

Kreativitet – i ledelsessammenheng

Av Arne Lekve*)

Resumé

Som så mange andre fenomener som blir gjenstand for nitidige studier, finner man ut at kreativitet er et komplekst fenomen. Komplekse fenomener karakteriseres ved at forskjellige tider, steder, fag og personer tegner et ulikt bilde av hva som er det vesentlige. Det ene kan være like riktig som det andre: Noen beskriver de gode idéer og prosjekter, andre er mer interessert i hvordan disse kom fram, og mange studerer hvilke mennesker som produserer de kreative tanker. Forskjellene i interesse beror ofte på hvilken fagbakgrunn man har.

Mitt utgangspunkt er ønsket om at individer og organisasjoner skal kunne lære å bli mere kreative. Ikke nødvendigvis for å komme på mange idéer som kan betegnes som så og så fantastiske, men for å kunne legge en strategi for beslutningsprosessen som gir flere og bedre alternativer å velge mellom, bredere perspektiv og bedre oversikt over problemområdene. Dessuten er det en viktig tanke i tiden at medarbeiderne har flere sider og ressurser som bedriften kan dra nytte av.

Siden den ene tilnærmingen til kreativitet er like bra som den andre, kan det være nyttig å gripe det hele i én sammenhengende modell, der det er plass til alle de forskjellige måter å se fenomenet på. Modellen er en videreføring av et definisjonsarbeid som er utført av Rhodes (1961) og videreutviklet av Taylor, som peker ut 5 fasetter til en definisjon: person, problem, prosess, produkt og klima (Taylor, 1975). La meg starte med et case – et eksempel på et kreativt produkt.

*) Undervisningsleder, Norges Handelshøyskoles Kursvirksomhet, Bergen.
Artiklen modtaget oktober 1986.

Kreativitet – i ledelsessammenheng

Av Arne Lekve*)

Resumé

Som så mange andre fenomener som blir gjenstand for nitidige studier, finner man ut at kreativitet er et komplekst fenomen. Komplekse fenomener karakteriseres ved at forskjellige tider, steder, fag og personer tegner et ulikt bilde av hva som er det vesentlige. Det ene kan være like riktig som det andre: Noen beskriver de gode idéer og prosjekter, andre er mer interessert i hvordan disse kom fram, og mange studerer hvilke mennesker som produserer de kreative tanker. Forskjellene i interesse beror ofte på hvilken fagbakgrunn man har.

Mitt utgangspunkt er ønsket om at individer og organisasjoner skal kunne lære å bli mere kreative. Ikke nødvendigvis for å komme på mange idéer som kan betegnes som så og så fantastiske, men for å kunne legge en strategi for beslutningsprosessen som gir flere og bedre alternativer å velge mellom, bredere perspektiv og bedre oversikt over problemområdene. Dessuten er det en viktig tanke i tiden at medarbeiderne har flere sider og ressurser som bedriften kan dra nytte av.

Siden den ene tilnærmingen til kreativitet er like bra som den andre, kan det være nyttig å gripe det hele i én sammenhengende modell, der det er plass til alle de forskjellige måter å se fenomenet på. Modellen er en videreføring av et definisjonsarbeid som er utført av Rhodes (1961) og videreutviklet av Taylor, som peker ut 5 fasetter til en definisjon: person, problem, prosess, produkt og klima (Taylor, 1975). La meg starte med et case – et eksempel på et kreativt produkt.

*) Undervisningsleder, Norges Handelshøyskoles Kursvirksomhet, Bergen.
Artiklen modtaget oktober 1986.

1. Wedervang-prosjektet – et eksempel på noe kreativt

Et av verdens største lønns- og prishistoriske arkiver – det såkalte Wedervang-arkivet – ble laget i 30-årene og befinner seg i dag på Norges Handelshøyskole (NHH). Det dreier seg blant annet om detaljerte lønns-, pris- og forbruksdata for årene 1750-1935. Arbeidet med dette arkivet ble stanset av krigen, og ble ikke gjenopptatt før i 1974. Omfanget av materialet illustreres ved at det i 1940 ble forsikret med markedsverdien av 250.000 timeverk, tilsvarende ca. 125 årsverk. Inntil 1973 var materialet oppbevart i kasser ved NHH.

For å gjøre arkivet bedre tilgjengelig som forskningsmateriale, ble det i 1984 besluttet å overføre alle data til EDB. Norsk Allmennvitenskapelig forskningsfond (NAVF) bevilget penger til én forsker-stilling, en vitenskapelig assistent, en halv kontorassistent og 25.000 kroner i tre år. Siden arkivet er så unikt og interessant, skulle man gjøre materialet internasjonalt tilgjengelig, ved bl.a. å supplere det med engelsk tekst. 125 årsverk – pluss pluss – skulle registreres av 2 og en halv person på tre år for 75.000 kroner. Man skulle tro det ikke fantes folk som var villig til å ta på seg en slik håpløs oppgave.

