

Gode ideer og hvordan de blir til virkelighet

*En teoristudie av kreativitet og idéarbeid
på arbeidsplasser*

Kjersti Steffenak



Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid

Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

16.02.2015

Gode ideer og hvordan de blir til virkelighet

*«En teoristudie av kreativitet og idéarbeid
på arbeidsplasser»*

© Kjersti Steffenak

2015

Gode ideer og hvordan de blir til virkelighet – en teoristudie av kreativitet og idéarbeid på arbeidsplasser

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Oppgavens tema er kreativitet i organisasjoner, et område som er forsket mye på men som ikke alltid har gitt entydige svar eller medført bred enighet. Kreativitet og innovasjon er for mange organisasjoner en hovedstrategi, men alle organisasjoner er involvert i problemløsning og utvikling. Motivasjonen bak å utforske dette temaet er at kreativitet og nyskaping ofte fremstår som en separat aktivitet, og et oppfattet manglende fokus på den kreativiteten og fantasien som finnes i «hverdagslig arbeid» i organisasjoner.

Denne masteroppgaven er en teoristudie av tre teorier. Her utforskes idéarbeid, et begrep Carlsen, Clegg og Gjersvik presenterer i boken «*Idea Work*» fra 2012 i lys av to andre teorier: Amabiles komponentteori om kreativitet, og Hargadon og Bechkys teori om kreative kollektiv.

Rammeverket for idéarbeid bygger på ti kvaliteter, plassert i fire kategorier som bygger på at idéarbeid er: sammenvevd, emosjonelt, fysisk og kontroversielt. Fokuset er særlig på hvilke prosesser som har resultert i ekstraordinære ideer, og idéarbeid som skaper særlig stor verdi for organisasjonene. Komponentteorien vokser ut fra en sosialpsykologi for kreativitet, og fokuserer på ulike komponenter som i kombinasjon med hverandre øker graden av kreativitet og innovasjon i løsninger og produkter. Hovedkomponentene er sosialt miljø, kreative ferdigheter, ekspertise og kompetanse på fagområdet og motivasjon. Teorien om kreative kollektiv søker å forklare hvordan kreativ problemløsning noen ganger flytter seg fra individuelt nivå til å skje i kollektive interaksjoner. Denne teorien utforsker interaksjonstilnæringer for å forstå den sosiale konteksten til kreativitet.

Ved hjelp av teorien om kreative kollektiv og komponentteorien vil jeg analysere hvilken ny forklaringsverdi idéarbeid kan bidra med i tolkningen av kreativitet på arbeidsplasser. Jeg vil undersøke dette ved å sammenligne de ulike rollene kunnskap og omgivelser eller kontekst gir i teoriene. Ved å sammenligne de ulike perspektivene teoriene har på faktorer som relaterer til kunnskap og kontekst, vil jeg konkludere med hvordan idéarbeid kan sees å øke verdien på disse forklaringene.

Funnene viser at idéarbeid kombinerer gruppe- og individnivå i større grad enn de to andre teoriene, i sin beskrivelse av hvordan kunnskap brukes i kreative prosesser. Bruk av kunnskap i komponentteorien beskrives i større grad på individnivå, og i teorien om kreative kollektiv

beskrives i hovedsaklig på gruppenivå. Ved å bruke argumentet om at idéarbeid er sammenvevd, og viske ut skillet mellom disse to nivåene, tar idéarbeid et steg i retning av å integrere effekter av kunnskap og erfaring på ulike nivåer i ett felles rammeverk. Idéarbeid har hovedfokus på hva som skal til for å lykkes, mens hva som skal til for å feile i kun nevnes som motsetninger til kvalitetene. Mens det innebærer risiko for å overse fallgruver i kreativt arbeid, gir det et sterkere fokus på hva som fungerer. Forklaringer på ulike nivåer av analyse har vært viktig i alle tre teoriene, men idéarbeid integrerer analysenivåene på en sammenvevd måte. Dette kan bidra til å illustrere hvor komplekst kreativt arbeid er, og slik antas å forbedre forklaringer av faktorer og praksiser som virker i ulike prosesser på ulike nivå. Inndelingen og overlappingen mellom kvalitetene kan også antas å bidra til å belyse nye sammenhenger mellom faktorer man vet påvirker hverandre i en ny sammenheng.

Forord

Etter personlig erfaring med tunge organisasjoner, ble jeg inspirert av å tenke på om kreativitet EGENTLIG måtte være så vanskelig. Det er ganske vanskelig, har det vist seg, men man lærer masse av det.

Jeg ønsker å takke mine tålmodige hjelpere, veileder professor Torben Hviid Nielsen, og studiekonsulentene Joakim Dyrnes og Runar Forsetløyken.

Jeg må også takke venner, kjæreste og familie for all hjelp, motivasjon og oppfølging gjennom en lang prosess.

Takk

Innholdsfortegnelse

Om oppgaven	2
Oppgavens struktur:	3
1 Hva er kreativitet og innovasjon?.....	4
Hvor finner man kreativitet og innovasjon?.....	6
2 Metode.....	12
Litteratursøk	12
Arbeid med kildene	13
Metodiske begrensninger	14
Etikk	16
3 Tre forklaringer på kreativitet	18
Hva er idéarbeid?	18
Arbeidet bak idéarbeid	22
Komponentteorien om kreativitet.....	25
Fremveksten av komponentmodellen.....	31
Teorien om kreative kollektiv	33
Hvordan fant man kreative kollektiv?.....	37
4 Et puslespill med kreativitet.....	41
Kreativitet er et produkt av kunnskap	41
Definisjon av problemer og konstruksjon av løsninger	44
Større sammenhenger	46
Ulike nivåer	48
Ulike tilnærminger	49
Omgivelser for kreativitet	50
Tid og ressurser	51
Sosial trygghet.....	52
Autonomi og frihet	54
Motstand, positive utfordringer og følelser.....	55
Fysisk arbeid	59
5 Hvordan ser bildet ut? Oppsummering og konklusjon.....	62
Konklusjon	67
Egne betraktninger	69

Litteraturliste 72

Om oppgaven

Det kan ikke være noen tvil om at kreative løsninger og produkter er det som gjør mange organisasjoner bærekraftige, og selv organisasjoner vi ikke umiddelbart tenker på som kreative driver aktivt med problemløsning og møter alltid nye utfordringer i møte med omgivelsene. Derfor er kreativitet i organisasjoner et viktig fenomen å beskrive.

