



Kandidatafhandling på Cand.merc.psyk
Jacob de Lichtenberg - Tanya Friis - Jacob Dorner Østergaard

Abstract

The current and future market situation is of a somewhat critical nature due to the financial crisis and increased competition. For organizations to sustain and further develop their success, creativity is often referred to as an effective means. As a response to this, the present master thesis presents an analysis and discussion of how archetypical cultures can be developed to support creativity in order to discuss how different organizational cultures can develop and support creativity. Creative problem solving will be used as the main structural process approach.

As a fundament for this, the authors examine theoretical perspectives on *creativity, organizational change management and organizational cultures*.

The overall conclusion of the analysis and discussion is that various organizations will have various premises for how creativity best is promoted. These premises will also affect how various organizational cultures should go about generating ideas on how to develop their culture to better support creativity and prepare for this.

Specific inspiration for how *your* organizational culture can be developed to better support creativity is to be found in the analysis.

Key words:

Creativity, organization culture, organizational development, psychology, creative problem solving

1. Indholdsfortegnelse

ABSTRACT	1
1. INDHOLDSFORTEGNELSE	2
2. INDLEDNING	4
3. PROBLEMSTILLING	6
3.1. DELSPØRGSMÅL:	6
4. AFGRÆNSNING	7
5. BEGREBSAFKLARING	8
5.1.1. Kreativitet vs. Innovation	8
5.1.2. Kultur vs. klima	8
6. METODE	10
6.1. VIDENSKABSTEORETISKE REFLEKSIONER	10
6.1.1. En ideal-realistisk ontologi	11
6.1.2. En trivielt epistemologisk konstruktivisme	12
6.2. VALG AF TEORETIKERE	12
6.3. ANALYSETILGANG	16
7. SPECIALETS STRUKTUR	19
8. TEORETISK FUNDAMENT	21
8.1. KREATIVITET	21
8.1.1. Kreativ tænkning og generering af idéer – et kognitivt perspektiv	21
8.1.2. Vurdering af kreativitet	27
8.2. FORANDRING I ORGANISATIONER	28
8.2.1. Modstand mod forandring	28
8.2.2. Ledelse af forandringer	29
8.2.3. Forudsætninger for forandringsledelsestilgangen	32
8.3. CREATIVE PROBLEM SOLVING - CPS	33
8.3.1. Konkretisering af CPS Faser	35
8.3.2. Kritik af CPS	38
8.4. ORGANISATIONSKULTURER	39
8.4.1. Kulturperspektiver	40
8.4.2. Kulturstrategier	46
8.4.3. Kulturens dynamiske forandringsproces	47
8.4.4. Delkonklusion	49
8.5. KREATIVE DIMENSIONER I KULTURER	50
8.5.1. Dimensioner der understøtter kreativitet	50
8.5.2. Dimensioner der hæmmer kreativitet	56
8.6. KULTURELLE ARKETYPER	57
8.6.1. Hvad er en arketype?	58
8.7. SAMMENFATNING – CPS ANVENDT PÅ KULTUREL UDVIKLING	61
9. ANALYSE	66
9.1. ANALYSE AF HIERARKIKULTUREN	67
9.1.1. Understanding the challenge: Den hierarkiske kultur	68
9.1.1. Generating ideas i den hierarkiske kultur	76

9.1.2.	<i>Preparing for action i den hierarkiske kultur</i>	80
9.2.	ANALYSE AF MARKEDSKULTUREN	84
9.2.1.	<i>Understanding the challenge: Markedskulturen</i>	84
9.2.2.	<i>Generating ideas i markedskulturen</i>	91
9.2.3.	<i>Preparing for action i markedskulturen</i>	94
9.3.	ANALYSE AF KLANKULTUREN	96
9.3.1.	<i>Understanding the challenge: Klankulturen</i>	97
9.3.1.	<i>Generating Ideas i klankulturen</i>	103
9.3.2.	<i>Preparing for action i klankulturen</i>	105
9.4.	SAMMENDRAG AF ANALYSENS RESULTATER	109
10.	DISKUSSION OG PERSPEKTIVERING	111
10.1.	KREATIVITET VS. EFFEKTIVITET	112
10.2.	KULTURENS INDFLYDELSE PÅ MEDLEMMERNE	116
10.3.	INTRINSIC VS. EXTRINSIC MOTIVATION; HVAD SKABER KREATIVITET?	119
10.4.	PRAKTISK OG TEORETISK ANVENDELSE – SPECIALETS GENERALISERBARHED	122
10.4.1.	<i>Specialets praktiske anvendelse</i>	122
10.4.2.	<i>Specialets teoretiske anvendelse</i>	126
11.	KONKLUSION	129
12.	BIBLIOGRAFI	134

2. Indledning

Forøget
forandringspres

For organisationer i den vestlige verden bliver kravet om forandring hele tiden stærkere som følge af global konkurrence, markedskrav og teknologisk udvikling (Jacobsen, 2005). Det betyder, at organisationerne bliver nødt til at respondere på forandringspresset fra markedet for at bibeholde deres position og overleve. Denne udfordring bliver ikke mindre af, at de problemer, organisationer står overfor, ofte ikke har tilhørende generiske løsninger (Ackoff, 1981). En løsning på dette er ifølge Proctor (1999) en kreativ tilgang til problemløsning for at positionere sig bedre (eller overleve), hvilket den danske professor i organisations- og ledelsesteori Steen Hildebrandt bakker op om. Han ser innovation og kreativitet i organisationsformer og ledelse som grundpiller for organisationers fremtid:

Forandringspres kan
fordre kreativitet

"Derfor bliver ledelses- og organisationsinnovation en stor udfordring [...] hvor det enkelte individ, både alene og sammen med andre, kan udfolde sig mere kreativt, innovativt og bæredygtigt, end det nu er tilfældet." (Hildebrandt, 2008:35)

Det har altså betydning for organisationers fremtidige succes, markedsposition eller eksistensberettigelse, at de kan forholde sig kreativt til deres forandringsprocesser. For at kunne løfte dette kræver det et fundament som en kultur, der understøtter muligheden for at være kreativ i organisationen (Martins, 2003). Herved bliver udvikling af organisationskulturer, som understøtter kreativitet, et essentielt overlevelsparameter for at kunne imødekomme de ændrede forventninger hos omverdenen.

Kulturens rolle

Kultur spiller generelt en stor rolle, da negligering af kulturelle aspekter er en af de største grunde til, at organisationers forsøg på at respondere på forandringspresset fejler (Balogun & Johnson, 2004). De kulturelle problematikker i forandringstiltag skyldes også, at kultur ofte er funderet i følelsesmæssige områder hos de ansatte, som personlige værdier, traditioner og historier (Isaksen et al., 2000). Det er derfor en af de sværeste ting at ændre i en organisation. Specielt når der er tale om "gamle" og uniforme kulturer (Carrillo & Gromb, 2007). I forsøg på at udvikle organisationskulturer, er det derfor vigtigt at have en forståelse for organisationens nuværende kultur og for de underliggende værdier, antagelser og symboler. Samtidig må kulturen udvikles i en retning, der

sikrer fremdrift, så kreativitet understøttes fra tanke til initiativ. Der skal ikke kun lægges op til at komme med idéer. Disse skal også omsættes til handling, for at virksomheden kan få nytte af kreativiteten (Levitt, 1963). En form for ledelse og udvikling af forandring må altså indtænkes.

*Et muligt
rammевærk for
kulturel udvikling?*

Et kombineret fokus på kreativ problemløsninger samt forandringsledelse til at sikre implementeringen er at finde i den amerikansk udviklede metode *Creative Problem Solving* (CPS). CPS har vist sig effektiv som faciliteringsværktøj både til at facilitere processen for det enkelte individ og til at facilitere en gruppe mennesker, så de udfolder sig mere kreativt. Samtidig har CPS rammевærket et konkret forandringsledelses stadie, der sætter fokus på at indlejre de nye ideer i organisationers eksisterende mønstre (Isaksen et al., 2000). Der er dokumenteret succesfuld brug af CPS indenfor mange problemdomæner – fra udvikling af nye produkter, over udvikling af værdigrundlag – til at højne medarbejderes moral (Puccio et al., 2006).

Spørgsmålet er, om CPS også kan bruges til at generere ideer og løsninger, som kan udvikle forskellige organisationskulturer i en retning, så de bedre understøtter kreativitet? Og hvis det er muligt, hvordan skal analyse-, kreativitets- og forandringselementerne i CPS gribes an i forskelligartede kulturer? Dette bliver omdrejningspunktet for specialet.

Med ønske om god læselyst;

Jacob de Lichtenberg

Tanya Friis

Jacob Dorner Østergaard

3. Problemformulering

Ud fra ovenstående udfordringer vedrørende kreativitet og kulturudvikling bliver opgavens problemformulering:

Hvordan kan forskellige organisationskulturer udvikles, så de bedre understøtter kreativitet ved brug af CPS?

3.1. Delspørgsmål:

Besvarelsen af problemformuleringen vil ske med udgangspunkt i følgende delspørgsmål.

Teoretiske delspørgsmål:

I det teoretiske afsnit ser vi på de grundelementer, der skal til for at anvende CPS til at udvikle kulturer til bedre at understøtte kreativitet:

1. *Hvad er kreativitet, hvilke processer har indflydelse på kreativitet og hvad afgør om en idé er kreativ?*
2. *Hvordan kan forandringsledelse udføres, så det faciliterer positiv meningsskabelse af forestående forandringer samt sikrer succesfuld implementering af de kreative ideer til kulturudvikling?*
3. *Hvordan er CPS-metoden opbygget, og hvordan inkluderer den kreativitet og forandringsledelse?*
4. *Hvad er organisationskultur, og hvordan kan sådanne analyseres og udvikles? Herunder; hvilke dimensioner i kulturen skal udvikles, for at kulturen bedre understøtter kreativitet?*

Analytiske delspørgsmål

I analyseafsnittende ser vi på, hvordan CPS kan anvendes til at udvikle forskellige arketyperiske kulturer til bedre at understøtte kreativitet:

5. *Hvor skal man sætte ind, for at forskellige organisationskulturer bedre kan understøtte kreativitet?*
6. *Hvordan kan der genereres og udvælges idéer indenfor forskellige kulturer, så kulturerne udvikles til bedre at understøtte kreativitet?*
7. *Hvordan kan disse idéer implementeres, så kulturerne reelt bliver bedre til at understøtte kreativitet og forandres i den ønskede retning?*

4. Afgrænsning

*Process, Person,
Product & Press*

Specialet vil bære præg af forskellige perspektiver på kreativitet, hvilket bedst kan beskrives ud fra 4 P-modellen i form af fokusområderne: *Person, Proces, Produkt* og *Press* (Mooney, 1963). Hver af disse optikker giver deres perspektiv på og forståelse af kreativitet. Med dette speciales fokus på hvordan man kan udvikle organisationskulturer, der understøtter kreativitet, vil vi beskæftige os med *press*. Det er de kontekstuelle eller kulturelle omstændigheder, der skal være til stede for at kunne facilitere kreativitet. Da specialet yderligere har til formål at analysere, hvorledes CPS som faciliteringsværktøj kan udvikle en kultur, vil vi ydermere have fokus på *proces*, da faciliteringen tager udgangspunkt i netop en kreativitets *proces*. Da kultur er målet med den kreative *proces*, bliver kulturen eller *press* også *produktet* af kreativitetsprocessen, hvorved *produkt* implicit bliver en del af vores fokus. *Person* perspektivet på kreativitet er i dette speciale en implicit del af kreativitetsprocessen, så det psykometriske perspektiv vil vi kun behandle overfladisk, ved at komme ind på hvilken rolle forskellige kreativitetsstile spiller, når en kreativitets*proces* faciliteres. Det skal bemærkes, at vi med vores uddannelse CM(psyk) i høj grad har et psykologisk udgangspunkt og fokus, og at vi derfor vil fokusere på psykologisk forskning inden for kreativitet og forandringsledelse.

Vores hovedfokus i dette speciale er derfor et psykologisk perspektiv på *proces* og *press*, hvor CPS er det værktøj, der *bruges* til processen for at udvikle kulturen.

5. Begrebsafklaring

5.1.1. *Kreativitet vs. Innovation*

I kreativitetslitteraturen og især i litteraturen om organisatorisk kreativitet benyttes begrebet *innovation*. Forskellen mellem kreativitet og innovation er dog ikke altid krystallklar. En bredt accepteret distinktion kan findes hos Amabile (1996):

“Like other researchers, we define creativity as the production of novel and useful ideas in any domain. We define innovation as the successful implementation of creative ideas within an organization.” (Amabile, 1996:2)

På den måde er kreativitet den proces, hvorfra nye brugbare ideer opstår, og innovation er den proces, hvori kreative ideer gøres frugtbare. Hermed er innovation også afhængig af en foregående kreativproces da:

“No innovation is possible without the creative processes that mark the front end of the process: identifying important problems and opportunities, gathering information, generating new ideas, and exploring the validity of those ideas.” (Amabile, 2004:1)

Det skal dog fremhæves, at denne distinktion ikke er stringent i litteraturen, og til tider kan det forekomme mere eller mindre umuligt at differentiere de to begreber (McLean, 2005). For at skabe konsistens i specialet har vi valgt udelukkende at benytte begrebet kreativitet. Innovationsaspektet og dermed implementeringen af de kreative ideer vil blive omtalt i form af *forandringlelse*.

5.1.2. *Kultur vs. klima*

Størstedelen af kreativitetslitteraturen taler om *press* som klima og ikke som kultur. Distinktionen mellem klima og kultur er dog snæver og skal findes i analysens metodologi og niveau samt i felterne discipliner (Denison, 1996). Kulturlitteraturen udspringer fra disciplinerne sociologi og antropologi, mens klimalitteraturen stammer fra psykologien. Metodologisk set har kulturlitteraturen fokuseret på kvalitativ feltanalyse, hvor klimalitteraturen har analyseret ud fra kvantitative survey-data. Niveaumæssigt anses klima som et

overfladeniveau af manifestationer, hvor kultur ser på de underliggende værdier og antagelser (ibid.). Med udgangspunkt i Denisons (1996) dybdegående analyse af de to fænomener kan vi tilslutte os konklusionen, at der ikke som sådan er tale om forskel i fænomener, men snarere forskel i fortolkning. Klima og kultur kan anses som to sider af samme sag, og for at skabe konsistens refererer vi til dem begge som *kultur*.

Med disse afklaringer vil vi nu gennemgå specialets metode og derefter visualisere strukturen for hele afhandlingen.

6. Metode

Vi vil i dette metodiske afsnit lægge vægt på vores videnskabsteoretiske tilgang, og hvorledes denne spiller ind på vores valg af teoretikere for at påpege hvilke implikationer, det skaber for tilvalg og fravalg af fokusområder. Dette leder op til at beskrive vores tilgang til analysen.

6.1. Videnskabsteoretiske refleksioner

Vores videnskabsteoretiske ståsted er hele udgangspunktet for, hvordan specialets resultater efterfølgende kan forstås. Afsnittet her søger derfor at afdække, hvad vi epistemologisk anser for at være brugbar og acceptabel viden om det studerede genstandsfelt, og hvordan vi ontologisk mener, verden eller "virkeligheden" i relation til genstandsfeltet kan forstås.

*En pragmatisk
konstruktivistisk
videnskabsteori*

På det overordnede plan tager vores videnskabsteoretiske tilgang til specialet udgangspunkt i den *pragmatisk konstruktivistiske* videnskabsteori, som er meget præget af *socialkonstruktivismen* (Rønn, 2006). Den socialkonstruktivistiske tilgang til videnskabsteori anser iagttagelse og viden som resultat af en konstruktion foretaget i en bestemt social relation. Det betyder, at fænomener, man betragter som forsker, iterativt ændrer karakter. Den pragmatiske konstruktivisme trækker delvis på Thomas Kuhns paradigme teori, hvor det antages at et videnskabeligt paradigme afdækker bestemte aspekter af virkeligheden. Hermed ligger der en bestemt forståelse til grund for det iagttagede og fortolkningen af virkeligheden (Kuhn, 1973). Relateret til dette speciale betyder det, at det perspektiv, vi lægger i vores valg af teori, fremhæver specifikke aspekter i analysen af, hvordan arke kulturer kan udvikles med CPS til at understøtte kreativitet. Vores fortolkning af den udvalgte og analyserede teori tillægges dermed en stor betydning, og havde vi valgt anderledes, kunne det tænkes, at resultatet kunne have set anderledes ud. Hermed fraskriver vi os den lettere naive forestilling, at vi kan afdække en endegyldig replicerbar sandhed om, hvordan man kan udvikle organisationskulturer til at understøtte kreativitet. Dog mener vi, at vi giver et gennearbejdet og teoretisk understøttet bud, hvorfor specialets akkumulerede viden kan være brugbar for andre. Specialets formål er netop at kunne fungere som inspiration for en given organisationsledelse, der ønsker at udvikle

deres kultur i en mere kreativ retning. Der i ligger en erkendelse af, at specialets konklusioner vil være et resultat af vores subjektive erkendelse. Sagt på en anden måde:

"En kontekstafhængig erkendelse er et vilkår [i forskning]. Vores erkendelse er forankret i tid og rum – og kan ikke frigøres herfra."
(Wenneberg, 2000:36)

*Det pragmatiske
aspekt*

Idet vi bekender os til den pragmatiske konstruktivisme og ikke ukritisk til socialkonstruktivismen, kan vi godt benytte akademisk viden fra andre forskningsparadigmer påvirket af andre kontekster. Vi må blot forholde os til deres konklusioners kontekst på forhånd. Afsnit 6.2 er et udtryk for denne "forholden". Ved at benytte et større udsnit af akademisk viden, kan vi udvide vores horisont ift. problemstillingen, hvorved det *pragmatiske* aspekt af den pragmatiske konstruktivisme kommer i spil. Derfor er den pragmatiske konstruktivisme heller ikke en eklektisk kombination af videnskabsteorier, men et fokus på kritisk at benytte det i situationen egnede til sine egne erkendelser (Rønn, 2006). Dette åbner op for en nuanceret beskrivelse og fortolkning af genstandsfeltet.

6.1.1. *En ideal-realistisk ontologi*

Vores ontologiske position er med udgangspunkt i det ovenstående klart subjektivt orienteret, dog vil vi fremhæve nogle ontologiske implikationer ved den pragmatisk konstruktivistiske. Selvom vi tillægger subjektet stor betydning for fortolkningen af det værende, er det relevant – inspireret af Finn Collins (1997) og John Searle (1995) – at se ontologien som opdelt og påvirket af to ting. Her tænker vi på den fysiske vs. den socialt skabte verden. Dette må gøres for at undgå en lang relativistisk diskussion om, *hvad der eksisterer i verden*, hvorfor det er nødvendigt at se på samspillet af ontologisk objektive egenskaber og ontologisk subjektive egenskaber. Eksempelvis må vi anerkende et træs eksistens uafhængigt af, om nogen perciperer og fortolker træets væren i verden. Træet tilhører den fysiske verden og er derfor ontologisk objektivt. I modsætning hertil er fx smerte eller forståelsen af en samtale mellem mennesker ontologisk subjektivt, idet det er subjektivt fortolket af de involverede parter – altså socialt skabt. På den baggrund ser vi "virkeligheden" som værende formet i sammenspillet mellem ontologisk objektive og ontologisk subjektive egenskaber ved det

iagttagne objekt og dermed som værende mere end bare en social konstruktion.

*Ontologien som
værende mellem
idealisme og realisme*

I tråd med Sache Bem og Huib Looren de Jong (1997) vil vi derfor betragte ontologien som værende mellem idealisme og realisme, i hvad vi kunne kalde for en *ideal-realistisk ontologi*. Ontologi er her forstået som, hvad der er os muligt at erkende om verden. Dette gør op med den radikalkonstruktivistiske tilgang, hvor alt er en social konstruktion, hvilket er yderpunktet i idealisme. Samtidig gør det op med den klassiske positivisme, hvor alt kan kategoriseres, måles og objektivt vurderes, hvilket er yderpunktet i realisme. Dermed erkender vi vigtigheden i idealismen (altså den sociale konstruktion), men samtidig realismens tilgang der siger, at vi må erkende nogle ting som værende. For nærværende speciale har det fx den betydning, at vi kan lave syntesen mellem *symbolistisk* og *funktionalistisk* kultur forståelse.

6.1.2. *En trivial epistemologisk konstruktivisme*

At have taget den ideal-realistiske ontologiske tilgang medfører, hvad der betegnes som en *trivial epistemologisk konstruktivisme* (Wenneberg, 2000:151). Som tidligere nævnt har vi accepteret, at vores erkendelse og viden om genstandsfeltet er kontekstafhængigt, og dermed er vores epistemologi fortolkningsorienteret. Men at opdele ontologien i to; fysisk og social, gør at vi på den måde ikke er radikalt epistemologisk fortolkningsorienteret. Den viden og de resultater, vi fremkommer med i specialet, er dermed både påvirket af noget objektivt samt sociale og subjektive faktorer. Det betyder, at det færdige videnskabelige produkt i specialet, vedrørende hvordan arkekulturer kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet, er et resultat af en iterativ proces med bearbejdning af teori og løbende reformulering af problemstillingen, som følge af den akkumulerede viden.

6.2. Valg af teoretikere

Afhandlingen er i vores øjne funderet på et relevant udpluk af teori indenfor kreativitet, kultur, psykologi og organisationsteori. Dette kombineres og benyttes som grundlag for analysen til at fremkomme med afhandlingens endelige konklusion, refleksioner og resultater. Denne kombination af teori åbner den *pragmatiske konstruktivisme* muligheden for. Med dette in mente mener vi dog stadig, at det er

nødvendigt at lave en argumentation for vores valg af hovedteoretikere i afhandlingen. De må på et metateoretisk plan ikke direkte modargumentere hinanden og kan naturligvis heller ikke stå i opposition til vores videnskabsteoretiske udgangspunkt.

Baggrund for CPS

Forståelsen af CPS er opnået ud fra værket *"Creative approaches to problem solving: A framework for change"* af forfatterne Scott G. Isaksen, Brian Dorval & Donald J. Treffinger (2000). Deres oprindelige tilgang til CPS var af forholdsvis normativ og lineær karakter, men med den nyeste version af bogen/metoden understreger de selv vigtigheden i at have en mere deskriptiv forståelse. Dermed åbner de op for egen og andres meningsdannelse og iterative erkendelse, som foregår gennem den sociale interaktion, CPS er funderet i. Dette er ligesom vores videnskabsteoretiske forståelse, en anerkendelse af betydningen af socialkonstruktivismen og mellemmenneskelige relationer for udvikling og forståelse. CPS anvender også *positiv psykologi*, der ikke er direkte sammenhængende med socialkonstruktivismen, men kan relateres ud fra deres fokus på betydningen af det *anerkendende perspektiv*, som også socialkonstruktivismen anvender (Haslebo, 2004).

Baggrund for Creative Cognition

Til at supplere vores indsigt i kreativ tænkning, som er et vigtigt element i CPS, benytter vi Finke, Ward & Smiths *Creative Cognition* (1992). De behandler betydningen af kognitive processer for kreativ tænkning. Deres argumentationsform harmonerer med den nye deskriptive tilgang hos Isaksen et al. (2000), idet de lægger vægt på både det sociale livs indflydelse, og på hvordan noget kreativt perciperes i en given kontekst. De beskæftiger sig naturligvis hovedsageligt med hjerneprocesser hos individet og har brugt forskellige *kvantitative* metoder til at identificere, *hvad* der foregår. Det er ikke umiddelbart overensstemmende med vores socialkonstruktivistiske udgangspunkt som ofte er *kvalitativt* funderet. Dog anerkender de også det kontekstuelles og sociale betydning for kognitive processer:

"We regard social, cultural, and environmental factors as relevant to creative cognition in that they could affect the kinds of cognitive processes employed in a particular situation or context." (Finke et al., 1992:11)

Vi anser derfor deres forskning som givende relevante og brugbare inputs til en dybere forståelse af de processer, der foregår i en kreativ proces som CPS.

Baggrund for forandringsledelse

Et andet essentielt element i CPS er forandringsledelse. For at opnå en relevant indsigt indenfor fænomenet "modstand mod forandring", der er omdrejningspunkt i meget forandringsledelse, benyttes blandt andre Kurt Lewin (1951). Han arbejder med en systemteoretisk feltteori til at se på, hvordan mennesker reagerer på forandringer. Systemiske tænkning er en tænkning i helheder, der beskæftiger sig med interaktionen mellem mange årsager og effekter. Den tilbyder således en ramme til at forstå de mange multi-lagrede sociale processer i en organisation (Haslebo, 2004). Lewins tilgang stemmer derfor igen overens med vores videnskabsteoretiske position. Til at opnå indsigt i forandringsledelsestilgange benyttes blandt andre Dag Ingvar Jacobsens *Organisationsændringer og forandringsledelse* (2005), som i et bredt og tværfagligt perspektiv behandler fænomenet organisatorisk forandring. Dette gør Jacobsen med indirekte metateoretiske refleksioner, hvormed de forskellige perspektivers erkendelsesteoretiske positioner fremtræder. Vi har herfra udvalgt perspektiver, som ligger i tråd med den socialkonstruktivistiske tilgang, og konkret bekender vi os til den udviklingsfokuserede *transformativ* tilgang til forandringsledelse.

Denne ledelsestype er begrebsliggjort af James MacGregor Burns (1978), som overordnet har et samfundsvidenskabeligt udgangspunkt. Dette knytter sig til:

"[...] forståelse af samfundsmæssige forandringer som en udvikling hen imod et særligt senmoderne eller postmoderne samfund." (Rønn, 2006:207)

Denne position er ikke langt fra vores overordnede socialkonstruktivistiske tilgang, da der her er tale om en form for menneskeliggørelse eller samfundsmæssiggørelse af det videnskabelige arbejde (Rønn, 2006).

Baggrund for organisationskultur

For at kunne analysere hvorledes CPS kan benyttes til at udvikle arkekulturer til bedre at understøtte kreativitet, opbygger vi en viden om kulturer på baggrund af Majken Schultzs *symbolske* tilgang samt Edgar Scheins *funktionalistiske* kulturforståelse. *Symbolismen* er en

forståelse af symboldannelse som et udtryk for, at vi som mennesker søger og skaber mening omkring os selv og vores omverden (Schultz, 2004). Denne tilgang til kultur stemmer derfor overens med vores fortolkningsorienterede position. Til at underbygge pointerne vedrørende meningsskabelse både ift. kultur og forandringer benytter vi socialpsykologen Karl Weicks (1995) *sensemaking* teori. Han antages ydermere at have ført socialkonstruktivismen ind i organisationsteorien (Hatch, 2006). Som dette indikerer ligger Weicks forståelse af socialpsykologien tæt op ad socialkonstruktivismen, hvorfor også Weick stemmer overens med vores position. Edgar Schein og hans *funktionalistiske* tilgang er i modsætning hertil længere fra vores socialkonstruktivistiske tilgang, da *funktionalismen* har en forståelse af samfundet som harmonisk og baseret på fælles værdier og enighed, hvormed betydningen af konflikter fortrænges (Schultz, 2004). *Funktionalismen* kan dog ikke betegnes som metateoretisk at kolliderer med vores position, da den også anerkender perspektiver fra den *systemiske* teori (ibid.), hvilket som før argumenteret ligger tæt op ad socialkonstruktivismen. Endvidere kan Schein (1986) inddrages, da han vedkender sig, at kultur er skabt som et socialt sammenvævet mønster. Schein har for øvrigt senere i sin forfatterkarriere skiftet helt til den socialkonstruktivistiske videnskabsteoretiske forståelse.

Baggrund for kulturel forandring

For at forstå hvordan kultur kan forandres, inddrager vi Pasquale Gagliardi (1986) og hans *kulturstrategier*. Gagliardi har en meget dynamisk tilgang til kulturel forandring og er stærkt inspireret af *symbolismen* samt *narrativitetsteorien*. Den narrative tænkning lægger vægten på historiefortællingens påvirkning og understøttelse af sociale fællesskaber, relationer og meningsskabelse (Nielsen, 2004). Han er dermed oplagt at benytte som supplement til de andre nævnte kulturteoretikere, da de metateoretisk antager samme positioner, og han bidrager samtidig til koblingen mellem kultur og forandringsledelse. For at opnå en dybere forståelse for og indsigt i udvikling af kultur, tager vi fat i Mary Jo Hatchs model for: *The dynamics of organizational culture*. Modellen er en sammenkobling af det funktionalistiske og symbolske perspektiv på kultur, der derfor også er i overensstemmelse med vores erkendelsesposition.

Baggrund for kreativ kultur

Til at skabe forståelse af hvilke dimensioner, der kan udvikles i kulturer for bedre at understøtte kreativitet, inddrager vi Teresa Amabile med udgangspunkt i *Creativity in Context* (1996) og *Assessing the Work Environment for Creativity* (1996). Amabile har en humanistisk tilgang til kreativitet, hvilken er karakteriseret af en videnskabelig orientering mod individet med fokus på kulturelle og eksistentialistiske elementer (Rønn, 2006). Herved understreges det mellemmenneskelige samt individets egen refleksion over tilværelsen og samfundet. Dette er igen understøttende for vores videnskabsteoretiske perspektiv.

Baggrund for CVF

I forbindelse med vores brug af kulturelle arketyper, har vi benyttet bogen *Diagnosing and Changing organizational Culture* af Kim Cameron og Robert Quinn (2006). Forfatterne tager en forholdsvist normativ tilgang til, hvordan kultur kan forandres og diagnosticeres, og argumenterer for at deres metode er almengyldig og kritisk vigtig som strategi til at ændre organisationskultur. Dette er forholdsvist modsætningsfyldt i relation til *systemteorien*, og netop derfor har vi fravalgt at benytte deres forandringsmetode, der ellers er lavet til netop kulturel forandring. Da vi kun benytter deres empirisk funderede kulturelle arketyper, og ikke gør brug af deres "almengyldige" metode, opstår der ikke videnskabsteoretiske implikationer. På denne baggrund mener vi, at teorien kan bruges i specialet.

Sammenfattet viser ovenstående, at der er sammenhæng i vores valg af videnskabsteoretisk position og inddraget teori, hvilket er medvirkende til at give vores kombination af teori den validitet, der er påkrævet for et teoretisk speciale som dette.

6.3. Analysetilgang

Ovenstående teori fungerer som akkumuleret vidensfundament for analyse og diskussion. I specialets struktur fremstår akkumulationen af viden meget lineært, men i praksis er teori, analyse og diskussion blevet til i en langt mere cirkulær proces. Fortolkning og forståelse af udvalgte teorier har givet anledning til ny forståelse, som så har ført til ny fortolkning af både enkelte dele og helheder. Analysen med udgangspunkt i den valgte teori foretages derfor ud fra en *hermeneutisk* tilgang.

Ordet hermeneutik stammer fra græsk og betyder "fortolke" eller "oversætte" - dvs. læren om at forstå og fortolke teksters mening (Kvale, 2005). Forståelse og fortolkning er altså omdrejningspunktet lige som i vores videnskabsteori. At *forstå* er funderet i meningskonstruktioner, så det vigtige bliver dermed at forstå, hvilke kontekster og relationer der ligger til grund for en bestemt meningsskabelse. Relateret til specialets arketypiske fokus kan det umiddelbart give implikationer ift. at disse benyttes uden kontekster og relationer. Hertil skal det siges, at vi bevidst benytter os af begrebet *arke* som relaterer sig til en ideal formtilstand, der ikke nødvendigvis kan genfindes i sin rene form (Colman, 2006). Analysens resultater kan derfor opfattes som udgangspunkt for inspiration til egen organisations kulturkonstruktion.

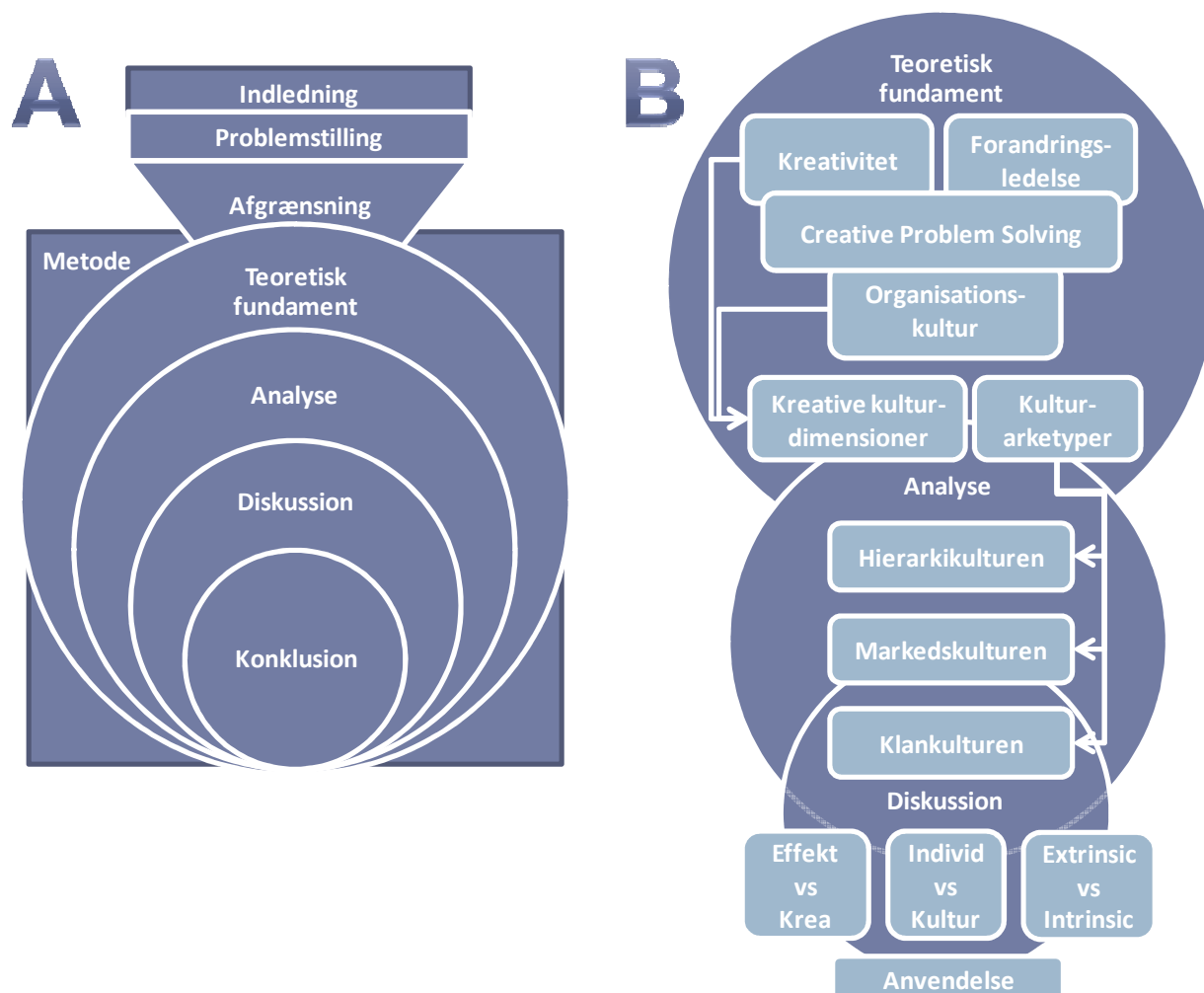
Forståelsesprocessen i den hermeneutiske metode er karakteriseret ved at være cirkulær, hvorfor den refereres til som "*den hermeneutiske cirkel*". Det grundlæggende element i den hermeneutiske tradition er derfor, at man kun kan forstå de enkelte dele ved at se dem i en sammenhæng, og man kan kun forstå helheden ud fra de enkelte dele, der skaber helheden (Kvale, 2005). Forståelsen opstår ud fra en cirkulær fortolkning, hvor man hele tiden går frem og tilbage mellem forståelsen af enkelte dele og forståelsen af helheder. På den måde antager hermeneutikken også, at fortolkningen aldrig helt objektivt kan afsluttes, men afsluttes når fortolkeren opnår en plausibel forståelse for helheden. Samtidig betyder det, at fortolkningen og dermed vores analyse samt konklusioner vil være præget af vores forforståelse af de behandlede fænomener (Gadamer, 1977), hvilket vi også har erkendt under vores videnskabsteoretiske refleksioner.

Oprindeligt blev den hermeneutiske metode udviklet til at forstå helheden i tekster og senere også til forståelse af interviews i psykologien. I nærværende speciale anvender vi den fortolkende metode til opnå forståelse de enkelte dele: kreativitet, forandringsledelse, CPS og organisationskultur. Dette for at opnå en forståelse af hvordan arke kulturer ved brug af CPS kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet i et samlet hele. I praksis tager udviklingen af specialet dermed udgangspunkt i en intuitiv forståelse af helheden, hvorudfra de enkelte fænomener er blevet fortolket og derefter på ny sat i relation til helheden. Denne cirkulære proces er

iterativt blevet udført, til vi stod tilbage med en, for os, plausibel forståelse af helheden.

7. Specialets struktur

Efter nu at have bekendt vores videnskabsteoretiske position og beskrevet hvorledes denne spiller ind i v. vores valg af teoretikere, samt hvordan vi hermeneutisk griber analysen an, vil vi her anskueliggøre specialet visuelt i Figur 1:



Figur 1: Specialets struktur

Del A af Figur 1 viser specialets overordnede struktur, hvor afgrænsning og begrebsafklaring indsnævrer problemformuleringen, som danner udgangspunkt for hele opgaven. Metoden danner rammen for specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt. Det teoretiske fundament er grundlaget for analysen og diskussionen, som tilsammen former konklusionen.

Detaljeret opbygning

I del B af Figur 1 illustreres teori, analyse og diskussion i en mere detaljeret form. Indledningsvis beskrives kreativitet og forandringsledelse, som begge indgår som fundamentale dele af CPS.

For at kunne besvare hvorledes CPS kan benyttes til at udvikle *organisationskulturer*, ser vi efterfølgende på, hvordan vi forstår kulturer ud fra en syntese mellem funktionalismen og symbolismen. På den måde skabes også et argument for at CPS overhovedet kan bruges som værktøj ift. at skabe kulturel udvikling. Efterfølgende gennemgås hvilke dimensioner og elementer, der er med til både at fremme og hæmme kreativitet i organisationskulturer. Dette medvirker til at rammesætte CPS processen. Som sidste element af det teoretiske fundament introducerer vi *kulturelle arketyper* fra Competing Values Framework (CVF), som fundamentet for at tale om kulturudvikling i forskellige kulturer. At de mørkeblå cirkler med "Teoretisk fundament" og "Analyse" overlapper illustrerer netop den flydende overgang (som ikke kan vises i en overskrift-struktur), hvor der indgår mere og mere analyse i teorien.

Struktur for analyse og diskussion

Den ovenstående akkumulerede viden struktureres i analyseafsnittet ud fra tre arketyper: *hierarkikulturen*, *markedsulturen* og *klankulturen*. Her tager vi udgangspunkt i CPS's stadier *Understanding the Challenge*, *Generating Ideas* og *Preparing for Action* for at analysere, hvorledes de tre arkekulturer kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet. Overlappet mellem den mørkeblå Analyse- og Diskussions-cirkel viser, at der også diskuteres i analysen. Diskussionen fortsætter med at diskutere analysens resultater, men der ses samtidig på præmisserne for disse. Endeligt diskuteres, hvordan analysens resultater kan anvendes i praksis og i videre forskning.

8. Teoretisk fundament

I de følgende afsnit vil vi opbygge et teoretisk fundament, hvorfra vi kan analysere og diskutere, hvordan organisationskulturer kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet. Intentionen er at uddybe rammeværket med vores kendskab til både kreativitet og forandringsledelse og sætte det i relation til kulturel udvikling.

8.1. Kreativitet

Som CPS's titel henviser til, har *kreativitet* en stor betydning for rammeværket, hvorfor det er det første emne, vi vil gå dybere ned i.