Forskeren Jan Ramstad tok jobben. Uten å sovne i sine forbruksdata arbeidet han seg fram til følgende forståelse av det problemet han sto ovenfor: Hvordan kan jeg skaffe tilstrekkelig og kvalifisert arbeidskraft til dette omfattende prosjektet? Hvordan kan jeg få noen til å gjøre det gratis?

Ramstad henvendte seg til arbeidsmarkedsmyndighetene. I stedet for å be om hjelp, *tilbod* han gratis utdanning i EDB for arbeidsledige, samt gratis praksisplasser for dem etterpå. Et fullt ferdig program på 3-6 måneder. Betingelsen var at deler av undervisningsmaterialet – mikrodatamaskiner for 200.000 kroner – ble kjøpt inn for myndighetenes regning. Dette var så godt tilbud at de slo til.

Det begynte forsiktig, de første som fikk opplæring lærte opp neste kull, og etterhvert fikk han mer enn nok arbeidskraft til sin data-registrering, finansiert med dagpenger for arbeidsledige. Men de kunne også påta seg andre oppgaver, slik at de fikk penger til flere maskiner (Ramstad, 1985).

Samarbeidet fortsetter i dag to og et halvt år etter at det startet. Det er ingen planer om å avvikle – tvert imot, fra i høst er det satt i gang til-

svarende opplæring utover landet, blant annet i Oslo. Samtlige som har vært gjennom programmet har fått jobb som kvalifiserte data-medarbeidere, og under forskerens ledelse har det vokst opp et nasjonalt senter med tilbud om kurs- og konsulenttenester for næringsliv og offentlig forvaltning, etterutdanning av lærere, militært personell m.m. Alt dette utført av nylig arbeidsledige mennesker. Stadig er det behov for praksisplasser til de arbeidsledige, og senteret kan derfor tilby Høyskolen og andre rimelig hjelp til dataregistrering av et hvert slag.

Alle involverte parter har grunn til å være tilfredse med ordningen: Høyskolen har fått seg et omfattende datasenter, Institutt for økonomisk historie og NAVF får utført sin forskning, myndighetene får gratis omskoleringskurs og reduksjon i klientene, arbeidsmarkedet får en rekke tilbud der er stort behov for. Og ikke minst: arbeidsledige får ny kompetanse og jobber. Det kan man si var *kreativt*.

2. Et kreativt produkt

Hva er kreativitet? Blant mange forsøk på å avgi definisjoner er *det kreative produkt* blitt beskrevet. Et slags minste felles multiplum av disse er at en idé, en oppfinnelse, en tanke, en design, en forandring, en forbedring osv skal være ny og nyttig for å kunne kalles kreativ. I det minste for den som skaper den og/eller skal bruke den. Organiseringen av Wedervang-prosjektet var jo både original og funksjonell, skjønt såkalt »nødsarbeid« ikke var ukjent for 50 år siden.

Gutenbergs boktrykker-oppfinnelse var i sin tid kreativ for europeerne, men han ville neppe fått solgt idéen til koreanerne som allerede hadde benyttet metoden i minst 500 år. I vår forståelse av ordet ville Ramstads prosjekt ikke vært kreativt dersom det var snakk om oppgaver som krevde lang utdanning (da ville ideen vært ubrukelig), eller om dette var en vanlig måte å få slike ting utført på (da ville den ikke vært ny). Men det kunne jo vært en god løsning likevel. Den kreative ideen må produseres, men også kjøpes. Heldigvis er ofte kjøper og skaper samme person.

En kreativ kunstner blir svært ofte anerkjent seint i sin karriere. Arne Ekelands malerier, som i sommer var utstilt på Høvikodden utenfor Oslo, har gjort Norge oppmerksom på at landets kanskje største billedkunstner etter Munch, har sittet bortgjemt på Dal ved Eidsvoll nesten et helt liv. Bildene var i ferd med å gå i oppløsning i en rå kjeller. Det

finnes også eksempler på det motsatte, nemlig kunstnere som ikke ser det store i sin egen produksjon.

Med andre ord: Et kreativt produkt har ikke nødvendigvis noen tydelige kjennetegn. Skaperen kan være ignorant for produktets fortrefelighet, brukeren kan være blind for dets anvendbarhet. Enda verre: En kreativ idé er gjerne barn av en ganske ubrukelig tanke. Hvor mange slike barn forsvinner når badevannet tappes ut?

Kreativitet er, som nevnt, ikke synonymt med det kreative produkt. Det har sin skapelse, sin skaper og sine vekstvilkår. Vi kan snakke om en *kreativ prosess* i et *kreativt klima*. Det står dessuten mer eller mindre *kreative personer* bak. Den kreative ideen om å benytte arbeidsledige, var resultatet av en prosess der første stadium var at en person stilte de riktige spørsmålene. Disse havnet i god jord og vokste opp til brukbare idéer under gunstige betingelser.

