

- Teoretiske refleksioner over organisatorisk kreativitet

Cand. merc.
Rasmus Lindgaard
Lind@business.aau.dk
Department of Business and
Management
Aalborg University
Fibigerstræde 2
9220 Aalborg Ø
Denmark

Cand. psych.
Henrik Dyhrman Thomsen
henrikdyhrmanthomsen@gmail.com
Konsulenthuset Practice
Kastetvej 66, 2TH
9000 Aalborg
Denmark

Abstract

Formålet med denne artikel er at behandle begrebet organisatorisk kreativitet med afsæt i en diskussion af, hvordan begrebet kan forstås. Ydermere diskuteres det, hvordan individer interagerer i en organisation med henblik på skabelse af ny viden set ud fra et læringsmæssigt perspektiv. Denne tager afsæt i pædagogisk psykologiske teorier og argumenterer for, at kreativitet kan ses som et socialt indlejret fænomen. Afslutningsvis lægger artiklen med en kort diskussion af kreativitet og leg op til yderligere diskussioner af, hvordan en organisations ledelse kan stræbe efter at skabe miljøer, som fremmer kreativitet gennem en forandring af kulturen.

Indledning

Nærværende artikel er skrevet i anledning af Det Danske Ledelsesakademis 2011 konference, med relation til undertemaet "Fornyelses- og effektiviseringsprocesser". Som beskrevet i Det Danske Ledelsesakademis opslag befinder vi os fortsat i efterdønningerne på den seneste økonomiske krise, der på grund af de konkurrencemæssige vilkår skaber et behov for at udtænke nye strategier og forretningsmodeller. I denne turbulente og konkurrenceprægede tid oplever ledere og organisationsmedlemmer et stadig behov for evnen til at forny sig og tænke i andre baner, eller som vi i denne artikel vælger at beskrive det; evnen til at være kreativ. I moderne organisations- og ledelseslitteratur italesættes kreativitet ofte som måden, hvorpå en organisation kan overkomme alle mulige tænkelige og utænkelige sociale og økonomiske problemer (Styhre & Sundgren, 2005), og betydningen af kreativitet for en organisations succes eller fiasko synes sjældent at blive undervurderet. Kreativitet bliver med andre ord betragtet som afgørende for en organisations overlevelse.

Dette skaber en øget nødvendighed for ændringer i den "populærlitterære" opfattelse af ledelse i innovative og kreative processer. Det er ikke nok at lade den innovative forretningsmodel fokusere alene på de allerede skabte kreative idéer; der skal i høj grad også fokuseres på og skabes forståelse af, hvordan disse gode idéer bliver skabt i første omgang. Følgende eksempel forklarer yderligere denne problematik:

Et mere eller mindre klassisk tiltag for at sikre, at innovation er succesfuld i en organisation, er at udvikle en intern markedsplads, hvor idéer kan florere i et udbud- og efterspørgselsmiljø. I virksomheden "sælger" innovatorer deres kreative idéer til ledelsen, idéerne vil fx være i form af produktudviklingsidéer eller nye forretningsmodeller. Den interne markedsplads virker dermed ved, at hvis ledelsen kan lide, hvad de ser, baseret på den formodede kommercielle værdi, vil idéen blive finansieret (Davila, Epstein & Shelton, 2006).

Det er vores postulat, at der i stigende grad eksisterer et behov for at forstå, hvordan de gode kreative ideer skabes, og ikke blot overvejende, hvordan de omsættes til innovation (jf. Davila, Epstein & Shelton, 2006). I eksemplet med markedspladsmodellen nævnt ovenfor forudsættes det, at der rent faktisk opstår idéer, der kan præsenteres for ledelsen. Det er selvfølgelig vigtigt at få de kreative ideer udbredt i organisationen, men man kan ikke blindt tro på, at ideerne opstår af sig selv i R&D afdelingen. For videre at forstå den kreative praksis, vil vi først diskutere den organisatoriske vinkel på kreativitetsbegrebet for derefter at forsætte diskussionen i et socialt psykologisk perspektiv, og ende ud med en betragtning på hvad det vil sige at handle kreativt i den organisatoriske praksis.