Definition af kreativitet

Interessen for kreativitet som forskningsområde er vokset kraftigt efter kreativitet første gang blev videnskabeligt adresseret indenfor psykologien af J. P. Guilford i 1950'erne. Siden er forskningsfeltet blevet tilført mange forskellige optikker. Disse optikker tæller blandt andre personlighedspsykologiske (Guilford, 1950), kognitiv psykologiske (Finke et al., 1992), biologiske (Gardner, 1975) og sociologiske (Amabile, 1982b) for blot at nævne de mest fremtrædende (Sawyer, 2006). Overordnet kan de fleste retninger tilskrive sig den tidligere nævnte definition (jf. afsnit 5.1.1):

"We define creativity as the production of novel and useful ideas [...]"
(Amabile et al., 1996:1155)

Denne definition tilslutter vi os i specialet, men for at få indsigt i de kreative tankeprocesser, der fører til denne produktion af nye ideer, må man dykke ned i den kognitiv psykologiske forskning.

8.1.1. Kreativ tænkning og generering af idéer – et kognitivt perspektiv

Den kognitive forskning kan overordnet deles op i to: 1) Den der bekender sig til, at kreativitet er noget ubevidst, ikke påvirkeligt og en særlig evne hos genier fx Ohlsson (1992) og Schooler (1993), og 2) den der mener, at kreativitet er noget, vi alle bevidst kan arbejde med (Finke et al., 1992). Vi bekender os til den kognitive skole, der kaldes *Creative Cognition* (*kreativ kognition*) (ibid.), som netop agiterer for overbevisningen, at kreativitet kan være bevidst og tillæres. Dette er også grundtanken bag CPS som faciliteringsredskab af kreativtænkning hos det "almene" menneske.

Et af de første kognitive perspektiver på kreativitet er Guilfords (1967) bevisførelse af, at divergente tankeprocesser relaterer sig til kreativitet. Divergent tænkning involverer en bred søgning af beslutningsmuligheder ift. et problem, hvortil der ikke eksisterer et unikt svar. Et unikt svar er fx løsningen på en matematisk problemstilling. Den divergente proces, indebærer altså genereringen af mange alternativer gennem mange kombinationer af elementer, hvorved man vil kunne finde mange mulige svar. I konvergent tænkning er fokus at finde det "korrekte" eller bedste svar. Guilford (1975) har dog senere blødt den bevisførelse op og argumenteret for, at både divergente og konvergente tænkingsprocesser har betydning for kreativitet¹. I CPS rammeværket bruger man i stedet termene "*generate and focus*" (Isaksen et al., 2000:iv), hvilket netop dækker over divergens og konvergens.

Forud for at benytte CPS er det derfor nødvendigt at identificere hvilken "klasse" det forestående problem tilhører: Et løst eller fast defineret problem (Pretz, Naples, & Sternberg, 2003). Det er i forbindelse med løst definerede problemstillinger at CPS har sine forcer og derfor bør anvendes. Fastdefinerede problemer kan ofte løses med unikke løsningsheuristikker (Isaksen et al., 2000).

I de følgende vil vi gå mere i dybden med de kognitive processer på kreativ løsning af løst definerede problemer.

Preinventive structures

Ideen bag teorien om *kreativ cognition* er, at mennesker indledningsvis genererer en eller flere *preinventive structures*, når de skal løse en problemstilling (Finke et al., 1992). Strukturerne skal forstås som umiddelbare ideer til løsninger af den nærværende problemstilling. Disse fremkommer ved at mennesker genkalder og sammensætter hidtidige strukturer, viden og koncepter fra hukommelsen, og genbruger eller former nye associationer mellem disse. Det kan være

¹ Problematikken omkring ren divergent tænkning blev også påpeget fra Levitts (1963) side ift. et forretningsperspektiv. Hans argument var, at kreativitet er i sig selv ikke noget, der giver virksomheder succes. De kreative idéer og forslag skal også kunne omsættes til noget brugbart, gennemførligt og profitabelt, hvorfor der også er behov for konvergent tænkning.

ord, metoder, teorier, objekter etc. der forholdsvis ukritisk sammensættes i den genererende fase hvor preinventive structures dannes. Disse strukturer bliver udforsket, modificeret og evalueret mere dybdegående i en eksplorerende fase (ibid.). Ofte kan denne genkaldelses- og associationsproces foregå hurtigt og mere eller mindre automatiseret, og til tider kan den første preinventive structure føre til løsningen af problemstillingen. Jo bedre den enkelte er til at genkalde komponenter og transformere og kombinere dem til nye former og ideer, jo større og rigere varietet kommer der i strukturerne, hvilket åbner mulighederne for at løse problemstillingen (Finke et al., 1992). Teorien anerkendes for at beskrive det, der anses for værende grundlæggende for kreativ tænkning.

Indsigtsparadokset

Dog fordrer evnen til at genkalde strukturer og koncepter, og til dermed at skabe nye, ofte en stor og alsidig indsigt i problemfeltet (Weisberg, 1999). Der ligger dog et paradoks i en sådan dyb indsigt i et felt, da det har en tendens til at gøre én "snæversynet" ift. nye muligheder. Indsigt i problemfeltet er da heller ikke nok til at fremkalde nye ideer, det kræver, at man er nysgerrig og søgende samt engageret i arbejdet med at løse problemstillinger kreativt (Proctor, 1999). Det engagement, som evnen til at være kreativ foreskriver, viser, at motivation også spiller en stor rolle for evnen til at være kreativ (Amabile et al., 1996).

Idégenereringsinterventioner og preinventive structures

Sammenlagt med indsigt og motivation plæderer creative cognition skolen, at man kan *intervenere* for at forøge kreativiteten, og forstærke processen med at kombinere og transformere preinventive structures (Finke et al., 1992). VanGundy (2007) deler idégenereringsinterventioner op i seks dimensioner:

- Relateret vs. urelateret stimuli
- Fri association vs. forced relationships
- Individuelle vs. gruppeinterventioner

Stimuli påvirkning af kreativitet

I forhold til preinventive structures kan forskellige stimuli "*trikke*" hjernen til at generere nye. *Forced relationships* kan "tvinge" folk til at lave nye kombinationer af deres hidtidige koncepter. *Urelaterede stimuli* kan skabe *blind variation* med efterfølgende fastholdelse af de variationer (*selektiv fastholdelse*), som viser sig brugbare (Campbell, 1960). Metoder som *Individuel forced relationships* (Hicks, 2004). *Relaterede*

stimuli er stimuli, som giver umiddelbar mening i forhold til problemstillingen (VanGundy, 2007). Det er dog forskelligt hvilke interventioner, der vil fungere bedst alt efter deltagere og kontekst. Vi kommer nærmere ind på aktuelle interventioner i de forskellige kulturer i analysen (jf. afsnit 9).

Brainstorming regler

Fri association kan også hjælpe folk til at komme op med *preinventive structures* og huske tanker, de måske før har gjort sig. Den klassiske *brainstorm* - oprindeligt fremsat af Osborn (1957) - er en måde at facilitere netop fri association. Osborns *brainstorming* indeholder fire grundregler der i praksis ofte "glemmes" når brainstorming benyttes. De er: *udsæt kritik, stræb efter mange idéer, lad idéerne flyde videre* (også de vilde idéer) og *forsøg at kombinere og bygge videre på andres idéer*. Disse regler skulle facilitere idégenereringen bedst muligt. Variationer af brainstorming forsøger ofte at opnå det samme som de fire regler – eksempelvis at undgå kritik – men på andre måder.

Benyt gruppen

I en organisatorisk kontekst kan man med fordel udnytte, at man er flere mennesker, hvormed *preinventive structures* eller umiddelbare ideer kan "deles" i en gruppe, så andre kan arbejde videre på dem (Finke et al., 1992; Finke, 1995). Det kan dog i praksis være svært at dele og arbejde videre på hinandens *preinventive structures*, hvortil vi i afsnit 9 vil vi fremstille metoder som faciliterer dette.

Structured imagination

Selvom man kan benytte forskellige af ovenstående interventionsmetoder til at facilitere kreativ tænkning, er det ikke altid nemt at udvikle ideer, der virkelig er nye. Dette skyldes at menneskers forestillingsevne til dels er prædefineret og begrænset ud fra tidligere viden. Thomas B. Ward (1995:157) skriver:

"Structured imagination refers to the fact that when people use their imagination to develop new ideas, those ideas are heavily structured in predictable ways by the properties of existing categories and concepts."

Ward fastslår samtidig, at vores strukturerede forestillingsevne er af generisk karakter og gør sig gældende, ligegyldigt om vi udvikler et nyt fysisk produkt eller forsøger at forestille os, hvordan en bedre verden kunne se ud. Structured imagination refererer altså til den problemstilling, at uafhængigt af hvilket domæne vi forsøger at være

kreative indenfor, kan vi nemt udvikle løsninger, vi allerede kender. Det relaterer sig til det tidligere nævnte indsigtsparadoks.

*Der er behov for nye
løsninger*

Det er altså ikke nok at hjælpe mennesker til at generere preinventive structures, de skal også hjælpes til at generere nogle, der løser problemerne på en ny måde. Dette for at hidtidige fejlslagne forsøg ikke bare gentages. Det skal ikke forstås, som at man skal forkaste alt, der indeholder "spor" af noget gammelt, da brugbare idéer ofte er en mellemting mellem noget helt nyt i sammenhæng med noget gammelt (Finke, 1995).

Idégenerering og structured imagination

For at bryde ud af structured imagination er det vigtigt, at bryde fri af en kategori. Med VanGundys (2007) opdeling, skal man her arbejde med de idégenereringsmetoder, der anvender *forcerede relationer* og *urelaterede stimuli*, så man i processen bliver taget ud af kategorierne, genererer idéer og bringer dem tilbage til kategorien, for at se hvilke idéer, der kan anvendes. Dette relaterer sig også til en anden problemstilling indenfor kreativ tænkning kaldet *fixation* (fiksering).

Fixation

Fiksering relaterer sig til det kognitive problem, at når vi først én gang har dannet en preinventive structure, som ikke løser en forestående problemstilling, kan det være svært at komme væk fra denne og danne sig en ny og anderledes (Dominowski, 1995). Noget af problemet ligger i, at vi som mennesker ikke altid er bevidste om, at vi står i en fikseringssituation, hvor vi er nødsaget til at genbesøge vores problemstilling forfra og forsøge at repræsentere den på en ny måde (Dominowski, 1995).

*Erfaringens
begrænsning*

Endvidere relaterer fiksering sig til den vægt, vi som mennesker tillægger tidligere erfaring med andre problemer, hvorfor vi begrænser os til at søge indenfor disse tidligere løsningsområder (Cyert & March, 1963). Jf. den ovenstående diskussion om structured imagination, er det i særdeleshed svært at finde frem til nye repræsentationer, da de ofte ikke perciperes som nødvendige². Mennesker kan altså umiddelbart

² Som en del anden kognitiv forskning, har forskning i fiksering også ofte foregået i laboratoriet, hvorfor det er blevet udsat fra kritik for ikke at være gældende i virkelige settings, men kun ved opsatte situationer med indlagte

selv synes, at de har fundet en god løsning, og så ikke være i stand til at se ud over den. I relation til fiksering skriver Finke et al. (1992:149):

"Thinking may be 'stuck' when information searches continue to produce the same incorrect or inappropriate material, thus preventing retrieval of correct or appropriate material."

En dygtig CPS facilitator kan netop hjælpe andre til at undgå dette (Isaksen et al., 2000)

Idégenereringsinterventioner og fixation

I forhold til fiksering kan det betale sig at lave idégenerering i grupper, for derved at bryde ud af den enkeltes fiksering. Dog kan grupper også sidde fast, og derfor kan der også her anvendes interventioner. En metode som *Most useless ideas competition* (Hicks, 2004) er netop rettet mod at lave noget helt andet, så man bryder ud af fiksering. Pauser har også ofte været diskuteret som en måde at komme ud af fiksering på (Beefink, 2008), hvilket knytter sig til *inkubationsfænomenet*, hvilket vi dog ikke vil gå dybere ind i (Dominowski, 1995; Smith, 1995). Benyttes pauser som intervention i kreativ problemløsning, må det ikke forstyrre det flow af idéer, som deltagerne selv genererer. Det skal altså være selvvalgte og ikke tvungne pauser³ (Beefink, 2008).

Kreativtænkning - afrunding

Creative Cognition teorien kommer som vist med flere vigtige koncepter, der bidrager til forståelsen af den kreative tænkning. Det vi har fremhævet er kun et udpluk af det kognitive forskningsfelt, men emnerne – *preinventive structures*, *structured imagination* og *fixation* – er centrale emner, som CPS implicit opererer med i dag.

fikseringsfaldgruber (Weisberg, 1986). Dette er dog blevet modbevist af Jansson & Smith (1991), der studerede hvordan designingeniører i en virksomhed løste et real-case designproblem, hvorfor fikseringsproblematikken er vigtig at medtænke i et kreativitetsforløb som vores.

³ "One possible explanation might be that a self-chosen moment to switch tasks allows individuals to end their cognitive activities on one task and start working on the next, whereas an interruption may not allow for such closure, and temporarily forces individuals to divide their cognitive resources." (Beefink, 2008:363).

8.1.2. Vurdering af kreativitet

Efter at have berørt de kognitive perspektiver bag kreativ tænkning til problemløsning og hvorledes dette kan faciliteres, vil vi nu belyse hvorledes løsninger til problemstillinger kan vurderes som værende kreative.

Inden for forskningsverdenen har man forsøgt at finde en generisk måde at bedømme kreativitet. Fx at lade det være op til en gruppe eksperter at bedømme resultaterne af det kreative arbejde, eller at udarbejde objektive kriterier til brug for en kvantitativ analyse af det kreative arbejde (Martindale, 1990). Ingen af delene har dog vist sig specielt valide. Fra vores optik skyldes det, at vi ikke kan isolere den kontekst hvori kreativiteten udfolder sig fra det resultat, processen udmunder i (Bilton, 2007).

"There is no such thing as objective, timeless true creativity; creativity can only be identified and judged within a social system." (Sawyer, 2006:134)

Kreativitet er socialt bedømt

Det er altså inden for det sociale system, vi skal finde svaret på, om der er fremkommet noget nyt og brugbart. I forhold til denne opgaves omdrejningspunkt, er det altså en bedømmelse indenfor den konkrete organisation, der afgør, om resultaterne er kreative. Dette er netop i tråd med Theresa Amabile, hvis arbejde danner udgangspunkt for den *sociokulturelle* tilgang til kreativitet (Sawyer, 2006), hvilket vi læner os op af. Hun skriver:

"If creativity can't be defined without appropriateness, and appropriateness can only be defined by the people working in a domain, then the definition of creativity is fundamentally and unavoidably social." (Amabile, 1982b:1010)

Bedømmelse i CPS

Hensigten med at benytte CPS rammeværket til kreativ kulturudvikling er, at facilitere kreativitetsprocessen, og så lade det være op til de involverede medarbejdere og ledere i de berørte organisationer selv at finde og vurdere de kreative løsninger. Begrundelsen fra den sociokulturelle forståelse af kreativitet er endvidere, at man for at kunne være kreativ inden for et domæne har behov for indgående forståelse for den kontekst, hvori problemet er opstået, og hvilke værdier og antagelser der ligger bag (Bilton, 2007). Dette hænger sammen med

behovet for stor indsigt i problemstillingen, som beskrevet i den kreative tænkning og det pragmatiske aspekt, der involverer, hvad der vil være brugbart. Det er derfor ikke op til en facilitator eller andre eksterne at bedømme, om de udviklede ideer er kreative generelt. Det er op til organisationen at bedømme for sig selv. Når dette er sagt, skal det ikke forstås, som at den vilkårlige organisation ikke har behov for at blive udfordret på denne forståelse, hvilket CPS processen og en facilitator kan medvirke til (jf. afsnit 8.3).

Vi har nu belyst, hvad der kognitivt foregår hos mennesker i det kreative element af CPS processen, og hvordan ideer udvikles. I afsnit 8.2 vil vi gå i dybden med hvordan sådanne ideer, der medfører forandringer, kan implementeres i en organisation.

8.2. Forandring i organisationer

I arbejdet med at facilitere udviklingen af nye og brugbare kreative ideer til problemløsning er intentionen, at opnå en forandret tilstand, arbejdsproces, produkt - eller som i vores tilfælde, en ændret kultur. Forandringer bliver dog ikke altid lige vel modtaget af organisationens medlemmer. Fra et psykologisk perspektiv skaber forandringer forskellige interesser, følelser og virkelighedspåvirkninger hos organisationsmedlemmer. Dette betyder, at der vil være folk som kan agere som drivkraft for og andre som modstandere af forandringen (Jacobsen, 2005). I CPS defineres det som *Asisters* og *Resisters* (Isaksen et al., 2000). De sidstnævnte kan besværliggøre af processen, og i værste fald kan forandringstiltaget mislykkes. *Modstand mod forandring* i organisationen kan derfor være problematisk, hvorfor man som ledelse må forholde sig til dette og kan imødekomme nogle af disse problematikker gennem forandringsledelse.

8.2.1. *Modstand mod forandring*

Kurt Lewin er en af de første teoretikere, der beskæftiger sig med begrebet *modstand mod forandring* (Dent & Goldberg, 1999), hvilket han anser som et systemisk koncept, der påvirker alle medlemmer af en organisation (Lewin, 1951). Hans grundlæggende ide er, at en organisation, eller socialt system, er karakteriseret ved *homeostase*, dvs. en bevægelig ligevægtstilstand. Modstanden opstår når en ekstern forstyrrelse bringer eller truer med at bringe et system ud af sin

ligevægt. Det kan betragtes, som det der sker, når man søger at implementere løsningerne, der er fremkommet fra CPS processen – især fordi kulturen omhandler alle medarbejdere. Modstand kan derved anses som et ønske om at genfinde balancen eller et ønske om at genskabe *status quo* hos de berørte (ibid.).

*Vaners betydning
for forandring*

Grunden til at mennesket generelt gerne vil opretholde status quo, tilskriver Lewin, at mennesker er styret af vaner. Derfor kan de blive utrygge ved det nye. Man kan tale om, at mennesket værdsætter at kunne bevare kontrol over omverdenen ved at være i stand til, at kunne forudsige, hvad der vil ske i forskellige situationer. Lewins forståelse af modstandsbegrebet relaterer sig derved til individers generelle frygt for ukendte konsekvenser og fraværet af den psykologiske sikkerhed, som de kendte vaner giver.

*En trussel mod det
socialt skabte
selv-koncept*

En af de ting, der kan fastholde mennesker i status quo tilstande, er frygten for, at de evner man besidder, ikke længere er tilstrækkelige i forhold til forandringskravet. Forandringen kan på den måde blive en trussel for organisationsmedlemmernes socialt skabte *selv-koncept* og identitet, og leder derved til dysfunktionelle mønstre eller *defensive rutiner* (Argyris, 1985). Modstand kan derfor tolkes som et forsvar med et selv-beskyttende formål, hvilket ofte er et resultat af en defensiv kultur i organisationen (Haslebo & Nielsen, 1998)⁴.

8.2.2. Ledelse af forandringer

Ved implementeringen af forandringer, har organisationens ledere en stor betydning som *sense givers* (Gioia & Chittipeddi, 1991) for at facilitere en positiv meningsskabelse af den forestående forandring (Weick, 1995). Personer, som kan tegne "ordens-skabende" *visioner* for fremtiden (ofte ledere), får derfor stor betydning for forandringsprocessers succes, da de ofte medføre brud med stabile rutiner og processer (Jacobsen, 2005).

⁴ Det bør nævnes, at man naturligvis ikke kan skære alle mennesker over én kam og påstå at de vil reagere med modstand mod enhver forandring. Men meget empirisk materiale påviser, hvordan forandringer i en organisation ofte skaber utilfredshed og konflikt (Haslebo, 2004; Lewin, 1951).

Vi vil i det nedenstående derfor gennemgå den *transformative ledelsesstil*, som forsøger at favne disse meningsskabelsesprocesser.

Transformativ ledelse af forandring

Fokus på
fællesværdier og
lederens symbol

En *transformativ lederstil* har fokus på samspillet mellem leder og medarbejder. Her vil lederen søge at påvirke organisationen gennem et fokus på fælles værdier i organisationen, emotionelle forhold, visioner og karisma (Burns, 1978). Selve faciliteringen af forandringsprocesserne indbefatter, at lederen selv ændrer sin adfærd, så den afspejler forandringen (Weick, 1999). Dette er en bevidst og aktiv brug af, hvad Alvesson (1992) kalder eksemplets magt. Lederen påvirker ved hjælp af sit stærke symbol, hvad folk tænker, og hvordan de anskuer situationen. For at øge sandsynligheden for, at organisationsmedlemmerne fortolker symbolet ud fra lederens hensigt, har den transformative leder fokus på og forståelse for de sociale meningsskabelsesprocessers betydning i organisationen.

Sensemaking i
organisationer

Ifølge Karl Weick (1995) er *sensemaking* (*meningsskabelse*) en proces, hvor organisationsmedlemmer søger at skabe mening med det, der sker i den organisatoriske kontekst, og agerer herefter. Det er derfor også tæt sammenhængende med kulturforståelse og kulturudvikling (jf. afsnit 8.4). Meningsskabelse tager ifølge Weick udgangspunkt i det enkelte individs selvreferentielle forhandling og formning af egen identitet, hvilken bestemmes af de interaktionsprocesser, individet befinder sig i. Derfor understreger Weick også, at meningsskabelse er en *social proces* (ibid.). Han pointerer yderligere, at det er en *fortløbende proces*, som ikke har en begyndelse eller slutning, hvorfor den løbende kan påvirkes. Det er udvalgte øjeblikke fra det igangværende forløb, der gøres til genstand for meningsskabelse hos individet, og meningsskabelsen kan derfor ske på baggrund af hvad som helst. Hvilke enkeltelementer, der bliver *ledetråden*⁵ for meningsskabelsen, afhænger dels af konteksten og dels af "ledetrådens" autoritet (ibid.). Derfor er ledelsens rolle som symbol og det gode eksempel, gennem den transformative ledelsesstil, vigtig for at facilitere en positiv meningsskabelse. Det kan være det, der mindsker eventuel modstand mod forandringen og herved gør forandringen til en succes. Det er dog en langsommelig proces for

⁵ Gioia og Chittipeddi (1991) refererer til det som *cues*.

lederne, da meningsskabelsesprocesser er komplekse og foregår kontinuerligt.

*Inklusion af
medarbejderne i
forandringen*

Lederne kan medvirke til at påvirke meningsskabelsen af forandringsprocesser på gruppeniveau positivt ved at inkludere organisationsmedlemmerne i forandringernes udførelse og udvikling. Coch & French (1948) udførte for over 50 år siden en undersøgelse, der viste, at det er muligt for en leder at minimere gruppens modstand mod forandring ved at inddrage medarbejderne i planlægningen af forandringerne. På denne måde bliver organisationsmedlemmerne den centrale drivkraft i forandringen (Jacobsen, 2005). Inklusion af organisationsmedlemmerne kræver dog også et iterativt og langsigtet tidsperspektiv for forandringen, hvorfor man må anse forandringen som en *inkrementel* forandring.

Ovenstående inkluderende tilgang giver organisationsmedlemmer en oplevelse af at have kontrol over situationen, hvilket ifølge Lewin (1951) netop er det, man frygter at miste ved forandringer. Samtidig giver det en følelse af fællesskab, da alle medlemmerne har et ansvar for organisationens læring og udvikling (Jacobsen, 2005). Inddragelse af medarbejderne kan endvidere resultere i et mere nuanceret billede af problemer og løsninger. Dette fordi medarbejderne har den direkte forbindelse til de daglige og nuværende problemstillinger, og som sådan udgør medarbejderne kulturen i organisationen, da kultur er socialt afhængig (jf. afsnit 8.4).

*Inklusion fordrer
afkald af magt samt
tidsmæssig ressource*

En sådan proces kræver en stor åbenhed fra ledelsen og en anerkendelse af, at de meninger, man lægger ud med, måske må ændres i løbet af processen. Endvidere kræver det, at ledelsen afgiver en del analysemagt, iværksættelse og definition af de "virkelige" problemstillinger (Jacobsen, 2005). CPS giver mulighed for, at medarbejderne kan inddrages til dette (Isaksen et al., 2000), hvilket samtidig giver medarbejderne adgang til information om forandringerne. På denne måde kan modstand formindskes, idet medarbejderne kan udvikle deres egen forståelse af behovet for ændring og endvidere udvikle en bevidsthed omkring eventuelle følelser overfor ændringen. I analysen vil vi komme ind på, at det ikke er lige vigtigt med inddragelse i alle organisationer.

8.2.3. Forudsætninger for forandringsledelsestilgangen

Inkrementelle forudsætninger

Den *transformative* tilgang til forandringsledelse, kræver tid da det involverer mange mennesker og behandler mange forskellige indfaldsvinkler (Jacobsen, 2005). Forudsætningerne er derfor, at forandringen er inkrementel af natur. Når en organisation står over for kulturelforandringer, er det næsten en nødvendighed at ledelsen forholder sig til, at det er en gradvis forandring, idet kultur tager lang tid at forandre (jf. afsnit 8.4). Det er derfor oplagt for ledere i disse situationer, at de adopterer og pragmatiskere nogle af de fremsatte ideer fra den transformative ledelsesstil, for i sidste ende at lykkes med den forandringsproces, de har igangsat. Hele ideen med at løse problemstillinger kreativt falder til jorden, hvis de fremsatte initiativer og løsninger ikke følges op, så en endelig implementering af den kulturelle udvikling sikres.

Et kritisk perspektiv

En kritik ift. den transformative ledelsesstil er den tidskrævende tilgang, hvilket der ikke nødvendigvis er rum til ved alle organisatoriske forandringer. Behovet for forandring kan være akut for organisationens overlevelse – aktuelt i mange organisationer i 2009 pga. finanskrisen – hvilket også kaldes en *episodisk forandring* (Jacobsen, 2005). Sådanne forandringsprocesser bliver ofte topstyret og baseret på magt knyttet til kontrol over ressourcer, gennem en *transaktionel lederstil* (Burns, 1978). Denne tilgang anerkender dog ikke organisationsmedlemmernes meningsskabelse, kompleksiteter og organisationens kultur, og derved heller ikke de fælles værdier og visioner. Derfor skaber den oftest stor modstand mod forandring (Jacobsen, 2005).

Selvopfyldende profetier

Begrebet modstand mod forandring, skal dog ikke blive omdrejningspunktet, for den måde en ledelse behandler forandringerne. De skal forsøge at lede forandringsprocessen, så der ikke opstår modstand, men de skal ikke "forvente" at modstanden *nødvendigtvis* opstår. Ledelsens forventning kan være så stærke at de blive en selvopfyldende profeti, så der opstår en social reaktion og opførsel fra medarbejderne, der bekræfter forventningerne (Weick, 1995). Weick referere også til sådanne selvbekræftende opførsel som *enactment* (ibid.).

8.3. Creative Problem Solving - CPS

Til at samle de ovenstående perspektiver fra både kreativitet og forandringsledelse har CPS, anerkendt sig som et validt synteseredskab (Isaksen et al., 2000). Vi vil i de følgende afsnit gennemgå, hvad CPS indeholder. Hertil suppleres med den ovenstående indsigt i både kreativitet samt forandringsledelse.

CPS som
stadiemodell

Inden for kreativitetsforskningen har *Creative Problem Solving* (CPS) kontinuerligt udviklet sig gennem de sidste 60 år. Det var Alex Osborn der lavede den første version, som en fast stadiemodell (Osborn, 1953), og herefter blev CPS hurtigt et felt som tiltrak andre kreativitetsteoretikere. Der kom endvidere en klar definition på CPS:

“By creative we mean: having an element of newness and being relevant at least to you, the one who creates the solution. By problem we mean: any situation, which presents a challenge, offers an opportunity, or is a concern to you. By solving we mean: devising to answer or to meet or satisfy the problem adapting yourself to the situation or adapting the situation to yourself.” (Noller & Mauthe, 1979:4-5)

Ovenstående definition passer sammen med vores forståelse af forandringsledelse og kreativitets kontekstafhængighed, og CPS er altså defineret som et rammeværk til at identificere, udvikle og implementere kreative løsninger.

CPS som deskriptiv
og dynamisk proces

At modellen er udviklet fra den faste stadiemodell til den nuværende deskriptive og mere dynamiske version skyldes, at der blev identificeret et behov for at kunne adressere individuelle forskelle og situationsspecifikke problemer i processen. Altså; fokus tages væk fra sekventiel udførelse af alle stadier til fokus på at opnå de resultater, man ønsker. Eventuelt ved at springe stadier over. Endvidere havde der indenfor CPS feltet hidtil været et stort fokus på divergent tænkning frem for konvergent tænkning. Især i Osborns' brainstorming teknikker. Man ønskede at skabe en større balance mellem det divergente og konvergente (Isaksen & Treffinger, 2004). Konvergens er netop en nødvendighed for at kunne overføre det udviklede i idegenereringsskomponenten til implementerbare løsninger gennem forandringsledelse (jf. afsnit 8.2).

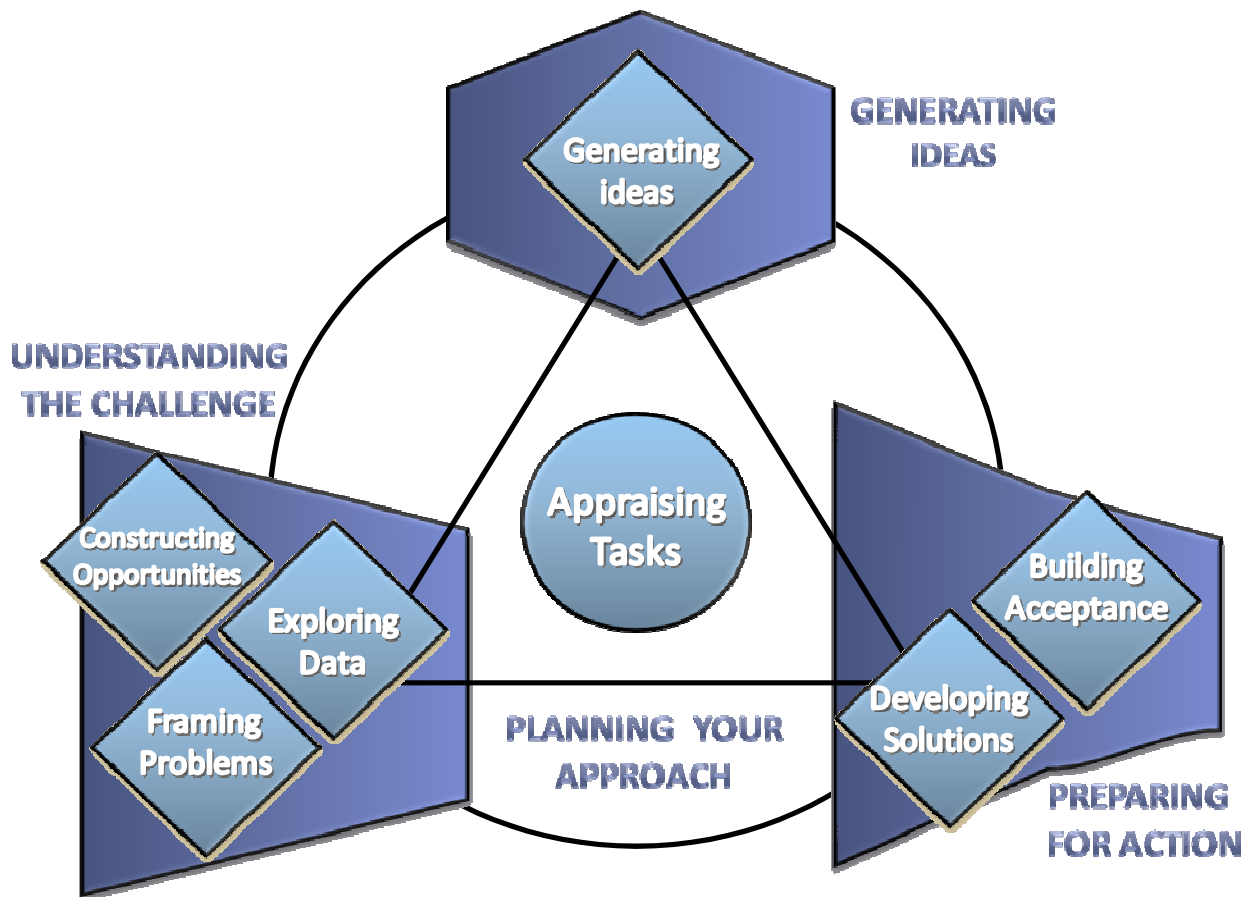
CPS er derfor i dag funderet i, at man selv vælger metoder til de stadier, man ønsker at gennemgå. Dette giver plads til indflydelsen fra den organisatoriske kontekst, hvori problemerne skal løses. Denne mere systemiske tilgang giver også fokus på hvilke mennesker, der skal deltage, og hvorledes rammerne for problemløsningen skal udfoldes. Hermed understreges vigtigheden af forandringsledelseselementet og inddragelse af organisationens forskellige medlemmer og stakeholders (jf. afsnit 8.2). Med vægt på især *ejerskab*, *indflydelse* og *interesse* (Isaksen & Treffinger, 1985). Der ligger altså en inspiration fra den konstruktivistiske bølge. Dette blev inddraget for at gøre processen endnu mere dynamisk (Isaksen & Treffinger, 2004). CPS' inspiration af konstruktivismen kommer også fra en erkendelse af, at læring bedst opstår, når man får mulighed for at *konstruere* en personlig forståelse baseret på egne erfaringer og refleksion over disse erfaringer (Brooks & Brooks, 1993). Viden konstrueres og accepteres altså ved at deltage i processen. Fra et forandringsledelses synspunkt giver dette også større sandsynlighed for positiv meningsskabelse af den kommende forandring.

Ydermere har CPS inkorporeret kognitive redskaber til at linke problemløsning og kreativitet (Isaksen et al., 2000). Dette fremstår dog hverken specielt dybdegående eller eksplicit i bogen, hvorfor vi også har fundet det nødvendigt at gå mere i dybden med dette (jf. afsnit 8.1.1).

Den nyeste mere deskriptive tilgang til CPS betyder, at de forskellige stadier og faser af CPS kan benyttes på et utal af måder, og at det ikke længere er nødvendigt at følge alle trin. Sammen med dette ligger også en erkendelse af, at CPS måske ikke altid er den *rigtige* tilgang til et givet problem (Isaksen et al., 2000). CPS har dermed i den nyeste version en ledelsesmæssigt metakomponent: *Planning your Approach*. Her vurderes de forskellige opgaver. Eksempelvis vurderes om CPS er det rette værktøj til problemstillingen og hvordan problemløsningsproces ift. den specifikke kontekst skal designes (Isaksen & Treffinger, 2004).

8.3.1. Konkretisering af CPS Faser

CPS har modellen udviklet sig til i dag at indeholde komponenterne: *Planning your Approach*, *Understanding the Challenge*, *Generating Ideas* og *Preparing for Action*. Disse komponenter og deres sammenspil er visualiseret i nedenstående model



Figur 2: Creative Problem Solving rammeværket med alle komponenter og tilhørende faser og metakomponenten *Planning your Approach*.

Vi vil i understående gå i dybden med hvad processens fire komponenter med tilhørende stadier indebærer.

Planning your Approach

Planning your Approach komponenten med stadierne *task appraisal* og *process designing* skal opfattes som et procesledelses redskaber (Isaksen & Treffinger, 2004). Det er på den måde en *metakomponent*, som kontinuerligt har indflydelse på de tre andre komponenter. At gøre denne komponent til en metakomponent er med en anerkendelse af Harringtons (1990) forståelse af begrebet *metakognition*, som referer til en viden om og forståelse af, hvordan ny erkendelse erhverves. Når ny

erkendelse erhverves, kan der være behov for at ændre perspektiv og tilgang. Her er formålet med metakomponenten som støtter op om en kontinuerlig planlægning, vurdering, ledelse og modificering af planen når man benyttede sig af CPS rammeværket (Isaksen & Treffinger, 2004).

I praksis fungerer *task appraisal* dermed, som en kontinuerlig vurdering af om CPS er den rette tilgang til den opgave, man står over for, og om der er behov for modificering af ens tilgang. I denne kontinuerlige vurdering skal man have de folk for øje, der er med i CPS processen (såsom f.eks. deres kognitive stil (Kirton, 1987)), det ønskede resultat og de forskellige metoder fra CPS til at håndtere den konkrete opgave (Isaksen et al., 2000).

Process designing fungerer som et kontinuerligt planlægnings stadie fra hvordan man skal sætte CPS i gang, vejen gennem CPS processen, til hvordan processen afsluttes. De to stadier i *Planning your Approach* komponenten er i praksis tiltænkt som tæt sammenspillende metastadier, der kan genbesøges som CPS processen skrider frem.

Understanding the Challenge

Understading the Challenge komponenten har til hovedformål systematisk at definere, konstruere eller fokusere ens problemløsnings indsats. Det har tre tilhørende stadier; *Constructing Opportunities*, *Exploring Data* og *Framing Problems*, der er tæt sammenvævede og svært adskillige i praksis.

På stadiet *Constructing Opportunities* er hensigten at finde brede, korte og fordelagtige muligheder og mål ved at fokusere på positive retninger for den forekommende proces (Isaksen et al., 2000). Det kan antages, at man her lader sig inspirere af forskrifterne fra *Positive Psykologi*, og der fokuseres derfor på styrker og positive tilstande i organisationen. Forcer som allerede er til stede, og som kan få mennesker til at blomstre hvis der bygges videre på dem (Dall & Hansen, 2001; Seligman et al., 2005).

Under *Exploring Data* får man mulighed for at øge sin forståelse af konteksten gennem forskellige kilder og forskellige virkelighedsperspektiver på konteksten. Dette sker gennem overvejelser af hvad man allerede ved, og hvad man har behov for at vide for at

komme videre (Isaksen et al., 2000). Her er man altså meget divergerende og man undersøger hvordan konteksten "ser ud".

Som det sidste stadie under *Understanding the Challenge* finder man *Framing Problems*. Her er intentionen, at man skal stille mange forskellige spørgsmål ud fra ens hidtidige forståelse af problemstillingen, for at identificer i hvilken retning man skal bevæge sig. "Hvor ønsker vi at komme hen". Framing problems er altså et konvergerende stadie, hvor man indsnævre fra ens data eksplorering, fx i det de kalder *Ladders of Abstraction* (Isaksen et al., 2000). Igen lader det til at CPS har ladet sig inspirere af den *Positive Psykologi*, i det man understreger vigtigheden af den positive formulering af spørgsmål så som: "hvordan kan vi..." frem for "vi kan ikke fordi...".

Generating Ideas

Som ***Generating Ideas*** siger i navnet, er intentionen at generere mange forskelligartede nye ideer. Der er kun et stadie tilknyttet, hvilket bærer samme navn som komponenten selv: *Generating Ideas*. I gængs forståelse bliver dette stadie ofte refereret til som *Brainstorming stadiet*, dog er brainstorming blot ét af mange redskaber til dette stadie. Hensigten med stadiet er, at udvide éns tænkning og at bryde begrænsninger og antagelser som kan holde én tilbage (Isaksen et al., 2000). Det er især her, at den kognitive forskning i *preinventive structures*, *structured imagination*, og *fixation* spiller ind (jf. afsnit 8.1.1). Her er der hovedsageligt fokus på divergering, hvor konvergeringen er flyttet til næste komponent *Preparing for Action*.

Preparing for Action

Proceskomponenten ***Preparing for Action*** er tiltænkt muliggørelse af forandringer og dermed applicering af forandringsledelse. De genererede ideer skal gøres til implementerbare løsninger, ved at gøre dem så stærke som muligt og ved at overveje hvorledes man bedst muligt kan sikre sig implementeringssucces (Isaksen et al., 2000). Der er to stadier tilknyttet denne komponent: *Developing Solutions* og *Building Acceptance*.

Under *Developing Solutions* kondenseres og vurderes mulighederne så de bedre kan analyseres og udvikles videre. Der opsættes kriterier så man kan vælge de bedste af de udviklede ideer og endvidere er hensigten så at styrke disse muligheder mest muligt – gøre de gode ideer til brugbare løsninger (Isaksen et al., 2000).