Jeg oppdaget idéarbeid og litteraturen rundt kollektive kreativitetsprosesser da jeg bladde gjennom litteratur om innovasjon på jakt etter tema for oppgaven. Jeg ønsket å skrive om innovasjon fordi det var noe jeg ønsket å lære mer om selv, og hadde inntrykk av at det kan fremstå som komplisert og litt uoppnåelig særlig i offentlige organisasjoner. Innovasjon stammer fra det latinske ordet *innovare* og betyr «å lage noe nytt», men jeg satt med inntrykket av at radikal innovasjon ofte trekkes frem som hovedfokus, mens «hverdagsinnovasjonen» var litt glemt og lite trukket frem. Jeg ønsket å lære mer hvordan fantasi, kunnskap og kreativitet kan være kilde til verdiskapning generelt for organisasjoner, ikke bare som kilde til innovasjoner. Her følte jeg at boken «*Idea Work*» til Arne Carlsen, Stewart Clegg og Reidar Gjersvik (2012) hadde noe å bidra med, derfor valgte jeg den som utgangspunkt. Som sammenligningsgrunnlag valgte jeg to andre teorier, som på hver sine måter adresserer faktorer ved kreativt arbeid som er tema i idéarbeid. Teorien om kreative kollektiv formulert av Andrew Hargadon og Beth Bechky (2006) ble valgt på grunn av sitt fokus på kollektive kreative prosesser, som vi skal se er en viktig del av idéarbeid i praksis. Komponentteorien som er formulert av Teresa Amabile (1983) er valgt ut fordi den har hovedfokus på individuelt nivå – men vektlegger sosial kontekst som den viktigste bestemmende effekten på kreativitet.

Jeg ønsker å belyse hvordan kilder man kan identifisere som avgjørende for kreativ utfoldelse i organisasjoner, i det daglige arbeidet. Problemstillingen bidrar til å kaste ett nytt lys over tidligere forskning, og til å vurdere forklaringsverdien til idéarbeid i forhold til tidligere modeller som beskriver kreativitet på arbeidsplasser. Jeg mener dette er viktig fordi all utvikling skjer gjennom kreative prosesser, og jo mer bevisst vi kan være på de – jo bedre kan vi legge til rette for dem. Jeg mener også det er viktig å belyse hvordan dette ikke bare kan skje i spesielle, kreative organisasjoner bemannet av kreative personer – men at dette er prosesser som forekommer i alle organisasjoner på alle nivåer.

Problemformuleringen for oppgaven er derfor:

Hva er nytt med idéarbeid? Jeg vil analysere hvilken ny forklaringsverdi idéarbeid kan bidra med i tolkninger av kreativitet på arbeidsplasser, i forhold til teorien om kreative kollektiv og komponentteorien.

Jeg vil undersøke dette ved å sammenligne de ulike rollene kunnskap og omgivelser eller kontekst gis i teoriene. Ved å sammenligne de ulike perspektivene teoriene har på faktorer som relaterer til kunnskap og kontekst, vil jeg konkludere med hvordan idéarbeid kan sees å øke verdien på disse forklaringene.

Oppgavens struktur:

Kapittel 2:

I dette kapittelet vil jeg presentere metodene som er valgt å bruke i denne oppgaven, sammen med begrensninger metoden og andre forhold medfører. Det viser til hvordan jeg har funnet litteratur, hvordan denne er brukt i analysen. Til sist gir jeg noen etiske betraktninger.

Kapittel 3:

I dette kapittelet vil jeg gi en introduksjon til kreativitet og innovasjon, og hva som er tilstanden i kreativitetsforskningen. Dette kapittelet fungerer som en introduksjon og kontekst for de tre teoriene jeg sammenligner i analysen.

Kapittel 4:

I dette kapittelet presenteres komponentteorien, teorien om kreative kollektiv og idéarbeid. De presenteres sammen med bakgrunnen for teoriene, og hvilken forskning som ligger bak. Jeg ønsker å gi en god oversikt over hva teoriene inneholder, så man har en god innsikt å forstå analysen gjennom.

Kapittel 5:

Dette kapittelet tar for seg problemstillingen, og jeg undersøker denne ved å sammenligne de ulike rollene kunnskap og kontekst gis i teoriene. Jeg utforsker likheter og forskjeller i forklaringene komponentteorien, teorien om kreative kollektiv og idéarbeid gir på hva som kan ses å virke positivt på kreative prosesser.

Kapittel 6:

I dette kapittelet oppsummerer jeg funnene og konkluderer, og avslutter med egne betraktninger.

1 Hva er kreativitet og innovasjon?

Definisjonen av kreativitet og innovasjon strides de lærde om, og man har ikke kommet frem til noen enhetlig felles definisjon for å skille de to. Derfor vil jeg i dette kapitlet presentere hovedretninger i kreativitets- og innovasjonsforskningen, hovedsakelig basert på reviews fra feltet, og se litt nærmere på hva som har vært de største temaene i forskningen på kreativitet og innovasjon i organisasjoner.

Kreativitet har generelt blitt oppfattet som generering av verdifulle, nyttige og nye ideer, mens innovasjon har ofte blitt beskrevet som både produksjon og implementering av kreative ideer. Men litteraturen viser at grensen mellom innovasjon og kreativitet ikke er entydig eller klar, blant annet gjennom at ganske like studier kan bruke ganske ulike operasjonaliseringer av konseptene (Anderson, Potočnik & Zhou 2014; Hennessey & Amabile 2010). Mens noen forskere har argumentert for at det trengs ett klarere skille mellom kreativitet og innovasjon (Oldham & Cummings 1996), har andre argumentert for at kreativitet ikke kun eksisterer som et første steg i innovasjon, men som en gjentakende sirkulær prosess i både idégenerering- og implementering (King 1992). Det ser likevel ut som det finnes en generell enighet om at kreativitet og innovasjon er lignende konspeter, men ikke helt like. Uansett standpunkt, kan man anta at forskning på kreativitet på arbeidsplassen kan bidra til en bedre forståelse av hvordan man kan legge til rette for kreativ utfoldelse, og slik øke organisasjoners potensiale for innovasjon (Anderson, Potočnik & Zhou 2014; Hennessey & Amabile 2010; Zhou & Hoever 2014).

