

Ledelse af strategisk kreativ selvledelse

Forpligtelse for forretning – frihed til selvledelse

Specialeafhandling i Cand.soc. HRM.

Leadership of strategic creative self-leadership

15. september 2017

Institut for Organisation

Copenhagen Business School

Udarbejdet af Sigrid Bramming

Studienummer: 98555

Vejledt af Morten Friis-Olivarius

Department of Marketing

Copenhagen Business School

Antal anslag: 181.999

Abstract

This thesis aims to unfold and clarify Lars Geer Hammershøj's notion *leadership of creative self-leadership* theoretically. The notion is relevant to understand, as the knowledge economy companies need to cultivate *creativity* to stay or become innovative and thereby competitive in the ever-changing global society. Furthermore, employees need to be able to cultivate creativity to make sure they are still attractive in the job market, as robots, artificial intelligence and automation takes over more and more non-routine jobs. Also, cultivating creativity in companies demands *leadership* to secure the relevance of the creative ideas, and at the same time *freedom* as the employee needs to be free to think and work in new ways, which is why *self-leadership* becomes relevant.

By discussing *creativity* from different theoretical perspectives and within the themes of *product*, *person*, *process* and *press*, a clearer understanding of *the preconditions for creativity* and *the creative process* arises. This is then discussed with different types of self-leadership: *Controlled self-leadership*, *existential self-leadership* and *strategic self-leadership*. The discussion argues for a fusion between *creative self-leadership* and *strategic self-leadership*, as both theories focus on letting the employee commit her- or himself to fulfil the company purpose, through her or his earned freedom. This lets the employee decide, why one is working, what the goal should be with the task, and how one will execute the task, which is essential, as creative ideas cannot be predicted or forced and thereby decided in advance by a leader. Thus, *strategic creative self-leadership* becomes an appropriate notion for the merged understanding. From the two discussions about creativity and self-leadership, the final part argues how a leader can lead to promote the preconditions for creativity and the creative process, and how a leader can support their employees in their strategic creative self-leadership. This leads to the notion *leadership of strategic creative self-leadership*, which can be seen as a way of understanding the notion *leadership of creative self-leadership*.

By unfolding and developing the theory about *leadership of strategic creative self-leadership* an operational concept is presented, which can be used by leaders who wish to promote creativity in their company or department. Furthermore, it also gives the employee a way of understanding her or his own role as a strategic creative self-leading employee.

Indholdsfortegnelse

Abstract	2
Introduktion	6
Kreativitet i et videnskøkonomisk perspektiv	7
Ledelse af kreativ selvledelse som problemfelt	8
Problemformulering	9
Undersøgelsens formål og design	9
Videnskabsteori og Metode	10
Afgrænsning	12
Hammershøjs perspektiv på ledelse af kreativ selvledelse	12
Udgangspunktet for Hammershøjs kreativitetsteori	13
Sanselige kræfter, henvisningshelhed og -struktur	14
Den kreative proces: Et samspil mellem sanselige kræfter	16
Hammershøjs perspektiv på ledelse af kreativ selvledelse	18
Diskussion af ledelse af kreativ selvledelse	20
Del 1: Kreativitet og dens proces	20
Product	22
Person	23
Træk og evner	24
Personligheden	25
Ekspertise	26
Bisociation af tænkningsmatrixer	26
Process	27
Inkubationsfasens samspil mellem sanselige kræfter	27
Indre og ydre motivation	27
Motivationsfaktorer	28
Press	30
Arbejdsmiljømæssige faktorer	31
Frihed og begrænsning	31
Gunstigt klima for kreativitet	32
Kollektiv kreativitet	33

Leg og afslappet atmosfære som dannelse af sanselige kræfter	35
Opsummering: Forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen	36
Del 2: Kreativ selvledelse – balance mellem frihed og begrænsning	39
Selvstyring	40
Eksistentiel selvledelse	41
Kreativ selvledelse som en form for strategisk selvledelse	42
Forpligtelse over for de generelle og specifikke formål = frihed til selv at bestemme målet med arbejdet	42
Frihed forudsætter forretningsforståelse – forretningsforståelse virker motiverende	43
Forretningsforståelse muliggør prioritering og refleksion	44
Begrænsninger er kontekstafhængige	45
Klima og miljøfaktorer understøtter og bliver understøttet af strategisk selvledelse	45
Samarbejde i reflekterende og diskuterende teams	47
Kreativitetsprocessens bevidste faser kan formes af frihed og prioriteringer	48
Selvledelseskompetencer understøtter det kreative arbejde	48
Opsummering: Strategisk kreativ selvledelse	49
Del 3: Ledelse af den strategisk kreative selvledende medarbejder	52
Stræben efter strategisk kreative selvledende medarbejdere	52
Stræben efter den strategiske og kreative leder	54
Lederens ansvar for formålet – medarbejderens ansvar for målet	54
Udfordring, tid og eksperimenter	55
Penge, ressourcer og handlefrihed	56
Lederens frihed, forretningskendskab og –forståelse	57
Sammensætning af diversitetsprægede teams	57
Lederen som efterfølgelsesværdig eksempel	58
Ledelse igennem forretningen via refleksion	59
Lede andre ved at lede sig selv	61
Opsummering: Ledelse af strategisk kreativ selvledelse	62
Fremme af kreativitet via ledelse af strategisk kreativ selvledelse	64
Recap af undersøgelsens formål og fremgangsmåde	64
Opsamling af ledelse af strategisk kreativ selvledelse	64
Implikationer for vidensøkonomiens virksomheder	67
Videre udvikling af teorien om ledelse af strategisk kreativ selvledelse	69

Refleksioner over specialeprocessen	69
Litteraturoversigt	71
Teori, forskning og reviews	71
Rapporter	74
Websites	74
Bilag	77
Bilag 1: Skriftlig opsummering – Forudsætningerne for kreativitet og kreativitsprocessen	77
Bilag 2: Skriftlig opsummering – Strategisk kreativ selvledelse	77
Bilag 3: Skriftlig opsummering – Ledelse af strategisk kreativ selvledelse	78

Introduktion

Når man scroller igennem sin LinkedIn startside støder man, som HR-faglig, ofte på jobannoncer, hvor virksomheder efterspørger kreative eller innovative medarbejdere, e-bøger der tilbyder en vej til kreativitet for individuelle, grupper og organisationer (Link E-bog), eller kurser og TED Talks der fortæller om, hvad man som leder kan gøre for fremme kreativitet (Link IDEO). Endvidere ses et globalt perspektiv på kreativitet komme til udtryk i de mange nationale centre for kreativitet og kreativ tænkning, der igennem det sidste årti er åbnet (Link Bureaubiz; Link ACC), hvilket ligeledes ses i det årlige event Creativity World Forum, der i år for første gang afholdes i Danmark (Link CWF). Søger man "creativity" på Google Scholar får man flere end 2 millioner resultater (Link Google Creativity), og gøres det samme ved Scopus findes mere end 48.000 dokumenter frem (Link Scopus Creativity). Søges der på "innovation", som kan forstås som en kommercialiseret form for kreativitet, er antallet endnu større: På Google Scholar findes der flere end 3,7 millioner resultater (Link Google Innovation) og på Scopus vises der mere end 316.000 dokumenter (Link Scopus Innovation). Der er således ingen tvivl om at kreativitet er yderst højaktuel og der er mange som har fokus på det.

Historisk set kan kreativitet spores tilbage til; antikkens grækere, hvor det har været anset som poeters unikke evne til at skabe artistiske indslag; kristendommens indtog, hvor Gud har været den eneste der kunne "skabe ud af intet"; samt det 18. århundrede, hvor kreativitet er blevet anset for en medfødt evne, som udsprang af følelser, sanser, intuition og fantasi, hvilket har været forbeholdt kunstneriske genier. Siden 1900-tallet og frem har kreativitet udviklet sig i og inden for mange forskellige retninger, men for de flestes vedkommende gælder det nu, at det hverken anses som værende forbeholdt poeter, Gud eller genier. I stedet anses det ofte for at være noget som kan læres af de fleste mennesker (Kristensen 2006; Kristeller 1983). Overordnet set, forstås kreativitet nu som det at skabe nye og relevante idéer, hvilket adskiller sig fra innovation, der forstås som "det at føre nye idéer ud i livet eller at anvende idéer på nye måder" og som derved skaber værdi i samfunds- eller markedsmæssig forstand (Hammershøj 2012: 21, 124; Shalley & Gilson 2004: 34-35). Kreativitet og innovation sættes nemlig ofte lig med hinanden (Crossan & Apaydin 2010: 1155; Kristensen 2006: 19), men i specialet her, adskiller kreativitet og innovation sig fra hinanden, som to forskellige processer, der dog gensidigt afhænger af og påvirker hinanden.

Kreativitet i et videnskøkonomisk perspektiv

Kreativitet er i dag det immaterielle levebrød for mange virksomheder. Det vil sige, at kreative medarbejdere, der er i stand til at fremme idéer, som både er nye og relevante for virksomhedens interesser eller forretning, er det som i høj grad bidrager til virksomhedens konkurrenceevne i den globale vidensøkonomi. Kreative idéer anses jo netop som udgangspunktet for at kunne skabe innovative produkter, der skaber værdi for en organisation i markedsmæssig eller samfundsmæssig forstand. Men grundet den accelererende teknologiske udvikling, som indebærer at ny viden og dermed nye varer og markeder hurtigere opstår, imens andre markeder bliver udkonkurreret og forgår, må virksomhederne og resten af samfundet hurtigere og mere effektivt fremme kreative idéer, der kan lede til innovative og konkurrencedygtige materielle og immaterielle produkter, for at følge med udviklingen. Dette medfører følgelig en øget efterspørgsel på kreative medarbejdere (Foray 2004; Kristensen 2006; Darsø 2012: 15-17; Zhang & Bartol 2010: 107).

Samtidig medfører den teknologiske udvikling, at teknologier, robotter og computere bliver mere avancerede og billigere, hvorfor flere ikke-rutineprægede jobs bliver automatiseret. Dette ses eksempelvis ved de førerløse biler og busser, som lige nu testes flere steder i verden, eller i hjemmeplejen, hvor robotter overtager nogle af dagligdagsopgaverne for hjemmehjælpen (Link Førerløse biler; Link Førerløse busser; Link Robotter i hjemmeplejen). Denne udfordring ses blandt andet komme til udtryk i Danmark, hvor der i det danske regeringsgrundlag fra november 2016 er påpeget:

”Danmark har et godt udgangspunkt, når det gælder om at kunne udnytte den nye teknologi og høste potentialet herved. Men globalisering og teknologisk udvikling (automation, robotter, kunstig intelligens mv.) går nu meget hurtigt og byder på både muligheder og udfordringer for Danmark og danskerne.

Robotteknologi, kunstig intelligens og digitalisering kan give os fordele, men stiller også nye krav til medarbejderne – om større fleksibilitet, nye kompetencer og livslang uddannelse” (Regeringsgrundlag 2016: 14).

Det er dog ikke blot hvilken som helst viden medarbejderne må tilegne sig, for at kunne arbejde og fungere i synergi med automatiseringen. De skal være i stand til at tilpasse sig arbejdsopgaver eller problematikker, som fordrer kreative intelligente løsninger, der anses for værende nye, relevante og værdifulde for forbrugerne og interessenterne. Hvad der er værdifuldt er nemlig kontekstafhængigt; værdier ændrer sig over tid og varierer på tværs af kulturer. Derfor er det svært at kode computere til at imødekomme det, som modtageren anser for værende værdifuldt når dette er varierende. Og derfor bliver det svært at automatisere sådanne jobs. Så for at kunne sikre sig et job, der ikke umiddelbart bliver overtaget af robotter eksempelvis, er det altså nødvendigt og attraktivt for medarbejderne at kunne løse opgaver og problematikker på kreative måder (Boden 2004: 90-95; Frey & Osborne 2013).

Dermed bliver det nødvendigt for vidensøkonomiens ledere og medarbejdere at forstå, hvordan kreativitet kan fremmes hos medarbejderne, sådan at de kan opfylde virksomhedernes innovationsbehov og samtidig sikre sig synergi mellem automatiseringen og jobmuligheder. Andre undersøgelser taler nemlig for, at automatiseringen også er med til at danne nye typer af jobmarkeder, hvorfor automatiseringen ikke bør forstås som en truende overtagelse, men som en mulighedsskaber vi skal leve med (Link The Guardian).

Med behovet for at kultivere kreative idéer opstår der følgelig også et behov for, at kunne lede, støtte og kontrollere de kreative udfoldelser, således idéerne imødekommer de problematikker og opgaver, som vidensøkonomiens virksomheder står over for. Det er nemlig lederne der kan vurdere, hvor i organisationen der særligt er brug for kreativitet (Zhang & Bartol 2010: 107; Kristensen 2006). Dette skaber dog et paradoks, eftersom mange kreativitetsforskere plæderer for, at kreativitet kræver en form for frihed for at kunne eksistere og virke (Kristensen 2006). Med dette dilemma bliver det dermed også nødvendigt at forstå, hvordan lederen kan lede sine frie medarbejdere i deres proces med at fremme kreative idéer, som skal opfylde virksomhedens konkurrencemæssige behov.

Ledelse af kreativ selvledelse som problemfelt

Ledelse af kreativ selvledelse er i den sammenhæng interessant, idet Lars Geer Hammershøj med begrebet forsøger at komme med et umiddelbart bud på en ledelsesform, der netop leder individet i sin kreative proces og samtidig gør det på en måde, hvori individet bevarer sin frihed i form af selvledelse (Hammershøj 2012; Hammershøj 2012a; Hammershøj 2010). Han afgrænser sig dog fra ikke at gå i dybden med ledelse af kreativ selvledelse:

”Det ligger uden for denne bogs rammer at udfolde en egentlig og specifik teori for ledelse af kreative processer i stil med den, der er gennemført for kreativitetspædagogikkens vedkommende” (Hammershøj 2012: 199).

Selvom han i nogle få artikler kommer ind på ledelse af kreativ selvledelse (Hammershøj 2010; Hammershøj 2012a), er det ikke noget han udfolder på samme dybdegående måde, som han eksempelvis har gjort det med sin kreativitetspædagogik (Hammershøj 2012). Endvidere har Hammershøj fortalt mig, under en samtale jeg havde med ham i efteråret 2016, hvor jeg deltog i hans fag om kreativitet og innovation ved DPU, at han i sin research ikke har fundet andre, som har skrevet om ledelse af kreativ selvledelse. Dette er ligeledes mit indtryk, eftersom jeg hverken i min undervisning fra fagene *Human Resource Development*, *Kreativitet og Innovation* eller i min research i forbindelse med specialet, har stiftet bekendtskab med studier eller teorier der minder om Hammershøjs version af ledelse af kreativ selvledelse. En forklaring på dette kan være, at Hammershøj selvfølgelig bygger teorien om ledelse af kreativ selvledelse på sin egen kreativitetsteori, som er relativ ny

inden for kreativitetsforskningen (Ibid.). Litteraturen om begrebet *ledelse af kreativ selvledelse* virker altså tilsyneladende til at være sparsom. Dette gør dog kun begrebet endnu mere interessant, eftersom udforskning af ukendte områder kan åbne op for nye perspektiver, som kan bane vejen for ny viden, der potentielt kan gavne virksomheders konkurrenceevne (March 1991).

Idet begrebet ledelse af kreativ selvledelse netop forsøger at give en forklaring på, hvordan en medarbejder både kan ledes og samtidig være fri til at fremme kreative idéer, og det i sin umiddelbare form imødekommer de vidensøkonomiske virksomheders behov for at fremme kreativitet, er det relevant at undersøge, hvordan det teoretisk set kan forstås mere præcist. Problemformuleringen er derfor følgende:

Problemformulering

Hvordan kan ledelse af kreativ selvledelse forstås i et teoretisk perspektiv og hvordan kan det gøres operationaliserbar?

Undersøgelsens formål og design

Undersøgelsesformålet bliver således at udfolde begrebet *ledelse af kreativ selvledelse* teoretisk, sådan at det kan bruges som en forståelsesramme for ledere og medarbejdere, der ønsker at fremme kreative idéer i forbindelse med deres arbejde.

Indledningsvist bliver det derfor nødvendigt at klarlægge begrebets udgangspunkt i form af en redegørelse af Hammershøjs perspektiv på ledelse af kreativ selvledelse. Derefter udfoldes undersøgelsesfeltet ud fra de tre delelementer, som begrebet består af: *Kreativitet*, *selvledelse* og sluttelig *ledelse*, der udgør hovedemnerne i den tredelte analyserende og reflekterende diskussion.

Den første del diskuterer, *hvordan kreativitet og dens proces kan forstås og hvad der kan have indvirkning herpå*. Dette gøres ud fra udvalgte kreativitetsteorier, som umiddelbart har andre tilgange til kreativitet end Hammershøj. Ved at diskutere disse ud fra vinklerne *product*, *person*, *process* og *press* skabes en mere nuanceret forståelse af kreativitet, hvilket overordnet set begrebssættes som *forudsætninger for kreativitet og kreativitetsprocessen*. Dette åbner samtidig op for nye problematikker, som efterfølgende diskuteres i forhold til kreativ selvledelse.

Fokusset på anden del bliver derfor at undersøge, *hvordan kreativ selvledelse kan forstås og hvilken betydning frihed og begrænsning har i denne sammenhæng*. Kreativ selvledelse forstås her som den selvledelsesform, der har at gøre med det kreative arbejde og dermed i sammenhæng med forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen. Ved analytisk at sammenstille kreativ selvledelse med andre former for selvledelse; *selvstyring*, *eksistentiel selvledelse* og *strategisk selvledelse*, klarificeres hvilken rolle frihed og begrænsning kan spille i forhold til at fremme kreativitet. Der argumenteres endvidere for, at kreativ selvledelse kan ses som en form for strategisk selvledelse, hvilket fører til begrebet *strategisk kreativ selvledelse*. I forlængelse af denne diskussion skabes der således et udgangspunkt for den sidste undersøgelsesdel om ledelse.

Den afsluttende del argumenterer ud fra de første to dele, *hvordan der kan ledes for at forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen kan fremmes og hvordan lederen kan støtte medarbejderen i sin strategisk kreative selvledelse*. Ved at se på de faktorer der, ifølge den første del, fremmer kreativitet, samt hvad den strategisk kreative selvledende medarbejder har behov for, ifølge anden del, for at kunne imødekomme en virksomheds formål via sin kreativitetsproces, argumenteres der for, hvad lederen bør tage højde for og hvilke ansvarsområder lederen må påtage sig.

Ved kronologisk at udfolde, hvordan de tre delelementer; kreativitet, selvledelse og ledelse, kan forstås i sammenhæng med hinanden, argumenteres der for, hvordan ledelse af kreativ selvledelse kan forstås i et teoretisk perspektiv, nemlig som *ledelse af strategisk kreativ selvledelse*. Via den udfoldede klarificering gøres den teoretiske tænkning således operationaliserbar, idet den derved kan bruges som en forståelsesramme, som der kan bedrives ledelse ud fra, når målet er at fremme kreativitet. Endvidere giver teorien implicit en beskrivelse af, hvordan medarbejderen kan forstå sin egen rolle og sit ansvar som *strategisk kreativ selvledende*.

Videnskabsteori og Metode

Den teoretiske undersøgelse tager derved form som en komparativ diskuterende analyse, der skal ses som et deduktivt forsøg på at skabe teoretisk syntese, ved at kombinere flere kreativitetsteorier og teori over forskellige selvledelsestyper, for derved at udvikle og klarlægge begrebet. Specialet kommer derved til udtryk som ét stort epistemologisk argument (Darmer & Madsen 2010: 344-345; Jordansen & Madsen 2010: 45-47) for, hvordan ledelse af kreativ selvledelse kan forstås og gøres operationaliserbar i form af ledelse af strategisk kreativ selvledelse.

Eftersom begrebet ledelse af kreativ selvledelse kommer fra Hammershøj, som arbejder ud fra en filosofisk og fænomenologisk tilgang, hvilket ses i, at han beskriver kreativitet som et fænomen, hvorpå han søger at konstruere et perspektiv, og endvidere i hans tydelige subjektive skrivestil, hvor han eksempelvis skriver ”i mit perspektiv” (Hammershøj 2012: 18-19; 194-195), vil undersøgelsen lægge sig inden for det lettere konstruktivistiske paradigme. Det vil sige at undersøgelsesmetoden vil bære præg af en subjektiv epistemologisk tilgang, hvor det handler om at fortolke og forstå et givent fænomen (Jordansen & Madsen 2010: 45-47, 55-57), nemlig *ledelse af kreativ selvledelse*. Derfor tager undersøgelsen udgangspunkt i teorier, som er baseret på empiriske studier, der kan opfattes som et udtryk for forskernes meningsdannelse om det fænomen de fokuserer på. Dette vil blive udfoldet løbende for de teoretikere der bliver benyttet mest i specialet. Ved at arbejde inden for det lettere konstruktivistiske paradigme, anerkender jeg også at jeg som reflekterende og diskuterende analytiker givet vis vil påvirke og vil blive påvirket af den undersøgte teori. Derfor vil min egen meningsdannelse implicit komme til udtryk via de teorier, emner og fokuspunkter jeg belyser i specialet og dermed specialets produkt. Valget af teorierne er dog argumenteret ud fra deres relevans i forhold til specialeemnet, endvidere ud fra i hvor høj en grad teorierne er blevet understøttet og dermed også, hvor ofte de er blevet citeret ifølge Scopus. Dette vil ligeledes fremgå løbende som teorierne bliver inddraget i undersøgelsen. Yderligere lader jeg eksempelvis James Melvin Rhodes teori (1961) om *product, person, process* og *press* være vejledende for, hvad der fokuseres på i diskussionen om, hvordan kreativitet kan forstås og hvad der kan have indvirkning herpå. Derved bliver det teorien som leder den kritiske diskussion, imens min subjektive påvirkning er forsøgt mindsket (Darmer & Madsen 2010: 347; Kofod 2010: 358-359).

Idet der som følge af argumentationen præsenteres én operationaliserbar forståelse af ledelse af strategisk kreativ selvledelse, kan denne dog anskues som værende et konkret produkt, udledt af de sandsynligheder der synes realistiske, hvorfor dette kan forstås inden for det realistiske paradigme. Den operationaliserbare forståelse er dog blot én mulig forståelse ud af mange potentielle og afhænger endvidere af, hvordan lederen og medarbejderen vælger at tolke og iværksætte teorien om ledelse af strategisk kreativ selvledelse, hvorfor måden teorien fortolkes og forstås ud fra også er præget af at være let konstruktivistisk. Det vil sige, på trods af at præsentationen af en mulig operationaliserbar teori i sit udtryk læner sig op af det realistiske paradigme, er selve undersøgelsesdesignet tro mod det konstruktivistiske paradigme.

Afgrænsning

Som beskrevet er der stor fokus på kreativitet, eftersom det er interessant i både virksomhedsmæssige, kunstneriske, forskningsmæssige og sportslige sammenhænge. Derfor forskes der i dag i kreativitet fra mange forskellige videnskabelige retninger og paradigmer. Eksempelvis findes der neurologiske tilgange, inden for det positivistiske og realistiske prægede paradigme, som undersøger, hvad der sker i hjernen når kreative idéer skabes (Jordansen & Madsen 2010: 49-55; Carson 2014). Blandt andet forskes der for at finde ud af om eller i hvilken grad, der er en sammenhæng mellem det at være kreativ og så at have en psykisk lidelse. Nogle studier viser, at mindre psykiske lidelser øger sandsynligheden for at være kreativ i forhold til, ikke at have nogen psykiske lidelser eller at have store psykiske lidelser (Carson 2014). Hvis dette havde været udgangspunktet for specialet, ville andre problemstillinger have været interessante at fordybe sig i. Eksempelvis diskussioner om hvilke ansvarsområder man som leder har, hvis man påvirker medarbejdere til at være mere kreativ – hvordan vil det så måske kunne influere den psykiske tilstand hos medarbejderen, hvis der er en sammenhæng mellem kreativitet og psykiske lidelser? Er man som kreativitetsudøvende i så fald i større risiko for at få en større psykisk lidelse? Og vil det så overhovedet være etisk korrekt for en leder at tilskynde kreativitet? Hvordan vil man kunne fremme kreativitet uden at fremme psykiske lidelser? En undersøgelse inden for sådan et område, vil følgelig komme med andre resultater til, hvordan man som leder kan fremme medarbejderes kreativitet. Specialet afgrænser sig dog til at arbejde inden for det humanistiskprægede felt og, som før beskrevet, det lettere konstruktivistiske paradigme, som følgelig vil påvirke fokuset og dermed resultatet af undersøgelsen.

Med denne tilgang, vil følgende afdække Hammershøjs perspektiv på ledelse af kreativ selvledelse, hvorefter begrebet vil blive diskuteret.

Hammershøjs perspektiv på ledelse af kreativ selvledelse

Hammershøjs idé om ledelse af kreativ selvledelse udspringer af hans egen kreativitetsteori, hvor den kreative proces forstås som et samspil mellem sanselige kræfter: *Overskridelseskraften*, *afgørelseskraften* og *indbild-*

ningskraften, der sammen virker på og mellem henvisningshelheder og –strukturer, som bryder med eksisterende tænkning, sammensætter viden på nye måder og derved skaber nye og relevante idéer (Hammershøj 2012).

For at forstå Hammershøjs perspektiv på ledelse af kreativ selvledelse, er det følgelig essentiel at forstå hans kreativitetsteori. Derfor vil udgangspunktet for hans teori indledningsvist blive skitseret, hvorefter de tre sanselige kræfter, henvisningshelhed og henvisningsstruktur vil blive begrebsat. Idet begreberne defineres ud for hinanden, er det dog en udfordring at forklare ét begreb af gangen, uden at tage de andre begreber i brug, hvorfor læseren må væbne sig med tålmodighed. Dernæst gengives Hammershøjs forståelse af kreativitetsprocessen, som danner grundlag for hans idé om ledelse af kreativ selvledelse, der herefter præsenteres.

