



«Han var veldig flink til å snakke for seg... Ansette ham?»

**UpSource**

IT FINANS MARKED ENGINEERING

Ring UpSource på 55 70 70 25 for en profesjonell vurdering.

Fremgangsrik HR

www.assessio.no



Assessio

predicting success

A-AVIS

# Ukeavisen

LEDELSE

30. NOVEMBER 2007

NR. 43 - 20. ÅRGANG - LØSSALG KR 25

**Fra gründer til sjef**



**Franciska Munck-Johansen:**

**Kurser oss i latter**

SIDE 20

FOTO: CORNELIUS POPPE/SCANPIX

**StatoilHydro**

**JOBBER FOR LIKEVERD**

LEDELSE I FUSJONER - SIDE 15-18

**Ahus-direktør**

**Erik Kreyberg Normann:**

**VIL HA LATTERFYLTE MØTER**

SIDE 24



**Ellen Stensrud:**

**Ville vekk fra Valla**

SIDE 2

**MER ENN JOBBEN**

«I vår oppkavede verden blir det for liten tid for å gi andre mennesker en sjanse til å slippe til slik at vi kan oppdage deres egenskaper.»

SIDE 36

## Alle kan bli kreative!



**Alle kan lære seg å bli mer kreative. Fjern egne begrensninger, slipp de absurde ideene fram, ta risiko og lev godt med feil, oppfordrer forskeren Erik Lerdahl som gir oppskriften for større kreativitet i en ny bok.**

SIDE 28



www.ks.no

3.-6.februar 2008 • Molde

**Göran Persson, Kristin Halvorsen og Frederic Hauge kommer!**

KOMMER DU?

Meld deg på Kommunedagene 2008 nå. [www.kskonsulent.no/konferanser](http://www.kskonsulent.no/konferanser)



9 771 503 620002

## 6 motiverende drivkrefter

### Er medarbeideren din en helgen, en livsnyter eller en stjerne?

Det finnes i hovedsak seks drivkrefter i arbeidslivet, hevder psykolog og filosof Eduard Sprangers. Av disse er ofte to dominerende hos en person,

to påvirker litt, mens to knapt påvirker i det hele tatt.

Medarbeidere presterer best hvis de får sjansen til å tilgodese sine behov. Derfor er det viktig at du som er leder forstår hva som driver dem, skriver det svenske magasinet Chef, som omtaler de seks drivkreftene. Og her er de:

#### 1. Bokslukeren

Han er nysgjerrig, og kan gå ganske langt for å forstå hvorfor noe er som det er. Han har behov for å lære ting på jobben, og resonnerer seg ofte frem til løsninger. Han har en teoretisk drivkraft.

Motiveres av: Å lære nye ting, samtidig som han får bruke sine erfaringer. Liker å føle seg som en ekspert, samtidig som han får utforske og oppdage nye ting. Tilbud om kompetanseutvikling er viktig.

#### 2. Selgeren

Hun er praktisk anlagt og vil bruke alle ressurser på best mulig måte. Innsats skal gi avkastning, og hun tenker hele tiden fremover. Hun er en selger-type, og leverer ofte gode resultater. Hun sløser ikke, og ser hva man kan gjøre med penger. Hun har en praktisk-økonomisk drivkraft.

Motiveres av: Å ha god lønn, få belønning og/eller bonus for godt utført jobb. Det er viktig for henne å se avkastning på tid og ressurser.



# Du kan bli KREATIV

Det er ikke så vanskelig. Alle kan bli kreative. Også du. Ordene kommer fra en ekspert på området, fra en mann som ønsker absurde ideer velkommen.

AV BÅRD ANDERSSON

bard.andersson@mentormedier.no

Biofysikeren som tok doktorgrad i kreativitet ved NTNU tror ikke på at det bare finnes ett riktig svar for hvordan vi skal fungere kreativt.

– Det finnes mange riktige svar og mange gode metoder man kan bruke for å komme fram til spennende løsninger, sier Erik Lerdahl.

Han sier at valget av fremgangsmåte vil avhenge av prosjektet og hva man vil oppnå. Han savner større profesjonalitet og økt kunnskap og kompetanse. Det er så mange myter og fordommer som virrer rundt emnene kreativitet og innovasjon, og arbeidet på området preget av tilfeldigheter.

