

KREATIVITETSLEDELSE I PRAKSIS

Igennem en forståelse af kreativitet som kontekstafhængig og integreret i det organisatoriske hverdagsliv sætter artiklen fokus på kreativitetsledelse og facilitering af rammer, der kan rumme den organisatoriske kreativitet i praksis. De grundlæggende principper for kreativitet præsenteres sammen med bud på de overvejelser, den eksterne konsulent og lederen i organisationen bør gøre sig, når kreativitet skal faciliteres i organisatorisk sammenhæng. Til dette formål udfoldes dele af kreativitetsforskningen sammen med et komparativt case-studie af to forskellige organisationer, som forfatteren har udarbejdet igennem kvalitative interviews.



Stephanie Bäckström

er cand.psych. og arbejder som erhvervspsykolog i LEAD – enter next level med proceskonsultation, coaching og ledelsesevaluering i forhold til Leadership Pipeline. Hun er initiativtager til Center for Coaching ved Aalborg Universitet, der er et gratis coachingtilbud, hvor hun tidligere har fungeret som coach. Desuden har hun været ansat som forskningsassistent ved Aalborg Universitet, juniorkonsulent hos Udviklingskonsulenterne og har tidligere beskæftiget sig med projektledelse og salg. Stephanie har en stor interesse for kreativitet og muligheden for at skabe et stabilt kreativt klima i organisationer igennem motivation og ledelse af kreativitet, hvilket dannede fundamentet for hendes kandidatspeciale.

Kreativitetsledelse i praksis

Abstract

Igennem en forståelse af kreativitet som kontekstafhængig og integreret i det organisatoriske hverdagsliv sætter artiklen fokus på kreativitetsledelse og facilitering af rammer, der kan rumme den organisatoriske kreativitet i praksis. De grundlæggende principper for kreativitet præsenteres sammen med bud på de overvejelser den eksterne konsulent og lederen i organisationen bør gøre sig, når kreativitet skal faciliteres i organisatorisk sammenhæng. Til dette formål udfoldes dele af kreativitetsforskningen sammen med et komparativt case-studie af to forskellige organisationer, som forfatteren har udarbejdet igennem kvalitative interviews.

Indledning

I denne artikel fokuserer jeg på kreativitetsledelse og facilitering af et kreativt klima i organisationer. Jeg anerkender den kompleksitet, der ligger i organisatorisk kreativitet og ser kreativitet som kontekstafhængig i - og en del af - det organisatoriske hverdagsliv. Kreativitet håndteres ofte på enkelte årlige procesdage, der arrangeres isoleret fra hverdagen på den givne arbejdsplads og opfattes separat fra de primære arbejdsopgaver. Dette er efter min mening en misforståelse! Kreativitet er ikke noget, der skal opfattes "aparte" fra den organisatoriske hverdag og findes energi til at skabe ved siden af det daglige kapløb for øget produktivitet og profit i organisationen. Kreativitet skal plejes løbende, hvilket ansporer til, at der skabes et dagligt fremmende bæredygtigt miljø, hvor kreativitet og derved de positive udfald kan trives (Rosenfeldt, 2006). I denne artikel introducerer jeg de grundlæggende principper i kreativitet og giver et bud på de overvejelser, den eksterne konsulent eller lederen i organisationen bør gøre sig, når kreativitet faciliteres i organisationen. Dele af kreativitetsforskningen udfoldes sammen med et komparativt case-studie af to forskellige organisationer udarbejdet igennem kvalitative interviews.

Kreativitet, kreativ tænkning og innovation

For at give et overblik over, hvordan jeg, på baggrund af kreativitetsforskningen, opfatter begreberne kreativitet, kreativ tænkning, innovation og organisatorisk kreativitet uddybes begreberne både hver for sig og i sammenhæng.