Udgangspunktet for Hammershøjs kreativitetsteori

Grundlæggende har Hammershøj forsøgt at inddrage mange forskellige perspektiver, som der forekommer på kreativitet i sin kreativitetsteori. Med sit humanistiske, sociologiske og filosofiske perspektiv, diskuterer og finder han blandt andet inspiration fra tidligere kreativitetsteoretikere, hvis teorier han på den ene eller anden måde forholder sig til; enten ved at tage teorien til sig, ved at kritisere teorien, eller ved at besvare den kritik som nogle teoretikere fremlægger, med sit bud på en kreativitetsteori. Dette omfatter blandt andet teoretikere som Henri Poincaré (1908) og Graham Wallas (1926) der beskriver de fire kreativitetsfaser; *præparation*, *inkubation*, *illumination* og *verifikation*, Arthur Koestler (1964) der ser kreativitet som *bisociation mellem matrixer*, Mihaly Csikszentmihalyi (1996) som beskriver *flow* i den kreative proces, Howard Gardner (1994) der via de *syv intelligenser* beskriver den kreative person og Joy Paul Guilford (1950) der med sin psykometriske tilgang blandt andet kritiserer det guddommelige og mystiske perspektiv, for i stedet at have fokus på den kreative persons *evner*. I Hammershøjs perspektiv har disse og flere kreativitetsteoretikere det til fælles, at de ikke besvarer hvad der faktisk sker i den kreative *proces*, som oftest blot bliver beskrevet som en ubevidst eller mystisk fase. Han konkluderer derfor, at det må være svært at forklare, hvad den kreative proces egentlig indebærer og at grunden hertil er at kreativitetsprocessen må være konstitueret og fremmet af sanselige kræfter, hvilket forklarer dets mystiske udtryk (Hammershøj 2012: 31-52).

Via blandt andet Henri Poincarés idé om det subliminale selv, Immanuel Kants filosofi om æstetisk dømmekraft, Friedrich Nietzsches metafysikkritik, Lars-Henrik Schmidts socialanalytik og Martin Heideggers ontologiske og ontiske filosofi (Ibid.: 53-106), argumenterer Hammershøj for, hvordan de sanselige kræfter kan forstås

og gør sig aktuelle i den kreative proces, som er hans fokuspunkt. Argumentationen fører ham til at beskrive de tre sanselige kræfters hovedroller i den kreative proces på overordnede måde:

”Umiddelbart kan disse kræfter siges at spille sammen på den måde, at overskridelseskraften bevirker *bruddet* med den eksisterende tænkning, indbildningskraften forbinder i en ny *syntese*, og afgørelseskraften sikrer *relevansen* af bruddet og syntesen” (Ibid.: 72).

Med sin inspiration fra socialanalytikkens sanselighedsfilosofi og selvdannelsesperspektiv anskuer han således den kreative proces som en dannelsesproblematik. Den kreative proces er dog ikke det samme som et menneskes dannelsesproces, idet den kreative proces bliver påvirket af indbildningskraften, hvor dannelsesprocessen i stedet er påvirket af udlevelseskraften. Ligeledes adskiller de to processer sig ved at dannelsesprocessen er et altid igangværende projekt indeholdende mange processer, hvor mennesket dannes imod noget bedre via ændringer i forholdelsesmåden. Modsat har den kreative proces en slutning, som ender med en ny og relevant idé. Fælles for dem er dog at begge processer er ”drevet og konstitueret af overskridelseskraft og afgørelseskraft” samt at de sanselige kræfter berører personligheden i deres samspil (Ibid.: 59, 61, 71-72, 107).

At der er tale om *kræfter* er noget Hammershøj antager ud fra sin forståelse af overskridelseskraften som noget, der virker ved at bryde med eksisterende måder at tænke eller forholde sig på. I denne overskridende proces handler det nemlig ikke blot om en lille ændring af vanetænkning, men om at bryde med hele matrixer af tænkninger, som kræver stor anstrengelse, idet der i ændring af vaner er modstand, hvorfor han argumenter for at der må være tale om store kræfter (Ibid.: 61-62). Sanseligheden i sanselige kræfter adskiller Hammershøj fra sanselig registrering, idet han forstår *sanselige kræfter* som noget der bevirker en *forandring*, der i den kreative proces eksempelvis fører til en forandring af henvisningshelheden og dermed skabelsen af en ny idé, hvorimod sansning, følelse, stemning og fornemmelser angår vores *registrering* af forskelle (Ibid.: 76-79). De sanselige registreringer har dog alligevel noget at gøre med de sanselige kræfter, idet kræfterne udfolder sig af disse. Dette vil tydeliggøres i næste afsnit, hvor definitionen af henvisningshelhed og -struktur, samt overskridelseskraften, indbildningskraften og afgørelseskraften vil blive uddybet, hvorefter deres fælles samspil beskrives.

Sanselige kræfter, henvisningshelhed og -struktur

For at forstå de sanselige kræfters virkning og dermed den kreative proces, er det nødvendigt at forstå hvad Hammershøj mener med *henvisningshelhed* og *henvisningsstruktur*, som er begreber han henter fra blandt andet Heidegger. Det virker nemlig til at Hammershøj ser en tæt forbindelse herimellem, idet han benytter de to begreber på samme måde i ens beskrivelser af indbildningskraften:

”Imidlertid kan indbildningskraften også fungere *mellem* forskellige henvisningshelheder. Det er præcis, hvad der sker i den kreative proces, når indbildningskraften skaber en syntese af eller kombination mellem henvisningshelheder eller matrixer af tænkning, der hidtil har eksisteret adskilt” (Ibid.: 80).

”Det er således præcis ved at kombinere den sanselige mangfoldighed i henhold til de eksisterende henvisningsstrukturer, at indbildningskraften virker i almindelig tænkning, og ved at kombinere to henvisningsstrukturer, der hidtil eksisterede adskilt, at den virker i kreativ tænkning” (Ibid.: 82).

Derfor forstås Hammershøjs brug af henholdsvis henvisningshelhed og henvisningsstruktur begge som beskrivelser af en ”matrix af tænkning”, hvor forståelsen af en tænkning er underlagt en bestemt struktur, hvor delene i tænkningen henviser sig til hinanden og derved skaber en henvisningshelhed og hvor helhedens forståelse skabes af disse dele og delene samtidig forstås ud fra helheden (Heidegger 1926: 89-112).

Citaterne leder endvidere frem til hvordan *indbildningskraften* forstås. Denne kraft er forankret i de fysiologiske sanser (føle-, berørings-, smags-, syns-, lugte- og høresans), hvorved de umiddelbare omgivelser registreres. Ved at skabe en distance til disse sanselige mangfoldigheder, altså til hvordan man normalt registrerer helheder, strukturer og omgivelser, kreeres der mulighed for at orientere sig om disse på anderledes måder. Omorienteringen betyder således at henvisningshelhedernes struktur kan ’forstås’ i et nyt perspektiv, og denne ændring baner vejen for at skabe en ny syntese mellem de ’nyfortolkede’ matrixer af tænkninger (henvisningshelheder). Denne syntese kunne før ikke forbindes, da det ’gamle perspektiv’ af henvisningshelhederne ikke muliggjorde en relevant forbindelse. Men idet udgangspunktet for henvisningshelhederne, via den strukturelle omorientering, er blevet en anden, kan nye sammenhænge mellem henvisningshelhederne forestilles, hvorved syntesen bliver muliggjort og en ny henvisningshelhed kan skabes (Hammershøj 2012: 53-106).

Afgørelseskraften er en indre sanselig afgørelsesinstans, som baserer sig på og er vejledt af livsfølelserne (lyst og ulyst), eller mere specifikt; *interessefølelsen*, hvor den orienterende afgørelseskraft ’vurderer’ om idéer, udtryk eller praksisser er interessante eller frugtesløse, relevante eller irrelevante, for derved at afgøre hvad man fordyber sig i. Grundlæggende er afgørelseskraften karakteriseret ved at en ’genstand’ er uberørt, hvilket forstås som at man endnu ikke har erfaret en uenighed om sin smag eller følelse af denne. Dette leder afgørelseskraften i sin sanselige fornemmelse for hvad der er interessant eller ej, som endvidere orienterer den kreative proces i, hvilke henvisningsstrukturer der skal brydes og derved sikre relevansen af den nye syntese (Ibid.: 64, 69, 94, 109).

Overskridelseskraften bevirker, som tidligere beskrevet, et brud med en eksisterende tænkning. Bruddet tager sit afsæt i en form for uenighed i henvisningsstrukturen, det vil sige en situation hvor man erfarer noget negativt og hvor der brydes med gemenheden – altså der brydes med dét man hidtil ikke har erfaret en uenighed omkring. Dette bevirker en rystelse af henvisningsstrukturen, som medfører svingninger mellem henholdsvis foruroligende og begejstrende stemninger, også kaldet koncentrerede *ekstasestemninger*. Stemningssvingningerne ender i et grundlæggende stemningsskift, og ender det med en begejstrende stemning, er det et udtryk for den nye fremviste og relevante henvisningshelhed (Ibid.: 101, 103, 114).

Som man måske kan fornemme fra ovenstående, så 'overlapper' de tre sanselige kræfter hinanden og afhænger derved også af det fælles samspil, for at den kreative proces kan lade sig gøre. Det er således i vekselvirkningen mellem sanser, følelser og stemninger at indbildningskraften, afgørelseskraften og overskridelseskraften virker. Dette bliver uddybet i det følgende, hvor Hammershøjs bud på hele den kreative proces præsenteres.

Den kreative proces: Et samspil mellem sanselige kræfter

Ifølge Hammershøj indledes den kreative proces af en form for ny, overraskende eller påfaldende problematik, der vækker en irritation eller inspiration (interessefølelsen), som påvirker den kreative persons motivation til at arbejde med problematikken. Herved indledes *præparationsfasen*, som er mere end blot en arbejdsproces med et problem. Det er en proces, hvor den kreative person har stor ekspertise inden for feltet og føler en stærk interesse, hvilket medfører en vedholdenhed i at ville løse problematikken. Konkret kommer dette til udtryk som 'barnlige træk' i form af en insisterende undren over eksempelvis, hvorfor noget er som det er eller hvordan noget kunne være anderledes. Der bores altså dybt ned i problematikken, hvorved den kreative person overskrider sig selv. Denne form for overskridelse er dog ikke en overskridelse af den eksisterende tænkning, men ses i stedet som en overskridelse af den kreative persons måde at forholde sig til problematikken, altså en overskridelse af forholdelsesstilen (Ibid.: 111-112). Efter en periode må den kreative person dog slippe koncentrationen og skifte sit fokus hen til noget andet eftersom der ikke sker en forløsning på problemet inden for den eksisterende tænkning. Den bevidste arbejdsproces med problematikken ophører således. Herefter overgår den kreative person fra *præparationsfasen* til *inkubationsfasen*, hvor interessefølelsen nu er gleddet i baggrunden og er blevet objektiv, hvilket er et afgørende punkt i Hammershøjs optik:

”Dette fravær af bevidst arbejde og sproglig tænkning, og dermed af entydige henvisninger i fastlagte henvisningsstrukturer, giver netop de sanselige kræfter *ideelle betingelser til at virke*. Det er først i denne inkubationsfase, at de sanselige kræfter ikke længere er underlagt de eksisterende henvisningsstrukturer, men virker direkte på og mellem disse med henblik på at forandre dem” (Ibid.: 113).

De sanselige kræfters virkning iværksættes således af den uforløste problematik, som gør at den kreative person gribes af en foruroligende ekstasesstemning, hvorved overskridelseskraften spiller ind i form af en rystelse af henvisningsstrukturen, som derved brydes. Kvalificeringen af dette brud sker ved en stemningsmæssig og orienterende afgørelsesproces, der fører opmærksomheden hen til helheder, der har et betydningspotentiale i forhold til problematikken. Efter en tidsperiode, som kan være et øjeblik kort eller flere år lang, standser afgørelseskraften rystelsen via et stemningsmæssigt ’skælv’, som fortøner eller fremhæver interessante dele af henvisningshelheden. Det interessante er her henledt af den objektløse interessefølelse, som er orienteret af begejstringsstemningen (Ibid.: 115). Derved sker der en forandring af perspektivet på problematikken, som fører til en omorientering af henvisningsstrukturen. Denne omorientering danner via indbildningskraftens syntesedistancering en ny henvisningshelhed og dermed den nye idé, hvorved stemningen går fra foruroligende til begejstrende. Der er således sket en bisociation mellem to eller flere forskellige tænkningsmatrixer, hvor den nye syntese rækker ’udover’ den før eksisterende tænkning. Betingelsen for at denne bisociation kan ske, er at alle tre sanselige kræfter frit kan virke – uden at være underlagt eksisterende henvisningsstrukturer. Derfor påpeger Hammershøj også at det typisk er i semibevidste situationer, at man får sine gode idéer (Ibid.: 120).

Den kreative er i sin idékultivering nu gået ind i *illuminationsfasens* første del, hvor idéen er blevet krystalliseret og bevidstgjort for den kreative. Interessefølelsen relateres nu igen til et objekt, nemlig den nye idé, og virker derved som en motiverende følelse der fører til handling. Derved glider den kreative ind i den anden og arbejdsomme fase, som er karakteriseret ved en *flow*tilstand, hvor der ingen modstand er i at få idéen udfoldet eller fastholdt i dets betydningsdannelse. En tilstand hvor man via en intens interessefølelse er opslugt i sit arbejde med idéen.

I den kreative proces afsluttende fase skal idéen *verificeres*, hvilket indebærer at den nye idé skal sættes op over for eksisterende tænkning: Hvilke potentialer har idéen? Hvilke mulige konsekvenser har idéen for eksisterende tænkning og praksis? Interessefølelsen medfølger en koncentreret arbejdsproces og overskridelseskraften fungerer igen som en forholdende og overskridende *stil*, hvor det handler om at få idéen til at *virke*, så den kan skabe værdi for nogen eller noget (Ibid.: 53-124; Hammershøj 2010: 523).

Som en note er det vigtigt at pointere, at den kreative proces ikke nødvendigvis forløber kronologisk, som det er beskrevet ovenstående. Man kan eksempelvis tænke sig til situationer, hvor den kreative vender tilbage til

præparations- og inkubationsfasen flere gange før idéen kan blive 'bevidstgjort' i illuminationsfasen, hvorved processen vil fremstå som en iterativproces. Endvidere må det tydeliggøres, at den kreative proces ikke kun er forbeholdt det enkelte individ, idet man som gruppe kan have en fælles smagsdannelse, en fælles interessefølelse, en delt stemning og hjælpe hinanden i den kreative proces (Hammershøj 2012: 108-109).

I en vidensøkonomisk sammenhæng handler det efter verifikationsfasen om at bruge idéen innovativt, således at den mere specifikt kan skabe nytte og værdi for en organisation eller virksomhed i markedsmæssig eller samfundsmæssig forstand. Heri ligger udfordringen, at den kreative proces ikke er noget man kan fremtvinge, diktere eller bestemme hvornår skal ske, da de sanselige kræfter ligger uden for medarbejderens kontrol. Den kreative proces kræver i stedet frihed og tid for at virke (ibid.: 124, 198). Som leder må man derfor stræbe efter at skabe rum og frihed til at de sanselige kræfter kan komme i spil i en arbejdsmæssig og ofte tidspresset kontekst (Hammershøj 2012a: 17). Og den der netop er bedst til at lade de sanselige kræfter komme i spil er individet selv, hvorfor Hammershøj argumenterer for at den kreative proces må være en selvledende proces, hvor den selvledende har ansvar for skabelsesprocesser. Lederen må således supportere medarbejderen i sin selvledelse ved at vise, hvad der skal ledes hen imod (Hammershøj 2012: 198-200; Hammershøj 2010: 527). Dette er netop essensen i *ledelse af kreativ selvledelse*, hvilket udfoldes i følgende afsnit.

Hammershøjs perspektiv på ledelse af kreativ selvledelse

Ledelse af kreativ selvledelse handler altså om at medarbejderen må være fri og dermed selvledende for at kunne fremme kreative processer, imens lederen skal vise medarbejderen, hvor arbejdet skal føre hen. Dette beskrives som organisationens overordnede *formål*, der kan inddeles i to: Det specifikke formål, der handler om organisationens vision, og det generelle formål, der handler om at organisationen skal tjene penge eller skabe anden form for værdi. Inden for rammerne af organisationens formål, må medarbejderen så være fri til at afgøre, hvilket *mål* der skal være for skabelsesprocessen og hvordan dette mål opfyldes, dog på en sådan måde at målet tjener det overordnede formål samt imødekommer organisationens værdier. Målet handler nemlig om at skabe en ny idé, løsning eller et nyt produkt, og kan derfor ikke bestemmes på forhånd af kreativitetsprocessen, men er netop det der udvikles heraf, hvorfor frihed til de sanselige kræfters samspil er afgørende (Hammershøj 2012a: 16).

Medarbejderen skal altså have friheden til at lede sig selv i sin kreative proces og i bestemmelsen af dets mål, hvorfor lederen må afholde sig fra at definere disse. Ledelse handler derfor om at afgøre hvad formålet skal

være for organisationen, så der skabes retning for den selvledendes sanselige kræfter: Lederen må, via overskridelseskraften, se udover organisationens nuværende situation og, via indbildningskraften, forme sig en samlet idé om organisationens fremtidige retning, for deraf, via afgørelseskraften, beslutte dets formål og vision. Ledelse afhænger altså også af de sanselige kræfter, hvorfor Hammershøj ser ledelse som en dannelsesproblematik, hvor målet er at danne en lederpersonlighed, som bliver i stand til at sætte kræfterne i spil på en virksom måde (Hammershøj 2010: 526-529; Hammershøj 2012: 197).

Dette leder til det næste væsentlige punkt for hvordan der bør ledes. Lederen bør først og fremmest være god til at lytte og forstå virksomhedens og medarbejdernes udfordringer og problematikker, for på denne måde at støtte dem i deres arbejde med problematikken. Herefter handler det for lederen om at åbne op for medarbejdernes sanselige kræfter, således at disse kan komme i spil:

Til start må der 'tændes' for interessefølelsen, således medarbejderen via denne, kan indlede den kreative proces. Ved at lederen opmuntrer til kollektive refleksioner "over og diskussioner af, hvilke problemer der forekommer interessante, relevante eller nødvendige at finde en løsning på" (Ibid.: 199), kan interessefølelsen fremmes og dermed præge retningen for kreativitetsprocessen.

Overskridelseskraften, som en forholdende stil, der eksempelvis gør sig gældende i præparationsfasen, kan fremmes ved at skabe et *rum* og en *kultur*, hvor det er acceptabelt at være optaget af noget der umiddelbart ikke synes meningsfuld og som endvidere opmuntrer til at følge interessante problematikker. Overskridelseskraften, som den sanselige kraft der bryder med eksisterende tænkning, og indbildningskraften, som forbinder før adskilte tænkningmatrixer til nye synteser, kan lederen fremme ved at tilskynde til en arbejdsstemning, hvor der er *tid* og *plads* til leg og eksperimenter samt accept af fejl; hvor der netop er risikovillighed blandt medarbejderne og ledelsen.

Slutteligt kan afgørelseskraften fremmes ved at lederen opmuntrer til medarbejderens egen refleksion "over og formulering af, hvordan vedkommendes kreative arbejde er relevant i forhold til organisationens eller virksomhedens formål" (Ibid.: 199), eftersom afgørelseskraften er karakteriseret ved at selekttere mellem hvilke nye idéer der er relevante eller irrelevante. En anden måde at fremme denne kraft er ved at lederen bruger sig selv som eksemplarisk og efterfølgelsesværdig eksempel, for at skabe interesse og begejstring for det generelle og det specifikke formål blandt medarbejderne, og endvidere via sin forholdelsesmåde være med til at give dem en fornemmelse for, hvad der er god smag og god stil (Ibid.: 196-199; Hammershøj 2010: 526-528).

Opsummerende handler essensen i ledelse af kreativ selvledelse således om at:

"give skabelsesprocessen retning og sikre, at de nye idéer og produkter er i tråd med virksomhedens visioner og formål" (Hammershøj 2012a: 16).

En mere uddybende beskrivelse fra Hammershøj om ledelse af kreativ selvledelse eller ledelse af medarbejderes kreative processer i det hele taget findes, som tidligere beskrevet, tilsyneladende ikke, hvorfor feltet indbyder til videre udforskning og diskussion.

Diskussion af ledelse af kreativ selvledelse

For teoretisk at kunne undersøge, hvordan ledelse af kreativ selvledelse kan forstås og gøres operationaliserbar, er det væsentligt at præcisere, hvordan kreativitet og dens proces kan forstås. Dette gøres ved at diskutere forståelsen af kreativitet ud fra forskellige perspektiver, hvorved specialet kommer et skridt nærmere på en mere nuanceret forståelse af kreativitet, dens proces og derved hvad der kan have indvirkning herpå. Dette bevirker en diskussion om forståelsen og betydningen af selvledelse, frihed og begrænsning i relation til kreativitet. Ved at tydeliggøre sammenhængen mellem kreativitet og selvledelse, dannes der et udgangspunkt for den endelige argumentation omkring, hvordan lederen kan fremme forudsætningerne for kreativitet og kreativtprocessen, endvidere støtte medarbejderen i sin strategisk kreative selvledelse. Dette giver derved et blik på, hvordan ledelse af kreativ selvledelse kan forstås og gøres operationaliserbar.

Del 1: Kreativitet og dens proces

Hammershøjs blik på kreativitet vil i det følgende blandt andet blive diskuteret op imod to kreativitetsforskere; Teresa M. Amabile og Göran Ekvall, eftersom deres forskning er bredt anerkendt. Selvom teksterne der er benyttet af Amabile er fra omkring år 2000 og hendes teori er yngre, så er hendes forståelse af kreativitet og dermed motivation stadig yderst aktuel, hvilket ses i at den til stadighed bliver brugt. Eksempelvis undersøger Zhang & Bartol i en teknologisk IT virksomhed, blandt andet deres fremargumenterede hypotese om, at indre motivation er positivt relateret til medarbejderes kreativitet, hvilket deres undersøgelse overordnet set bekræfter (Zhang & Bartol 2010). Selvom Amabiles forskning selvfølgelig også bliver konstruktivt kritiseret (Eisenberger & Rhoades 2001), er hendes teori dog så vægtet inden for kreativitetsforskningen i dag, at det er oplagt at inkludere hendes perspektiv. Dette ses blandt andet i at hendes tekster er blevet citeret mere end 10.200 gange, og i 2017 alene er hun blevet citeret mindst 440 gange (Link Scopus Amabile). Dertil bliver både Amabile og Ekvall et al. understøttet og refereret til i eksempelvis Mumford et al. (2002) samt Shalley & Gilson (2004), der begge er vel citerede tekster, som omhandler ledelse af kreativitet (Link Scopus Mumford et al.; Link Scopus Shalley & Gilson). Ekvalls teori om Situational Outlook Questionnaire bliver desuden i praksis markeret som et forandrings- og innovationsværktøj, som kan vurdere status på virksomheders klima i forhold

til kreativitet og dermed finde ud af, hvor forbedringstiltag bør indsættes (Link SOQ). Ekvalls nutidige relevans bakkes ligeledes op af at hans tekster også er blevet citeret ofte og stadig bliver det her i 2017 (Link Scopus Ekvall).

Som tidligere beskrevet har Hammershøj en fænomenologisk og filosofisk tilgang til sin teori. Det vil sige at han selv anerkender, at teorien om ledelse af kreativ selvledelse er beskrevet sådan som han perciperer fænomenet (Jordansen & Madsen 2010: 56; Hammershøj 2012: 18-19). Derfor er det relevant også at inddrage teoretikere, som begrunder deres perspektiver i praksisbaseret forskning, og ikke blot den filosofiske, for på den måde at få et mere praksisorienteret billede af ledelse af kreativ selvledelse. Dette er netop tilfældet med både Amabile og Ekvall et al., der ligeledes kan opfattes som arbejdende inden for det lettere konstruktivistiske paradigme: Amabile og hendes kollegaer vurderer eksempelvis kreativitetsniveauet subjektivt ud fra deres benyttede definition af kreativitet, hvilket må influere resultatet af hendes forskning, hvorfor hun selv er med til at konstruere det perciperede, imens hun samtidig danner sin mening ud fra dette (Amabile 1997: 47). Imens er Ekvall et al.s målinger påvirket af, hvordan medarbejdere eksempelvis vurderer arbejdsklimaet subjektivt epistemologisk, hvorfor medarbejdernes blik på klimaet er med til at konstruere det udtryk, som Ekvall danner mening ud fra (Ekvall et al. 2001: 171).

Den følgende teoribaserede diskussion af hvordan kreativitet og dens proces kan forstås og hvad der kan have indvirkning herpå, bliver faciliteret ud fra James Melvin Rhodes forståelse af, hvad der skaber kreativitet. Han kan ligeledes forstås inden for det lettere konstruktivistiske paradigme, idet han igennem en årerække har indsamlet 40 forskellige definitioner af kreativitet, hvorfra han har analyseret sig frem til fire gennemgående elementer – de fire P'er, som han opfatter og argumenterer for i fællesskab fremmer kreativitet: *Person* relaterer sig til det at være et menneske, *processen* udtrykker det mentale arbejde der er i at skabe nye idéer, *press* er miljøets indflydelse på personen og dennes mentale processer og *produkt* forstås som resultatet af det kreative arbejde, nemlig den nye idé (Rhodes 1961: 305-307). Rhodes har med sit perspektiv på kreativitet været et forbillede for mange efterfølgende teoretikere og han dækker i sit eget og andre teoretikeres perspektiv, de forskellige hovedelementer der til sammen udgør ingredienserne til den kreative idé og bidrager derved med en bred palet af elementer der bør overvejes og diskuteres i forhold til ledelse af kreativ selvledelse (Link Rhodes). Dette ses eksempelvis komme implicit til udtryk hos Shalley & Gilson, der berører alle emnerne (2004). Rhodes påstår dog at:

“Objective investigation into the nature of the creative process can proceed in only one direction, i.e., from product to person and thence to process and to press” (Rhodes 1961: 309).