– Siden det er lite kompetanse på feltet, kan mange lett bli «småkonger», sier han.

Lerdahl har med boken «Slagkraft» ønsket å brette ut feltet kreativitet og vise rikdommen av metoder som finnes, og hvordan de ulike metoder henger sammen.

– Jeg har gruppert metoder inn i hovedkategorier. Idéutvikling er så vanvittig mye mer enn brainstorming, sier han.

### Grunnleggende prinsipper

Erik Lerdahl er tilhenger av å skifte mellom ulike metoder. For ham er det viktigst at man er tro mot de grunnleggende prinsippene man formulerer. Har man bare én innfallsvinkel til oppgaven, låser man



FOTO: PRIVAT

Forfatteren av boka, «Slagkraft», Erik Lerdahl mener at alle kan lære å trene seg opp til å bli kreative.

seg fort fast, hevder han.

– En styrke jeg har er at jeg har en evne til å se prinsippene bak metodene, slik at jeg ikke bare lister opp uendelig med metoder, men kan heller formulere noen grunnleggende prinsipper.

Han poengterer at det finnes en del grunnleggende prinsipper bak de fleste metoder. Og han tror på å skifte mellom ulike metoder.

– Nøkkelord er veksling og skiftning i tilnærming og perspektiv, man låser seg fort fast hvis man bare har en innfallsvinkel til oppgaven, sier Lerdahl. (Se «Lederverktøy» til høyre.)

### Prossesser

Lerdahl mener at ledere har mye igjen for å ta i bruk hans forskning. Han mener det er viktig i organisasjonsutvikling å få løftet den kreative kompetansen i organisasjonene.

– Noen i organisasjonen må kunne lede møter og prosesser.

Det er så vanvittig mye ineffektiv møtekultur i organisasjoner i dag, sier han.

Det går ifølge Lerdahl an å lede et møte med enkle prosessverktøy slik at resultatet fra møtet blir langt bedre. Disse må trenes opp og få den rollen i organisasjonen.

Det handler også om å løfte den kreative kompetansen i organisasjonen, totalt sett, det holder ikke at bare noen få tenker på hvordan man får til best mulig møter og idéutvekslinger. Det handler om organisasjonsutvikling.

Ledere må også prioritere idéarbeid og legge til rette for det, mener Lerdahl. Det hand-

ler om å belønne risikovilje, ikke bare resultater. Det handler om å sette av tid til idéarbeid i organisasjonen. Lerdahl anbefaler at organisasjonen har jevnlig idémøter på tilrettelagte møteplasser, og at dette er en del av driften. Personer med ulik kompetanse må møtes på

**«Vi må begynne med holdningsarbeidet for å fjerne våre begrensninger innen kreativ utfoldelse.»**



tvers og deres møter må bli ledet slik at organisasjonen får ut synergie.

– Man må skape gode fysiske og mentale arenaer for utvikling og utveksling av ideer, sier Lerdahl.

### Viktig for gründere

Lerdahl mener at gründere må lære at idéutvikling ikke er noe «hokuspokus». Det viktigste er å få realisert de gode ideene.

– Idéutvikling kan organiseres og styres slik at sjansen for å komme på og få realisert gode ideer kan økes betraktelig, sier han.

Han fastslår at idéutvikling kan læres og at de fleste kan bli langt flinkere.

Lerdahl poengterer at du kommer frem til de beste løsningene hvis du får folk (medarbeidere) med deg i utviklingen av ideen. Det betyr at du ikke bare kan «selge»

løsninger, du må inn i prosesser, slik at de andre føler eierskap til det dere gjør. Du må også kunne argumentere for hvorfor du velger den prosessen du bestemmer deg for.

– Det handler til syvende og sist om profesjonalitet og dyktighet, sier Lerdahl.

### Frykt

Lerdahl er overbevist om at vi må begynne med holdningsarbeidet for å fjerne våre begrensninger innen kreativ utfoldelse. Som middel til å sprengne våre egne begrensninger og oppfatninger, anbefaler han at vi gir slipp på vår trygghet.

I boka «Slagkraft» handler de første kapitlene om holdninger, både individuelt og i grupper.