Building Acceptance fokuserer derimod mere på faktorerne udenom de brugbare løsninger. Fokus er her at undersøge hvor man finder potentiel opbakning, og hvor man vil kunne støde ind i modstand og udarbejde handlingsplaner for forandringen på den baggrund. CPS benytter begreberne *Assisters* og *Resisters*, og meningen er at identificere disse og derigennem bedst muligt undgå eller overkomme mulig modstand (Isaksen et al., 2000).

8.3.2. Kritik af CPS

CPS kritiseres for
kun at beskæftige sig
med idegenerering

Den udvikling CPS har gennemgået, har været med til at skabe et kompendium á 47 sider med rene referencer til CPS' positive effekter på organisationsudvikling (Isaksen, 2008). Der er dog også blevet rettet kritik imod CPS. En af de gængse opfattelser af CPS er, at det hovedsageligt er et rammeværk til at generere og udvælge ideer (Magyari-Beck, 1994). Men som også gennemgået i ovenstående afsnit om CPS, er idegenerering og udvælgelse kun en lille del af den nuværende CPS model:

"Idea generation and selection by CPS participants is only one small part of the current version of CPS. This activity only occurs within the Generating Ideas component" (Isaksen, 1995:52)

I sidste ende er det selvfølgelig op til facilitatorerne af CPS processen at udnytte dens fulde potentiale. CPS opsætter rammerne for forandring, men det kræver også en viden om det man ønsker at ændre. I dette tilfælde fordres en viden om kultur og hvorledes sådanne kan udvikling, for at bruge det på vores problemstilling. Dette vil blive opbygget i afs. 8.4.

Kritik af
brainstorming

En bagvedliggende implikation ved at indsnævre CPS til hovedsageligt at være en metode til idégenerering er, at fokus bliver rettet på brainstorming, hvilket har været udsat for en del kritik:

"Brainstorming is not always as fruitful as was originally expected."
(Magyari-Beck, 1994:105)

Brainstorming er i flere studier blevet kritiseret for ikke at give et kreativt output (S. G. Isaksen, 1998). Et af de klassiske studier, som der ofte refereres til når brainstorming kritiseres, er Taylor, Berry & Blocks (1958) artikel: *Does group participation when using brainstorming facilitate*

or inhibit creative thinking? En overordnet kritik af brainstorming er dog malplaceret i dette tilfælde, da studiet er bygget op om en undersøgelse af individers relative effektivitet, når de benytter en nominal tilgang til brainstorming vs. gruppers brug af brainstorming teknikken. Dermed undersøger studiet ikke brainstorming guidelines, og det faktum at Osborn præsenterede brainstorming som en gruppeprocedure har ikke indflydelse på studiet. Dermed tester studiet heller ikke Osborns påstand om, at grupper der benytter brainstorming, vil gøre det bedre end individer som arbejder alene (Isaksen, 1998), da:

“Working in nominal groups removes the moderate influences brainstorming was designed to overcome.” (Isaksen, 1998:6)

Isaksen har yderligere fundet to andre problematikker ved kritiske studier af brainstorming, hvoraf den ene er, at de foretages uden fokus på facilitatortræning. Dermed ender man ud med at undersøge grupper som kun har fået minimal introduktion frem for den rette træning i teknikkerne (Isaksen, 1998). Derudover har mange af studierne benyttet sig af hypotetiske problemer frem for meningsfulde udfordringer og muligheder (Isaksen, 1995), hvilket kan virke demotiverende på problemløsningsprocessen.

Sammenholdt med det før nævnte *compendium of evidence* er ovenstående kritikpunkter ikke overvældende. Dette kompendium påviser dog ikke, om CPS har haft positiv effekt ift. kulturel forandring. Dette vil vi forsøge at bidrage til. For at kunne analysere og diskutere CPS's mulighed for at udvikle organisationskulturer, der understøtter kreativitet, er vi dog først nødt til at se på begrebet organisationskultur, hvordan organisationskulturer kan udvikles og hvilke elementer der skal udvikles for at kulturen understøtter kreativitet.

8.4. Organisationskulturer

Definition af organisationskulturer

Organisationskultur har siden 1980'erne været et hyppigt diskuteret begreb i organisationsteorien, hvilket har ført til mange forskellige anskuelser (Bakka et al., 2004). I dette speciale vil vi på et overordnet plan anskue *kultur* som en organisations sociale livsformer og særpræg skabt af meningsdannelser blandt de ansatte (Hatch, 2006). På den måde kan *organisationskulturer* forstås som:

"Det kollektive mønster af meningsdannelser, som skabes og udvikles i organisationer" (Schultz, 2004:13).

Dette fokus på, at kultur er et resultat af meningsdannelse i og blandt organisationens individer, trækker igen på Weicks (1995) begrebsliggørelse af menneskers behov for kontinuerligt at skabe mening i deres livsverden.

For at få en dybere forståelse af kulturer vil vi i nedenstående se på forskellige perspektiver på dette.

8.4.1. Kulturperspektiver

Sondring mellem kultur som noget man har og noget man er

Organisationskultur kan betragtes på mange forskellige måder. Et af de mere fremherskende kulturperspektiver er Smircichs (1983) sondring mellem om organisationer *har* kultur eller om organisationer *er* kultur. Hvis man anlægger perspektivet at organisationer *har* kultur, kan kultur betragtes som en *variabel*, som også kan gradbøjes i forhold til styrke og effektivitet på baggrund af en analyse. Hvis organisationer i stedet *er* kultur, kan kultur derimod betragtes som en *metafor* for, hvordan det liv, som leves i en organisation, kan forstås. Herved er fokus på fortolkning, og dermed også på flere og mere komplekse mønstre af meningsskabelse (ibid.). Denne sondring mellem kultur som noget man *har* i form af en variabel, og noget man *er* i form af en metafor, bliver konkretiseret i det *funktionalistiske* og *symbolske* perspektiv på kultur. Ud fra de to perspektiver vil vi se på, hvordan kultur i en organisation kan fortolkes og udvikles. Efterfølgende vil vi se på hvilke elementer der så skal udvikles i kulturer for at de bedre understøtter kreativitet.

Funktionalismen

Funktionsperspektivet på kultur udspringer af en variabeltankegang, hvor kulturen udgør flere omfattende variable, der kan ændres, og som tilsammen danner et system (Schultz, 2004). Grundlæggende forklarer funktionalismen organisatoriske fænomener eller handlinger ud fra deres funktion ift. organisationens overlevelse (Richard, 1987).

Kultur som konsensuskabende lim

Kulturen i en organisation er ifølge Schein (1986) den konsensuskabende "lim", der sætter organisationsmedlemmer i stand til at arbejde sammen mod et fælles mål. Kultur anses derfor som værende integreret i det samlede sociale system, som udgør

organisationen (ibid.). Dette harmoniske perspektiv på kultur gør, at subkulturer ikke får tildelt den store opmærksomhed, hvilket fra en socialpsykologisk vinkel kan være problematisk. Dette fordi subkulturer/grupper ofte er årsagen til konflikter i organisationer, da divergerende mål kan opstå (Martin & Siehl, 1989).

Schein, som er blevet "synonym" med den funktionalistiske tilgang til kultur, definerer organisationskultur som:

"[...] et mønster af grundlæggende antagelser, der er opfundet, opdaget eller udviklet af en bestemt gruppe, samtidig med at den lærer at klare sine problemer i forbindelse med ekstern tilpasning og intern integration, og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldig og derfor bør læres til nye medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer." (Schein, 1986:16).

Funktionalismens kulturanalyse og forandringsforståelse

Som det fremstår af citatet anses kultur overordnet som mønstre af grundlæggende antagelser, hvilke oftest er initieret af organisationens leder eller grundlægger. For at kortlægge kulturen analyseres der ud fra tre analyseniveauer: *artefakter, værdier og grundlæggende antagelser*.

*Kulturanalyse ud fra
artefakter, værdier
og grundlæggende
antagelser*

Artefakter er:

"[...] kulturens mest synlige niveau og udgøres af dens symptomer og manifestationer – dens fysiske og sociale miljø" (Schein, 1986:20-21).

Disse er svære at differentiere, men kan opdeles som: Fysiske udtryk, sprog, historier, teknologi og synlige traditioner (Hofstede & Andrews, 1985; Pedersen & Sørensen, 1989).

Værdier er:

"[...] flere personers særegne værdier, deres opfattelse af, hvordan tingene burde være i forhold til, hvordan de rent faktisk er" (Schein, 1986:21).

Disse er ikke at forveksle med de grundlæggende antagelser, da værdierne ikke er af almengyldighed, men til genstand for diskussion. Værdierne er heller ikke nødvendigvis de samme som organisationens ekspliciterede værdisæt, men nærmere præmisser der lægges til grund for organisationsmedlemmernes opfattelse af ønskværdige og ikke ønskværdige tilstande og handlinger (Schultz, 2004).

Grundlæggende antagelser er de:

"[...] implicitte antagelser, der som regel styrer adfærden og fortæller gruppe-medlemmerne hvordan de skal opfatte, føle og forholde sig til tingene" (Schein, 1986:25).

Dette implicitte niveau opfattes som sagt af Schein som kulturens kerne, og niveauet hvorudfra de to foregående niveauer skal forstås. De grundlæggende antagelser er ikke, som de to andre niveauer, knyttet til kulturens enkelte funktioner, men skaber sammenhæng mellem de tilsyneladende forvirrende artefakter og værdier.

Når man i sin analyse har afdækket de grundlæggende antagelser, værdier og artefakter vil man - ud fra hvor klare mønstre de tre niveauer danner - kunne analysere kulturen samt afdække dens styrke. Er der klare sammenhænge og mønstre mellem de tre niveauer, kan kulturen defineres som stærk⁶.

Schein antager ikke at man objektivt kan observere og helt endegyldigt definere kulturen, da den forståelse man som forsker får er sammenvævet med de interventioner, man udfører. Men man kan gøre en tilnærmelse. Kulturanalysens validitet skal derfor vurderes ud fra dens evne til at forudsige handlinger og konsekvenser i organisationen (ibid.).

*Bringe kulturens
mønstre til
overfladen*

Hensigtens med Scheins kulturanalyse er, at kunne hjælpe den pågældende organisation til at bringe kulturens mønstre til overfladen. Når dimensionerne er ekspliciteret, kan man så efterfølgende "skrue" på de forskellige variable, fx gennem ledelsens tiltag og adfærd, hvilket skulle udmunde i nye ønskede kulturmønstre (Bakka et al., 2004). Med denne optik kan kultur altså analyseres og dermed forandres, og det er forholdsvis nemt at udpege konkrete interventionsområder og tilgange, igennem funktionalismens systematiske kategorisering af kulturen og dens indhold. I den henseende passer funktionalismens kulturanalyse og forandringsforståelse ind i CPS, og er på den måde første trin til at bevise, at CPS kan bruges til kulturel forandring. Dog har vi den opfattelse, at funktionalismens tilgang er meget lineær, og ikke levner

⁶ Se evt. Figur 3 tv. afsnit 8.4.3

plads til de mere komplekse meningsskabelser i kulturen, der vil kunne udfolde sig i CPS-processen. Symbolismen giver hertil et alternativt perspektiv.

Symbolisme

Symbolismen anser kultur som noget man *er* og fra symbolismens optik betragtes handlinger ikke ud fra en funktionel hensigtsmæssighed, men ud fra hvilken betydning forskellige handlinger har for organisationens medlemmer (Schultz, 2004). Organisationsmedlemmerne tillægger organisationens symboler deres egen betydning og handler som følge af denne sociale og individualiserede symbolkonstruktion (Pondy, 1983). Heri finder man – i modsætning til funktionalismen – anerkendelsen af, at der kan være flere subkulturer og forskellige forståelser af organisationens mål blandt organisationens medlemmer.

*Fortolknings- og
meningsskabelses-
mønstre*

På den måde er kulturen de fortolknings- eller meningsskabelsesmønstre, som binder organisationsmedlemmer sammen, og som både skaber og vedligeholder den fælles konstruerede virkelighed og det fælles sprog. Meningsskabelsen er central for funktionalismen, men symbolismen åbner for et mere komplekst perspektiv på meningsskabelse, da samme handling kan tilskrives mange forskellige betydninger. Grundet anerkendelsen af at meningsskabelsens kan divergere fra individ til individ, forudsætter den symbolske opfattelse af kultur ikke konsensus blandt organisationsmedlemmernes fortolkning af organisationens symboler. Derfor forudsættes det enkelte symbol heller ikke at indgå i en større helhed (Schultz, 2004). Der kan altså være mange og divergerende fortolkninger af kulturen blandt organisationsmedlemmerne, hvilket gør kulturanalyse meget komplekst.

Symbolismens kulturanalyse og forandringsforståelse

På baggrund af ovenstående kan en organisationskultur ud fra et symbolsk perspektiv ikke afdækkes én gang for alle gennem eksplicitering af de *grundlæggende antagelser*, men forstås på mange forskellige måder (Schultz, 2004). Forskerens forståelse af kulturen vil derfor kræve kontinuerlige rekonstruktioner, hvorfor man i princippet aldrig når slutningen. Disse rekonstruktioner forskeren gør, vil endvidere heller ikke kunne opfattes som den objektive sandhed, eller den virkelige kultur da:

"What we call our data are really our own constructions of other peoples' constructions." (Geertz, 1973).

Fortolkning af
kulturen gennem
symboler

Forskerens rekonstruktion af meningsdannelse ud fra et symbolistisk perspektiv sker derfor gennem en fortolkning af forskellige typer af symboler:

- *Fysiske symboler*, som er de "artefakter" som står for noget andet end deres instrumentelle funktion, så som påklædning eller indretning.
- *Handlingssymboler*, som er de handlinger der igen tillægges en yderligere betydning end deres instrumentelle indhold, så som ritualer og ceremonier.
- *Verbale symboler*, som ikke henviser til sproget som sådan, men det symbolske indhold, så som myter, sagaer og talemåder.

Forskerens fortolkning af disse symboler vil danne forskellige mønstre af kulturen ud fra interaktion med de enkelte organisationsmedlemmer. Forudsætningen for fortolkningen af disse mønstre er "fortættende" beskrivelser eller *thick descriptions* (Geertz, 1973). Det vil sige, at forskeren, eller nærmere fortolkeren, har behov for detaljerigdom i symbolerne for at kunne forstå disse. Det kræver en stor indlevelse, samt meget dialog mellem fortolker og organisationen.

Hvis der fremkommer en sammenhængende kulturforståelser blandt medarbejderne, eller det Schein i funktionalismen kalder en stærk kultur, vil rekonstruktionen udmunde i fællesmønstre imellem kulturens symboler. En splittet og forvirrende kultur vil udmønte sig i mange forskellige små verdensbilleder hos de enkelte ansatte (Martin & Meryerson, 1988).

Kulturudvikling
frem for forandring

Symbolismen er kompleks i dens analyse af kultur, hvorved planlagt forandring bliver mere eller mindre umuligt. Der vil i stedet være tale om små ændringer i den mening som organisationsmedlemmerne tillægger organisationens symboler, hvorfor man fra symbolismen ynder at tale om *kulturudvikling* frem for *kulturforandring*. Det er nemlig kun muligt at forsøge at påvirke referencerammen og facilitere en udvikling i en ønsket retning, men ikke at beslutte en bestemt kulturel forandring (Martin, 1985).

Symbolismens radikale opfattelse af at man kun kan forsøge at udvikle kulturen uden at styre noget overhovedet, kan have implikationer ift. tankerne bag CPS. CPS værktøjet er noget mere pragmatisk anlagt end symbolismens perspektiv. Vi mener derfor, at det kræver en syntese af funktionalismens og symbolismens tilgang til kulturanalyse og udvikling, hvis vi skal kunne argumentere for at CPS kan bruges til kulturel udvikling.

Syntese mellem funktionalismen og symbolismen

De to ovenstående forståelser af kultur og kulturanalyse, har fra vores optik begge brugbare perspektiver, hvorfor en syntese er nødvendig. Ved dette mener vi, at man opnår, en del af det argument der skal til, for at kunne anvende CPS til kulturel udvikling. Denne syntese kan vi fra vores videnskabsteoretiske synspunkt lave, da der er en overensstemmelse mellem symbolismen og funktionalismen, ved deres fælles udgangspunkt i systemteorien, hvilket kommer til udtryk i retningernes enighed om, at kultur er et socialt sammenvævet mønster (Geertz, 1973; Schein, 1986; Schultz, 2004).

*Konkretiseret
syntese*

Med en syntese af funktionalismen og symbolismen mener vi konkret, at bruge perspektivet fra funktionalismen om, at det er muligt at forandre på kultur – uden det dog er lige så nemt som at "dreje på en knap". Forandringen kan ske gennem inddragelse af medlemmer i organisationen, så de på den måde medvirker til at påvirke deres egen kultur. Inddragelse og ageren som forbillede medvirker til at skabe commitment og medejerskabsfølelse. Dette kan medføre større sandsynlighed for positiv meningsskabelse og konstruktion af den ændrede kultur. Heri ligger symbolismens sociale meningsdannelse og individuelle konstruktionsperspektiv – dog frataget det radikalkonstruktivistiske perspektiv, at vi ikke kan påvirke kulturudviklingsprocessen i en på forhånd bestemt retning.

For at forstå hvordan syntesen af det funktionalistiske og symbolistiske perspektiv kan føre til kulturudvikling, vil vi se på grader af kulturforandring ud fra Gagliardis optik. Efterfølgende benytter vi Mary Jo Hatchs (1993) *kulturdynamik*, til at specificere hvorledes kulturudvikling kan finde sted. Disse to ligger sig også op af en syntese mellem de to perspektiver.

8.4.2. *Kulturstrategier*

Ifølge Gagliardi (1986) kan man tale om flere forskellige strategier for kulturel forandring. Han beskriver tre overordnede former for kulturforandringer: *tilsyneladende*, *revolutionær* og *inkrementel* kulturforandring.

Gagliardis tre
strategier for
kulturudvikling

Tilsyneladende forandring er en form for kulturændring, som egentlig ikke ændre noget betydningsfuldt ved kulturen. Kulturen konfronteres kun med de ændringer som de nuværende grundlæggende antagelser og værdier tillader, og forsøger derfor kun ændringer på artefaktniveauet hvilket er overfladisk (Gagliardi, 1986). En overfladisk forandring må antages at være uden betydning hvorfor vi ser bort fra den.

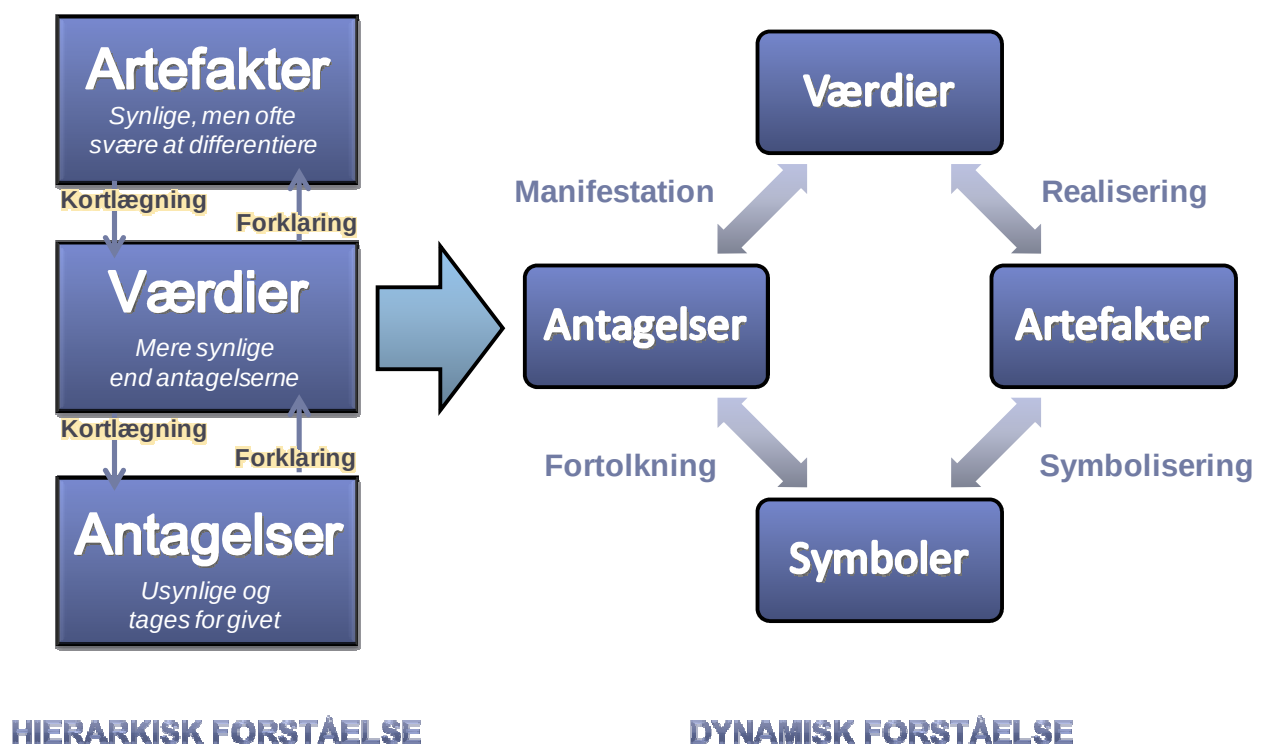
Revolutionær forandring er, når en organisation er "påtvunget" kulturelle ændringer som er uforenelig med de underlæggende antagelser og værdier. Denne form for forandring sker oftest ved virksomhedsovertagelser og fusioner, hvor eksterne kommer ind og nedbryder de gamle symboler og samtidig opbygger nye. Dette lægger sig op af den episodiske forandring, hvorfor vi vil tilskrive os den nedenstående kulturudviklings strategi.

Inkrementel forandring er den eneste form for kulturforandringsstrategi, som når ned til kulturens grundlæggende antagelser og værdier. I sådanne tilfælde vil der være tale om en kulturstrategi som introducerer nye værdier, der dog ikke er fuldstændig uforenelige med de eksisterende værdier (Gagliardi, 1986). Samtidig afsættes den tid der er behov for, for at forandringerne kan indlejres i kulturen. Billedligt talt vil kulturen blive udstrakt som en vifte, så de eksisterende værdier strækkes og udvides af de nye værdier. Hvis det er succesfuldt vil forandringen blive inkorporeret i de grundlæggende antagelser. Gagliardi tilføjer, at dette har større sandsynlighed gennem *storytelling* og konstruktion af nye myter. En sådan strategi der har udgangspunkt i narrativitetsteorien, stemmer overens med den transformative og inkrementelle tilgang til forandringsledelse (jf. afsnit 8.2), samt vores syntese mellem den symbolske og funktionalistiske forståelse af kultur. Det vil derfor være den bagvedliggende tilgang i vores analyse og diskussion af, hvordan organisationskulturer kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet.

Det ovenstående viser, at forskellige strategier har forskellig effekt på organisationskulturen, men ikke hvordan det nye bliver til en del af kulturen. Denne forståelse vil bibringes, ved at trække på Hatchs (1993) *kultur dynamiske model*.

8.4.3. *Kulturens dynamiske forandringsproces*

Hatch (1993) tager i sin forståelse af hvordan forandring af kultur kan påvirkes, også udgangspunkt i en kombination af funktionalismen og symbolismen. Modellen bygger på Scheins (1986) antagelser, værdier og artefakter, men ser dem ikke som lineære årsags-virknings elementer. Fokus er i stedet på den proces som sammenbinder dem, hvilket illustreres ved at overføre Scheins model til at være en cirkulær proces. Endvidere tilføje symboler som ligeværdigt element i kulturen. Dette er anskueliggjort i Figur 3:



Figur 3: Syntesemodellen, hvor funktionalismen kulturanalyse (tv) i Mary Jo Hatchs syntese bliver sammenholdt med symbolismen (th.)

Ved at artefakter og symboler er lige så vigtige som antagelser og værdier, anses kulturens elementer ikke længere ud fra et hierarki, som Schein oprindeligt lagde op til. Fokus er i stedet på interaktionsprocessen mellem disse aspekter af kulturen. Herved kan

modellen hjælpe til at forklare hvordan udvikling i antagelser, værdier, artefakter og symboler kan have indflydelse på de andre elementer, og hvordan kulturen overordnet udvikles.

Kulturelementernes gensidige påvirkning

Til at forklare hvordan elementerne påvirker hinanden har Hatch tilføjet dimensionerne *manifestation, realisering, symbolisering og fortolkning*. Manifestation er placeret mellem antagelser og værdier, og henviser til den proces hvor ens antagelser ift. verden og hvordan man skal leve i denne, skaber, manifesterer og bevidstliggør ens værdier. Hvis noget udefrakommende ændre på ens værdier, kan det så påvirke ens grundlæggende antagelser, derfor den dobbeltrettede pil. Hvis en kultur først har indflydelse på organisationsmedlemmernes handlinger gennem manifestationer af værdier så er der stor sandsynlighed for at disse værdibaserede handlinger producerer kulturelle artefakter. Herved gøres de underliggende værdier til håndgribelige former, hvilket Hatch (1993) refererer til som en realiseringsproces.

I den nu beskrevne øvre del af modellen former antagelser og værdier handlinger der fører til konstruktion af artefakter, hvilke så indlejres i kulturen. Artefakter kan samtidig være det udefrakommende der påvirke værdier, der igen påvirker antagelser – heri ligger igen det dynamiske aspekt ved modellen. Den nedre del af modellen illustrerer så hvordan organisationsmedlemmer vælger nogle af artefakterne til at symboliserer deres kommunikation med andre – gennem en symboliseringsproces (Hatch, 1993). Den fortolkning de vælger at lægge ned over de udvalgte symboler, får så betydning for hvilke antagelser organisationsmedlemmerne har om organisationen.

Kulturudvikling med CPS i praksis

En mulighed for at påvirke forandring af kulturen sker netop gennem det dynamiske perspektiv ved modellens dobbeltpile. Ifølge Hatch (1993) tager tiltag til udvikling af kulturen afsæt i ledelsens intentionelle ønske om dette gennem *realiserings-* og *symboliseringsprocesserne*. Der vil derfor oftest være tale om en introduktion af nye ideer til en ny ønsket kultur gennem *artefakter* (Hatch, 1993). Disse vil så blive symboliseret og fortolket af medarbejderne, som enten vil bærer dem igennem eller modsætte sig deres indflydelse på kulturen. Derfor bliver aspektet med inddragelse af organisationens medlemmer også relevant. Ud fra et *transformativt* ledelsesperspektiv (jf. afsnit 8.2.2), vil der være

størst sandsynlighed for at medarbejderne bliver *assisters* (jf. afsnit 8.3) og bærer disse intentioner igennem, hvis de har haft indflydelse og føler medejerskab over, hvad der skal introduceres i kulturen.

Lederne som
symboler

Ofte er ledere stærke symboler i en kultur, og har derfor stor indflydelse i den kultur dynamiske proces, hvilket stemmer overens med den transformative ledelsesstil. Denne indflydelse er dog afhængig af, at den leder, der forsøger at indgyde forandringerne, har en indgående viden om og et forhold til kulturen (Hatch, 2006). Du vil altså få svært ved at være udefrakommende leder og umiddelbart starte en kulturforandring. Disse tanker ligger i første fase af CPS *Understanding the Challenge*, der understreger behovet for at have indsigt i problemstillingens kontekst for at løse dem. En leders udfordring ift. kulturel forandring, ligger samtidig i en erkendelse af deres egen symbolske betydning. En symbolsk betydning som kontinuerligt produceres og fastholdes igennem organisationsmedlemmernes fortolkninger og meningsskabelser i relation til lederen og til organisationen. At reagere på dette og forholde sig til at medarbejdernes løbende fortolkninger betyder, at en leder iterativt må forholde sig til og modificere sine strategier ift. disse. Dette kan relateres til CPS meta-komponentet *Planning your Approach*.

8.4.4. Delkonklusion

CPS som
faciliteringsværktøj
til inkrementel
kulturudvikling

Som kombinationen af det funktionalistiske og symbolistiske perspektiv på kultur viser, er det altså muligt at forandre en organisationskultur, men dermed ikke sagt at det er nemt. Forandringer i kulturen er en meningsskabelse proces, som kræver tid, endvidere fordres det at lederen har en symbolsk indflydelse på kulturen, hvorfor han/hun skal have et indgående kendskab til konteksten. Hvis kulturændringer skal være værdiskabende og succesfulde, kræver det derfor i langt de fleste tilfælde, at ledelsen må anerkende forandringen som værende *inkrementel* i natur. Kulturforandringen kommer altså ikke som en "pakke" indeholdende den nye version af kulturen, der kan implementeres "over night". Kulturen vil derimod kunne forandres inkrementelt gennem introduktion af de kreative løsninger ledere og medarbejdere i fællesskab har frembragt med CPS processen, i form af fysiske eller sociale artefakter. Disse artefakterne vil sammen med lederne som symboler, indgå i den dynamiske kulturproces, og gradvist

vil kulturen forandres gennem social interaktion og *manifestation, realisering, symbolisering og fortolkning*. Modsætningsvis vil kulturen ikke kunne ændres ved eksterne analyse og retningsanvisninger, men CPS processen har netop heller ikke dette formål. CPS bruges i stedet som faciliteringsværktøj ved at hjælpe organisationens egne "kultureksperter" – dem der er en del af kulturen – til at finde ideer til udvikling af den.

8.5. Kreative dimensioner i kulturer

Inden vi kan påbegynde analysen og diskussionen af hvordan organisationskulturer kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet, er det nødvendigt at forstå hvilke dimensioner i en organisationskultur, der påvirker medlemmernes kreative udfoldelse. Vi vil i det følgende ud fra litteratur, der er i overensstemmelse med vores videnskabsteoretiske udgangspunkt, gennemgå forholdet mellem organisationers kulturer og deres understøttelse af kreativitet.

8.5.1. Dimensioner der understøtter kreativitet

Som hovedkilde definerer Teresa Amabile (1996) seks dimensioner, som er understøttende for kreativitet: *Organizational encouragement, Supervisory encouragement, Work-group support, Freedom & autonomy, Resources* og *Challenging work*. Disse dimensioner er fra Amabiles KEYS, hvilket, ifølge en undersøgelse af Mathisen og Einarsen (2004), er et af de bedste redskaber til måling af organisationskulturers kreativitet. Som eneste kritikpunkt til dette rammeværk nævnes manglende struktur i de opstillede dimensioner. I praksis kan der komme overlap mellem målingerne. Denne kritik har dog ikke den store betydning for os, da vi ikke har intention om empirisk afprøvning af KEYS, men benytte dimensionerne som retningsgivende i CPS processen.

Intrinsic Motivation Hypothesis of Creativity

Et af Amabiles store forskningsområder inden for kreativitet er motivation, hvorfor hendes identificerede dimensioner er tæt knyttet til hendes udledte *Intrinsic Motivation Hypothesis of Creativity* (Amabile, 1996). Tanken er, at en tilstand af *intrinsically* (indre) motivation forøger kreativitet, mens en tilstand af *extrinsically* (ydre) motivation hæmmer kreativitet. Overordnet er belønninger især demotiverende, når de gives som belønninger for at færdiggøre en opgave. De virker derimod mere

motiverende, hvis man skal leve op til en hvis form for kvalitet i opgaven. Vi vil tage en yderligere diskussion af dette udgangspunkt i afsnit 10.3.

Dimensionerne vil blive gennemgået i det nedenstående, og sammenholdt med andet research inden for *kulturel understøttelse af kreativitet*, for herved at opnå et bredere funderet grundlag. Efterfølgende vil vi komme ind på hvilke elementer der har vist sig at hæmme kreativitet.

Organizational encouragement

Åbent idéflow

Dimensionen er relateret til en organisatorisk struktur, der giver mulighed for et åbent flow af ideer på tværs af organisationen. Dette bliver også understøttet af Angle (1989) og Kanter (1988). Angle understreger, at hyppighed af kommunikation ikke nødvendigvis har mest indflydelse på kreativitet, men at det er relateret til *interaktionen* mellem folk med forskellige referencerammer. Denne pointe kan relateres til vores tidligere gennemgang af *preinventive structures* (jf. afsnit 8.1.1). Elementet af involvering af medarbejderne bliver understøttet af Isaksen, Lauer, & Ekvalls (1999) dimension *udfordringer og involvering* i *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ). Åbent idéflow fordrer en åben kommunikation og en flad struktur (Amabile, 1996).

*Inklusion,
opmuntring og
evaluering*

Her understreges det, at involvering af medarbejderne i udvikling af langsigtede mål og visioner motiverer og committer medarbejderne, samt skaber dynamiske og inspirerende omgivelser. På den måde kan medarbejderne skabe mening med og glæde for deres arbejde, hvilket understøtter kreativitet (Isaksen et al., 1999). SOQ dimensionen *ide support*, understøtter også Amabiles *Organizational encouragement* (1996), da ideer, der bliver modtaget professionelt og med opmærksomhed af de forskellige niveauer i organisationen, motiverer medarbejderne til at tage nye initiativer. Dette element bliver også understøttet af Tesluk et al.s (1997) dimension *reward orientation*. De understreger vigtigheden af at belønne og evaluere på baggrund af kreative resultater, hvilket er med til at højne en indre motivation. Det er netop identificeret af Amabile (1996) som et af de vigtigste parametre for kreativitet.

Øvrige aspekter

Ifølge SOQ kræver generering af ideer også *tid*, da medarbejderne skal have tid til at udforske og udvikle nye ideer. Et yderligere aspekt fra

SOQ som kan bruges til at underbygge Amabiles dimension er *risikotagen*. Ifølge SOQ understøttes kreativitet, når medarbejdere har tolerance for usikkerhed og flertydighed. Dette giver mulighed for at tage dristige initiativer, hvor resultatet er ukendt. Tolerance gør, at medarbejderne tør følge deres ideer hele vejen (Isaksen et al., 1999). Risikoelementet understøttes også af Tesluk et al.s (1997) dimension *means emphasis*, hvor det understreges at kreativitet kan fremmes ved at have en kultur, der værdsætter risikotagen og informationsdeling. Det underbygger samtidig Amabiles pointe, om åbent information og kommunikations flow er vigtig på tværs af organisationen.

Supervisory encouragement

Åben interaktion

Angle (1989) pointerer i relation til denne dimension at teams, hvor åben interaktion understøttes, har et godt fundament for at opløse konflikter og skabe kreative muligheder ud fra konflikterne. Manglende støtte af åben interaktion vil derimod hæmme gruppers kreativitet. SOQ dimensionen *tillid og åbenhed* udbygger yderligere Amabiles dimension ved at pointere, at medarbejdernes psykologisk- og følelsesmæssigsikkerhed på arbejdspladsen, giver mulighed for at de kan være åbne og ærlige for hinanden. Derved skabes en respekt for hinanden samt mulighed for at give anseelse når det er berettiget (Isaksen et al., 1999). Dette element understøttes yderligere af Kanters (1988): *collective pride and faith in people's talents*, hvor netop tillid til medarbejderes ideer og arbejde understreges. Her er det respekt ift. erfaring frem for hierarkisk status, der har vist sig at fremme kreativitet, hvilket Angle (1989) også argumenterer for.

Målklarhed og manager support

Elementet ift. målklarhed underbygges af Tesluk et al.s (1997) *goal* dimension. De argumenterer, at målklarhed giver medarbejderne mulighed for at fokusere på problemløsning og idegenerering, frem for at bruge deres tid og energi på hvilket mål man skal arbejde hen mod. Det samme understøttes i relation til grupper af Karen Jehns forsøg med måldiversitet (Jehn et al., 1999). Tesluk et al. (1997) linker endvidere måldimensionen til et behov for at kommunikere kreativitet som et klart mål i organisationer, da dette vil give større sandsynlighed for at medarbejderne engagerer sig i kreativ adfærd.

Work group support

Både Angle (1989) og Kanter (1988) understøtter Amabiles *Work group support* ved at fremhæve, at kreativ performance øges, når der gives plads til diversitet i gruppen. Organisationskulturen skal derfor kunne tolerere og anerkende forskelle, især når det kommer til personlighed (Feist, 1999). I Kirtons *innovators & adaptors* (1987) argumenteres der for at man ved at opnå et godt samarbejde mellem disse to kognitive stilarter, vil kunne opnå store kreative fordele. Diversitet fremhæves også af SOQ som kreativitetsfremmende ift. *debatter*, hvor der skal være plads til uenighed i perspektiver og ideer, og forskellig erfaring og viden. Herved gives der plads til organisationens mange stemmer, hvilket åbner for muligheden for at videreudvikle hinandens ideer (Isaksen et al., 1999). Som nævnt under *Supervisory encouragement*, forudsætter et konstruktivt resultat af diversitet og åbenhed også SOQ dimensionen *tillid*, da der er behov for psykologisk- og følelsesmæssigsikkerhed på arbejdspladsen. Dette kan betegnes som *socioemotional support* (Tesluk et al., 1997).

Autonomi, kontrol
og ejerskab

Freedom & autonomy

Dimensionen relaterer sig til behovet for frihed og autonomi til selv at definere, *hvordan* et mål skal opnås. Ikke nødvendigvis frihed og autonomi til at bestemme hvilke mål, der skal være tale om (Amabile, 1998). Frihed giver endvidere større mulighed for at medarbejderne trækker på deres *indre* motivation, hvilket også understøtter kreativitet (Amabile et al., 1996). SOQ lægger også vægt på *frihed* og pointerer, at medarbejdere, der har frihed og ressourcer til at definere og udføre deres arbejde, motiveres til at tage nye initiativer samt opsøge og dele viden om arbejdet med andre (Isaksen et al., 1999). Tesluk et al. (1997) fokuserer også på frihed gennem deres *socioemotional support*, hvor deres argument er, at denne form for sikkerhed giver en større frihed for at fungere kreativt.

Amabiles empiriske arbejde har dog vist, at denne dimension bedømmes som havende meget lille betydning for kreativitet, hvorfor vi ikke vil føre dimensionen videre i analysen (Amabile et al., 1996).

Allokering af
ressourcer

Ressources

Dimensionen relaterer sig til allokering af de rette ressource ift. forventet arbejdsindsats. Allokeringen af ressourcer har ifølge Tesluk et al. (1997) betydning, da dette sikre at nye interessant hypoteser kan testes i praksis i organisationen.

Denne dimension påviser Amabile dog også som havende lille betydning i praksis. Dette til trods for ressourcer og frihed ofte har været omtalte af andre forskere som vigtige, uden de dog har kunnet påvise det (Amabile et al., 1996). Denne dimension vil derfor heller ikke figurere i analysen.

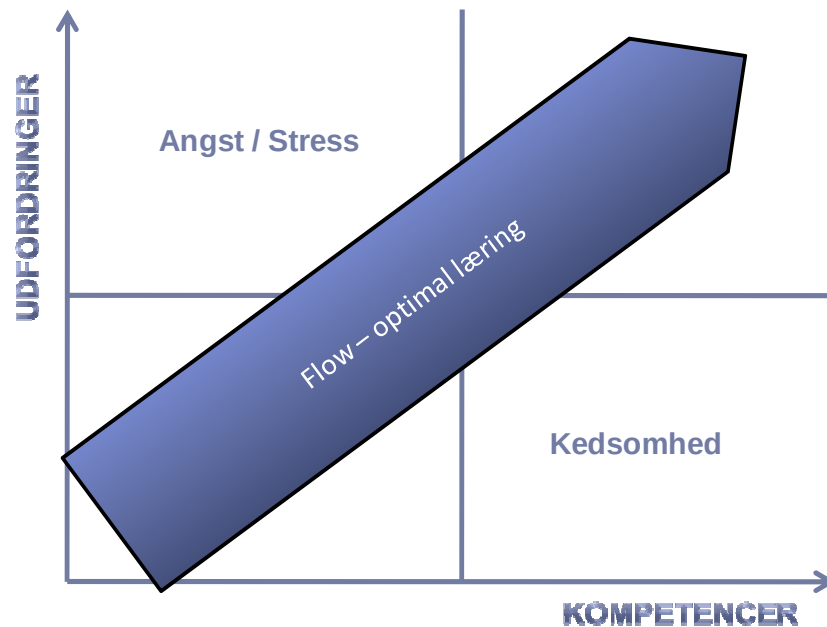
Et tveægget sværd:
Udfordringer og
arbejdspres

Challenges

Udfordringer kan virke som et tveægget sværd. På den ene side giver udfordringer intellektuelt krævende problemstillinger, der fremmer organisationsmedlemmernes lyst til at være kreative (Amabile, 1988). På den anden side kan arbejdspresset blive for stort og medlemmerne miste lysten og evne til det nye. Det handler altså om en balance mellem arbejdets udfordringer og den enkelte medarbejders kompetencer. En sådan balance fordrer klare mål og rammer, og en situation præget af ubesvær, men alligevel på kanten af ens formåen. Sådanne oplevelser

benævnes som *flow* (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2005) og hjælper os til opnå kreativitet:

"Man kan være i flow uden at være kreativ, men man kan ikke være kreativ uden at være i flow" (Andersen, 2006:114)



Figur 4: Balancen mellem kompetencer og udfordringer for at komme i flow (Andersen, 2006)

Det betyder, at for at komme i kontinuerligt *flow*, bliver man nødt til at justere udfordringerne, hvorved *flow* tilstanden også bliver en effektiv læringszone. Det kræver dog umiddelbar feedback ift. klare håndgribelige mål, og mulighed for fordybelse i opgaven (Andersen, 2006).