Når man skal diskutere fenomenet, må man altså stille spørsmålene: Hvordan frambringes de brukbare og originale ideer, forslag, produkter, mønstre, oppfinnelser, forbedringer ...? Hva kan en bedrift gjøre for å øke denne kreative produksjon? Det første skritt på denne veien er å danne seg en forestilling om hva kreativitet dreier seg om.

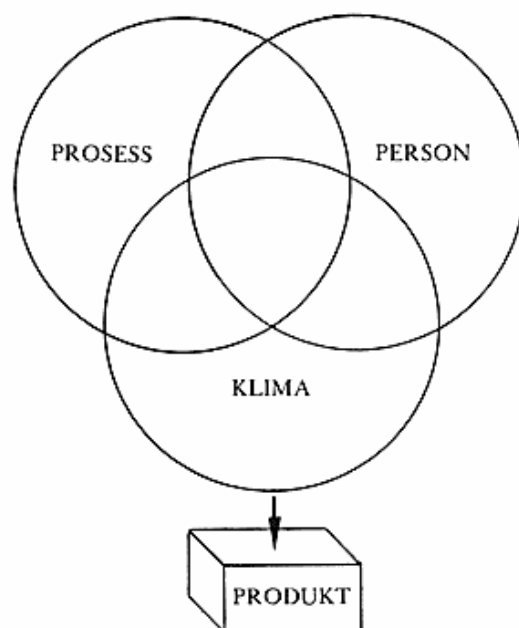


Fig. 1.: De kreative fasetter

3. To måter å tenke på

Selve ordet kreativitet er barn av det latinske »creare« – skape – og barnebarn av »crescere« – vokse. En fetter er det franske bakverk ”croissant” – voksende. Croissant betyr også månesigd, og lik som månen har to faser, er det to grunnleggende forskjellige måter å angripe problemer på: Tiltagende tilsvarer den *syntetiske* – det at ting koples sammen på nye måter. Avtagende måne er parallell til den *analytiske* problemløsning som går ut på å dele opp og undersøke de forskjellige elementer.

Tenking er altså en dualistisk prosess, som består av å bryte opp og sette sammen. I den logiske tenkemodell kaller man de to faser syntese og analyse, i den kreative *divergerende* og *konvergerende*. Det er ikke uvanlig at man overser det syntetiske aspektet ved logisk tenking, og det er mange som blander sammen kreativitet med en ustoppelig flom av mer eller mindre brukbare tanker og idéer. Men den velgende fasen, der gullstøvet vaskes ut av elvevannet, er like viktig.

Ordet brukes synonymt med »nytenking«, »nyskaping«, »oppfinnsomhet« m.m. Jeg forstår det på samme måten. Nytenkning lyder mindre mystisk enn »kreativitet«, en antydning om at det ofte ikke er de helt store resultater man er ute etter – bare noe man ikke har tenkt på før.

Nært forbundet med kreativitet er »innovasjon«. Med dette mener jeg fornyelse, forandring – altså en mer omfattende prosess på et litt høyere nivå: Innovasjon forutsetter – og er resultatet av – flere kreative prosesser. På spørsmål om kreativitet er fint, altså noe man bør beskjeftige seg med, som er nødvendig i de tusen bedrifter og organisasjoner, er svaret »ja« så lenge innovasjon er viktig. Og det er det vel.

4. Den kreative Prosess

Allerede i 1926 ble den kreative prosessen beskrevet. G. Wallas gjengir i »The Art of Thought« en undersøkelse om hvordan flere viktige oppfinnelser, oppdagelser og idéer ble til. Han konkluderte med at prosessen inneholdt 4 klart atskilte stadier:

<i>Forberedelse</i>	<i>Erkjennelse</i>
<i>Inkubasjon</i>	<i>Bekreftelse</i>

Det starter altså med at problemet undersøkes grundig. Deretter slapper man av og tenker på andre ting. Det kan gå lang eller kort tid, man lar ubevisstheten overta ansvaret. Endelig kommer den gode idé – ofte som et »lyn fra klar himmel«. I det siste stadium bekrefte anvendbarheten av prinsipløsningen, den konkretiseres og forbedres (Wallas, 1926).

Metoder, prosedyrer og teknikker for kreativitet og problemløsning som senere er skapt, har gjerne vært forsøk på å gjenskape denne »naturlige« kreative prosess. En fellesnevner for samtlige sekvenser er følgende tre stadier:

Problemformulering (forståelse, målformulering)

Løsningsutforming (idégenerering)

Iverksetting (implementering)

Det første stadiet tilsvarer forberedelsen, det siste bekreftelsen (se f.eks. Johnsen, 1986; van Gundy, 1985; Geurts/Hart/Caplan, 1985). Det viktige poenget er at man anvender tid på selve forståelsen av problemet så vel som gjennomføringsaspektene. Det å søke og velge en løsning er altså bare en del av prosessen. Flere teknikker opererer med 5, 6 eller 7 stadier (Parnes/Noller/Biondi, 1977).