Anderson, Potočnik og Zhou (2014) foreslår følgende integrerende definisjon av kreativitet og innovasjon:

«Creativity and innovation at work are the process, outcomes, and products of attempts to develop and introduce new and improved ways of doing things. The creativity stage of this process refers to idea generation, and innovation refers to the subsequent stage of implementing ideas toward better procedures, practices, or products. Creativity and innovation can occur at the level of the individual, work team, organization, or at more than one of these levels combined but will invariably result in identifiable benefits at one or more of these levels of analysis.» (s. 2)

I denne definisjonen ser vi en vid oppfatning av hva som regnes som kreativitet og innovasjon, hvor kreativitet er koblet til idégenerering og innovasjon til idéimplementering. Den fastlår og at kreativitet og innovasjon kan foregå på ulike nivåer i organisasjoner.

Kreativitetsforskningen har dypest røtter innenfor psykologien, hvor man lenge konsentrerte seg om kreativitet som en personlig egenskap (Zhou & Hoever 2014). I mange år ble kreativitet ble gjerne karakterisert som en medfødt personlig egenskap eller som en del av personligheten, og ble vanligvis studert i et akørsentrert perspektiv. Denne retningen følges fortsatt i dag, men har naturlig nok utviklet seg mye siden starten. Siden 70-tallet har også mer sosiale og diversifiserte perspektiv på kreativitet vokst frem. Man studerer dyader og grupper som kreative aktører, og inkluderer i større grad midlertidige tilstander i stedet for å fokusere på stabile variabler som personlighet og evner. (Amabile & Pillemer 2012a; Zhou & Hoever 2014). I tillegg til innenfor psykologien, har samfunnsvitenskapen i stadig større grad tatt for seg kreativitet som fenomen, særlig i organisasjonsteorien og ledelsesforskningen. I denne utviklingen har et kontekstperspektiv på kreativitet og innovasjon blitt mer utbredt. I et kontekstperspektiv studerer man hvilken effekt faktorer i aktørens omgivelser har på kreativitet og innovasjon (Zhou & Hoever 2014).

I organisasjonslitteraturen om kreativitet finner Bissola og Imperatori (2011) tre hovedretninger. Den ene handler om organisasjonsdesign og tar sikte på å finne sammenhenger mellom kreative prestasjoner, jobbdesign og organisatorisk kontekst. En annen studerer kollektive kreative prosesser i organisasjoner, gjerne som ledd i å utvikle kreative produkter. Her fokuseres det gjerne på grupper. Den siste tilnærmingen de identifiserer konsenterer seg om hvordan ledelse påvirker individuell kreativitet. Det handler ofte om hvordan ledere kan støtte kreativ adferd og holdninger, og opprettholde motivasjon hos kreative ansatte.

I følge Hennesey og Amabile (2010:571) er fragmenteringen i kreativitetsforskningen blitt overraskende stor. De har funnet at det siden 90-tallet har vært en eksplosjon av ulike retninger innenfor kreativitetsforskningen – når det gjelder både emner, perspektiver og metodologi. Mens det fra ca. 1950 ble forsket på noen få «store» spørsmål om kreativitet, er det nå vanskelig å finne spørsmål som blir fulgt opp av forskningen i fellesskap. Mens det kan sees som positivt at bidrag fra mange disipliner søker å forklare kreativitet som fenomen, byr det potensielt også på problemer. De mener forskere på ett fagområde sjeldent har oversikt over fremgang innenfor andre disipliner. Det kan henge sammen med at det ofte bare forskes på ett analysenivå. Slik argumenterer Hennesey og Amabile (2010) for at man trenger å utvikle et systemperspektiv på kreativitet, basert på alle dimensjonene kreativitet opererer på. Det mener de vil vokse frem når flere oppdager at kreativitet påvirkes av et

system av faktorer som har innflytelse på hverandre. Dette vil kreve en tverrfaglig tilnærming, noe som vil bidra til å integrere de ulike retningene forskningen hittil har tatt.

Bissola og Imperatori (2011) argumenterer også for at det er en mangel på utvidede og omfattende modeller, som tar hensyn til at kreativitet er et fenomen som består av flere dimensjoner. Med henvisning til teorier om ledelsesmoter, mener de dette fører til at kreativitetsforskningen får et formidlingsproblem. Ledelsesdiskursen og kollektiv meningsdannelse påvirkes av kreativitetsforskningen, men for lite teoretisering kan gi større mulighet for skjevheter og feiltolkninger når teori omsettes til praksis. Slik mener de at et moteperspektiv kan bidra til å forklare likheter eller gap mellom teori og praksis (Bissola & Imperatori 2011).

Hvor finner man kreativitet og innovasjon?