Evolutionen forklarer simpelt, at det er når mennesket lader egne ideer blande sig med andres, at udvikling tager fart: "When Ideas Have sex" rationaliserer zoologen

Ridley (2010) ud fra et socialpsykologisk og biologisk synspunkt. Drivkraften bag menneskelige fremskridt er mødet mellem og parring af idéer, hvor nye ideer avles. Heri ligger fundamentet for den organisatoriske kreativitet og læring, hvor medarbejdere bliver nødt til at dele deres ideer, for at kunne skabe organisatorisk kreativitet. I tråd med dette forkaster den danske kreativitetsforsker Tanggaard og direktør Stadil (2012) ideen om at "tænke ud af boksen", og foreslår i stedet, at der tænkes på kanten af boksen – imellem eksisterende og nye ideer – at sætte ideerne sammen i nye kombinationer, for at løse forestående problemer eller opfinde nyt. De understreger ligesom Amabile, der har forsket i kreativitet de sidste fire årtier, at det i organisationer er afgørende at rammesætte kreativiteten med klare mål, så man ikke improviserer "ud af det blå". Denne kreative tænkning definerer Amabile og Kramer (2011), i organisatorisk kontekst, i en større forskningsundersøgelse som at få en idé, løse et problem, engagere sig i problemløsning eller søge efter en idé og gik udenom alt det, der åbenlyst var rutine. Kreativ tænkning er derfor langt hen af vejen individets udgangspunkt for kreativitet og refererer til, hvordan den enkelte går til problemer og løsninger – og personens kapacitet til at stykke eksisterende ideer sammen i nye kombinationer.

Amabile (1998) påpeger, at der for at skabe kreativitet skal være tre komponenter til stede i individet eller det lille team: kreativ tænkning, ekspertise og motivation jf. figur 1. Den kreative tænkning kan sidestilles med Tanggaard og Stadils "på kanten af boksen"-tænkning, hvor ideer "parres" i nye kombinationer. Ekspertise er viden – både teknisk, proceduremæssig og intellektuelt. Motivation kan både være indre og ydre drevet, hvor den indre passion for at løse et problem leder til langt mere kreative løsninger end ydre belønninger som fx provisionsløn.

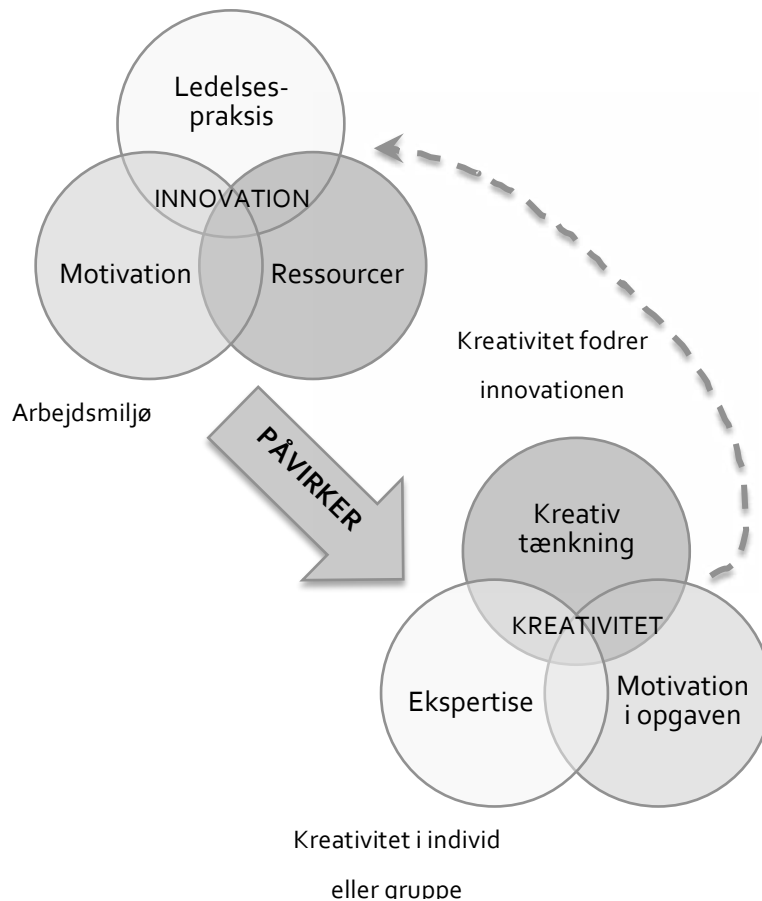
Kreativiteten i individet og det lille team, og derved også organisationen, påvirkes således af de omkringliggende vilkår og skabes i relation til det enkelte individ. For at et produkt eller en idé kan opfattes som værende kreativ, må den være anderledes fra, hvad der før er lavet og må ikke udelukkende være afvigende for at virke unik; den skal også være passende i forhold til målet.