Problemformuleringen, mente Albert Einstein er viktigere enn løsningen. For denne krever bare dyktighet i matematikk eller generell erfaring. Å reise nye spørsmål, se nye muligheter og se gamle problemstillinger fra nye vinkler, krever kreativitet og markerer de virkelige framskritt (Einstein/Infeld, 1938).

Som forskeren Ramstad: Det gjelder å stille de riktige spørsmålene. Disse kommer ikke bestandig av seg selv. Spesielt kan det være vanskelig for dem som har tenkt på samme måten, arbeidet på samme vis i lang tid (Getzel, 1975). Hvis du står og graver på samme sted, oppnår du å grave et dypere og dypere hull. Dette kan være viktig nok, men i mange tilfeller får man bedre resultater ved å grave hullet et annet sted. Da må du først provoseres opp. Jo dypere du har gravet, desto mer er du fanget i ditt hull av velkjente tankemønstre og bundet i rekkefølgen av informasjonsstrømmen. Da gjelder det å stille deg åpen for påvirkning av tilsynelatende urelevante stimuli (de Bono, 1970). Slike stimuli kan man kanskje få hvis man lar ekspertene få fri en stund og slipper til folk som stiller »dumme« spørsmål.

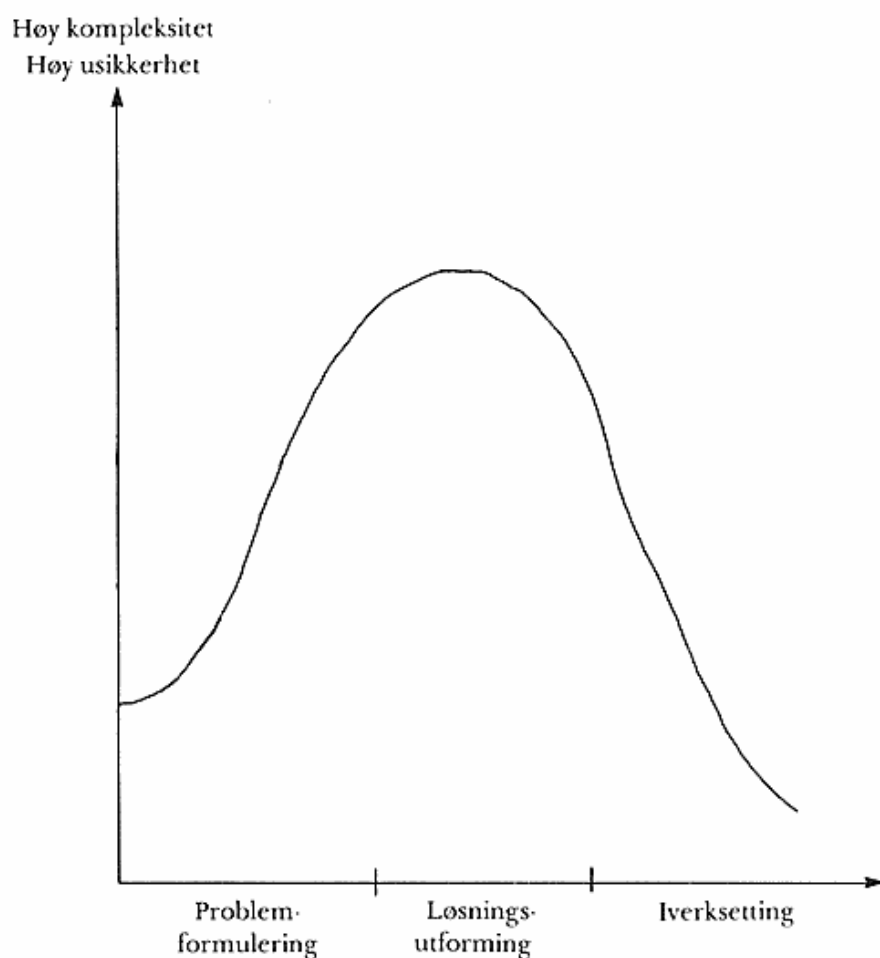


Fig. 2.: Den kreative prosess

Målet med prosessen er at oppgaven/problemet skal bli mer konkret og håndterbart, mindre komplekst og usikkert (Guerts/Hart/Caplan, 1985). Men for å komme dit, må man for en stund – på et stadium i prosessen – akseptere en midlertidig usikkerhet. I det siste stadium skal det konkretiseres og man skal tenke gjennom alle de usikre aspekter. Det er foran dette stadiet konsulentfirmaene sender sine regninger, komitéene avgir sine innstillinger og sykepleierne overtar pasienten. Entreprenører derimot skaffer seg makt til å sette løsningen ut i livet og tar forhåpentligvis ansvaret for resultatet. Som Ramstad. Men ikke all kreativ produksjon skapes av entreprenører. Mange frø faller dessuten på steingrunn.