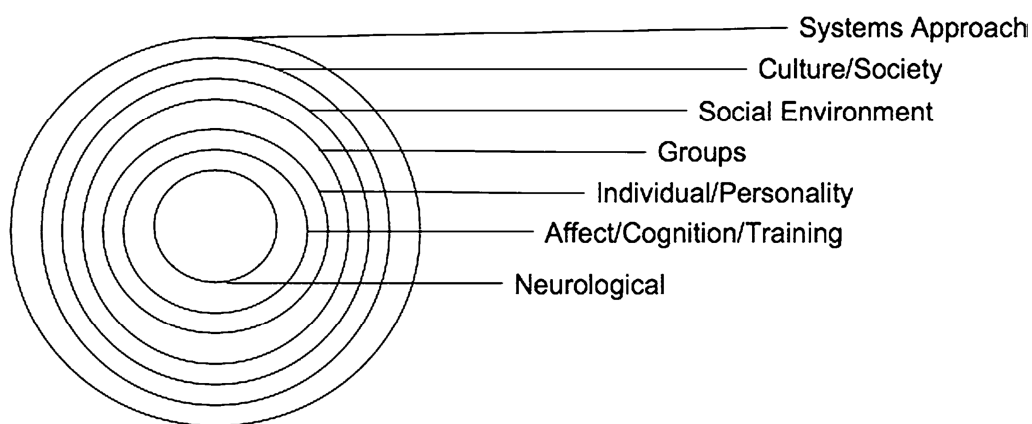
Når en ansatt i en organisasjon introduserer og bruker en ny idé, metode eller praksis sier man ofte at han eller hun deltar i innovasjon. Men som forklart er det ikke nødvendigvis bare ett kreativt individ som står bak en ny idé som leder til innovasjon, det kan være mindre eller større grupper i organisasjoner som genererer ideer sammen. Individ-, gruppe eller dyade-, organisasjons- og multinivå er de analysenivåene og enhetene som brukes i studier av kreativitet og innovasjon. Hovedretningen har nok likevel vært å studere kreativitet på individnivå, og innovasjonsprosesser på gruppe- eller organisasjonsnivå (Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Hennessey og Amabile (2010) illustrerer de ulike nivåene kreativitet eksisterer og forskes på i en mer utvidet modell, som vist i figur 1. Vi ser at denne modellen inkluderer flere nivåer enn de som gjør seg gjeldende i brorparten av forskningen.

Individnivå

På individnivå har det sort sett vært tre hovedtema: individuelle faktorer, oppgavers kontekst og sosial kontekst. Studiene som ser på *individuelle faktorer*, undersøker effekten av forskjeller mellom individer som ulike personlige egenskaper, verdier, identiteter, målorientering, motivasjon, tenkemåter og ulike kunnskaper og evner (Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Resultatene fra studier som fokuserer på personlighetstrekk antyder at

sammenhengen mellom personlighet og kreativitet er kompleks , og formes av kontekstuelle variabler (Madjar, Oldham & Pratt 2002).

Figur 1 Sirklene i denne forenklete modellen illustrerer hovednivåene kreativitet opererer på (Hennesey & Amabile 2010:571)



Forskning på *oppgavers kontekst* har vist at kompleksitet i jobben og rutinisering kan ha positiv påvirkning på kreativitet. Med kompleksitet i jobben menes faktorer som autonomi, variasjon av oppgaver, hvor betydningsfull jobben er og mulighet for tilbakemelding (Oldham & Hackman 1980). Rutinisering kan ha positiv effekt ved at når oppgaver blir rutinisert krever de mindre innsats og bevissthet, som blir frigjort til bruk på andre områder (Ohly, Sonnentag & Pluntke 2006). Men det kan og tenkes at rutinemessig arbeid fører til at man blir mindre kreativ, på grunn av den positive koblingen mellom kreativitet og varierte arbeidsoppgaver. Det er det imidlertid forsket lite på. Mål og krav i jobben, samt belønningssystemer har også påvirkning på kreativitet, både positivt og negativt – noe vi kommer tilbake til senere (Anderson, Potočnik & Zhou 2014; Hennesey & Amabile 2010)

Å studere kreativitet med utgangspunkt i organisasjoner leder nødvendigvis til et økt fokus på *sosial kontekst*. Derfor har forskningen i økende grad beveget seg vekk fra oppfatningen om at individuell kreativitet kun kommer av personlige egenskaper. Elementer i sosial kontekst som påvirker kreativitet hos individer er for eksempel ledelse og styring (Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Studier indikerer blant annet at transaksjonsledelse kan påvirke individers kreativitet negativt, mens transformasjonsledelse kan påvirke positivt (Pieterse, Knippenberg, Schippers & Stam 2010). Men selv om noen studier viser at de ulike

lederstiler har hatt påvirkning på kreativitet, finnes det ikke nok forskning hvor de empiriske resultatene samsvarer til å konkludere med faktiske effekter . Sosiale nettverk, tilbakemeldinger fra kunder og tidspress er andre faktorer man mener påvirker individuell kreativitet (Anderson, Potočnik & Zhou 2014; Zhou & Hoever 2014).

Gruppenivå

Det er forsket mindre på gruppenivå enn på individ- og organisasjonsnivå, men dette er et analysenivå som nå får mer oppmerksomhet. Her har forskningen i stor grad konsentrert seg om *kjennetegn og karakteristikk ved grupper* som er kreative. Noen av faktorene man mener kan påvirke kreativitet i en gruppe er: orientering mot oppgaven, samarbeidsklima, sammensetning og struktur i gruppen, og medlemmers erfaring fra liknende oppgaver. Effektene av faktorene er både blitt studert hver for seg, og hvordan de til sammen gjør utslag på gruppers kreativitet (Anderson, Potočnik & Zhou 2014; Zhou & Hoever 2014). Det er funnet at samarbeidsmiljø i grupper viser sterkere sammenheng med innovasjon enn struktur og sammensetning. Faktisk har det i noen tilfeller vært vanskelig å påvise noen sammenheng mellom sammensetning/struktur og innovasjon i det hele tatt. Det er imidlertid uvisst om sammensetning og struktur påvirker miljøet i grupper, og slik har effekt på kreativitet og innovasjon. Gruppeprosesser som bidrar til trygghet, god kommunikasjon og delte visjoner eller mål synes å virke positivt på kreativitet (Hülshager, Anderson & Salgado 2009). Det er og funnet at medlemmers direkte erfaring med oppgaver som skal løses, i motsetning til indirekte erfaring eller manglende erfaring, har en positiv effekt på grupper kreativitet (Gino, Argote, Miron-Spektor & Todorava 2010).

Det meste av forskningen på gruppenivå hittil har sett på samarbeidsklima og gruppeprosesser som forløpere for innovasjon, i stedet for å følge prosessene direkte i organisasjoner eller gjennom eksperimenter (Anderson et al.2014:14). Studier som fokuserer på hvordan kontekst påvirker kreativitet i grupper har vært sjeldne, men det ser ut til å bli mer og mer aktuelt (Zhou & Hoever 2014). I følge Gilson og Shalley (2004) kan det se ut til at man øker kreativiteten dersom det finnes en oppfatning om at kreativitet inngår i forventningene til gruppens arbeid. Det antydes også at om medlemmene i gruppen er gjensidig avhengig av hverandre for å løse oppgaven, vil de bli mer engasjert i kollektiv kreativitet. I motsetning til dette viser andre funn at kvaliteten på de kreative bidragene

øker, om gruppemedlemmene jobber alene med ideer før de bringes inn i gruppen (Girotra, Terwiesch & Ulrich 2010).