Organisatorisk kreativitet

Afsættet for diskussionen omkring organisatorisk kreativitet kan siges at være et brud med den tidligere fremherskende organisationsforståelse i organisations- og ledelsesteorien (Cleeg et al., 2008), der kan karakteriseres som den ikke-kreative organisation. Denne organisationsforståelse har afsæt i en grundtanke om, at organisationer består af statiske strukturer, hvor tanken er, at en organisation kan styres ved hjælp af rationel planlægning,

vertikal kommunikation og kontinuerlig overvågning af organisations medlemmer og deres arbejdsprocesser (Lewin, 1963). I denne organisationsforståelse er overbevisningen, at det er muligt for en given aktør at opnå rationel viden om virkeligheden, som vedkommende herefter kan overføre til organisations medlemmer. Grundtanken i den ikke-kreative organisation kan derfor sidestilles med et strukturfunktionalistisk perspektiv (Fast, 2001), da tilgangen er at skabe en styrbar social struktur, ved at afdække totaliteten af organisationens normative relationer.

Den alternative tilgang, der fremkommer i organisations- og ledelsesteorien, omhandler forståelsen af, hvad der kunne benævnes den *kreative organisation*, hvilken har et differentieret afsæt i en forståelse af organisationer som systemer, der opretholdes af løse kausalforbindelser (Kanter, 1985). I forhold til det strukturfunktionalistiske perspektiv, hvor organisationer blev betragtet isoleret set, betyder systems opfattelsen, at organisationer betragtes ud fra deres markedssituation (Burns & Stalker, 1961). Bruddet med den tidligere statiske organisationsforståelse er således en erkendelse af, at denne omhandlede og medførte rigide organisationer, der ikke kunne respondere på en hastigere dynamik i omverdenen (Jacobsen & Thorsvik, 2004).

Den kreative organisation tager udgangspunkt i en helhedsorienteret organisationsforståelse, hvor problemstillinger og opgaveløsning betragtes i større sammenhænge for at tilgodese hele organisationen (Bakka & Fivelsdal, 2002). Som en naturlig konsekvens af organisationens helhedsorientering samarbejder medlemmer og afdelinger med hinanden og udveksler idéer og information (Burns & Stalker, 1961), hvilket medfører, at medlemmernes arbejdsgrænser udviskes, og flere perspektiver kommer til udtryk (Amabile, 2000). I den kreative organisation fordres denne informations- og idéudveksling af mekanismer (Kanter, 1985), som eksempelvis teknologier og teknikker, hvormed viden og information kan skabes og deles (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dermed eksisterer der i den kreative organisation en samarbejdskultur, hvor medlemmer opnår fælles forståelse (Kanter, 1985). Den kreative organisation er således kendetegnet af minimal strukturering, der bevirker, at organisationens løse kausalforbindelse i højere grad kan udfolde sig (Pascale, 1999). For at kreativiteten kan opstå forudsættes det desuden, at organisationsmedlemmerne involverer sig og endvidere er motiveret i deres organisatoriske praksis (Amabile, 2000). Denne motivation tænkes at opstå på baggrund af netop friheden i varetagelsen af opgaver og problemstillinger (Kanter, 1985). Friheden medfører derpå, at organisationsmedlemmerne skaber et stærkt tilhørsforhold til organisationen, som automatisk vil motivere dem til at handle og derfor potentiel være kreative (Amabile, 2000).

Den kreative organisations paradoks

Kreativtetsopfattelsen i den kreative organisation forstås ved, at aktører gennem at praktisere den rette ledelse kan omsætte hvert enkelt organisationsmedlems iboende kreativitet til nye aktiver for organisationen. Derved handler det for ledelsen om at opstille de rette betingelser for, at kreativiteten kan finde sted i organisationen, da parametre som frihed og motivation i empiriske studier har vist sig at være afgørende kendetegn for kreativiteten. Den kreative organisation repræsenterer med andre ord en tilgang, der omhandler, at kreativitet i organisationer kan ledes. En pointe i den kreative organisation er dog på samme tid, at kreativitet i kraft af tanken om rette betingelser, opstår på baggrund af organisationens kausaldeterministiske relationer, og afspejler derfor en forståelse af kreativitet som noget nyt, der på mystisk vis transcenderer det nuværende (Sørensen, 2006).