5. De kreative personer

Kreative personligheter, slik mange psykologer ser dem, har en rekke særpregete trekk som emosjonell sensitivitet, innadvendthet, pessimisme, lavt stemningsleie, stor egostyrke, høy grad av dominans m.m. (Barron, 1969; Kaufmann, 1980).

Kreative mennesker ser ting annerledes, de aksepterer sjelden de sammenhenger og svar de blir presentert for, men vender opp ned på steiner som kan ha ligget trygt i årevis. Dermed kan de være vanskelig å omgås. De stiller nemlig også spørsmålsteget ved gjengse omgangsformer, ritualer og tradisjoner. Tilsvarende vanskeligheter har de ofte med seg selv, for den evige spørsmålsstilling rammer også deres indre trygghet. Blokkeringer og prestasjonsangst, gjerne neuroser er deres følgesvenner. Men ikke alle kreative produkter er skapt av personer som går inn under denne kategori. Kanskje heller ikke de fleste. I den kreative prosess vil alle kunne ha sitt å bidra med hvis det gjøres plass til dem.

Den tidligere nevnte »naturlige« kreative prosess, inneholdt et stadium med erkjennelse. Hvis denne erkjennelsen kommer plutselig, kaller vi den gjerne en »aha-opplevelse«: Forståelsen av et komplisert matematisk resonnement eller et glimt av nye og kanskje dype filosofiske sammenhenger. *Erkjennelsen* kan altså være *reproduserende*, som matematikkelevens eller *grenseutvidende* som filosofens. Også Ramstad utvidet grensene for hvordan arbeidskrevende forskningsproblemer kan løses. En mellomting er en *opportunistisk* oppdagelse. Jeg mener ikke noe negativt med dette ordet, men refererer til evnen til å oppdage de første bølger i en ny trend, å tenke de tanker som tenkes i tiden. Det er ikke så rart om samme idéer oppstår i flere hoder. Man lever gjerne i en snever kulturkrets, er medlem av samme bokklub, leser de samme aviser, ser det samme på TV og har kanskje tilsvarende behov. Men noen har evne til å oppdage »det nye« litt før majoriteten. Det er disse som er først ute med nye moter, det er disse som har rukket å innrede caféene når café-bølgen skyller over byene. Evnen til å gjøre opportunistiske erkjennelser er nyttig for politikere så vel som for bedriftsledere og kursmakere.

Studenten som fikk sin reproduserende erkjennelse idet han øynet et snev av matematikkens ubegripeligheter, har liten grunn til å løpe ut på gaten og berette om sin oppdagelse. Filosofen som i et øyeblikks

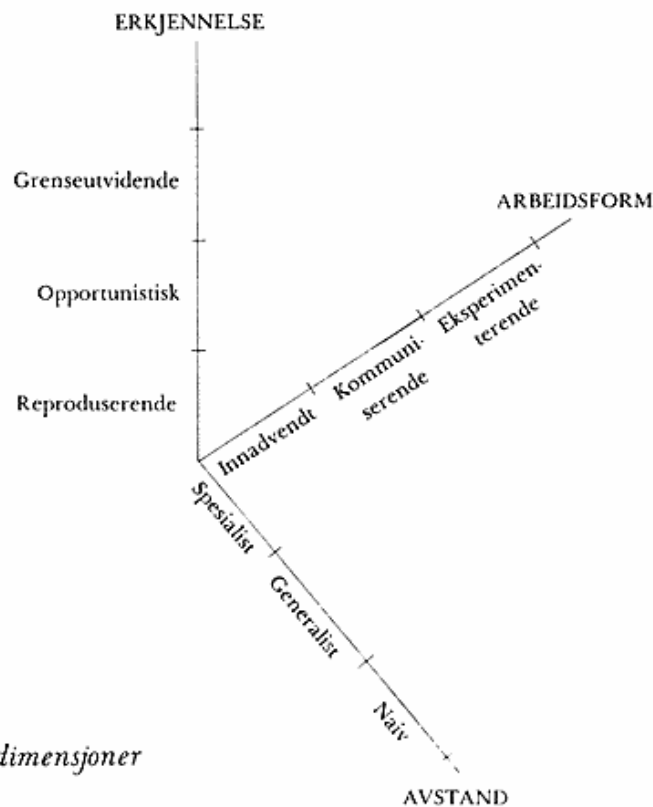


Fig. 3.: Person-dimensjoner

klarsyn sprengte grensene for det tenkte, kan ha problemer med å formulere sine tanker til ord, og hun kan fortsette å gruble over de store sammenhenger.