Organisasjonsnivå og multinivå

På multi- eller flernivå finnes det ennå ikke så mange studier, men det er et område som blir stadig mer aktuelt. Noen av de studiene som er gjort handler om sammenhenger mellom gruppe/team og individ, og hvordan effekter de har på hverandre (Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Man har funnet at en orientering mot læring er positivt relatert til individuell kreativitet, dersom gruppen preges av desentralisering og lav formalisering (Hirst, Knippenberg, Chen & Sacramento 2011). Andre har studert sammenhenger mellom lederskap og gruppe- eller individuell kvalitet. Blant annet er det funnet at transformasjonsledelse kan knyttes positivt til individuell kreativitet, når personer sterkt indentifiserte seg med lederen og arbeidsmiljøet var preget av innovasjonsaktiviteter (Wang & Rode 2010).

I tråd med integrasjonsproblemene Hennessey og Amabile (2010) identifiserer, finner Bissola og Imperatori (2011) igjen de samme problemene i studier på som tar for seg flere analysenivå. De finner at utviklingen ikke går mot et konsolidert og bredere rammeverk, og at vi heller sitter igjen med lite og til dels usammenhengende empiri. Bissola og Imperatori (2011:79) ser spesielt to problemer med forskningen på multinivå: at man mangler en felles forståelse av kreativitetsbegrepet, og at man sjeldent undersøker sammenhengen mellom individuell kreativite ferdigheter og utslag på kollektiv kreativitet.

Studier som forklarer hvordan organisatoriske faktorer påvirker innovasjon og kreativitet finnes det flere av. Mye av denne forskningen har handlet om *personalledelse, HR og arbeidsmiljø* (Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Resultater fra disse studiene tyder på at organisasjoner som viser høyere nivåer av innovasjon involverer og er fleksibel ovenfor ansatte, tilbyr trening og opplæring, vektlegger variasjon i oppgaver og autonomi i arbeidet (Shipton, West, Parkes, Dawson & Patterson 2006). Det er også funnet at arbeidsmiljø som tillater personlig initiativ og psykologisk trygghet, gagnar prosessinnovasjon og organisasjoners prestasjon (Baer & Frese 2003). Studier av organisasjoners bruk av kunnskap og kunnskapsnettverk viser blant annet at *kunnskapsdeling* har en fasiliterende rolle for innovasjon. Det er også vist at sterke bånd mellom ulike organisasjonsenheter forsterker bruk av nye ideer (Kijkuit & Ende 2010; Wijk, Jansen & Lyles 2008).

Det har og blitt undersøkt hvilken påvirkning *strukturer og strategier* kan ha, og er kommet frem til at desentralisering, lav maktdistanse og lav grad av formalisering virker positivt på innovasjon (Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Naturlig finner man også at større organisasjoner har mer *ressurser* å bruke på innovasjonsaktiviteter. Men resultatene er ikke konkluderende – noen studier har funnet en positiv relasjon mellom størrelse, overskudd av ressurser og innovasjon (Greve 2003), men andre har ikke funnet en stabil sammenheng mellom slakk eller tilgjengelige ressurser og innovasjon (Latham & Braun 2009). Det bør i fremtiden utvikles bedre forståelse og grundigere teoretiske forklaringer på hvordan individuelle kreative fremstøt blir til organisatorisk innovasjon, mener Anderson, Potočnik og Zhou (2014:19).

I dette kapitlet har vi sett på hvordan man i dag ser fenomenet kreativitet, og hvordan denne forståelsen har vokst frem. I sitt forskningsreview av kreativitet på arbeidsplassen, fant Zhou og Hoever (2014:336) at generelle reliable hovedeffekter på kreativitet er vanskelig å identifisere, men at man samtidig nærmer seg en mer kompleks forståelse av forutsetningene for kreativitet. De fant også, som nevnt, at forskningen i økende grad kombinerer aktør- og kontekstperspektivene, noe som kanskje betyr at vi beveger oss retning av systemperspektivet Hennessey og Amabile (2010) etterlyser. De tre teoriene jeg studerer i denne oppgaven bygger på de tradisjonene som finnes i tidligere forskning, noe vi vil gjenkjenne når vi videre utforsker dem.

2 Metode

Antall redskap og fremgangsmåter som kan gi innsikt eller svar på problemstillinger er mange, og hvilken metode som velges vil omhandle alle valg en gjør i jakt på ny kunnskap. Steinar Kvale definerer metode liknende den opprinnelige greske betydningen:

”et veivalg som fører til målet” (Kvale 1997)

Den metodiske tilnærmingen er derfor knyttet opp til hva en ønsker å finne ut og den veien man velger. Det vil til slutt også være avgjørende for konklusjonene man ender opp med. Derfor er det viktig å redegjøre for de metodevalgene man gjør, slik at andre også kan danne seg et bilde av premissene for oppgaven. Dette sørger for etterprøvnbarhet av resultatene, og forenkler en diskusjon om bruken av datamaterialet.

Denne oppgaven er ikke et review av forskningsfeltet på kollektiv kreativitet, men en komparativ analyse mellom Carlsen, Clegg og Gjersviks idéarbeid, Hargadon og Bechkys teori om kreative kollektiv og Amabiles komponentteori, gjennom en kvalitativ teoristudie. Formålet er å finne ut hvordan idéarbeid slik det skildres av Carlsen, Clegg og Gjervik i «*Idea Work*» skiller seg fra disse eksisterende teoriene om kollektiv kreativitet. Det er dermed ikke et mål å presentere alle teorier og modeller for kollektiv kreativitet, heller ikke å konkludere med hva som er de vanligste modellene. Målet er å forklare bestanddelene i de valgte modellene.