Der opstår derfor en undren i forbindelse med kreativitetsforståelsen i organisations- og ledelsesteorien, hvilket bunder i at logikken i den kreative organisation afspejler en kausaldeterministisk virkelighedsforståelse, som er rodfæstet i en objektivistisk ontologi og epistemologi. Dette indebærer en styringsrationel forståelse af organisationer, der ikke giver kvalitativ indsigt i den kontekst, hvori kreativiteten skal indfinde sig eller en forståelse af, hvad aktørens kreative handling består i. Derudover eksisterer der et paradoks, da kreativiteten på én og samme tid indeholder et element af transcendent ledelsesresistent inspiration og samtidig skal skabes gennem den rette ledelse, hvilket forekommer at være en ontologisk fejlslutning. Denne pointe ses også, når Weick og Westly (1996) argumenterer for, at selve opfattelsen af organisation og idéen om det nye er i opposition med hinanden (Weick & Westley, 1996). For at kunne bryde med dette paradoks og forsøge at forstå hvordan kreativitet kan skabes i organisationer, er det derfor nødvendigt at reflektere over, hvad aktørens faktiske kreative handling udgøres af.

Hvad er kreativitet?

Begrebet kreativitet betragtes i dette paper som et socialpsykologisk begreb, og forstås dermed som et fænomen eller en handling, der sker i praksis. Der tages afstand fra den mere kognitive, psykologiske forståelse, da det anses som en fejlslutning, at det skulle være muligt at lokalisere kreativitet i indre mentale rum i hjernen. Vi er af den overbevisning, at det ikke giver mening alene at anskue hjernen som kreativ, men at det er individet som helhed, der er kreativt, når det bruger kroppen. Dette betyder, at det er personer, der er kreative, hvis ideer vinder anerkendelse, da det netop er hele personen og dennes funktionalitet, praksisfællesskabet kan observere. Vi er således inspireret af en pragmatisk tradition, hvilket ikke skal forstås som en naiv pragmatisme, hvor kreativitet reduceres til et simpelt spørgsmål om rette teknikker. Bemestring af teknikker sikrer ikke i sig selv, at individet får adgang til at være kreativ, men kreativitet er noget, som sker i praksis og i en social kontekst. Som det forklares af Mihaly Csikszentmihalyi:

"What we call creativity is a phenomenon that is constructed through an interaction between the producer and the audience ... creativity is not the product of single individuals but of social systems making judgments about individuals' products'."

[Csikszentmihalyi, i Adarves-Yorno m.fl., 2006]

I ordets enkelthed er begrebet kreativitet let at forstå. Det er et ord som mangfoldigheden let kan diskutere og have en mening om. Det at være kreativ kan bruges som et tillægsord om noget eller nogen, der ud fra det iagttagende individ virker nyt, specielt, smart eller på anden måde bryder med individets forståelseshorizont. Trods denne simple umiddelbare forståelse af kreativitet, er begrebet dog mere, end blot reduceret til et adjektiv. De fleste leksikas betegner kreativitet, som menneskets evne til at skabe noget nyt, overraskende, hidtil uset (se bl.a. Gyldendals, Lademanns). Denne betegnelse, om end den nok er sand, fremkommer ikke fyldestgørende. Hvis vi dog fastholder tanken om, at forstå kreativitet som det at få en idé, er det nærliggende at betragte hvorfor eller hvorfra denne idé fremkommer.

Inspirationen

Det at få en idé, må være forankret i livsverdenen, skabt i subjektets perception eller meningsdannelse til et givent fænomen. Idéen kan således ikke eksistere i sig selv, men må eksistere omkring eller forholde sig til noget, f.eks. som en forklaring, løsning eller spørgsmål. Vi forstår "idéen", som en tankens handling og er inspireret af Schutz' tanker omkring handling og tid; Schutz foretager her en skelnen mellem afsluttede og igangværende handlinger. Den afsluttede handling kaldes act, dvs. noget der henviser til et afsluttet resultat og den igangværende handling benævnes action, som henviser til en proces, der er i gang. Act er en handling, vi kan erindre, men denne kan ligeledes anticiperes. Dette forklaret ved, at vi kan forestille os en fremtidig afsluttet handling (Schutz, 1972), Schutz refererer endvidere til tre tidsmæssige dimensioner:

1. Den handling, som er i gang, og som først erfares senere.
2. Den afsluttede handling, som erfares i nutiden, idet der reflekterer over den.
3. Den anticiperede handling, som transcenderer nutiden og rummer mulighed for fremtidige erfaringer (Schutz, 1972).