Disse er *innadvendt* i sin *arbeidsform*. Politikeren derimot får sine nyoppdagete saker opp på dagsorden. Hans form er *kommuniserende* liksom markedsføreren, journalisten eller matematikklæreren. Caféverten gikk et skritt lenger. Hun tok en sjanse – *eksperimenterte*. Dermed sto det en nyoppusset café med myke skinnstoler og varm cappuccino klar til å ta imot den nye trend. Forskeren Ramstad satte også sin grenseutvidende idé ut i livet.

Den tredje persondimensjonen jeg skal beskrive, kaller jeg *avstand*. Hvis man kommer høyt nok opp eller langt nok bort, ser man skogen, om ikke trærne. Ibsen skrev om sine erkenordmenn fra en utsiktspost i Italia. Forskeren derimot, graver seg dypere og dypere ned i sitt spesialområde. Kirurgen blir dyktigere i hjerneoperasjon, ingeniøren i veibygging, musikeren på sitt instrument. Innsikt kontra oversikt eller utsikt.

Kort avstand til de problemer som drøftes har *eksperten*, lengre har *generalisten*, men enda lenger får den *naive* – han som kan stille de provoserende, dumme spørsmålene, hvis han er kommuniserende (eller kan gjøre de helt store tabbene, hvis han er eksperimenterende). Generalisten – eller holisten – blir for tiden dyrket som bedriftsleder, men evnen til å være naiv er nyttig for journalisten. Når det gjelder å løse bedrifts- og organisasjonsproblemer, blir de naive imidlertid ikke utnyttet. Og hvem er så selvsikker at han foran et panel av eksperter undrende kan spørre: »Men hvorfor kan man ikke bare ...?« Hvem tenker på å invitere bartenderen til å delta på internseminaret, eller et par andre personer som slett ikke jobber med det som skal drøftes?

Det finnes nok mennesker som kan spille på hele registeret av kombinasjoner mellom de tre dimensjoner – erkjennelse, arbeidsform og avstand. Men det er klart at flere slike roller undertrykkes av andre, og at noen personer faller utenfor de kreative prosesser (blir ikke spurt, blir ikke hørt, uttaler seg ikke, blir ikke hjulpet, får ikke prøve seg) i de fleste organisasjoner. To åpenbart utsatte er de innadvendte og de naive. Med bare to utenfor prosessen, mister man i beste fall 15 av 27 mulige kombinasjoner. Det skal et bevisst og kreativt klima til for å ta vare på det potensiale som finnes for nytenking og nyskaping.

6. Det kreative klima

Organisasjonsmiljøet er blitt ganske grundig beskrevet i den siste tids blomstrende interesse for service management og bedriftskultur. Det dreier seg stort sett om hvordan folk er mot hverandre internt og eksternt, hva de mener, hva de tror på osv. Den delen av dette miljø som har konsekvenser for ivaretagelse og stimulering av den kreative produksjon, velger jeg å kalle kreativt klima (Torrance, 1962).

Et kreativt klima karakteriseres ved *romslighet*:

- til å bruke tid og ressurser på flere måter,
- i forhold til alt som er nytt,
- til alternative muligheter,
- i forhold til avvik i personlige egenskaper, arbeidsform, synspunkter m.m.,
- i forhold til utnyttelsen av flest mulig sider ved medarbeiderne.

Det er altså snakk om åpenhet til nye ting, alternative måter å være på, andre måter å se tingene på. Det gjelder frihet til å tenke høyt, gjøre ting på sitt eget vis, bruke tiden som man selv synes er riktig. Den

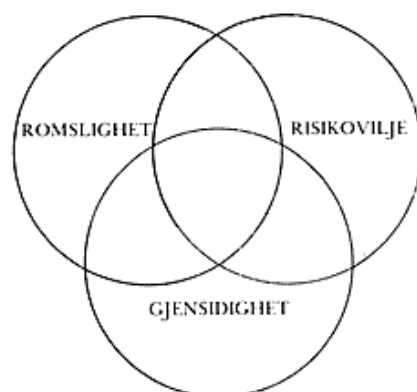


Fig. 4.: Krav til et kreativt klima

enkelte må få være, mene og si det som er uortodokst, men et riktig kreativt miljø vil framelske disse aspektene ved sitt klima.

Der er dessuten tilstede en uttalt vilje til å ta sjanser – *risikovilje* – slik at den enkelte åpent kan:

- eksperimentere,
- forfølge uvante idéer,
- følge opp sine egne idéer,
- slippe å henges for feil,
- til tider leve med usikkerhet,
- stille spørsmål ved alle ting,
- ta delansvar.