– Det er ingen tilfeldighet at jeg starter boka slik. For meg handler arbeid med ideer om tre sentrale



### 3. Stjernen

Han vil ikke være en i mengden. Han vil gjøre karriere og bli sett. Han vil kontrollere sitt eget liv, og har ingenting imot å påvirke andres. Hvis han konkurrerer, vil han vinne. Om han har fokus på seg selv, inngår han likevel gjerne strategiske allianser. Han har en individualistisk drivkraft.

Motiveres av: Å få være synlig. Fristes av muligheter til å drive igjennom beslutninger og skape nye retningslinjer. Han må se mulige karriereveier på arbeidsplassen, eller faller lett motivasjonen.

### 4. Livsnyteren

Farge, form, skjønnhet og harmoni tiltaler henne, og selvrealisering er et nøkkelord. Hun søker balanse i tilværelsen, og vil ha tid til å nyte, gjerne i naturen. Hun har en estetisk drivkraft.

Motiveres av: Å få være i harmoniske, vakre miljøer. Hun vil ha balanse i livet og ha muligheter til å jobbe med kreativitet og følelser. Å få virkeliggjøre drømmer og utvikles som person er viktig for livsnyteren.

### 5. Helgenen

Uten å forvente å få noe tilbake nyter han å hjelpe og støtte andre mennesker. Relasjoner er viktig og han stiller alltid opp. Løgner, urettferdighet og krenkelsers setter dype spor. Han ser ofte andres potensial og vil gjerne bidra til å utvikle andre. Han har en sosial drivkraft.

Motiveres av: Å få engasjere seg i utsatte grupper. Å hjelpe andre, uten å nødvendigvis få noe tilbake, å jobbe for fred eller støtte venner oppleves som givende. Han liker imidlertid ikke «rmingling». Å skulle være sosial og flyte rundt på ulike arrangementer er noe annet enn å ha en sosial drivkraft.

### 6. Søkeren

Hva er meningen med livet? Søkeren har stilt seg det spørsmålet mange ganger. Hun ønsker å finne sammenheng i tilværelsen, og synes at sammenhenger og systemer er viktig. Hun er ofte tiltrukket av det åndelige, og funderer på dypet. Hun har en tradisjonell drivkraft.

Motiveres av: Å få sjansen til å virke for det hun tror på. Hun vil kjenne samhörighet med andre mennesker som har samme normer og livsfilosofi.



faktorer: holdninger, spilleregler og metoder, sier Lerdahl.

Han poengterer at holdninger i stor grad bestemmer hvordan vi ser på verden og hvordan vi agerer i den. Vi har ofte holdninger som begrenser vår kreative utfoldelse: «Dette går ikke», «jeg er ikke kreativ», «dette kjennes farlig og ubehagelig».

Kreativitet handler i stor grad om å sprengne sine egne begrensninger og oppfatninger. Derfor er det etter Lerdahls mening avgjørende med en holdning som viser åpenhet for feil, der man våger å gi slipp på sin trygghet, og kan utforske ukjente spor og overraske seg selv. Det handler også om å se mulighetene i problemer og utfordringer som vi møter.

– Holdninger er ikke noe statisk, selv om noen nok har mer anlegg for å tenke positivt enn andre. Vi kan endre våre holdninger, men

det krever at man arbeider med seg selv, sier ekspertene.

#### Holdninger

Tiltrotilatdeandregruppenharnoe genuint å bidra med er viktig. Så gjelder det å kunne bygge videre på andres ideer, og ikke bare fokusere på sine egne tanker.

– Ærlighet, åpenhet og respekt er viktige nøkkelord. Man må kunne si ifra og fortelle det man tenker på. Jeg tror de fleste vet innerst inne hva slags holdninger som fremmer godt samspill, sier Lerdahl.

– Spilleregler er avgjørende for å få til et godt samspill. Jeg tenker på spilleregler som «bygg videre på andres ideer», «ikke kritikk i assosiasjonsfasen», «personlig kritikk skal kommuniseres ut ifra egen person – jeg opplever, jeg føler...», «absurde ideer er kjærkomne», «mangfold av ideer er ønsket».

Samtidig kan spilleregler bli litt rigide om ikke holdningene som ligger til grunn for dem er formulert og diskutert, legger han til.

