



## LEDELSE AV KREATIVE PROSESSER

14.01.2005 [Mads Møglestue](#),

**"Lek mer og lev lenger – lek gir velvære, livslust, kreativitet." Slik ble Erik Lerdahls tanker presentert i Dagbladet Søndag tidligere i høst. Han har doktorgrad i kreativitet og er førsteamanuensis både ved Kunsthøgskolen i Oslo og NTNU, Trondheim. I tillegg skriver han bøker, komponerer musikk og leder kreative prosesser for bedrifter. I disse dager slutfører han boken "Kreativ tenkning". Vi i AFF Lederbulletin lurte på om mannen hadde greie på ledelse. Det har han.**

### Erik Lerdahl i samtale med Mads Møglestue

*Hva er kreativitet og hvordan jobber du med det?*

Det er mange måter å definere kreativitet på, men en vanlig definisjon er at kreativitet handler om å koble sammen tanker på en ny måte. Kreativitet handler dessuten om overskridelse av seg selv. Mange opplever kreativitet som en flyt-tilstand hvor du glemmer frykten og dine egne begrensninger, fordi du er så engasjert i oppgaven. Og så oppdager du at du plutselig befinner deg et helt annet sted enn du var tidligere.

*Hva er det som kjennetegner kreativt arbeid?*

Det er veldig mange måter å nærme seg hva kreativitet er, en annen ting er å beskrive hvordan man jobber med kreativitet. Et sentralt aspekt ved det å jobbe kreativt er at man hele tiden må veksle mellom å arbeide abstrakt og konkret. Arbeider man bare med det konkrete låser man seg lett fast, og arbeider man bare med abstrakte perspektiver blir det for svevende. I vekslingen ligger kjernen til kreativitet i arbeidet.

Et annet viktig aspekt i min praksis er hele tiden å veksle mellom ulike uttrykksformer. For eksempel å veksle mellom å jobbe med ord, bilder, skisser, materialer eller teater. På denne måten nærmer du deg problemet fra mange ulike innfallsvinkler og får en utvidet forståelse. Metaforer, som er ordlige bilder i en overført betydning ("som en jaktende hund"), er svært viktige for å få tak i essensen i det uttrykket man søker.



*Er denne vekselvirkningen viktig i hele utviklingsløpet eller i enkelte faser? Det er jo for eksempel vanlig å fokusere på kreativitet i begynnelsen av et prosjekt.*

Det er klart at tidlig i fasen kan det legges ekstra stor vekt på kreativitet, men det er jo viktig senere i prosessen og. Dette handler egentlig om at en bevisst skiller mellom flere tankemoduser. En kan jobbe assosiativt, divergerende, benytte brainstormingmetoder i en fase, mens en i andre faser er mer kritisk og selekterende. Så har man igjen faser hvor man bevisst ser etter styrker og mulige forbedringer. Kreative miljøer kjennetegnes ofte av at de raskt kan veksle tankemodus og benytter mange forskjellige metoder for å komme i havn.

Det handler om å kunne gå inn og ut av ulike tankesett. For eksempel er det å komme i "flyt-tilstanden" veldig viktig

for å klare å utsette kritikken av egne tanker. Dette jobber jeg mye med når jeg leder kreative prosesser. Jeg benytter enkle metoder som tvinger deltakerne til å fjerne eller utsette kritikken. For eksempel gjennom å lukke øynene, visualisere eller skrive uten å se hva du skriver. Kritikkk er svært viktig, men må komme til rett tid, ellers kveles prosessen.

*Så når du leder kreative prosesser fokuserer du mye på hvordan kunden skal lære seg å ikke være for kritisk til tankene sine?*

Kreativitet har et element av å jukse, det handler litt om å lure sine egne tankemønstre. Kreativitet handler om at du ikke skal følge reglene, eller de vanlige tankesettene. I kreativitet er det mest fornuftige ofte å ikke være fornuftig. Det er viktig med en litt "gi fa'en" holdning i en fase der du skal assosiere. På en måte blir "feil" et ord med positiv klang i en tidlig kreativ fase, iom. at det blir kilden til nye ideer. Men i en senere fase kan det være veldig destruktivt, så det handler om å være klar over hvor du er og hva en skal oppnå til enhver tid.

Du kan aldri vite når du får en god idé, og ingen god idé er absolutt. En god idé kan også fort stenge for en bedre. Derfor kan en kreativ prosess oppleves som litt kaotisk. Men når prosessen er styrt kan den fortere lede til resultater. Den er ikke styrt i den forstand at du styrer assosiasjonene. Du kan derimot styre at det skal være rom for assosiasjoner. Man må stimuleres og få lov til å gjøre de uventede koblinger. Dette handler om å presse tankene i ekstreme og uvanlige retninger. Det handler også om å få alle aktørene fram, for alle aktørene sitter på mye kompetanse. Dette handler egentlig om metoder. Det finnes masse metoder for å fasilitere kreative prosesser.