Selvom Rhodes med dette givetvis hentyder til en undersøgelse af, hvordan en bestemt kreativ idé er opstået, giver det alligevel mening at følge samme tilgang når kreativitet undersøges generelt set, eftersom man må vide hvad der forstås ved et kreativt produkt, før man kan forstå dets grundlæggende udgangspunkt. Realiteten må dog være, at man ofte har svært ved at påpege alle forhold der præcis har gjort at man er kommet frem til et kreativt produkt, selvom man arbejder sig 'baglæns'. For mange og ofte usynlige faktorer kan spille ind, eksempelvis i miljøet, hvor man ikke altid er eller kan være bevidst om, hvad der omgiver og påvirker én i løbet af hele den kreative proces (Hargadon & Bechky 2006: 488-489). Derfor kan man overveje, om man med sikkerhed kan bestemme alle de faktorer der endeligt har gjort sig gældende i en bestemt kreativ proces, endvidere i kreative processer generelt set?

På trods af denne refleksion, så tager den følgende diskussion af kreativitet sit overordnede strukturelle afsæt i *product*, herefter *person*, *process* og *press*. Om ikke andet, så giver det en mere nuanceret forståelse af kreativitet i forhold til blot at gøre brug af Hammershøjs perspektiv. Via diskussionen argumenteres der for, at kreativitetsprocessen skal ses, som en del af en større sammenhæng, og som dermed afhænger af flere faktorer, end blot de sanselige kræfters samspil.

Product

"The word *idea* refers to a thought which has been communicated to other people in the form of words, paint, clay, metal, stone, fabric, or other material. When we speak of an original idea, we imply a degree of newness in the concept. When an idea becomes embodied into tangible form it is called a *product*" (Rhodes 1961: 309).

Det kreative produkt behøver ifølge Hammershøj ikke at være et fysisk produkt. Via Koestler (1964) argumenterer han for at det eksempelvis også kan være essensen i en joke, hvor der i et øjeblik sker en bisociation mellem matrixer af tænkning (Hammershøj 2012: 46, 61). Overordnet skriver han at "kreativitet er en proces, der fører frem mod et produkt i form af en ny og relevant idé, et udtryk eller en praksis" (Ibid.: 107). I dette perspektiv forstås Rhodes 'tangible form' derfor ikke som at det kreative produkt nødvendigvis skal være fysisk håndgribeligt, men i stedet være håndgribeligt på en måde, hvorpå det kan forstås og fattes, tankemæssigt eller fysisk. Dette perspektiv ligner meget Amabiles erfaring med begrebet, som hun har erhvervet sig igennem flere års forskning:

"At its heart, creativity is simply the production of novel, appropriate ideas in any realm of human activity, from science, to the arts, to education, to business, to everyday life. The idea must be novel – different from what's been done before – but they can't be simply bizarre; they must be appropriate to the problem or opportunity

presented. Creativity is the first step in innovation, which is the successful implementation of those novel, appropriate ideas. And innovation is absolutely vital for long-term corporate success" (Amabile 1997: 40).

Ligesom Hammershøj ser Amabile altså det kreative produkt som en ny og relevant idé og som forudsætningen for innovation, men måden at fremme kreativitet beskriver hun umiddelbart anderledes. Hun argumenterer for at der er tre komponenter som skal være til stede for at fremme kreativitet hos individet eller et lille team: *Expertise, Creative Thinking Skills og Motivation*. Disse tre komponenter vil blive udfoldet løbende i dette kapitels forskellige afsnit.

Göran Ekvall & Scott G. Isaksen referer også til kreativitet som noget der både er nyt og brugbart, relevant og værdifuldt. Ligeledes betragtes det som adskilt fra innovation, dog som en betingelse eller et forstadium herfor (Ekvall & Isaksen 2010: 73). Ydermere ser Ekvall to niveauer af kreativitet:

"One is radical and revolutionary, the other adaptive and confirmatory" (Ekvall 1997: 136).

Ifølge Ekvall et al. har en organisations klima og forandringsparathed stor indflydelse på om kreativitet kan komme i spil eksempelvis i en medarbejders arbejdsproces og i så fald hvilket kreativitetsniveau der bliver benyttet. En organisations *klima* skal her forstås som de fremtrædende mønstre af opførsel, attitude og følelser der samlet set karakteriseres og som adskiller sig fra de dybere lag af værdier, traditioner, ritualer og historie der beskriver en organisations *kultur*. Overordnet set kræver den radikale og revolutionerende form for kreativitet et mere imødekommende klima end den tilpassende form (Ibid.; Ekvall et al. 2001; Ekvall & Isaksen 2010). Og det er netop den radikale form for kreativitet, som ligner både Hammershøjs og Amabiles forståelse af kreativitet, da det karakteriserer noget gennemgribende nyt. Ekvall et al.s teori om det kreative klima vil ligeledes blive uddybet løbende i denne diskussion.

Forståelsen der således gør sig gældende for et kreativt produkt i dette speciale, kan sammenfattes som *en gennemgribende og revolutionerende ny idé, der tankemæssigt eller fysisk kan begribes og forstås, som er relevant og interessant i den aktuelle henseende og som kan gøre sig gældende i alle typer af menneskelige aktiviteter eller situationer*.

Person

"The term *person*, as used here, covers information about personality, intellect, temperament, physique, traits, habits, attitudes, self-concept, value systems, defense mechanisms, and behavior" (Rhodes 1961: 307).

Træk og evner

Hammershøj argumenterer for at det ikke giver mening at se på, hvad der karakteriserer den kreative person, hvis man ikke først forstår den kreative proces. Derfor kritiserer han eksempelvis Guilfords fokus på den kreative persons træk, der blandt andet udgøres af talent, interesser, attitude, temperament og forskellige følelser - emner der ifølge Rhodes også netop er tilknyttet personen og dermed skabelsen af kreative idéer. Man kan selvfølgelig ikke udelukke at Rhodes har fundet inspiration fra Guilford til sin teori, men pointen er at han har sammendraget flere forskellige forståelser af kreativitet, hvorfor Hammershøj netop plæderer for, at det er nødvendigt med et fokus på og en forståelse af kreativitetsprocessen, da meget fokus hidtil har været på personen. Derfor er Hammershøj fokuseret på den kreative proces frem for den kreative person. Endvidere kritiserer Hammershøj Guilfords identificering af ni evner; *sensitivity, fluency-factor, novel ideas, flexibility, synthesizing ability, analyzing ability, reorganization or redefinition factor, complexity* samt *evaluation*, der forstås som værende karakteristiske for kreative personer (Guilford 1950). Hammershøj argumenterer blandt andet for at de ni evner ikke er forbeholdt kreative personer, da det eksempelvis er evner der generelt set stræbes efter ifølge Blooms taksonomier og er noget alle kan lære (Hammershøj 2012: 41-44). Hertil kan et modargument til Hammershøj være, jævnfør specialets introduktion, at man i det videnskøkonomiske samfund netop bestræber sig på at fremme kreative mennesker, hvorfor der selvfølgelig bør bestræbes på at opnå evner der er karakteristiske for kreative personer og at de netop derfor er at finde på Blooms taksonomier. Blooms taksonomi bliver nemlig først udgivet i 1956, imens Guilfords *Creativity* er fra 1950 – måske har Bloom hentet inspiration herfra? Jeg finder dog hverken i Blooms (1956) håndbog 1 eller 2 referencer til Guilford, heller ikke i selve referencelisten, hvorfor Hammershøjs konklusion alligevel er relevant at forholde sig til:

”... i de konkrete processer og livshistorier forekommer kreativitet hverken at være en stabil eller normalfordelt evne eller kombination af evner, da det dels er karakteristisk, at den kreative ikke kan bestemme, hvornår vedkommende vil være kreativ, dels at kreative mennesker typisk er kreative inden for et bestemt felt (fx teoretisk fysik) og ikke nødvendigvis inden for andre felter. Begge dele sætter spørgsmålstegn ved, om kreativitet overhovedet har noget specifikt med evner at gøre” (Hammershøj 2012: 42).

Her kan man dog forestille sig en situation, hvor en person er i præparationsfasen. Ville vedkommende ikke netop gøre brug af sine evner til dybdegående at arbejde med problematikken? Måske endda udnytte sit lidt stædige og vedholdende personlighedstræk? Og er dét ikke væsentligt for den kreative proces indledningsvist? Hammershøj beskriver netop selv, at de sanselige kræfter fremtræder i deres sekundære form i præparationsfasen, hvor de kommer til udtryk som evner, i form af at ”syntetisere (indbildningskraft), vurdere (afgørelseskraft) og analysere (overskridelseskraft)” (Ibid.: 112). Hans pointe er dog at det ikke er evnerne, der bestemmer om én får den nye og interessante idé, men at det er de sanselige kræfter i deres primære form, som er det afgørende, hvilket adskiller sig fra deres sekundære form og dermed evner:

”Som jeg har påpeget, er et særligt problem at forstå *motoren* i den kreative proces, dvs. det, der bevirker og guider bruddet med den eksisterende tænkning. Ingen af personlighedens almene træk forklarer det: Motivation angår det, der bevæger personer, ikke det, der driver processen; følelser: det, der ledsager processen; træk: det, der faciliterer, ikke igangsætter; og evner angår den operationelle definition på et aspekt ved kreativ adfærd og angiver dermed, at vedkommende er i stand til at udøve denne adfærd, men forklarer ikke, hvad der bevirker processerne heri, dvs. i det at få nye idéer, at få mange af dem, at redesigne og selekttere etc.” (Ibid.: 53).

Selvom evner eller træk, ifølge Hammershøj, ikke er det, der bevirker den kreative proces, kan man dog alligevel stille sig kritisk over for, om den kreative proces, forstået som et samspil af sanselige kræfter, overhovedet ville kunne indledes uden det dybdegående arbejde, hvor evner og personlighedstræk netop praktiseres. For det er jo i kraft af den uforløste problematik, som man har været dyb engageret i, at den kreative medarbejder gribes af en foruroligende stemning, hvorved de sanselige kræfter spiller ind. Derfor bør personens træk og evners relevans i forhold til at fremme kreativitet måske alligevel anerkendes? Og dermed anerkende relevansen af selve personen? Hammershøj udelukker dog heller ikke at personen eller dennes træk og evner ikke kan være relevante. Han skriver dog blot at det ikke giver mening at se på, hvad der karakteriserer den kreative person, hvis man ikke forstår den kreative proces. Derfor giver det heller ikke mening blot at beskæftige sig med kreativitet som et ’enten eller’ tema. Kreativitet bør i stedet ses i en større sammenhæng, for at få et mere nuanceret blik herpå, hvorfor både processen, personen og dennes træk og evner må tillægges en betydning.

Personligheden

Endvidere er personen, på trods af Hammershøjs før beskrevne perspektiv, alligevel relevant i hans teori, idet den kreative proces påvirker og omdanner personligheden. Forklaringen på dette findes i socialanalytikkens forståelse af dannelsesprocessen samt Hammershøjs præcisering heraf: I dannelsesprocessen overskrider individet sig selv ved at involvere sig med en større verden (overskridelseskraften). Smagsafgørelsen bestemmer, hvordan der skal overskrides, i hvilke verdener der skal overskrides og hvad der skal dannes hen imod (afgørelseskraften). Via erfaringerne fra dannelsesprocessen får individet mulighed for at forholde sig til og forstå sig selv og omverdenen på en ny måde. Denne diskontinuerlige dannelsesproces er således det, der former personligheden. Og netop fordi den kreative proces også på sin egen måde involverer overskridelseskraften og afgørelseskraften, må personligheden ligeledes blive berørt af kreativitetsprocessen. Personligheden er, ifølge Hammershøj, altså ikke den der driver den kreative proces, men den, der som resultat af processen, bliver påvirket (Ibid.: 55-59). Hammershøj beskriver dog endvidere i forbindelse med præparationsfasen, at måden en person forholder sig til en problematik på – som en overskridende stil, er et vigtigt element i den kreative

proces. Måden at forholde sig på, er, ifølge Pierre Bourdieu, netop tilknyttet en persons træk, vaner, personlighed, attitude og opførsel eftersom de alle bestemmes ud fra vores *habitus*. Habitus karakteriserer forholdet mellem henholdsvis de sociale og mentale strukturer, der "er et system af varige, men foranderlige *dispositioner*, gennem hvilke agenterne opfatter, bedømmer og handler i verden" (Järvinen 2007: 353). Agenter forstås her som mennesker. Derfor kan der argumenteres for at personen faktisk har en betydning for den kreative proces i form af overskridelseskraften som forholdelsesstil.

Ekspertise

En anden vinkel på Rhodes forståelse af personens relevans, er Amabiles syn på ekspertise, som kan argumenteres for at have en tæt tilknytning hertil:

"Expertise encompasses everything that a person knows and can do in the broad domain of his or her work" (Amabile 1998: 78).

Ifølge Amabile er det irrelevant hvordan den kreative person tilegner sig sin ekspertise. Det væsentlige er, at den viden man har, skaber det intellektuelle rum af muligheder, hvor man kan udforske og løse problemer. Denne tanke læner sig op ad og udfolder Rhodes idé om, at intellekt er en del af personen, eftersom intellekt defineres som evnen til at "tænke, erkende og ræsonnere" (Link DDO Intellekt). Evner der netop er en del af og giver mulighed for at praktisere ekspertise. At ekspertise er relevant ses også i Hammershøjs teori, idet forudsætningen for at kunne sammensætte viden på nye måder selvsagt, fordrer at man allerede har eksisterende viden og/eller er praktiserende inden for feltet, før en sådan bisociation kan ske (Hammershøj 2012: 109).

Bisociation af tænkningsmatrixer

Kreativ tænkning er ligeledes noget som kan forbindes til personen, da det blandt andet afspejler træk, vaner, attitude og opførsel:

"Creative thinking (...) refers to *how* people approach problems and solutions – their capacity to put existing ideas together in new combinations. The skill itself depends quite a bit on personality as well as on how a person thinks and works" (Amabile 1998: 79).

Amabile argumenterer endvidere for at kreativ tænkning er knyttet til personligheden. Eksempelvis har en person, der er komfortabel med at have en uenig attitude eller er vant til at 'vende tingene på hovedet', ofte lettere ved at tænke udover normen og kombinere viden fra forskellige fagligheder på nye måder, modsat en person der har en mere konservativ tilgang, hvor man eksempelvis følger normen uden at være kritisk eller

reflekterende (Ibid.: 79). Amabiles forståelse af kreativ tænkning ligner Hammershøjs forståelse af den kreative proces på den måde at det omhandler bisociation af tækningsmatrixer. Men Amabile uddyber ikke, hvordan processen af den kreative tænkning foregår eller hvordan det kan fremmes. Hun konstaterer blot at det omhandler en persons forholdelsesmåde til problematikker (Amabile 1997; Amabile 1998). Måden at angribe problematikker ses, som før beskrevet, også at være en aktuel tanke i præparationsfasen hos Hammershøj, hvor den overskridende forholdelsesstil bliver aktuel. Herefter adskiller han sig dog fra Amabile, idet han bidrager med sit dannelsesfilosofiske bud på, hvad der sker i den kreative proces – som for ham ikke skal forstås som tænkning alene, men også som et samspil mellem sanselige kræfter (Hammershøj 2012). Dette udfoldes i næste afsnit, der handler om processen, som, ifølge Rhodes, netop involverer tænkning.

Process

“The term *process* applies to motivation, perception, learning, thinking, and communicating” (Rhodes 1961: 308).

Inkubationsfasens samspil mellem sanselige kræfter

Amabiles tilgang til kreativ tænkning kan, som beskrevet, også ses i sammenhæng med Rhodes idé om proces, hvor han referer tænkning til Wallas (1926) beskrivelse af de fire kreativitetsfaser og påpeger inkubationsfasen som både en bevidst og ubevidst fase, der involverer tænkning, ræsonnement samt en inaktiv periode (Rhodes 1961: 308). Amabile refererer også til inkubationsfasen, men fokuserer mere på denne som en evne til at kunne tilsidesætte et svært problem, vende fokus hen på noget andet, for så at vende sit fokus tilbage til problemet – med et friskt perspektiv, og på den måde blive ved med at arbejde på problemet (Amabile 1998: 79). Det er hér at Hammershøjs kreativitetsteori udmærker sig i forhold til de andre benyttede i dette afsnit. Via sin teori giver han et filosofisk argumenteret forslag til, hvad der sker i inkubationsfasen, og nøjes ikke blot med at konstatere at det er en ”inaktiv” periode hvor problemet ”tilsidesættes”. Hammershøj forklarer netop, hvordan overskridelses-, afgørelses- og indbildningskraften i deres samspil overskrider og bryder med henvisningshelheder og –strukturer, for så at sætte dem sammen på nye smagsfulde måder (bisociation), hvilket skaber den nye og relevante idé (Hammershøj 2012: 112-119).

Indre og ydre motivation

Ifølge Rhodes relaterer proces sig også til motivation, som netop er Amabiles tredje og mest afgørende komponent i den kreative proces, idet motivationen bestemmer hvad man egentlig vil – eller ikke vil – gøre. Uden

motivation er der intet der får medarbejderen til at gøre brug af ekspertise eller kreativ tænkning, hvorfor motivation er afgørende for at indlede det kreative arbejde (Amabile 1997: 44). Hun skelner mellem *extrinsic* og *intrinsic* motivation: Extrinsic motivation (også kendt som *ydre motivation*) kommer ofte uden for personen og handler om at noget eller nogen vil påvirke en person til at gøre eller ikke gøre noget via eksempelvis en forventning om evaluering, konkurrence blandt kollegaer, belønning eller straf. Amabile argumenterer for at den ydre motivation ikke nødvendigvis spærrer for kreativiteten, men at den heller ikke bidrager absolut til den (Ibid.: 39-41; Amabile 1998: 79). Intrinsic motivation kommer modsat 'inde' fra personen selv (heraf begrebet *indre motivation*), og beskrives som en persons interesse, passion og inderlige trang til at engagere sig i sit arbejde, alene for udfordringens eller nydelsens skyld, idet arbejdet i sig selv er motiverende (Ibid.: 79). Og netop det at arbejdet føles interessant, involverende, spændende, tilfredsstillende eller personligt udfordrende for medarbejderen vækker "the labor of love", som netop vækker den indre motivation, hvorfor denne motivationsform har en større betydning for at fremme kreativitet (Amabile 1997: 39, 44). Samme perspektiv har Csikszentmihalyi, som argumenterer for, at kreative mennesker har det til fælles, at "they all love what they do" (Csikszentmihalyi 1996: 107). Hammershøj ser også motivation, som en afgørende faktor for at igangsætte den kreative proces, da det er dét, der tilskynder personen til handling. Dog skelner han umiddelbart ikke mellem indre eller ydre motivation, selvom man kan argumentere for at der sandsynligvis er tale om en form for indre motivation, idet han beskriver, at det er interessefølelsen der vækker motivationen til at individet vælger at ville handle og arbejde med en problematik (Hammershøj 2012: 109-110). Det er netop dette Hammershøj mener, når han skriver at det er motivationen der *bevæger* personen og ikke er dét der driver den kreative proces. I forbindelse med interessefølelsen pointerer han endvidere at "enhver følelse [er] et resultat af og udtryk for en *vurdering* af en bestemt genstand, person, handling eller begivenhed" (Ibid.: 94). Dette kan forstås som værende knyttet til eksempelvis *værdisystemet* hos personen, hvorfor Hammershøj på denne måde igen involverer personen i sin kreativitetsteori. Endvidere kan man forestille sig at vurderingen også involverer, hvordan personen opfatter genstanden, personen, handlingen eller begivenheden og dermed bekræfter elementet *perception* i Rhodes perspektiv på proces. I kraft af den kreative proces bliver personen således endnu engang en vigtig parameter i Hammershøjs teori, da interessefølelsen og deraf motivation er det der kickstarter den kreatives arbejde med problematikken (Ibid.: 110).

Motivationsfaktorer

Ud fra Hammershøjs teori må det derfor også være afgørende at fremme den indre motivation hos personen. En måde at gøre dette på, er, ifølge Amabile, via den ydre motivation, som under visse forudsætninger alligevel kan være bidragende for den indre motivation, selvom det oftest vil være sådan, at jo mere ydre motiveret man er, jo mindre er man indre motiveret og omvendt. Hun argumenterer for at tre determinanter spiller ind:

Personens oprindelige motivationsstadie har den betydning at, hvis den oprindelige motivation er en stærk indre motivation, kan ydre motivationsfaktorer næppe forringe denne, men i stedet muligvis forstærke den indre motivation, hvis faktoren eksempelvis er opmuntrende. Og omvendt; hvis den indre motivation er svag eller tvetydig påvirkes den lettere negativt med ydre motivationsfaktorer. *Typen af ydre motivationsfaktorer* man benytter kan også påvirke den indre motivation via belønning, anerkendelse og/eller feedback: *Informational extrinsic motivators* er belønning, anerkendelse eller feedback, der bekræfter kompetence eller bidrager med vigtigt information, hvilket kan fremme den indre motivation. *Enabling extrinsic motivators* er belønning, anerkendelse eller feedback der direkte øger personens involvering i arbejdet, hvilket også kan øge den indre motivation. Her ses en lighed til Robert Eisenberger & Linda Rhoades studie, som egentlig kritiserer Amabile for, ikke at undersøge de ydre motivationsfaktorer relation til kreativitet mere dybdegående. De argumenterer for, at belønning, der specifikt er fokuseret på kreativitet i arbejdet, øger personen til at blive kreativ. Ligeledes viser de, at en forventet belønning for høj kreativ performance, generelt set vil øge kreativiteten, idet det øger den opfattede selvbestemmelse og dermed indre interesse for opgaven (Eisenberger & Rhoades 2001). Information om at det er kreativitet der belønnes for, muliggør altså medarbejderens indre motivation der kan fremme kreativiteten. Derfor kan der argumenteres for, at Eisenberger & Rhoades perspektiv kan ses som et konkret eksempel på både informerende og muliggørende ydre motivationsfaktorer, der kan fremme kreativitet. Endvidere er der heller intet ved Hammershøjs teori, der udelukker, at en leder kan gøre brug af belønning som en motivationsfaktor (Hammershøj 2012), hvorfor det må anses som værende en relevant pointe at inddrage. Den sidste type af motivationsfaktorer er *controlling extrinsic motivators*, som underminerer personens selvbestemmelse og som derfor påvirker den indre motivation negativt. *Timing af ydre motivationsfaktorer* er ligeledes relevant, idet den kreative proces består af perioder hvor man skal arbejde med at gøre idéen ny og andre perioder, hvor fokuset er mere på relevansen af idéen. Her skriver Amabile at ydre motivationsfaktorer kan være nyttigivende når det handler om at finde relevansen af idéen, eksempelvis når der arbejdes med baggrundsviden eller valideringen af den fremkomne løsning på en problematik. Modsat er det bedre at mindske eller helt undlade ydre motivationsfaktorer når der handler om at skabe det nye i idéen (Amabile 1997: 44-46). Hun ekspliciterer ikke argumentet herfor, men man kan forestille sig, ud fra hendes teori, at de ydre motivationsfaktorer giver en mere bevidst og dermed systematisk arbejdsproces, hvorimod den indre motivation, som er med til at fremme inkubationsfasen og dermed fremmer syntesen af den nye idé, må have 'plads' til at virke. Som beskrevet, vil denne plads til den indre motivation opstå, hvis den ydre motivation bliver mindre, hvorfor ydre motivationsfaktorer bør undlades i disse situationer. Inddrager man Hammershøjs teori, vil argumentet blive mere dybdegående: Grunden til at ydre motivationsfaktorer bør mindskes eller undlades i visse dele af den kreative proces, vil eksempelvis være på grund af den indledende

interessefølelse og dermed en indre motivation, som skal have lov til at virke under det bevidste og dybdegående arbejde med problematikken, uden at blive overrumplet af de ydre motivationsfaktorer. Dette fortsætter i inkubationsfasen, hvor man ikke længere arbejder bevidst med problematikken, da fokus er flyttet hen mod noget andet. Det ubevidste fokus giver derved mulighed for at de sanselige kræfter kan virke uden for og mellem henvisningshelhederne. I det bevidste arbejde, fastholdes tænkningen inden for de eksisterende henvisningsstrukturer – matrixer af tænkninger, hvilket begrænser nytænkningen. Derfor skal det bevidste fokus have mulighed for at bevæge sig hen til noget andet end problematikken, således at de sanselige kræfter kan virke frit i deres samspil. Med de informerende og muliggørende ydre motivationsfaktorer kan den kreative blive fastholdt i sin bevidsthed omkring problematikken og derved afskæres muligheden for at gå fra præparationsfasen og ind i inkubationsfasen. Via dette argument tydeliggøres der endvidere, hvorfor de informerende og muliggørende ydre motivationsfaktorer i form af belønning, anerkendelse og feedback kan være nyttige i andre dele af den kreative proces: Særligt i slutningen af illuminationsfasen og i verifikationsfasen kræves der kompetent og dybdegående bevidst arbejde med idéen. Her kan opmuntrende anerkendelse og konstruktiv feedback eksempelvis være med til at kvalificere arbejdet og dermed forbedre den endelige kreative idé. De ydre motivationsfaktorer kan dog også være relevante i præparationsfasen, så længe man lader den kreative styre hvor fokuset bør være, sådan man ikke afskærmer muligheden for at glide over i inkubationsfasen. Et tænkt eksempel for præparationsfasen kunne være, at man har en problematik, som man er indre motiveret for at løse. I præparationsfasen beskriver/tegner/dokumenterer man al den viden man besidder eller har researchet vedrørende problematikken. Flere gange rammer man måske 'muren', men man fortsætter arbejdet fordi man modtager opmuntrende anerkendelse fra kollegaer og ledere. På et tidspunkt viser man sin brainstorm over sin viden af feltet til kollegaer, som giver konstruktiv feedback, hvorved ens vidensrepertoire udvides. Dette giver flere tænkningsmatrixer og dermed endnu flere muligheder for bisociation, når den kreative glider over i inkubationsfasen. Ud fra dette perspektiv vil der derfor være perioder i den kreative proces, hvor det kan være gunstigt at gøre brug af ydre motivationsfaktorer (præparationsfasen, anden del af illuminationsfasen samt verifikationsfasen) og andre perioder hvor det vil være en fordel at undlade brugen af dem (præparationsfasen, inkubationsfasen). Hvordan og hvilke former for informerende og muliggørende ydre motivationsfaktorer der kan være med til at øge den indre motivation og dermed kreativitet, vil uddybes i følgende afsnit.