Begreberne kreativitet og innovation bruges ofte i flæng både indenfor og udenfor universitetsmiljøerne, hvorfor en afklaring af brugen af disse, er væsentlig (McLean, 2005). Distinktionen mellem kreativitet og innovation ligger i høj grad i det processuelle, da innovation er den succesfulde implementering af kreative ideer i organisationen (Amabile et al., 1996). Derved er kreativitet i denne optik udgangspunktet for innovation, hvilket skal betragtes som en nødvendighed og ikke en tilstrækkelig forudsætning for succesfuld innovation. Jeg opfatter derved kreativitet, innovation og kreativ tænkning som dele af samme processuelle sammenhæng.

Organisatorisk kreativitet

Når den organisatoriske kreativitet skal kigges efter i sømmene, er det oplagt at dykke ned i teori om det kreative klima, for at få fat i nogle af de aspekter, der til sammen påvirker det kreative output i en organisation. Det kreative klima skal forstås som en række forskellige aspekter af den psykologiske stemning i teams og organisationer. Derved er der ikke én ting der kan ændres for at få et kreativt klima i organisationen, det er nærmere en række faktorer, der til sammen har en positiv eller negativ indflydelse på den samlede kreativitet. Forskningsmæssigt har der været mange forsøg på at konceptualisere ideen om det kreative klima – et klima der faciliterer et kreativt udfald. Eksempler på sådanne konceptualiseringer er Creative Climate Questionnaire (CCQ) af Ekvall (1996) og KEYS®: Assessing the Climate for Creativity af Amabile et al. (1996), som begge danner grundlag for en belysning af de elementer, der påvirker kreativiteten i organisationer.

En af de centrale antagelser i KEYS er, at elementer i arbejdsmiljøet påvirker individets og det lille teams kreativitet, og at kreativitet produceret af individet eller teams er primær kilde til innovation i organisationen. Denne antagelse går igen i Amabiles øvrige forståelser af kreativitet, hvor arbejdsmiljøets påvirkninger sættes i direkte sammenhæng med de tre komponenter af kreativitet hos individet og det lille team jf. figur 1:



Figur 1: Arbejds miljøets påvirkning af kreativiteten i individet og det lille team (Amabile, 1997)

Den kreativitet, der skabes af individet eller det lille team i organisationen, er derfor ikke upåvirket af det organisatoriske liv og påvirkes ifølge Amabile af: Ressourcer (tid eller penge), ledelsespraksis og organisatorisk motivation, som alle både eksplicit og implicit styres af organisationens ledere (Amabile et al., 1996). Derfor skal kreativitet næres og plejes indenfor de vante organisatoriske rammer og anses som en del af hverdagslivet for at kunne facilitere kreativiteten succesfuldt i organisationen og derved fremme de positive følgevirkninger. Konsekvenserne af kreativitet i organisationen er bl.a. fremskridt og nytænkning i opgaveløsningen samt positivt arbejdsmiljø med glade, motiverede og engagerede medarbejdere, hvilket er stærkt underbygget af omfattende empirisk kreativitetsforskning (Amabile & Kramer, 2011).

Hverdagens rammer

På baggrund af forskningsbaseret kreativitetslitteratur og egen empirisk undersøgelse af den organisatoriske kreativitet igennem et komparativt case-studie står det klart, at kreativitet er kontekstafhængig, faciliteres forskelligt og trives under forskellige vilkår alt efter formål (Bäckström, 2013). I det komparative studie undersøgte jeg organisationen KonXion og telemarketingsafdelingen i TeleMob, der afviger fra hinanden på flere basale parametre.