Ifølge Schutz er enhver handling intenderet, da handlingen indeholder en subjektiv mening eller betydningsindhold, som er blevet frembragt gennem reflektive tolkninger af de afsluttede handlinger. Når disse tolkninger projiceres over på fremtidige handlinger, og forestilles som værende allerede afsluttede, har vi et projekt. Dette projekt er netop formålet med de igangværende handlinger (Schutz, 1972). Dette betyder, at actions altid er projicerede acts, der leves kontinuerligt, processuelt. Endvidere frembringer den reflektive tolkning af hverdagslivets mange gøremål en subjektiv mening, der er integreret i og vejledende for de handlingsforløb, der retter sig mod et projekt. Vi forstår i dette sammenhæng, idéen som en anticiperet handling. Denne Thinking in future er ligeså beskrevet i nedenstående citat:

"...actor projects his actions as if it were already over and done with and lying in the past...Strangely enough, therefore, because it is pictured as completed, the planned act bears the temporal character of pastness. The fact that it is thus pictured as if it were simultaneously past and future can be taken care of by saying that it is thought of in the future perfect tense."

(Schutz / Pitsis m.fl., 2003)

Ligeledes kommer anledningen eller inspirationen til idéen fra begivenheder eller en oplevet modstand i livsverdenen. Inspirationen kan derfor siges, at træde frem for subjektet i sit møde med virkeligheden og er derfor et udtryk for subjektets meningsdannelse eller intentionalitet. Den subjektive intentionalitet refererer til den menneskelige rettethed, det vil sige den meningsdannelse, der er særlig for subjektet ud fra dennes biografisk betingede situation eller med andre ord; videnslager af uigenkaldelige historiske processer (Schutz, 1972).

Lars Lindström fremhæver ligeledes, at kreativitet aldrig skabes ud af ingenting. Det kreative subjekt vil ofte vælge ud og kombinere elementer, der indgår i dets eksisterende repertoire, og kreativitet er derfor funderet i virkeligheden i en form for genforvaltning af det, individet allerede kan (Lindström, 2007). Selvom en person kan opleve at få "et pludseligt kreativt indfald", så

bygger dette direkte eller måske mere indirekte på fortsættelser af det, personen allerede ved, eller grundet brud og afvigelser i forhold til de stilarter, som allerede findes. Vi forstår derfor inspirationen, som det at ligge mærke til forskellige egenskaber i en genstand eller situation og ser en vekselvirkning imellem det vi ligge mærke til og den anticiperede act.

Den intersubjektive idé

Den ovenstående refleksion over inspiration, handling og idé, var i en betragtning at subjektet levede i sin egen private verden. Der kan dog ikke ses bort fra den omstændighed, at verdenen er en intersubjektiv, kulturel verden. Intersubjektiv fordi subjektet lever i den som mennesker blandt andre mennesker, forbundet med andre individer gennem fælles påvirkning og virksomhed, idet subjektet forstår andre og bliver forstået af dem. Det er samtidig en kulturel verden, eftersom hverdagslivets verden fra oprindelsen udgør et univers af betydning, hvilket kan forklares som en meningsstruktur, der fortolkes, så aktørerne kan orientere sig i verdenen. Denne meningsstruktur, som adskiller sig fra naturens univers, har sin oprindelse i nutidens og fortidens menneskelige handlinger. Dette betyder at alle genstande, redskaber, symboler, sprogsystemer, samfundsinstitutioner, ect, peger gennem selve deres opståen og betydning tilbage på menneskelige subjekters aktiviteter. Det er derfor ikke muligt, at forstå en kulturgenstand uden at knytte den sammen med den menneskelige aktivitet, hvoraf den udspringer. Et redskab kan eksempelvis ikke forstås, hvis ikke det bestemte formål det er skabt til er kendt, ligeledes eksisterer betydningen af et tegn eller symbol, i hvad det repræsenterer for den person, der bruger det. Og en organisation forstås gennem dens betydning for de individer, der tilpasser deres adfærd efter den (Schutz, 1972).

Kun en lille del af subjektets viden omkring verdenen har sin oprindelse i den personlige erfaring. Størstedelen er socialt afledt, den er overleveret af venner, kollegaer, forældre. Subjektet kan siges at lære hvordan omverdenen skal defineres, hvilket skal forstås som de typiske træk ved verdens forholdsvist naturlige udseende, hvilken anerkendes af in-gruppen som den ubestridte totalsum af ting, der indtil videre tages for givet. Endvidere lærer subjektet også hvordan typiske konstruktioner skal skabes i overensstemmelse med det relevanssystem, der accepteres ud fra in-gruppens anonyme, fælles synspunkt. Dette inkluderer metoder til at finde sig til rette i sit miljø og virksomme regler for anvendelsen af typiske midler til at nå typiske mål i typiske situationer (Schutz, 2005).