Challenges, Work group support, Organizational og *Supervisory encouragement* viste sig i Amabiles empiriske arbejde, at have størst indflydelse ift. at understøtte kreativitet (Amabile et al., 1996). Vi vil nu se nærmere på hvilke dimensioner, der er med til at hæmme kreativitet i kulturer. Vi gør det for også at kunne analysere og diskutere, hvorledes CPS kan være med til at opbløde hæmmende faktorer. Vi har allerede under kreativitetsafsnittet 8.1.1, været inde på hæmmende faktorer i individet i form af kognitive blokering og fiksering. Nedenstående vil være kulturelt hæmmende dimensioner.

8.5.2. *Dimensioner der hæmmer kreativitet*

De følgende hæmmende elementer er ikke kun fra Amabiles KEYS, som kun indeholder ét hæmmende element – *Workload pressure*. I forskningen har der i sær også været fokus på følgende to dimensioner: *Control* og *Conflicts*.

Workload pressure

På den negative side af udfordringer (som ovenstående identificeret som fremmende faktor) finder vi *Workload pressure*, der ser på selve arbejdsbyrden. Det omhandler grundlæggende, at hvis opgavemængden er uoverkommelig, har en medarbejder ikke overskuddet til at agere kreativt. Det er især hæmmende for kreativiteten, hvis presset bliver påført organisationsmedlemmerne udefra, og dermed ikke er selvvalgt (Amabile et al., 1996).

Conflicts

Når der er et højt niveau af konflikter, er der en tendens til at grupper og individer ikke bryder sig om hinanden. Dette kan medføre en modarbejdelse af hinandens ideer (Isaksen et al., 1999). Som nævnt under *Work group support* kan debatter og konflikter være med til at åbne for nye muligheder og ideer. Problemet er, hvis niveauet for konflikten er eskaleret, samt hvis der ikke er tillid og respekt imellem deltagerne. Hvis det sker, kan konflikter være hæmmende for kreativitet. Samtidig kan "politiske" konflikter være hæmmende for kreativiteten (Amabile et al., 1996).

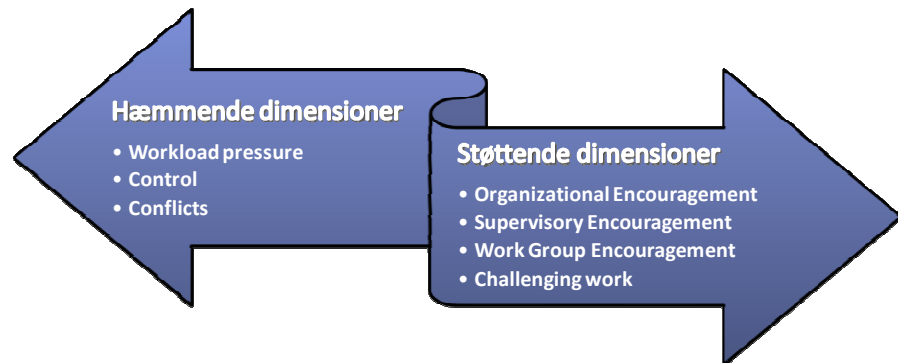
Control

En af de helt store hæmmende faktorer for kreativitet er *kontrol* (Amabile, 1998; Angle, 1989; Kanter, 1988). Det overordnede argument for at kontrolls hæmmende effekt er, at kontrol har en negativ effekt på indre motivation (Amabile et al., 1996). Det skal dog pointeres, at formalisering og centralisering ikke nødvendigvis altid er hæmmende. I et stabilt marked har det vist sig, at centralisering af beslutningstagen kan øge en organisations implementering af kreativitet (McLean, 2005).

Model for fremmende og hæmmende kreativitetsdimensioner

I Figur 5 har vi sammenfattet hvilke elementer der er med til henholdsvis at hæmme og fremme kreativitet i organisationskulturer.

Det er en visualisering af empirisk forskning, der kan medvirke til at skabe et bedre og mere enkelt overblik over dimensionerne.



Figur 5: En samling af de forskellige aspekter der har en stor betydning for kreativiteten i kulturer.

Vi vil benytte ovenstående dimensioner som det, der danner rammerne for, hvad man skal forsøge at finde kreative løsninger på i CPS processen. Før vi kan analysere hvorledes forskellige kulturer kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet, vil vi præsentere konkrete kulturelle arketyper der kan bruges som analysegrundlag gennem *Competing Values Framework* (Cameron & Quinn, 2006).

8.6. Kulturelle arketyper

Arkekulturerne udgør det fundament i specialet, som CPS bruges på. Hvis man stod i en virkelig organisatorisk kontekst, ville man kunne afdække sin kultur med den bagvedliggende forståelse fra den syntese mellem symbolismen og funktionalismen, vi har foreslået i afsnit 8.4.1.

*Analyse i
Understanding the
Challenge*

Det vil foregå gennem direkte social interaktion i organisationen fx interviews og observationer, hvorudfra man vil kunne fortolke forskellige artefakter, symboler, værdier og grundlæggende antagelser, der ville give et indtryk af den aktuelle kultur. Det vil være den del af CPS processen der kaldes *Understanding the Challenge* – en omfattende, tidskrævende og udfordrende empirisk opgave. Resultatet vil man skulle forholde sig kritisk til, da det vil være funderet i de involveredes konstruktioner, som symbolismen foreskriver, men man vil kunne anvende det til at identificere dimensioner, der kan forbedres og bearbejdes gennem CPS, hvilket er funktionalismens perspektiv. Det er

netop heri syntesen mellem symbolismen og funktionalismen kommer frem (jf. afsnit 8.4.1).

Denne proces gennemføres bedst af interne, der har mulighed for at forstå kulturmedlemmernes sociale konstruktioner (jf. afsnit 8.4), og kan derfor ikke gennemføres "fiktivt" i et speciale. Specialet her benytter kulturelle arketyper. Informationen om arketyperne vil på den måde fungerer som vores "empiriske" data.

For at få et dybere indblik i disse arketyper, vil vi se på baggrunden for udviklingen af *Competing Values Framework* (CVF) (Cameron & Quinn, 2006).

8.6.1. *Hvad er en arketype?*

Arketype kommer af det græske *arhkétypos* (bestående af *arche*: begyndelse + *typos*: model) og henviser til et mønster, ideal, forbillede eller begyndelsesform (Colman, 2006). Dette betyder, at en arketype ikke nødvendigvis kan repræsenteres i virkeligheden, men eksisterer som et udgangspunkt (ibid.). Arketypen er i sig selv et tomt element, en form eller matrix, som indeholder muligheder for at forstå verden og genkende kollektive mønstre.

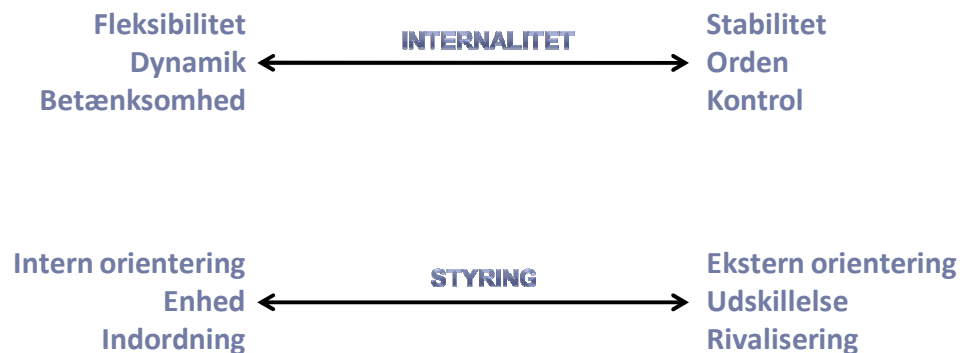
En idealkultur

Arketyperne er derfor idealkulturer, hvor aspekter af kulturerne kan anvendes til at forstå de specifikke kulturer, man kan støde på i organisationer. Man kan forestille sig arketyperne som yderpunkterne på et kontinuum, hvor alle organisationskulturer vil kunne sættes ind et sted herimellem. Analysen i afsnit 9 fungerer på den måde som inspiration til en konkret "virkelig" kultur.

Competing Values Framework

CVF bygger på John Campbell (1974) og hans kollegaers arbejde med at identificere, hvad organisationer anser for at være *effektivt*. En pointe i deres arbejde var, at det var *forskellige* ting, der gjorde organisationer effektive og at disse kunne være modsatrettede mellem organisationer. Campbells resultater blev senere analyseret og kondenseret af Quinn & Rohrbaugh (1983) og reduceret til to rummende dimensioner på hvert sit kontinuum: *Internalitets*-dimensionen og *Styrings*-dimensionen. Disse dimensioner rummer, hvad man i forskellige organisationer anser for

værende effektivt eller godt for organisationen. Hver dimension har to yderpunkter med "konkurrerende" værdier som ses i figur 6:



Figur 6: Dimensioner i CVF.

Internt fokus

Internalitetsdimensionen henviser til hvor organisationens *fokus* er rettet. Denne ene pol var *internt fokus*: Fokus er rettet mod de interne sociale og tekniske systemer i organisationen. Deres tilstande og relationer er afgørende. Det sociale system kan eksempelvis være, hvordan individerne i organisationen har det med sig selv og hinanden, og hvordan de performere i sammenspillet.

Eksternt fokus

Den anden pol er *eksternt fokus*: Fokus rettet mod hele organisationen og organisationens forbindelse til dens miljø og omgivelser. I miljøet og omgivelserne ligger både mulighederne og truslerne. Derfor er det afgørende konstant at forholde sig til omverdenen for at være effektiv.

Stabilitet og kontrol

Styringsdimensionen, henviser til organisationens ønske om *struktur*. Dette kan være *stabilt*, hvorfor der er præference for stabilitet og kontrol. Dette yderpunkt på dimensionen bliver også kaldt "orden", da organisatorisk "orden" ses som målet for effektivitet. Dette leder til aktivitetsintegration og centralisering af magten.

Dynamik og fleksibilitet

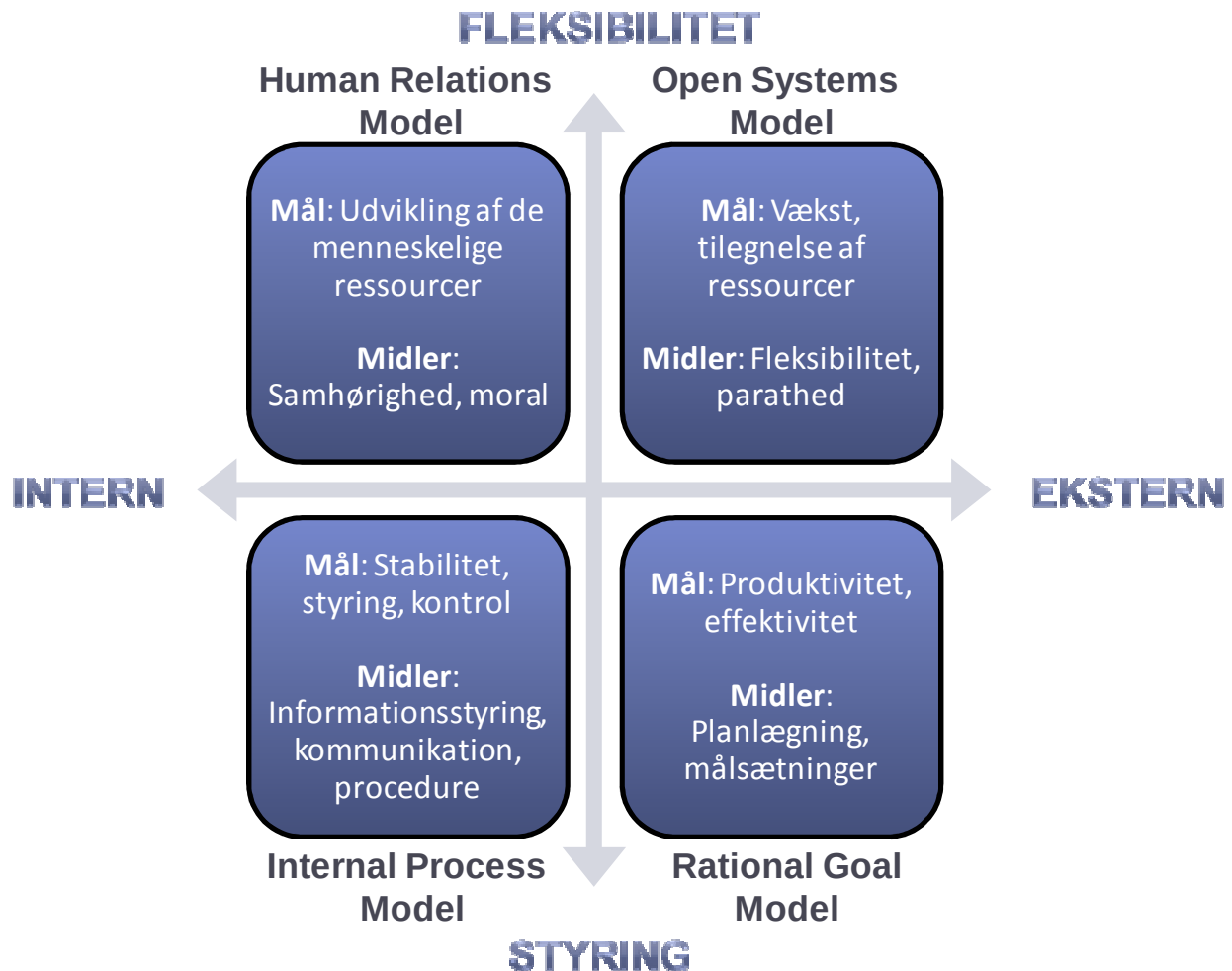
Modsætningen her til er *fleksibilitet*, hvor der er præference for dynamik og forandring. Det leder til en aktivitetsdifferentiering og en struktur, der giver mulighed for at kunne ændre sig hurtigt på baggrund af forandringer.

Mål og middel

For hver dimension ser man på målopnåelse, som henviser til en *mål-middel* kontrast: Der kunne være en bekymring for *mål*, hvor der lægges

vægt på de endelige resultater som produktivitetsgrad. Eller der kunne være bekymring for *midlerne*: hvor der lægges vægt på vigtige processer, som planlægning og målsætning.

Quinn & Rohrbaugh (1983) opsatte de to dimensioner som krydsende hinanden, hvilket var grundlaget for Figur 7.



Figur 7: Competing Values Framework som gengivet i Quinn & Rohrbaugh (1983)

"These indicators of effectiveness represent what people value about an organization's performance. They define what is seen as good and right and appropriate. [...] they define the core values on which judgments about organizations are made." (Cameron & Quinn, 2006:35)

Specifikke arketyper

Samlet resulterede det i at Cameron & Quinn (2006) kunne udvikle kultur-arketyper, der svarede overens med disse effektivitetsdimensioner fra forskellige virksomheder i CVF.

"Each quadrant represents basic assumptions, orientations, and values – the same elements that comprise organizational culture." (Cameron & Quinn, 2006:35)

Forfatterne opsatte *kulturarketyperne*:

- **Hierakiet** – nederst til venstre i modellen (Internal Process)
 - **Markedet** – nederst til højre (Rational Goal)
 - **Klanen** – øverst til venstre (Human Relations)
 - **Adhocratiet** – øverst til højre (Open System)
- (Cameron & Quinn, 2006).

Det er ud fra dette, kulturerne vil blive analyseret og sat op mod *artefakter, symboler, værdier og grundlæggende antagelser*.

Kritik af CVF

Quinn & Rohrbaughs (1983) analyse blev ikke lavet på baggrund af nogle egentlige empiriske data, men blev til ved at anvende eksperter og litteraturanalyser ift. organisationers effektivitet. Det er derfor oplagt at kritisere modellen i sit udgangspunkt for at være for virkelighedsfjern. Modellen er dog siden dens oprindelse blevet udviklet og sammenkædet ift. management litteratur, teorier om organisationsstrukturer, samt empirisk data. Her er den efterfølgende fundet valid (Cameron & Quinn, 2006), hvorfor vi anvender den i specialet.

8.7. Sammenfatning – CPS anvendt på kulturel udvikling

Som sidste trin før denne analyse af arketyperne påbegyndes vil vi sammenfatte den indtil nu skitserede teori og først at opridse hvordan det vil påvirke CPS processen på kulturel udvikling i praksis, og derefter hvad vi vil gøre i analysen. Dette ved at tage de forskellige aspekter af teorien ind i CPS's hovedkomponenter: *Planning your Approach, Understanding the Challenge, Generating Ideas* og *Preparing for Action*.

Planning your Approach

Tilgang til praksis

I denne komponenter er det overordnede fokus, om CPS er det rette redskab til den forestående problemstilling. Det vil i sagens natur være en kontekstafhængig bedømmelse for den enkelte organisation. Med den skitserede teori og syntesen mellem funktionalismen og symbolismen har vi påvist, at CPS og de bagvedliggende tanker kan

benyttes til en forandring af kulturen i en organisation. Om det er det *bedste* redskab, bør argumenteres ved at benchmarke mod andre mulige redskaber, hvilket ikke er hensigten med dette speciale. Dog kan vi ud fra kulturers kompleksitet sige, at kulturudvikling er et løst defineret problem som derfor kan benyttes i CPS (jf. afsnit 8.1).

Det er også i denne komponent, man skal skabe sig en forståelse af medarbejderne i organisationen, deres kognitive stilarter og organisationskulturen på et overordnet plan, så man har et udgangspunkt til at planlægge CPS forløbet bedst muligt. Her kan man overveje, hvordan man skaber en *positiv meningsskabelse* af forandringen generelt, hvordan man undgår *modstand mod forandring*, og hvor meget *involvering* af medarbejderne man skal have i forbindelse med forandringerne. Dette vil være afhængigt af den aktuelle kultur. Det er meningen, at man i den aktuelle organisation kontinuerligt skal vende tilbage til disse antagelser, man gjorde sig fra starten, for at se om de stadig holder.

Analysens tilgang

Planning your Approach komponenten vil i dette speciales analyse ikke have sit eget afsnit. Da det er en skriftlig opgave, er det ikke muligt selvstændigt at beskrive den cirkulære tankegang og hele tiden hoppen frem og tilbage mellem metakomponenten og den konkrete fase af CPS. Tankerne fra metakomponenten vil implicit være medtænkt i de andre faser.

Understanding the Challenge

Tilgang i praksis

Hensigten med komponenten er i praksis at klarlægge retningen for den kommende problemløsning. Man vil derfor skulle tage fat i de enkelte kulturer og se på, hvilke muligheder der er for udvikling til bedre at understøtte kreativitet ud fra deres egne præmisser. Dette kan foregå igennem den syntetiske kulturanalyse med en analyse af *artefakter*, *værdier*, *symboler* og *grundlæggende antagelser*. Man vil derefter kunne sammenkoble den enkeltes kulturs karakteristik med hvilke elementer, der hæmmer og fremmer kreativitet som identificeret i vores model. Ud fra et *transformativt* forandringsledelses perspektiv, kan det være givtigt at inkludere medarbejderne allerede her for på den måde at engagere dem og skabe bedre fundament for en positiv meningsskabelse af forestående forandringsproces. Medarbejderne har netop en god forståelse af kulturens specifikke situation, hvorfor disse giver de bedste

inputs til kulturfortolkningen. Med kulturanalysen som grundlag kan man nu indramme det specifikke problem(er), man vil søge at løse gennem en kreativ tilgang. Problemet der skal indrammes er det "gap", der er mellem de definerede kreativitetsfremmende muligheder og den nuværende fremanalyserede situation.

Analysens tilgang

Da den følgende analyse foretages ift. prædefinerede arketypiske kulturer, vil der ikke være tale empiriske kulturanalyse med involvering af kulturens medlemmer. Dette betyder, at der er tale om "rene" analyser, som ikke er berørt af en organisations subkulturelle forskelligartethed. Arketyperne er yderpunkter på et kulturkontinuum, hvilket betyder, at analysen foretages på meget stærke kulturer (Cameron & Quinn, 2006). Der vil derfor forekomme en antagelse om, at kulturens medlemmer alle afspejler deres kultur, hvilket har betydning for de to følgende CPS stadier. En uddybning af denne antagelse vil blive diskuteret i afsnit 10.2.

Generating Ideas

Tilgang i praksis

Denne komponent er den eksplicit kreative del af CPS, hvor man ift. kulturudvikling skal idegenerere på, hvorledes man kan opnå de kreativitetsfremmende muligheder identificeret i føromtalt gap-analyse. Her skal man drage på den viden man har fået om individer og kulturen fra henholdsvis *Planning your Approach* og *Understanding the Challenge* komponenterne. Ud fra denne viden kan man vurdere, hvordan man skal sammensætte grupper, hvilken kreativitetsmetoder man skal benytte, hvordan man undgår fx *fiksering* og *structured imagination* og derigennem opnår mere brugbare *preinventive structures*. Dette vurderes alt sammen ud fra den aktuelle kultur og revurderes, når selve processen er i gang, hvis det viser sig at interventionerne og metoderne ikke fungerer (jf. metakomponenten *Planning your Approach*).

Analysens tilgang

I analyseafsnittet kan vi naturligvis ikke revurdere dette, men vi kan lave en analyse af, hvad der som udgangspunkt skal gøres. Fokus er i stedet, på hvilken betydning kulturanalysens resultater har for valg af idegenereringsmetoder. Hertil vil vi komme med inspirationseksempler på metoder der kan tages i brug ift. den analyserede kultur. De

præsenterede eksempler vil igen være påvirket af en antagelse af, at kulturens medlemmer afspejler deres kultur⁷.

Preparing for Action

Tilgang i praksis

Overordnet set er det i denne komponent vigtigt at have for øje, at kulturel udvikling bedst faciliteres gennem en *transforamtiv forandringsledelsestil*, hvor der er fokus på medarbejdernes fortolkninger og meningsskabelser. Udviklingsprocessen er *inkrementel* og langsommelig, hvilket kan identificeres med Gagliardis kulturstrategier. De løsninger der er fremkommet fra den tidligere komponent kan udvælges, forstærkes og gøres bedre, dette også med et fokus på at skabe ejerskab af de forskellige løsninger hos medarbejderne. De løsninger, der vurderes til at være bedst, er den konkrete kulturens egen bedømmelse. Det kan være fordelagtigt at fokusere specifikt på hvem/hvad, man anser for at være *assister/resister* ift. forandringerne, så disse kan inddrages og påvirkes, for at facilitere en mere positiv meningsskabelse. Endvidere er vigtigt at have forståelse for hvordan kultur forandres gennem den *dynamiske kulturproces*, herunder hvordan *artefakter, værdier, symboler* og *grundlæggende antagelser* har indflydelse på hinanden gennem *realisering, symbolisering, fortolkning* og *manifestation*. Det er denne bagvedliggende proces, der rykker organisationens kultur. Samtidig opnår lederen viden om hvilken indflydelse han har som symbol, og hvordan han derigennem påvirker kulturen.

Analysens tilgang

I analysen vil vi fremkomme med et teoretisk funderet bud på, hvordan dette kan lade sig gøre i de arketypiske kulturer. Afslutningsvis skal det pointeres, at CPS som faciliteringsrammeverk er funderet i, at brugerne selv skal analysere sig frem til hvilke metoder, de ønsker at benytte (Isaksen et al., 2000). Dette for at skabe en større commitment og medejerskab af processen. I praksis er dette stadig hensigten. Den følgende analyse tilføjer dog viden til denne fremgangsmåde ved at give bud på forskellige metoder, organisationskulturer med fordel kan

⁷ Ud over at fungere som metoder til idegenerering på hvorledes kulturen kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet, vil inspirationseksemplerne også anvendes af kulturen efter igangsættelsen af kulturudviklingen. Det kan altså også anses som eksempler på metoder der fortsat kan hjælpe kulturens kreativitet på vej. Da dette går ud over specialets scope vil vi dog ikke komme nærmere ind på videreførelse af eksemplerne.

vælge mellem ift. egen kulturudvikling ved brug af CPS. En uddybning af dette vil blive diskuteret i afsnit 10.4.

9. Analyse

Med udgangspunkt i vores akkumulerede viden fra teorien, vil vi nu analysere, hvordan CPS kan benyttes til at udvikle arketypiske organisationskulturer, så de bedre understøtter kreativitet.

*Task Appraisal i
adhocratiet*

Her undlader vi den ene af de fire kulturelle arketyper, nemlig *adhocratiet*. Dette valg er funderet i *Task Appraisal*, der forudsætter at man forholder sig kritisk til, om det man belyser rent faktisk er et problem, og om CPS er den rigtige fremgangsmåde (Isaksen et al., 2000). Ud fra vores analyse af materialet fra CVF fremgår det, at adhocrati-kulturen indbefatter og opfylder alle de dimensioner, der understøtter kreativitet. Eksempelvis er en af de grundlæggende antagelser i adhocrati-kulturen, at succes opnås gennem innovation (Cameron & Quinn, 2006), hvilket ud fra vores begrebsafklaring er afhængigt af en forudgående kreativitetsproces. Endvidere er adhocratiet funderet i fleksibilitet, dynamik og handlefrihed for de involverede medarbejdere (ibid.), som alle er dimensioner, der understøtter kreativitet (Amabile et al., 1996; Csikszentmihalyi & Nakamura, 2005). Herudover anser man det som en ledelsesværdi at facilitere kreativitet og opfordre til at tage risici, som er en vigtig faktor for at udnytte uventede succesmuligheder og derigennem skabe kreativværdi for organisationen (Drucker, 1986; Isaksen et al., 2000).

Det vi vil frem til er, at adhocratiet nærmest er indbegrebet af hvad en kreativ kultur er og kan. Der er dog få ting, adhocratiet kan have fokus på for eventuelt at klare sig endnu bedre kreativt. Et fokus på at frihedsgraderne ikke bliver så store, at medarbejderne mister fornemmelsen for, hvilken retning man ønsker at virksomheden bevæger sig, kunne være et eksempel (jf. afsnit 8.2). Frihed er vigtig, men det kræver, at der opsættes nogle rammer at orientere sig efter (Hein, 2007). Men det er igen ikke noget, der kræver en stor ledelsesmæssig forandringsindsats med brug af CPS, hvorfor vi undlader at behandle adhocratiet videre i specialet.

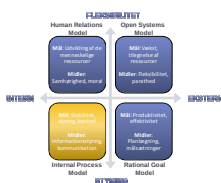
*Udvikling gennem
tilpas forstyrrelse*

Ovenstående diskussion kan umiddelbart give det indtryk, at formålet så må være at ændre de resterende tre arketypiske kulturer til at ligne adhocratiet. Det er det af flere årsager ikke. Mange organisationer vil ikke kunne fungere med en adhocratisk kultur. Denne diskussion vil vi

gå dybere ind i med afsnit 10.1. Hensigten er i stedet at udvikle de tre resterende arketyper indenfor deres egne præmisser og grundlæggende antagelser til bedre at understøtte kreativitet. Derfor vil følgende analyse blive foretaget ud fra en overbevisning om, at hver enkelt arkekultur bedst udvikles gennem en *tilpas forstyrrelse* (Maturana & Varela, 1987). Ved tilpas forstyrrelse åbnes muligheden for forandring med positiv meningsskabelse, i modsætning til for stor forstyrrelse. Med en sådan risikerer man at aktivere forsvarsmekanismer og negativ meningsskabelse af forandringens formål hos medarbejderne, hvormed forandringen kan mislykkes (ibid.). På den anden side kan en lille forstyrrelse medføre at modtageren keder sig og finder det meningsløst, hvorfor forandringen udebliver. Tankerne om for lille, tilpas og for stor forstyrrelse, kan relateres direkte til Gagliardis; *tilsyneladende, inkrementel* og *revolutionær* kultur forandring (Gagliardi, 1986). Den følgende analyse er derfor opbygget for at opnå en tilpas forstyrrelse, som præsenterer værdier og artefakter, der er kendte, men samtidigt er suppleret med nyt som inspirerer til eftertanke og refleksioner hos medlemmerne.

Et andet grundelement i analysen er en antagelse om, at kulturmedlemmer afspejler deres kultur. Dette betyder, at analysen ikke tager højde for at medlemmernes individualiserede træk, ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med kulturen. Denne antagelse vil blive begrundet og diskuteret i afsnit 10.2.

9.1. Analyse af hierarkikulturen



For at opnå forståelse for hierarki-kulturens unikke situation og derved dens udviklingsmuligheder for bedre at understøtte kreativitet vil vi i nedenstående først foretage en analyse af grundlæggende antagelser, værdier, artefakter og symboler i kulturen. Dette sammenholdes med de tidligere identificerede kreativitetsfremmende dimensioner (jf. afsnit 8.5), i en gap-analyse. Derigennem opnås inputs til interventionerne i relation til idégenerering, som igen danner grundlag for den konkrete forandringsledelse i Preparing for Action. Denne struktur vil også følge i afsnit 9.2 og 9.3.

9.1.1. *Understanding the challenge: Den hierarkiske kultur*

Grundlæggende antagelser

Den hierarkiske kultur har ud fra CVF de grundlæggende antagelser, at succes og effektivitet opnås igennem styring og kontrol, og at omgivelserne er stabile og forudsigelige (Quinn & Cameron, 1983). Samtidig antages et internt fokus i form af enhed, harmoni og overensstemmelse mellem organisationsmedlemmers og organisationens mål, hvorfor fokus er på egne processer og teknikker. Derfor var den originale titel også "*Internal process*", hvilket kan betragtes som den overordnede grundlæggende antagelse i kulturen (Cooper & Quinn, 1993; R. E. Quinn & Cameron, 1983).

Værdier

Disse grundlæggende antagelser manifesterer sig i bestemte værdier inden for ledelse og effektiv produktion i kulturen. Ledelsesværdierne er evnerne til at koordinere, overvåge fremgang og organisere, og dermed skabe klare, autoritære beslutningslinjer (Cameron & Quinn, 2006). Det er også en værdi at have optimerede procedurer, der skaber høj produktivitet og stabilitet, og dermed mindsker risikoen for fejl, da alle ved, hvad alle "skal".

Den grundlæggende antagelse om stabilitet realiserer sig i værdier ved den hierarkiske kulturs langsigtede mål om at skabe forudsigelighed, pålidelighed og effektivitet, så organisationen kører gnidningsfrit uden forhindringer. De strategier der typisk bliver brugt for, at skabe høj kvalitet i resultaterne er fejlfinding, målinger, procesoptimering, systematisk problemløsning og Quality Management.

Artefakter & Symboler

Hierarkiet er kendetegnet ved en meget formel struktur (Weber, 1947). Det er en *fælles politik* og *regler*, der er med til at holde organisationen sammen, og gør den i stand til at arbejde mod fælles mål. Derfor er bureaukratiet ofte stærkt i disse organisationer, og ledere fremstår som *autoritære symboler* (Cameron & Quinn, 2006). Der bliver fx givet større kontorer, biler, og andre statussymboler, for at afspejle autoriteten. Et artefakt i denne kultur kunne fx være medarbejdernes *Quality Management Handbook*, der i ekstreme tilfælde beskriver både påklædning, opførsel, instruktioner i udførslen af specifikke aktiviteter i produktionen, antallet af gange man skal vaske hænder på en time, tidsforbrug til en aktivitet etc.. Virkelig eksempler på dette kunne være Burger Kings *Manual of Operating Data* (Reiter, 2006), den 350 sider

lange *Rules Manual* hos McDonald's (Cameron & Quinn, 2006) eller indførslen af stregkodesystemet med tilhørende tidsestimater i den danske hjemmepleje. Ét sådan artefakt er netop til for at støtte op om hierarkiets værdier om forudsigelighed, pålidelighed og effektivitet (Chatman et al., 1998).

Gap-analyse af kreativitetsdimensionerne i hierarkikulturen

Hierarkikulturen er ift. de ovenfor beskrevne grundlæggende antagelser, værdier, artefakter og symboler den arketypiske kultur, der ligger længst væk fra adhocratiet i CVF (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Man kunne derfor også forvente, at hierarkiet var længst væk fra at være kreativt. Dette kan også være sandt, men Cameron og Quinn (2006) fortæller, hvordan mange organisationskulturer forandrer sig over tid og at Apple Computer næsten ændrede sig til en ren hierarkikultur under John Scullys ledelse. Dette kan både være et argument for og imod hierarkiets evner til at være kreativ. På den ene side kan en kreativ virksomhed godt være et hierarki – på den anden side gik det ikke Apple særlig godt under John Scully (Linzmayr, 2004).

Organizational encouragement

Grundet hierarkiets store fokus på faste procedurer samt faste regler og politikker er der ikke meget plads til blind variation og selektiv udvælgelse (Campbell, 1960). De faste processer gør det umuligt at lade tilfældigheden spille ind, og fikserer folk på bestemte løsninger. Da målet samtidig er stabilitet og forudsigelighed, er der ikke megen opmuntring til nye ideer eller opbakning til at tage risici, hvilket ellers er et kreativitetsfremmende element (Amabile et al., 1996). I et stabilt marked kan en regelbundet kultur føre til stor succes gennem grundige og langsigtede udnyttelse af *inducerede* og *vektorlignende* strategier indenfor eksisterende produktmarked (Burgelman, 2004). På lang sigt kan en sådan tilgang, samt hierarkiet interne fokus, dog også skabe problemer:

"A company's relentless and successful pursuit of a narrow business strategy through the induced strategy process may produce co-evolutionary lock-in and reduce the effectiveness of the autonomous strategy process, which weakens a company's long-term adaption" (Burgelman, 2004:600)

For ikke at svække den hierarkiske kulturs *adaption* muligheder samt mulighederne ved *blind variation* kan det være interessant at skabe et mere åbent mind-set overfor nye måder at gøre tingene på (Proctor, 1999). Da hierarkikulturen normalt har fokus på regler, procedurer og kontrol, vil der antageligvis skulle være tale om en *tilpas forstyrrelse* i et forsøg på at muliggøre blind variation. Der er derfor ikke tale om at hierarkikulturen nødvendigvis skal nedbryde deres strukturerede tilgang, men at de i stedet udnytter deres strukturerede form til opmuntring og evaluering af kreative ideer⁸. Desuden har undersøgelser vist, at centralisering og formalisering i stabile tider kan frigive tid til medarbejderne, hvori de kan arbejde med kreative tiltag (Kimberly, 1981), såfremt kulturens medlemmer fortolker et sådan arbejde som værdifuldt. I sidste ende vil det være op til hierarkiets leder at introducerer værdier og artefakter som resten af kulturen anser som værdifulde, hvorved de kan gøre dem til symboler og grundlæggende antagelser for arbejdsprocesserne.

En opmuntring af ideer er dog ikke i sig selv nok til at understøtte kreativitet i dimensionen *Organizational encouragement*. For at hierarkikulturen bedre kan understøtte kreativitet, er der også behov for en organisatoriskstruktur hvor ideer og kommunikation kan flyde *nogenlunde* frit. Som kulturens titel hentyder til, er den ofte karakteriseret af centralisering samt en hierarkisk struktur (Cameron, & Quinn, 2006). Derfor vil en anbefaling af en flad struktur, som Amabile (1996), Kanter (1988) og Angle (1989) foreskriver, skabe en stor forstyrrelse som kulturens medlemmer sandsynligvis vil stille sig defensivt overfor. Der vil derfor igen være tale om en balancegang, hvor man søger at udnytte kulturens præmisser. Fx giver hierarkiets kommunikationsstrukturer et klart billede af, hvem der besidder hvilken viden og beslutningskompetencer. Dermed bliver det nemmere at identificere sparringspartnere til udvikling af ideer (Anderson, 1996). Omvendt kan det være risikabelt at vurderingen af en persons idéer

⁸ Det skal dog hertil nævnes, at der i forskningen har været en del kritik af strukturerede tilgange til evaluering af kreativitet som eksempelvis stage gate modeller (Takeuchi & Nonaka, 1986; Anderson, 1996). Argumentet er her, at hvis "blind variation" ikke får mulighed for at udvikle sig tilstrækkeligt før en "selective retention", så risikerer organisationen at tabe værdifulde ideer på gulvet.

gøres ud fra den hierarkiske rangplacering frem for ideens indhold. Det kan betyde, at gode ideer tabes på gulvet (Angle, 1989).

På grund af de faste strukturer samt autoriteten i hierarkiet kan man dog ikke tale om *Organizational encouragement* uden at inddrage lederne og få dem til at støtte op om kreativitet. Da lederne har meget autoritet i hierarkiet, så kan de også anvendes både som forbilleder for at udvikle kulturen til at blive mere kreativt og som forandringsagenter.

"[leaders should] help individuals become clear about what is expected of them, what the culture and standards of the organization are, and how they can best fit into the work setting." (Cameron & Quinn, 2006:121)

Ved effektivering af ovenstående understøtter hierarkikultur kreativitetselementet *målklarhed*, som relaterer sig til en ledes evne til klart at kommunikere mål og forventninger (Tesluk et al., 1997). Hierarkiet har dog også *ledelse af kontrolsystemet* som ledelsesværdi (Cameron & Quinn, 2006), hvilket kan have en negativ indflydelse på kulturens understøttelse af kreativitet. Undersøgelser har vist, at ikke-kontrollerende ledelse relaterer sig positivt til kreativperformance, da dette åbner op for en større tillid til og respekt af medarbejdere (Oldham & Cummings, 1996). Ingen kontrol kan dog også have en negativ indvirkning på kreativitet. Især i opstartsfasen hvor regler og deadlines skaber en overskuelig ramme for udfoldelse af kreativitet (Bilton, 2007). Der er derfor et behov for *afbalanceret* ledelseskontrol.

At fjerne kontrolelementet fra hierarkikulturen må da også antages, at være som at fjerne deres grundlag og er derfor ikke anbefalelsesværdigt. Fra et kreativitetsperspektiv er det heller ikke nødvendigt. I stedet kan det, for hierarkikulturen, være interessant at tale om at åbne muligheder for, at medarbejderne kan udforske de strukturerede rammer gennem tillid og respekt. Der er således behov for en justering i forståelse af kontrolsystemer, hvor kontrollen af resultatet stadig skal følge høje standarder, men hvor procesmålinger modereres.

Selvom ovenstående forslag umiddelbart kun initierer en lille modifikation i måden, hvorpå lederen præsenterer artefakter og værdier, og hvordan medarbejderne symboliserer og fortolker disse, kan det i praksis forekomme mere komplekst. Det kan skyldes

divergens i videnskabsteoretiske positioner. Som beskrevet bekender vi os til en pragmatisk konstruktivisme præget af socialkonstruktivismen. Hierarkikulturen er med dens rationelle strukturer, regler, standardiserede procedurer og kontrol ofte præget af en modernistisk ontologi samt epistemologi (Hatch, 2006). Der er derfor tale om grundlæggende forskellige opfattelser af viden og virkelighed samt menneskesyn. Da hierarkiet anser kontrol af processer og procedure som middel til effektivitet, kan foreslåede ændringer i denne grundantagelse være svær at acceptere. Omvendt er klankulturen langt mere præget af den socialkonstruktivistiske virkeligheds- og vidensopfattelse (ibid.), hvorfor små ændringer ift. Amabiles rammeværk (1996) vil forekomme dem langt mindre komplekse end i hierarkiet.