Det er altså ikke tilstrekkelig med forslagskasser. Tvert imot, forslagskassene er tegn på at idéene har tendens til å renne ut i sanden, slik at kreativitetsstrømmen er gått tom. Hver enkelt må stimuleres til å forfølge sine egne idéer. Andre krav enn ønsket om kreativitet vil imidlertid kunne stille de motsatte krav enn dette bedriftsanarki jeg her beskriver.

Den tredje betingelsen er kravet om *gjensidighet*, slik at konkurranseaspektene ved organisasjonen undertrykkes av samarbeidsånden. Konkurranse skaper enkeltprestasjoner fra noen få, samarbeid skaper trygghet, respekt, tillit og solidaritet.

Wedervang-prosjektet kunne vært stoppet på flere måter. Ramstad kunne søkt Høyskolen om tillatelse til – i NHH's navn å tilby elementærundervisning i bruk av dataverktøy. På den måten kunne prosjektet

drukne i den byråkratiske beslutningsprosess, eller noen kunne finne ut at prosjektet var truende for dem selv. Det lokale arbeidskontor kunne vegret seg mot den risikoen som tross alt fantes i starten, eller de kunne søkt godkjenning av EDB-instruktørene. Jeg tror at en av de viktigste årsakene til denne suksessen var at de berørte tok ansvaret på egne skuldre. Typisk entreprenører. Men idéen ville vært like god dersom andre – uten disse entreprenør-egenskapene – hadde fått den. Da er det imidlertid tvilsomt om det ville blitt noe av, og vi ville neppe fått bekreftet at idéen var god. Barnet hadde blitt tappet ut med foster-vannet. Et kreativt klima skal kunne fange opp slike idéer, helt fra det nølende spørsmåls-stadiet.

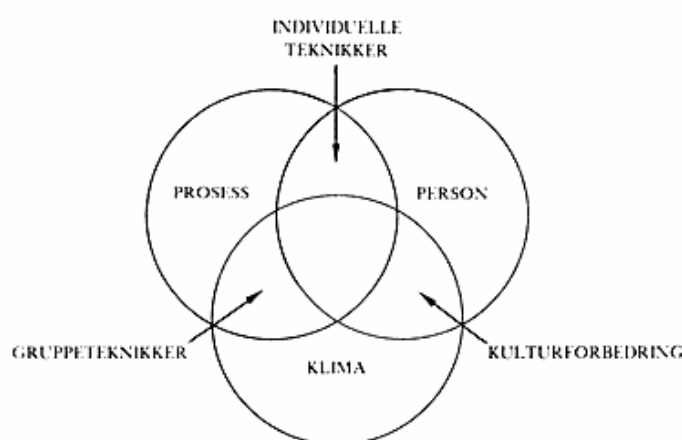


Fig. 5.: Hvordan øke den kreative produksjon?

7. Avslutning

Å skape et kreativt klima er først og fremst et ledelsesansvar. Man kan velge å arbeide med klimaet med sikte på å skape bedre arbeidsforhold for kreative (annerledes) personligheter og bedre individuell forståelse for fenomenet kreativitet. Dette vil jeg kalle *kulturforbedring* idet det ligner på den aktiviteten som foregår på bedriftskulturfronten (Reve, 1983). Dette kunne være en oppgave for en bedriftskonsulent, en aksjonsforsker e.l.

Man kan også lære medarbeiderne opp i anvendelse av *individuelle teknikker*, der personlige hemninger, vaner, tankemønstre etc. forsøkes omgått av kunnskap om kreative prosesser (de Bono, 1972). Dette er en

psykologisk tilnærming som nok passer best i de organisasjoner der individualisme tilstrebes.

Opplæring i og bruk av *gruppeteknikker* – interpersonlige prosedyrer for kreativ problemløsning – antas å ha en gunstig smitteeffekt på klimaet. Slike gruppeprosesser etableres som laboratorier for løsning av spesifikke problem, der hemmende spilleregler undertrykkes av fremmende (funksjonelle) måter å interagere på. Disse prosessene er først og fremst samarbeid – bl.a. å kunne tenke høyt sammen. Undersøkelser som er foretatt av Batelle-instituttet i Frankfurt (notat udatert) tyder på at deltakerne i slike laboratorier etter hvert begynner å følge disse aksepterende spilleregler også i det daglige samvær med kolleger. Derav smitteeffekten.

Riktig ambisiøst er det selvsagt å arbeide på samtlige fronter. Men for de organisasjoner som slett ikke har vært borte i kreativ tenkning tidligere, og derfor er usikre på nytten, vil opplæring av noen nøkkelpersoner i gruppeteknikker være en rimelig begynnelse og overkommelig investering.

