

Om kreativitet på arbejdspladsen

Af Trond Kristoffersen

Indledning

Børn er kreative, siger vi. De skaber, omskaber og udvikler begreber og ting rundt omkring sig hver eneste dag. Voksne har ikke de samme behov. Hvorfor? En naturlig grund er, at vi har så mange erfaringer med tingene rundt omkring os, at vi "ved hvordan ting hænger sammen". Børn derimod oplever ting for første gang, meget er nyt, og de eksperimenterer for at lære.

Spørgsmålet, vi bør stille i børnehaven, er: "hvordan påvirker voksnes manglende kreativitet ungernes læringsmiljø?". At være kreativ kan handle om at se noget nyt med nye øjne eller for første gang. Hvis vi, som arbejder med børn, mister denne evne, mister vi også evnen til at følge og vejlede ungerne i deres læring. Artiklen præsenterer derfor en række måder til at arbejde med kreativitet i børnehaven enten i hverdagen eller på temadage. Stoffet er hentet fra norske bøger som "Stigs bok om kreativitet" af Stig Hjerkinna Haug, "Kreativitet på arbeidsplassen" af John Kao og "Tænk nyt" af Tom Peters. Alle tre glimrende bøger om kreativitet og nytænkning!

Hvad er kreativitet?

Kreativitet handler om at skabe ideer. Det handler om menneskets evne til at skabe. Denne skaberevne udtrykkes ofte gennem kunst, litteratur, design, videnskab og teknologi. For nogle er det at være kreativ selve levebrødet, for andre er det ikke så centralt. Således vil det naturligt nok variere, hvor veludviklet denne evne er. Du kan godt sammenligne kreativitet med en muskel. Skal en muskel blive stor, må den trænes. Jo mere du træner, jo kraftigere bliver den. Træningen består i at lære at udnytte dine kreative ressourcer både individuelt og kollektivt.



Udover evnen til at skabe kan begrebet kreativitet også rumme den kreative proces, den kreative oplevelse og det kreative produkt. En kreativ proces er den fase, hvor du lader dig inspirere og arbejder ideer frem. Det er ofte i denne fase, at en kreativ oplevelse finder sted, en speciel stemning eller sindstilstand du kommer i, når dit fokus er rettet mod at skabe. Det kreative produkt er som regel resultat af en kreativ proces. Det kan for eksempel være et kunstværk eller løsningen på et problem.

Hvad hæmmer kreativitet?

Vi er et resultat af vores erfaringer. Gennem vores opvækst og uddannelse formes vi og bliver et produkt af det, vi lærer. Når vi får tilbud om et job og ansvar for opgaver, er det, fordi vi har erfaring. Dukker der problemer op undervejs, løses det gerne på baggrund af, hvad vi tidligere har erfaret. Vi tænker logisk, systematisk og analytisk rundt omkring problemet. Vores erfaring er vigtig, men jo mere erfaring vi har på et område, jo vanskeligere kan det være at se nye løsninger.

Erfaring er dog praktisk at have i de allerfleste situationer. Vi slipper for hver dag at skulle lære, hvordan man tager en trøje på, og vi slipper for at afprøve, om kaviar smager bedre med syltetøj mere end én gang. Vi er afhængige af vores rutiner og erfaringer for at fungere. Men det hæmmer os i forhold til at tænke nyt. Følgende gåde kan illustrere dette:

Mr. Jones brækkede benet en søndag formiddag. Han blev straks sat i medicinsk behandling. Tilstanden var ikke livstruende. Alligevel døde han senere samme dag på grund af skaderne. Hvorfor?

Forsøg at løse gåden. Svaret kommer senere i artiklen.

At skabe en kreativ kultur

John Kao, forhenværende professor og udvikler af innovationsprogrammer ved Harvard Business School og Stanford University, sammenligner kreativitet med en jamsession mellem jazzmusikere. De improviserer omkring et tema og hver musiker lader sit instrument gå nye veje uden nodeark eller krav til tonal harmoni. På et eller andet tidspunkt forenes bandet i en stor musikalsk oplevelse. Jamningen har ført dem ind på veje, de ikke kendte, og pludselig svinger det voldsomt!

På samme måde må vi have evnen til at tage et tema op, som er relateret til børnehaven; lade spørgsmålene og tankerne gå på omgang, bryde det ned til de enkelte dele, sætte det sammen igen, vende det, køre det baglæns og flyve af sted så langt som muligt, ude af syne og uden at gå tilbage ... helt indtil det pludselig kommer tilbage igen – nyt og forandret og med egenskaber ingen har hørt eller set.