Hvad der er kreativt, er derfor ikke kontekstløst, det vil sige, at kreativiteten ikke består i sig selv, som værende kreativ ud fra ideens eller effektens egenskaber. Hvad der er kreativt er ligeledes en intersubjektiv socialiseret viden. Som det angives af Inmaculada Adarves- Yorno med flere:

“If creativity is something intrinsic to the creator or the product, why do some artists (such as Van Gogh) or politicians (e.g. Martin Luther King) receive only broad recognition for the creativity of their work and ideas after their life has ended? Why did it take so long until the “time had come” for their innovation to be appreciated?”

[Adarves-Yorno m.fl., 2006]

Vi vil derfor mene, at der ikke kan tales om objektive gode eller dårlige idéer, men værdien i en idé, må eksistere i subjektets meningsgivende opfattelse af fænomenet. Handlingen skal for at

skabe kreativ værdi anerkendes i en intersubjektiv kontekst, hvor forskellige praksisfællesskaber rummer varierende kriterier for, hvad der tæller som kreativitet. Individets vurdering af, hvad der tolkes som kreativt er altså ikke en normløs størrelse, forståelsen er i høj grad forbundet til, hvad der findes værdiskabende inden for bestemte praksisfællesskaber og domæner. Praksisfællesskab defineres i denne sammenhæng som et sæt af relationer mellem personer, aktiviteter og deres omverden over tid og i relation til andre overlappende praksisfællesskaber, hvor der arbejdes på et fælles projekt (Lave & Wenger, 2003). Eksempelvis kan det industrielle domæne rumme et krav om markedsfølsom tilpasning, det kunstneriske domæne et ideal om provokation, det videnskabelige domæne et ideal om forøgelse af kompleksitet og det pædagogiske domæne et ideal om at reducere kompleksitet. Subjektet kan derfor ikke blot beslutte sig for at være kreativ eller tænke sig til at være kreativ (Tanggaard, 2008). Når kreative genstande i hverdags sproget tillægges en objektiv karakter, udfordres sådan en forståelse netop af, at effekter som nyhedsværdi og hensigtsmæssighed ikke er statiske og normløse kvaliteter. Eksempelvis kan et nyskabende fænomen i London anskues som værende konventionelt i New York, hvor samtidigt et hensigtsmæssigt fænomen i New York kan anskues som værende chokerende i London.

Det kreative menneske

I det ovenstående blev det fremført at kreativitet anskues som værende et intersubjektivt begreb og ligeledes socialt betinget. Det er dog endvidere spændende at betragte og reflektere over det kreative menneske. Vi er i denne sammenhæng inspireret af Mihaly Csikszentmihalyis undersøgelser af hvordan det er lykkedes bestemte personer, at bryde igennem med en bestemt idé og vinde anerkendelse inden for deres eget arbejdslivs domæne.

Csikszentmihalyis interviewundersøgelser giver et billede af det kreative subjekt, som værende en aktør, der nyder sit arbejde, idet det eksempelvis nævnes, at det, der arbejdes med, giver stor tilfredsstillelse. Csikszentmihalyi beskriver dette ud fra sit flow-begreb, hvilket omhandler det at være fuldt optaget af noget under høj anstrengelse og at opleve stor energi ved dette. Det kan antages, at det er denne oplevelse af flow, som kreative aktører oplever, når de fordyber sig i deres arbejde (Csikszentmihalyis, 2008). En anden vigtig pointe, som fremtræder i Csikszentmihalyis arbejde, er, at disse aktører tilsyneladende selv beskriver at have været på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt (Csikszentmihalyis, 1996). Men hvad er det, der gør, at de formår at befinde sig på dette sted på det rigtige tidspunkt?