Det er også viktig å se og kna på ideene og synspunktene som kommer fram. Å jobbe kreativt handler like mye om å videreutvikle ideen som å komme med den. Det er viktig å sette av tid til å undersøke hvordan ulike aktører ser på ideen, hva slags forhold har de til ideen. Hva ser de som styrke og utfordringer i ideen? Istedetfor at sjefen bestemmer hva som er en god idé må en vurdere den fra mange vinkler. Og så må ideen syretestes, med "alt som kan gå feil" scenarier.

*Er det vanskelig å styre slike kreative prosesser?*

Det kan nok være vanskelig for de som ikke har erfaring med det. Jeg tror vi vil få personer med prosesskunnskap som vil lede slike prosesser. Dette er en kompetanse som vil bli viktigere i fremtiden. Etter mye trening kan en gruppe klare dette på egen hånd, men det krever at de er trent i det. Jeg tror at en bedrift som ligger dårlig an i forhold til kreativ tenkning trenger praktisk jobbtrening på denne kompetansen.

*Hva tenker du på nå du sier at en bedrift ligger dårlig an i forhold til kreativitet?*

Et kjennetegn er at det er veldig mye brannslukking. Det er hele tiden korte tidsfrister i forhold til nye konsepter. Arbeidsformen eller miljøet er sjeldent godt for kreativt arbeid. For eksempel hvis en drar ut til en vanlig bedrift, så vil du se at de sitter rundt et formelt møtebord med flippover og whiteboard. Det er sjeldent bedrifter har et egnet sted for idéutvikling. Dette er, etter min mening, ganske tragisk. Selv store bedrifter har svært lite bevissthet om hva som kreves for å jobbe med ideer.

Mye av dette handler om å skape rom, sette av tid, jobbe intenst i perioder osv. Modellen jeg bruker i forhold til innovasjonsprosesser er å opprette en kjernegruppe på to til fire stykker som driver prosessen. Disse har ansvar for å trekke inn andre som har forskjellige kompetanse til workshops i et par dager. Så er det kjernegruppen som bearbejder resultatene og jobber videre med det. Deretter lages en ny kreativ workshop, med en del nye aktører, med økt fokus på implementering.

*Du jobber jo med utøvende yrker, med designere, arkitekter og ingeniører som har erfaring med produktutvikling. Ofte er det konkrete ting som er sluttproduktet. Hvordan blir det med viktigheten av kreativitet slik du beskriver det for andre yrker og bransjer?*

Jeg tror denne måten å jobbe på er gyldig for de fleste virksomheter. En er avhengig av en liten gruppe som må kjøre saken. De må være eiere og drive dette, og trekke inn andre personer til intense workshops når det trengs. Det er utrolig hva folk kan få til hvis de bare får sette av 1 eller 2 dager til å jobbe og være fullstendig fokusert.

En er avhengig av at bedriftsledelsen tilatter og prioriterer denne arbeidsformen. I løpet av 2 dager der en kobler ut alt annet, setter på "out of office" på mailen, slår av mobilen og er til stede, kan man heve hele bedriften/organisasjonen kunnskapsmessig. Denne arbeidsmåten er en vitamininnsprøyting for bedrifter. Idéprosessen forankres dessuten i større deler av hele organisasjonen.



*Er det noen bedrifter som klarer det bedre enn andre? For eksempel er det noen kulturelle trekk som du kjenner igjen hos de som klarer dette?*

Jeg tror at noen miljøer i databransjen, som for eksempel de som har konsentrert seg om å lage spill, kan være gode eksempler på noen som får det til. De er avhengige å håndtere forandringer og holde seg på topp hele tiden. Dette har ført til at de har utviklet en dynamisk kultur der de jobber godt med ideer. Mens andre mer tradisjonelle bransjer som ikke har hatt dette presset for å overleve har ikke utviklet slike kulturer. Men det vil nok komme der også, etter hvert, tror jeg.

*Ser du noen forskjell på hvordan nordmenn og andre jobber med dette?*

Jeg vil jo si at nordmenn har en styrke i og med at vi i Norge, og Skandinavia, er vant til å jobbe i flate strukturer. Vi har en fordel i og med at vi tør å komme med uortodokse ideer selv når sjefen er der. I for eksempel Frankrike og Tyskland er ikke dette like lett, og det er klart dette gjør noe med kreativiteten.