Press

"The term *press* refers to the relationship between human beings and their environment. Creative production is the outcome of certain kind of forces playing upon certain kinds of individuals as they grow up and as they function" (Rhodes 1961: 308).

Arbejdsmiljømæssige faktorer

Amabile med flere, har i et 12årigt langt studie; *KEYS*, med over 12.000 ansatte fra 26 forskellige virksomheder, gennemført en undersøgelse af hvilke arbejdsmiljømæssige faktorer, der fremmer og modvirker kreativitet i projekter. Disse arbejdsmiljømæssige faktorer forstås netop som de informerende og muliggørende ydre motivationsfaktorer, som kan være med til at øge den indre motivation, hvorfor de er relevante at inddrage (Amabile 1997). De konkluderede at seks faktorer i mere eller mindre grad kunne være medvirkende til at fremme kreativitet i organisationer: *Challenging work* (en følelse af at arbejde hårdt for at løse udfordrende opgaver og vigtige projekter), *freedom* (frihed til at bestemme over og kontrollere sit arbejde, hvad det skal indebære og hvordan det udføres), *sufficient resources* (tilstrækkelig adgang til alle relevante slags ressourcer), *work group support* (støtte fra arbejdsgruppen, inkluderende konstruktiv kommunikation, sparring, tillid og åbenhed over for idéer), *supervisory encouragement* (støtte og tillid fra lederen der værdsætter alles bidrag og sætter passende mål,) samt *organizational encouragement* (organisatorisk kultur der tilskynder kreativitet via fair og konstruktiv feedback på idéer, anerkendelse af kreativt arbejde og en delt vision over, hvad organisationen ønsker at opnå). Andre faktorer viste sig derimod at hindre kreativitet, eksempelvis hård kritik af nye idéer, politiske problemer, destruktiv konkurrence eller en idé om at man bør undgå at tage chancer (Ibid.: 46-50). Denne undersøgelse understøtter altså Rhodes tilgang om at forholdet mellem mennesker og miljø influerer produktionen af kreativitet.

Frihed og begrænsning

En interessant pointe er vigtigheden af frihed i arbejdet. Ifølge Amabile viste *KEYS*-studiet at frihed ikke har så stor en indflydelse på kreativitet i projekter, som de ellers antog (Ibid.). Hvor 'stor' en mængde 'mindre' frihed der i så fald er betydningsfuld er uvist, da det er relativt i forhold til de andre fem faktorer. Men at det ikke er en af de væsentligste faktorer er interessant, idet frihed (i følgeskab med tid), netop for Hammershøj er en afgørende faktor for at de sanselige kræfter kan virke og fremme den kreative proces, og som derfor er et af argumenterne for at den kreative proces bør være selvledende (Hammershøj 2010).

En forklaring på hvorfor ubegrænset frihed ikke nødvendigvis har en lineær sammenhæng med kreativ effektivitet kan findes i Joyces studie (2009) om *constraint*. Her undersøger hun, hvilken effekt begrænsning af frihed i form af begrænsning og dirigering af valgmuligheder i beslutningstagningen i forbindelse med problemløsningsprocesser, har på det kreative produkt, der ligeledes forstås som nye og brugbare idéer (Joyce 2009: 1-6). Hun finder i den sammenhæng tendenser der peger på, at for få begrænsninger kan mindske kvaliteten af det kreative produkt, idet friheden bliver for overvældende og processen derfor kan blive for ufokuseret, imens for mange begrænsninger også giver et negativt resultat. Derfor er det vigtigt med en moderat

mængde af begrænsninger i valgmuligheder. Hun præciserer dog ikke hvilke begrænsninger af valgmuligheder der bør gøre sig gældende, hvor udfordrende eller truende de må være, eller hvor få versus hvor mange begrænsninger der må være, før det påvirker kvaliteten på det kreative produkt negativt. Dette er noget hun endvidere selv påpeger som et emne, der bør forskes mere uddybende i. Joyces studie er dog stadig relevant, idet det påpeger vigtigheden af, at den kreative person eller det kreative team må have en vis form for selvbestemmelse for at kunne agere kreativt, men at der samtidigt også må være en form for begrænsning af den ellers endeløse frihed samt dirigering heraf (Joyce 2009: 70-75). Temaet frihed og begrænsning vil blive yderligere diskuteret i afsnittet om selvledelse, imens pointen for nu, er at ubegrænset mængde frihed, måske ikke altid er det der bør stræbes efter.

Gunstigt klima for kreativitet

Ifølge Ekvall et al. ses frihed dog også som værende en vigtig forudsætning for kreativitet, idet en medarbejder derved selv må bestemme, hvordan man vil handle, agere og tage initiativ i sit arbejde. De plæderer nemlig for, at uden frihed er medarbejderen underlagt nogle bestemte rammer, strukturer og processer som skal følges og som derved sætter begrænsninger for at gøre tingene på anderledes eller nye måder (Ekvall et al. 2001: 175). Udover frihed argumenterer Ekvall et al. for, at der er yderligere otte dimensioner, som viser om forudsætningerne for et gunstigt klima er til stede i en organisation. Det gunstige klima forstås her som et klima, der understøtter udvikling, ensretning og udnyttelse af nye og anderledes tilgange og koncepter, som fremmer brugen af kreativitet. De otte dimensioner er: *Challenge and involvement* (opfattelsen af om folk er involveret i de daglige operationer, langsigtede mål og visioner), *trust/openness* (emotionel sikkerhed i sine forhold til eksempelvis kollegaer, i form af respekt og support), *idea time* (tiden til at reflektere, diskutere og udarbejde nye idéer), *playfulness/humor* (et professionelt men stadig afslappet miljø med plads til sjov og latter), *conflict* (tilstedeværelse af personlige og emotionelle spændinger), *idea support* (måden hvorpå nye idéer bliver behandlet og taget imod), *debate* (hvor ofte forskellige perspektiver, idéer, erfaringer og viden bliver delt og debatteret) og *risk-taking* (tolerance over for usikkerheder og tvetydigheder i arbejdet) (Ibid.: 172, 175). Rhodes henviser til Stern og Pace som netop vurderer miljøet ud fra klimaet af et bestemt miljø og en persons reaktion på sit miljø (Rhodes 1961: 308). På samme måde argumenterer Ekvall et al. for, at ved at spørge en organisations deltagere om i hvor stor grad de nævnte dimensioner gør sig gældende i en given situation, kan man vurdere om klimaet i sin tilstand tilskynder til brugen af kreativitet: Overordnet set er et klima, der fremmer brugen af kreativitet, i høj grad karakteriseret af alle dimensionerne, dog med undtagelse af konflikter, der hindrer kreativitet. Det vil sige at jo stærkere de gunstige dimensioner er, jo mere radikal tenderer den kreative form at være, imens det værst tænkelige klima for brugen af kreativitet, groft beskrevet, netop er det omvendte (Ekvall 1997; Ekvall et al. 2001). Ekvall et al. argumenterer for, at der er nogle typer af

konflikter som alligevel kan være fremmede for kreativitet, nemlig det der kommer til udtryk i begrebet 'debat'. Ses der på Hammershøjs tilgang, kan dette forklares ud fra begrebet *gemenhed*, som han bruger i sin forklaring af de sanselige kræfter; "den endnu ikke erfarede uenighed" i fællesskabet (Hammershøj 2012: 73). Det er netop når der brydes med *gemenheden* – via eksempelvis en debat der tydeliggør uenighederne og spreder en foruroligende stemning – at de sanselige kræfter kan agere i form af overskridelseskraftens rystelse af henvisningsstrukturerne, afgørelseskraftens fornemmelse for hvilke strukturer, der er relevant at bryde og indbildningskraftens syntese af disse, hvilket muliggør den kreative proces (Ibid.: 72-74). En konstruktiv debat kan nemlig være med til at sætte gang i de forskellige ekstasestemninger, som guider bruddene på de eksisterende henvisningshelheder. Derfor må tillid og åbenhed blandt medarbejdere og ledere, der debatterer med hinanden, også være væsentlig i Hammershøjs optik, da dette muliggør at man kan få et ærligt blik på problematikken og lade en oprigtig ekstasestemning brede sig, som derved guider de sanselige kræfter i den 'rigtige' retning – en retning hvor der endnu ikke er opstået en uenighed. Uden tillidsfuld og åben dialog, som kan indebære konstruktiv kritik, mistes muligheden for at igangsætte den foruroligende stemning og derved muligheden for at de sanselige kræfter brydes med eksisterende henvisningshelheder.

Sammenlignes Ekvall et al.s beskrivelse af de klimaelementer, der sammen fremmer kreativitet med Hammershøjs teori generelt set, kan man forstå klimaerne som en form for udpensling af Hammershøjs beskrivelse af de nødvendige rammer, rum og den tid, der skal sikres for at den kreative proces kan fremmes. Nødvendigheder der, ikke videre uddybende, blot bliver beskrevet som en virksomhedskultur, hvor der er risikovillighed, accept af fejl, en opfordring til at følge interessante spor og udføre eksperimenter (Hammershøj 2012a: 17). Selvom Hammershøj beskriver dette som kultur, kan det anses for værende Ekvall et al.s forståelse af klima, idet de netop beskriver klimaet som de fremtrædende mønstre af opførsel, attitude og følelser, der samlet set karakteriseres. Umiddelbart stemmer Hammershøjs overfladiske argumentation om risikovillighed, accept af fejl, opfordring til at følge interessante problematikker og udføre eksperimenter derfor fint overens med eksempelvis risk-taking, trust/openness, idea time samt idea support. Endvidere ses ligheder mellem Ekvall et al.s og Amabiles perspektiver: Challenge and involvement læner sig op ad challenging work, og trust/openness, idea time samt idea support kan ses i sufficient resources, group support, supervisory encouragement og organizational encouragement.

Kollektiv kreativitet

Forskellige former for support leder videre til Hammershøjs anbefaling om, at ledere bør opmuntre til kollektive refleksioner og diskussioner af hvad der er interessant at udforske. Diskussioner og kollektive refleksioner indebærer et element af dialog og dermed kommunikation, hvilket Rhodes ser som knyttet til proces, men

også må antages at være knyttet til miljøet hvori der kommunikeres. Dialog, diskussioner, kollektive refleksioner og kommunikation må opstå når individer samarbejder. Et feltstudie, der netop har fokus på samarbejde mellem individer i søgningen efter kreative løsninger og idéer, er eksempelvis udført af Andrew B. Hargadon & Beth A. Bechky. De argumenterer for at der er fire interrelaterende aktiviteter, der er medvirkende til at fremme kollektiv kreativitet. Kollektiv kreativitet forstås her, som når samarbejdende individer bliver i stand til at komme frem til en kreativ idé, de hver især ikke ville have været i stand til at finde frem til, da idéen opstår på baggrund af bisociation baseret på forskellig viden, som individerne hver især besidder en unik andel af. De fire interrelaterende aktiviteter betegnes som *help seeking* (når man aktivt søger hjælp til at løse et problem), *help giving* (når man er villig til at bruge sin tid og opmærksomhed på at hjælpe andre i deres problemløsning), *reflective reframing* (deltagernes opmærksomme adfærd, hvor de forbinder og bygger videre oven på hinandens idéer, kommentarer og handlinger) samt *reinforcing* (er den adfærd blandt deltagerne, hos ledelsen og i resten af organisationen, som virker forstærkende på værdierne og derved støtter individerne i deres brug af de først tre beskrevne aktiviteter) (Hargadon & Bechky 2006: 489-494). Teorien om kollektiv kreativitet er interessant at inddrage, idet der her særligt fokuseres på fordelene ved, at flere personer samarbejder om skabelsen af den kreative idé. Og eftersom Hammershøjs kreativitetsteori ikke kun er forbeholdt individet, idet han jo argumenterer for at stemninger og følelser kan deles af flere personer, giver det mening også at inddrage et kollektivt perspektiv på kreativitet. Den reflekterende reframing ses her som særlig interessant, idet der kan findes en sammenhæng til indbildningskraften der:

”er den filosofiske betegnelse for den evne eller kraft, der også betegnes forestillingsevne eller imagination og som forbindes med fantasi, og som handler om at kunne forestille sig noget, der ikke eksisterer eller ikke er til stede” (Hammershøj 2012: 71-72).

Det at være i stand til at forestille sig noget og fantasere videre på noget en kollega har sagt, for derved at bygge oven på det der blev kommunikeret eller sætte det i en ny kontekst, kan forstås som en af flere måder, hvorpå den reflekterende reframing kan praktiseres, og derved en måde at aktivere indbildningskraften, hvilket er essentielt i kreativitetsprocessen. Man kan endvidere også se den reflekterende reframing som en aktivering af overskridelseskraften, idet man sammen hjælper hinanden til at overskride sin eksisterende tænkning, ved at en andens viden, der gøres eksplicit via dialogen, kan bevirke en brydning med gemenheden. Dette kan som bekendt medføre en foruroligende stemning, som aktiverer de sanselige kræfter og hvorved der brydes med henvisningshelhederne. Desuden kan man, ud fra Hammershøjs kreativitetsteori, argumentere for, at der i sidste ende altid vil være én person, der kommer med den ’endelige’ idé, da der må være en person som skaber den endelige syntese. Men pointen er, at vedkommende ikke ville have kunnet få idéen, uden det hjælpende samarbejde og den reflekterende reframing, hvorfor et klima, der understøtter de interrelaterende aktiviteter må være relevant at fremme. Dette udelukker dog ikke at kreativitetsprocessen og

dermed den nye og relevante idé kan opstå hos individet selvstændigt. Pointen er blot at man bør forsøge at imødekomme både den individuelle og den kollektive kreativitet, for derved at opfylde flest mulige forudsætninger for at kunne fremme kreative idéer.

Leg og afslappet atmosfære som dannelse af sanselige kræfter

At der ifølge Ekvall et al. endvidere bør være plads til playfulness/humor er også interessant, da dette bidrager til en afslappet atmosfære. Via Amabiles perspektiv, kan der her argumenteres for at en god joke og dermed afslappet atmosfære eksempelvis kan være dét der giver en mulighed for, at holde en pause fra den koncentrerede arbejdsproces og dét der leder en ind i inkubationsfasen. Altså kan en afslappet og humoristisk atmosfære ses som et udtryk for en form for timing, hvor man semibevidst undlader ydre motivationsfaktorer, og på den måde give de sanselige kræfter spillerum til at overskride eksisterende henvisningshelheder, imens bevidsthedens fokus hviler på noget andet – nemlig joken eller den humoristiske situation. Joken kan, ifølge Hammershøj, endvidere anses som en forkortet form af den symbolske leg, der beskrives som en imaginær situation, hvor deltageren eller deltagerne i kraft af legens fiktive univers bryder med objekter og dets normale betydninger (overskridelseskraften), for at afsøge mulige relevante eller interessante nye forbindelser mellem objekter og betydninger (afgørelseskraften), for derved at forbinde objekter og betydninger der normalt ikke hører sammen (indbildningskraften). Hammershøj giver her eksemplet på at en pind forestilles at være en hest. Denne nye verden, som legen eller joken åbner op for, kan ses som et kreativt produkt, hvilket skaber den begejstrende og lystfulde stemning, man ser hos de legende deltagere (Ibid.: 157-166). Den symbolske leg er således et konkret eksempel på en aktivitet, hvor de sanselige kræfter sættes i spil, hvorfor denne form for leg bliver relevant når kreativitet skal fremmes:

”Kreativitet fremmes ved at fremme det, der bevirker og konstituerer den kreative proces. I mit perspektiv vil det sige, at kreativitet fremmes ved at fremme en direkte udfoldelse af de sanselige kræfter og fremme deres karakteristiske samspil” (Ibid.: 166).

Det handler derfor om at gøre brug af aktiviteter, hvor de sanselige kræfter udfoldes og kommer i samspil med hinanden. Derfor må joken, som et humoristisk og legende eksempel på arbejdspladsen, være relevant for at fremme kreativitet.

Måske er ovenstående netop grunden til at Amabile kort nævner, at åbne og komfortable arbejdsrum ligeledes er vigtige for kreativitet (Amabile 1998: 82), eftersom rummelige kontorer med ’højt til loftet’, store fatboys, legoklodser og brownpaper kan tillægges en symbolsk betydning. Simon Lex argumenterer umiddelbart for at sådanne objekter ikke synes, at have en direkte understøttende virkning for Post Danmarks medarbejderes innovative arbejde, hvorfor man kan argumentere for at det samme bør gøre sig gældende for kreativitet, idet

kreativitet jo er forudsætningen for innovation. Men alligevel vælger Post Danmark, at tillægge objekterne en innovativ betydning, idet man jo ikke ved, om de alligevel kan have en indvirkning for innovation, eftersom innovation er et retrospektivt begreb (Lex 2013: 74-79; 106-110). På samme måde kan lignende objekter, samt store og komfortable arbejdsrum, der forbindes med det kreative miljø, have den symbolske betydning, at det er acceptabelt at lege og være afslappet, imens der arbejdes kreativt, og således være en faktor der inviterer til de sanselige kræfters samspil. Dette på trods af, at man egentlig ikke ved om rummenes indretning, har en betydning for kreativitet. For det er vel kun fantasien der sætter grænserne for, hvor man kan lege?

Klimaet og miljøet har med dets mange forskellige dimensioner altså en væsentlig rolle for kreativitet og dets proces. Det er derfor essentielt at det formes så medarbejderne oplever, at de gunstige dimensioner i høj grad er til stede, imens konflikter, kontrol, negativ kritik eller manglende opbakning skal forsøges bearbejdet og helst ikke være at finde. Dette er et ansvar som deles af den selvledende medarbejder og lederen. Endvidere står det uklart, hvilken betydning frihed og begrænsning har for kreativitet og endvidere hvor meget det bør 'fylde'. Dette vil blive forsøgt afklaret i den næste del om selvledelse.

Opsummering: Forudsætningerne for kreativitet og kreativetsprocessen

Formålet med første del har været at undersøge, hvordan kreativitet og dens proces kan forstås og endvidere klarlægge hvad der indvirker herpå. Ved at diskutere kreativitet fra fire forskellige vinkler; product, person, process og press, med forskellige kreativitetsteoretikere, er der blevet argumenteret for en mere nuanceret forståelse af kreativitet i forhold til Hammershøj, der prioriterer at fokusere på kreativetsprocessen.

Ovenstående viser således to processer i forbindelse med kreativitet: Én som starter ved præparationsfasen og slutter ved verifikationsfasen. Og en mere overordnet proces, hvor personen, klimaet og miljøet, de fire kreativetsfaser samt det kreative produkt er inkluderet. Begge niveauer er væsentlige for at forstå kreativitet og hvad der har en indvirkning herpå. Men for at tydeliggøre forskellen, definerer jeg den overordnede proces, bestående af alle fire p'er; produkt, person, proces og press som *forudsætningerne for kreativitet*, imens processen med de fire kreativetsfaser, vedbliver ved det Hammershøj forstår det som, nemlig *kreativetsprocessen*.

Nedenfor gengives pointerne og sammenhængene af forudsætningerne for kreativitet og kreativetsprocessen i en illustrativ form. Grunden til dette er at vi alle lærer forskelligt, og ved at have en illustrativ forklaring

af, hvordan kreativitet og dens proces kan forstås og hvilke indvirkninger der er herpå, er der en større sandsynlighed for at læseren tager stoffet ind (Lauridsen 2009). Forståelsen af forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen er derfor opsummeret illustrativt på næste side. Ønskes der ligeledes en skriftlig opsummering henvises der i så fald til bilag 1.

FORUDSÆTNINGERNE FOR KREATIVITET

PRESS

Klima og miljøfaktorer

- Udfordring og involvering i arbejdet, opgaven og problematikken.

- Tillid, åbenhed, støtte og reinforcement mellem kollegaer, ledere og fra organisationen.

- Tid til at arbejde dybdegående med problematikken.

- Symbolsk leg og humor der kan fjerne de sænselige kræfter.

- Debat, samarbejde og reflekterende refleksion som kan medføre elskelsestemninger og overvindelse af eksisterende tænkning.

- Accept af risici og eksperimentering

- Frihed

- Begrensnng } Selvedelse, men hvordan?

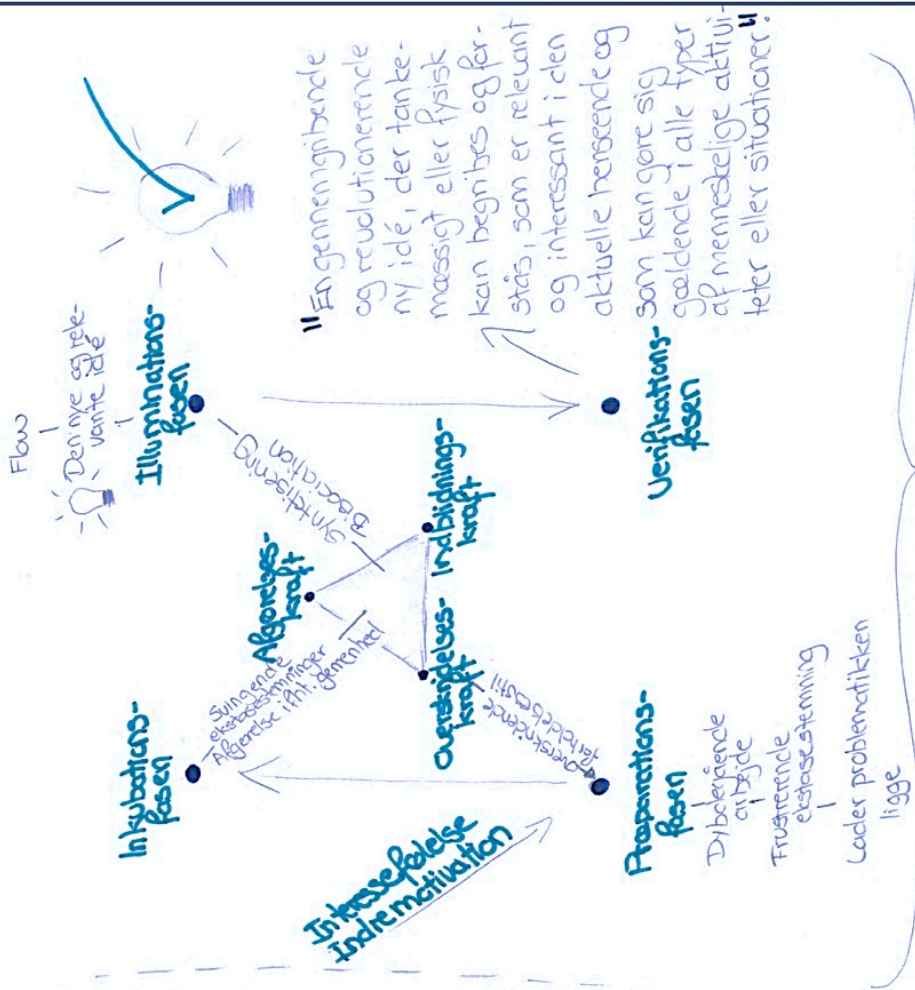
PERSON

Individuelt eller kollektivt

Lege-
Funger
Ekspertise

Intrinsiske
Indre motivation

PROCESS



KREATIVITETSPROCESSEN

Opsummering 1: Forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen

Hvordan selvledelse, frihed og begrænsninger kan forstås i relation til at fremme kreative idéer, og hvor stor friheden skal være over for begrænsninger af valgmuligheder, der hverken må være for få eller for mange, står dog stadig uklart. Denne uklarhed vil følgende diskussion derfor forsøge at afhjælpe.

Del 2: Kreativ selvledelse – balance mellem frihed og begrænsning

Som argumenteret for i de foregående afsnit, tyder det på at medarbejdere har behov for en vis mængde frihed for at kunne agere kreativt og skabe kreative idéer. Både Hammershøj, Ekvall et al. og til dels Amabile argumenterer for at frihed er en forudsætning for kreativitet. Dog adskiller de sig fra hinanden ved at Hammershøj (2012) afgrænser friheden til, at medarbejderen skal arbejde for at opfylde det overordnede formål, mens alt andet tilsyneladende bør være frit; Ekvall et al. (2001) vurderer ikke umiddelbart om friheden kan blive for stor, imens Amabile (1997) ud fra KEYS-studiet konstaterer at frihed ikke er nær så afgørende, som de oprindeligt forventede. Samtidig argumenterer Joyce (2009) ud fra sit studie om constraints netop for, at moderate mængder af begrænsninger og dirigering af valgmuligheder i beslutningstagningen kan have en positiv indvirkning på skabelsen af kreative produkter. Dog præciserer hun ikke hvilke former for begrænsninger i valgmuligheder der bidrager til kreativitet. Ud fra dette samlede perspektiv eksisterer der således en usikkerhed om, hvor megen frihed eller hvilke begrænsninger en medarbejder eller teams bør have for at kunne skabe kreative idéer. Endvidere hænger frihed, ifølge Hammershøj, sammen med selvledelse. Og moderate mængder af begrænsninger står, ifølge Joyce, op mod medarbejderens selvbestemmelse. Men hvordan de forskellige faktorer skal forstås, vægtes og praktiseres er stadig uklart. Derfor er det interessant at klarlægge, hvordan frihed og begrænsning af valgmuligheder spiller ind i forhold til medarbejderens selvledelse, som samtidig skal være fremmende for kreativitet.