Tanggaard (2008) foreslår, at kendskab til den pågældende organisations struktur og kommunikationsformer er medbestemmende for, om aktører formår at bringe sig selv i situationer, der er fremmede for kreative handlinger. De har med andre ord evnen til at navigere i organisationen, hvormed de kan bryde med rutiner og traditioner og derved skabe nye veje til og muligheder for handling, hvilket også fremgår af Brown & Dugguid (1991). Viden om den organisation, hvori et individ agerer, er dog ikke tilstrækkeligt for at kunne lave kreative handlinger, idet legitim deltagelse i praksisfællesskaber om en given opgave, forudsætter såvel et niveau af viden om det pågældende fagområde som interesse for opgaven (Lave & Wenger, 2003). Den socialt forankrede kreativitet indeholder dermed også et læringsmæssigt aspekt, idet aktører indgår i fællesskaber med andre individer, hvor læring finder sted.

Hans Henrik Knoop (2005), der er inspireret af Csikszentmihalyis tanker om flow beskriver, hvordan bæredygtig læring faciliteres af lyst og relevant interesse hos det lærende individ, og hvordan dette også kan være medvirkende til at skabe kreative læringsmiljøer. Med andre ord er det vigtigt for den kreative proces, at de implicerede individer besidder viden om det felt, de

arbejder inden for. Dette kan lyde indlysende, men i litteratur om idégenerering og kreative processer beskrives kreativitet ofte som ikke praktisk funderede automatiske (og ofte ikke bevidste) tanker.

I Julian Orr's undersøgelser (se "Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job" for mere), er det uundgåeligt, at den faktiske praksis involverer komplicerede skift mellem abstrakte beskrivelser/teorier og situerede behov. I Orr's undersøgelse, ser vi eksempelvis hvordan maskinreparatører står overfor en opgave, der ikke kan løses af den normative teknik. De evner i stedet at løse opgaven igennem den improviserede strategi, der udvikles til at klare mødet mellem den præskriptive teori og den sofistikerede men også utilregnelige maskine, de arbejder med (Orr, 1990). Ikke desto mindre, er det i en mere eller mindre grad virksomhedens syn, at praksis der afviger fra den kanoniske, per definition er afvigende, og dermed forkert. Gennem en fastholdelse og tro på disse kanoniske/formaliserede beskrivelser, der grænser sig til at overse egen ikke-kanoniske forbedringer, er det vores, påstand en organisations ledelse potentielt dermed kan udvikle et syn, der overser og har en manglende forståelse af den ikke-kanoniske praksis og potentiale. Individuer bliver typisk anskuet som at udføre deres job i forhold til de formelle jobbeskrivelser, selvom den daglige praksis viser det modsatte (Suchman, 1987).

Den i eksemplet anvendte improviserede strategi til at løse det givne problem skal anses som en proces, hvori aktørerne i processen anvender, reflekterer over og udfordrer deres relevante viden for at nå deres mål; et mål som for dem måske ikke er umiddelbart synligt, eller hvor vejen dertil i det mindste ikke er direkte synlig. Kun gennem deres indbyrdes diskussion og oplevelse af problemet og en eventuel løsning formår de at tænke, tale og handle sig frem til løsningsforslag. Csikszentmihalyi beskriver, hvordan det at en oplevelse af, at egne færdigheder står mål med, men ikke langt overstiger, de krav, som en problemstilling kræver at løse, er ét af kendetegn ved flow; at man positivt udfordres samt oplever, at man besidder kompetencer til at overstige et problem. I dette fællesskab, som samles om at løse et problem, oplever aktørerne således, at deres kompetencer er meningsfulde for deres arbejde, samt at de i samarbejde med andre fagudøvere oplever succes med deres handlinger. Kendetegnende for denne positivt oplevede tilstand er også, at aktørerne ikke i handlingerne er bevidste om, hvorfor de træffer de valg de gør, men blot "handler".

Jf. Schön (1987) kan forskellen mellem refleksion-i-handling og viden-i-handling være medbestemmende til, om en aktør formår at justere sine handlinger i en proces og progressere mod løsningen eller opnåelsen af ny viden. Gennem det sociale fællesskab, der eksisterer i en organisation (ofte med forskellige og til tider divergerende faggrupper), kan aktører udfordre egen viden og på forhånd reflektere over og diskutere anticiperede handlinger.

Leg og kreativitet?

I tanken om den organisatoriske kreativitet, kan der siges at være en nærmest sammensmeltning mellem medarbejdernes ønske om selvrealisering og organisationens ønske om økonomisk succes, hvilket synes at være dybt integreret i den nuværende organisationsteoretiske diskurs omkring forholdet mellem leg og arbejde (se Schrage, 2000; Kane, 2004; Statler 2009). Legen indeholder ikke et formål for selve legens aktivitet, da et produktionsmæssigt formål må suspenderes, hvis legen skal fortsætte (Gadamer, 1995). Arbejdet og legen bliver derfor igennem kapitalismens logik betragtet som gensidig

udelukkende, da arbejdet opfattes som en rationel produktion og legen en formålsløs aktivitet (Statler et al, 2009).