Supervisory encouragement har derfor et stærkt - om end også svært - udviklingspotentiale. At lederne som autoritære symboler giver medarbejderne kreativ plads og signalerer tillid og respekt, kan skabe store forandringer. Det samme gælder *Organizational encouragement* dimensionen, hvor der er udviklingsmuligheder ved, at lederen benytter sit symbol til at opmuntre til blindvariation og åbent flow af kommunikation. En forandring der umiddelbart kan forekomme nemmere.

Work group support

Det sociale element i *Work group support* er formentlig ikke så betydningsfuldt i hierarkiet, da mange psykologiske forsøg har vist, at påvirkning fra stærke autoriteter i hierarkiske kulturer har en dominerende indflydelse. Endvidere har studier vist, at den sociale påvirkning også overskygges af motivation, fx i form af belønning eller i form af at nå et specifikt opstillet mål (Cialdini, 2001).

Undersøgelser af både *informativ indflydelse* (Sherif, 1966) og *normativ indflydelse* (Asch, 1955) viser, at man bliver påvirket af sine gruppemedlemmer. Opfølgingsstudier har dog vist, at hvis man tilføjer motivation for at deltagerne skal være præcise eller opnå et bestemt mål, så vil påvirkningen fra gruppen være langt mindre. Hvis man som medarbejder er højt motiveret på at svare rigtigt (i form af at man får en belønning eller social anerkendelse fra eksempelvis en leder), så bliver den sociale indflydelse kraftigt minimeret (Baron et al., 1996). Dette hold af forskere valgte endda at kalde deres artikel for "*The*

forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence". Da hierarkiet netop målgiver og monitorerer enhver proces, kan det tænkes at motivationen minimerer indflydelsen fra *Work group support* til fordel for *Supervisory encouragement*. Oldham & Cummings (Oldham & Cummings, 1996) har også fundet at kreativitet er signifikant afhængigt af ledelse, hvorimod de øvrige kontekstuelle faktorer ikke har tilsvarende rolle ift. kreativitet.

Studier i autoritet viser, yderligere at autoritet har større indflydelse på handlinger end social indflydelse (Milgram, 1974). Det interessante ved Milgrams studier i denne sammenhæng er ikke kun, at folk var lydige overfor autoritet. Det var, at Milgram lavede forsøget gentagne gange under nye forsøgsforhold, hvilket gav mulighed for at se på forskellige faktorerers forhold. Og som Asplund (1987) pointerer, så havde social påvirkning stor indflydelse, men autoritetens indflydelse var stadig op til 4 gange højere end indflydelse fra gruppemedlemmer på samme niveau.

Studier med organisationer, der har udpræget hierarkisk status- og magtfordeling, viser også, at tilstedeværelsen af en leder med mere autoritet gør, at medlemmerne trods er egne og ligesindedes vurderinger. I undersøgelser af hospitaler viste Hofling, Brotzman, Dalrymple, Graves & Pierce (1966) eksempelvis, at 95% af alle sygeplejerske var villige til at give en patient en livsfarlig dosis astrogen på foranledning af en ledende læge. Dette på trods af at doseringen var livsfarlig ifølge angivelserne på medicinen, beskeden blev givet af en læge de ikke kendte, lægen donerede medicin på en uautoriseret måde og denne type medicin ikke var tilladt til denne type patient. Davis & Cohen (1981) kommer med mange tilsvarende eksempler, der igen og igen viser, at i kulturer påvirket af hierarkisk tænkning overgår lederens indflydelse den normale tænkning for individet og ligesindede⁹.

⁹ Den store indflydelse ledere med autoritet har, i forhold til ligestillede gør sig ikke kun gældende i hierarkiske virksomhedskulturer. Ardrey (1970) har undersøgt, hvor stor en indflydelse hierarkiske ledere har i flokdyr. Her overskygger ledernes opfordring og oplæg til noget nyt også langt den indflydelse, der kommer fra de ligestillede i flokken. I to grupper af aber introducerede man eksempelvis karameller (som var helt nyt for dem) på to forskellige måder: I den første gruppe lærte man aberne nederst i hierarkiet at spise karameller. 1½ år efter havde

Når udvaskningen af social indflydelse pga. motivation sammenlægges med autoritetens stærke indflydelse i hierarkiske kulturer, så mener vi at *Supervisory encouragement* får langt større betydning end *Work group support*, og energien bør placeres på *Supervisory encouragement*, for at få det største udbytte. *Work group support* bringes derfor ikke videre i CPS.

Challenging work & Workload pressure

Da hierarkiet kendetegnes som en formaliseret og struktureret arbejdsplads, vil arbejdsprocesserne i mere eller mindre grad præges af rutiner ud fra de faste processer. Dette understøttes også af at hierarkiet har et internt fokus og derfor ikke søger ikke at tilpasse sig eksterne påvirkninger. Endvidere understøtter deres inducerede tilgang til strategi, at rutiner kan være kendetegnede for arbejdsprocesserne i hierarkiet. Kulturen fokuserer på inkrementelle forbedringer af eksisterende processer og produkter, og ikke på revolutionerende udviklinger. Rutiner antages normalt ikke at hænge sammen med *udfordrende arbejde*, der jf. Amabile (1996) er understøttende for kreativitet. Dette behøver dog ikke nødvendigvis være tilfældet, da det også argumenteres, at netop rutiner kan være med til at opbygge den nødvendige viden og ekspertise, der skal til for at kunne udvikle kreative ideer inden for et domæne (Hein, 2007; Weisberg, 1999). En sådan form for rutinepræget arbejde behøver derfor heller ikke at stå i opposition til *udfordrende arbejde*. Det er i først når man begynder at tale om *trættende rutiner* (Hein, 2007), at det kan antages at arbejdet ikke længere er udfordrende. Dette relateres til det tidligere gennemgåede *flow*-begreb (jf. afsnit 8.5.1), da trættende rutiner antageligvis ikke skaber den rette balance mellem udfordringer og kompetencer (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2005). Traditionelt har mange *tayloriserede* hierarkier været præget af trættende rutiner (Nielsen, Nielsen, & Jensen, 2005). Hvorfor hierarkiet både kan være præget af kreativitets fremmende og hæmmende rutiner

I relation til *Workload pressure* kan der i hierarkiet også være tale om en dobbelthed. I og med at alle processer monitoreres, og lederne samtidig

karamelspisning spredt sig til 51% af flokken. I den anden gruppe lærte man lederen af gruppen at spise karameller. 4 timer efter havde karamelspisning spredt sig til hele flokken. I kulturer domineret af et stærkt magthierarki får påvirkning fra lederen altså en langt højere indflydelse end påvirkningen fra de ligesindede.

gør en dyd ud af at kommunikere, hvad der forventes af de enkelte, kan det antages, at arbejdet tilpasses den enkeltes ydeevne. Omvendt kan hierarkiets interne optimeringsfokus også bevirke, at medarbejderne presses til det yderste. Sidstnævnte skete netop for Henry Ford i 1913-1914, der forsøgte at optimere en hierarkikulturs interne proces ved at lave tayloristiske målinger og presse medarbejderne til det yderste igennem anvendelsen af samlebåndet:

"Arbejderne forlod det stressende [...] samlebåndsarbejde så hurtigt, de kunne komme til det." (Nielsen et al., 2005:225)

Det tyder altså på, at hvis den interne proces optimeres uden hensynstagen til kulturens medlemmer, så hæmmes mulighederne for kreativitet. Derfor er der i *Workload pressure* også tale om det kan gå begge veje.

I hierarkiet er det derfor interessant at arbejde med både *Challenges* og *Workload pressure*. For at sikre at processerne ligger op til kreativitet vil denne dimension derfor blive taget med videre i CPS.

Control, freedom & autonomy

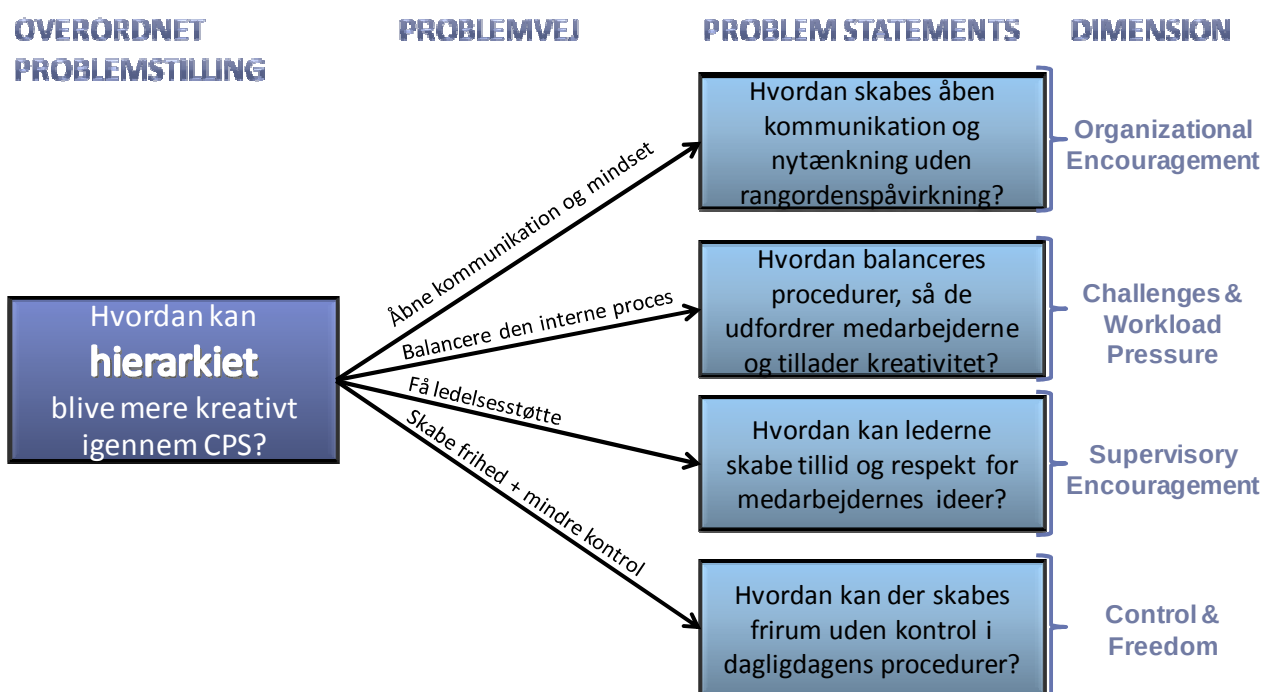
Som gennemgået under *Supervisory encouragement* har hierarkiet et meget kontrolleret arbejdsmiljø, som kan hæmme den indre motivation og kreativiteten (Amabile, 1998; Angle, 1989; Kanter, 1988). Da kreativitet heller ikke som udgangspunkt belønnes i hierarkiet, er der altså en risiko for manglende motivation for at være kreativ (Eisenberger & Shanock, 2003). Spørgsmålet er derfor, om man på processiden kan lempe på kontrollen og herved opnå kreativitetsmuligheder. I Campbells (1960) ånd vil det give mulighed for at skabe den nødvendige variation, som der ikke bliver stillet kontrolkrav til, hvilket kan resultere i bedre effektivitet i de interne processer. Denne dimension indeholder derfor et udviklingspotentiale og bringes videre i CPS.

Conflicts

Konflikt dimensionen kan, som den foregående dimension, også relateres til en før gennemgået dimension – nemlig *Work groupsupport*. Da hierarkiet, ikke umiddelbart lader sig påvirke af social indflydelse, får *Conflicts* ikke en direkte hæmmende effekt. Der er nok snare tale om, at manglen på konflikter kan forekomme hæmmende for kreativitet, da konstruktive konflikter kan være mulighedsåbnende ift. nye kreative ideer (De Bono, 1985).

Sammenlagt viser gap-analysen, at kulturens præmisser om fasteprocedure, stabilitet og kontrol ligger en dæmper på kreativitet. Mulighederne for at udvikle kulturen til bedre at understøtte kreativitet ligger derfor meget i ledelsens daglige ageren. Den hierarkiske kultur har altså muligheder indenfor *Organizational encouragement*, hvor der hovedsageligt kan arbejdes med at finde ideer til at gøre procedurer mindre rigide og mere åbne for kreativitet. Endvidere kan det være givtigt at skabe et mere åbent kommunikationsflow samt understøtte at ideer vurderes ud fra deres anvendelighed frem for ophavsmand. Lederne har også en direkte udfordring med at understøtte kreativitet ift. *Supervisory encouragement*, blandt andet ved at slække på *Control*-dimensionen.

Et eksempel på en *ladder of abstraction*, der kan fungerer som udgangspunkt for idegenereringsfasen, kan se ud som figur 8.



Figur 8: Eksempel på *ladder of abstraction* for hierarkiet

9.1.1. Generating ideas i den hierarkiske kultur

Interventionstyper og interventioner

Hierarkiet kan have brug for stimuli i idégenerering

Organisationsmedlemmerne i hierarkiet er vant til at arbejde under faste procedurer, hvorfor det kan være svært pludselig at komme på idéer til forbedringer og nye måder at gøre tingene på i *Generating Ideas*. Derfor kan der i hierarkiet være brug for stimuli – både relaterede og urelaterede – og metoder, der understøtter dette. Det handler om at bryde ud af den *fixation* (Ward, 1995), der er skabt efter i lang tid at have beskæftiget sig med det samme (Wallas, 1926).

Ud fra Michael Kirtons (1987) tankegang om måder at være kreativ på, så kan man forvente, at hierarkiet er præget af *adaptors*, der fokuserer på at gøre tingene bedre i små skridt. At hierarkiet er præget af adaptors har han underbygget empirisk, og det får betydning for metoderne til idégenereringen. Det kan fx være svært at foretage fri association med "vilde ideer" for adaptors, hvorfor en klassisk brainstorming ikke nødvendigvis det mest optimale. Derimod kan metoder med *forced relationships* støtte op om idégenereringen for dem, der ikke er vant til at tænke frit og helt nyt (ibid.).

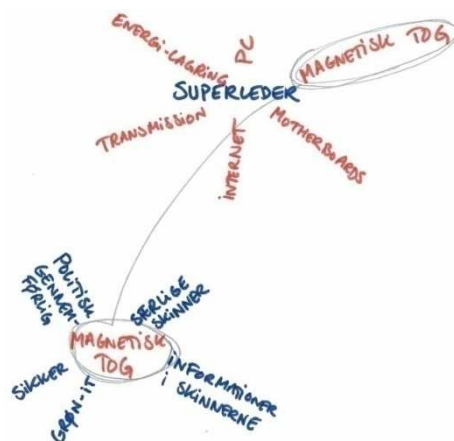
Hierarkilederen påvirker

En mulig faldgrube for deltagerne i idégenereringen er lederens påvirkning. Normalvis har lederne det tungest vægtende ord i hierarkiet (Cameron & Quinn, 2006). Et lille nik fra en leder kan hurtigt blive en vurdering af en idé, som alle lægger mærke til, og derfor bevæger sig i den retning. Hvis hierarkiet skal blive mere kreativt, er det vigtigt at vælge en intervention, hvor dette kan undgås. Fx ved at sammensætte idégenereringsgrupperne så der er *ligeværdige magtrelationer* (4 medarbejdere i én gruppe, 4 teamledere i en anden etc.) og vælge idégenereringsmetode med en meget styret proces. I det følgende vil vi præsentere nogle eksempler på interventionensstrukturer, der forsøger at undgå bedømmelser, komme med stimuli og samtidig være styret og funderet i magt lighed.

The Lotus Blossom / Matsumura Yasuo Method (MY)

Meget systematisk idéudvikling kan understøtte hierarkiet

Lotus Blossom-metoden er udviklet af den japanske managementkonsulent Matsumura Yasuo og har sit navn fra, hvordan indledende og efterfølgende idéer opskrives som blomster. Hvert blad kan derefter udvikles til nye blomster, se Figur 9.



Figur 9: Et eksempel på Lotus Blossom Metoden, hvor der ses på nye kommercielle måder at anvende superledning på.

I praksis foregår metoden ligesom ark i et regneark, hvor der meget systematisk laves 8 idéer i hver blomst (Higgins, 1994). Der sættes en 3x3 matrice op i regnearket, hvor midterste felt er udfordringen, hvilket efterlader 8 felter til ideer.

Fordelen ved MY er den meget strukturerede fremgangsmåde og den fastlagte procedure i forhold til idégenereringen, hvilket passer godt i hierarkiets sædvanlige måde at arbejde på. Ved at alle ideer skrives ind, får man også de skævere ideer med, som man måske ikke normalvis ville gå videre med. Metodens styrke skal findes i dens grundighed og faste fremgangsmåde, hvilket gør den effektiv i hierarkiet. Dens svaghed er, at metoden stadig kan påvirkes af en social dynamik og magtrelationer, hvis man ikke har taget højde for dette i gruppesammensætningen (Levi, 2007).

Individuelle forced relationships

Hvis det ikke er muligt at sammensætte grupper med lige magtrelationer, kan det være en fordel at anvende en individuel idégenereringsteknik, som kan kombineres med *forced relationships*. Dette for at opsætte en ramme for idégenereringen gennem et stimuli, hvilket giver et udgangspunkt. *Forced relationships* handler om at danne nye idéer til sit problem ud fra et urelateret fænomen. De to sættes op mod hinanden hvilket tvinger deltageren til at finde en forbindelse mellem de to (Hicks, 2004). Det urelaterede fænomen kan være et helt tilfældigt opslag i en ordbog, et billede, en lyd etc., hvilket sættes op mod et *problem statement*.

Individuel idé-
generering for at
undgå negativ social
dynamik

Metoden kan understøttes elektronisk, så man på en computer individuelt får tilfældigt genererede stimuli og selv finder sammenhænge til løsningen af problemet (VanGundy, 2007). På denne måde kan idégenereringen være systematisk, og idéer kan effektivt samles til vurdering i næste fase af CPS.

Brainwriting pool

Brainwriting for at sikre anonymitet, men bevare stimuli fra andre deltagere

Brainwriting er en gruppeøvelse, hvor man (i denne udgave) tager metoden fra brainstorming, men frigør den fra muligheden for dominerende magtrelationer, selvom de er til stede i gruppen. Hver enkelt deltager skriver sine egne idéer ned på et stykke papir (Isaksen et al., 2000). Papiret med ideen lægges i en "pool" midt på bordet, hvor en anden i gruppen kan tage det og blive inspireret af idéerne. Derefter skriver han flere idéer ned på samme papir¹⁰.

Brainwriting kan være godt for hierarkiet, fordi *"This tool allows for privacy or anonymity of contributions and self-pacing of ideas..."* (Isaksen et al., 2000:110), så derigennem undgås påvirkning fra øvre leder eller dominerende personer i idégenereringen. Processen kan styres temmelig fast af facilitatoren. Samtidig er metoden delvist individuel, men fordelene ved gruppens relaterede stimuli opnås stadig. Derved anvendes en metode, der tager hensyn til den psykologiske indflydelse fra lederen og giver mulighed for at få stimuli fra andre.

Inddragelse i interventionerne

Sponsor som en vigtig aktør i idégenerering

Beslutninger bliver i hierarkiet ofte taget *top down*; man skal have tilladelse til at gøre ting. Derfor bliver sponsorering vigtigt i en hierarkikultur, hvor ledere højt i magtstrukturen skal facilitere gennemførelsen af forandringerne (Luecke, 2004). Det er derfor afgørende hvilke ledelseslag, man kan få med til at deltage i hierarkiet. Jo højere lag, jo større chance for at idéerne efterfølgende kan drives igennem. Som identificeret i gap-analysen er ledelsesadfærd en stor del af det, der skal idégenereres på. Derfor er det også mest frugtbart, hvis forskellige ledelsesniveauer deltager. Dette er funderet i et

¹⁰ Higgins (1994) beskriver andre lignende metoder; *brainwriting*, *brainwriting 6-3-5*, *pin card technique* og *SIL*. Vi tager her udgangspunkt i den udgave som Isaksen et al. (2000) foreslår.

forandringsledelsessynspunkt i relation til den fremtidige motivation og commitment fra lederne (Jacobsen, 2005). Der kan naturligvis også drages nytte af medarbejderne uden ledelsesansvar i idégenereringen, da de kan have interessante inputs og anderledes vinkler på udfordringerne. Der er nemlig mulighed for, at lederne kan have tilegnet sig en speciel forståelse af eller *brugsteorier* om, hvordan organisationen fungerer, og hvordan omgivelserne ser ud. Dette kan føre til, at ledere har udviklet *blinde pletter*, så de ikke nødvendigvis kan opfange hele kompleksiteten af forandringsprojektet, og trække det i en uønsket retning (Levitt & March, 1988). Medarbejderne er dog ikke lige så vigtige at inddrage, som i de andre kulturer, da de ikke efterfølgende har nogle umiddelbare forandringer at arbejde med. Hvis de inddrages, er det dog vigtigt at holde sig magtrelationerne for øje, så medarbejdernes ideer ikke går tabt, fordi de ikke føler sig trygge (Rogers, 1954).

9.1.2. *Preparing for action i den hierarkiske kultur*

*Delvis transaktionel
tilgang til
forandringsledelse i
hierarkiet*

I relation til vores gennemgang af forandringsledelse, kan den normale tilgang til forandringsledelse i hierarkiet beskrives som en *transaktionel lederstil* (Jacobsen, 2005). I denne ledelsesstil spiller topledelsen en central rolle, da det er dem, der fører an og dermed styrer forandringen i en bestemt retning. Forandringsstrategi forstås og planlægges her meget lineært, som også hierarkiet påskønner. En sådan tilgang kan negligere den relationelle meningsskabelse, og kan derfor skabe en stor modstand mod forandring (ibid.). Dog har vi i gap-analysen af hierarkiet identificeret, at lederens stærke autoritet påskønnes, og at medarbejderne ofte er villige til følge ledernes valgte retning. Der er derfor ikke samme sandsynlighed for modstand ved brug af transaktionel ledelse i hierarkiet, som der kunne opstå i eksempelvis i klankulturen. Denne sondring kan bl.a. tilskrives arkekulturernes forskellige epistemologiske og ontologiske forståelse, hvor hierarkiets tilnærmelsesvis teknisk rationelle ståsted validerer viden og sandheden gennem valide målinger i en entydig verden (Haslebo, 2004). Herved spiller den socialt konstruerede viden i de forskellige relationer ikke en så stor rolle, som den vil gøre i klankulturens fortolkende og subjektive forståelse (Hatch, 2006). Dette er dog ikke ensbetydende med, at relationel meningsskabelse ikke har indflydelse. Ved komplekse forandringer, som kulturudvikling, vil mange af

kulturens meningsstrukturer blive berørt, hvorfor der kan skabes forvirring og utryghed hos medarbejderne (Jacobsen, 2005). Vi vil derfor mene, at hierarkiet kan drage fordel af at køre en stramt styret forandringsledelsesproces, hvor medarbejdernes meningsskabelsesprocesser dog medtænkes i strategien. Dette for at lederen kan afsætte tid til at fokusere på medarbejdernes meningsskabelse, og agere som *sensegiver* for denne¹¹. Til at praktisere denne balancegang mellem transaktionel og transformativ forandringsledelse, vil vi foreslå en modereret *project risk management* (PRM) tilgang, hvor der også fokuseres på relationel meningsskabelse.

Lige som i hierarkikulturen er grundantagelsen for PRM, at omgivelserne er stabile og man derfor skal optimere den interne proces:

"[...] the standard PRM approach rest on a fundamental assumption - namely, that we are operating essentially on known terrain... we can foresee the range of things that can happen" (Loch et al., 2006:52)

PRM som
fundament for
handling i hierarkiet

PRM repræsenterer de metoder, som bliver anvendt i klassisk projektledelse (eller *standard projektledelse*) (Luecke, 2004). Denne form for projektledelse er formentlig netop udviklet i de klassiske hierarkier, (Loch et al., 2006). Derfor går PRM godt i spænd med hierarkikulturens interne tankegang.

Udvælgelse af de bedste ideer i hierarkikulturen

Sponsorering for at
opnå handlekraft

I *Preparing for Action* er inddragelsen af nogle af hierarkiets fremtrædende autoriteter, for at skaffe sponsorering for forandringerne, en af de vigtigste aktiviteter. Deres opgaver kan være: "*clearing away organizational obstructions*" og "*providing the resources required for success*" (Luecke, 2004:14). For hvert initiativ skal det derfor overvejes hvilke ledere, der kunne tænkes at støtte initiativet og være sponsorer. Dette kan gøres igennem Isaksen et al.s (2000) analyse af *assisters* og *resisters*, hvor *assisters* i denne sammenhæng skal betragtes og inddrages som forandringsagenter (Schein, 1999) og dem, der hjælper medarbejderne med at meningsdanne på *cues* (Weick, 1995). Det kan være vigtigt, at der i udvælgelsen af idéerne indgår projektplanlægning ved brug af fx

¹¹ I standard projektledelse som vi nu foreslår, kan dette refereres til som "buffers" (Luecke, 2004).

project charter. På den måde klargøres målet med idéen, hvordan den hænger sammen med det overordnede ønske om at være mere kreativ, en tidshorisont og de forventede resultater af at implementere løsningen (Luecke, 2004). Dette gøres for at sikre enighed og sponsoring af projektet:

"The very act of creating a charter forces senior management to clearly articulate what the project should do – an important duty when senior management is not of one mind..." (Luecke, 2004:41).

Det man ydermere opnår derigennem, er muligheden for at give medarbejderne klar og konsistent information, hvilket kan medvirke til deres meningsskabelse og skabelse af "orden" ift. perceptionen af forestående forandring (jf. afsnit 8.2).

*Kombination af CPS
og klassisk standard
projektledelse*

Samme sponsor kan være med til at bestemme kriterier for, hvad der gør en idé god og hvilken retning, den bør videreudvikles. På denne måde følges processen i CPS, men kombineres samtidig med *standard projektledelse* (Isaksen et al., 2000). Blandt andet fordi udviklingen af kriterier og den enkelte løsning foregår ved at tænke divergent og konvergent endnu en gang. I denne omgang medtænkes de organisatoriske forhold (eksempelvis dimensionerne fra et *project charter*), så idéen kan blive til et decideret initiativ eller løsning, der kan implementeres i organisationen. Følger man PRM tankegangen, så bør man derfor indtænke risici, specificere aktiviteter, tilpasse implementeringen undervejs samt monitorere fremgangen (Luecke, 2004). Det ville samtidig bygge på kompetencer og stærke sider, der allerede findes i hierarki kulturen.

*Ændringen af
interne processer*

Det er ud fra hierarkikulturens fokus på interne processer forventeligt, at nogle af løsningerne vil omhandle udarbejdelsen og modificeringen af procedurer. Derfor kan der inddrages proces-eksperter i udviklingen af løsningerne. Dette inddrager både ekspertise, som kan understøtte kreativitet (Weisberg, 1999), og skaber faglig divergens, som også understøtter kreativitet (Jehn et al., 1999).

Når løsningerne er udviklet, sat ind i den organisatorisk kontekst og forankret højere i organisationen, så kan man begynde at sørge for, at de øvrige medlemmer i organisationen også vil acceptere løsningerne.

*Plads til at fokusere
på medarbejdernes
meningsskabelse*

Projektplanlægningen i PRM antager en meget rationel og lineær proces, hvor det antages, at projektet delvist kan forudses fra start til slut. Komplekse projekter, som kulturudvikling, opfylder dog ikke nødvendigvis denne antagelse, da betingelser for projektet kan ændre sig undervejs i processen (Loch et al., 2006), specielt ved længerevarende projekter (Schein, 2003). Så som identificeret i gap-analysen kan det være favorabelt at løsne en smule op for, hvor stringent en PRM strategi skal følges. Der skal selvfølgelig igen tages højde for kulturens grundlæggende værdigørelse af kontrol og planlægning, hvorfor der ikke vil være tale om en eliminering af kontrol og planlægning, men snare indlagte *bufferer*. Disse buffere kan evt. suppleres med et forsøg på at forholde sig *mindful* til kulturudviklingsprocessen (Weick & Sutcliffe, 2001). Altså forsøge at opfange signaler og *cues* fra medarbejderne gennem processen og ud fra disse moderere strategien, så den positive meningsskabelse understøttes. Derfor kan en *mindful* tilgang til projektets fremtidige forløb være gunstig for hierarkiet.

Accept af forandringerne i hierarkikulturen

*Kommunikation som
en grundsten i
hierarkiets udvikling*

Et af de vigtigste implementeringspunkter for hierarkiet er, at oplyse folk om forandringer, da det indgår som grundlæggende del af kulturen:

"[The hierarchy] stress the role of information management and communication (as means) and stability and control (as ends). This model would commend an orderly work situation with sufficient coordination and distribution of information to provide organizational participants with a psychological sense of continuity and security." (Quinn & Rohrbaugh, 1983:371)

En *kommunikationsplan* som en del af *Standard Operating Procedures* fra *standard projektledelse* bliver derfor et helt centralt punkt i forandringsledelsen i hierarkiet (Luecke, 2004). Dette skyldes to ting: For det første vil effektiv kommunikation sikre fremdriften på grund af faste møder og på grund af sponsoren kan monitorere fremdriften.

"The sponsor needs periodic status, or progress, reports... The sponsor will also want to know about current and anticipated problems, change requests, and new opportunities discovered in the course of project work. Regular meetings are the best way to report these issues." (Luecke, 2004:140).

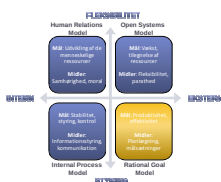
For det andet vil en effektiv kommunikationsplan sikre, at de "rette" medarbejdere bliver informeret om de "rigtige" forandringer.

Hierarkikulturen er vant til at arbejde med kommunikationsplaner og *information management*, hvilket kan gøre det til et mere effektivt middel end i de andre organisationsformer. Det er især vigtigt at melde forandringer i arbejdsituationen ud og fortælle medarbejdere, at der fra organisationens side (*Organizational encouragement*) sker ændringer. Disse former for information kan hjælpe medarbejderne med at fortolke og danne en ny forståelse af hierarkiets rammer og derved starte en ny meningsdannelsesproces (Weick, 1995). Derigennem kan den enkelte medarbejder blive motiveret til at komme med nye input og turde være kreativ. Ved at få information om forandringerne kombineret med ledelsens deltagelse og udmeldelse vil man også i højere grad acceptere de personlige forandringer.

Kommunikations-
strukturer

Det kan diskuteres om der skal laves *vandfalds-kommunikation* (Petersen, 2000), hvor det øverste ledelseslag kommunikerer til ledelseslaget under dem, som kommunikerer til niveauet under dem etc.. Alternativt om sponsorerne eller topledelsen skal kommunikere direkte til frontlinjelederne, som kommunikerer videre til medarbejderne (Larkin & Larkin, 1994). Begge systemer følger hierarkiets grundværdier og kan hjælpe til at forberede hierarkikulturen på forandring. *Preparing for action* kan altså hjælpes igennem sponsorering, klassisk projektledelse, mindfulness, kommunikation og informationsstyring.

9.2. Analyse af markedskulturen



Lige som hierarkiet stræber markedskulturen også efter en intern effektiv proces. Men det udadvendte og konkurrencemæssige fokus gør dog en stor forskel på, hvordan markedskulturen kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet. Dette vil afsnittet sætte fokus på.

9.2.1. Understanding the challenge: Markedskulturen

Grundlæggende
antagelser

Markedskulturen har ud fra CVF de grundlæggende antagelser, at succes opnås igennem konkurrence og fokus på kunden (Cameron & Quinn, 2006). Markedskulturen bygger på antagelsen om at stabilitet, orden og kontrol er effektivt, *hvis* man samtidig har et eksternt fokus på at tilpasse det omgivelsernes krav. Dette ved at undersøge og interagere

med omgivelserne. Derfor er markedskulturen også placeret i nederste højre kvadrant i CVF modellen. Det ligger i antagelserne at en stærk vision og en aggressiv strategi fører til succes i form af produktivitet, resultater og profit. Den originale titel på denne kultur henviste til dette ved at hedde "*rational goal*." (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

I markedskulturen ses organisationen som et marked, hvor der er transaktioner med eksterne partnere som leverandører, kunder, fagforeninger og, lovgivende institutioner, men også internt med kontrakter og diverse udvekslinger. Markedskulturen arbejder altså igennem markedsmekanismer, og *survival of the fittest* (Penrose, 1952) – der skal skabes konkurrencefordele og profit.

"Positive profits can be treated as the criterion of natural selection - the firms that make profits are selected or 'adopted' by the environment, others are rejected and disappear." (Penrose, 1952:810)

Derfor er en anden grundlæggende antagelse i markedskulturen, at det eksterne miljø er fjendtligt, kunderne er selektive og kunderne vil have størst mulig værdi for pengene (Cameron & Quinn, 2006).

Værdier

Resultatorientering er derfor også en stærk værdi i kulturen. Det handler i høj grad om at få arbejdet gjort – også selvom det er på andres bekostning. Dette giver medarbejderne værdier som *målrettethed* og *konkurrence*.

"[...] the core values that dominate market-type organizations are competitiveness and productivity." (Cameron & Quinn, 2006:39)

Markedskulturen har dermed værdier, der kendetegner den klassiske kapitalisme og tænkning i markedsmekanismen: *Profit, bundlinjen* og *markedsandele* (Cameron & Quinn, 2006).

De værdsatte ledere i en markedskultur er dem, der formår at producere resultater. Derfor er de konkurrence-mindede. De er krævende og hårde, men belønner samtidig en ekstra indsats fra medarbejderne (Cameron & Quinn, 2006). Heri ligger også den grundlæggende antagelse om konkurrence: De dygtigste får en bonus. Det langsigtede mål for markedskulturen er at fastholde en konkurrencemæssig position, så man kan fastholde en størst mulig

markedsandel, slå konkurrenterne og penetrere nye markeder igennem en fælles værdi om at ville vinde.

Artefakter & Symboler

Af vigtige artefakter i markedskulturen kan *performance-målingsteknologier* fremhæves (Cameron & Quinn, 2006). Disse ledelsessystemer støtter op om kulturens grundlæggende antagelse om konkurrence, og samtidig fungerer de som incitamentsværktøj for at få medarbejderne til at arbejde imod de fastsatte mål i visionen. Det er ikke unormalt at disse artefakter medvirker til at danne symboler ift. de medarbejdere og ledere, der generelt performer bedst. Disse fremhæves eksplicit internt i virksomheden (Mayer & Davis, 1999). Performancemålingerne kan også bruges til at symbolisere den grundlæggende antagelse om *survival of the fittest*. Netop dette gjorde Jack Welch som direktør i General Electric i slutningen af 1980'erne – alle de dele af virksomheden, der ikke performede som nummer et eller to i markedet, blev solgt fra (Cameron & Quinn, 2006).

Gap-analyse af kreativitetsdimensionerne

Organizational encouragement

Organisatorisk set understøtter markedskulturen nytænkning i forhold til markedet og kunderne. Hvis kunderne stræber efter nye produkter, vil markedskulturen forsøge at tilpasse sig, være kreative og innovative (Cameron & Quinn, 2006). Scoren på *Organizational encouragement* afhænger derfor af kunden og er en dimension, der ikke ville give mening at udvikle for organisationen, da den grundlæggende kulturelle værdi er fokuseret eksternt og derfor ikke internt påvirkelig. Denne dimension har derfor et lavt udviklingspotentiale og tages ikke med til problem statements og den videre proces.

Supervisory encouragement

Derimod er det muligt at udvikle *Supervisory encouragement* med stor effekt. Lederne i markedskulturen har en stor rolle i at retningsgive og motivere medarbejderne samt sætte mål, som man sammen i kulturen kan stræbe efter - og derved vinde i fællesskab. Samtidig er lederne betydningsfulde fordi:

" [they] tend to be hard-driving, whip-cracking, backside-kicking competitors. That is, they are good at directing, producing results, negotiating, and motivating others." (Cameron & Quinn, 2006:47)

Dette kan være motivation til kreativitet, men også det modsatte. Tillid og åbenhed – eller *socioemotional support* - kan være svære at opretholde

i den meget konkurrencedrevne kultur, hvor uopnåede mål og fejltagelser er tabu (Cameron & Quinn, 2006). Problemet er at kreativitet ofte kræver, at man bevæger sig ind i uudforskede områder, hvor man risikerer at fejle (Isaksen et al., 2000). Hvis det med større sandsynlighed skal lykkes at få udbytte af uforudsete og kreative muligheder, skal lederen introducere artefakter der legitimerer dét, at gå efter interessante mål der ikke på forhånd er udstukket. Herved vil medarbejderne kunne udforske kreative ideer, såfremt de vælger at symbolisere og fortolker ledernes nye artefakter som legitime.

En udfordring for markedskulturen er ydermere, at den med stærke ledere, der driver projekter mod mål, kan udvikle blinde pletter for de steder, hvor der kunne være uventet succes (Levitt & March, 1988). Cameron & Quinn beskriver netop i en casebeskrivelse en virksomhed med udpræget markedskultur, som ønsker:

"Less myopic thinking about targets" (Cameron & Quinn, 2006:108)

Markedskulturen kan dog geares til tilpasning og ændring af mål ud fra sin observans af omgivelserne. Eller rettere sagt; ved at forholde sig *mindful* til omgivelserne (Weick & Sutcliffe, 2001). Det er især lederne, der skal være opmærksomme, da de som motorer driver udviklingen i virksomheden frem. Det er derfor vigtigt, at lederne opfordrer til og tillader at følge retninger, som ikke var målgivet fra starten. Herved kan medlemmernes fortolkning af målopfyldelses-symbolet omformes. Dette kan dog være svært:

"The unexpected success is a challenge to management's judgment... Managements are paid for their judgment, but they are not being paid to be infallible... they are being paid to realize and admit that they have been wrong – especially when their admission opens up an opportunity. But this is by no means common." (Drucker Peter, 1986:40)

Markedskulturen kan på ledelsesniveau derfor fremme kreativitet i form af målanvisninger, som kulturens medlemmer alle kæmper om at opnå ud fra en selvstyrende tilgange. Kreativiteten kan dog også hæmmes, da uforudsete muligheder skærmes grundet det snævre målfokus. Derfor bliver *Supervisory encouragement* og ledelsesadfærd en vigtig dimension, som bringes videre i CPS.

Work group support

Til gengæld er opmuntringen til kreativitet gruppemedlemmerne imellem lidt mere problemfyldt. Markedskulturen stikker lidt ud på dimensionen *Work group support* på grund af den meget konkurrencebaserede kultur. Sammensætningen af divergente grupper kan nemt præges af konkurrence, hvilket ikke skaber en helt åben og fri kommunikation (Amabile, 1996). Herved minimeres *tillid*, da der ikke bliver givet *socioemotional support* (Tesluk et al., 1997). Fra et kulturdynamisk perspektiv skyldes dette, at produktet symboliseres og fortolkes stærkere end processen, hvorved konstruktivt samarbejde ikke fortolkes som videre meningsgivende for den enkelte. *Work group support* er derfor et oplagt sted at sætte ind for bedst muligt at understøtte kreativitet i markedskulturen.

Challenging work & Workload pressure

På grund af orienteringen mod markedet og evnen til at tilpasse sig, bliver kulturens medlemmer kontinuerligt mødt med udfordrende arbejdsopgaver. Medlemmerne vil derfor, i fald af at deres kompetencer matcher disse udfordringer, have stor mulighed for at komme i *flow*, hvorved kreativitet understøttes (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2005). Der kan være kedelige opgaver i virksomhedens navn, men den større tilpasning til markedskulturens omgivelser kaster varierende opgaver af sig. *Challenging work* er derfor ikke den vigtigste dimension at arbejde videre med i kulturudvikling. Det kan dens modstykke, *Workload pressure*, til gengæld være. I markedskulturen ønskes både stabilitet og forandringsparathed i forhold til omgivelserne, men selvom der grundlæggende er frihed i forhold til at nå udstukne mål, så lægger fortolkningen af vindersymbolet et "vind-eller-forsvind" bånd på medarbejderne (Cameron & Quinn, 2006:40). Kontrollen over ens eget arbejde styres samtidig af lederne, som intervenserer, hvis de ikke føler at arbejdet bliver lavet godt nok.