Kommunikation er det essentielle medie i en kreativ kultur. En leder, som vil skabe og udvikle en kreativ kultur, må mestre kommunikationens nuancer. John Kao bryder desuden denne færdighed ned i syv faktorer:

1. Kreativitet har to trin

En leders første prioritet er at lade ideer udvikle sig ved at holde alle muligheder åbne. Det kan godt være, at det er den anden, tredje eller halvtredsindstyvende ide, som slår igennem. Derfor er det af afgørende betydning at holde processen åben og undgå at lukke den for tidligt. Kreativt arbejde er i sin natur udforskende. Derfor bør man vente med at komme med modforestillinger i den første fase. Du kan reservere din skepsis og tvivl, til de nye ideer skal vurderes. Kreativitet rejser et paradoks. Kommunikation skal være åben og fordomsfri, men til syvende og sidst skal man nå frem til målbare resultater. I den forstand kan vi sige, at kreativiteten har to trin. Du går frem og derefter tilbage. Du opretholder åbenhed, derefter vurderer du. Og hele tiden må du være opmærksom på, at der skal være gang i processen. Peter Roth, projektleder i firmaet Polaroid mener, at målet må være at turde sige noget uden frygt for, at andre mener, det er "helt ude i skoven" Fæld ingen dom på forhånd. Tænk over sagen. "Du bør særligt tænke over de dele af ideen, som ikke hænger sammen med helheden. Vær aldrig totalt fordømmende umiddelbart efter, at en ide er dukket op. Den kan have enkelte sandhedselementer eller brugbare tanker. Hvis du godtager præmissen om, at alle kan finde dele af en rigtig god ide, bør denne holdning spredes på græsrodsniveau".

2. Positiv omtale inspirerer til tillid

Under filmningen af "Indiana Jones and the temple of doom" kom Harrison Ford med nogle forslag om, hvordan han selv og en anden skuespiller kunne fremstille en bestemt scene. I en dokumentarfilm, som blev lavet om denne film, virkede regissør Steven Spielberg ikke særligt begejstret for Fords ide, men han gjorde sig umage med ikke at forkaste den helt. "Jeg kan godt lide forslaget," sagde han, "men lad os først forsøge en anden mulighed." Spielbergs ordvalg er vigtigt. Han brugte udtrykket "en anden mulighed" til at opnå det, han et andet sted i dokumentarfilmen kalder "muligheder for at doble eller redoble ideer." Spielberg hverken dømmer, vurderer eller kritiserer noget i hele denne proces. Positiv omtale fastholder åbenhed for nye ideer. Dermed sårer

du heller ingen, selv ikke når du vælger en radikalt anden løsning end den, som blev foreslået. En leder, som affejer kommunikation ved at optræde kritisk eller dømmende, har kun den autoritære valgmulighed tilbage. Firmaet 3M gør sig store anstrengelser for at skabe et stabilt miljø. De ansatte bliver belønnet for udførelsen af deres præstationer, som 3M opmuntrer til ved at skabe en meget fri atmosfære. Den tidligere leder af Du Pont Creativity Innovation Center, Charlie Prather, understreger, hvor vigtigt et åbent og positivt forum er. ”Du må lade folk komme frem med de ideer, de har taget med til møderne. Lyt til dem og giv dem ros før du går videre.”

3. Find guldgrubene i ideernes grumsede strøm

Når du giver negativ feedback, bør du være grundig med at flette den positive reaktion på arbejdet som helhed ind. ”Forsøg at finde det positive,” råder Polaroids designdirektør Jon Craine. ”Selv om du synes, arbejdet er dårligt, kan du finde positive sider ved det. Du kan holde dine egne ideer for dig selv.” Viceformand Sheldon Buckler i Polaroid mener, at lederen bør værdsætte kreativitet og skabe et klima, som fremmer ægte kreativitet. ”Vi ønsker at gøre det så klart som muligt i bedriften, at vi værdsætter kreativitet, og at den har høj prioritet.” Unuanceret og negativ feedback er en fremragende måde at tøjre kreativiteten og kvæle nyskabelse på.

4. Dine arbejdsprogrammer, tidsplaner og frister bør forene forskellige måder at arbejde på

At få forskellige opfattelser af tid til at spille sammen står på listen over problemer i arbejdslivet. Kreative personer gør ofte grin med planer og frister, mens lederen på sin side er nødt til at tage hensyn til tætte programmer og korte tidsfrister. Når et projekt er en uge forsinket, fordi lederen ikke har sørget for god nok sammenhængende støtte, bliver projektets skaber rasende. Når skaberen kommer en time for sent til et møde, er det lederens tur til at blive irriteret. Det er lederens opgave at finde frem til en gensidigt tilfredsstillende enighed om tiden. For ikke så længe siden samarbejdede det kendte detailfirma CML Group in Action, Massachusetts, med designeren Richard Altuna. Designeren var berygtet for at komme for sent til møder. Af og til kom han til og med på en forkert dag. Altunas vaner lod sig ikke ændre, men teamlederen indså, at hans bidrag var vigtigt. De overså derfor den dårlige punktlighed. Usædvanlige mennesker behøver nogle gange usædvanlige vilkår.