"A company's most important asset isn't raw material, transportation system, or political influence. It's Creative Capital – simply put an arsenal of creative thinkers, whose ideas can be turned into valuable products and services" (Florida & Goodnight, 2005).

Der eksisterer således en ide om, at kreativitet eller kreativ kapital er blevet det mest afgørende aktiv for en organisations overlevelse. Det er imidlertid interessant, at kreativitet i-tale-sættes som en ressource på linje med råmaterialer og transportsystemer. Kreativitet er hermed blevet en ressource, som er sammenlignelig med traditionelle produktionsfaktorer som jord, kapital og arbejdskraft. Men som det tidligere er blevet diskuteret, finder kreative idéer og handlinger ikke sted uden grund eller mening. Som oftest er disse handlinger et resultat af bevidste diskussioner, refleksioner og uformelle snakke med medlemmer af organisationen imellem. Med afsæt i flow-teorien af Csikzscentmihalyi (1996) forekommer de gode idéer ofte, når aktørerne er i positive sindstilstande, hvor de bliver fagligt udfordret, hvorfor det vil være interessant at revurdere værdien af leg set i relation til kreative handlinger. Kan leg ses som et middel til at skabe en kreativ kultur i en organisation? Ovenfor postuleres det, at leg er det modsatte af produktion, i og med at det er en meningsløs aktivitet, kontra produktionens rationalitet.

Tanggaard (2006) beskriver, hvordan hendes forskning peger på, at unge elektroniklærlinges kreative handlinger ofte finder sted, når disse påtager sig udviklingsprojekter, som er af personlig vigtighed og interesse for dem. Der er med andre ord både motivation og interesse til stede i den proces, de indgår i, når de sammen med kolleger og venner kaster sig ud i. Mange sådanne projekter realiseres som direkte resultat af, at lærlingene har aktuelle behov, som de selv må (og kva deres faglige uddannelse og viden kan) indfri. Deres viden giver dem adgang til fællesskaber, hvor der skabes læring, som gennem diskussioner, afprøvning og refleksioner bliver til kreative handlinger, og hvor det ofte sker i en sammenhæng, hvor der ikke er overhængende konsekvenser, hvis deres projekter og handlinger ikke medfører et værdifuldt resultat i første forsøg. Dertil kommer, at deres projekter er meningsgivende for dem. Således bør en yderligere diskussion af skabelsen af autentiske kreative miljøer i en organisation tage fat på emnet om implementering af leg i problemløsningsituationer. Ikke en kaotisk leg, hvor de kreative handlinger overlades til tilfældigheder, men nærmere en målrettet leg, hvor det er klart for deltagerne i fællesskabet, hvad målet eller hensigten er, og hvor rammerne tillader, at deltagerne gives mulighed for at handle i overensstemmelse med egne ønsker og idéer.

Leg kan således anskues som et løsrivende middel, som med deltagernes egen styring potentielt kan bibringe en anden oplevelse af at skulle anvende egne kompetencer og viden for at løse en given problemstilling eller for at tilfredsstille et behov. Set med en virksomheds øjne, kan denne tilgang være en måde, hvorpå ansatte kan opleve, at deres tiltag er både relevante for virksomhedens drift, udvikling eller måske overlevelse, hvilket følgelig kan være af relevans for egen ansættelse. Paradokset tidligere nævnt, kan dermed brydes ved at anskue det legende

aspekt ved kreativitet som noget der kan styres og fokuseres omkring værdiskabende processer i organisationen og kreativitet kan derfor blive en del af den daglige praksis.