KonXion er en lille organisation på 11 mand, startet i 2010, der beskæftiger sig med sociale medier, hvor de hjælper kunder med at levere nytænkende løsninger indenfor salg og markedsføring på Facebook og LinkedIn. Dette er en iværksættervirksomhed, hvor mantraet går på, at alt er muligt. Store vilde ideer flyver rundt som hverdagskost og alle medarbejdere (selv studentermedhjælperen) har et ord at indføre i vigtige beslutninger for KonXions fremtid. Teamet beskriver sig selv som en lille familie med stort engagement og en fælles ambition om at være først med de vilde ideer. De agerer, i kølvandet på dette, instinktivt og passioneret på den impulsive kreativitet, der konstant opstår i hverdagen. Her er det lysten, der driver værket og ressourceniveauet til nye initiativer sættes herefter, hvorfor profit ikke er det bærende element i nye projekter.

TeleMob telemarketing, som er anonymiseret, er en afdeling med 150 ansatte i en af Danmarks største teleselskaber med rødder tilbage til 1879. Som i enhver anden telemarketingsafdeling er den enkeltes arbejdsindsats synlig for både ledere og kollegaer hvert sekund og det er en præmis at arbejde med konstant høje forventninger til sin arbejdsindsats. Hvis ikke medarbejderne lever op til forventningerne, skiftes disse hurtigt ud. Der er ca. 50 mennesker på arbejde samtidigt, placeret i forskellige øgrupper, hvor både humør og energi er høj blandt medarbejderne. De sparrer på tværs af teams og væggene er overalt dekoreret med mål, konkurrencer og tiltag for dagens salg. Her skal ideerne igennem mange "faser", hvor de sættes op imod organisationens behov og mål – ved TeleMob implementeres nye ideer kun, hvis der som udgangspunkt er et rentabelt dokumenteret potentiale i dem, som kan ses på bundlinjen.

Formålet var at undersøge, hvordan kreativitet motiveres og ledes i forskellige organisationer for at komme forcer og ulemper i forbindelse hermed nærmere og få et dybere indblik i, hvordan kreativitet håndteres på praksisniveau. Undersøgelsen blev foretaget igennem kvalitative interviews af en leder og en medarbejder i hver organisation. Interviewguiden er bygget op omkring de elementer, som CCQ og KEYS peger på, påvirker kreativiteten i organisationer for at få kreative elementer frem i interviewsituationen. Efter en grundig analyse af interviewmaterialet fremstod ikke overraskende mere eller mindre de samme kategorier som CCQ og KEYS belyser: Opgaven,

Støtte, Tryghed, Ressourcer, Dynamik/Risikovillighed og Organisatoriske forhold, som alle underbygger kreativitet i organisationer, hvilket også underbygges af rig empirisk data fra andre studier.

Tabel 1 giver et hurtigt overblik over kategorierne og de underbyggende temaer indenfor hver kategori, der opstod i undersøgelsen:

Kreativitet i den daglige opgave Match mellem medarbejder og opgave. Udfordringer, målsætninger, medindflydelse og frihed i opgaveløsning. Leders opmærksomhed på medarbejders følelser/interesser. Den enkeltes stræben efter udvikling og optimering.
Støtte Støtte fra kollegaer og formelle ledere. Vurdering af ideer. Stimulerende medarbejdere. Sparring og videndeling. Rollemodeller.
Tryghed Sammenhold og samarbejde. Feedback. Fejring af succeser. Sjov. Følelse af tryghed.
Ressourcer Tid og penge i budgettet
Dynamik/Risikovillighed Dynamik i organisationen. Leders risikovillighed.
Organisatoriske forhold Organisationsstruktur. Vurderings- og kreativitetsproces.

Tabel 1: Case-studiets kategorier, der alle underbygger organisatorisk kreativitet. Temaerne udfoldes teoretisk og empirisk i den oprindelige undersøgelse (Bäckström, 2013).