Anders R. Kristensen & Michael Pedersen (2013) har igennem deres fem år lange forskning, herunder erfaringer og samtaler med ledere og medarbejdere fra flere forskellige store organisationer og virksomheder, netop analyseret sig frem til tre forskellige typer af selvledelse, som de ser praktiseret; *selvstyring*, *eksistentiel selvledelse* og *strategisk selvledelse*. Af samme grund kan de anses for værende konstruktivistiske i deres tilgang (Ibid.: 16-18). Deres perspektiv på selvledelsestyperne udspringer sig blandt andet fra anerkendte ledelses- og selvledelsesteoretikere som Peter F. Drucker og Charles C. Manz (Ibid.: 217-219), hvis forskning er hyppigt citeret (Link Scopus Drucker; Link Scopus Manz). Med et gennemarbejdet empirisk studie, baseret på internationale forskere og konsulenter, anses Kristensen & Pedersens bidrag derfor for værende valid og aktuel, hvorfor deres såkaldte "værktøj" (Kristensen & Pedersen 2013: 7-10) bliver udgangspunktet for diskussionen om selvledelse, frihed og begrænsning.

Fælles for selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse er, at frihed og selvkontrol følges ad. Jo mere selvkontrolleret man er, jo større frihedsgrad bliver man betroet. Friheden forpligter medarbejderen til at tage ansvar for sine handlinger og forpligter derved én til at gøre det man har lovet. Der findes to former for selvkontrol, som begge indvirker på medarbejderen: 1: Skriftestolen, hvor man ser sig selv indefra og hvor bedømmelsesgrundlaget beror på egen samvittighed og selvdisciplin. 2: Performancescenen, hvor man ser sig selv udefra, som var der et publikum der skulle bedømme ens handlinger, som derved bliver begrænset ud fra, hvad man tror andre forventer af en. Der ligger således en form for begrænsning af friheden i den selvkontrol som medarbejderen udøver i sin selvledelse. Frihedsgraden indebærer dermed implicit et tilsvarende element af selvbestemmelse som styres af selvkontrollen. Vokser frihedsgraden bliver valgmulighederne, indenfor hvilke man selv må bestemme, tilsvarende større (Ibid.: 7-34). Derfor kan en begrænsning af valgmuligheder i forhold til selvbestemmelse forstås som en begrænsning af frihedsgraden i forbindelse med selvledelse.

Frihed og begrænsning er altså forbundet med selvledelse, hvilket vil sige at karakteren af frihed og begrænsning ændrer sig sammen med selvledelsesformen. Ved at sammenstille selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse med forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen, muliggøres der således en måde at undersøge, om de tre selvledelsesformer kan forstås som en måde at praktisere kreativ selvledelse, og i så fald, hvordan selvledelsesformen kan være med til at fremme kreative idéer.

Selvstyring

Den første type selvledelse er begrebsat som *selvstyring*, og er når medarbejderen selv bestemmer hvordan man vil udføre sit arbejde. Men personen er underlagt nogle rammer for, hvad arbejdsopgaven består i, eksempelvis deadlines, kvalitet og resultat, som igen er bestemt ud fra regler, politikker og procedurer, som er fastsat af ledelsen, der fortæller hvorfor en opgave skal løses på en bestemt måde. Via refleksion, selvkontrol og evaluering styrer medarbejderen således selv, hvordan man vil udføre sit arbejde og hvordan man vil leve op til de fastlagte standarder (Ibid.: 34-38). Ledelsens fastsatte standarder kan i den sammenhæng forstås som begrænsninger af valgmuligheder, der i et selvledelsesperspektiv er relativ stor. Set i forhold til Hammershøjs perspektiv på ledelse af kreativ selvledelse, så lever den selvstyrende type af selvledelse heller ikke op til betingelserne for at kunne fremme kreativitet, når denne ses som værende konstitueret af sanselige kræfter. Ifølge Hammershøj handler den kreative proces jo netop om, at man skal finde frem til en ny og relevant idé, hvorfor resultatet ikke kan defineres på forhånd, hvilket er tilfældet i selvstyring. Endvidere ville Hammershøj sandsynligvis karakterisere selvstyring som en form for kompetent selvledelse der, "handler om selv at lede

arbejdsprocessen med henblik på at nå resultater, for hvilke målet på forhånd er defineret eller forhandlet” (Hammerhøj 2012a: 16). Denne adskiller han selvsagt fra kreativ selvledelse. Det tyder således på at begrænsninger, der indebærer en fastsættelse af hvad arbejdsproduktet eller resultatet skal være, er for omfattende, idet de afskærer muligheden for et kreativt produkt, hvorfor kreativ selvledelse ikke kan ses som værende en form for selvstyring.

Eksistentiel selvledelse

Eksistentiel selvledelse handler om, at medarbejderen ikke blot skal bestemme, hvordan arbejdet skal udføres, men også hvad arbejdsopgaven består i, som man definerer ud fra sine subjektive standarder og normer, hvilket skal imødekomme den foranderlige kontekst. Derved bliver medarbejderen personligt involveret, eftersom dennes eksistentielle selvopfattelse netop bliver ledende for, hvilke standarder og rammer man sætter sig for sit arbejde. En fordel ved denne type af selvledelse er at medarbejderen vil kunne finde motivation i at have indflydelse på, hvorfor og dermed hvordan arbejdet skal udføres (Kristensen & Pedersen 2013: 38-40). Deraf kan der argumenteres for, at begrænsninger af valgmuligheder i denne sammenhæng bør være mindre i forhold til tilfældet med selvstyring, idet man selv bestemmer over hvilke standarder og rammer man vil arbejde under. Endvidere ses der i den eksistentielle selvledelse en sammenhæng til Hammershøjs form for ledelse af kreativ selvledelse, da han argumenterer for at den selvledende netop må være motiveret for og have friheden til selv at finde ud af, hvordan man bedst muligt imødekommer det overordnede formål via den nye og relevante idé. Idéen skabes, som tidligere beskrevet, ud fra de sanselige kræfters virkning mellem henvisningsshederne, hvorfor hverken standarder eller rammer bør være påduttet. Hele pointen i den kreative proces, er netop at give de sanselige kræfter plads til at virke, uden at man fastholder dem i de eksisterende henvisningsstrukturer. Dette imødekommer den eksistentielle selvledelse, hvor medarbejderen, som beskrevet, selv kan sætte rammerne – hvis man overhovedet synes der bør være rammer for den opgave man står over for. Kristensen & Pedersen argumenterer dog for nogle ulemper ved den eksistentielle selvledelse: For at kunne lede sig selv, må man kende sig selv og sine egne personlige standarder. Hvis man eksempelvis har udført en opgave efter sin egen standard og været motiveret for og tilfreds med resultatet, men det viser sig at resultatet ikke er godt nok, ifølge ledelsen eksempelvis, hvordan vil dette så påvirke den eksistentielle selvledende? Vil man rykke sine personlige standarder og forskyde sit selvperspektiv for derved at kunne lede sig selv mere effektivt, i forhåbningen om at man således kan levere bedre? Er det tilfældet, kan man risikere at ”blive slave af sine egne ambitioner og muligheder i arbejdslivet” (Ibid.: 45), hvilket kan ses som en urimelig konsekvens, eftersom man alligevel ikke altid har indflydelse på alle aspekter i arbejdet eller betingelserne herfor. Den eksistentielle

selvledendes individuelle selvkontrol risikerer således at blive endnu stærkere, end den selvstyrendes selvkontrol, hvorfor man kan overveje som den eksistentielle selvledende overhovedet er mere fri end den selvstyrende? Og hvad betyder det for begrænsningerne? En ting der eksempelvis kan blive svært, er at vurdere, hvordan man skal prioritere sine arbejdsopgaver og hvornår man bør sige fra (Ibid.: 40-77). Dette kan føre til en overbebyrdelse af arbejdet, hvilket, ifølge Nadja U. Prætorius, kan føre til fremmedgørelse af sig selv og blive en stor stressbelastning for medarbejderen:

”... belastningsfaktorer underminerer et menneskes faglige og personlige integritet, så man bliver usikker, mister selvtilliden og bliver i tvivl om sin egen dømmekraft og egnethed til arbejdet. I værste fald udvikler medarbejderen en alvorlig stressbelastningsreaktion” (Prætorius 2014: 188).

Med sådan en personlig og underminerende tilstand, hvordan kan man så være selvledende eller endvidere kreativ? Hvordan kan man vide, hvornår ens arbejdsydelse er fyldestgørende nok, uden at man risikerer at det man leverer på arbejdet, bliver projekteret over på ens personlighed og dermed risikerer at påvirke en negativt? Og hvordan gives man mulighed for at være selvledende på sådan en måde at kreativitet kan fremmes?

Kreativ selvledelse som en form for strategisk selvledelse

Forpligtelse over for de generelle og specifikke formål = frihed til selv at bestemme målet med arbejdet

Kristensen & Pedersen kommer til dels selv med et bud på dette, nemlig *strategisk selvledelse*, som i det følgende argumenteres for at være en måde hvorpå kreativ selvledelse kan forstås og praktiseres. Forudsætningen for dette er, at virksomheden må have et behov for at fremme kreativitet sådan at den kan imødekomme kundernes og vidensøkonomiens efterspørgsler, hvilket må afspejles i forretningsformålet. Strategisk selvledelse handler nemlig om, at medarbejderen har friheden til selv at definere hele konteksten for sin arbejdsopgave, sådan at denne bidrager bedst muligt til at opnå forretningens formål. Friheden har medarbejderen gjort sig fortjent til i kraft af sin forpligtelse på at arbejde for forretningen og dets formål (Kristensen & Pedersen 2013: 47-49). Dette ligner kreativ selvledelse, der jo netop handler om at bidrage til virksomhedens generelle og specifikke formål via kreative idéer og kreativ problemløsning, der anses som målet for arbejdet, hvilket kræver frihed og selvledelse. Dog kan det umiddelbart se ud som om, at de to teorier adskiller sig ved at forretningen, ifølge Kristensen & Pedersen, ikke må forveksles med virksomhedens visioner, imens Hammershøj netop beskriver det specifikke formål, som værende karakteriseret ved organisationens vision. Pointen fra Kristensen & Pedersens er dog, at en nedskreven vision ikke nødvendigvis bliver reel og virkelig, hvis ikke den dyrkes i den levende handlende forretning. Derfor karakteriserer de forretningen ud fra det, der reelt ”kommer til udtryk i medarbejdernes mangfoldige måder at lede sig selv på” og som ”får medarbejdernes hjerter til at banke og hjerner til at gnistre” (Ibid.: 54, 170-174). Men ses Hammershøjs tilgang til det specifikke formål

som det, der skal guide den kreative medarbejder i sin kreativitetsproces, så kan dét netop også forstås, som en måde den kreative medarbejder kan lede sig selv på i sin praktisering, og som, i kraft af interessefølelsen, er det der kan få den kreatives hjerte til at banke og hjerne til at gnistre. Dette ses eksempelvis komme til udtryk i den overskridende forholdelsesstil i det fordybende arbejde under præparationsfasen. For både den strategisk selvledende og den kreative selvledende, handler det således om at have friheden til selv at bestemme målet for arbejdet, på baggrund af de generelle og specifikke formål som er ledende, og dermed tage ansvar for skabelsesprocessen. Sidstnævnte gælder for den strategisk selvledende på den måde, at vedkommende forpligter sig på mange forskellige typer opgaver og løsninger af problematikker for at imødekomme forretningen, hvilket også må indebære skabelse af nye og relevante idéer.

Frihed forudsætter forretningsforståelse – forretningsforståelse virker motiverende

Udfolder og sammenstiller man strategisk selvledelse med den tidligere fremdiskuterede forståelse af kreativitet og forudsætningerne herfor, ses endnu flere detaljerede ligheder som understøtter hinanden: Først og fremmest betinger strategisk selvledelse, at medarbejderen har en forståelse for den overordnede forretning, der skal være ledende for medarbejderens perspektiv og prioritering af arbejdsopgaver samt aktiviteter og dermed medarbejderens ”måder at tænke på og måder at forstå og afgrænse (...) på” (Ibid.: 51). Medarbejderen skal selv være i stand til at definere og dermed besvare hvorfor man arbejder (forretningsforståelse), hvad målet er med det arbejde der udføres (målforståelse), samt hvordan man vil arbejde (opgaveforståelse). Ved at gøre brug af sin forretningsforståelse og herunder mål- og opgaveforståelse undgår medarbejderen at skulle bruge sine personlige standarder og normer, hvorved man undgår at ens eksistentielle person bliver stillet til ansvar i forbindelse med udførelsen af arbejdet og dermed slippe for store stressbelastninger, som kan være nedbrydende for kreativiteten. Dette betyder ligeledes at den strategisk selvledende ikke beror sit arbejde på sin lyst eller ulyst, hvilket kan være skadeligt for virksomheden, men i stedet må finde sin motivation i selve de handlinger der er nødvendige for forretningen (Ibid.: 50-77). Dette lyder umiddelbart kolliderende sammenlignet med den indre motivation som Amabile (1997) og interessefølelsen som Hammershøj (2012) argumenter for er væsentlig for den kreative proces. Kristensen & Pedersen præciserer dog, at det er i det overordnede forretningsperspektiv at medarbejderen må finde sin egen motivation og interesse til at udføre de opgaver, som er nødvendige for at opfylde behovet for forretningen (Kristensen & Pedersen 2013: 67-77). På samme måde handler det for Hammershøj om, at medarbejderen må have interesse og være motiveret for at arbejde for de generelle og specifikke formål som virksomheden har – formål som implicit indebærer nogle behov, der er nødvendige at få opfyldt af medarbejderen, hvis formålene skal opnås. Og ifølge Amabiles perspektiv er det væsentlige i forhold til motivation at den kommer indefra; det handler om at der skal være dyb interesse og involvering i arbejdet, hvorfor perspektivet ikke forhindrer at et forretningsformål kan være det

der tænder denne indre motivation. Derfor kan der argumenteres for, at de forskellige perspektiver har det til fælles, at det er vigtigt at have medarbejdere, der på den ene eller anden måde kan se en mening med forretningens formål og denne mening vil sandsynligvis føles større, hvis forståelsen for forretningen er tydelig. En virksomheds vision må således i sig selv være meningsgivende og dermed motiverende for både den strategiske og den kreative selvledende medarbejder, sådan at vedkommende finder interessen til at yde de handlinger, som er nødvendige. Hvordan denne motivation kan fremmes med hjælp fra lederen vil blive uddybet i afsnittet om ledelse.

Forretningsforståelse muliggør prioritering og refleksion

At den strategisk selvledende har en forståelse for forretningen, er endvidere en måde at sikre at vedkommende kan prioritere at løse de mest nødvendige, relevante og interessante opgaver for forretningen og samtidig giver det medarbejderen et validt grundlag for at nedprioritere andre ikke relevante opgaver. Prioritering er nemlig væsentlig for at kunne imødekomme den foranderlige kontekst, eftersom prioritering som handling er dynamisk, modsat planlægning der i sit udgangspunkt er uflexibel (Ibid.: 50-66):

”For at kunne sætte prioritering over planlægning må medarbejderne ikke have en for fasttømret forståelse af, hvad de mener, opgaven er. De skal være i stand til og villige til at kunne omfortolke opgaven i forhold til de input og kommentarer, som de modtager fra dem, som opgaven udføres for, og som opgaven skal skabe værdi for” (Ibid.: 60).

At tage imod inputs og via disse være i stand til at omfortolke en opgave, ses eksempelvis i relation til Hargadon & Bechkys kollektive kreativitet, hvor man i teamet italesætter sine tanker om en given problematik og umiddelbare ideer til løsningsforslag, som danner udgangspunkt for den fælles reflekterende reframing. Perspektivet på forståelsen af problematikken, opgaven eller løsningsmulighederne kan således ofte ændre sig, så snart en deltager, som eksempelvis kan være en kunde, deler sin viden, hvorfor prioritering af, hvordan opgaven bør løses skal være fleksibel i forhold til, hvordan perspektivet er. Desuden kan målet for den kreative proces, heller ikke være fastsat forud for processen, eftersom målet jo netop er karakteriseret ved at være noget nyt og derfor kan denne ikke være kendt på forhånd, hvilket må fordrer fleksibilitet i arbejdsprocessen.

Kendskabet til forretningen kan endvidere være med til at guide den selvledende i sit dybdegående arbejde under præparationsfasen og være behjælpelig i forbindelse med illuminations- og verifikationsfasen: Ved at kunne besvare spørgsmål som ”hvad er formålet med handlingen?” eller ”hvordan bidrager handlingen til forretningen?” (Kristensen & Pedersen 2013: 58) når man indleder sit arbejde, rettes fokus og prioriteringer mod det der er relevant og interessant at undersøge eller arbejde med, og når man tilsyneladende har fået

den nye gode idé, kan relevansen af denne bedømmes ved at spørge til, hvordan idéen opfylder forretningsbehovet. Disse reflekterende spørgsmål er taget fra teorien om strategisk selvledelse, men virker, som vist, også understøttende og ledende for arbejdet under kreativitetsprocessen.

Forretningsforståelsen gør det på den måde muligt for medarbejderen at prioritere og reflektere over det, som er nødvendigt for at imødekomme forretningens generelle og specifikke formål.

Begrænsninger er kontekstafhængige

Ved at tænke og arbejde forretningsorienteret kan medarbejderen, via sin frihed, handle strategisk i de valg der foretages, hvorved medarbejderen agerer leder for sit forretningsområde. Friheden bør dog ikke være ubegrænset, idet dette kan føre til rodløshed eller anarki (Ibid.: 50-55, 80-86). Friheden bliver begrænset af virksomhedens forretning, sådan at det der er irrelevant eller uinteressant tilsidesættes:

”Virksomhedens forretning går forud for medarbejderens frihed, da formålet er at skabe værdi, vækst og udvikling for virksomheden. Men der skabes ikke værdi, hvis medarbejderen ikke har og gives frihed til at gøre, hvad der er rigtigt for forretningen i forhold til den enkeltes område, funktioner og faglighed” (Ibid.: 51).

Det er nemlig den selvledende, der som regel er specialisten inden for sit fagområde, hvorfor denne må have beslutningskompetencen, som guides af forretningsbehovet. Begrænsningerne sættes således af den strategisk selvledende selv, via sine prioriteringer i arbejdsopgaverne (Ibid.: 64-66). Hvornår begrænsninger fylder for lidt eller for meget, som Joyce (2009) argumenterede for kunne hindre kvaliteten i det kreative produkt, eller hvilke begrænsninger af valgmuligheder der er relevante at inddrage, findes derved af den selvledende ud fra hvad der er nødvendigt at gøre for forretningen. Medarbejderen må dog i et kreativt perspektiv endvidere vurdere, hvilke begrænsninger der er realistiske i forhold til, at man samtidig skal have muligheden for at kunne arbejde på utraditionelle måder og finde motivationen herfor. Ved selv at bestemme hvilke begrænsninger af valgmuligheder – udtrykt ved de rammer, som man vil handle ud fra, bliver dette realistisk. Man kan i denne optik derfor ikke definitivt beskrive, hvilke begrænsninger der er relevante eller hvornår disse har for lidt eller for meget indflydelse på den selvledendes kreativitet. Begrænsninger og dermed graden af frihed er nemlig kontekstafhængigt og påvirkes af forretningens formål samt af den selvledendes forpligtelse – både i et strategisk og kreativt selvledende perspektiv.

Klima og miljøfaktorer understøtter og bliver understøttet af strategisk selvledelse

Udover frihed og begrænsning er der, som tidligere vist, også andre klima og miljøfaktorer, der kan virke fremmende for kreativitet. Disse går ligeledes også fint i spænd med strategisk selvledelse:

Den selvledende medarbejder kan via sin frihed, selv prioritere hvor involveret eller udfordret man vil være i arbejdet med en problematik, så længe det blot imødekommer forretningen. Det samme gør sig gældende i forhold til at tage risici, hvilket bør være accepteret så længe, at medarbejderen kan begrunde sit 'sats' ud fra forretningen. Dette understøttes af, at den strategisk selvledende skal turde udfordre den vanetænkning, som måske er til stede i virksomheden (Kristensen & Pedersen 2013: 102), hvilket Hammershøj også giver udtryk for i forbindelse med medarbejderens overskridende forholdelsesstil i arbejdet under kreativitetsprocessen. Man prioriterer endvidere selv sin tid, hvorfor man bør kunne prioritere tid til at 'lege', fyre en joke af eller udføre eksperimenter og derved bruge den tid der er nødvendig for at fremme kreative idéer. Dette er i praksis dog ikke helt så simpelt. Hammershøj påpeger nemlig paradokset i at kreativitet kræver tid for at virke, samtidig med, at virksomheder ofte er under tidspres, hvorfor arbejdsprocessen bliver presserende (Hammershøj 2012a: 17). Men den strategisk selvledende har alligevel mulighed for at være fleksibel i sin arbejdsproces i kraft af sin prioritering. Ved at analysere, hvad der er nødvendigt for forretningen, kan medarbejderen vurdere, hvor presserende det er at finde en løsning på en problematik i forhold til, hvor stor nødvendigheden er for kvalitet og måske kreativitet i løsningen, og derved vurdere, om der skal prioriteres ekstra tid for at finde frem til den kreative løsning. Ved at finde sit argument i forretningens behov, kan den selvledende meget bedre forsvare over for lederen, hvorfor man prioriterer, som man gør, og måske endda få lederen overbevist om at tildele sig mere tid til opgaven (Kristensen & Pedersen 2013: 84). Strategisk selvledelse eliminerer dog ikke paradokset, men giver en mulighed for velbegrundet at prioritere i sin tid og arbejdsopgaver, hvilket kan være en fungerende og fremmende løsning for kreativitet.

I forhold til tillid, er det noget, der følges ad med den frihedsgrad, som medarbejderen gør sig fortjent til, hvorfor det som strategisk selvledende er noget man får, når man begynder at vise, man forpligter sig over for forretningen. Tilliden fra ledelsen kan man endvidere argumentere for understøttes af en viden om, at medarbejderen har de evner der skal til, for at vedkommende kan handle korrekt i forhold til situationen. Dog er evner intet værd, hvis ikke man forpligter sig over for forretningen via sine handlinger (Ibid.: 82-84).

Forpligtelse og evner følges således ad for den strategisk selvledende. I dette perspektiv bliver evner dermed endnu engang relevant for at kunne agere kreativt, da man sandsynligvis ikke får friheden til at være selvledende, hvis man ikke kan analysere en situation, handle fleksibelt ud fra konteksten og eventuelt reorganisere sig i forhold til denne, samt slutteligt evaluere forløbet sådan, at man kan tage ved lære af erfaringerne og gøre brug af dem fremadrettet (Guilford 1950; Kristensen & Pedersen 2013: 105-107).

Dette leder videre til kollegaernes og ledelsens støtte af medarbejderens idégenerering, eftersom støtte som regel følges ad med tillid. Har man støtten og tilliden fra kollegaerne og ledelsen bliver det ofte lettere at diskutere sine tanker om en problematik, som igen kan føre til refleksiv reframing og ekstasesemninger.

Strategisk selvledelse ser således ud til at understøtte og blive understøttet af de miljøfaktorer, der er medvirkende til at fremme kreativitet, hvilket er endnu et argument for at kreativ selvledelse kan ses som en form for strategisk selvledelse. Og i forlængelse af dette bliver det tydeligt, hvorfor kontrol ikke er en miljøfaktor som ønskes, eftersom udefrakommende kontrol underminerer selvledelsen og dermed muligheden for at fremme kreativitet.

Samarbejde i reflekterende og diskuterende teams

Strategisk selvledelse udelukker ikke samarbejde i teams eller i og på tværs af afdelinger. Men for at den selvledendes frihed ikke skal komprimeres under forsøget på at imødekomme kollegaers og lederes behov, er det vigtigt at vise gensidigt forståelse, plads og – igen – tillid over for andres prioriteringer og forskellighed. Dette stemmer overens med Hammershøjs argument om, at der skal være et miljø, hvor det er acceptabelt at fokusere på noget, som umiddelbart ikke ser meningsfuldt ud for andre. Den kreative person skal nemlig have mulighed for at forfølge fornemmelser og idéer, som endnu ikke kan italesættes, men som måske føles meningsfulde at undersøge nærmere.

Samarbejdet og fællesskabet blandt de selvledende findes i deres delte ledelsesansvar, som er nødvendigt for kunne at imødekomme forretningen, hvorfor de deler en fælles forpligtelse herpå. Helt konkret betyder det, at de skal koordinere deres ansvarsområder, når de eksempelvis skal løse en fælles opgave. Kristensen & Pedersen kommer med en model til, hvordan dette kan gøres, sådan at de selvledende bevarer deres frihed, og samtidig i deres samarbejde kan arbejde for den fælles forretning på trods af forskellige fagområder og perspektiver: Ved i teamet at diskutere den fælles opgave de arbejder for at få løst for forretningen, kan de sammen finde frem til, hvorfor de skal udføre opgaven, hvordan de vil udføre den og hvad de skal gøre. Det de skal tale om er deres *passion* (hvad skal vi brænde for?), *kunnen* (hvad skal vi kunne?) og *resultat* (hvad vil vi?) (Ibid.: 78-92). Der er umiddelbart intet der forhindrer brugen af denne tilgang til at løse en problematik kreativt. Ifølge Hammershøj er det netop via refleksioner og diskussioner over hvad der er relevant og interessant, at man fremmer sin interessefølelse. Så ved at man i et team finder en fælles passion, muliggør man et mere interessefølelse, motiveret og dybdegående arbejdsforløb for deltagerne, hvilket eksempelvis er relevant i de kreative faser. Ved at definere hvad de skal kunne, kan de researche efter den manglende viden, eller finde de kollegaer, som man tror er nødvendige for at kunne løse en problematik, hvilket kan bidrage til en højere kvalitet af deres fælles reflekterende reframing. Og så behøver det fremdiskuterede resultat ikke nødvendigvis at være et fasttømret mål, men i stedet en definition af formålet med den løsning de søger. Et formål der skal stemme overens med de generelle og specifikke virksomhedsformål. Ved at gøre brug af denne refleksionsmodel kan man medvirke til at alle deltagerne bliver involveret og personlig udfordret. Endvidere kan den benyttes som en indledende øvelse, før man individuelt eller i sit team reflekterer over, hvordan ens kreative

arbejde kan bidrage til formålet, hvilket Hammershøj ligeledes argumenterer for, er en måde at fremme afgørelseskraften på. Tilmed kan modellen ses som en måde at afgrænse teamets opgave eller problematik, hvorved den også er med til at sætte relevante begrænsninger af valgmuligheder for medarbejderne:

”Constraints can help bring underlying assumptions and latent conflict into stark contrast. Making constraints explicit provides a forum for discussing them as a team, and subjecting them to empirical testing through focused research. By increasing the level of abstraction of constraints, team members can more easily come to consensus on their goals, without compromising their values of fully confronting task conflict” (Joyce 2009: 72).