"Leaders are hard-driving producers and competitors. They are tough and demanding [...] The glue that holds the organization together is an emphasis on winning [...] Outpacing the competition and market leadership are important." (Cameron & Quinn, 2006:40)

Netop konkurrencen, ønsket om at vinde, og de mange krav fra lederne kan skabe meget stort arbejdspress hvorved udfordringerne overstiger medlemmernes kompetencer. Hermed formindskes flow mulighederne hvorfor kreativitetspotentialet også mindskes (Csikszentmihalyi &

Nakamura, 2005). Det er derfor vigtigt at skabe en balance for kreativitet i denne dimension, og *Workload pressure* tages videre i forløbet.

Freedom, autonomy & Control

Freedom & autonomy er i høj grad afhængig af andre variable i markedskulturen. Hvis man ser nærmere på, hvordan der kan skabes autonomi inden for kulturens rammer, så vil frihed og autonomi være styret af lederne, da det i høj grad er dem, der monitorer, motiverer og retningssetter medarbejderne (Cameron & Quinn, 2006). Dimensionen har udviklingspotentiale, men vil på grund af grundet lederens rolle i kulturen i høj grad blive påvirket af *Supervisory encouragement*. Derfor prioriteres *Freedom & autonomy* ikke i det videre forløb.

På samme måde bliver *Control* påvirket af lederne og deres beslutningstagning. Ifølge McLean (2005) skulle *Control* især hæmme *intrinsic motivation*. Men spørgsmålet er, hvor vigtig *intrinsic motivation* er i markedskulturen?

På den ene side lægger den store målrettethed, fokuset på at ville vinde og konkurrencekraften op til at tiltrække folk, der bliver drevet af *extrinsic motivation*. Amabile (1996) påpeger selv den mindre betydning af *intrinsic motivations* overfor personer, der er meget drevet af ekstern motivations parametre. Derfor er spørgsmålet, om *Control* får nogen betydning for kreativiteten? Dette kompliceres af, at McLean (2005) påpeger, at en vis grad af formalisering og kontrol i beslutningstagningen faktisk kan understøtte gennemførelsen af kreative idéer. Vi vil i diskussionen (jf. afsnit 10.3) se nærmere på dette forhold.

På den anden side kan man dog forestille sig, at den myopiske målsætning og fastlagte kurs kombineret med kontrol gør det svært at prøve noget nyt, gå alternative veje, og se uventede succeser (Drucker Peter, 1986). Derfor bliver *Control* alligevel en vigtig dimension at arbejde med for at give medarbejderne plads til at udforske kreative ideer.

Conflicts

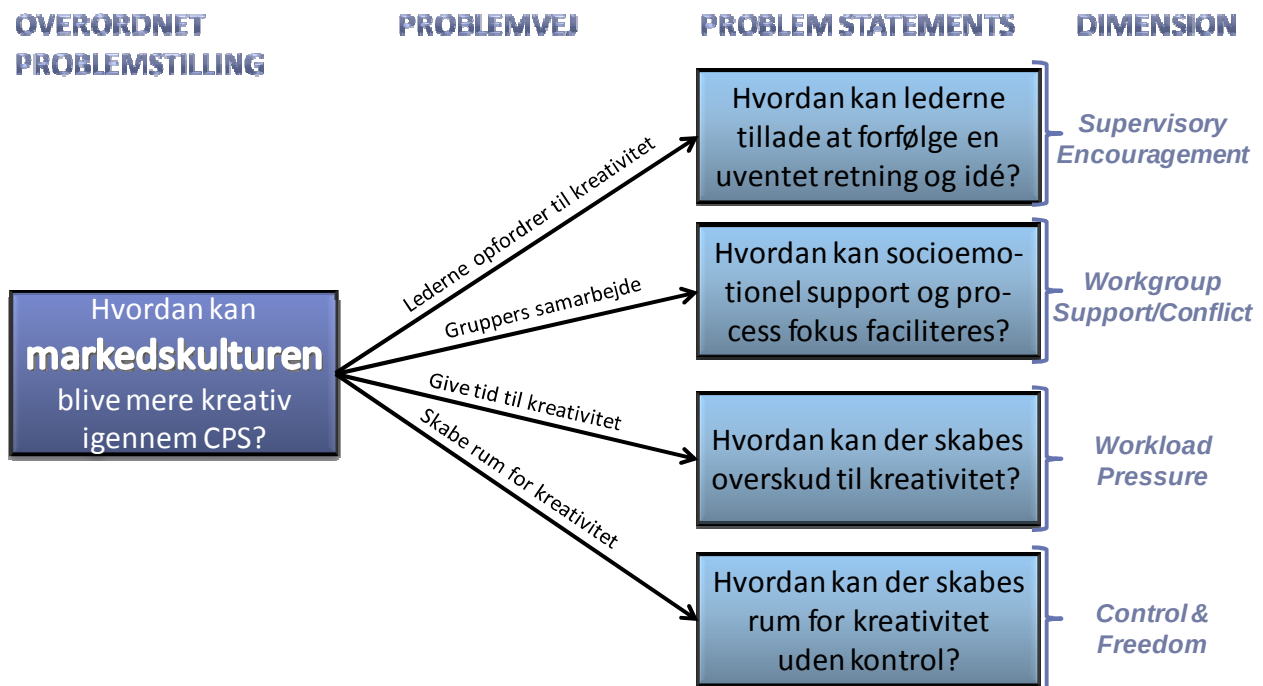
Konfliktniveauer er høje i markedskulturen, der er præget af konkurrence internt og eksternt. Men som omtalt i afsnit 8.5.2, så kan konflikter både åbne for nye muligheder samt hæmme kreativitet. Det handler om typen og graden af konflikter. Karen Jehn har i sin

forskning blandt andet set på diversitet og konflikter inden for forskellige områder (Jehn et al., 1999). Ifølge hende er det især uddannelsesmæssig diversitet, der skaber konstruktive konflikter og debatter. Derimod skabes der uklarhed og uenighed, hvis der er diversitet i målopfattelsen (*value diversity*). På et overordnet plan er diversitet ift. mål lille i markedskulturen, hvor en af grundværdierne er en fast målsætning og en fælles kamp for at nå målene. På individniveau kan det konkurrenceprægede miljø dog skabe målkonflikter i relation til de enkelte medlemmers arbejde for at opnå fx bonusser. Sådanne individuelle målsætninger kan påvirke grupperelateret kreativitet, da tillid og respekt herved sættes på prøve (Amabile, 1996). Hvis de individuelle mål får størst prioritering, kan gruppemedlemmerne modarbejde hinandens idéer og initiativer for selv at "løbe med sejren" (Isaksen et al., 2000). Hvis dette er tilfældet, kan det være givtigt for markedskulturen at arbejde med at holde konflikter på et konstruktivt plan. Denne dimension bringes derfor videre i CPS for markedskulturen.

*Udvikling af ladder
of abstraction i
markedskulturen*

Gap-analysen har identificeret, at markedskulturen med fordel kan idegenerere på hvordan *Supervisory encouragement* kan legitimere medarbejdernes udforskning af nye mål. Dette fordrer endvidere en idegenerering ift., hvordan den kreativitetshæmmede faktor *Control* kan opblødes og derigennem styrke fortolkningen af at kreativ udforskning er frugtbart. For yderligere at kunne realisere denne fortolkning er det også essentielt at idegenerere på, hvordan der kan skabes et mere afbalanceret *Workload pressure*. Et sidste problem, der kan idegenereres på, er *Work group support* sammenhold med *conflicts*. Der er her tale om et behov for at afbalancere konkurrencementaliteten internt i arbejdsgrupperne for at opnå større *socioemotional support* (Tesluk et al., 1997), og dermed opnå bedre kreativitetsmuligheder i de heterogene grupper. Når vi omtaler konkurrence som et problem, er det ikke ud fra en intention om at fjerne det grundlæggende konkurrenceelementet fra markedskulturen. Dette kan anvendes både positivt og negativt. Vi henfører blot til afbalancering af en enkelt dimension af konkurrence, der omhandler den destruktive konkurrence, hvor arbejdsgrupper og individer modarbejder hinanden.

Nedenstående er et eksempel på, hvordan en *ladder of abstraction* i markedskulturen kunne se ud (Figur 10).



Figur 10: Eksempel på *ladder of abstraction* for markedskulturen

9.2.2. Generating ideas i markedskulturen

Individuel
konstruktiv
konkurrence som
motivation

I markedskulturen udgør fællesskabet ikke samme værdi som i kulturerne med en høj *integrationsscore*, hvorfor både individuelle og gruppemetoder kan tages i betragtning til idégenerering. De individuelle metoder kan endda skabe positiv intern konkurrence om at komme op med de bedste idéer, og kan derfor være en fordel, da de spiller på kulturens egne værdier. Derfor bør man også eksponere, hvem der har fundet på de gode idéer og eventuelt belønne disse – også selvom det går mod *Intrinsic Motivation Hypothesis of Creativity* (Amabile et al., 1996).

Balance mellem
intrinsic og
extinsic motivation

Markedskulturens ønske om at nå mål, ligger tæt op af det menneskelige ønske om at opnå resultater (McClelland, 1961). Da den grundlæggende tilfredsstillelse for et menneske ligger i, at tilpasse ens liv til ens egne fundamentale motivationsfaktorer (ibid.)¹², må det give

¹² McClelland (1961) mener lige som Amabile (1996), at extrinsic motivation hæmmer kreativitet.

mening i markedskulturen at tilpasse idégenereringen til en balance skudt mere over mod *extrinsic motivation*. Dette betyder dog ikke, at *intrinsic motivation* ikke spiller nogen rolle. Den er bare mindre¹³.

Interventioner til idégenerering i markedskulturen

*Utålmodighed som
en risiko*

Når man kommer til selve idégenereringsprocessen, kan metoder, der anvender forced relationships og urelaterede stimuli, tænkes at frustrere individer i markedskulturen, fordi det er svært at se, at man bevæger sig mod et mål – som netop er en af markedskulturens værdier (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Derfor mener vi, at det kan være en idé, at man i markedskulturen i højere grad ser på interventioner, der har relaterede stimuli og anvender kulturens stærke side: *viljen til at ville vinde ved at lægge en hård indsats*¹⁴.

*Dominans som en
risiko*

En potentiel faldgrube for idégenereringsfasen i markedskulturen er, at der kan opstå destruktiv konkurrence, hvor man nedgør andres idéer. Populært sagt, er der risiko for at folk har "spidse albuer". Det vil altså øjensynligt være fornuftigt at vælge metoder "[...] to keep aggressive personalities from dominating a session" (Higgins, 1994:146).

Da lederne i markedskulturen er vant til at lave kritisk evaluering og drive de ting igennem, som de selv foretrækker eller som de vurderer kunden ønsker, kan det være en udfordring for dem at forholde sig ukritisk for andres forslag. De vil hurtigt kunne lave en vurdering af forslagene og putte dem i en "kasse". Idégenereringen risikerer dermed at støde inde i problemer med *structured imagination* på baggrund af disse vurderinger (Finke et al., 1992). Derfor kan interventionerne med fordel indeholde en proces, hvor man sikrer udsættelsen af kritisk evaluering.

¹³ En mere dybdegående diskussion af sontringen mellem extrinsic og intrinsic motivation vil blive taget op i afsnit 10.3

¹⁴ Heri ligger også den positiv psykologiske tankegang, at man skal bruge sine stærke sider til at blive bedre på de områder man ikke er så stærk (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005).

Eksempler på interventioner, som er designet så der både beskyttes mod dominans og samtidig skaber en følelse af fremdrift, kunne være følgende:

NHK Method

*Iterativ konstruktion
og destruktion uden
kritisk evaluering*

NHK metoden er en ret langvarig proces, hvor idéerne hele tiden samles og adskilles, så der kan genereres nye idéer (Higgins, 1994). Deltagerne skriver hver fem idéer ned på fem forskellige kort. Herefter dannes grupper af fem personer. Hver enkelt person beskriver sine fem idéer, mens de øvrige deltagere skriver alle nye idéer ned på kort, som de får ved at høre på de andre. Efterfølgende bliver kortene samlet af facilitatoren og inddelt i kategorier. Der dannes så nye grupper af 2-3 personer. Hver gruppe tager en eller flere kategorier, og brainstormer på nye idéer inden for denne kategori. De nye idéer bliver også skrevet ned på kort. Efterfølgende inddeler den enkelte gruppe alle de kort de har i kategorierne (nye eller de samme). Alle kategorier og grupper af idéer bliver skrevet op på en stor tavle eller overflade, hvor man kan se dem alle. Afslutningsvis inddrages grupper af ti personer, og der laves en hurtig brainstorm for hver enkelt idé på tavlen – én idé ad gangen.

NHK er især fordelagtig i markedskulturen, fordi man hele tiden arbejder målrettet mod løsningen af en problemstilling. Dette er en målrettethed medarbejderne i markedskulturen værdsætter (Cameron & Quinn, 2006). Samtidig blandes grupperne hele tiden på ny, så dominerende personer ikke overtager agendaen, og problemstillingerne ses fra mange forskellige vinkler. Det fastholder fokuset på idéer frem for at starte diskussioner, som kan føre til kritisk evaluering, hvilket generelt nedsætter motivationen for at deltage i idégenerering (Osborn, 1957).

Post-it brainstorm / Stick em' up brainstorm

*Simultan brainstorm
- uden tale*

Post-it brainstorm er en variation af Osborns (1957) originale brainstorm. I denne udgave skriver man sine idéer op på små gule sedler (post-it) frem for en brainstorm med ordstyrer. Den version vi foreslår er tavs, så de andre deltagere kan eventuelt læse andres sedler og derigennem blive inspireret. Hver ide gennemgås efterfølgende, hvor ophavsmanden til idéen fortæller, hvad idéen går ud på. Disse idéer kan nemt kategoriseres og sorteres, da sedlerne kan flyttes rundt.

Ingen ideer går tabt pga. andres kritiske udsagn da de allerede er nedskrevet (Isaksen et al., 2000).

Undgå dominans og evaluering

Brainstorm der begynder i tavshed, så man undgår dominans og evaluering af idéer, kan tænkes effektivt i markeds-kulturen. Samtidig anvendes konkurrenceværdien til at presse idéer frem: Hvis de andre hænger mange idéer op på væggen, så forsøger man i endnu højere grad at komme på flere idéer. Konkurrenceværdien i markeds-kulturen kan betragtes som en *social norm* (Schultz et al., 2007). De færreste ønsker derfor at falde udenfor ved at under-performe. Derved skabes mange idéer. Yderligere kan deltagerne efterfølgende få æren for det, de har fundet på, når de fortæller, hvad deres idéer går ud på. Dette kan virke som en motivation, der kan drive individerne i markeds-kulturen frem til endnu flere idéer.

Inddragelse i interventionerne

Kundens inddragelse i idégenereringen?

Med markeds-kulturens fokus på omgivelserne kan det ligge umiddelbart for at tage kunderne og slutbrugerne med i idégenereringen. Det vil vi dog ikke mene er fornuftigt, da det handler om udvikling af deres interne kultur og dermed af deres egen adfærd i retning af kreativitet.

Sponsor frem for kunde

I stedet bør man have et stort fokus på sponsorer, der kan drive idéerne videre, og disse bør derfor også inviteres med til denne fase. Denne idé omkring sponsorship, er hentet fra klassisk projektledelse, som et middel til at sikre implementering (Luecke, 2004). Det kan ofte være ledere. Derfor vil være vigtigt at inddrage disse i idégenereringen.

For ydermere at udnytte kulturens styrker i form af viljen til at vinde, kan det være givtigt at inkludere en bred skare af medarbejderne. Det må antages, at de vil kunne berige processen med interessante ideer i deres "kamp om at vinde".

9.2.3. *Preparing for action i markeds-kulturen*

Udvælgelse af de bedste ideer i markeds-kulturen

I og med at markeds-kulturen er funderet i mantraet "*Winning is a dominant objective*" (Isaksen et al., 2000:128), kan det være effektivt at forandringerne frames som "win or loose" situationer. Det vil være specielt vigtigt for medarbejderne i markeds-kulturen, at der opsættes en tydelig *burning platform* (Kotter, 1996) og klare målsætninger, der

illustrerer hvorfor forandringerne i relation til de identificerede problemstatements er nødvendige. Samtidig er det også vigtigt at ligge vægt på *hvorfor* netop disse problemstatements skal løses, så der opstartes en sensemaking proces i organisationsmedlemmerne (Weick, 1995).

*Bedømmelses-
kriterier: Ledelsen
udstikker retningen*

Ift. bedømmelseskriterier indgår den øverste ledelse som dem, der tager de endelige beslutninger vedrørende hvilke aktiviteter, der igangsættes i forbindelse med handlingsplanen. Sammen med den øvrige ledelsesgruppe har de en vigtig rolle som motivatorer og inspiratorer som symbolsk eksempel (Alvesson, 1992). Involveringen af medarbejderne for at skabe motivation er dog stadig fornuftigt (Coch & French, 1948; Haslebo, 2004). Det kræver blot transparens og belønning i form af anerkendelse, og dem der gør en indsats skal fremhæves i markedskulturen. Dog bør selve kriterierne fremsættes af topledelsen for at spille på den grundlæggende værdi om at have en fælles kultur, der arbejder mod fælles mål (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Derfor er det også en god idé, hvis det er topledelsen, der udfører prioriteringen af idéer. Her kan det fra et forandringsledelsesmæssigt synspunkt være fornuftigt at processen gøres hurtig og effektiv, da det spiller på en af markedskulturens grundværdier. Dog bør der stadig gives mulighed for meningsdannelsesprocesser gennem klar kommunikation (Weick, 1995). På den måde bliver det tydeliggjort at der satses på netop denne forandring, og at den hos ledelsen anses som vigtig for virksomhedens konkurrencedygtighed.

*Planlægning i
højsædet*

Selve planlægningen og udførelsen bør laves af medarbejderne, da planlægning er en af medarbejdernes store forcer i markedskulturen (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Der kan nedsættes blandede grupper bredt repræsenteret af front line ledere og medarbejdere, der sammen kan diskutere planlægning og implementering.

Forandringsaccept i markedskulturen

*Markedskulturens
forandringsdilemma:
Magt*

Et problem i markedskulturen kan være modstand mod forandring, gennem frygten for at tabe magt og kontrol og dermed den interne konkurrence i markedskulturen. Denne modstand mod forandring lægger sig op af Kanter's (Kanter, 1977) forståelse af magt. Det er en grundværdi at kunne gennemføre ting i markedskulturen – og dette netop er Kanter's magtforståelse, hvor *magt* er:

"[...] evnen til at få ting udført, at mobilisere ressourcer til at få og bruge det, som en person behøver for at nå de mål, som personen forsøger at nå." (Kanter, 1977:177)

Modstanden mod forandring er altså i højere grad frygten for afmagt, og ledere vil ifølge Kanter forsøge at forbedre deres magtpositioner ud fra forskellige strategier.

Interessent- og magtanalyse

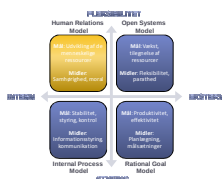
I markedskulturen kan det derfor være nyttigt at lave en magt- og interessentanalyse, hvor man ser på, hvilke konsekvenser de forskellige idéers indførelse har på magtfordelingen. Hvis der gennemføres idéer der forringer en leders ressourcer eller magt, så vil han som udgangspunkt være en ressource. Derfor skal der i høj grad tages hånd om ressourcer, og det må fra en højere ledelsesposition afgøres, om de skal have kompensation på en eller anden måde. Faktisk kan det være en god idé at forstå dele af fremdriften og forandringsledelsen som en forhandlingsproces (Henneveld, 2008).

Statusrapportering

En stor del af forandringsledelse i markedskulturen handler om at rapportere fremgang. Da der er meget fokus på performance og resultater i kulturen generelt, kan det være et effektivt middel at gøre de nye handlemønstre til en del af målstyringen. Anvendelsen af *progress reports* bliver derfor en vigtig bestanddel i gennemføre forandringerne (Luecke, 2004).

Medarbejderne skal altså have en følelse af fremgang, og samtidig kan det være en fordel at deres bonusordning relateres til ønskerne om øget kreativitet, så medarbejderne belønnes for initiativer, der løfter dette. Ændringer i målstyringssystemerne, så de støtter op om dette, vil derfor være en *assister* til forandringen, og kan med fordel indgå som en del af handlingsplanen for succesfuldt at implementere af forandringer mod det mere kreative i markedskulturen.

9.3. Analyse af klankulturen



Modsat markedskulturen er klankulturen internt fokuseret og mere fleksibel. Klankulturen ligger i øverste venstre kvadrant af CVF modellen og er karakteriseret af internalitet, hvorfor der lægges vægt på sammenhørighed og konsensus. Samtidig besidder kulturen evnen til fleksibel og dynamisk interaktion ift. forandringer. Hvilke udfordringer

det giver for at udvikle kulturen i en mere kreativ retning, vil vi analysere i dette afsnit.

9.3.1. *Understanding the challenge: Klankulturen*

Grundlæggende antagelser

Klankulturen har ud fra CVF den grundlæggende antagelse, at succes opnås igennem menneskelig udvikling, kohæsion og involvering (Cameron & Quinn, 2006). Det eksterne miljø håndteres bedst igennem teamwork, kontinuerlig udvikling af medarbejdernes kompetencer og i modsætning til markedskulturen, ser man kunderne som partnere. Klankulturer vil grundlæggende gerne udvikle de menneskelige arbejdsmiljøer, og kaldes for klan, fordi den på nogle punkter minder om en familie. Den oprindelige titel, "*human relations*", henviser til det samme (Quinn et al., 1991).

Værdier

De grundlæggende antagelser skaber nogle værdier i klankulturen, som retningsgiver for både medarbejdere og ledere (Hatch, 1993). En vigtig værdi er overensstemmelse mellem organisationsmedlemmer internt i organisationen, hvorfor man ikke bryder sig om at falde udenfor og risikere at gøre sig upopulær. Der er dog stadig rum til "den enkelte". Man søger derfor konsensus, og lægger værdi i at føle sammenhørighed. Traditioner og organisationshistorie har derfor stor værdi, og fokus er på "corporate commitment" til medarbejderne (Cameron & Quinn, 2006; Hatch, 1993). I klankulturen går man hellere kollektivt ned i løn i krisetider, end at lade kollegaer blive fyret, loyalitet er en central værdi.

En stærk værdi i klanens ledelse er at kunne facilitere medarbejdernes arbejdsglæde, være mentor, eller direkte fremstå som "faderfigur" (Cameron & Quinn, 2006). Heri ligger også tanken om, at det skaber værdi at give medarbejderne *empowerment* (Spreitzer, 1995). I klankulturen bliver medarbejderne derfor ofte opfordret til at komme med forslag til, hvordan de kan forbedre deres eget arbejde. Kulturen virker ofte som et venligt sted at arbejde – modsat markedskulturen (Cameron & Quinn, 2006).

Artefakter & Symboler

Et klassisk eksempel på et artefakt i klankulturen kunne være antallet af ledelsesniveauer, hvilket klanen forsøger at holde på et minimum. Det medvirker til at symbolisere lighed mellem medarbejdere og lederne.

Der er ligesom i markedskulturen også mulighed for at danne symboler ved at give belønninger, men dette vil foregå på teamniveau og ikke individuelt, og behøver ikke nødvendigvis at være økonomiskbaseret (Cameron & Quinn, 2006). Dette er netop med til at understrege værdien om sammenhørighed. Samtidig forsøger klanen også at symbolisere lighed ved fx ved at lave jobrotation og selvstyrende teams, hvor folk selv kan melde til og fra. Jobrotationen medvirker til, at dem der klassisk er "højere" i hierarkiet også kommer til at lave det mere "beskidte" arbejde. Et konkret eksempel på en organisation, der netop ligner klankulturen, er det amerikanske flyselskab People Express (Peterson & Glab, 1994). De havde stor succes i 1980'erne med denne kultur, og blev på få år USA's 5. største flyselskab. Blandt andet fordi de kunne holde lønningerne og dermed billetpriserne lave uden det betød noget for medarbejdernes moral (ibid.). Efter en fusion med Frontier Airlines var det ikke længere muligt at fastholde klankulturen pga. den nye størrelse og påvirkningen fra Frontiers kultur. Dette er klankulturens akilleshæl, da den kan være svær at få til at fungere, hvis den bliver for stor. Kulturen ses derfor typisk i mindre organisationer, hvorefter den langsomt forandres med størrelsen.

Gap-analyse af kreativitetsdimensionerne i klankulturen

*Organizational
encouragement*

Da klankulturen er præget af kollektivistiske normer, er der overordnet en god grobund for åben kommunikation samt en mere flad struktur, hvor information og ideer kan flyde frit. Sammen med den kollektive og kohæsive orientering kan det medvirke til at kulturen kan understøtte kreativitet (Amabile, 1996). Derfor kan det være givtigt for klankulturen at benytte deres eksisterende kreativitetsfremmede *Organizational encouragement* i den forestående kulturudvikling.

Klankulturen er karakteriseret af en commitment til de overordnede "familie"-mål og traditioner frem for forskelligartede individualistiske performance-mål. På den baggrund er der større sandsynlighed for interessante outputs fra grupper sammensat ud fra en diversitetstankegang, da *value diversity* ikke vil hæmme processen (Chatman et al., 1998; Jehn et al., 1999). Hermed understøttes kreativitet yderligere ift. *Organizational encouragement*, men også ift. *Work group support* som vi vil komme ind på senere. Som sidste element af *Organizational encouragement* er opmuntring til risikotagen vigtig, da

kreative løsninger ofte opstår hvis man er villig til at tage chancer og fejle. Overordnet ligger klankulturen højt på fleksibilitet (Cameron & Quinn, 2006), hvorfor kulturen har potentiale for høj tolerance overfor usikkerhed og flertydighed. Om klankulturen udnytter sin tolerance til at tage dristige initiativer, er dog mere usikkert, og bør derfor gøres til et fokuspunkt. Dette skyldes deres *kohæsive* orientering, som kan ligge en dæmper på dristige initiativer, hvilket vi vil komme ind på under *Work group support*.

Organizational encouragement er interessant at arbejde videre med for at opmuntre risikotagen og, ud fra et positiv psykologisk perspektiv, for at udnytte kulturens eksisterende styrker til at udvikle de følgende kreativitetsfremmende dimensioner.

Supervisory encouragement

Som beskrevet ovenfor committer klankulturen sig til organisationens overordnede mål, hvilke fordrer at deres leder formår at udstikke et sådant. Dette gøres i klankulturen gennem kommunikation af klare visioner (Cameron & Quinn, 2006), hvilket fra et forandringsledelsessynspunkt er essentielt (jf. afsnit 8.2.2). Inden for kulturens tradition er der også en forholdsvis åben kommunikation og interaktion mellem medarbejdere og ledere, hvilket underbygges af lederens rolle som mentor i klankulturen:

"The leaders or head of the organizations are considered mentors and, maybe even parent figures." (Cameron & Quinn, 2006:94)

Essensen i en mentorrolle ligger netop op til vejledning og inspiration gennem *samtaler* mellem mentee og mentor, i dette tilfælde medarbejdere og leder i et *gensidigt* forhold, hvor menteen bliver set, lyttet til og *respekteret* (Hildebrandt & Toft, 2002). Herved kan lederne i klankulturen lægge op til en gensidig tillid og åbenhed: "[...] *his or her influence is based on mutual respect and trust*" (Cameron & Quinn, 2006:128), hvorved kreativitet understøttes (Amabile et al., 1996).

Som forældrefigur og forbillede kan det også blive vigtigt at lederne selv forsøger at være kreative. Det kan her være givtigt at præsentere værdier og artefakter, der fremmer kreativ adfærd. *Supervisory encouragement* er derfor en dimension, der tages videre med i hele CPS.

Work group support

Den kollektivistiske orientering i klankulturer giver dem grundlæggende antagelser om, at succes opnås igennem menneskelig

harmoni, kohæsion og konsensus internt mellem organisationens medlemmer (Cameron & Quinn, 2006). Dette kan hindre konkurrencepræget arbejde og uoverensstemmelser mellem organisationsmedlemmerne, hvilket i relation til kreativitet ellers kan være fremmende, i de tilfælde hvor man formår at håndtere uoverensstemmelser med en konstruktiv nysgerrighed (Amabile, 1996).

Den interpersonelle effekt af kohæsion i grupper er generelt positiv (Mullen & Copper, 1995), da medlemmerne herved har nemmere ved at kommunikere og koordinere deres handlinger (Beal et al., 2003). Stærk kohæsion i en gruppe kan dog svække dens beslutningsevner, da det kan få gruppemedlemmer til at indvillige i beslutninger for ikke at ødelægge grupperelationerne (Janis, 1972). Dette forsøg på at fastholde harmoni i gruppen frem for at lede efter interessante muligheder kaldes *group think*. Group think kan udvikles i kohæsive grupper, hvor interne uenigheder og kritik begrænses (ibid.). Det er karakteriseret ved at gruppemedlemmerne ignorerer input fra eksterne aktører, manglende diversitet i gruppemedlemmernes perspektiver og accept af beslutninger uden kritisk analyse. Dette er alle elementer, der hæmmer kreativitet (Amabile, 1996). I nogle tilfælde kan det resultere i *Abilene paradoks*, hvor gruppemedlemmerne adopterer positioner ud fra en antagelse af, at det er det, de andre medlemmer gerne vil have (Harvey, 1988). Da de ikke udfordrer hinandens holdninger og antagelser for at undgå konflikter og opnå konsensus, kan det være hæmmende for kreativiteten. En sådan situation kan opstå i grupper, hvor værdien af konsensus fortolkes som højere end motivationen for at finde en god løsning på et forestående problem (Dyer, 1994). Det kan netop være et problem i klankulturen, da konsensus vægtes højt. Samtidig kan en gruppe karakteriseret af stærk kohæsion også have en tendens til at hindre adfærd, som ikke normativt er accepteret af gruppen – eller som ikke *symboliseres* og *fortolkes* som *værdifuldt* og herved afkræve konformitet. Konformitet kan i sig selv være en positiv værdi for kreativiteten, hvis det anvendes til en forståelse af, at man kan være *enig om ikke at være enig* (Flynn & Chatman, 2001). Dog kan det også have en negativ effekt i form af underkastelse af gruppepres, hvorved beslutninger formes af de andre, som også bevist i Aschs studier (Asch, 1955), hvor grupper skulle vælge streger af samme længde. Her havde konformitet indvirkning på, at størstedelen valgte åbenlyse forkerte

streger grundet påvirkning fra andre i gruppen. Konformitet kan også gøre det svært at influere gruppen og facilitere ændringer i deres adfærd, som går ud over deres manifesterede værdier (Nemeth, 1989). På den måde kan konformitet også have en hæmmende indvirkning på kreativitet. At *Work group support* kan påvirke kreativitet både i en positiv og negativ retning gør netop, at det er en vigtig dimension af CPS at arbejde med i idégenereringen. Det gøres for at undgå at konformitet og kohæsion får en negativ indflydelse på udfoldelsen af kreativitet.

*Challenging work &
Workload pressure*

Kreativitet fremmes i klankulturens grundform gennem dens fokus på udvikling af den enkelte, da ledere her påtager sig at:

"[...] helping individuals improve their performance, expand their competencies, and obtain personal development opportunities" (Cameron & Quinn, 2006:121)

Det virker som en rimelig antagelse, at medlemmerne af klankulturen bliver stillet overfor udfordrende opgaver, hvis der skal opnås udvikling af medarbejderne. Sammenholdt med ledernes indsigt i den enkeltes behov virker det som om, at medarbejderen allerede bliver udfordret, og der skabes en god balance mellem udfordringer og kompetencer, så der er mulighed for opnåelse af flow og dermed også kreativitet (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2005). Det må også antages, at medlemmerne ikke ofte oplever et overvældende pres fra ophobende arbejdsopgaver, fordi ledernes har indsigt i medlemmernes arbejdsliv. Da der allerede tages højde for *Challenging work* og *Workload pressure* i klankulturen, arbejdes der ikke videre med disse dimensioner.

*Freedom, autonomy
& Control*

I og med klankulturen udviser tillid til dens medlemmer har de også en høj grad af frihed til selv at definere, hvorledes organisationens mål skal opnås. Der er derfor ikke tale om destruktiv kontrol af arbejdsprocesserne, så længe man ikke bryder normerne. Problematiseringen af dette kan findes i *Work group support* dimensionen, hvor medlemmerne kan have indskrænket frihed ud fra gruppens konformitet, hvilket kan hæmme kreativitet. Da denne risiko allerede varetages, behøver klankulturen ikke at arbejde videre med *Freedom, autonomy & Control*.

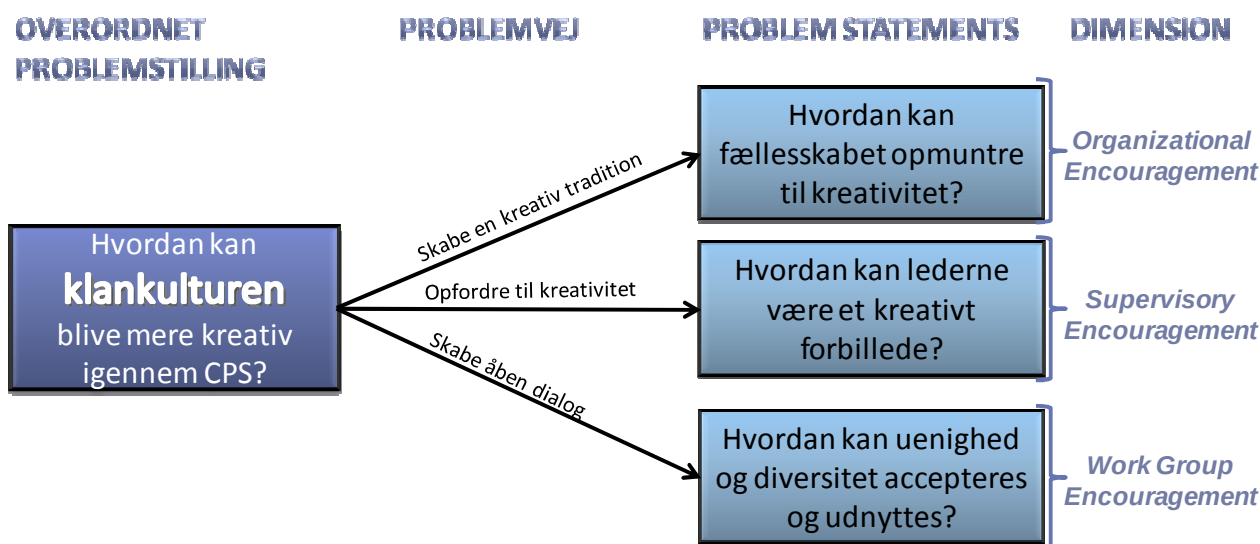
Conflicts

Som analyseret under *Work group support* er destruktive konflikter ikke en kreativitetshæmmende faktor i klankulturen, da kulturen er præget konsensus og kohæsion og det vil ikke være frugtbart at arbejde videre med *Conflicts*. Der kunne dog være tale om modsatte: Manglen på konstruktive konflikter eller debatter er hæmmende for kreativiteten i klankulturen. Dette bearbejdes dog i *Work group support* dimensionen, hvorfor *Conflicts* ikke bringes videre.

Udvikling af ladder of abstraction i klankulturen

For at udvikle klankulturens traditionsbundne fundament til bedre at understøtte kreativitet bruges den ovenstående gap-analyse som baggrund. Analysen viser at det kan være gavnligt at arbejde med *Organizational encouragement* til at facilitere en kreativ tradition af risikotagen, gennem deres fladestruktur og åbne flow af ideer og kommunikation. *Supervisory encouragement* kan endvidere udvikles ift. at udnytte lederens symbol til at facilitere kreativitet. Endvidere er der i *Work group support* udviklingspotentiale i klanens konsensus- og kohæsivitetsorientering samt konstruktive debatter.

Et eksempel på en *ladder of abstraction* for klankulturen skal ses i understående figur 11.



Figur 11: Eksempel på ladder of abstraction for klankulturen

9.3.1. *Generating Ideas i klankulturen*

Fokusområder for
idegenerering:
Relationer,
konfliktskyhed og
harmoni

I klankulturen er menneskelige relationer den vigtigste grundværdi, og idegenereringsmetoderne kan derfor med fordel afspejle dette. De bedste idéer kommer ikke nødvendigvis fra ledelsen i kulturen, men kan komme fra alle niveauer grundet kulturens manifestering og realisering af empowerment. Derfor skal idegenereringen også fokusere på at inddrage og involvere så mange som muligt, samtidig med at der tages hensyn til, at der tages afstand fra konflikter i klankulturen. Idégenereringen kan derfor være hæmmet af, at man ikke vil stikke udenfor i det sociale rum. Samtidig bør de menneskelige aspekter bevares, så metoderne fx ikke er computerstyret..

Creativity circles

En teknik til at danne rammerne for idegenerering, der ligger umiddelbart for i klankulturen, er *creativity circles* (Higgins, 1994). Creativity circles ligger sig op ad *quality circles* (Ishikawa, 1985), hvor man i stedet for at behandle kvalitetsspørgsmål, behandler kreative løsninger til problemer. En quality circle består af en frivillig gruppe medarbejdere, der ofte selvstyrende og i samarbejde med hinanden, søger at løse forskellige virksomhedsrelaterede problemstillinger. Derigennem sikres en høj leverance kvalitet for organisationen. En sådan form for frivillig gruppedannelse er normalt i klankulturen, og vil med stor sandsynlighed ligge i tråd med kulturen. *Quality circles* er også oprindeligt en japansk udviklet idé (ibid.) – hvor klankulturer også oprindeligt blev identificeret (Cameron & Quinn, 2006). Idégenereringen i disse kreativitetscirkler vil typisk ske gennem en form for brainstorming.

Frygten for at
stikke ud

Problemet med en klassisk facilitatorstyret brainstorming er, at klankulturens medlemmer kan blive hæmmet af, at man ikke vil stikke ud. Selv med en af Osborns (1957) fire grundregler for kreativitet - hvor man skal udsætte sin kritik - er det ikke sikkert, at idegenereringen vil forløbe frit. Dette skyldes, at klankulturens medlemmer kender til traditionens konformitet, og ved hvad der vil stikke ud fra den traditionelle måde at gøre tingene på (Cameron & Quinn, 2006). Man fremlægger altså ikke "*wild ideas*" (Litchfield, 2008), men forsøger at følge traditionen. Derfor kan det være en idé at benytte japanske kreativitetsmetoder:

“Western-style brainstorming, with its requirements of verbally tossing out ideas as they are thought of, does not serve the Japanese as well. Being more reserved than people of other nationalities and reluctant to dispute the opinions of others, the Japanese do not often express their thoughts openly.” (Higgins, 1994:124).

Vi tror, at følgende japanske idégenereringsteknikker kan gøre klankulturen mere kreativ.

Mitsubishi Brainstorming Method (MIT)

En metode der kunne være anvendelig i klankulturen, er Mitsubishi Brainstorming Method (MIT). Metoden er en afart af brainstorm, hvor der tages fat om problematikken med at falde udenfor, og at folk kan være tilbageholdne (Higgins, 1994). Kort fortalt går man gennem fire trin; Først skriver hver deltager sine ideer ned, uden at dele dem med andre. Derefter får hver deltager muligheden for at læse sine idéer op – men behøver ikke at gøre det. De øvrige deltagere opfordres til at skrive idéer ned, der bygger på de oplæste idéer. Hvis man ikke har nogle idéer er det altså helt legalt at stjæle de andres idéer og derved ikke miste ansigt. Samtidig bygger man videre på de samme idéer og derfor er der stor konsensusøgning.