Litteratursøk

Som beskrevet i innledningen var valget om å skrive om idéarbeid langt på vei et resultat av tilfeldigheter. Mye i «*Idea Work*» (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012) blir både fremstilt og kan fremstå som nytt, fordi det er satt sammen som en helhetlig modell med fokus på mye mer enn den individuelle kreativiteten som har vært hovedfokus i mye av forskningen. Allikevel satt jeg igjen med en følelse av at mye også var beskrevet tidligere – derfor ønsket jeg å finne modeller å sammenligne med. For å komme videre brukte jeg en form for litterær snøballmetode, lignende den Gobo (2004) beskriver til bruk for sampling. Ut fra kort nevnte andre studier i «*Idea Work*» (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012) fant jeg frem til to andre modeller for kollektiv kreativitet, komponentsmodellen (Amabile 1983) og en modell for kreative kollektiv (Hargadon & Bechky 2006).

Kreativitet er et stort forskningsfeltet med mange bidrag, noe som gjorde at jeg måtte være litt selektiv i litteratursøkingen. Derfor har litteraturutvelgelsen vært strategisk, ved at jeg bevisst har lett etter kilder som spesifikt belyser komponentene i de tre hovedmodellene jeg sammenligner og slik bidrar til å svare på problemstillingen. Først ville jeg spore opp annet materiale skaperne av de tre hovedmodellene hadde publisert om tema. Så søkte jeg etter publiseringer som også brukte Amabile, Carlsen, Clegg og Gjersvik eller Hargadon og Beckhy som utgangspunkt. Da var jeg ikke så kritisk til når de var publiserte, så lenge de bidro til å belyse teoriene eller problemstillingen.

Sist søkte jeg etter artikler hvor sentrale begreper fra deres modeller gikk igjen. Da brukte jeg søkeord som “collective creativity”, “physical creativity”, “creativity prototyping” “help seeking help giving creativity” og “creativity sketching”. Jeg så først på artikler publisert etter 2010, så sjekket jeg om det var noe særlig relevant mellom 2006 og 2010. I tillegg fant jeg frem til noen reviews av kreativitetsforskningen. Jeg brukte Bisys/Primo og Google Scholar til å søke med, og har med noen få unntak kun valgt fagfelleverderte artikler. De artikkelene som ikke er fagfelleverderte er utkast til en ny artikkel om komponentsmodellen skrevet av Amabile selv (Amabile 2012b) og et forelesningsnotat (Amabile 1996a). De valgte jeg å ta med i utvalget for å se om hun hadde nye tanker om hva som burde inkluderes i modellen.

Arbeid med kildene

Etter litteratursøkingen gikk jeg inn i en «leseperiode» hvor jeg arbeidet med å få oversikt over litteraturen, og kategoriserte kildene jeg hadde funnet etter hva jeg ville bruke dem til. Alle tekster jeg anså som relevante ble tatt med. Jeg brukte kategoriene «hovedteorier», «motstand og kreativitet», «idéarbeid er fysisk», «kunnskap og kunnskapsdeling» og «generelle». Kategoriene er basert på paraplybetegnelser for tema som går igjen i de ti kvalitetene i idéarbeid. Artikler som omhandler bestanddeler i de to andre teoriene er derfor kategorisert etter hva de svarer til i forhold til idéarbeid.

Å lese reviews var nyttig for å få bedre oversikt over kreativitetsfeltet, samtidig som de hadde store referanselister som jeg kunne støtte meg på. Flere av de referansene brukt i disse fant jeg igjen fra egne treff i litteratursøk, og hjalp å støtte seg på hvis jeg trengte flere kilder til problemer som oppsto underveis. Jeg så også at de samme referansene dukket opp flere ganger i forskjellige tekster, som bidro til å kvalitetssikre de tekstene og styrke

reliabiliteten til kildene. Etter hvert ble arbeidet mest konsentrert om tekstproduksjon. I denne prosessen og særlig i forbindelse med analysen dukket også nye, uforutsette problemstillinger opp, der jeg søkte etter litteratur som spesifikt besvarte disse. I tillegg søkte jeg også opp enkelte kilder det var henvisning til i artikler som jeg oppdaget underveis, som jeg ikke hadde hentet inn tidligere.

Jeg har basert meg på en hermeutisk tilnærming til analysen av kildene. Hermeneutikk kan beskrives som fortolkningslære. Noe som kjennetegner hermeneutikken er forskerens innsikt og bevissthet på egen fordom-forforståelse, refleksjon i søken etter ny kunnskap og forholdet mellom delene og helheten i det som studeres. Den hermeneutiske spiral beskriver hvordan man stadig beveger seg mellom forståelse og fortolkning. Et ideal innenfor forskning er ofte objektivitet, men en hermeneutiker vil si at tolkningen alltid bærer preg av den den som tolker. Derfor bruker jeg den hermeneutiske spiral som uttrykk for forskningsprosessen (Moses & Knudsen 2012).

Metodiske begrensninger

Jeg skriver en teoretisk oppgave og har derfor ingen egne empiriske resultater å bygge på, men teoretiske funn. Litteraturen er valgt med det formål å belyse de ulike bestanddelene av modellene jeg sammenligner. Jeg har valgt litteratur som baserer seg på forskjellig teoretisk og empirisk grunnlag og er skrevet på tvers av ulike forskningsmiljøer, og jeg har forsøkt å inkludere bidrag som belyser tema fra flere sider. Artiklene i utvalget baserer seg på ulike studier, til dels gjennomført med ulike metoder innenfor flere forskningsmiljø. For eksempel er det flere disipliner innenfor ledelsesforskningen og innenfor psykologi som har forsket mye på kreativitet. Det er også forskjeller innenfor hvilket nivå det forskes på – individ, gruppe, organisasjon eller multinivå-tilnærming. Det feltet som historisk sett har fått mest oppmerksomhet er individnivået, så her finnes veldig mange studier. Det betyr og at forskningen på de andre analysenivåene ikke er like omfattende, særlig gjelder det studier som kombinerer ulike analysenivå (Anderson, Potočnik & Zhou 2014).

En utfordring med å bruke kilder fra ulike fagbakgrunner og med ulikt nivå på analysen er å sammenligne dem. De varierer noe i form og innhold, og bruker ulike termer og fagspråk. Jeg har allikevel valgt å bruke dem på grunn av meningsinnholdet, og måten de på hver sine måter bidrar til å belyse bestanddelene i modellene jeg sammenligner. Slik jeg ser det er det og vanskelig å se for seg at individets, arbeidsgruppens og organisasjonens kreative

potensial er gjensidig uavhengig. Allikevel, jeg vil ikke fullstendig utelukke at det kan være en mulig feilkilde i forhold til oppfatninger jeg har gjort på forhånd, og kan påvirke resultatet.