Kreativitetsprocessens bevidste faser kan formes af frihed og prioriteringer

Går man mere i dybden med selve den kreative proces, bestående af de fire faser, kan strategisk selvledelse også her argumenteres for at være fremmende for kreativitet: Alt efter hvad der nødvendigt for forretningen, kan den selvledende prioritere at bruge tid på at fordybe sig i den problematik man er motiveret for at løse, og når medarbejderen har behov for at lave noget andet, fordi man måske har ramt en ’mur’, kan vedkommende prioritere denne pause fra problematikken, flytte fokus over på noget andet, og give plads til inkubationsfasen, hvori de sanselige kræfter kan udfolde sig mellem henvisningshelhederne. Den selvledende kan også vælge at medbringe sin problematik til et team, bestående af folk der alle finder interesse i at løse problematikken, hvorved den fælles dialog og reflekterende reframing også kan sætte de sanselige kræfter i spil, hvilket der blev argumenteret for tidligere. Når idéen engang viser sig, kan den selvledende eller teamet prioritere at udfolde idéen (illuminationsfasen) og forsøge at få den til at virke, således at den netop imødekommer behovet i forretningen, hvorved den kan skabe værdi (verifikationsfasen). På den måde kan de bevidste faser af kreativitetsprocessen formes af den selvledendes frihed til at prioritere hvornår og hvordan der arbejdes.

Selvledelseskompetencer understøtter det kreative arbejde

Overordnet set kan der altså argumenteres for at strategisk selvledelse kan være fremmende for kreativitet og endvidere kan det ses som en måde at forstå kreativ selvledelse. For at kunne være i stand til at lede sig selv strategisk og ud fra forretningen være i stand til at prioritere sine arbejdsopgaver og handle korrekt derefter, må den selvledende have nogle bestemte kompetencer, som Kristensen & Pedersen referer til som de ni selvledelseskompetencer. Nogle af disse stemmer ligeledes overens med de evner der ses relevant i forhold til kreativitet: Den selvledende må være selvstændig og i stand til at drive selvkontrol og selvdisciplin, hvilket ovenstående diskussion også har vist at være relevant i den kreative selvledendes arbejde. Man skal kunne evaluere sig selv sådan, at man kan udvikle sig. Evaluering er netop en af de evner som Guilford argumenterede for er relevant for den kreative person. Man skal ligeledes turde udforske sit talent – igen er talent et træk ved

personen som Guilford påpegede. Man skal rette fokus mod forretningen og vide, hvad interessenterne vil have. Hertil kan der argumenteres for at den kreative via sit kendskab til forretningen og sin smagsdannelse kan skabe det der egentlig efterspørges uden at interessenten selv endnu er klar over hvad målet er, men kun kender til formålet. Endvidere må man turde lede, hvilket beskrives som at man skal være:

”... modig nok til at bryde med den vanetænkning, der kan have indsneget sig i den måde, som medarbejderen selv eller kollegaerne arbejder på. Medarbejderen skal turde udfordre sin egen og andres måder at arbejde på for at skabe en fælles læring om, hvordan arbejdet kan udføres bedre til gavn for alle” (Kristensen & Pedersen 2013: 114).

Det med at man skal bryde sine vaner er netop det overskridelseskraften gør, idet der brydes med hele matrixer af tænkninger i form af henvisningsstrukturer, som der ubevidst tænkes og handles inden for. Eftersom Hammershøj argumenterer for at refleksioner kan være med til at fremme både afgørelseskraften og interessefølelsen, kan man endvidere argumentere for, at refleksioner over hvilke vaner der bør ændres eller brydes med, tilsvarende kan være medvirkende til at fremme overskridelseskraften og dermed bidrage til brydningen af henvisningsstrukturerne for vanerne. Desuden kan det at turde udfordre vante arbejdsgange, som før beskrevet, også ses som en overskridende forholdelsesstil, der særligt gør sig aktuel i præparationsfasen (Hammershøj 2012). Dertil er der nogle selvledelseskompetencer som umiddelbart ikke kan ses i direkte sammenhæng med kreativ selvledelse, men som heller ikke umiddelbart burde gå imod det, hvorfor man kan argumentere for, at hvis de medvirker til at gøre medarbejderen mere effektiv og tryk i sin strategiske selvledelse, så må det også være fortalende for den kreative selvledende. Det handler om at man skal placere sig i organisationen, sådan man gavner mest muligt. Man skal være på forkant med situationerne sådan man kan handle ud fra dem og man skal turde udfordre ledelsen og selvfølgelig også selv være modtagelig over for ledelse (Kristensen & Pedersen 2013: 101-121). Det sidste giver mening når man taler om ledelse af kreativ selvledelse og er dermed relevant i forhold til specialets problemfelt.

Opsummering: Strategisk kreativ selvledelse

Formålet med anden del har været at undersøge, hvordan kreativ selvledelse kan forstås og hvilken betydning frihed og begrænsning har i den sammenhæng. Ved analytisk at diskutere forståelsen af forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen med selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse, er der argumenteret for at kreativ selvledelse kan forstås som en form for strategisk selvledelse.

Det er dog vigtigt at pointere at dette ikke er ensbetydende med at strategisk selvledelse altid har med skabelsen af kreative idéer at gøre. Det kan også have at gøre med almindelig opgaveløsning, som ikke nødvendigvis behøver at udføres på en kreativ måde. For at tydeliggøre skellet mellem de situationer hvor strategisk selvledelse fremmer kreativitet og de situationer hvor der 'blot' arbejdes med almindelige opgaver, begrebsættes førstnævnte derfor *strategisk kreativ selvledelse*, hvilket er den selvledelsesform, som er relevant i specialekonteksten. Opsummeringen over forståelsen af strategisk kreativ selvledelse, herunder betydningen af frihed og begrænsning, er ligeledes illustreret på næste side. Ønskes en skriftlig opsummering henvises der til bilag 2.

STRATEGISK KREATIV SELVLEDELSE

KREATIVE PRODUKTER TAK!

Virksomhedens generelle og specifikke formål

Virkemiddel
Nærvær
Interaktion

Fælles mål
Mening og værdi

Indre motivation

Prioritering

Begrænsninger

Fælles forpligtelse

Frihed til selv at bestemme

Samarbejdende team

Din egen

Selvledelses kompetencer

- Selvstændighed i arbejdet.
- Ene til at evaluere sine handlinger => udvikling.
- Udforske sit talent.
- Fokus med fremtiden og det interesserende ander.
- Mod til at bryde vanetænkning og vanter arbejdsgange.
=> Overstignende forholdelsesstil
=> Overvindelseskraft ifht. eksisterende tankegang.
- Placere sig så man gælder mest i organisationen.
- Være på forkant med mulige situationer.
- Turde udfordre ledelsen
- Lade sig lede

Klima og miljøfaktorer understøtter og bliver understøttet af strategisk kreativ selvløbelse.

Strategisk kreativ selvledelse kan altså ses som en måde, medarbejderen kan forstå sin egen rolle ud fra, når hun eller han ønsker at fremme kreative idéer. Lederen må følgelig bedrive sin ledelse, på sådan en måde at medarbejderen bliver understøttet i dette. Derfor vil sidste del klarificere, hvordan lederen kan støtte medarbejderen i sin strategisk kreative selvledelse, og herunder også hvordan lederen kan fremme forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen.

Del 3: Ledelse af den strategisk kreative selvledende medarbejder

Med reference til de to første dele om henholdsvis kreativitet og selvledelse, bliver lederens opgave altså at sørge for, at forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen er til stede for medarbejderen, samt endvidere støtte denne i sin strategisk kreative selvledelse. Dette indebærer et klima og miljø som understøtter medarbejderens handlingsbetingelser og indre motivation. En strategisk kreativ selvledende medarbejder med ekspertise og relevante træk, evner samt selvledelseskompetencer, som via sin forpligtelse, frihed, refleksion over forretningens formål og prioritering kan fremme overskridelses-, afgørelses- og indbildningskraften og dermed kreativitetsprocessen. Eller i andre tilfælde, via samarbejde med kollegaer og ledere fremme den kollektive kreativitet, ved at hjælpe hinanden til reflekterende reframing og reinforcing for derved at skabe kreative idéer.

Den følgende argumentation afspejler at det er en sammenstilling af de to foregående diskussioner, hvorfor fokusområderne fra de to dele om kreativitet og selvledelse er flettet sammen. Således har eksempelvis klima og miljøfaktorerne ikke alle et afsnit for sig, eftersom disse er flettet ind de steder, hvor der er en naturlig sammenhæng til en større kontekst. Dette er eksempelvis gældende for faktorerne; involvering i arbejdet, tillid, åbenhed og reinforcing, leg og afslappet atmosfære, accept af risici, frihed og begrænsning. Argumentationen er i stedet bygget op omkring, hvad lederen kan og bør tage ansvar for og ikke mindst hvordan, eftersom dette gør teorien operationaliserbar.

Stræben efter strategisk kreative selvledende medarbejdere

At sikre, at en virksomhed har medarbejdere med de relevante evner, træk og selvledelseskompetencer, som skal til for at kunne fordybe sig i problematikker, der ønskes kreative løsninger til, kan i princippet imødekommes ved at lederen bidrager til effektiv rekruttering af potentielle medarbejdere. Via eksempelvis en gennemarbejdet jobanalyse efterfulgt af spændende stillingsannoncer og attraktiv employee branding kan interessante kandidater motiveres til at ansøge. Herefter bør der benyttes forskellige former for udvælgelsesmetoder

for at øge validiteten af udvælgelsesproceduren. Via screening af ansøgninger, CV'er, uddannelses- og kursusbeviser, udførelse af psykologiske test og kompetenceprofiler, samtaler med referencer samt en prøveperiode, kan den kompetente leder og/eller rekrutteringsmedarbejder vurdere hvorvidt ansøgeren har de ønskede evner, træk og selvledelseskompetencer, endvidere om vedkommende har ekspertise inden for det pågældende faglige felt. Dette er dog ikke altid nok, eftersom virkeligheden er foranderlig og problematikkerne hele tiden ændrer sig. Derfor kan udvikling og videreuddannelse af medarbejderen ligeledes være relevant for at imødekomme de foranderlige forudsætninger, hvilket lederen i sammenråd med medarbejderen også må skabe mulighed for (Larsen 2010: 82-124, 175-202; Lazear & Gibbs 2015: 3-68). Effektiv rekruttering og kvalificeret videreuddannelse er dog emner som specialet afgrænser sig fra, hvorfor det ikke vil blive uddybet. Alligevel er det væsentligt at pointere, at disse muligheder er reelle. Hammershøj skriver dog at kreativitet ikke kan læres, men er noget som må dannes, da det er via dannelse at de sanselige kræfter kommer i spil. Som tidligere beskrevet, argumenterer han i sin kreativitetspædagogik for, hvordan de sanselige kræfters samspil kan fremmes via den symbolske legetype, der i et typisk voksent- og dermed virksomhedsperspektiv kan komme til udtryk i en forkortet form; som en joke. At en person er dannet og er i stand til via legende situationer at aktivere sine sanselige kræfter og deres interne samspil, er derfor også noget man bør tage højde for i sin rekruttering, hvilket eksempelvis bør kunne vurderes ud fra kreative resultater i CV'et, via en reference eller under prøveperioden, om end det sikkert er vanskeligt. Man bør dog som leder også være opmærksom på at hjælpe medarbejderen i sin fortsatte dannelse af de sanselige kræfter og deres samspil. Derfor bør lederen acceptere og opmuntre til en afslappet atmosfære, hvor rummene tillader, at der er 'højt til loftet' med plads til symbolsk leg og humoristiske jokes, således at medarbejderne har mulighed for, via sådanne legende kreative aktiviteter, at iværksætte de sanselige kræfters samspil regelmæssigt (Hammershøj 2012: 154-166). Selvom de sanselige kræfter og deres samspil, ifølge Hammershøj, skal dannes, så kan argumentet om at læring ikke har sin plads i kreativitetsprocessen dog kritiseres: Ovenstående diskussioner her jo netop vist at viden og ekspertise, som Hammershøj blandt andet selv forudsætter medarbejderen skal have, er nødvendig for det dybdegående arbejde, som den kreative person udfører i de forskellige kreative faser og endvidere karakteriserer grundlaget for de henvisningshelheder der brydes og syntetiseres i den kreative proces. Denne viden, ekspertise og ligeledes de evner og selvledelseskompetencer som medarbejderen altså må besidde for at være strategisk kreativ selvledende, skal tilegnes og læres et sted fra, hvorfor formel og uformel læring alligevel må være vigtigt for kreativitetsprocessen. Derfor argumenterer Rhodes netop også for at kreativitet er noget som kan læres (Rhodes 1961: 308). Dannelse i forhold til at skulle iværksætte de sanselige kræfter i kreativitetsprocessen, og vedvarende læring der forøger viden, ekspertise, evner og selvledelseskompetencer, som overordnet er en del af forudsætningerne for at fremme kreativitet, er altså ikke modstridende, hvorfor begge dele er noget lederen bør være opmærksom på.

Stræben efter den strategiske og kreative leder

Det er dog ikke kun medarbejderen der skal dannes for at kunne agere kreativt. Lederen må, for at kunne lede medarbejderen i sin strategiske kreative selvledelse, også selv være dannet, eftersom Hammershøj jo netop argumenterer for at fastsættelsen af de overordnede generelle og specifikke formål fordrer en aktivering af de sanselige kræfters samspil. Dette gør lederen, som tidligere beskrevet, ved at se udover virksomhedens nuværende situation (overskridelseskraften), samle en idé om den fremtidige retning (indbildningskraften) og ud fra retningen bestemme virksomhedens formål og vision (afgørelseskraften) (Hammershøj 2012: 196-197). At definere de generelle og specifikke formål kan altså anses som en kreativ aktivitet. Dette er en interessant pointe, eftersom Dyer et al. påpeger at de 15% mest innovative virksomheder netop har ledere, der selv er med til at udføre det innovative arbejde (Dyer et al. 2009: 62). Og da innovation ses som et videnskønomisk relevant produkt, udsprunget af en kreativ idé og dermed kreativ proces, kan man argumentere for at disse ledere også må være kreative for at kunne innovere. Dermed kan der således ses en tendens til, at kreative ledere har større sandsynlighed for at effektivisere og dygtigøre virksomheder i det kreative og sidenhen innovative arbejde, sammenlignet med ikke kreative ledere. Derfor er det vigtigt at lederen også regelmæssigt selv muliggør iværksættelsen af de sanselige kræfters samspil, hvorfor det humoristiske, legende og afslappede miljø også gælder for hende eller ham. Hvordan man så finder den rette lederprofil i første omgang, kan man tænke sig til må være et spørgsmål om, at lederpositionens leder må have blik for at få øje på de medarbejdere der særligt er i stand til at iværksætte de sanselige kræfter og hjælpe de, som er motiveret for en lederstilling, i deres lederudvikling. Eller også gælder det samme her som ved rekruttering af kreative medarbejdere: Man må vurdere om vedkommende har en historik der viser skabelse af kreative idéer, tale med en reference eller have en prøveperiode for at se om den nyansatte leder er i stand til at iværksætte de sanselige kræfter i sit job. Desuden må lederen også have bestemte træk, evner og selvledelseskompetencer, eftersom lederen, ligesom medarbejderen, også er strategisk selvledende, hvorfor dette også må tages i betragtning når ledere udvælges.

Da der er argumenteret for at lederen både er kreativ selvledende og strategisk selvledende i forhold til sin ledelse, må lederen, ligesom medarbejderen, også anses for værende strategisk kreativ selvledende.

Lederens ansvar for formålet – medarbejderens ansvar for målet

Lederen må betro medarbejderen den mængde frihed som medarbejderen forpligter sig på over for forretningen. Via friheden bliver medarbejderen involveret i arbejdet, eftersom vedkommende selv bestemmer hvordan arbejdsprocessen forløber. Men ifølge strategisk kreativ selvledelse, må medarbejderen også have friheden til selv at definere målet med arbejdet via sin kreativitetsproces, sådan det imødekommer formålet,

eftersom kreative idéer ikke kan forudsiges. Amabile skriver dog, at tydelige specificerede strategiske mål bør defineres fra lederen, eftersom det kan øge kreativiteten hos medarbejderen (Amabile 1998: 81; Amabile 1997: 55). Men umiddelbart er målet netop det som den strategisk kreative selvledende også selv skal reflektere over for at kunne løse opgaven bedst muligt, hvorfor man kan argumentere for et muligt sammenstød mellem de to forståelser. Amabiles beskrivelse af det tydelige specificerede strategiske mål, kan man dog også se som et mere overordnet formål for selve opgaven, eksempelvis et formål inden for afdelingen, hvorunder medarbejderen selv kan bestemme, hvad produktet skal være for at opfylde det af lederen specificerede mål. For hun pointerer også selv at, man umuligt kan vide hvilke idéer som vil opstå (Amabile 1998: 83). Derfor fastholdes opfattelsen af, at det er lederens ansvar at klarificere det overordnede forretnings- eller afdelingsformål for medarbejderen, sådan at medarbejderen har en retning at arbejde hen imod. Det er nemlig, ifølge Kristensen & Pedersen, lederens opgave at få afdelingens formål til at stemme overens med, hvad der er nødvendigt for forretningen og dets hovedformål, imens medarbejderen selv ”skal have indflydelse på og frihed til at kunne definere målene” for selve arbejdet (Kristensen & Pedersen 2013: 177). Dette stemmer også fint overens med Hammershøjs før beskrevne tilgang til lederens ansvar for at bestemme de generelle og specifikke formål og medarbejderens bestemmelse af selve målet med opgaven. Amabile tilføjer endvidere at det er væsentligt at det overordnede strategiske mål, som her forstås som formålet, forbliver det samme over en længere periode, da et skriftende formål vil gøre den kreative og tidstagende proces umulig for medarbejderen (Amabile 1998: 82). Derfor er dette også noget som lederen må have for øje, eftersom formålet er ledende for det kreative mål.

Udfordring, tid og eksperimenter

For at medarbejderen kan opfylde det mål, som er nødvendigt for forretningen, må der være et balanceret match mellem medarbejder og opgave, således at sværhedsgraden hverken er for lav eller modsat for uoverskuelig. Dette forudsætter at lederen sætter sig ind i medarbejdernes kompetencer – eller i dette specialearguments tilfælde; ekspertise, evner, træk og selvledelseskompetencer – samt de problematikker, som er nødvendige for forretningen at finde en løsning på. Et godt match kan desuden være fremmende for medarbejderens følelse af udfordring i arbejdet, hvilket er en af forudsætningerne for kreativitet.

Tid er ligeledes en af de forudsætninger der særligt påvirker kreativitet (Hammershøj 2012). At tildele den rette tidsramme til at løse et problem er lige så vigtigt som at finde det rette match mellem medarbejder og opgave. Nogle gange kan en kort tidsfrist øge følelsen af udfordring – som om man er på en ’mission’: Hvis opgaven eksempelvis har en særlig afgørende vigtighed som giver mening for medarbejderen, hvor alle andre

opgaver eller forstyrrelser bliver tilsidesat således, at hun eller han kan være fokuseret, kan det fremme motivationen og dermed kreativiteten. Men er der i en lang periode konstant stramme tidsfrister med mange sideløbende opgaver og forstyrrelser, kan det i stedet medføre følelsen af at man er fastlåst til en 'trædemølle' og dermed føre til mistro, udbændthed samt stress, hvilket influerer negativt på kreativitet (Amabile et al. 2002; Prætorius 2014). Lederen må altså supportere medarbejderen ved først og fremmest at undgå tidspres for denne, sådan at medarbejderen har mulighed for at udforske og eksperimentere med mulige løsninger – sådan at medarbejderen får en følelse af at være på en 'ekspedition'. Og netop tid til at eksperimentere er jo noget som Hammershøj også argumenterer for som værende væsentligt (Hammershøj 2012). Den rette tidsramme kan lederen finde frem til ved at lytte til den strategisk kreative selvledende medarbejders forretningsbaserede argumenter for, hvorfor vedkommende har brug for mere tid og hvordan vedkommende har tænkt sig at prioritere tiden i sin problemløsning. I de situationer, hvor en passende tidsramme ikke kan lade sig at gøre, er det væsentligt at medarbejderen forstår, hvorfor der er en presserende kort deadline. Samtidig skal lederen sikre medarbejderen mod irrelevante forstyrrelser fra kollegaer, sådan at medarbejderen kan bruge sin tid effektivt til fordybelse. Det er dog også vigtigt at der i de stunder, hvor medarbejderen har god tid, og måske endda ingen egentlig tidsfrist, præciseres, hvorfor opgaven er vigtig og meningsfuld, sådan at opgaven ikke bliver udført af en 'autopilot' eller tilsidesat og glemmes, hvis der kommer noget som føles mere interessant (Amabile et al. 2002).

Penge, ressourcer og handlefrihed

Ligeledes må de økonomiske ressourcer balanceres således at der ikke er for få penge til at udføre idéen og samtidig at der ikke spildes unødigt med penge, da et 'for stort' budget ikke nødvendigvis øger kreativiteten (Amabile 1998: 82). Balancen i forhold til brugen af penge og ressourcer generelt set findes umiddelbart af den strategisk kreative selvledende, som argumenterer over for lederen, hvad der er nødvendigt for at kunne løse opgaven, på en måde som imødekommer forretningen. Det er således lederens job at stille vejledende spørgsmål, sådan at medarbejderen reflekterer over konteksten og får et mere klart og præcist grundlag at prioritere og begrænse sine ressourcer ud fra (Kristensen & Pedersen 2013: 16). Først herefter må det være lederens ansvar at skaffe og supportere med de nødvendige ressourcer som der er behov for.

For at imødekomme den handlefrihed som den strategisk kreative selvledende medarbejder har brug for, bliver det endvidere lederens opgave at skaffe medarbejderen, eller afdelingen i det hele taget, manøvfrihed til at handle. Det vil sige at det er lederens opgave, at konfrontere den øverste ledelse, hvis de via regler, procedurer, politikker, budgetter, tidsrammer eller andet begrænser handlingsfriheden på en måde, som gør at afdelingens medarbejdere og teams ikke kan bruge de nødvendige ressourcer eller muligheder, som er

essentielle for at handle på en måde der imødekommer forretningen og dets formål bedst muligt (Ibid.: 129-132). Og omvendt er det lederen, som skal være med til at forme regler, procedurer og politikker således at de er understøttende for medarbejdernes arbejde (Amabile 1998: 84).

Lederens frihed, forretningskendskab og –forståelse

Lederen må have frihed for at kunne videregive frihed til sine medarbejdere og støtte dem i deres selvledelse. Men friheden er ikke kun nødvendig for medarbejderen. Lederen må også selv have frihed for at kunne lede: Både fordi lederen, som også er strategisk kreativ selvledende, via sin forpligtelse skal have friheden til at prioritere, hvad der er vigtigst for forretningen set fra lederens repræsentative område eksempelvis, ellers kan lederen ikke stilles til ansvar for sin ledelse (Kristensen & Pedersen 2013: 142-145). Men også fordi lederen netop leder ved hjælp af de sanselige kræfter, som kræver frihed, for at kunne se udover den nuværende forretning og ind i en vision for fremtidens forretning (Hammershøj 2010). Ifølge Kristensen & Pedersen er lederen værdig til at få denne frihed, hvis hun eller han beviser, at de mål de selvledende medarbejdere arbejder hen imod, har sammenhæng til de resultater, som lederen skal opnå for forretningen. En forudsætning for dette bliver derfor at lederen har en skarp forståelse af og et dybdegående kendskab til forretningen. Ved at være god til at tale med både interne og eksterne interessenter, medarbejderne og den øverste ledelse, kan lederen finde ud af hvad der sker i forretningen, hvad der fungerer godt og hvor forskellige problematikker nager (Kristensen & Pedersen 2013: 129-137). Denne viden kan endvidere forstås som en form for henvisningshelhed og er derfor væsentlig for de sanselige kræfters samspil i lederens fastsættelse af formålet. Med sit kendskab til forretningen kan lederen derved bedre vurdere om medarbejderen i sit arbejde faktisk formår at arbejde hen mod de generelle og specifikke forretningsformål og hvis ikke, finde ud af hvilke ændringer der er nødvendige for at korrigere arbejdet. Måske er medarbejderens kendskab til forretningen ikke god nok, hvilket vil være problematisk for at kunne skabe relevante idéer, hvorved muligheden for kreativitet mistes. Dette er derfor endnu et argument for, hvorfor det er vigtigt at relationen mellem leder og medarbejder er åben og tillidsfuld, eftersom konstruktiv dialog og vejledning kan være nødvendigt.