*Dilemmaet mellem
konsensus og ikke
konsensus*

At vi foreslår en metode, der bygger på konsensus, kan virke paradoksalt ift. vores gap-analyse, hvor vi netop beskriver at det er det, der fastholder klankulturen i status quo. Men som nævnt bliver man nødt til at lave tilpasse forstyrrelser, for at undgå at folk kommer i opposition til forandringerne. Derfor er det fornuftigt at bruge en konsensusøgende metode, til at finde løsninger på, hvordan man kan blive mere villig til at være ”uenige”.

Efter de fire trin forklarer gruppemedlemmerne deres idéer i detaljer til gruppen. Det er lederens opgave at tegne et idé-kort, hvor idéerne og sammenhængene mellem idéerne er visualiseret. Afslutningsvis rettes opmærksomheden mod det kulturelle miljø og hvordan idéen ville påvirke andre i ”familien”.

TKJ method

TKJ-metoden blev udviklet af den japanske professor i antropologi, Kawakita Jiro. Tilpasset til CPS kontekst giver det følgende trin:

*Idégenerering som
kortspil sikrer
anonymitet*

Først bliver deltagerne i en gruppe givet de *problem statements*, der er udviklet, og bedt om individuelt at skrive flest muligt og løsninger ned på små kort (Higgins, 1994). Kortene bliver samlet sammen af facilitatoren, som derefter deler kortene tilfældigt ud igen, uden at nogen får deres egne kort. Facilitatoren læser et af kortene op, og hver enkelt deltager finder relaterede kort fra sit sæt og læser dem op. På denne måde grupperes idéerne/kortene, og hver kategori af kort gives et navn, der indfanger essensen af idéerne og løsningerne. Afslutningsvis findes der en overordnet beskrivelse og et overordnet navn til alle idéer og løsningerne tilsammen. Dette sidste navn repræsenterer en konsensusforståelse af løsningen, man skal arbejde videre med (Michalko, 1991).

*Konsensusens
dilemma*

TKJ metoden gør det muligt at fremlægge *wild ideas* uden det ekspliciteres hvem, der har fundet på hvilke idéer. Samtidig er metoden nærmest en stor konsensusøgning omkring, hvordan problem statements skal løses. Ulempen er det selvsamme: Enkeltpersoners idéer kan drukne i konsensus og ikke blive videreudviklet som enkeltstående idéer, men kun som kategori. For at imødekomme dette vil vi foreslå, at der også laves relativt store surveys eller en idépostkasse i klankulturen, hvor man anonymt kan indsende idéer.

Inddragelse i interventionerne

Med fokus på konsensus og involvering er det vigtigt, at mange deltagere fra mange forskellige niveauer inddrages i klankulturens idégenerering. Der skal i forhold til de øvrige kulturer inddrages flere i idégenereringen og det videre forløb, da den på forhånd socialt orienterede klankultur ikke ville fungere godt, hvis enkelte grupper eller personer skulle drive projekter igennem alene.

9.3.2. *Preparing for action i klankulturen*

Efter nu at have beskrevet hvorledes klankulturen kreativt kan idegenerere ud fra dens egne præmisser, vil vi nu se på, hvordan de genererede ideer kan transformeres til handlinger – eller manifesteres og realiseres i kulturen. Ideerne skal analyseres, bedømmes og gøres stærkere før de kan implementeres som brugbare løsninger (Isaksen et al., 2000).

Udvælgelse af ideer i klankulturen

Udvælgelse gennem *ringi teknikken*

I klankulturen kan det være essentielt at analysen, bedømmelsen og udvælgelse af idéer til implementering sker med medvirken fra mange forskellige niveauer og områder. For at blive i den japanske tilgang kan man som eksempel benytte *ringi teknikken*, som er en japansk beslutningsteknik, der giver mulighed for at behandle kontroversielle emner uden ansigt-til-ansigt konfrontation (Rohlen, 1975). Herved kan destruktiv *group think* undgås, hvilket netop er et af de kreativitetshæmmende elementer, som kulturen søger at omforme. Ved denne tilgang vil de konstaterede problemer blive præsenteret i et dokument, hvortil hvert medlem anonymt kan opstille kriterier og kommentere på de genererede ideer. Dokumentet vil således cirkulere mellem medlemmerne, og når alle har kommenteret, vil dokumentet blive sendt rundt endnu engang. Denne proces fortsætter indtil ingen længere har kommentarer.

Implikationer ved *ringi teknikken*

Ringi teknikken har tendens til at være en meget langtrukket proces, og der er ydermere ingen garanti for at gruppen kommer frem til enighed om hverken kriterier for eller selve udvælgelsen af ideerne (Levi, 2007). Derimod giver de anonyme kommentarer mulighed for, at alle kan udmelde deres reelle overbevisninger uden at skulle konfrontere de andre i gruppen – hermed elimineres sociale problematikker. De sociale aspekter kan dog også have sine fordele, især relateret til forandringsprocesserne accept og commitment. Selvom alle medlemmer kan bliver involveret i beslutningen gennem *ringi teknikken*, skaber tilgangen dog alligevel en løsreven og upersonlig atmosfære, hvilket kan reducere medlemmernes accept og commitment til beslutningen (McGrath, 1984). Specielt i en socialt funderet kultur som klankulturen.

Konsensusteknikken

En anden tilgang, som klankulturen kan benytte til forbedring samt udvælgelse af de kreative ideer, er *konsensusteknikken*. Med konsensus menes ikke, at alle medlemmer af klankulturen skal mene, at de valgte ideer er de bedste, men alle skal kunne støtte 100 % op om beslutningen, *selvom* de ikke er fuldstændig enige (Hackett & Martin, 1993). Teknikken bliver på den måde også første skridt i retningen af en konformitet som foreskriver enighed om at kunne være uenige. At foreslå en sådan tilgang i klankultren er lidt paradoksalt. Konsensus er netop et af de elementer, der indgår i kohæsion, hvilket vi foreslår en ændring af.

Argumentet for at gøre dette alligevel er at finde i Weicks (1995) *enactment*. Ved at benytte en tilgang, hvor klankulturen aktivt skal handle ud fra de identificerede fremtidige muligheder for udvikling af et kreativt fundament, er udviklingen allerede i gang.

Accept af forandringerne i klankulturen

Overordnet er klankulturen karakteriseret som en fleksibel kultur, der gennem involvering, empowerment og commitment til organisationens overordnede mål har relativt nemt ved at tilpasse sig forandringer. Ved at have inkluderet alle klankulturens medarbejdere i både problemkonstateringen, idegenereringen og til forbedring og udvælgelse af de kreative ideer har man fra start faciliteret en tilgang, hvor alle i organisationen kan føle, at de er "medejere" af forandringsprocessen. Dette ved præg af bred deltagelse, delegering af ansvar og mulighed for den enkeltes påvirkning af forandringens retning. Dette er både vigtigt for klankulturens kerneværdier, men også for resultatet af hele udviklingsprocessen, da følelsen af medejerskab er essentiel for at skabe accept af den forestående udvikling (jf. afsnit 8.2).

Kommunikation og commitment

For at yderligere at skabe en bred accept og commitment i klankulturen kan det være vigtigt at kommunikere, at kulturudviklingen ikke kun initieres for at klare sig bedre økonomisk. Med henblik på klankulturens fokus på udvikling af den enkelte medarbejder (Cameron & Quinn, 2006) kan der stilles i udsigt, at udviklingen af kulturen vil føre til en bedre arbejdssituation for den enkelte¹⁵. Kreativitet kan medføre større variation i arbejdet eller et øget brug af medarbejdernes kompetencer, hvor den enkelte kan udvikle sig mere end i den nuværende situation (Jacobsen, 2005). Ud over resultater på organisationsniveau er det i klankulturen også vigtigt at kommunikere de sociale fordele ved udviklingen for at skabe accept og motivation for forandringen (Jacobsen, 2005). Dette kan bl.a. være opbygning af nye og interessante relationer i mere heterogene grupper samt et mere indsigtsgivende samarbejde i deres teams.

¹⁵ Flere empiriske undersøgelser viser, at der er korrelation imellem kreativ tænkning og arbejdsglæde (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005; Richards, 1994).

*Modstand mod
forandring afhængig
af kulturstyrken*

Som ovenstående antyder, vil et iterativt fokus på involvering og empowerment kunne facilitere en bred skare af *assisters* for kulturudviklingens realiseringen. Samtidig er det dog også vigtigt at have for øje, at klankulturen sammenholdes af loyalitet og traditioner. Modstand mod udviklingen (og dermed *resisters*) vil derfor kunne identificeres i tilfælde, hvor klankulturens traditioner og loyalitet er stærkt manifesteret og symboliseret som *brugsteorier* (Argyris & Schön, 1974). I sådanne tilfælde kan det være svært for medlemmerne at skulle destabilisere deres kognitive verden og derved stille sig kritisk overfor deres grundantagelser.

Derfor er det vigtigt i klankulturen, at acceptopbygningen allerede starter i *Understanding the Challenge* fasen, hvilken involvering kan medvirke til. Accept af udviklingen vil også kunne opbygges gennem visioner for fremtiden, som organisationsmedlemmerne kollektivt ønsker at bevæge sig i mod. Fra et dynamisk kulturperspektiv manifesteres disse visioner gennem introduktion af nye ideer, som bliver genstand for symbolisering og fortolkning hos medlemmerne (Hatch, 1993), der enten tager form af *assisters* eller *resisters* (Isaksen et al., 2000)¹⁶.

*Kommunikation som
storytelling i
klankulturen*

For at fortolkningen sker efter hensigten kræves en stor viden om medlemmernes meningsskabelsesprocesser. Klankulturen har allerede en styrke her, de kan bruge i *Preparing for Action*. Endvidere vil der ud fra Gagliardi's strategier for kulturudvikling kunne opnås en positiv meningsskabelse af visionerne gennem aktivt brug af *storytelling* (Gagliardi, 1986). Dette vil især i klankulturen kunne få stor indflydelse, da de grundlæggende antagelser er funderet i værdifællesskab gennem organisationshistorier, traditioner og familiefølelse. Så ved at udvikle storytelling-kompetencer hos ledere og identificerede forandringsagenter vil deres positive historier om fremtiden være med til at plante frø for en bedre accept af det nye hos resten af medarbejderne (ibid.).

¹⁶ Hvis de nye idéer ikke bliver genstand for symbolisering og fortolkning, kan organisationsmedlemmerne også forholde sig neutralt, usikkert eller upåvirket til idéerne.

9.4. Sammendrag af analysens resultater

Vi har i analysen set på hvordan arkekulturer kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet ved brug af CPS. Vi har fremlagt udviklingspotentialer, metoder og interventioner, der kan støtte op om dette. Resultaterne kan opsummeres som vist i nedenstående tabel.

HIERARKIKULTUREN

Understanding the Challenge	Generating Ideas	Preparing for Action
Udviklingspotentialer Udvikle en opmuntring og evaluering af nye ideer samt videndeling ud fra en struktureret tilgang. Udnytte ledernes autoritet som symbol for hvorledes kulturen kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet. Afbalancere kontrolmekanismen til hovedsageligt at fokusere på proces frem for mål.	Mulighedsåbnende metoder Strukturerede metoder Både relaterede og urelaterede stimuli samt forced relationships. Individuelle metoder så autoritær påvirkning mindskes. Inddragelse: Størst vægt på sponsorer og ledere	Ledelsesmetoder Kombination af <i>transaktionel</i> og <i>transformativ</i> ledelsesstil Brug af PRM og <i>projectscharts</i> med afbalanceret tilgang for at kunne forholde sig <i>mindfull</i> Accepting Change Projektsponsorering af ledere og eksperter Brug af <i>information management</i> og <i>vandfaldskommunikation</i> for at sikre struktureret kommunikation

MARKEDSKULTUREN

Understanding the Challenge	Generating Ideas	Preparing for Action
Udviklingspotentiale Gøre ledere til eksempel på <i>socioemotional support</i> for at facilitere ikke målgevist ideudforskning Afbalancere arbejdspress for at åbne op for ideudforskning Udnytte konkurrence-mindsettet til at facilitere konstruktive konflikter Facilitere <i>socioemotional support</i> og procesfokus i arbejdsgrupper Udnytte kulturens positive opfattelse af <i>extrinsic motivation</i>	Mulighedsåbnende metoder Individuelle, belønnende og relaterede stimuli metoder for at udnytte konkurrence-mindsettet og for at undgå utålmodighed og dominans Inddragelse Forandringssponsorer og lederne	Ledelsesmetoder Kommunikere <i>burning platforms</i> for at udnytte konkurrence mind-set Udnytte ledelsens indflydelse ved at lade dem stå for ideprioritering Udnytte medarbejdernes stærke sider ved at lade dem stå for planlægningen Accepting Change Modstand kan opstå grundet magtperspektiver, forhandling og kommunikationsprocesser er vigtigt Resultat orientering

KLANKULTUREN

Understanding the Challenge	Generating Ideas	Preparing for Action
Udviklingspotentiale Udnytte lederens forælderrolle til at facilitere risikotagen og kreativ udforskning. Omvende kohæsive og konformative grupper tendens til destruktiv <i>group think</i> og i stedet åbne op for konstruktive konflikter og opbygning af tradition for at være <i>enige om at være uenige</i>	Mulighedsåbnende metoder Fokus på menneskelige relationer, konsensus og minimering af konflikter og kritik Inddragelse Mange deltagere fra mange forskellige niveauer	Ledelsesmetoder <i>Transformativ ledelses</i> Benytte <i>konensus teknikker</i> med fokus på enactment Accepting Change Fokus på inddragelse, fællesskab og medejerskab Kommunikation af sociale fordele ved kreativitetsudvikling frem kun økonomiske fordele Kommunikation gennem <i>storytelling</i>

De forskellige vinkler vi har fremlagt, initierer forskellige problematikker og fremtidige perspektiver. Disse områder vil vi komme ind på i den følgende diskussion.

10. Diskussion og Perspektivering

Vi har i analysen forsøgt at svare på, hvordan organisationskulturer kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet ved brug af CPS. Analysens resultater viser, at hvis en organisation anvender CPS, så vil man indledningsvis skulle lave en kulturanalyse i *Understanding the Challenge* for at finde de dimensioner i kulturen, der har udviklingspotentialer. Dette er de såkaldte "problemer", der videreføres i *problem statements* gennem *ladders of abstraction*. Resultaterne fra analysen af de forskellige kulturer (de tre arkekulturer i afsnit 9.1.1, 9.2.1 og 9.3.1) viser, at hver arkekultur får udbytte af at arbejde med forskellige udviklingsområder:

Hierarkikulturen kan få stort udbytte af at arbejde med *Organizational encouragement*, *Supervisory encouragement*, *Challenging work & Workload pressure* og *Control & freedom*.

Markedskulturen kan få stort udbytte af at arbejde med *Supervisory encouragement*, *Work group support*, *Workload pressure* og *Control & freedom*.

Klankulturen kan få stort udbytte af at arbejde med *Organizational encouragement*, *Supervisory encouragement* og *Work group support*.

Selvom nogle af kulturene opfordres til at arbejde på samme dimensioner og udviklingsområder, så lægges der op til forskellige måder at arbejde på inden for hver kultur. Disse måder kender tegner de efterfølgende hovedfaser i CPS; *Generating Ideas* (afsnit 9.1.1, 9.2.2 og 9.3.1) og *Preparing for Action* (afsnit 9.1.2, 9.2.2 og 9.3.2). Hvis den enkelte kultur ønsker bedre at understøtte kreativitet, lægges der op til at de udfører disse hovedfaser forskelligt.

Generelle
virkemidler?

Det kan diskuteres, om de forskellige fokuspunkter og udviklingspotentialer fremlagt i disse hovedfaser ikke gælder samtlige kulturer? Eksempelvis inden for forandringsledelse i CPS's *Preparing for Action*: Er statusrapportering, inddragelse og involvering, sponsoring, interessentanalyse, burning platforms, kommunikationsplaner, risikovurdering og planlægning ikke noget, der gælder alle kulturer? Det er jo det indtryk man får, når man læser teoretikere som Kotter (1996), Luecke (2004) og de ældre udgaver af CPS (jf. afsnit 8.3). Ville alle disse elementer i forandringsledelse ikke kunne være med til at

gennemføre initiativer i alle kulturer og udvikle dem til bedre at understøtte kreativitet?

Størst muligt afkast

Svaret er sandsynligvis et ja. Elementerne gælder formentlig for alle kulturer, i større eller mindre grad. Men med vores overordnede udgangspunkt i erhvervsøkonomi har vi fokus på, at virksomheder ikke har uendelige ressourcer til nye initiativer. Derfor er det vigtigt at sætte ind der, hvor afkastet af indsatsen vurderes at være størst. Vi har valgt at fremhæve de fokuspunkter, der ifølge vores teoretiske analyse vil have størst effekt ift. de forskellige kulturer. Hvor fremgang og statusrapportering spiller en større rolle end inddragelse i markedskulturen, så spiller inddragelse i ændringerne større rolle i klankulturen. Større inddragelse i markedskulturen ville også være ønskeligt, men det vil fordyre forandringsprojekterne og kulturudviklingen uhensigtsmæssigt. Dette sammenholdt med vores fokus på at lave en *tilpas forstyrrelse* munder ud i, at analysen giver de resultater, den gør.

Fremkomsten af disse resultater bygger dog på nogle præmisser¹⁷. I de efterfølgende afsnit vil vi diskutere præmisserne for resultaterne i analysen og hvilken betydning, de har spillet for resultaterne. Endeligt vil vi diskutere, hvordan resultaterne kan generaliseres og anvendes i praksis.

10.1. Kreativitet vs. effektivitet

En af disse præmisser er, at kulturer bedst udvikles til at understøtte kreativitet, hvis det gøres ud fra kulturernes egne karakteristika, værdier og udgangspunkt. Der er derfor ikke tale om Gagliardis (1986) revolutionære kulturforandring, hvor alle kulturer udvikles til adhocratikulturer. Man kunne med rette spørge: Hvorfor ikke? Hvis

¹⁷ Eksempelvis antages det i *generating ideas*, at deltagerne i hierarkikulturen vil være autoritetstro, lige som det er grundværdien i kulturen. Dette påvirker, hvordan man kan generere idéer i denne kultur til, hvordan kulturen kan udvikles til at understøtte kreativitet bedre. Præmissen er altså, at deltagerne i denne idéudviklingsseance afspejler kulturen. Det kunne nemt tænkes, at de ikke gør dette.

man ændrede kulturen mere over mod adhocratiet, så ville kulturen netop blive mere kreativ.

*Kreativitet som mål
for individet eller
organisationen?*

Ved at blive et adhocrati vil man have et fundament for at opnå høj kreativitet. Kreativitet betegnes i den humanistiske psykologi som en del af det højeste menneskelige udviklingsniveau. Humanistiske psykologer som Abraham Maslow og Carl Rogers definerer de højeste udviklingsniveauer *selvrealisering* (Maslow & Harold, 1962) og *selvaktualisering* (Rogers, 1954), som bestræbelser på at lade menneskets iboende potentialer få mulighed for at komme til udtryk, hvilket antages at være grundelementet for opnåelsen af glæde, tilfredshed og kreativitet. På den måde kan der argumenteres for, at adhocratiet og dets muliggørelse af kreativitet vil være den optimale kultur for, at individet kan opnå selvaktualisering. Specialet her har dog taget et bredere og mere komplekst perspektiv end det enkelte individ og dets mål for personlige udvikling. Vi behandler organisationskulturer. Hvis diskussionen skal omhandle en organisatorisk kontekst, bliver vi nødt til at se nærmere på, hvad en virksomhed egentlig er.

En virksomhed kan bredt forstås som:

"En bestemt organisationsform formet som et unikt kompleks af mennesker, der arbejder og virker i fællesskab og kombinerer og anvender specifikke ressourcer og kompetencer med henblik på at indfri nogle visioner og mål, som i udgangspunktet tilfredsstiller resourceejernes økonomiske interesser, og som ved at udvikle, producere og sælge varer og tjenesteydelser bidrager til at øge nogle mere eller mindre veldefinerede forbrugers subjektive nytteværdi" (Sornn-Friese, 2007:8-9).

*Effektivitet som mål
for virksomheden*

Et af virksomheders primære formål må dermed antages at være at generere økonomisk profit. Meningen med en virksomhed på et overordnet plan relaterer sig derfor til *effektivitet* for at maksimere profit. Det erhvervsøkonomiske perspektiv på virksomheder handler derfor i bund og grund om:

"[...] den effektive udnyttelse af knappe ressourcer med henblik på at tilfredsstille forskellige ønsker og behov." (Sornn-Friese, 2007:12).

*Muligheden for at
skabe den optimale
virksomhed*

Fra den *situationsbetingede organisationsteori* er en effektiv virksomhed en virksomhed, der formår at matche de interne karakteristika med markedets karakteristika (Burns & Stalker, 1961). Fra et sådan

perspektiv er der en antagelse om, at det er muligt at definere den optimale organisationsform ift. markedet (Sornn-Friese, 2007). Hvis kreativitet er det eneste mål og eneste måde at tilfredsstille behov i markedet, vil adhocratiet derfor være en optimal kultur. Hvis der derimod er tale om to ligestillede mål som effektivitet og kreativitet, så kan den optimale organisationsform være Tushman & O'Reillys (1996) *Ambidexrous organization*. En sådan form formår både at bibeholde deres effektivitet ift. deres kernekompetence samt effektivt satse på nye tendenser på markedet, hvormed de kan overleve teknologiske diskontinuiteter (ibid.). Men hvordan kan det så være at virksomheder – selv inden for samme branche – har forskellige forretningsstrategier?

*Virksomheders
heterogenitet,
begrænsede
rationalitet og
aspirationsniveau
eliminerer den
optimale virksomhed*

Her kan man skele til den ressourcebaserede virksomhedsteori, som bygger på, at virksomheder er forskellige. Penrose (1952) argumenterer her for, at virksomheders heterogenitet skyldes, at der i den specifikke virksomhed er nogle unikke ressourcer og kompetencer som ikke er til rådighed for andre. Sammenholdt med den adfærdsbaserede virksomhedsteori, hvor de menneskelige ressourcer er karakteriseret af begrænset rationalitet og adfærd på det individuelle aspirationsniveau¹⁸ (Simon, 1945), er det svært at forestille sig muligheden for en overordnet optimal organisationsform ift. markedets karakteristika.

*Heterogenitet giver
forskellige
effektivitets-
perspektiver*

Hvis man sammenstiller denne forståelse af virksomheder med vores forståelse af kulturer som kollektive mønstre af meningsskabelser, der dannes og udvikles i organisationer (jf. afsnit 8.4), vil der være forskellige opfattelser af, hvad der er effektivt. Dette er netop den præmis, som CVF er opbygget ud fra (Quinn & Cameron, 1983). Det er derfor ikke givtigt at tale om at forandre kulturer til adhocratier, da andre kulturer ikke nødvendigvis anser kreativitet som det overordnede mål for den økonomiske optimering. Kreativitet er altså ikke et overordnet mål for alle kulturer, men kan i stedet i mange kulturer anses som et *middel* til at være effektive.

¹⁸ Aspirationsniveauet er individuelt og fremkommer gennem beslutningstagerens erfaringer, prestige, job osv.

*Hierarkiet som
eksempel på en ikke
givetlig adhokratisk
form*

Eksempelvis er hierarkiets effektiviseringsstrategi fokuseret på optimering af de interne processer. Til visualisering af dette kan der trækkes på Smiths berømte eksempel: Fremstillingen af knappenåle (Smith, 1976). Her påpeger han, at produktionen kan optimeres ved at opdele den i mindre særskilte operationer, som fordeles på forskellige arbejdere. Hvis én mand udfører alle operationerne selv vil han højst magte at producere 10 knappenåle om dagen. Hvis 10 mænd i stedet går sammen og opdeler de forskellige operationer, kan de producere op til 48.000 knappenåle om dagen. Spørgsmålet er så, om denne produktion kan drage nytte af at blive til en adhokratikultur? Hvis kulturens medlemmer hele tiden undersøger nye måder til at udnytte og producere knappenåle, så vil der ikke være tid til at optimere produktionsprocesserne og tjene penge på den optimerede produktion. Det vil kræve en masse omkostningsfulde forsøg og eksperimenter. Derfor er det mere gavnligt, hvis hierarkiet bliver ved med at fokusere på de interne processer og anvender den kreative energi til at optimere produktionen og kvalitetssikre produktet. Gerne på nye og endnu mere effektive måder.

*Forskellige tilgange
til hvordan
kreativitet kan være
middel*

Da man kan tale om mange forskellige virksomhedsformer og dermed også kulturer, vil der være tale om mange forskellige tilgange til, hvordan kreativitet kan hjælpe til at optimere effektiviteten. Når vi siger, at kreativitet bliver et middel til at opnå effektivitet, så handler effektivitet netop om hvor dygtig og hurtig virksomheden er til at opnå et eller flere mål (de Lichtenberg & London, 2008; Hackman, 2002). For nogle virksomheder er der et sammenfald mellem effektivitet og kreativitet, fordi målet med effektivitet netop er at være kreativ. Men den generelle tendens er dog, at kreativitet er et middel til effektivitet.

*I en foranderlig
verden opnås
virksomheders
effektivitetsmål
gennem kreativitet*

Som konstateret i indledningen lever vi i en verden med store forandringer. Organisationer må derfor også kunne forandre sig for at opretholde succes (eller blot overleve). Fra et erhvervsøkonomisk perspektiv handler det derfor for organisationer om *både* effektiv ressourceudnyttelse og problemløsning (Sornn-Friese, 2007). Som også konstateret i indledningen er tendensen, at opretholdelse af succes i det nuværende og fremtidige marked opnås gennem *kreativ* problemløsning. Et middel til virksomheders effektivitetsmål er derfor

kreativitet. Hvorledes dette gøres mest effektivt vil være afhængigt af hvilken specifik organisation og kultur, der er tale om.

10.2. Kulturens indflydelse på medlemmerne

En anden præmis for vores analyse er antagelsen om, at enkeltpersonerne afspejler den kultur, de er medlem af. Modsætningen hertil er den trakteoretiske forestilling om, at individet har en upåvirkelig kerne, som ikke lader sig påvirke af den kultur, de indgår i. For at argumentere for vores opfattelse af kulturens indflydelse på dens medlemmer vil vi i følgende diskussion komme ind på en videnskabelig sondring mellem individfokus kontra relationsfokus. Denne sondring vil blive stillet op mod vores kulturforståelse og kulturstyrke.

*Fokus på
individet giver
mulighed for at
tale om den
"unikke
medarbejder"*

I den vestlige verden betragtes individer oftest som autonome væsener, der kan forstås isoleret. Man kan tale om en individualistisk kultur (Haslebo, 2004). En sådan tankegang hænger sammen med *realismens* erkendelsesteori. I denne opfattelse beskrives det enkelte individ ud fra intrapsyriske fænomener så som personlighedstræk (ibid.). Disse træk anses som stabile og svære at ændre (Myers & Myers, 1980). Endvidere er de enkelte træk konsistente og passer sammen med personligheden som et sammenhængende hele, hvilken samtidig er bestemmende for individets adfærd (Haslebo, 2004). Fra dette perspektiv vil der sjældent være tale om, at individerne afspejler deres organisationskultur, da de arbejder som autonome væsener med egen kerne, som ikke umiddelbart påvirkes.

Et sådan perspektiv vil udvande vores analyse af, hvordan forskellige kulturer kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet, da kulturer vil være et tomt begreb uden medlemmer, der afspejler den.

Hvis man derimod har en *socialkonstruktivistisk* forståelse af virkeligheden, anses personlighed ikke som en indre kerne:

"I et socialkonstruktivistisk perspektiv ses personen ikke som en afgrænset enhed, der lever sit uafhængige liv og bevæger sig ad sin egen løbebane styret af en indre kerne." (Haslebo, 2004:33)

Fokus er i stedet på den sociale interaktion, hvormed "det personlige" eksisterer og konstrueres i sociale relationer. Man benytter derfor heller ikke begrebet personlighed, men benytter i stedet begreber som "selv"

*Fokus på
relationerne giver
mulighed for at tale
kultur-assimilering*

eller "identitet" (Haslebo, 2004). Da selvet skabes i sociale relationer, opfattes en person også som bestående af en mangfoldighed af selv'er, der hver har deres identitet alt efter hvilken kontekst, de befinder sig i (McNamee & Gergen, 1999). Denne forståelse beskrives også som *de internaliserede andre*. På den måde kan individer også afspejle den organisationskultur og nærmere de subkulturer, de er en del af.

Både symbolismen og funktionalismen, som tilsammen betegner vores forståelse af kulturer, bekender sig til systemteorien, som lægger sig op af socialkonstruktivismen og anerkender derved ikke realismens objektive individforståelse.

Kerne eller social
konglomerat?

Vi anerkender derved også en forståelse af *de internaliserede andre*. Med vores pragmatisk konstruktivistiske udgangspunkt vil vi dog ikke bekende os den radikale forståelse af, at mennesker er rene sociale konglomerater, da vi som socialpsykologien anser, at individet også er noget i sig selv. Vi har en kerne, men den er påvirkelig. Der er altså både en individuel påvirkning og en påvirkning fra relationerne.

Denne påvirkning fra relationerne i kulturen afhænger dog af to ting: identificering og kulturstyrke. Medlemmerne påvirkes af kulturen ift., hvor meget de kan identificere sig med kulturen:

"[...] the individual typically adopts those characteristics perceived as prototypical of the groups with which he or she identifies." (Ashforth & Mael, 1989:27).

Samtidig afhænger det af kulturens styrke:

"The more salient, stable, and internally consistent the character of an organization (or in organizational terms, the stronger the culture), the greater this internalization." (Ashforth & Mael, 1989:27).

Både funktionalismen og symbolismen taler om kulturstyrker, dog ud fra hvert deres perspektiv.

I funktionalismens
holistiske perspektiv
afspejler
medlemmerne
kulturen

I funktionalismen er en kultur stærk, hvis der kan kortlægges mange mønstre mellem de grundlæggende antagelser. Herudfra vil der skabes mening med værdierne og artefakterne (Schein, 1986). Disse mønstre er fra funktionalismens perspektiv forholdsvis nemme at optegne, da kulturen forstås som et kollektivt fænomen eller som:

"En egenskab hos en uafhængig defineret stabil, social enhed" (Schein, 1985:14)

Det må derfor antages, at organisationsmedlemmer ud fra et funktionalistisk perspektiv i høj grad afspejler stærke holistiske kulturer.

Ud fra denne kulturforståelse vil vores præmis i opgaven altså være holdbar. Kultur vil være en faktor på lige fod med struktur, opgaver og individets psykologi, der alt sammen påvirker individerne (Smircich, 1983).

*I symbolismens
forståelse afspejler
medlemmerne de
relationelle
subkulturer*

I symbolismen vil der tegne sig en stærk kultur, hvis der er mange fælles mønstre mellem kulturmedlemmernes fortolkning af organisationens symboler (Schultz, 2004). Disse skabes ikke i det samlede sociale system som funktionalismen antager, men derimod i selvstændige kultursystemer som er sammenvævet, men alligevel forskellige fra det sociale system (ibid.). Kulturen vil derfor opfattes forskelligt alt efter hvilket subsystem, man fortolker ud fra. Ud fra dette perspektiv vil det være sværere at tale om stærke kulturer, da individerne nærmere vil afspejle de subkulturer og relationelle meningsskabelser, de indgår i.

I vores analyse passer den funktionalistiske holistiske forståelse umiddelbart bedre, da vi analyserer holistiske arkekulturer i fuld overensstemmelse med organisationsmedlemmernes meningsdannelse. I praksis afviser vi dog ikke det symbolistiske fokus på subkulturer, da vi anerkender, at kulturer ikke nødvendigvis er af samme styrke som de analyserede arkekulturer. Endvidere vil der i praksis kunne være tale om at en overordnet kulturs subkulturer tenderer flere af de forskellige arkekulturer. Eksempelvis kan en organisations produktionsafdeling være karakteriseret af hierarkikultur, salgsafdelingen af markedsulturen og corporate af klankulturen. Begge kulturforståelser kan dog anvendes i opgaven, da arketyperne er stærke og uniforme kulturer.

Hawthorne effekten

Et eksempel, der påviser subkulturelle relationers indflydelse, er at finde i et af de første arbejdspsykologiske studier udført af Roethlisberger og Dickson (1939) på Western Electric Company. Her opdagede de, at medarbejderne ændrede adfærd, når de blev observeret, og de kaldte fænomenet for *Hawthorne effekten*. I mange

udlægnings er dette en psykologisk effekt, som gør sig gældende på tværs af kulturer (Asplund, 1987).

Subkulturen
udvaskede
hawthorneeffekten

Men ser man nærmere på Roethlisberger og Dicksons (1939) studier, så vil man se, at subkulturelle relationer dominerer den "alment gyldige" hawthorne effekt. I mange af forsøgene fik opmærksomhed rigtignok en positiv virkning på produktivitet, men der også lavet et forsøg med 14 mænd, der blev sat i et rum for sig. Her viste det sig, at opmærksomhed ingen effekt havde på produktiviteten:

*"Det visade att de fjorton männen upprätthöll en **gruppnorm** angående produktiviteten."* (Asplund, 1987:206-207)

Gruppen og dens subkulturelle normer har altså en kraftigere effekt ift. den alment gyldige Hawthorne effekt.

Et overordnet svar på om hvorvidt kulturen og dennes subkulturer har indflydelse på dens medlemmer er altså, at hvis man har med stærke kulturer at gøre, så vil individerne i høj grad blive påvirket af kulturen. Både gennem internalisering, gennem relationerne og på grund af stærke gruppenormer.

10.3. Intrinsic vs. extrinsic motivation; hvad skaber kreativitet?

En tredje præmis i analysen er den store rolle, som motivation spiller i forhold til udviklingen af de kreative dimensioner. I udviklingen af de kreative mekanismer, som ligger til grund for kulturdimensionerne, skriver Amabile:

Underminerer
belønning intrinsic
motivation?

"Many of these mechanisms derive from the intrinsic motivation principle of creativity: People will be most creative when they are primarily intrinsically motivated, by the interest, enjoyment, satisfaction, and challenge of the work itself; this intrinsic motivation can be undermined by extrinsic motivators that lead people to feel externally controlled in their work." (Amabile et al., 1996:1158)

Eller kortere sagt;

"[Controlling factors] may lead to increases in individuals' extrinsic motivation, and corresponding decreases in the intrinsic motivation that is necessary for creativity." (Amabile et al., 1996:1162)

Belønning er som udgangspunkt en ekstern motivationsfaktor og vil i denne tankebane hæmme kreativiteten. Dette rejser to spørgsmål:

- 1) Når vi foreslår, at markedskulturen og hierarkikulturen kan drage nytte af at belønne kreativitet – går vi så ikke mod forskningen?
- 2) Er Amabiles præmis altid korrekt? Er den indre motivationskraft så stærk, at det gennemsyrrer de forskellige kulturelle normer og identiteter i de forskellige kulturer? (Eisenberger & Shanock, 2003)

*Romantikken vs.
behaviorismen*

For at svare på disse må man grave dybere i forskningen. Amabile (1996) har rigtig nok lavet forsøg, der viser, at belønning af kreativitet kan reducere den kreative performance. Amabile tilhører lige som Rogers (1954) og Maslow (1962) en humanistisk romantisk tradition, som har påvirket denne kreativitetsforskning. Den behavioristiske forskningstradition er nemlig nået frem til de omvendte resultater: At belønning forøgede divergent tænkning og kreativitet (Eisenberger & Shanock, 2003). Forskellen skal findes i de to forskningstraditioners metode og derved fremkommende resultater:

"Each research camp, having its predictions confirmed by the experimental findings, claimed its own findings were valid and challenged the methodology and conceptualization of the other camp. Behaviorist studies can be faulted for the repeated failure to control for information that conveyed the creative nature of the task. Romanticist studies can be faulted for relying exclusively on procedures (nonspecific promises of reward and reward for conventional performance) that would not be predicted by behaviorist accounts to increase creativity." (Eisenberger & Shanock, 2003:125)

Problemet med Amabiles (1982a) feltarbejde med børns kreativitet er, at der i "belønningsledelsen" blev lagt op til, at det var det bedste output, der ville blive belønnet – ikke det mest kreative. Så deltagerne forsøgte at lave det, de troede dommerne helst ville have. De lavede nogle flotte og ordnede produkter, men ikke så kreative. Ulempen var, at hvad der var "godt" eller "kreativt, ikke var defineret, hvormed deltagerne ikke kendte de rammer, de skulle være kreative inden for. Det er netop det, vi igennem specialet har plæderet for i forbindelse med CPS: At der er opstillet rammer i form af kulturen, og målene i form af indsatsområderne i de kreative dimensioner er fastlagt.

Denne form for kendskab til både kultur og mål/indsatsområder – samt udviklingen af dem - kræver en dobbelthed. Hvis man vil skabe noget usædvanligt kreativt, så må man kunne skubbe til normen uden at bryde ud af kulturnormen. Bilton beskriver det som:

“Creative thinkers understand and acknowledge the context in which they are working, and recognize the constraints imposed by the genre, technique and tradition. Having recognized these constraints, they push up against the limits of the possible, testing the boundaries and eventually transforming that field from the inside out.” (Bilton, 2007:77)

Her skal *genre* og *tradition* netop ses som kulturen og *constraints*, som de begrænsninger og muligheder kulturen skaber. Det er denne form for målsætning og forståelse af feltet, kulturen eller ”hvad der er kreativt”, som Amabile mangler i sit forsøg. Børnene ved simpelthen ikke, hvad de skal være kreative inden for¹⁹.

Belønning kan nemlig både være fordrende og hæmmende for kreativitet. Det er de små detaljer, der gør forskellen. Skal man tro metaanalysen fra Eisenberger et al., så fremmer belønning kreativitet under følgende forhold:

“[...] (a) reward is promised explicitly for creative performance; (b) reward is promised for nonspecific performance following preliminary training with a creative task; or (c) following reward for creativity on a preliminary task, a subsequent task is assigned without the promise of reward. Evidently, reward increases creativity whenever an individual expects that creativity will produce reward.” (Eisenberger et al., 2003:127)

Det handler altså om, at der gentagne gange skal være belønning for kreativitet, og det skal specifikt være kreativitet, der bliver belønnet. Især i (b) og (c) lærer deltagerne netop ”rammerne” at kende.

Spørgsmålet bliver så om Amabiles præmis stadig holder; forøger intrinsic motivation grundlæggende kreativitet?

¹⁹ Det skal dog her påpeges, at Amabile senere i sit forskningsarbejde anerkender betydning af kendskab til domænet og feltets rammer for vurdering af kreativitet. Dette blev også starten på den sociokulturelle tilgang til kreativitet (Sawyer, 2006).

*Extrinsic og
intrinsic motivation
er ikke modpoler*

Svaret er ifølge Eisenberger et ja. Næsten al form for kreativitet kræver en eller anden form for determination mod at ville være kreativ. Problemet er, at intrinsic motivation og extrinsic motivation er blevet set som hinandens modpoler. Det er det ikke nødvendigvis. Man kan faktisk godt nyde en opgave for dens egen skyld og så blive motiveret af en belønning på samme tid. Det kræver bare at belønningen forøger intrinsic motivation, og ikke føles som en kontrolinstans (Eisenberger & Shanock, 2003).

10.4. Praktisk og teoretisk anvendelse – specialets generaliserbarhed

Vi har i opgaven lavet en analyse, som baserer sig på en syntese af forskellige teorier appliceret på arketypiske kulturer. Men da vi ikke har inddraget egen empiri i opgaven, er et relevant spørgsmål: Kan en organisation anvende resultaterne i praksis? Endvidere kan man fra et teoretiskperspektiv stille spørgsmålet: Hvorledes bidrager analysen og dens resultater til forskningen? Denne diskussion vil vi tage i dette afsnit.

Når vi i det følgende taler om praktisk anvendelse eller generaliserbarhed, beskæftiger vi os med *analytisk generaliserbarhed*. Det er ifølge Steinar Kvale er:

"[...] en velovervejet bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne fra en undersøgelse kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation." (Kvale, 2005:228)

Vi kan i sagens natur ikke sige noget om *statistisk generaliserbarhed* uden et stikprøvegrundlag i en eller anden form, hvilket vi ikke har i specialet.