#### – Må på agendaen

Erik Lerdahl er engasjert i sitt fagområde. Han mener det er på høy tid at idéutvikling settes på agendaen. Og han kan ikke få understreket nok at dette er noe som alle kan ha nytte av.

– Idéutvikling angår oss alle og er nødvendig i alle yrker. Det er nødvendig i alle faser av et prosjekt og ikke bare i starten. Det kan læres og er ikke noe som bare foregår i sære hoder på små og kule byråer. I en tid med globale utfordringer kan vi ikke leve med en modell hvor kun to prosent av befolkningen er såkalt «kreative», mens resten ikke er det. Mer enn noen gang: idéutvikling angår oss alle, sier han.

## LEDERVERKTØY

### Slik øker du kreativiteten

#### Skift mellom å arbeide med abstrakte verdier og konkrete ideer.

– Hvis du for eksempel skal utvikle en lommekniv, handler det på et abstrakt nivå om å få tak i verdier eller ønskede kvaliteter for et nytt produkt, for eksempel: robust, fleksibel, slank, elegant, handig, skarp, trygg. Når du arbeider med konkrete ideer, handler det blant annet om ulike løsninger som gjør kniven trygg i bruk. Det kan være ulike sikkerhetsmekanismer som beskytter mot et skarpt knivblad.

#### Veksle mellom å ta ting til det ekstreme, og å gjøre det velkjente igjen.

– Med lommekniven som eksempel kan du ta ekstreme utgangspunkt som at kniven blir en liten ball i lommen. Ut ifra dette utgangspunktet utvikler du ideer, for eksempel kan kniven integreres i jakken slik at man kan ta den ut enkelt og raskt.

Dette er knyttet til tankegangen om å fremmedgjøre og så gjøre kjent. Vi tvinger tanken på andre spor. Hvis du skal utvikle en kniv, kan du ta et fremmedelement og bruke det bevisst som inspirasjon opp mot kniven. Hvis vi for eksempel bruker lykt som fremmedelement, kan du tenke deg en kniv som har en lyskilde integrert, slik at du kan kutte selv når det er mørkt.

#### Skift mellom å arbeide i bredde med mange ideer, og i dybden med få ideer.

– Når du arbeider i dybden handler det om å utforske en bestemt idé. I kniveksempelen handler det om å utforske hvor kniven skal integreres på jakken. Kniven kan festes med borrelås, man kan ha lommer ulike steder på jakken osv.

#### Skill mellom assosiativ tenkning og kritisk tenkning.

– Dette er kjent fra brainstorming. Det er vanskelig å være helt assosiativ og kritisk samtidig. Vi har en lei tendens til å evaluere ideene vi kommer på underveis og dermed hindrer vi en god flyt av ideer. Vår kritiske side vil fort stenge for ideer til kniv som for eksempel tar utgangspunkt i «en ball i lommen». Kritikken kan kvele nye impulser når den kommer på feil tidspunkt. Derfor finnes det ulike metoder som tar vekk kritikken, slik som at du ikke kan se det du har skrevet eller tegnet eller at man må produsere så mange ideer på kort tid at man ikke har tid til å være kritisk og evaluende.

#### Skift mellom ulike uttrykksmedier.

– Når du skal arbeide med utvikling av en lommekniv, kan du tegne skisser eller lage enkle modeller, du kan finne ord og metaforer som uttrykker ønskede kvaliteter med kniven. Du kan sette sammen en collage av ulike foto. Du kan spille ut ulike brukssituasjon ved teater osv.

#### Dekomponer dagens løsning og koble sammen elementer på nye måter.

– En tradisjonell lommekniv kan dekomponeres til ulike knivblader, et håndtak, et ledd hvor de ulike knivene er festet og gjerne en ring som man kan bruke til for eksempel å knytte kniven til en skjede. Hvis du har et knivblad og et kortopp-trekkerblad, kan du da tenke seg et knivblad som også kan fungere som kortopp-trekker på en optimal måte? Kan selve knivbladet også være håndtak? Ved å ha et håndtak som kan justere seg på knivbladet kan man lettere foreta både kuttinger som krever stor kraft og små kuttinger som krever presisjon.