På den annen side kan den flate strukturen i Norge være en hemsko. Kreative prosesser må også styres, og det krever at noen må ha et tydelig mandat til å drive prosessen, til å ta beslutninger. Her kan den flate strukturen ødelegge for oss. Bedrifter og lederne må bli flinkere til å gi klare beslutningsmyndighet til den/de som driver den kreative prosessen, ellers blir det ineffektivt. Man må skille på mandatene til å lede prosesser og mandatene til å velge løsninger.

*Betyr dette at innovasjonsprosessen må være forankret i ledelsen?*

Ja, det er helt avgjørende. Slik jeg ser det er idéutvikling også organisasjonsutvikling. Hvis du skal innføre nye idéprosesser, må du endre organisasjonen og måten den jobber på. Det er en omfattende prosess. Hvis en ikke klarer å forandre måten en jobber på, vil vanen kvele kreativiteten. Det er sånn vi mennesker er. Vi fortsetter i samme spor helt til vi blir tvunget til å endre oss.

*Hva er det som kreves for lede slike prosesser? Hvilke ferdigheter?*

Jeg tror ikke nødvendigvis lederen selv skal lede sånne prosesser, men jeg tror lederen må se verdien av det og tilrettelegge for det. Lederen må være åpen for de nye signalene. Hvis ikke lederen er åpen og entusiastisk, vil det fort merkes på arbeidsplassen. Noe av det som dreper en organisasjon er ledere som ikke er direkte nok og snakker med hver enkelt medansvarlig. Hvis du skal innføre en forandring, må du motivere hver enkelt ansatt, helst direkte eller gjennom dine underordnede, og ikke sende e-post. Dette skaper bare avstand i en tid hvor folk må føle at de blir sett og hørt.

Slike endringer i måter å jobbe på kan jo også ses på som en trussel. En ting som slår meg er at mange ledere sier at de vil ha kreative prosesser. Men i praksis opplever de det som noe som hindrer "det vi egentlig skal gjøre". Det er mange som snakker pent om kreativitet, men få som legger til rette for det på arbeidsplassen. Man stiller derimot få spørsmål om all tid og penger som brukes for eksempel til rapportering og markedsføring.

*Hvordan opplever ledere kreative prosesser som et hinder?*

For eksempel sier ledere at det er veldig bra at medarbeidere utvikler nye ideer, men hvis vi skal sette i gang en kreativ prosess, må vi ha resultater. Med andre ord skal alle prosesser lede til resultat, men da mener jeg at du samtidig må tørre å gi rom for en omstillingsfase hvor kanskje det ikke er så mange resultater. Jeg tror ikke ledere selv er klar over at de gjør noe negativ. De vil gjerne ha ideer, men så legger de ikke til rette for det.

*Hva er det første ledere må gjøre for å legge til rette for kreative prosesser?*

Jeg tror at hvis jeg ikke jobber med ideer selv, kan jeg ikke lede andre til å lage ideer. Dette krever at lederen er i god kontakt med seg selv, og er i stand til forstå sin rolle i en slik prosess. Ut fra en forståelse av sine egne styrker og svakheter kan lederen trekke inn de riktige personene som kan utfylle hans rolle.

*Hvordan tror du prosessledere skal passe inn i systemet og bedriftens struktur?*

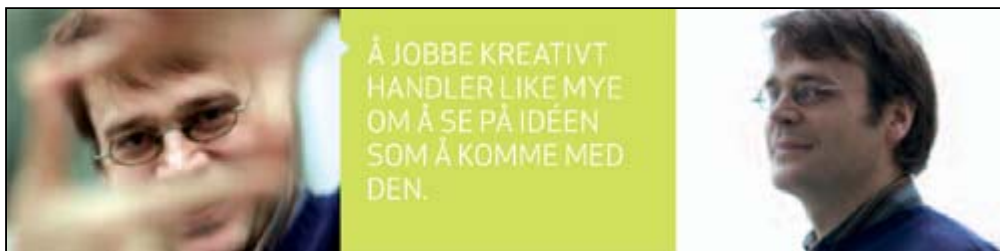
De kommer til å ha ansvar for et eget budsjett og drive kreative prosesser internt i selskapet. De vil ikke være knyttet til "marketing-", produktutvikling- eller "produksjonsavdelingen", men de vil ivareta en permanent kobling til de rette avdelingene og menneskene. De vil ha ansvar for å drive idéprosessen fra begynnelse til slutt. Denne rollen må være direkte knyttet til ledelsen.

*Betyr dette at de miljøene en vanligvis ser på som kreative i en bedrift trenger en ekstern person til å lede prosessen? For å kunne trekke ting videre?*

Det er viktig at denne personen har forståelse for markedsføring, salg, produksjon eller hva det måtte være i den enkelte bedrift, men poenget er at en må ha kunnskap og ferdigheter til å drive prosesser og er i stand til å bære ideene fram internt i selskapet.