En annen utfordring har vært at kreativitet og innovasjon på ingen måte er entydige begreper, og det finnes utallige måter å definere disse begrepene på. Jeg har ikke hengt meg for mye opp i dette, det viktigste har vært å se på eventuelle forskjeller i definisjoner mellom modellene jeg sammenligner. Fokuset i oppgaven er ikke så mye å utforske begrepene innovasjon og kreativitet, men mer å finne premisser som legger til rette for kollektiv innovasjon og kreativitet i praksis. Begrunnelsen min for å ikke gjøre en grundigere analyse av definisjonsforskjeller generelt er som jeg har vært inne på før, at det er lett å overkomplisere dette temaet. Forskere er uenige om det trengs et sterkere konseptuelt skille mellom begrepene kreativitet og innovasjon, eller om man trenger å studere hvordan disse er integrert i hverandre (Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Jeg ser imidlertid etter likheter og forskjeller i tre modeller for hvordan man best legger til rette for begge deler – ikke hva som er forskjellen på kreativitet og innovasjon. Kanskje kan det gjøre at jeg overser at noen virkemidler leder til det kreativitet, mens andre leder til innovasjon. Det kan være kilde til diskusjon om validiteten til konklusjonene mine, alt ettersom hva man mener er en riktig definisjon av begrepene.

Med en kvalitativ metode ønsker man å gå i dybden på et smalere felt, og man er ikke like opptatt av å ha et stort, representativt utvalg. Jeg ønsker meg istedenfor mye informasjon om de få modellene som er med. Målet er ikke å frembringe kvantifiserbare, registrerbare data - men å få dybdekunnskap i forhold til problemstillingen. Kvalitative studier har en større nærhet mellom forskeren og kildene, og selve datainnsamlingen er ikke så strukturert på forhånd som den er i kvantitativ metode (Moses & Knudsen 2012).

Fordi jeg ikke har noe særlig oversikt over forskningsfeltet på kreativitet fra før av, og fordi mitt utvalg av tekster til dels er strategisk, er det dermed mulig at jeg har oversett enkelte bidrag som hadde gitt større forklaringsevne. Jeg har imidlertid forsøkt å unngå at dette skal skje ved å kryssjekke kilder, og ved å gå gjennom referanselister i metaanalyser. Allikevel, det er utrolig mange bidrag til kreativitetsforskningen, og ressursmessig er det vanskelig å få sjekket ut alt som kan virke relevant. Jeg har og forsøkt å la være å la meg farge for mye av kildene, noe som fort kan skje da mange av dem omhandler tema jeg studerer for første gang. Det har jeg gjort ved å fokusere på forskningsresultater, og i hovedsak konsentrere meg om likheter og forskjeller – ikke hva som bekrefter eller

avkrefter egne oppfatninger. Dette kan relateres til utfordringer med å ha en hermeneutisk tilnærming. En utfordring oppstår når man møter noe som er helt nytt for en selv. Hvordan man kan møte det nye slik at man ikke forsøker å gjøre det fremmede for fortrolig? Hvis man prøver å forstå noe fremmed for tidlig kan man risikere å miste viktige nyanser (Moses & Knudsen 2012).

Etikk

Når man som forsker bruker kvalitativ metode og mennesker som primærkilder, for eksempel gjennom feltarbeid eller forskningsintervju, må man gjennom en del etiske valg og overveielser - hvordan behandles sensitive opplysninger, hvordan skal data oppbevares, er det behov for anonymitet? Med utgangspunkt i tekster har du derimot kun annenhånds tilgang til menneskene bak tekstene. Tekstene er publiserte og slik tilgjengelig for offentligheten, med det formål at de er bidrag på et forskningsfelt og derfor også må tåle kritikk.

Jeg ønsker å stille meg så objektiv som mulig når jeg samler inn og analyserer kildemateriale, noe som har å gjøre med etikk og empati for kilden. På tross av at personlige fortolkninger og meninger vil være tilstede, prøver jeg å ikke la disse være i fokus. Målet er å stille meg empatisk til kilden og prøve å forstå før jeg begynner med kritikk og sammenligning. Det betyr å ikke feste seg ved førsteinntrykket, men å se gjennom teksten flere ganger på jakt etter en helhetlig forståelse.

Korrekt sitering handler også om etikk. Jeg vil holde en saklig argumentasjon og ikke trekke sitater ut av helheten, eller bruke sitater og forskningsresultater til gangs for noe annet enn det konteksten tilsier. Booth, Colomb & Williams poengterer at selv om kildene dine aldri leser oppgaven din så er det uansett elementært å sitere riktig (Booth, Colomb & Williams 2008). Selv om forfatterne kanskje ikke vil være enige i mine konklusjoner, skal de allikevel kunne se at jeg har sitert dem rett. Det er og viktig for meg at deres meningsinnhold blir bevart, og at det kommer frem hvordan forfatterens argumenter kan passe inn i mine tankerekker.

3 Tre forklaringer på kreativitet

Kreativitet er på mange måter et stort ord, fordi det fort får oss til å tenke på kunstverk, arkitektur, litteratur og på store personligheter som står bak. Og mange, inkludert meg selv, vet hvor vanskelig kreativitet kan være – du vet at du skal forsøke å bryte deg utenfor rammene. Hva gjør vi når vi er kreative? Hvordan kan man gjøre det sammen? Idéarbeid, komponentteorien og kreative kollektiv tar alle for seg disse spørsmålene, og enda noen til. Jeg vil her starte med å beskrive hovedtrekkene i de tre teoriene jeg sammenlikner. De varierer en del i omfang og tilgjengelig materiale, men jeg har valgt å presentere de mest sentrale faktorene i hver av teoriene, og hvordan de er blitt til, før vi dykker dypere ned i deres forskjeller og likheter.

Hva er idéarbeid?