Begge organisationer faciliterer rig kreativitet igennem ovenstående kategorier, men producerer primært to forskellige former for kreativitet: hos KonXion huserer de vilde ideer, hvilket kendetegnes som radikale innovationer, der leder frem til hidtil usete produkter eller processer. De består af teknologier, værdier og koncepter, der ikke tidligere har været koblet til hinanden og er ofte besværlige og forbundet med høj risiko. Hos Telemob er det de små sikre trin til kreative udfoldelser der er vejen frem, hvilket kendetegnes ved inkrementelle innovationer. Disse betegner mindre innovationer, hvor organisationer anvender en teknologi, en kompetence eller et produkt på en ny måde, hvilket ofte er forbundet med lave omkostninger, risiko og udviklingstid (Lybecker, 2007).

Ved første øjekast er de to organisationer selvsagt forskellige og det er umiddelbart selvfølgelig ud fra en klassisk kreativitetsforståelse, at KonXion producerer det største kreative output af de to. Nogle ville sandsynligvis, på baggrund af et indblik i en stram og hård telemarketingskultur, hurtigt dømmes TeleMob ude i en kreativtetsbattelle. I empirien ses det dog, at TeleMob på trods af vilkårene får skabt flere arenaer for kreativitet. Omvendt viser empirien om KonXion, at de skaber (for) meget ustruktureret kreativitet, som tabes uudnyttet på gulvet pga. manglende overblik. Derved er det ikke bare et spørgsmål om at skabe "meget kreativitet", men at sikre sig at den kreativitet der er i alle organisationer faciliteres rigtigt i forhold til målet.

Udover forskellige former for kreativitet i de to organisationer faciliteres den også forskelligt indenfor hver kategori. Fx har begge organisationer lavet foranstaltninger for, at medarbejderne skal føle sig trygge, så de kan udtrykke sig på arbejdspladsen og ikke hånes for deres ideer. Når der skal afprøves nye ideer hos KonXion har alle medarbejdere frihed til at prøve nye ideer af – også selvom leder ikke billiger ideen, er der plads til leg og fejltagelser indenfor rimelighedens grænser, så længe medarbejderne tror på ideen. Samtidig gør de meget ud af at fejre både succeser og fejltagelser: hvis målene for halvåret nås, fejres det fx med champagne og når de ikke fejres fejltagelserne med en tur i den lokale pølsevogn osv. I TeleMob bliver medarbejderne, qua det test- og konkurrenceprægede miljø, konstant trænet i at give og modtage konstruktiv feedback til både hinanden og lederne, hvilket giver en åben jargon. Kollegasparring er en naturlig del af kulturen, hvor alle mødes flere gange dagligt til sparring på problemstillinger og succeshistorier indbyrdes.

Dette beretter opløftende om, at kreativitet kan faciliteres på mange måder under forskellige vilkår i organisationer og skabe de kreative outputs, der er behov for i de enkelte organisationer. Endvidere skildres også uundgåeligt en kompleksitet som kræver, at lederen eller den eksterne konsulent sætter sig godt ind i både organisationens mål for kreativitet, vilkår i organisationens klima og kultur samt de mange muligheder der fremstilles i kreativitetsforskningen. Inden der tages hul på store organisationsforandringer hen imod nye kreativitetsmål, er det nærliggende at starte med en undersøgelse af, hvordan organisationen i dag påvirker kreativiteten indenfor bl.a. ovenstående parametre, for at få en forståelse for organisationen og den måde den specifikke organisation påvirker, nærer og skaber kreative løsninger i dag, for bedre at kunne justere det kreative klima i fremtiden.

Kreativitet og klare mål

Zoomer vi ind på målet for kreativiteten, er det relevant at have for øje, hvilken form for kreativitet der skal til for at nå det givne mål. En anvendelig typologi er her radikal

og inkrementel innovation, som klassificerer innovation, hvilket er relevant at belyse for at kunne tage stilling til, hvordan kreativiteten skal motiveres og ledes på vej hen imod innovationen. Da der ikke kan svares entydigt på, hvordan den optimale kreativtetsbalance opnås, er det vigtigt at overveje, hvad kreativiteten skal hjælpe organisa-

tionen til – hvilke former for kreativitet er der brug for og hvilke vilkår står ikke til at ændre.