8. Referanser

- Barron, Frank »Creative Person and Creative Process«. Holt, Reinhart & Winston. New York 1969.
- De Bono, Edward »Lateral Thinking«. Harper & Row. New York 1970.
- De Bono, Edward »Lateral Thinking for Management«. American Management Association. New York 1972.
- Einstein, A. & Infeld, L. »The Evolution of Physics«. Simon & Schuster. New York 1938.
- Getzel, J.W. »Problem Finding & Inventiveness of Solutions«. *Journal of Creative Behavior* 9:1. 1975.
- Guerts, J.L.A., Hart, S.L. & Caplan N.S. »Decision Techniques and Social Research: A Contingency Framework for Problem Solving«. *Human Systems Management* 5:4. 1985.
- Van Gundy, Arthur B. »Kreativ Problemløsning«. Universitetsforlaget. Oslo 1985.
- Johnsen, Erik »Ledelse – en Bok om Lederroller«. Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo 1986.
- Kaufmann, Geir »Problemløsning og Kreativitet«. J.W. Cappelens Forlag. Oslo 1980.
- Parnes, S.J., Noller, R.B. & Biondi, A.M. »Guide to Creative Action«. Charles Scribner's Son. New York 1977.
- Ramstad, Jan »Wedervangs Arkiv – en Kilde for Økonomisk-historisk Forskning«. NHH-Silhuetten Nr. 2. Bergen 1985.
- Reve, Tørgjer »Organisasjonskultur og ledelse«. Bedriftsøkonomen. August 1983.
- Rhodes, M. »An Analysis for Creativity«. *Phi Delta Kappan*. April 1961.
- Taylor, Irving A. »An Emerging View of Creative Actions«. Pp. 297–325 in I.A. Taylor & J.W. Getzel (eds.) *Perspectives in Creativity*. Aldine. Chicago 1975.
- Torrance, E.P. »Guiding Creative Talent«. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J. 1962.
- Wallas, G. »The Art of Thought«. Franklin Watts. New York 1926.

psykologisk tilnærming som nok passer best i de organisasjoner der individualisme tilstrebes.

Opplæring i og bruk av *gruppeteknikker* – interpersonlige prosedyrer for kreativ problemløsning – antas å ha en gunstig smitteeffekt på klimaet. Slike gruppeprosesser etableres som laboratorier for løsning av spesifikke problem, der hemmende spilleregler undertrykkes av fremmede (funksjonelle) måter å interagere på. Disse prosessene er først og fremst samarbeid – bl.a. å kunne tenke høyt sammen. Undersøkelser som er foretatt av Batelle-instituttet i Frankfurt (notat udatert) tyder på at deltakerne i slike laboratorier etter hvert begynner å følge disse aksepterende spilleregler også i det daglige samvær med kolleger. Derav smitteeffekten.

Riktig ambisiøst er det selvsagt å arbeide på samtlige fronter. Men for de organisasjoner som slett ikke har vært borte i kreativ tenkning tidligere, og derfor er usikre på nytten, vil opplæring av noen nøkkelpersoner i gruppeteknikker være en rimelig begynnelse og overkommelig investering.

8. Referanser

- Barron, Frank »Creative Person and Creative Process«. Holt, Reinhart & Winston. New York 1969.
- De Bono, Edward »Lateral Thinking«. Harper & Row. New York 1970.
- De Bono, Edward »Lateral Thinking for Management«. American Management Association. New York 1972.
- Einstein, A. & Infeld, L. »The Evolution of Physics«. Simon & Schuster. New York 1938.
- Getzel, J.W. »Problem Finding & Inventiveness of Solutions«. *Journal of Creative Behavior* 9:1. 1975.
- Guerts, J.L.A., Hart, S.L. & Caplan N.S. »Decision Techniques and Social Research: A Contingency Framework for Problem Solving«. *Human Systems Management* 5:4. 1985.
- Van Gundy, Arthur B. »Kreativ Problemløsning«. Universitetsforlaget. Oslo 1985.
- Johnsen, Erik »Ledelse – en Bok om Lederroller«. Bedriftsøkonomens Forlag. Oslo 1986.
- Kaufmann, Geir »Problemløsning og Kreativitet«. J.W. Cappelens Forlag. Oslo 1980.
- Parnes, S.J., Noller, R.B. & Biondi, A.M. »Guide to Creative Action«. Charles Scribner's Son. New York 1977.
- Ramstad, Jan »Wedervangs Arkiv – en Kilde for Økonomisk-historisk Forskning«. NHH-Silhuetten Nr. 2. Bergen 1985.
- Reve, Tørgjer »Organisasjonskultur og ledelse«. Bedriftsøkonomen. August 1983.
- Rhodes, M. »An Analysis for Creativity«. *Phi Delta Kappan*. April 1961.
- Taylor, Irving A. »An Emerging View of Creative Actions«. Pp. 297–325 in I.A. Taylor & J.W. Getzel (eds.) *Perspectives in Creativity*. Aldine. Chicago 1975.
- Torrance, E.P. »Guiding Creative Talent«. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J. 1962.
- Wallas, G. »The Art of Thought«. Franklin Watts. New York 1926.