Sammensætning af diversitetsprægede teams

Lederen må ligeledes være opmærksom på hvordan teams sammensættes, idet den kollektive kreativitet jo har brug for diversitet af fagligheder, perspektiver og ekspertise, for at kunne bringe kvalitet til den refleksive reframing. Lederen bør være opmærksom på at medarbejderne deler den samme begejstring for opgaven, har villighed til at hjælpe hinanden og anerkender hinandens ekspertise og perspektiv. Derfor må lederen, på

samme måde som når der matches mellem medarbejder og arbejdsopgave, også sætte sig ind i medarbejder-nes kompetencer og personlige præferencer for at kunne sammensætte det mest optimale og velfungerende team (Amabile 1998: 82-83). Ifølge Dorothy Leonard & Susaan Straus (1997) kan en leder, som tager højde for medarbejderes forskellige tænkestile og præferencer, der lidt skarpt er sat op over for hinanden som *analytisk eller intuitiv, konceptuel eller erfaringsbaseret, social eller uafhængig, logisk eller værdiorienteret*, sammensætte teams, hvor flest mulige præferencer og dermed flest mulige perspektiver bliver inddraget i løsningen af problematikken. Det er nemlig typisk personer med lignende præferencer, som kommunikerer godt sammen, men som samtidig, grundet de ensrettede tænkestile, har svært ved at udfordre hinandens perspektiver, hvilket kan være nødvendigt, hvis man skal overskride eksisterende forholdelsesmåder eller vanetænkning. Så for at kommunikationen og samarbejdet kan fungere, må medarbejderne kende sine egne kognitive præferencer og dernæst kollegaernes, samt forstå hvordan de forskellige præferencer bidrager med forskellige værdifulde perspektiver i gruppearbejdet. På den måde kan medarbejderne bedre forstå hvorfra og hvorfor en kollega har sit perspektiv på en given problematik og samtidig være bedre til at formidle sit eget perspektiv, på en måde som tager højde for modtagerens præferencer, hvilket gør det lettere for modtageren at anerkende perspektivet. En måde at videreformidle tænkningen om kognitive præferencer, er eksempelvis ved at lederen inviterer en kvalificeret facilitator ind i virksomheden, som kan undervise i forståelsen og brugen af eksempelvis Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI) (Leonard & Straus 1997). Ved at lederen gør brug af HBDI-modellen eller lignende og gør sine medarbejdere opmærksom på hinandens forskellige præferencer, gør lederen det også lettere for dem at reflektere og diskutere deres fælles passion, kunnen og mål med opgaven på en struktureret måde, hvilket endvidere understøtter den reflekterende reframing og reinforcing. Ligeledes kan man let forestille sig, at den fælles forståelse for hinandens forskellighed også kan være medvirkende til den gensidig støtte, tillid og åbenhed blandt medarbejdere og ledere, som er forudsætningen for at man tør at afprøve nye idéer.

Lederen som efterfølgelsesværdig eksempel

En anden vigtig ting for lederen er at lade medarbejderne vide og erfare, at deres arbejde er vigtigt for både organisationen og kollegaerne, da dette er med til at opretholde den indre motivation. Dette kan gøres ved at lederen husker at rose for den energi, der lægges i arbejdet og det gerne før selve resultatet viser hvorvidt arbejdet er lykkedes eller ej. På den måde handler det om, at det er selve energien og arbejdsprocessen der kommer i fokus og som man gerne vil bibeholde og fremme, og samtidig vises der, at der er plads til at 'fejle' – at man ikke kun får ros når man har succes med sin idé (Amabile 1998: 83-84). Derved kan lederen også opmuntre medarbejderen til at udforske og afprøve eksperimenter. Ved at agere rollemodel som den rosende

og opmuntrende leder eller støtte medarbejderen i svære situationer, kan lederen bruge sig selv som efterfølgelsesværdig eksempel for medarbejderne og andre lederkollegaer, som kan lade sig inspirere til godt samarbejde og åben kommunikation. Denne tanke ses i Hammershøjs ledelse af kreativ selvledelse, som netop opfordrer lederen til at bruge sig selv som eksemplarisk eksempel:

”Ledelse af kreativ selvledelse består altså først og fremmest i at påvirke afgørelsesprocessen i den kreative proces, så den er i tråd med virksomhedens visioner og formål. Det handler om at danne smag for disse, og denne ledelsesproblematik er derfor samtidig en smagsdannelsesproblematik. Smag dannes ved at efterligne det efterlignelsesværdige, og ledelse af kreativ selvledelse handler om at præsentere virksomhedens visioner, værdier og formål på efterlignelsesværdige måder” (Hammershøj 2012a: 17).

Dette ligner meget Kristensen & Pedersens perspektiv på ledelse af strategisk selvledelse, hvor de argumenterer for at lederen skal finde ud af, hvad man som leder kan gøre for at hjælpe medarbejderne til at lykkes med at opnå forretningens formål. Og en måde at gøre dette på, er ved at lederen agerer ”rollemodel gennem sin måde at arbejde for forretningen på”, hvilket betyder at lederen ikke skal tage udgangspunkt i sig selv eller det personlige lederskab (Kristensen & Pedersen 2013: 122-129). Her ser det ud som, at Hammershøjs perspektiv på ledelse af kreativ selvledelse kolliderer med ledelse af strategisk selvledelse, eftersom Hammershøj beskriver at ledelse handler om personlighed og tilhører en dannelsesproblematik (Hammershøj 2012: 525). Men det Hammershøj mener med ’lederpersonlighed’, er ikke at lederen skal bruge sit personlige liv, families eller eget behov, til at begrunde, hvorfor man gør som man gør, hvilket også er det Kristensen & Pedersen argumenterer for man skal undlade (Kristensen & Pedersen 2013: 122-129). Det Hammershøj i stedet hentyder til, er at det er i kraft af lederens sanselige kræfter at lederen kan vurdere og vise hvilken retning det er virksomheden skal udvikle sig i og hvilke formål det skal arbejde for. Og eftersom at de sanselige kræfter har en effekt på personligheden, må der således være tale om en lederpersonlighed. Men da dette tilsyneladende intet har med det personlige lederskab at gøre, er de to ledelsesperspektiver umiddelbart ikke modstridende alligevel. Til gengæld mødes de i lederens eksemplificering af sin måde at udstråle begejstring for forretningen og i lederens arbejde for denne. Ved at *begrunde* sine handlinger i forretningen kan lederen forklare, *hvorfor* der handles som der *gør*, hvilket er det medarbejderen skal afspejle sig i, og ikke hvad lederen gør eller hvordan lederen gør det (Ibid.: 130).

Ledelse igennem forretningen via refleksion

Ledelse af strategisk kreative selvledende medarbejdere handler altså om at *lede igennem forretningen*. Helt konkret beskriver Kristensen & Pedersen hvordan lederen kan praktisere sin ledelse over for den strategiske medarbejder:

"Lederen skal spørge, *hvad* medarbejderen ser som resultatet af og målet med arbejdsopgaven. Herefter skal hun spørge, *hvordan* han arbejder for at bidrage til dette mål. Dialogen om, hvad medarbejderen laver, og hvordan han arbejder for at nå målet, skal dreje sig om den sammenhæng, som medarbejderen selv oplever, at aktiviteten indgår i" (Ibid.: 161).

Denne sammenhæng udtrykker således *hvorfor* medarbejderen arbejder, som derved giver et indblik til lederen af, hvad medarbejderen tænker og hvordan hun eller han har forstået, hvad der er nødvendigt for forretningen. Denne tilgang vil også kunne bruges til at lede den strategisk kreative selvledende medarbejder, eftersom det kreative produkt (målet) skal imødekomme de generelle og specifikke formål. Det der dog kan være svært for medarbejderen, er tidligt i sin proces at forklare, hvilket mål der er blevet prioriteret at arbejde mod, eftersom kreativitetsprocessen jo er varierende i sit tidsperspektiv, og er en proces som medarbejderen skal igennem før den kreative idé bevidstgøres. I det tidlige stadie af arbejdsprocessen, kan medarbejderen derfor godt besvare hvad formålet er med det stadig ukendte og fremtidige kreative produkt, endvidere hvordan man arbejder for at finde frem til hvad produktet kan være, samt hvorfor hun eller han tænker på denne måde og så sætte dét i perspektiv til forretningen. Når så den kreative idé er blevet skabt og bevidstgjort kan medarbejderen involvere lederen igen i sin verifikation af idéen, for at få en dialog om dets relevans for forretningen. Lederens opgave bliver derfor at forholde sig til arbejdsformål, sikre dets relevans og korrigere medarbejderens opfattelse af formålet, hvis det ikke stemmer overens med forretningen. Samtidig skal lederen undlade at definere målet for medarbejderen eller fortælle medarbejderen hvordan der skal arbejdes. I stedet skal lederen give feedback, så medarbejderen ved om arbejdsretningen er den rigtige og på den måde understøtte den strategiske og taktiske forståelse af forretningen. Forståelsen bliver dybere og bedre indlejret hvis medarbejderen sammen med lederen diskuterer og reflekterer over denne, hvilket er essentielt for at medarbejderen kan omsætte det i sine opgaver og dermed kreative proces. Og lederen bliver mere effektiv i sin ledelse ved at lytte og spørge ind til medarbejderens perspektiver og problematikker (Ibid.: 160-170; Hammershøj 2010: 527).

Det er dog ikke blot lederen og medarbejderen der sammen skal reflektere. Lederen bør opmuntre medarbejderne og sine lederkollegaer til kollektiv refleksion over, hvorfor ens eget arbejde er vigtigt for forretningsformålet, herunder hvilke problematikker de tænker er interessante, relevante eller nødvendige for dem at løse i forhold til formålet (Hammershøj 2012: 199). Dette går fint i spænd med teamets refleksioner over deres fælles passion, kunnen og ønskede resultat når der arbejdes med en given problematik. Ved at blive bevidst om sin egen og kollegaers rolles værdi og vigtighed for forretningen, vil medarbejderen eller lederen lettere kunne finde interesse og blive motiveret for at udføre det, som er nødvendigt for at forretningen lykkes med sit formål. Vedkommende vil på den måde kunne finde sin forpligtelse, motivation og engagement i forretningsbehovet og ikke i sin personlige lyst eller ulyst. Ligeledes vil sådanne refleksioner også kunne være med

til at øge forretningsforståelsen og derved være med til at præge retningen for kreativitetsprocessen (Ibid.: 199; Kristensen & Pedersen 2013: 50-77).

Lede andre ved at lede sig selv

Opmuntring til refleksion over arbejdets formål er dog i sig selv ikke nok for at kunne lede effektivt. Lederen må også være opmærksom på, at den forståelse hun eller han har af forretningen rummer nogle begrænsninger af idéer og muligheder. Begrænsninger som medarbejderen med den rette ledelse, kan hjælpe lederen med at se udover i kraft af sine idéer og selvledelse. Derfor må lederen være åben over for at lade sig lede af medarbejderne. Det er dette Kristensen & Pedersen hentyder til, når de skriver at lederen skal "lede andre ved at lede sig selv" (Ibid.: 128): Ved at lede sig selv i forhold til forretningen, får lederen et blik på, hvordan medarbejderne må ledes i forhold til forretningen. Ved derefter at være i åben dialog med medarbejderne, modtage deres feedback og spørge ind til det mål de har prioriteret at arbejde hen imod, får lederen derved den information som skal bruges for, at kunne støtte medarbejderen på en måde, så hun eller han bedre kan skabe resultater, der stemmer overens med forretningen:

"Ledelse handler groft sagt om at få andre til at skabe resultater. Lederen skal tage udgangspunkt i den indvirkning eller effekt, som hun har på medarbejdernes evne til at nå resultaterne. Lederen skal tale med medarbejderne om, *hvilken* forskel hendes ledelse gør for deres evne til at lede sig selv og opnå resultater, og *hvad* hun kan gøre, for at de bliver endnu bedre til at løse arbejdsopgaverne" (Ibid.: 127).

Effekten af ledelsen kan derefter evalueres, ved at vurdere i hvor stor grad medarbejderen, via sin selvledelse, opnår de kreative resultater, som er nødvendige for forretningen (Ibid.: 127; 132-135). Niveauet af kreativitet i de resultater som medarbejderne præsenterer, er således relevant at inddrage, for at finde ud af om noget ved ledelsespraktiseringen bør ændres for at højne kreativitetsniveauet. En måde at måle kreativitetsniveauet på er, med inspiration fra Amabiles KEYS projekt (Amabile 1997: 47), ved subjektivt at vurdere produktet af arbejdet ud fra definitionen på et kreativt produkt, som tidligere i specialet blev fremdiskuteret og defineret til at være *en gennemgribende og revolutionerende ny idé, der tankemæssigt eller fysisk kan begribes og forstås, som er relevant og interessant i den aktuelle henseende og som kan gøre sig gældende i alle typer af menneskelige aktiviteter eller situationer*. Selvom sådan en vurdering er subjektiv, kan den dog godt anses for at være valid, hvorfor det også benyttes under eksempelvis rekrutteringer, hvor lederen og rekrutteringsmedarbejderen selv vurderer hvorvidt en kandidat skal ansættes, ved medarbejderudviklingssamtaler, hvor lederens syn på medarbejderens niveau inddrages i samtalen, hvilket ligeledes sker under performance evalueringer (Lazear & Gibbs 2015: 218-226).

Opsummering: Ledelse af strategisk kreativ selvledelse

Formålet med sidste del har været at klarificere, hvordan der kan ledes for at fremme forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen, endvidere tydeliggøre, hvordan lederen kan støtte medarbejderen i sin strategisk kreative selvledelse. Ved at gå ud fra de to forudgående undersøgelsesdele om kreativitet og selvledelse, er der argumenteret for de ansvarsområder som en leder bør påtage sig og de refleksioner, som en leder bør gøre. Heraf kommer det fremræsonnerede begreb: *Ledelse af strategisk kreativ selvledelse*, som helt overordnet vil blive opsummeret i den efterfølgende opsamling om fremme af kreativitet via ledelse af strategisk kreativ selvledelse.

Opsummeringen er ligeledes gengivet illustrativt på næste side, hvorfor der igen henvises til bilag 3, hvis der ønskes en skriftlig opsummering.

Fremme af kreativitet via ledelse af strategisk kreativ selvledelse

Recap af undersøgelsens formål og fremgangsmåde

Specialets formål har været at undersøge, hvordan ledelse af kreativ selvledelse kan forstås i et teoretisk perspektiv og hvordan begrebet kan gøres operationaliserbar. Undersøgelsesformålet har således været at skabe en forståelsesramme, som lederen kan bruge til at understøtte medarbejderens arbejde med at fremme kreative idéer, der kan bidrage til at opfylde det innovationsbehov som vidensøkonomiens virksomheder har.

Redegørelsen for Hammershøjs forståelse af ledelse af kreativ selvledelse har dannet grundlag for diskussionen om, hvordan kreativitet og dens proces kan forstås og hvad der har indvirkning herpå. Med diskussionens udgangspunkt i product, person, process og press er der blevet vist, at der er nogle forudsætninger for kreativitet og kreativitetsprocessen, som må fremmes. Samtidig er der blevet fremvist en uklarhed om, hvilken betydning frihed, begrænsning og selvledelse har for kreativitet, hvorfor disse er blevet forsøgt afklaret i sammenstillingen med selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse. Heraf er der blevet argumenteret for begrebet strategisk kreativ selvledelse, som en selvledelsesform, der kan fremme kreativitet hos medarbejderen. Ud fra forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen samt strategisk kreativ selvledelse er der således blevet argumenteret for, hvordan lederen kan fremme forudsætningerne og understøtte medarbejderen i sin strategisk kreative selvledelse, hvorved teorien om ledelse af strategisk kreativ selvledelse er blevet udfoldet.

Opsamling af ledelse af strategisk kreativ selvledelse

Ledelse af kreativ selvledelse kan altså forstås som det fremræsonnerede begreb *ledelse af strategisk kreativ selvledelse*. Dette har til formål at skabe et kreativt produkt, der kan defineres, som *en gennemgribende og revolutionerende ny idé, der tankemæssigt eller fysisk kan begribes og forstås, som er relevant og interessant i den aktuelle henseende og som kan gøre sig gældende i alle typer af menneskelige aktiviteter eller situationer*. For at skabe sådan et kreativt produkt må kreativitetsprocessen iværksættes.

Den kreative proces indledes af den strategiske kreative selvledende medarbejderens indre motivation og interessefølelse, som må udspringe af virksomhedens generelle og specifikke formål, da denne skal være ledende for det endnu ukendte mål med opgaven. Interessefølelsen gør at medarbejderen fordyber sig, på en overskridende forholdelsesmåde, i sit arbejde med problematikken i præparationsfasen, hvorefter fokuset flyttes over til noget andet, idet der på trods, ikke findes en løsning på problemet. Dette åbner op for inkubationsfasen, hvorved overskridelseskraftens, afgørelseskraftens og indbildningskraften kan virke uden for de eksisterende henvisningshelheder og -strukturer. Sammenspillet bryder således med kendte tækningsmatrixer, hvorved der syntetiseres på nye smagsfulde måder, hvilket skaber den nye og relevante idé, hvorved illuminationsfasen indtræffer. Bevidstgørelsen af den kreative idé medfører en begejstrende stemning, hvorefter medarbejderen arbejder med at relatere idéen til anden eksisterende viden og derved får den til at virke under verifikationsfasen. Den kreative proces har dog flere forudsætninger, som må være til stede for at kunne iværksættes. Endvidere må lederen påtage sig sit ansvar i forbindelse med ledelse af strategisk kreativ selvledelse, imens medarbejderen må forstå sin rolle som strategisk kreativ selvledende.

Via sin forpligtelse over for virksomhedens formål og behov, gør medarbejderen sig fortjent til sin frihed og selvledelse, hvorved hun eller han selv bestemmer, hvorfor man arbejder, hvad målet er med arbejdet og hvordan man vil udføre arbejdet. Dette er afgørende, eftersom det netop er den kreative medarbejder, som, via sin kreativitetsproces, selv må finde frem til målet i form af den kreative idé. Imens er det lederens ansvar at lede sin medarbejder igennem forretningen, ved at sikre at medarbejderen forstår virksomhedens formål, som desuden må forblive det samme over en længere periode. Ved at stille reflekterende spørgsmål om, hvad formålet er med det fremtidige produkt, hvordan hun eller han vil arbejde for at finde frem til hvad produktet skal være, og hvorfor medarbejderen tænker på denne måde, kan lederen vejlede og korrigere medarbejderen til den rette forståelse, hvis ikke denne stemmer overens med de generelle og specifikke formål.

Via sin forretningsforståelse, kan medarbejderen prioritere, hvad der er interessant og relevant for virksomhedens formål og endvidere, hvilke begrænsninger der er behov for i den specifikke situation. Dette fordrer at medarbejderen besidder relevante træk, evner og selvledelseskompetencer, for at kunne praktisere sin ekspertise og selvledelse, hvilket er nødvendigt for at kunne tænke udover eksisterende viden, sammensætte viden på nye måder og sikre at den syntetiserende idé er relevant og ny. Ligeledes må medarbejderen være dannet for at de sanselige kræfter kan iværksættes. Derfor bliver effektiv rekruttering og vedvarende læring og videre dannelse aktuell for lederen at praktisere, understøtte og spotte hos potentielle kandidater og medarbejdere, for at sikre sig strategisk kreative selvledende medarbejdere til virksomheden.

Dertil må lederen arbejde for, at klimaet og miljøet formes således at medarbejderen har en oplevelse af at blive udfordret og involveret i arbejdet, hvilket blandt andet kan fremmes ved den frihed, som lederen betror medarbejderen i kraft af sin forpligtelse, samt via et passende match mellem medarbejderen og opgavens type og sværhedsgrad. Dette forudsætter at lederen kender medarbejderens ekspertise, evner, træk og selvledelseskompetencer godt og endvidere har en god forståelse for opgaven.

Ligeledes må der være en følelse af tillid, åbenhed, støtte og reinforcing blandt kollegaer, ledere og fra organisationens side, sådan at fornemmelser og tanker kan deles og eksploreres ved at tage velargumenterede risici og udføre eksperimenter.

Endvidere må der være passende tid og ressourcer til at kunne arbejde fordybende og udforskende med problematikken, herunder tid til at befinde sig i kreativtprocessen. Derfor må medarbejderen argumentere for, hvilke ressourcer og hvilken tidsramme der er nødvendig for at kunne imødekomme virksomhedens behov, imens lederen må arbejde koordinerende for at muliggøre dette. Er det ikke muligt, må lederen sikre sig, at medarbejderen forstår, hvorfor der er begrænsninger af ressourcer eller en presserende tidsramme, sådan at arbejdssituationen giver mening. Blot må sådan en situation ikke være vedblivende, da dette kan stresse medarbejderen i længden, og som resultat sænke kreativiteten.

Videre må lederen gøre det muligt for medarbejderen at handle frit, ved at diskutere virksomhedens regler, procedurer og politikker, så de virker understøttende og ikke hæmmende for arbejdet.

Ligeledes må der være mulighed for symbolsk leg, udtrykt via jokes og humor i dagligdagen, som kan give en ubevidst timet pause fra fokuset på det kreative arbejde, hvilket kan åbne op for inkubationsfasen og endvidere fremme de sanselige kræfters samspil. Den symbolske leg understøtter desuden dannelsen af de sanselige kræfter, eftersom de på denne måde kan iværksættes, hvilket i sig selv er fremmende for kreativitet. Både ledere og medarbejdere må derfor bidrage til denne afslappende og legende stemning.

Blandt medarbejderen og dennes kollegaer og ledere må der ydermere være samarbejde, fælles reflekterende reframing, en gensidig hjælpende tilgang samt anerkendende debat og dialog, som, på baggrund af vidensdelingen, kan bryde gemenheden og fremme svingende ekstasestemninger, der iværksætter de sanselige kræfter. Derfor er det væsentligt at lederen er opmærksom i sin teamsammensætning, eftersom der bør være repræsenteret en diversitet af fagligheder, perspektiver, ekspertise, tænkestile og kognitive præferencer.

Ligeledes må teamdeltagerne finde en fælles begejstring for opgaven, hvilket kan gøres ved at reflektere og diskutere over deres fælles; passion, der udtrykker deres fælles interessefølelse; kunnen, der klarlægger hvilke eksperter de besidder og hvilke der mangles for at kunne løse opgaven; samt resultat, som udtrykker formålet med selve opgaven. Refleksioner over, hvad der er interessant, relevant eller nødvendigt for virksomheden at få løst, kan endvidere, både kollektivt og individuelt, hjælpe til en bedre forståelse af, hvad der arbejdes hen

imod, hvilket kan gøre det meningsfuldt, interessant og motiverende at arbejde for virksomhedens formål. Derfor må lederen opmuntre sine medarbejdere til sådanne refleksioner og diskussioner.

Begejstringen for formålet og deraf den gode smag for formålet, kan endvidere fremmes hos medarbejderen, ved at lederen bruger sig selv som eksemplarisk og efterfølgelsesværdigt eksempel i sin måde at arbejde for forretningen på, heraf hvordan hun eller han begrundes sine handlinger ud fra, hvad der er nødvendigt for virksomheden. Desuden kan lederen fremstås om et forbillede i sin måde at anerkende og rose sine medarbejders og kollegaers arbejdsindsats, endvidere ved at kommunikere på en tillidsfuld og åben måde.

For at lederen kan lede sine strategiske kreative selvledende medarbejdere som ovenstående har beskrevet, må lederen have et dybdegående kendskab til virksomhedens forretning og formål. Generelle og specifikke formål, som lederen må være med til at fastsætte på afdelingsniveau eller overordnet niveau, via sine sanselige kræfters samspil, der får lederen til at se udover virksomhedens nuværende situation, samle en idé om den fremtidige retning og ud fra retningen bestemme disse. Herved ses lederen også som strategisk kreativ selvledende, hvorfor hun eller han ligeledes må reflektere over sit arbejde samt, hvad der er interessant og relevant for virksomheden.

Endvidere må lederen lade sig lede af medarbejderens feedback om, hvad der virker eller hvad der burde være anderledes ved ledelsesstilen, for at medarbejderen kan effektivisere sit kreative arbejde. Ved subjektivt at evaluere, om produktet af medarbejderens arbejde karakteriserer et kreativt produkt, kan kvaliteten, og om formålet med arbejdet er nået, vurderes, hvilket også kan ses som en indikator for om der er noget ved ledelsesstilen som bør ændres.

Implikationer for vidensøkonomiens virksomheder

Ved at udvikle begrebet ledelse af strategisk kreativ selvledelse og gøre det operationaliserbar, er der skabt en teoribaseret forståelsesramme, som ledere og medarbejdere kan gøre brug af i deres arbejde med at fremme kreative idéer og løsninger. En sådan forståelsesramme kan, alt efter hvordan lederen vælger at iværksætte den på, være med til at fremme kreativitet og dermed innovation i vidensøkonomiens virksomheder, hvorved virksomhedernes konkurrenceevne kan øges. Dette forudsætter dog også at medarbejderen påtager sig rollen som strategisk kreativ selvledende, hvorfor teorien også kan fungere som en forståelsesramme for hende eller ham. Ligeledes kan forståelsesrammen hjælpe både medarbejdere og ledere til fortsat at være attraktiv for arbejdsmarkedet, der skal bruge personer, som kan udføre de jobs som robotter eller computere

endnu ikke kan håndtere: Nemlig til løsning af de opgaver, hvortil der ønskes en ny og relevant løsning, der kan skabe værdi for interessenten.

Idéen om ledelse af strategisk kreativ selvledelse lyder således umiddelbart meget idyllisk og tiltalende. Det er dog oplagt at stille sig kritisk over for, om det overhovedet vil kunne implementeres i praksis. Og i så fald, i hvilke slags organisationer, afdelinger og situationer det ville kunne gøre sig gældende. Det er eksempelvis ikke i alle situationer, hvor det vil være etisk korrekt at tage uprøvede chancer, eksempelvis under en operation, hvor der på forhånd er en kendt og virksom metode at operere ud fra. I andre situationer vil det måske heller ikke være muligt for virksomheden, at lade medarbejderen kontrollere, hvor mange ressourcer der benyttes. Man kan let forestille sig at udgifterne hurtigt vil stige, hvis alle medarbejdere tænker, at deres mange prioriteringer er nødvendige for forretningen. Desuden kan man stille spørgsmål ved, om man som team overhovedet vil kunne sikre sig, at alle deltagere er begejstrede for opgaven, eller endvidere blive enige om en fælles prioritering, hvis der er forskellige fagligheder repræsenteret. Måske gør den faglige stolthed, at man ikke er klar til at gå på kompromis, og hvilke udfordringer kan dét i så fald medbringe? Og er det egentlig alle medarbejdere der har kompetencerne eller lysten til at være strategisk kreativ selvledende? Som Zhang & Bartol pointerer, så er det ikke nødvendigvis alle, som er i stand til at påtage sig alt ansvaret og ledelsen af sine egne arbejdsprocesser (Zhang & Bartol 2010: 110). Endvidere noterer Kristensen & Pedersen også, at strategisk selvledelse heller ikke er en tilstand, som den selvledende medarbejder kan være i hele tiden (Kristensen & Pedersen 2013). Medarbejderen vil i nogle tilfælde eksempelvis skulle udføre administrative og rutineprægede opgaver og dermed bliver selvledelsen mere karakteriseret af en selvstyrende form, hvorfor strategisk kreativ selvledelse heller ikke altid kan gøre sig gældende. Derfor kan ledelse af strategisk kreativ selvledelse altså ikke være den forståelsesramme, som lederen alene må lede medarbejderen efter.