Litteratur liste

- Ardarves-Yorno m.fl, 2006 - *Social Identity and the recognition of creativity in groups*
Inmaculada Adarves-Yorno,
Tom Postmes & S. Alexander Haslam
British Journal of Social Psychology, nr. 45, 2006
- Amabile, 2000 - T. M. Amabile
Motivating creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do
California Management Review vol.40
- Bakka & Fivelsdal, 2002 - J. Bakka & E. Fivelsdal
Organisations teori - Struktur, kultur, processer
Handelshøjskolens forlag, 3. udgave
- Burns & Stalker, 1961 - T. Burns & G. M. Stalker
The Management of Innovation
Tavistock Publications
- Brown & Duguid, 1991 - *Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a unified view of working, learning, and innovation*
J. Brown og P. Duguid
Organizational Science, 1991
- Cleeg, 2008 - Managing & Organizations
S. Cleeg, M. Kornberger & T. Pitsis
SAGE publications LTD 2. udgave
- Csikszentmihalyi, 2008 - *Flow: Optimaloplevelsens psykologi*
Mihaly Csikszentmihalyi
Dansk Psykologisk forlag 1. udgave, 2. oplag, 2008
- Csikszentmihalyi, 1996 - *Creativity: The Work and Lives of 91 Eminent People*
Mihaly Csikszentmihalyi
HarperCollins, 1996
- Fast, 2008 - M. Fast
Erhvervsøkonomiens rødder og logik. No 15
Working Paper Series
- Florida & Goodnight - *Managing for creativity.*
R. Florida & J. Goodnight
July-August, Harvard Business Review

- Gadamer, 1995 - Truth and method.
H. G. Gadamer
Continuum Publishing Company, 2. reviderede udgave
- Jacobsen & Thorsvik, 2007 - *Hvordan organisasjoner fungerer*
Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik
Fagbokforlaget, 2007
- Kane, 2004 - The play ethic: A manifesto for a different way of living
P. Kane
Macmillian
- Kanter, 1985 - R. M. Kanter
Change Masters – Corporate Entrepreneurs at Work
Unwin Paperbacks
- Knoop, 2005 - Flow, intelligens og gode læringsmiljøer, Et nyt læringslandskab -
H.H. Knoop
Dansk Psykologisk Forlag
- Lave & Wenger, 2003 - *Situeret læring og andre tekster*
Jean Lave og Etienne Wenger
Hans Reitzels Forlag, 2003
- Lewin, (1963) - K. Lewin
Field Theory in Social Science, 2. udgave
Tavistock Publications Ltd.
- Lindström, 2007 - *Kan Kreativitet läres ut?*
- En Bildpedagogisk översikt
Lars Lindström
EDUCARE, 2007
- Nonaka & Takeuchi, 1995 - I. Nonaka & H. Takeuchi
The knowledge-creating Company
Oxford University Press.
- Orr, 1996 - *Talking About Machines - An Ethnography of a
Modern Job*
J.E Orr
ILR Press, 1996
- Pascale, 1999 - Surfing at the Edge of Chaos
R. T. Pascale
Sloan Management Review

- Pitsis m.fl., 2003 - *Constructing the Olympic Dream: A Future Perfect Strategy of Project Management*
Tyron S. Pitsis, Stewart R. Clegg, Marton Marasszeky og Thekla Rura-Polley
Organization Science, Vol. 14 no. 5, 2003
- Schrage, 2000 - *Serious Play*
M. Schrage
Harvard Business School Press
- Schutz, 2005 - *Hverdagslivets sociologi*
Alfred Schutz
Hans Reitzels Forlag, 2005
- Schutz, 1972 - *Collected Papers I – The Problem of Social Reality*
Alfred Schutz
Edited and Introduced by Maurice Natanson
Martinus Nijhoff, 1962
- Schön, 1987 - *Educating the Reflective Practitioner*
D. Schön
San Francisco: Jossey- Bass
- Statler, 2009 - *Ain't Misbehavin: Taking play seriously in Organizations*
M. Statler
Journal of Change Management Vol.9 no.1
- Styhre & Sundgren, 2005 - *Managing Creativity in Organizations*
A Styhre & M Sundgren
Palgrave Macmillan
- Suchman, 1987 - *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*
J. Suchman
New York: Cambridge University Press.
- Sørensen, 2006 - *B. M. Sørensen*
Behold, I am making all things new
Scandinavian Journal of Management Vol.24
- Tanggard, 2008 - *Kreativitet skal læres!*
Når talent bliver til innovation

- L. Tanggard
Aalborg Universitetsforlag, 2008
- Tanggard, 2006 - Læring og identitet
L. Tanggard
Aalborg Universitetsforlag, 2006
- Weick & Westly, 1996 - Organizational learning: Affirming on Oxymoron. I S. R. Clegg, C. Hardy
& W. Nord (1996) "Handbook of Organizational Studies"
SAGE Publications.