Der findes flere bud på, hvordan kreativ tænkning styres til innovation i organisationen. Bl.a. Coopers (2008) Stage-Gate model hvor kreativtetsprocessen består af 6 stadier med 5 gates, hvor identificerede Gatekeepers siger ja eller nej til, at processen kan fortsætte til næste stadie.

Selvom Cooper understreger, at Stage-Gate ikke er en lineær model, kan den ofte opfattes sådan i praksis, hvor selve processen kan virke sløv, hierarkisk og have en tendens til at behandle forskellige projekter ens igennem gatekeeperne. En sådan struktur er vital for den inkrementelle innovation, som primært foregår hos TeleMob, hvor der qua de ydre vilkår er behov for faste rammer. Ledelsen får her et overskueligt og enkelt faciliteringsværktøj med kontrol over medarbejderne. For den radikale innovation, kan Stage-Gate være potentielt dræbende, da den ikke afspejler den kompleksitet, der er involveret i kreativtetsprocesserne, når næsen stikkes udenfor teorierne (Darsø, 2011).

Ifølge Tushman & O'Reilly (1999) bør projekter i organisationen opdeles, så der er en "fast base" af inkrementelle innovationer og en "legeplads" til de radikale eksperimenterende innovationer. TeleMob er allerede i front på deres felt og pga. deres størrelse, ressourcer og alder, er det svært for nye teleorganisationer at komme ind på sidelinjen, hvorfor man nysgerrigt kunne spørge, om der overhovedet er brug for radikal innovation. March (1991) svarer klart på dette ved at slå fast, at der skal være en balance imellem exploitation (fokus på omkostningerne og "udforsker derfor den effektive produktion) og exploration (fokus på salg igennem banebrydende udviklinger mod nye kundegrupper/salgsudvidelser til fremmede markeder) for, at organisationer kan overleve og opleve fremgang. Begreberne sammenstilles her med inkrementel og radikal, da de som udgangspunkt tager fat i forskellen mellem innovation baseret på det kendte (inkrementel og exploitation) og det ukendte (radikal og exploration) (Tidd & Bessant, 2007). Så hvis TeleMob kan overleve og opleve fremgang uden radikal innovation, qua den stærke markedsposition, har de ifølge March (1991) ikke behov for exploration (radikal innovation). Dette peger ligesom så mange andre kreativtetsforskere som bl.a. Tanggaard og Amabile på, at ledelsen først og fremmest

bør prioritere kreativetsproces og balance imellem kreativitetstyper efter målet for kreativiteten.

Facilitering af kreativitet er en ledelsesopgave, hvor der ikke nødvendigvis er brug for en "one size fits all" løsning, men nærmere nogle parametre at gå ud fra, som gør det muligt for lederen at "tune" sig ind på den løsning, der passer bedst til den specifikke organisation. Litteraturen lukker op for et virvar af balancegange, hvor det i analysen

af KonXion og TeleMob blev klart, at det ikke er alle teorier og handleanvisninger, der har begreb om de forskellige kreativetsbehov, der er hos TeleMob og KonXion – og derfor kunne anvendes af begge organisationer. Kreativetslitteraturen giver mange handleanvisninger på, hvordan kreativiteten skal håndteres, som kan være uoverskuelige for den enkelte leder eller konsulent at forholde sig til, hvis vedkommende ikke først overvejer, hvad organisationen reelt har brug for og hvordan organisationen allerede i dag faciliterer kreativiteten.

Faciliter kreativiteten igennem hele organisationen

Anderson et al. (1992) konkluderer, at ledelsesmæssig støtte til kreativ adfærd ofte italesættes i organisationen, men sjældent udleveres. Dette kan være et tegn på uopmærksomme ledere, som ikke er interesserede i at få kreativiteten til at spire i organisationen – men det kan også være et udtryk for uvidenhed og uoverskuelighed på området. Umiddelbart uddyber denne artikel hvorfor en organisationsledelse potentielt kunne finde det uigennemskueligt at finde den bedste kreativetspraksis, som passer til netop den enkelte organisation. Det bliver ikke mere sandsynligt, at leder finder frem til best practice på området, når Amabile (1998) understreger, at de fleste ledere, på linje med Anderson et al.s erklæring, er travle og mangler evnen til at opretholde en støttende attitude overfor medarbejderne i længere perioder.

