteboka:

Alle får utdelt en personlig bok, der man noterer de positive tilbakemeldingene man har fått. Denne kan man se på hvis man føler seg oversett eller at man ikke strekker til. I personalsamtaler med sjefen kan man snakke om disse tilbakemeldingene, og dermed vise til egen ressursstyrke og plass i

bedriften uten å "skryte av seg selv".

"Positiv psykologi" er et begrep som kommer fra Barbara Fredricksons "Broaden and Build"-teori: Positive emosjoner bidrar til å styrke og bygge opp individets ressurser. Det er viktig å ikke bare reparere noe som er galt, men også opprettholde noe som fungerer. Fredrickson sier i boken: Positive emosjoner utvider handlingsrepertoaret og hjelper individet med å utvikle seg, ved at det bygger opp nye kunnskaper og ressurser. I motsetning til negative emosjoner, som snevrer inn handlingsalternativer og mulige responser. Tilfredshet er en passiv emosjon, glede er aktiv. (Alle ref: "Flyt", artikkel s. 101).

Glede kan påvirkes av andres tilbakemeldinger, tilfredshet kan man ha alene.