10.4.1. Specialets praktiske anvendelse

Hvis man i en virkelig organisation ønsker at anvende specialets ideer og inputs som inspirationskilde til eget kulturudviklingsarbejde, vil der være forskellige ting, man bør holde sig for øje. Vi vil argumentere for, at man skulle benytte den i specialets anvendte metode og fremgangsmåde, hvilket underbygger, at resultatet kan være vejledende i en anden situation (Kvale, 2005). Indledningsvis skal man lave en

kulturanalyse af sin egen organisationskultur. Man bør – hvis man vil følge specialets anbefalinger og videnskabsteoretiske sammenhæng – anvende den syntetiske kulturanalysetilgang, som fremdraget i afsnit 8.4. Denne tilgang skaber videnskabsteoretisk overensstemmelse mellem de forskellige metoder anvendt i specialet og hænger sammen med den efterfølgende måde at forandre organisationen på.

Stærk applicerbarhed

Resultatet af kulturanalysen - på artefakter, symboler, værdier og grundlæggende antagelser - kan ved en sammenligning med analysen i specialet afspejle, hvor meget den empiriske kultur lægger sig op af de forskellige arketyper. Hvis man har en kultur eller subkultur stærkt præget i retning af én af arketyperne, så vil man med succes kunne lade sig inspirere af de fremgangsmåder, metoder og ledelsesformer, der er foreslået i analysen. Dog med de små modifikationer det ville kræve at tilpasse til den specifikke organisation. Fra et kreativitetsperspektiv kan man så stille spørgsmålet, om den kreative proces i udviklingen indsnæres i en uhensigtsmæssig grad? Som før gennemgået har den seneste kreativitetsforskning vist, at der er et behov for rammer for kreativt for at kunne tænke på kanten af disse (Bilton, 2007; Hein, 2007). Dette fordrer, at der stadig er plads til at udfolde kreativiteten, hvilket vi vil mene faciliteringsredskabet CPS lægger op til. Selvom at man kan lade sig inspirere af udviklingsmulighederne i kulturen, så vil kulturens medlemmer stadig selv skulle komme op med kreative løsninger på, hvorledes disse muligheder kan realiseres i netop deres kontekst.

*Svagere
applicerbarhed*

Det bliver dog mere kompliceret, hvis resultatet af analysen ikke viser nogen umiddelbare overensstemmelser til nogen arkekultur. I en sådan situation vil man, om man så må sige, skulle til at "tænke selv". Dermed vil specialets resultater ikke være direkte anvendelige – dog stadig vejledende eller inspirerende. I dette tilfælde mener vi stadig, at man vil kunne anvende CPS til at udvikle sin kultur til at understøtte kreativitet, men anbefalingerne vedrørende udviklingsområder, virkningsfulde idégenereringsinterventioner og typen af forandringsledelse vil blive sværere at trække ud af specialets analyse. Det vil altså være nødvendigt at lave sin egen gap-analyse af udviklingspotentialer ift. de kreative dimensioner. Med det i baghånden vil man kunne udvikle egne *ladders of abstractions* med *problem statements* til brug for rammesætningen af idégenereringsfasen. Der vil ligge en udfordring i at

indtænke hvilke specifikke metoder, der vil gøre sig bedst i den aktuelle kontekst.

Elementer fra to arkekulturer

Den kulturanalyse, man foretager, kan også vise, at ens kultur har elementer, der minder om to arketyperiske kulturer fra specialet. Dvs. at der findes en fællesmængde af artefakter, symboler, værdier og grundlæggende antagelser mellem eksempelvis hierarki- og klankulturen. I tilfældet med hierarki og klan betyder det, at potentielle områder, som kulturen skal arbejde med for bedre at understøtte kreativitet, er fællesmængderne fra vores analyse. I dette tilfælde *Organizational encouragement* og *Supervisory encouragement* fra analysen. Fra organisationens side handler det så om, at kunne opmuntre til eksperimentering, variation og nye tiltag uden at det bliver betragtet som gående imod traditionen eller processerne. Der kan eventuelt skabes frirum, hvor denne eksperimentering er normen. Fra ledelsens side handler det om at fokusere på, at lederen er autoritet og rollemodel i begge kulturer og en organisationskultur i mellem disse to arketyper skal arbejde med ledernes rolle, betydning og adfærd.

I idégenerering kan man ligeledes forvente, at organisationskulturen vil være præget af en grundværdi om, at der ikke må være for mange afstikkere fra normen (pga. hhv. processer og tradition). For at frigøre den kreative tænkning må man indtænke den sikkerhed i interventionerne, der skal til for, at man ikke stikker ud. Involveringen i idegenereringen vil dog være forskellig for de to kulturformer

Til gengæld viser analysen, at det er sværere at afgøre den mest effektive form for forandringsledelse i spændingsfeltet mellem klan og hierarki. Fx vil kommunikationskanaler og forandringsledelsesmetoder afhænge af hvordan kulturen konkret indplacerer sig. Den ene yderpol kan være kontrolleret kommunikation, (elektronisk) information management og standard projektledelse, mens den anden yderpol er story telling og mundtlig kommunikation, inddragelse og lederen som faderfigur. Her vil opgavens analyse kun kunne henlede opmærksomheden på vigtigheden af indtænke kommunikationskanaler og forandringsledelsesmetoder, men hvordan dette skal foregå må tilpasses den enkelte organisationskultur.

Generaliserbarhed

Specialet kan altså generaliseres direkte, hvis man finder sin kultur værende meget i stil med de analyserede arketyper. Eller det kan bruges som inspiration både til metode og konkrete udviklingsområder, hvis der ikke er umiddelbare kulturelle overensstemmelser. Vi forventer ikke, at fordi man på artefakter, symboler, værdier og grundlæggende antagelser minder om en hierarkikultur, dermed er fuldstændig ens med en anden kultur, der er identificeres som en hierakikultur. Man kan ikke belyse alle aspekter af en kultur, ligegyldigt hvilken analysemetode og udsnit af verden man vælger. Fx kan man forestille sig, at en identificeret hierarkikultur vil reagere anderledes på opgavens ideer i opgangstider, end den vil i nedgangstider. Derfor vil anbefalingerne være gavnlige med en hvis sandsynlighed. Anbefalingerne er funderet i, hvad vi anser for valid forskning og har videnskabsteoretisk sammenhæng, så derfor anser vi denne virknings gavnlighed som værende velbegrundet. Man kan dermed sige, at resultaterne af analysen viser, hvad der vil virke med stor sandsynlighed.

Specialets praktiske anvendelse i samfundskontekst

En anden anvendelse af specialet er dets resultater anvendt i virksomheder i samfundets nuværende og fremtidige situation. I en tid med økonomisk nedtur (Henriksen, 2009) og konkurser (Børsen, 2009) har mange virksomheder dystre udsigter for deres økonomi. Spørgsmålet er om ressourcemangel, ordremangel og manglende optimisme vil få virksomheder til at satse mere eller mindre på kreativitet?

Krisen gør specialets fokus på kreative kulturer meget relevant. Kriser²⁰ kan være en mulighed for vækst og modning, såfremt de gribes positivt an (Maxsø, 2008). Niels Krøjgaard fra Institut for Fremtidsforskning argumenterer, at kreativitet netop er det, som kan sparke økonomien i vejret (Koszyczarek, 2009). En af hans pointer er her, at det basalt set handler om at *ville* være kreativ, og om at tilrettelægge organisationen sådan, at man har mulighed for at være det. Dette er netop, hvad vi i specialet har beskæftiget os med. Den britiske handels- og vicepremierminister Peter Mandelson siger ligeledes, at de tre vigtigste

²⁰ Krise på græsk betyder "en ny tilstand" eller "forandring" (Hoad, 2009)

styrker i fremtidens europæiske virksomheder er et højt vidensniveau, kreativitet og teknisk know-how (Mandelson, 2009). Modsat dette er ressourcer afsat til kreativitet et af de områder, man hurtigt vil kunne opnå besparelser ved at skære ned på. Derfor kan det gå begge veje.

Vi kan heller ikke komme med ensidigt svar på, hvordan specialets relevans vil se ud i fremtiden. Vi kan dog sige, at hvis organisationer satser mere på at være kreative, så er en kreativ kultur et ud af flere områder, hvor de bør fokusere²¹. Derfor mener vi, at specialet i nuværende og fremtidige samfundskontekst er af stor relevans.

10.4.2. *Specialets teoretiske anvendelse*

Ingen tilsvarende studier

En af hensigterne med et speciale er at tilføje viden til forskningen, som ikke forelå tidligere. Det er, hvad vi har forsøgt ved at gøre ved at diskutere anvendelsen af *Creative Problem Solving* på udvikling af den komplekse størrelse kultur. Vi har ikke været i stand til at finde litteratur, der beskriver og undersøger netop denne kombination. Heller ikke selvom vi har været i kontakt med lederen af *Creative Problem Solving Group* i Buffalo Dr. Scott Isaksen. Han har udgivet over 160 publikationer om kreativitet inden for de sidste tre årtier og udgav i 2004 en oversigt over CPS's udvikling (Isaksen & Treffinger, 2004). Dr. Isaksen havde ingen konkrete eksempler på anvendelsen af CPS-rammeverket til kulturel forandring (Isaksen, 2009). Ved teoretisk at have påvist CPS's mulighed for at facilitere kulturudvikling både videnskabsteoretisk og metodemæssigt har vi tilføjet teoretisk viden til feltet.

Specificering og specialisering af CPS

I forbindelse med dette påpeger vi, at der findes nogle modererende variable, som går ind og påvirker den måde, hvorpå kultur kan udvikles i en kreativ retning med et alment værktøj som CPS. Blandt andet vigtigheden i at betragte en kulturel forandring som værende noget inkrementelt udviklende (Gagliardi, 1986), hvis der skal være større chance for at det lykkes. Dette fordi kulturelforandring i modsætning til fx en forandring i noget mere simpelt som en

²¹ Det skal her pointeres, at vi har afgrænset os til hovedsageligt at fokusere på den kreative *process* og *press*, men *product* og *person* må naturligvis også medtænkes, hvis man ønsker en kreativ organisation.

produktionsproces er dybere funderet i de impliceredes meningsskabelse (Weick, 1995).

Vi går også ind og påpeger vigtigheden i at rammesætte CPS-processen med dimensioner, der er befordrende for kreativitet. Samtidig påpeger vi, at sådan dimensioner ikke er lige vigtige i alle kulturelle kontekster. Det er et konkret forslag til rammesætningen af den kreative proces i en specifik situation – udvikling af kultur – som CPS ikke tidligere har givet. Ydermere er den normale brug af sådan et organisatorisk klimaværktøj, at organisationen vil arbejde med at udvikle alle dimensioner i kulturen. Vi har ud fra en psykologisk indgangsvinkel argumenteret for, at fordi folks psykologi (ud fra den kulturelle påvirkning) er forskellig, så skal de også behandles forskelligt i forskellige kulturer. Dette argument er bl.a. funderet i viden fra *sensemaking* teorien (1995), teorien om den *tilpasse forstyrrelse* (Maturana & Varela, 1987) og Lewins (1951) *homeostase* begreb. Det giver os indsigt i at forandring med CPS på for mange parametre samtidig kan være problematisk – og ydermere økonomisk urentabelt. Samtidig påpeger vi også at de valgte interventions- og idégenereringsmetoder med fordel kan være forskellige og ikke generelt applicerbare – afhængig af hvilken kulturel kontekst man beskæftiger sig med.

*Almene teories
"anvendelses-
områder"*

Vi har altså i specialet forsøgt at specialisere og specificere forskellige teorier, som normalt ikke "medregner" kultur. Det gælder eksempelvis idégenereringsinterventioner og forandringsledelse, hvor alle interventioner og forandringsfremgange ikke betragtes lige gode i enhver situation. Dette afhænger den enkelte organisationskulturs karakteristika. Vi har i mange tilfælde taget, hvad der ofte bliver betragtet som næsten alment gældende teorier og indsat gavnlige "anvendelsesområder". Dette er nyttige tanker både i teori og praksis.

*More research
needed...*

Der er dog ingen tvivl om at videreførelsen af vores perspektiver og forslag til metoder gennem empirisk forskning, vil være givtigt, da det vil kunne medvirke til konkret bevisførelse for validiteten af specialets resultater. Det vil give et umiddelbart grundlag for en statistisk generaliserbarhed, hvis man vel og mærke kunne validere og ikke falsificerer vores argumenter. Dog mener vi, at det vil være svært at lave decideret statistik på, da kultur jo som beskrevet er komplekst og kontekstafhængigt, men man vil dog kunne se på om det tilsyneladende

fungerer, når CPS anvendes. Det må desværre ligge andre for at gøre dette empiriske arbejde.

11. Konklusion

Fundamentet for
CPS som kulturel
udviklingsværktøj

Dette speciale forsøger at svare på, hvordan forskellige organisationskulturer kan udvikles til bedre at understøtte kreativitet ved brug af CPS.

For at kunne svare på dette har vi udformet et teoretisk fundament hvorudfra vi bygger vores analyse. Før analysens resultater præsenteres, skitserer vi først det teoretiske fundament, samt de præmisser hvorudfra analysen er foretaget.

Det teoretiske fundament er indledningsvis udviklet ud fra en gennemgang af, hvad kreativitet er set fra et kognitivt kreativitetsperspektiv. Der argumenteres der for, at det er kulturene selv, der danner rammerne for og vurderer, hvad der er kreativt. Perspektiver på forandringsledelse præsenteres herefter for at opnå indsigt i, hvordan eksterne påvirkninger kan medføre destruktiv modstand mod forestående kulturudvikling. For at minimere dette fremhæves *tilpas forstyrrelse* ift. kulturens kontekst, *inkrementel forandring* samt fokus på og forståelse for kontekstens relationelle meningsskabelse. Disse perspektiver inkorporeres i den seneste systemiske udgave af CPS.

For at kunne anvende CPS til kulturel udvikling udformes en syntese mellem funktionalismens og symbolismens forståelse af organisationskulturer, og hvorledes disse kan analyseres og udvikles. I denne syntese anses antagelser, værdier, artefakter og symboler som dynamiske elementer, der samtidig er grundlæggende for, hvorledes en kultur *inkrementelt* kan udvikles. Ud fra en sådan forståelse konkluderes det, at det giver mening at anvende CPS som kulturel udviklingsværktøj.

For at komme frem til hvilke kulturdimensioner, der understøtter kreativitet, benyttes *KEYS* sammenholdt med andre fremtrædende forskeres bud på kreativitetsfremmende dimensioner. Disse anvendes som en ramme for analysen af de forskellige kulturers udviklingsmuligheder.

Brug af CVF for at se på forskellige kulturer

Til at analysere disse dimensioner i *forskellige* kulturer anvendes *Competing Values Framework* (CVF). Disse arkekulturer udgør yderpunkterne i en bestemt kulturanalyse og spænder derfor bredt. Vi har argumenteret for, at den ene af disse kulturer allerede er en kultur, der i høj grad understøtter kreativitet, hvorfor adhocratiet ikke tages med i analysen.

Udvalgte præmisser i analysen

Specialets analyse og diskussionen bygger på nogle grundlæggende præmisser. En præmis omhandler værdien af at foretage *inkrementelle* kulturudviklinger frem for *revolutionære* forandringer. Argumentet herfor er, at kulturerne har forskellige forretningsmodeller og *effektivitetsmål*, hvorudfra de hver især skaber succes. I stedet for at ændre disse mål, kan de kombineres eller sammenfalde med et kreativitetsmål for at håndtere diskontinuiteter i markedet. Det gør kreativitet til et middel for opnåelse af yderligere effektivitet og dermed økonomisk profit. Derfor skal kulturerne udvikle sig til bedre at understøtte kreativitet ud fra deres egne grundlæggende karakteristika for herved at forbedre deres nuværende forretningsmodel.

En anden præmis er, at kulturer har stor indflydelse på dens medlemmer, og at individerne i kulturen derfor reagerer i overensstemmelse med kulturens *værdier, artefakter, antagelser* og *symboler*. Argumenterne ift. dette skal ses i lysets af en forståelse af både et "*personligt*" jeg samt et "*socialt*" jeg – eller internaliserede andre. Om kulturens medlemmers *sociale* jeg internaliserer kulturen eller dennes subkulturer, vil være afhængigt af kulturens styrke. Da specialet beskæftiger sig med arkekulturer, er der være tale om meget stærke kulturer, hvorfor dens medlemmer i høj grad vil afspejle kulturen.

En sidste præmis omhandler at *extrensic* motivation. Det diskuteres og fremhæves at *extrinsic* og *intrinsic* motivation ikke nødvendigvis skal opfattes som hinandens modsætninger, hvorfor *extrensic* motivation ikke stemples som kreativitetshæmmende element, så længe det benyttes rigtigt. I relation til dette forhold vi pragmatisk til anvendelsen af *extrensic* motivation ud fra den analyserede kulturs kontekst og karakteristika.

Analysens resultater

Forskellige kulturer
kræver forskellige
fokuspunkter og
fremgangsmåder

I svarene på, hvordan det er muligt at udvikle forskellige kulturer til bedre at understøtte kreativitet, ser vi på, hvordan de forskellige arketyper kan udvikles. Analysen viser, at der skal arbejdes med forskellige udviklingsområder inden for hver kultur alt efter den analyserede kulturs karakteristika. Disse forskellige karakteristika er også retningsgivende for, hvorledes kulturens medlemmer mest succesfuldt gennemgår *Idea Generation* og *Preparing for Action*.

Hierarkikulturens
understøttelse af
kreativitet

Analysens resultater viser, at *hierarkikulturen* med sit fokus på de interne processer angiveligt vil kunne understøtte kreativitet, hvis der arbejdes videre med kreativitetsdimensionerne *Organizational encouragement*, *Supervisory encouragement*, *Challenging work/Workload pressure* og *Control & Freedom*. Dette gøres bl.a. ved at udvikle en struktureret tilgang til kreativitet, ved at anvende ledernes autoritet som eksempel på kreativ udfoldelse, ved at afbalancere arbejdsopgaver og -mængder samt ved at skabe rum til kreativitet i kontrollen af medarbejderne og i arbejdsprocesserne.

En gruppe af ledere, udvalgte medarbejdere og sponsorer kan med fordel generere idéer ved brug af stimuli for at bryde ud af "proces"-tænkningen og få indført *blind variation*. Dette gøres med strukturerede metoder ud fra hierarkiets sædvanlige måde at arbejde på. Disse metoder fokuserer på at undgå dominans og autoritetsindflydelse for at give plads til ideer fra andre end lederne. Selve forandringstilgangen er karakteriseret af *transaktionel ledelse*, men man kan med fordel tilføje elementer fra den *transformative* stil i form af "plads" til medlemmernes meningsskabelse. Hertil inddrages elementer fra *standard projektledelse* og *Project Risk Management* for at tilpasse og optimere de interne processer. For at imødekomme den *operationelle usikkerhed* ved komplekse projekter (såsom kulturudvikling) argumenterer vi for en *mindful* forholden sig til den ellers stringente strategi. For at sikre forankring i organisationen tilrettelægges en *kommunikationsplan* og *informationsstrategi*.

Markedskulturens
understøttelse af
kreativitet

Analysen af markedskulturen med sit store fokus på omverdenen og kunderne viser, at kulturen vil kunne understøtte kreativitet ved at arbejde med dimensionerne *Supervisory encouragement*, *Work group support*, *Workload pressure* og *Control & Freedom*. Dette gøres blandt andet ved at anvende grundværdien om konkurrence til at arbejde med

fornyelse og udvikling. Lederne får en væsentlig rolle i støtten og fremdriften af kreativitet. De kan endvidere være med til både at afbalancere arbejdspresset for den enkelte medarbejder, give plads til at forfølge ikke fastsatte mål og udnytte extrinsic motivation som belønninger for kreativitet. Denne belønning skal dog gives uden at overforstærke de enkeltes individuelle mål.

I de efterfølgende faser i CPS, hvor der arbejdes videre med udviklingsområderne, fokuseres der på at vise fremgang explicit. I *Generating Ideas* arbejdes derfor med relaterede stimuli og individuel idégenerering for at undgå dominans og utålmodighed. I *Preparing for Action* arbejdes med *progress reports* og en *burning platform* kommunikationsstrategi. For at undgå magtkampe kan man med fordel laves en *interessentanalyse* med fokus på magt og involvere medarbejderne i gennemførelsen af initiativerne.

Klankulturens
understøttelse af
kreativitet

Analysen af klankulturen med sit fokus på de menneskelige relationer viser, at kulturen vil kunne understøtte kreativitet gennem arbejde med *Organizational encouragement*, *Supervisory encouragement* og *Work group support*. Det handler især om at lægge op til at kreativ udforskning af nye områder, at turde tage chancer og turde være uenige med andre i klankulturen uden at det bryder med traditionen. Dette gøres blandt andet for at undgå *group think* og ved at åbne op for konstruktive diskussioner og debatter. I klankulturen er det vigtigt, at der er en bred inddragelse af medarbejdere igennem alle CPS's faser, da kulturen er meget kohæsiv. Derfor bliver der i *Generating Ideas* også lagt vægt på interventioner, der minimerer sammenstød og undgår udstilling af den enkelte. Der lægges vægt på at udnytte de menneskelige relationer, og der inddrages medarbejdere fra alle niveauer og sektioner i organisationen for at skabe medejerskab. I *Preparing for Action* lægges vægt på *story telling*, fællesskab og kommunikation af sociale fordele. Der anvendes derfor udpræget *transformativ ledelse*.

Analytisk
generaliserbarhed

Specialet anbefaler, hvordan forskellige kulturer bør arbejde med forskellige områder og udvikles på forskellige måder alt efter deres nuværende kultur. På den måde konkluderes det, at ikke al teori er lige relevant i alle kontekster. Det er først og fremmest denne konklusion, som har praktisk anvendelse, i det specialet kan virke som inspiration til, hvordan en unik organisation kan udvikle sig til bedre at understøtte

kreativitet. I så fald anbefales det at følge specialets fremgangsmåde og analysemetoder. Har organisationskulturen store fællestræk med en eller flere af arkekulturerne, kan man endda lade sig inspirere direkte af specialet.

Forfatterens håb

Selvom specialet har gæbt over så store og forskellige forskningsområder som kulturanalyse, kreativitet og forandringsledelse, så håber vi, at resultaterne er sammendraget og fremlagt på en forståelig måde. Vi håber, at læseren har set, at kulturers indflydelse på kreativitet og forandringsledelse ikke behøver at være uhåndterbart, men kan anvendes forskelligt i forskellige former for organisationer.

12. Bibliografi

- Ackoff, R. L., & Vergara, E. (1981). Creativity in problem solving and planning. In R. L. Kuhn (Ed.), *Handbook for creative and innovative managers*. New York: McGraw-Hill.
- Alvesson, M. (1992). Leadership as social integrative action. A study of a computer consultancy company. *Organization Studies*, 13(2), 185.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Colorado: Westview Press, Boulder.
- Amabile, T. M. (1982a). Children's artistic creativity: Detrimental effects of competition in a field setting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8(3), 573.
- Amabile, T. M. (1982b). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 997-1013.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Stew, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 123-167) Greenwich, CT: JAI.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Andersen, F. Ø. (2006). *Flow og fordybelse* Hans Reitzels Forlag.
- Anderson, R. E. (1996). Phased product development: Friend or foe? *Business Horizons*, 39(6), 30-36.
- Angle, H. L. (1989). Psychology and organizational innovation. *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, 135, 170.
- Ardry, R. (1970). *The social contract* New York; Atheneum.
- Argyris, C. (1985). Defensive routines. In D. S. Pugh (Ed.), *Organization theory* Penguin Business.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness* Jossey-Bass Inc, Publishers.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193, 31-35.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, , 20-39.
- Asplund, J. (1987). *Det sociala livets elementära former* Korpen.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L., & Ternbo, I. (2004). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer* Handelshøjskolens Forlag.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sense-making. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

- Baron, R. S., Vandello, J. A., & Brunsman, B. (1996). The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(5), 915-927.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Beeftink, F. (2008). The effect of interruptions and breaks on insight and impasses: Do you need a break right now? *Creativity Research Journal*, 20(4), 358-364.
- Bem, S., & Looren de Jong, H. (1997). *Theoretical issues in psychology*. London: Saga Publications.
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management* Blackwell Publishing.
- Børsen. (2009). Nyt rekordår for konkurser. *Børsen*, 7. maj, 2009, 1. sektion, side 16
- Brooks, J. G., & Brooks, M. G. (1993). *In search of understanding: The case of constructivist classrooms* Association for Supervision & Curriculum Development.
- Burgelman, R. A. (2004). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. In M. L. Tushman, & P. Anderson (Eds.), *Managing strategic innovation and change* (second ed., pp. 557-604). New York: Oxford University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* Jossey-Bass.
- Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other thought processes. *Psychological Review*, 67, 380-400.
- Campbell, J. P., Bownas, D. A., Peterson, N. G., Dunnette, M. D., & MINN, P. D. I. N. C. M. (1974). *The measurement of organizational effectiveness: A review of relevant research and opinion* Navy Personnel Research and Development Center; National Technical Information Service.
- Carrillo, J. D., & Gromb, D. (2007). Cultural inertia and uniformity in organizations. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 23(3), 743.
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749-752.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4th ed.) Allyn & Bacon.
- Coch, L., & French Jr, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512.
- Collins, F. (1997). *Social reality*. London: Routledge.

- Colman, A. M. (2006). *A dictionary of psychology* Oxford University Press.
- Cooper, R. B., & Quinn, R. E. (1993). Implications of the competing values framework for management information systems. *Human Resource Management*, 32(1)
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (2005). The concept of flow. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* Oxford University Press, Inc.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *Behavioral theory of the firm* Prentice Hall.
- Dall, M. O., & Hansen, S. (2001). *Slip anerkendelsen løs - appreciative inquiry i organisationsudvikling* Frydenlund.
- Davis, N. M., & Cohen, M. R. (1981). *Medication errors: Causes and prevention* George F Stickley Co Pubns.
- De Bono, E. (1985). *Conflicts: A better way to resolve them* Harrap London.
- de Lichtenberg, J., & London, M. (2008). Evaluating group interventions: A framework for diagnosing, implementing, and evaluating group interventions. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 9
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25.
- Dominowski, R. L. (1995). Productive problem solving. In S. M. Smith, T. B. Ward & R. A. & Finke (Eds.), *The creative cognition approach* (pp. 73-95)
- Drucker Peter, F. (1986). *Innovation and Entrepreneurship—practice and principles* Butterworth, London.
- Dyer, W. G. (1994). *Team building: Current issues and new alternatives* Prentice Hall.
- Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2&3), 121-130.
- Feist, G. J. (1999). The influence of personality on artistic and scientific creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 273-296) Cambridge University Press.
- Finke, R. A. (1995). Creative realism. In S. M. Smith, T. B. Ward & R. A. & Finke (Eds.), *The creative cognition approach* (pp. 303-326)
- Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1992). *Creative cognition: Theory, research, and applications* MIT Press.
- Flynn, F. J., & Chatman, J. A. (2001). Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity. In M. L. Tushman, & P. Anderson (Eds.), *Managing strategic innovation and change* (second ed., pp. 234) Oxford University Press.
- Gadamer, H. G. (1977). *Philosophical hermeneutics* University of California Press.

- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117.
- Gardner, H. (1975). *The shattered mind*. New York: Knopf.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* Basic Books.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *The American Psychologist*, 5(9), 444-454.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Guilford, J. P. (1975). Creativity: A quarter century of progress. In J. W. Getzels (Ed.), *Perspectives in creativity* (pp. 37-59). Chicago: Aldine Publishing Company.
- Hackett, D. W., & Martin, C. L. (1993). *Facilitation skills for team leaders* Thomson Crisp Learning.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances* Harvard Business School Press.
- Harrington, D. M. (1990). The ecology of creativity: A psychological perspective. In M. A. Runco, & R. S. Albert (Eds.), *Theories of creativity* (pp. 143-169). CA: Beverly Hills: Sage.
- Harvey, J. B. (1988). *The abilene paradox and other meditations on management* Jossey-Bass Inc Pub.
- Haslebo, G. (2004). *Relationer i organisationer: En verden til forskel* Dansk psykologisk Forlag.
- Haslebo, G., & Nielsen, K. S. (1998). *Erhvervspsykologi i praksis - metoder til fælles bevægelse* Dansk psykologisk forlag.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-63.
- Hatch, M. J. (2006). *Organization theory* Oxford University Press.
- Hein, H. H. (2007). Rutiner og rammer, kunst og kreativitet. In H. H. Hein (Ed.), *De nye professionelle; fremtidens roller for de veluddannede* (pp. 151)
- "Project management in practice": Forelæsning ved Morten Henneveld 19. februar 2008, "Project management in practice": Copenhagen Business School (2008).
- Henriksen, T. B. (2009). Konjunktur: Hård nedtur bider sig fast. *Børsen*, 11. marts 2009, 1. sektion, side 16
- Hicks, M. J. (2004). *Problem solving and decision making - hard, soft and creative approaches* (2nd edition ed.) Thomson Learning.
- Higgins, J. M. (1994). *101 creative problem solving techniques* New Management Pub. Co.
- Hildebrandt, S. (2008). Fra lokal optimering til globalt ansvar – ledelsesudfordringer fra 1968 til 2048.(Jubilæumsskrift fra Handelshøjskolen i Århus (ASB))
- Hildebrandt, S., & Toft, B. S. (2002). *Mentor-en hjertesag*. København: Børsens Forlag.

- Hoad, T. F. (2009). "Crisis". *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. 1996, Retrieved June 04, 2009 from Encyclopedia.com.
- Hofling, C. K., Brotzman, E., Dalrymple, S., Graves, N., & Pierce, C. M. (1966). An experimental study in nurse-physician relationships. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 143(2), 171.
- Hofstede, G., & Andrews, J. A. (1985). *Forskningsprojekt vedrørende "virksomhedskulturer", spørgeskema og interviewguide* Institute for research on intercultural cooperation.
- Isaksen, S. (2009). *Brevudveksling med Dr. Scott Isaksen, President, the creative problem solving group, inc., Senior fellow, creativity research unit, sgaiway@gmail.com, marts 2009*
- Isaksen, S. G. (1995). On the conceptual foundations of creative problemsolving: A response to magyari-beck. *Creativity and Innovation Management*, 4(1), 52-63.
- Isaksen, S. G. (1998). A review of brainstorming research: Six critical issues for inquiry. *Mono-graph, Buffalo State College*, (302)
- Isaksen, S. G. (2008). *A compendium of evidence* (Compendium. Buffalo: New York: Creativity research unit, The creative problemsolving group.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B., Treffinger, D. J., & Noller, R. B. (2000). *Creative approaches to problem solving: A framework for change* Creative Problem Solving Group--Buffalo.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., & Ekvall, G. (1999). Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change. *Psychological Reports*, 85(2), 665-674.
- Isaksen, S. G., & Treffinger, D. J. (1985). *Creative problem solving: The basic course* Bearly Ltd.
- Isaksen, S. G., & Treffinger, D. J. (2004). Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving. *The Journal of Creative Behavior*, 38(2), 75-101.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control?* Prentice Hall.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsændringer og forandringsledelse* Forlaget Samfundslitteratur.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink* Houghton, Mifflin Boston.
- Jansson, D. G., & Smith, S. M. (1991). Design fixation. *Design Studies*, 12(1), 3-11.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation* Basic Books.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Straw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 123-167)
- Kirton, M. J. (1987). Adaptors and innovators: Cognitive style and personality. In S. Isaksen (Ed.), *Frontiers of creativity research: Beyond the basics* (pp. 282-304). Buffalo: New York: Bearly Limited.
- Koszyczarek, H. H. (2009, 20.03.09). Sådan overvinder du finanskrisen. *Epn.Dk*,

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change* Harvard Business School Press.
- Kuhn, T. S. (1973). *Videnskabens revolutioner* Fremads Forlag.
- Kvale, S. (2005). *Interview en introduktion til det kvalitative interview* Hans Reitzels Forlag.
- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). Communicating change: Winning employee support for new business goals.
- Levi, D. (2007). *Group dynamics for teams* Sage Publications Inc.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- Levitt, T. (1963). Creativity is not enough. *Harvard Business Review*, 41(3), p72.
- Lewin, K. (Ed.). (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Linzmayr, O. W. (2004). *Apple confidential 2.0: The definitive history of the world's most colorful company* No Starch Press, Inc.
- Litchfield, R. C. (2008). Brainstorming reconsidered: A goal-based view. *The Academy of Management Review (AMR)*, 33(3), 649-668.
- Loch, C. H., DeMeyer, A., & Pich, M. T. (2006). *Managing the unknown: A new approach to managing high uncertainty and risk in projects* John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA.
- Luecke, R. (2004). *Harvard business essentials: Managing projects large and small* Harvard Business School Publishing, Boston.
- Lyubomirsky, S., King, L. A., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affects. *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Magyari-Beck, I. (1994). Creativity studies and their paradigmatic background. *Creativity and Innovation Management*, 3(2), 104-109.
- Mandelson, P. (2009, 26. marts 2009, 1 sektion, side 2). Vær opmærksom på kreditkrisens protektionister. *Børsen*,
- Martin, J. (1985). Can organizational culture be managed? In P. Frost (Ed.), *Organizational culture* (pp. 95-99). California: Sage Publications.
- Martin, J., & Meryerson, D. (1988). Organizational culture and the denial, channeling and ancknowledgement of ambiguity. In L. Pondy, R. Boland & H. Thomes (Eds.), *Managing ambiguity and change* (pp. 93-125). New York: Wiley.
- Martin, J., & Siehl, C. (1989). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Readings in Managerial Psychology*, 12(1), 498-512.
- Martindale, C. (1990). *The clockwork muse: The predictability of artistic change* Basic Books.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Maslow, A. H., & Harold, A. (1962). *Toward a psychology of being* Van Nostrand Princeton, NJ.

- Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding* New Science Library: Distributed in the United State by Random House, Boston.
- Maxsø, P. (2008). *Finanskrisen nøglen til nærvær*. Retrieved 2008, 11/10 <http://renledelse.dk/2008/11/10/finanskrise-noeglen-til-naervaer/>
- Mayer, R., & Davis, J. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York, Ltd: Van Nostrand,
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance* Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226.
- McNamee, S., & Gergen, K. J. (1999). *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue* Sage Publications Inc.
- Michalko, M. (1991). *Thinkertoys: A handbook of business creativity for the '90s* Ten Speed Press.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view* Tavistock Publications Ltd.
- Mooney, R. L. (1963). A conceptual model for integrating four approaches to the identification of creative talent. In C. W. Taylor, & F. Barron (Eds.), *Scientific creativity: Its recognition and development* (pp. 331-340)
- Mullen, B., & Copper, C. (1995). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210.
- Myers, I. B., & Myers, P. B. (1980). *Gifts differing* Consulting Psychologists Press Palo Alto, CA.
- Nielsen, H., Nielsen, K., & Siggard Jensen, H. (2005). *Skruden uden ende-den vestlige teknologiske historie* Nyt Teknisk Forlag København.
- Nielsen, K. S. (2004). *Fortællinger i organisationer - narrative praksis* Gyldendal.
- Noller, R. B., & Mauthe, E. (1979). Scratching the surface of creative problem-solving: A bird's eye-view of CPS. (pp. p:4-5). New York: Dok Pub.
- Ohlsson, S. (1992). Information-processing explanations of insight and related phenomena. In M. T. Kean, & K. J. Gilhooly (Eds.), *Advances in the psychology of thinking* (vol. 1 ed., pp. 1-44) London: Harvester.Wheatsheaf.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, , 607-634.
- Osborn, A. F. (1953). *Author applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Osborn, A. F. (1957). *Applied imagination*, rev. ed. Scribner, New York, NY,
- Pedersen, J., & Sørensen, J. (1989). *Organizational cultures in theory and practice* Avebury.

- Penrose, E. T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *The American Economic Review*, 42, 804-819.
- Petersen, H. (2000). *Forandringskommunikation* Forlaget Samfundslitteratur.
- Peterson, B. S., & Glab, J. (1994). *Rapid descent: Deregulation and the shakeout in the airlines*. New York: Simon & Schuster.
- Pondy, L. (1983). The role of metaphores and myths in organizations and in the facilitation of change. In L. Pondy (Ed.), *Organizational symbols* (pp. 157-167). London: JAI PRESS.
- Pretz, J. E., Naples, A. J., & Sternberg, R. J. (2003). Recognizing, defining, and representing problems. In J. E. Davidson, & R. J. Sternberg (Eds.), *The psychology of problem solving* (pp. 3-30). Cambridge: Cambridge University Press.
- Proctor, T. (1999). *Creative problem solving for managers* Routledge.
- Puccio, G. J., Firestien, R. L., Coyle, C., & Masucci, C. (2006). A review of the effectiveness of CPS training: A focus on workplace issues. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 19-33.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., & Thompson, M. P. (1991). A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts. *Journal of Business Communication*, 28(3), p213.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), p363.
- Reiter, E. (2006). Life in a fast-food factory. *Canadian Working-Class History: Selected Readings*, 426.
- Richard, S. W. (1987). *Organizations rational, natural, and open systems* Prentice Hall.
- Richards, R. (1994). Creativity and bipolar mood swings: Why the association? In M. P. Shaw, & M. A. Runco (Eds.), *Creativity and affect* (pp. 44-72). Stamford, CT: Ablex.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker. *Cambridge, Mass*,
- Rogers, C. R. (1954). Towards a theory of creativity. *A Review of General Semantics*, 11, 249.
- Rohlen, T. P. (1975). The company work group. In E. Vogel (Ed.), *Modern japanese organizations and decisions making* (pp. 185-209). Tokyo: Tuttel.
- Rønn, C. (2006). *Almen videnskabsteori - for professions uddannelserne* (1st ed.) Samfundslitteratur.
- Sawyer, R. K. (2006). *Explaining creativity the science of human innovation* Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view* Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1986). *Organisationskultur og ledelse: Et dynamisk perspektiv* Valmuen.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship* Addison-Wesley Reading, MA.

- Schein, E. H. (2003). Five traps for consulting psychologists: Or, how I learned to take culture seriously. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 75-83.
- Schooler, J., Ohlsson, S., & Brooks, K. (1993). Thoughts beyond words: When language overshadows insight. *Journal of Experimental Psychology: General*, 122(2), 166-183.
- Schultz, M. (2004). *Kultur i organisationer: Funktion eller symbol* Handelshøjskolens Forlag.
- Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.
- Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. London: Penguin Books.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress, empirical validation of interventions. *American Psychologist*, July-August.
- Sherif, M. (1966). *The psychology of social norms* Harper & Row.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Free Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, A. (1976). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: Penguin Books.
- Smith, S. M. (1995). Fixation, incubation, and insight in memory and creative thinking. In S. M. Smith, T. B. Ward & R. A. & Finke (Eds.), *The creative cognition approach* (pp. 135-156)
- Sornn-Friese, H. (2007). *Hvad er en virksomhed? Erhvervsøkonomisk teori og analyse* Forlaget Samfundslitteratur.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1442-1465.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.
- Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. (1958). Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Administrative Science Quarterly*, 23-47.
- Tesluk, P. E., Faar, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, Vol. 31(1), 21.
- VanGundy, A. B. (2007). *Getting to innovation - how asking the right questions generates the great ideas your company needs*. New York: AMACOM - American Management Association.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. New York: Harcourt Brace.
- Ward, T. B. (1995). What's old about new ideas. In S. M. Smith, T. B. Ward & R. A. & Finke (Eds.), *The creative cognition approach* (pp. 157-178) London: MIT Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations* Saga publications.

- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Reviews in Psychology*, 50(1), 361-386.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected* Jossey-Bass San Francisco.
- Weisberg, R. (1986). *Creativity: Genius and other myths* WH Freeman and Company.
- Weisberg, R. W. (1999). Creativity and knowledge: A challenge to theories. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 226-250). New York: Cambridge University Press.
- Wenneberg, S. B. (2000). *Socialkonstruktivisme: Positioner, problemer og perspektiver* Forlaget Samfundslitteratur.