I kreativetslitteraturen er kreativetsledelse ofte noget, der finder sted i den nederste del af organisationen, hvor denne artikel lægger op til, at hele organisationen inddrages, da det er nødvendigt for at kunne få opbygget et stabilt kreativt klima, der faciliterer den kreativitet, der er behov for. De øverste ledelseslag skal ikke kun udstikke retningen for den kreative strategi, men sammen med de resterende ledelseslag facilitere kreativiteten i en velfungerende Leadership Pipeline, der på hvert niveau skaber betingelserne for, at kreativiteten faciliteres og ledes igennem hele organisationen (Drotter, 2011).

I tråd med Amabiles (1998) pointe om den tidspressede ledelse, står det klart, at det er afgørende for organisationerne at få skabt et kreativt klima-fundament, som facili

terer og nærer kreativiteten løbende. Hvordan balance og facilitering imellem disse ledelsesudfald bliver, er i høj grad betinget af organisationens rammer og vilkår.

Selvom to empiriske cases kan gøre det svært at generalisere, har resultaterne lagt sig tæt op af anerkendte forskere. Det står efter analysen klart, at det er umådelig svært at finde en klart defineret handleanvisning indenfor kreativitet, som passer til alle organisationer på tværs, da de alle synes unikke og har forskellige behov og vilkår, som der skal tages hensyn til. Derfor ser jeg især undersøgelsesfasen vigtig inden arbejdet med kreativitet påbegyndes i organisationen. Herefter er det vigtigt at finde de balancer, der passer til organisationen mod at skabe de bedst mulige rammer, der kan rumme og fodre den organisatoriske kreativitet med et klart mål for øje:

1. Anse kreativiteten som en del af det organisatoriske hverdagsliv.
2. Få øje på hverdagskreativiteten og måden den faciliteres på i dag.
3. Overvej hvilken kreativitet der er behov for.
4. Facilitér kreativiteten igennem hele organisationen.

Kreativitetsledelse i praksis

Jeg vil i stedet for handleanvisninger, qua forståelsen af kreativitet som kontekstafhængig, opsummere fire overordnede pejlemærker, som giver lederen basis for at facilitere kreativitet på tværs af de fundne kategorier og temaer, der underbygger det kreative klima:

1. **Sæt klare mål:** ikke kun mål for hvad kreativiteten skal bruges til, men også klare mål i den daglige opgaveløsning, så medarbejderne ved, hvor de skal lægge deres energi (Amabile, 1998).
2. **Skab autonomi:** sørg for at medarbejderen kan handle ud fra en fornemmelse af valgmuligheder, vilje og selvbestemmelse. Hos virksomheder som fx 3M og Google prioriterer de dette højt og afsætter henholdsvis 15% og 20% af alle medarbejdernes tid til, at de kan arbejde med projekter, de selv finder interessante. Det er bl.a. indenfor denne "free idea time", at Post-its, Google News og Gmail opstod (Dutton, 1996).
3. **Afsæt tilpasse ressourcer:** ikke for meget tid, så medarbejderne forvirres og ikke for lidt, så de koncentrerer sig om at skaffe midler fremfor kreativ opgaveløsning (Amabile, 1998).

4. **Skab commitment:** forklar bl.a. hvorfor de enkelte opgaver er særligt vigtige for at skabe engagement hos medarbejderne. Hvis medarbejderne føler, at de er på en vigtig/afgørende "mission", kan kreativitet fx godt trives under en stram tidsplan (Locke & Latham, 2009).