*Betyr det at denne personen ikke bare styrer prosessen, men at han/hun samtidig har et mandat til trekke ressurser fra ulike avdelinger?*

Dette handler jo mye om prioritering i bedriften. For eksempel så snakker noen større selskaper om at en bør ha en "idébase" – et sted for idéutvikling – der idéutviklingsprosessen er i sentrum. Her knytter en til seg forskjellige folk og profesjoner fra bedriften for å jobbe kreativt. De arbeider her i perioder. Problemet i slike scenarier er ofte at de som skal jobbe kreativt i et prosjekt som har en horisont på 5 år, blir dratt ut og satt til brannslukking i andre deler av bedriften. Det er ikke lett å si nei til akutte behov når det du skal utvikle skal være ferdig om 5 år. Det er vanskelig å holde fokus på og prioritere kreativitet i de langsiktige prosjektene. Det må være midler og et budsjett som er tydelig avlokalisert.



*Nå er vi litt på innovasjon, det å realisere de gode ideene. Kan du si noe om innovasjon oppe i alle disse gode ideene og tankene? Er det noen kjennetegn der også?*

Jeg liker godt en innovasjonsmodell som legger vekt på at en jobber mot "gates" eller, på norsk, "porter". Dette er en type milepæltenkning som er ganske vanlig, og som løfter prosjektet videre. I tillegg er det viktig å sette av nok penger til gjennomføringen og at det er noen som er ansvarlige.

En annen ting jeg har arbeidet mye med er å gjøre hele idéutviklingen og innovasjonsfasen litt mer systematisk og samtidig bevare leken. Da kan du få mange nyttige innspill som kanskje ikke er nyttige der og da, men som en kan spare på til senere. Rom for lekenhet er ellers ekstra viktig i de tyngre fasene av prosjektene, ellers kan løsningene tape den nødvendige friskhet.

En annen utfordring er at det blir en staffettpinnelogg i prosjektet. Ved hver overlevering mister du en del informasjon om den grunnleggende ideen bak prosjektet. Derfor er jeg veldig for å trekke inn mange aktører tidlig i prosessen, for å skape eierskap og positiv innstilling. På den måten kan en unngå at de som jobber sent i prosjektet ikke har forstått intensjonene og gjør uheldige tolkninger.

*Du har flere ganger vært inne på at lekenhet er viktig. Hva tenker du om voksne og lek?*

Jeg bruker lek for å komme forbi vanene og stivheten til de jeg jobber med. Jeg bruker alltid litt tid på "oppvarming" når jeg leder workshops. Jeg har erfart at en kommer mye, mye raskere igang ved å bruke slike øvelser. Uten en avslappet og god tone bruker du veldig lang tid på å bli effektiv. Ellers er det gjerne ikke før på kvelden, når en tar en drink eller to at man legger fra seg hemningene og de stive rollene, for å sette det på spissen. Mange bedrifter bruker mye penger på artige kick-off samlinger adskilt fra arbeidsprosessene, slik som rafting i Sjøa osv. Jeg tror at lekne øvelser bør knyttes direkte til arbeidet og det daglige virke. Dermed blir det en del av kompetanseutviklingen, og får reell konsekvenser i resultatene.

*Vil det å ta kreativitet på alvor gi resultat i en eller annen form?*

---

Å drive idéprosesser har flere funksjoner. Den ene og viktigste er de konkrete resultater, som bedriften lever av. Den andre er at du utvikler folks generelle evne og kompetanse til å tenke kreativt og på tvers. Det tredje er at idéutvikling er veldig artig. Folk har det gøy, får brukt seg selv, slik at det blir en innsprøytning av motivasjon i bedriften. Men skal slike prosesser bli en naturlig del av bedriften, kreves en bevisst strategisk satsning fra ledelsens side.

*Tror du at alle har evnen til å være kreative?*

Alle har i større eller mindre grad denne evnen. Det er noe man kan trene opp, på samme måte som alle andre ferdigheter. Ledere vil nok spille en viktig rolle på en arbeidsplass i forhold til hvor kreative de ansatte er. Det er klart, hvis lederen i seg selv har en rolle, en måte å fungere og handle på, som stimulerer til kreativitet, vil det smitte nedover i organisasjonen.

Jeg tror det er viktig i en bedrift at man gir rom for at folk har det moro, og at man ikke ser det som en motsetning til å skape resultater, men heller at det henger sammen. Det å delta aktivt er i seg selv en motivasjon, tror jeg. Trivsel er ofte knyttet til at man jobber hardt og ser raske resultater. Dugnader er et godt eksempel på det. Trivsel er ikke å sitte på kaffebar når man er i gang med et prosjekt.