5. Veldefinerede grænser giver store muligheder

Arbejdslivet bliver umuligt, hvis der ikke sættes grænser. Alle organisationer bør justere de begrænsninger, som skyldes få ressourcer, tidspres, konkurrence eller andre faktorer, som begrænser den kreative indsats. Et mål for god ledelse er, hvor dygtige lederne er til at oprette ansvarligheden overfor bedriften uden at fjerne al kraften fra den kreative champagne. Sandheden er, at mange kreative mennesker kan lide, at der er visse grænser. Nogle er til og med helt afhængige af, at grænserne er der. Kunstnere har helt siden Michelangelos tid forstået, at kunstnerisk arbejde er en balancekunst mellem kunstnerisk frihed i det tekniske og andre grænser, som ligger i et givent medium. Den udødelige jazzpianist Bill Evans sagde, at jazzen er fri ”hvis den har reference til den originale forms stregthed, som giver musikken styrke. Der findes ingen frihed uden reference til noget.”

6. Kreativitetens retorik kan løse komplicerede puslespil

Ledere bør udvikle en retorik omkring bevidsthed, overtalelse, diplomati og beslutsomhed. Målet er en ægte dialog, som kan skabe en eksplosion af ideer. Forsøg at stille spørgsmål, som bringer samtalen tilbage til nybegynderens bevidsthed. Toyota bruger sin anerkendte teknik med ”de fem gange hvorfor.” Når du stiller et spørgsmål og får svar, skal du spørge hvorfor. Gør du det fem gange, vil du ifølge japanere forstå situationens væsen. Du vil være brudt igennem en overfladisk

forståelse og nået til de grundlæggende spørgsmål. Dygtige kreativitetsledere ved, hvordan de skal stille spørgsmål for at sætte et problem på spidsen. En anden teknik er at nærme sig det fra en uventet synsvinkel. En tredje er at udskifte betingelser, som er så grundlæggende, at de kan udløse en åbenbaring. Meiji Seika betragter kunsten at stille det rette spørgsmål som en helt klar ledelseskunst.

7. Du har med individer at gøre, ikke udnyttelse af enkeltdele

Kreative ledere skal være både diagnosticerende læge og detektiv. De skal anvende udforskende spørgsmål om "store" ting for at skaffe sig bedst mulig viden om teammedlemmernes personlighed. I kraft af at være en detaljeorienteret designer, en emotionel skuespiller og en entusiastisk kameramand viser Steven Spielberg sig som en sand "lingvist" indenfor den kreative psyke. Han henvender sig individuelt til hver person og snakker hver deres sprog. Mesterregissøren har detaljeret viden om alle sider ved filmproduktion, og det er denne ekspertise, som inspirerer de andre til at have tillid til ham. Spielberg i aktion illustrerer hovedprincippet for at styre kreativitet gennem samtaler. Én person behøver ret detaljeret instruktion, mens en anden kun behøver et ord eller to. Nogen skal roses hele tiden, mens andre kun har foragt tilovers for dette og bedst arbejder uden ros. Atter andre accepterer at blive smigret, hvis det også indeholder ærlig kritik. Men vær på vagt. Selv om du kan putte alle medarbejdere i en eller flere kategorier, bør du være klar over, at folk almindeligvis afskyr at blive sat i bås. F. Scott Fitzgeralds råd til forfattere har gyldighed for alle og enhver, inklusiv ledere: søg efter det individuelle og du vil finde typen. Søg efter typen, og du vil finde... ingenting. Hvert individ har sin egen psykologi. Den virkelig dygtige kreativitetsleder er delvis psykolog. Han eller hun må være i stand til at snakke individets personlige dialekt.

Afslutning

Nu til svaret på gåden om Mr. Jones. Du så for dig, at Mr. Jones var en mand, ikke? Du overvejede, om han pludselig fik koldbrand eller blodforgiftning? Ja, men Mr. Jones var en hest. Hvad gør man med heste, som brækket benet? Skyder dem!

Når du stilles overfor et problem, er det naturligt, at du tænker på lignende situationer. Du leder efter løsningen ud fra antagelsen om, at Mr. Jones var en mand og ikke en hest. Navnet Mr. Jones giver associationer til mænd. Det er naturligt. Alle indtryk, som hjernen har registreret, siden du blev født, bliver aktiveret og sorteret i såkaldte skemaer i hjernen, som kobles sammen med associationsbånd. Har du et skema, som hedder bryllup, er det rimeligt at antage, at dette skema let associeres til nærliggende skemaer, som vielse, middag, taler, gaver og måske oven i købet skilsmisse. Sådanne tankestrukturer er helt nødvendige for, at vi skal fungere, og det hjælper os til at forstå sammenhænge i det, som sker rundt omkring os. Uden denne sorteringsmekanisme ville vi opleve et kontinuerligt kaos og blive mere handlingslammede end konstruktive. Men ind imellem er netop kaoset eller utraditionelle forbindelser mellem erfaringer kilden til gode ideer. For at tænke nyt er det vigtigt at undgå at følge de etablerede associationsbånd. At fri sig fra erfaringer, at bryde logiske tankerækker og lade tankerne påvirkes af spontane og overraskende indfald, er kendetegn ved kreativ tænkning. Udviklingsopgaver kræver både kreativ og logisk tænkning, men det er vigtigt, at vurderingen eller den logiske tænkning først kommer efter, at du har leget med en mængde forskellige ideer.