Ved at flere og flere ledere får øjnene op for, hvordan kreativitet kan manøvreres og hvilke effekter dette skaber hos medarbejderne, håbes det, at skabe et større fokus på praksisniveau i fremtiden: Både for organisationernes resultaters skyld – men også for medarbejdernes skyld. Forskningen illustrerer tydeligt, at vi igennem kreativitet kan skabe organisationer, som ikke bare skaber profit, men dernæst også arbejdsglæde, motivation og engagement for de mennesker der arbejder i dem, hvilket vil ændre både deres arbejdsliv og forhåbentlig privatliv betydeligt. En afsmittning på privatlivet sandsynliggøres af Amabile og Kramers (2011) Progress Principle, hvor de understreger, at små situationer med fremskridt øger lykkfølelsen, hvilket igen påvirker både kreativiteten og Inner Work Life positivt og derved hurtigt skaber en positiv spiral både privat og på arbejdspladsen.

Kreativitet er blevet et afgørende element for de fleste virksomheders succes i en verden, der til stadighed udvikler sig hurtigere og stiller større krav til bl.a. facilitering af kreativitet og innovation (Amabile, 1997). Samtidig er kreativitet for mange et fluffy begreb, som er svært at håndtere i praksis, hvilket sandsynligvis skyldes kontekstafhængighed samt forskningens omfang og til tider uoverskuelighed. På trods af kompleksiteten er det kreative felt essentielt for organisationernes overlevelse og det indre liv i organisationerne, hvorfor det kun giver mening at sætte temaet på dagsordenen (De Jong & Den Hartog, 2008).

Referencer

- Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T.M. (1998). How to kill Creativity: *Harvard Business Review*, september-October 1998, 77-87.
- Amabile, T.M. & Kramer, S.J. (2011). *The Progress Principle*. Boston: Harvard Business Review Press
- Amabile, T.M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, N.; Hardy, G. & West, M. (1992). Management Team Innovation. *Management Decision*, 30(2), 17-21.
- Bäckström, S. (2013). *Motivation og ledelse af kreativitet*. Aalborg: Aalborg Universitet [speciale]
- Cooper, R.G. (2008). Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process-update, What's New, and NexGen Systems*. *Product Development & Management Association*, 25, 213-232.
- Darsø, L. (2011). *Innovationspædagogik, kunsten at fremelske innovationskompetence*. København: Samfundslitteratur.
- De Jongh, J.P.J. & Den Hartog, D.N. (2008). *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation*. Working Paper, University of Amsterdam.
- Drotter, S. (2011). *The Performance Pipeline – Getting the right performance at every level of leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Dutton, G. (1996). Enhancing Creativity. *American Management Association*, november, 44-46.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5.
- Lybecker, S. (2007). *Innovatisme – håndbog for innovationsagenter og forandringsledere*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2009). Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship? *Academy of Management*.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational science*, 2(1), 71-87
- McLean, L.D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), p. 226-246.
- Ridley, M. (2010). *The Rational Optimist: How prosperity evolves*. NY: Harper Perennial

- Rosenfeld, R. (2006). Making the Invisible Visible: The Human Principles for Sustaining Innovation
- Tanggaard, L. & Stadil, C.N. (2012). I bad med Picasso – Sådan bliver du mere kreativ. København: Gyldendal
- Tidd, J. & Bessant, J. (2007). Managing innovation. John Wiley & Sons Ltd.
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1999). Building ambidextrous organizations: Forming your own "skunk works". Health Forum Journal, 42(2).

Stephanie Bäckström

Er cand.psych. og arbejder som erhvervspsykolog i LEAD – enter next level med proceskonsultation, coaching og ledelseevaluering ift. Leadership Pipeline. Hun er initiativtager til Center for Coaching ved Aalborg Universitet, der er et gratis coachingtilbud, hvor hun tidligere har fungeret som coach. Desuden har hun været ansat som forskningsassistent ved Aalborg Universitet, juniorkonsulent hos Udviklingskonsulenterne og har tidligere beskæftiget sig med projektledelse og salg. Stephanie har en stor interesse for kreativitet og muligheden for at skabe et stabilt kreativt klima i organisationer igennem motivation og ledelse af kreativitet, hvilket dannede fundamentet for hendes kandidatspeciale.