Desuden må der være en balance mellem udforskning af ny viden, som kan forstås som en kreativ handling, og udnyttelse af eksisterende viden. Hvis man som virksomhed ikke arbejder videre med den viden man har, mister man nemlig muligheden for at effektivisere og udnytte det potentiale den pågældende viden giver. Omvendt, hvis man ikke udforsker ukendte områder, som kan give ny viden, kan man fanges i et status quo og hurtigt blive udkonkurreret af nytænkende virksomheder. Derfor handler det for den leder, der lader sig inspirere af ledelse af strategisk kreativ selvledelse, om at vurdere, hvornår det bør gøre sig gældende og hvornår en anden ledelsesform bør tage over. Og denne balancering er, ifølge James G. March, særlig vigtig for organisationer som agerer i turbulente miljøer, og som samtidig ønsker at være konkurrencedygtige, hvilket ofte karakteriserer vidensøkonomiens virksomheder (March 1991). Da udforskning af ny viden er lige så væsentligt

som udnyttelse af eksisterende viden, er arbejdet med at udfolde og forstå ledelse af strategisk kreativ selvledelse derfor stadig relevant i virksomhedsmæssigt perspektiv.

Videre udvikling af teorien om ledelse af strategisk kreativ selvledelse

Videre udvikling af teorien om ledelse af strategisk kreativ selvledelse er altså stadig relevant. Et kvalitetsbevidst næste skridt i denne udviklingsproces, vil blandt andet være at præsentere teorien for fagkyndige inden for området. Så som virksomheder der vurderes at være i stand til at fremme kreativitet, samt forskere der har specialiseret sig inden for feltet. Dette vil eksempelvis kunne medføre flere nuancerede perspektiver på teorien, som gør at den kan diskuteres og udfoldes yderligere (Kofod 2010: 365-366).

Det vil endvidere være oplagt at undersøge teorien i et empirisk deduktivt studie, ved virksomheder der er i stand til at fremme kreativitet. Via metodekombination baseret på eksempelvis semistrukturerede interviews, feltobservation og dokumentanalyse, kan der inden for det pragmatiske paradigme, kvalitativt og kvantitativt analyseres frem til, hvad der understøtter og modsiger teorien, hvorved studiet får en iterativ form (Darmer & Madsen 2010: 345-347; Jordansen & Madsen 2010: 45-47; Kofod 2010: 358-361). Et sådant studie vil dog kræve en længere og fleksibel tidsramme, eftersom kreative idéer jo kan tage tid om at formes, hvorfor det heller ikke er blevet udført i forbindelse med specialet. I stedet vil det være oplagt at undersøge ledelse af strategisk kreativ selvledelse mere dybdegående i eksempelvis en ph.d., for derved at undersøge om teorien kan understøttes i praksis.

Refleksioner over specialeprocessen

Min egen specialeproces kan med lidt villighed ses som en kreativ proces: Jeg har vedholdende arbejdet og fordybet mig i en problematik der fangede min interesse: Ledelse af kreativ selvledelse, som i dets originale form tilsyneladende ikke er blevet udfoldet hidtil. Jeg har fulgt en fornemmelse, som jeg ikke har kunnet skubbe til side – eksempelvis selvom min vejleder har argumenteret for usikkerheden omkring Hammershøjs teori, eller når jeg har oplevet Hammershøjs teori være en større udfordring at skulle forstå og arbejde med.

Jeg har i perioder skabt afstand til specialet og lavet noget andet: Eksempelvis taget på ferie med min kæreste, løbet Nordisk Ekstrem (halv)Marathon eller fordybet mig i mit studiejob, for så at vende tilbage med fornyet kampgejst og haft flere 'aha'-oplevelser. Jeg har syntetiseret forskellige teorier til én, hvilket kan ses som en form for bisociation mellem forskellige matrixer af tænkninger og jeg har overskredet normen for, hvordan man typisk forholder sig når man skriver et opsummeringsafsnit – fordi en illustrativ forklaring for mange understøtter forståelsen af den skriftlige.

Nu er specialet nået til sit punkt, hvor teorien bør undersøges i praksis for at vurdere om den kan understøttes. Måske vil et fremtidigt studie falsificere nogle aspekter og gøre at jeg skal tilbage til præparationsfasen og bevæge mig mellem den og inkubations- og illuminationsfasen ad flere omgange.

At befinde sig i et specialeforløb som dette har således både vagt min begejstring og frustration, hvilket kan ses som et udtryk for de svingende ekstasestemninger, som de sanselige kræfters samspil fremprovokerer. Også fordi detaljerne for mig har været vigtige at finde frem til, hvorfor det har krævet meget læsarbejde og til tider stor disciplin at gennemføre specialet. Noget som har været en udfordring, når jeg af natur er praksis-orienteret og endvidere præfererer at lære via kropslig udfoldelse. Jeg har dog haft et større formål, i form af at operationalisere begrebet ledelse af kreativ selvledelse, sådan at det kan bruges som en referenceramme i det daglige kreative arbejde. Derfor har motivationen heri gjort at jeg har kunnet gennemføre og nu er landet i en begejstret stemning.

Litteraturoversigt

Teori, forskning og reviews

- Amabile, T. M. (1997): "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do". I *California Management Review*. Vol. 40, No. 1. Efteråret 1997. Side 39-58.
- Amabile, T. M. (1998): "How to Kill Creativity". I *Harvard Business Review*. September-October 1998. Side 77-88.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N. & Kramer, S. J. (2002): "Creativity Under the Gun". I *Harvard Business Review*. Side 3- 11.
- Bloom, B. S. (red.) (1956): *Taxonomy of Educational Objectives. The Classification of Educational Goals. Handbook 1: Cognitive Domain og Handbook 2: Affective Domain*. New York: David McKay Company, Inc.
- Boden, A. M. (2004): "Creativity in a Nutshell". I *Think*. Vol. 5. issue 15. September 2007. Side 83-95.
- Carson, S. (2014): "Leveraging the "Mad Genius" Debate: Why We Need a Neuroscience of Creativity and Psychopathology". I *Frontiers in Human Neuroscience*. Vol. 8. Article 771. September 2014. Side 1-4.
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010): "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature". I *Journal of Management Studies*. 47:6. September 2010. Side 1154-1191.
- Csikszentmihalyi, M. (1996): "The Flow of Creativity". I *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Perennial. Side 107-126.
- Darmer, P. & Madsen, J. A. (2010): "Indledning til analyse". I Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A. & Thomsen, J.: *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. Handelshøjskolens forlag. 1. udgave, 8. oplag. Side 341-352.
- Darsø, L. (2012): "Innovationskompetence – En vigtig organisatorisk konkurrenceparameter". I Bendixen, M. & Nickelsen, N. C. M. (red): *Innovationspsykologi. En antologi om erhvervspsykologiens bidrag til innovation*. Dansk Psykologisk Forlag. Side 15-36.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B. & Christensen, C. M. (2009): "The Innovator's DNA". I *Harvard Business Review*. December 2009. Side 61-67.

- Eisenberger, R. & Rhoades, L. (2001): "Incremental Effects of Reward on Creativity". I *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 81, No. 4. Side 728-741.
- Ekvall, G. (1997): "Organizational Conditions and Levels of Creativity". I J. Henrys: *Creative Management and Development*. SAGE Publications Ltd. London 2006. Side 135-146.
- Ekvall, G., Isaksen, S. G., Lauer, K. J. & Britz, A. (2001): "Perceptions of the Best and Worst Climate for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire". I *Creativity Research Journal*. 2000-2001 Vol. 13, No. 2. Side 171-184.
- Ekvall, G. & Isaksen, S. (2010): "Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climate". I *Creativity and Innovation Management*, Blackwell Publishing Ltd. Vol. 19, No. 2. 2010. Side 73-88.
- Foray, D. (2004): *Economics of Knowledge*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. Side 21-47.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013): *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* Marts 2013. Side 1-72.
- Gardner, H. (1994): "The Creator's Patterns". I M.A. Bodens (red.): *Dimensions of Creativity*. Cambridge. Massachusetts: The MIT Press. Side 143-158.
- Guilford, J. P. (1950): "Creativity". I *The American Psychologist*. Vol. 5. Side 444-454.
- Hammershøj, L. G. (2010): "Ledelse af kreative kræfters selvledelse". I *CHARA – Journal of Creativity, Spontaneity and Learning*. Vol. 1, No. 4. Side 521-530.
- Hammershøj, L. G. (2012): *Kreativitet – et spørgsmål om dannelse*. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave, 1. oplag. 236 sider.
- Hammershøj, L. G. (2012a): "Ledelse af kreativ selvledelse". I *Karnov HR Guide*. No. 02 juni 2012. Side 12-17.
- Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. (2006): "When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work". I *Organization Science*. Vol. 17, No. 4. July-August 2006. Side 484-500.
- Heidegger, M. (1926): *Væren og tid*. 1. udgave, 1. oplag, Aarhus 2007. Oversat fra originaltekst *Sein und Zeit* fra 1926. §15-§18. Side 89-112.
- Järvinen, M. (2007): "Pierre Bourdieu". I H. Andersen & L. B. Kaspersens (red.): *Klassisk og moderne samfundsteori*. 4. udgave, 5. oplag. Hans Reitzels Forlag, 2007. Side 345-366.

- Jordansen, B. & Madsen, J. A. (2010): "Introduktion til videnskabsteori". I Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A. & Thomsen, J.: *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. Handelshøjskolens forlag. 1. udgave, 8. oplag. Side 37-73.
- Joyce, C. K. (2009): *The Blank Page: Effects of Constraint on Creativity*. Ph.D. Business Administration, Ph.D. Program UC Berkeley. Fall 2009. Side 1-75.
- Koestler, A. (1964): "The Logic of Laughter". I *The Act of Creation*. London: Hutchinson of London. Side 27-50.
- Kofod, K. K. (2010): "Hvad er analyse og fortolkning inden for de to paradigmer?". I Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A. & Thomsen, J.: *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. Handelshøjskolens forlag. 1. udgave, 8. oplag. Side 353-374.
- Kristeller, P. O. (1983): ""Creativity" and "Tradition"". I *Journal of the History of Ideas*. Vol. 44, No. 1. Side 105-113.
- Kristensen, A. R. & Pedersen, M. (2013): *Strategisk Selvledelse – Ledelse mellem frihed og forretning*. Gyldendal Business. 1. udgave, 4. oplag. 219 sider.
- Kristensen, J. E. (2006): "Kreativitetens tidsalder?" I *Dansk Pædagogisk Tidsskrift* 1/2006. Side 12-22.
- Larsen, H. H. (2010): *Human Resource Management. Licence to Work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Forlaget Valmuen. 2. udgave. Side 82-124, 175-202.
- Lauridsen, O. (2009): "Læringsstile – hvorfor er det interessant for andre end skolebørn?". I *DF Revy* Årg. 32. Nr. 2, marts 2009. Side 7-9.
- Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2015): *Personnel Economics in Practice*. Wiley. 3. udgave. Side 3-68 og 207-229.
- Leonard, D. & Straus, S. (1997): "Putting Your Company's Whole Brain to Work". I *Harvard Business Review*. July-August 1997. Side 176-187.
- Lex, S. (2013): *Innovation i praksis – Omstilling til markedsorientering i Post Danmark*. Ph.d.-afhandling. Det Samfundsvidenskabelige Fakultet. Københavns Universitet. Side 74-79, 106-110.
- March, J. G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". I *Organization Science*. Vol. 2, No. 1. February 1991. Side 71-87.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002): "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships". I *The Leadership Quarterly*. 13 (2002). Side 705-750.
- Poincaré, H. (1908): "Mathematical Creation". I H. Poincarés: *The Foundations of Science*. Washington, 1982. Side 383-394.

- Prætorius, N. U. (2014): "Omstillingens etiske udfordring – om konkurrencestatens tingsliggørelse, fremmedgørelse og stress". I K. Illeris (red.): Læring i konkurrencestaten – Kapløb eller bæredygtighed. Samfundslitteratur. 1. udgave. Side 183-204.
- Rhodes, J. M. (1961): "An Analysis of Creativity". I *The Phi Delta Kappan*. Vol. 42, No. 7. April 1961. Side 305-310.
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004): "What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity". I *The Leadership Quarterly*. 15 (2004). Side 33-53.
- Wallas, G. (1926): *The Art of Thought*. London: Jonathan Cape.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010): "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement." I *Academy of Management Journal*. Vol. 53, No. 1. Side 107-128.

Rapporter

- Regeringsgrundlag (2016): *For et friere, rigere og mere trygt Danmark*. Regeringsgrundlag Marienborgaftalen 2016. Rosendahls A/S.

Websites

- Link ACC: <http://www.atlanticcentreforcreativity.com/projects/>. Besøgt d. 10. september 2017.
- Link Bureaubiz: <http://bureaubiz.dk/nyt-center-skal-udbrede-kreativ-taenkning/>. Besøgt d. 9. september 2017.
- Link CWF: <http://www.aarhus2017.dk/da/program/kreative-erhverv/creativity-world-forum-2017/om-creativity-world-forum-2017/>. Besøgt d. 9. september 2017.
- Link DDO Intelлект: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=intellekt>. Besøgt d. 25. juni 2017.
- Link E-bog: <https://nota.dk/bibliotek/bog/enhancing-creativity-individuals-groups-and-organizations#ebook>. Besøgt d. 10. september 2017.
- Link Førerløse biler: <http://finans.dk/politik/ECE9723560/foerste-foererloese-bil-bliver-meget-snart-sluppet-loes-i-danmark/?ctxref=ext>. Besøgt d. 25. august 2017.

Link Førerløse busser: <http://nyheder.tv2.dk/samfund/2017-06-30-busser-uden-chauffoer-testet-i-aalborg-naeste-aar-bliver-det-hverdag>. Besøgt d. 25. august 2017.

Link Google Creativity: <https://scholar.google.dk/scholar?hl=da&q=Creativity&btnG>. Besøgt d. 9. september 2017.

Link Google Innovation: <https://scholar.google.dk/scholar?hl=da&q=innovation&btnG>. Besøgt d. 9. september 2017.

Link IDEO: <https://www.ideo.com/products/leading-for-creativity>. Besøgt d. 9. september 2017.

Link Rhodes: https://en.wikipedia.org/wiki/James_Melvin_Rhodes. Besøgt d. 25. august. 2017.

Link Robotter i hjemmeplejen: <http://www.welfaretech.dk/nyheder/2015/april/robotter-rykker-ind-i-hjemmeplejen>. Besøgt d. 25. august 2017.

Link Scopus Amabile: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?origin=resultslist&authorId=6701875317&zone>. Besøgt d. 4. juni 2017.

Link Scopus Creativity: https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clicked-Link=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advanced-Tab=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=Creativity&field1=TITLE_ABS_KEY&date-Type=Publication_Date_Type&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present&loadDate=7&document-type=All&resetFormLink=&st1=Creativity&st2=&sot=b&sdt=b&sl=25&s=TITLE-ABS-KEY%28Creativity%29&sid=a49f588ef7e92a38d14e4a4bd79af9a1&searchId=a49f588ef7e92a38d14e4a4bd79af9a1&txGid=96d2cd1af92db91f006505a74726e388&sort=plf-f&originationType=b&rr. Besøgt d. 9. september 2017.

Link Scopus Drucker: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=7003364967>. Besøgt d. 23. juli 2017.

Link Scopus Ekvall: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=7801427262>. Besøgt d. 4. juni 2017.

Link Scopus Innovation: https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clicked-Link=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advanced-Tab=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=Innovation&field1=TITLE_ABS_KEY&date-Type=Publication_Date_Type&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present&loadDate=7&document-type=All&resetFormLink=&st1=Innovation&st2=&sot=b&sdt=b&sl=25&s=TITLE-ABS-KEY%28Inno-

[vation%29&sid=8b43643b8c471fa0b151a79bca401ad1&searchId=8b43643b8c471fa0b151a79bca401ad1&txGid=055b6fb7c6a20ab2ec2621e1b6e9fcdf&sort=plf-f&originationType=b&rr](https://www.scopus.com/authorid/detail.uri?authorId=6701481038). Besøgt d. 9. september 2017.

Link Scopus Manz: <https://www.scopus.com/authorid/detail.uri?authorId=6701481038>. Besøgt d. 23 juli 2017.

Link Scopus Mumford et al.: https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clicked-Link=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advanced-Tab=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=Leading+creative+people%3A+Orchestrating+expertise+and+relationships&field1=TITLE_ABS_KEY&dateType=Publication_Date_Type&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present&loadDate=7&documenttype=All&resetForm-Link=&st1=Leading+creative+people%3A+Orchestrating+expertise+and+relationships&st2=&sot=b&sdt=b&sl=81&s=TITLE-ABS-KEY%28Leading+creative+people%3A+Orchestrating+expertise+and+relationships%29&sid=71003cb59206d2f19a3cbcfaf7c29c0&searchId=71003cb59206d2f19a3cbcfaf7c29c0&txGid=be9934b87ecf28203a6968930e7d3f18&sort=plf-f&originationType=b&rr. Besøgt d. 11. september 2017.

Link Scopus Shalley & Gilson: https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clicked-Link=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advanced-Tab=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=What+leaders+need+to+know%3A+A+review+of+social+and+contextual+factors+that+can+foster+or+hinder+creativity&field1=TITLE_ABS_KEY&dateType=Publication_Date_Type&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present&loadDate=7&documenttype=All&resetForm-Link=&st1=What+leaders+need+to+know%3A+A+review+of+social+and+contextual+factors+that+can+foster+or+hinder+creativity&st2=&sot=b&sdt=b&sl=120&s=TITLE-ABS-KEY%28What+leaders+need+to+know%3A+A+review+of+social+and+contextual+factors+that+can+foster+or+hinder+creativity%29&sid=3761199d28e220e4dc83896fc8db3020&searchId=3761199d28e220e4dc83896fc8db3020&txGid=49c8743d9baf3c336c11b5d4a303f4a5&sort=plf-f&originationType=b&rr. Besøgt d. 11. september 2017.

Link SOQ: <http://www.soqonline.net>. Besøgt d. 4. juni 2017.

Link The Guardian: <https://amp-theguardian-com.cdn.ampproject.org/c/s/amp.theguardian.com/business/2015/aug/17/technology-created-more-jobs-than-destroyed-140-years-data-census>. Besøgt d. 3. september 2017.

Bilag

Bilag 1: Skriftlig opsummering – Forudsætningerne for kreativitet og kreativtprocessen

Formålet med første del har været at undersøge, hvordan kreativitet og dens proces kan forstås og endvidere klarlægge hvad der indvirker herpå. Ved at diskutere kreativitet fra fire forskellige vinkler; product, person, process og press, med forskellige kreativitetsteoretikere, er der blevet argumenteret for en mere nuanceret forståelse af kreativitet.

Overordnet set er der nogle klima og miljøfaktorer, der er karakteriseret ved; udfordring, involvering, tillid, åbenhed, støtte, reinforcing, tid, leg, humor og afslappet atmosfære, debat, samarbejde, reflekterende reframing, risici, eksperimentering, frihed og begrænsning, som understøtter medarbejderen i sit kreative arbejde. Medarbejderen må have nogle kendetegnende træk; eksempelvis talent, interesser, attitude, temperament og følelser, samt evner; blandt andet følsomhed, udtryksevne, fleksibilitet, syntetiseringsevne, analyseevne, reorganisering- eller redefineringsfaktor, håndtering af kompleksitet og evalueringsevne; samt ekspertise, der er supporterende for den kreative proces. Kreativtprocessen forstås som bestående af præparations-, inkubations-, illuminations- og verifikationsfasen, hvori et samspil mellem sanselige kræfter bryder med eksisterende henvisningshelheder og syntetiserer nye helheder, hvorved den nye og relevante idé skabes. Idéen anses som det kreative produkt der defineres som *en gennemgribende og revolutionerende ny idé, der tankemæssigt eller fysisk kan begribes og forstås, som er relevant og interessant i den aktuelle henseende og som kan gøre sig gældende i alle typer af menneskelige aktiviteter eller situationer.*

Bilag 2: Skriftlig opsummering – Strategisk kreativ selvledelse

Formålet med anden del har været at undersøge, hvordan kreativ selvledelse kan forstås og hvilken betydning frihed og begrænsning har i den sammenhæng. Ved analytisk at diskutere forståelsen af forudsætningerne for kreativitet og kreativtprocessen med selvstyring, eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse, er der argumenteret for at kreativ selvledelse kan forstås som en form for strategisk selvledelse.

Strategisk selvledelse handler om at medarbejderen, via sin forpligtelse over for forretningen, har friheden til selv at bestemme, hvorfor man arbejder, hvad målet er med arbejdet og hvordan man vil udføre arbejdet, så

længe der prioriteres og handles ud fra, hvad der er nødvendigt for forretningen. Forretningen kommer til udtryk via den måde medarbejderen leder sig selv på og det, som får vedkommendes hjerte til at banke og hjerne til at gnistre, hvilket kan være i form af virksomhedens generelle og specifikke formål, som netop leder den kreatives interessefølelse og kreativitetsproces. Det er nemlig i forretningens behov og deraf dets formål, at medarbejderen må lade sig motivere. Dette betyder endvidere at begrænsninger bliver kontekstafhængige, eftersom det er medarbejderen der selv sætter disse, hvilket vurderes ud fra, hvad der er nødvendigt for forretningen.

Den strategisk selvledende medarbejder kan ligeledes indgå i samarbejdende teams. Ved at teamdeltagerne diskuterer og reflekterer over deres fælles passion, kunnen og ønskede resultat, kan de tænde en fælles interessefølelse og motivation, vurdere hvilken ekspertise de mangler for at kunne arbejde med problematikken og fokusere på det formål, som de ønsker den endnu ukendte løsning skal opfylde. Dette kan understøtte den reflekterende reframing og følelsen af en fælles forpligtelse over for forretningen, hvilket er fremmende for kreativitetsprocessen.

For at medarbejderen kan handle strategisk og kreativt, må medarbejderen endvidere besidde nogle selvledelseskompetencer, som understøtter medarbejderen i sit selvledende arbejde. Selvledelseskompetencerne og forudsætningerne for at agere strategisk og kreativt selvledende kan desuden understøtte og blive understøttet af de tidligere beskrevne klima og miljøfaktorer, som netop er fremmende for kreativitet.

Bilag 3: Skriftlig opsummering – Ledelse af strategisk kreativ selvledelse

Formålet med sidste del har været at klarificere, hvordan der kan ledes for at fremme forudsætningerne for kreativitet og kreativitetsprocessen, endvidere tydeliggøre, hvordan lederen kan støtte medarbejderen i sin strategisk kreative selvledelse. Dette er fremargumenteret ud fra de to forudgående undersøgelsesdele om kreativitet og selvledelse.

Først og fremmest handler det for lederen om at rekruttere, udvikle eller understøtte dannelsen af strategisk kreative selvledende medarbejdere. Dertil må lederen selv arbejde for sin egen strategisk kreative selvledelse, endvidere må en sådan leder også rekrutteres, udvikles og dannes.

Ledelsesmæssigt handler det for lederen om at lede sine medarbejdere igennem forretningen. Lederen, som også forstås som strategisk kreativ selvledende, skal sikre sig at medarbejderen forstår forretningen og dennes

generelle og specifikke formål, eftersom dette bør være ledende for medarbejderens interessefølelse og motivation og dermed den kreative proces. Dette kan eksempelvis gøres ved at spørge den strategisk kreative selvledende om, hvad formålet er med det stadig ukendte fremtidige kreative produkt, som medarbejderen arbejder med, hvordan vedkommende arbejder for at finde frem til hvad produktet skal være, samt hvorfor medarbejderen arbejder og tænker på denne måde. Derved har lederen mulighed for at korrigere medarbejderens opfattelse af forretningens formål, hvis denne er misforstået. Endvidere kan både individuelle og kollektive refleksioner over, hvad der er interessant, relevant eller nødvendigt for forretningen at få løst, være med til at vække mening, interesse og motivation hos medarbejderen, som derved handler ud fra, hvad der er nødvendigt for forretningen, hvorfor lederen må opmuntre til dette.

Foruden at have ansvar for virksomhedens eller afdelingens formål og bestemme disse via sanselige kræfters samspil, har lederen også ansvar for at: Matche medarbejderen med den rette opgave, så opgaven føles tilpas udfordrende. Arbejde for at give den rette tidsramme sådan arbejdet føles som at være på en ekspedition, hvor der er plads til fordybelse og eksperimenter, eller mission når tiden er presserende. Arbejde for at skaffe medarbejderen de rette ressourcer og den nødvendige kapital for at kunne arbejde effektivt. Arbejde for at regler, procedurer og politikker virker understøttende for det kreative arbejde. Arbejde for at medarbejderens mål er i overensstemmelse med de resultater, som lederen har forpligtet sig på at opnå for virksomheden. Arbejde for et gunstigt klima og miljø, hvor der eksempelvis er plads til leg og en afslappet atmosfære, sådan at de sanselige kræfter kan sættes i spil og fremmes. Sammensætte teams, hvor der er repræsenteret en diversitet i fagligheder, ekspertise, perspektiver, tænkestile og kognitive præferencer, samt gensidig forståelse og en delt begejstring for opgaven.

Lederen må desuden fungere som et eksemplarisk og efterfølgelsesværdigt eksempel, sådan at hendes eller hans begejstring for forretningen, måden at begrunde sine handlinger på, samt sin måde at kommunikere på smitter af på medarbejderne. Og endeligt må lederen evaluere sin ledelsesstil, ved at modtage feedback fra medarbejderne om, hvad der kan ændres for at de bliver bedre til at løse deres opgaver. Ligeledes kan effekten af, om lederen formår at støtte medarbejderen i at fremme kreative produkter, vurderes ved at evaluere, om produktet af arbejdet lever op til definitionen af et kreativt produkt.