Boken *Idea Work* (2012) som Carlsen, Clegg og Gjersvik har skrevet er ett produkt fra et empirisk forskningsprosjekt med samme navn, hvor de har forsket på kreative prosesser i seks organisasjoner. Fokuset er særlig på hvilke prosesser som har gitt ekstraordinære ideer, og idéarbeid som skaper særlig stor verdi for organisasjonene.

«Dette er en bok om 'idéarbeid': aktiviteter som handler om å generere, velge, selge inn, modne, omforme, realisere og kommunisere ideer i organisasjoner.» (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012:15)

Vi ser at idéarbeid bruker sin egen definisjon, uten å plassere seg innenfor en definisjon av verken kreativitet eller innovasjon – noe som tyder på at man ikke ser disse prosessene som separate. De beskriver ti kvaliteter som kjennetegner godt idéarbeid. Disse kvalitetene skal utgjøre et språk for å snakke om idéarbeid på en måte som både er akademisk originalt og praktisk relevant. Kvalitetene er ikke distinkte beskrivelser av metoder man kan implementere, men beskrives som kjennetegn eller «symptomer» på godt idéarbeid, som ofte vil være komplementære og innvevd i hverandre (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Idéarbeid er sammenvevd

Den første kvaliteten er *prepping* – det handler om å forberede, dele, bygge og revitalisere kunnskap slik at den kan anvendes til nyskaping. Begrunnelsen bak prepping er at man må ha kunnskapen på plass før den kan kombineres til nye ideer, for ideer som ikke er bygget

på et solid grunnlag raskt kan klappe sammen. Her handler det ikke om implisitt eller eksplisitt kunnskap som sådan – men at kunnskapen først kan brukes når den er kjent og den grunnlag for handling. Det man skal søke er å maksimere antall mulige assosiasjoner gjennom den tilgjengelige kunnskapen. Når man har fått fakta eller kunnskapen tilgjengelig, kan man også teste den mot ulike løsninger. Formålet med god prepping er her å få revitalisert erfaringer og kontakt med primærdata slik at arbeidet blir stimulidrevet, ikke skjemadrevet og låst (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Den andre kvaliteten er at man *zoomer ut*, å bevege seg fra detaljnivå til å se større sammenhenger og strategier. I følge Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) bør man i idéarbeid konstant skifte mellom konkrete detaljer og ideer på den ene siden og store, sammenhengende helheter på den andre. Dette bygger på en hermeneutisk tilnærming til forståelse, nemlig at vi forstår ting best gjennom dialektikk mellom delene og helhetene de kan inngå i. Dette kan være et paradoks, særlig for spesialister, siden det innebærer å ha dypt forankret kunnskap om noe som videre skal brukes til å skaffe oversikt over et større område – før man igjen går ned i en detalj i denne enheten. Men en med mye kunnskap kan ha oversikt over ett større område uten at det blir for overfladisk. Argumentasjonen er at mye arbeid i organisasjoner er rettet mot detaljer og enkeltteler, og man kan hente mye på å zoomer ut å se helheten. Kanskje man da kan gå tilbake å se det enkelte på en ny måte (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Idéarbeid er emosjonelt

Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012:84) trekker frem hvordan *undring* bidrar til forestillingsevne, engasjement for å søke løsninger og interesse for problemer. Denne kvaliteten viser til hvordan vi kan berøres av hverdagens mysterier, og lager forestillinger om noe som er fraværende – men som kan bli nærværende. Det viser ikke til «myk» eller «spirituell» undring, men til en målrettet undring. Et sitat fra Dewey (1910) trekkes frem:

“Eagerness for experience, for new and varied contacts, is found where wonder is found. Such curiosity is the only sure guarantee of the acquisition of the primary facts upon which inference must base itself.” (Dewey 1910:32)

Trådene trekkes tilbake til preppingen, men legger til det følelsesmessige aspektet. Undring må sies å være vanskelig å etablere som en praksis i organisasjonen, selv om det kan være mulig å oppfordre eller gjøre aktiviteter som gjør undring mer sannsynlig. Undring er først

og fremst noe enkeltmennesker driver med. Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) anbefaler at man trener på å lete etter det uvanlige og ting som ikke stemmer, å tolerere en tilstand av usikkerhet og å motstå premature konklusjoner. De oppfordrer og til å dele kilden til undring med andre.

Drama viser til hvordan idéarbeid fremstår som ekstra meningsfylt når mye står på spill, påvirker prioriteringer og involverer. Det vektlegges at det er det som står på spill som bestemmer hvilke ideer som er viktige, og hvilke som forfølges å settes ut i live. Teorien legger til grunn at den fremste mekanismen som trekker folk til idéarbeid, er å delta i langvarige utfordringer. I slike utfordringer gjør det som står på spill at de må bruke all sin kompetanse, og å mestre dette. Hvilken rolle du har i arbeidet anser de som viktig, men poengterer at det er subjektivt hva som kan regnes for drama og ikke. Men de finner at det er viktig å «lade» idéarbeidet ved å tydeliggjøre hva som står på spill, meningen med det og slik tilføre energi – altså vise hvorfor man jobber med idérealisering. Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012:116) anbefaler at man for å få til dette bør strekke seg etter nye utfordringer, knytte arbeidet til større hensikter, og invitere folk med ved å tilby viktige roller.

Det handler også om at noen må lede an og ta det første steget, og at man må «heie» hverandre frem – dette kaller de *veivisning* (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012). Her er det det språklige som trekkes frem – hvordan lage ett mulighetsskapende språk og sammen med dette en god praksis. Her legges det vekt på at noen må få ansvar for å formidle, og skape rutiner for å dele ideens mulige fremtidseffekter, fokusere på det som virker fremfor det som ikke virker. Sentralt også her er det å stille spørsmål, og å lage metaforer som kan synliggjøre sammenhenger mellom ulike fagområder og praksiser.

Idéarbeid er fysisk

Den *fysiske* delen av idéarbeid er en kvalitet som handler om å finne arbeidsformer som gjør at man kan forholde seg konkret til ideene – for eksempel skissering og materialisering. Igjen karakteriseres dette som verdifullt fordi det gjør det enklere å dele og forstå ideene (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012). Men de sier og man skal vokte seg for å lage veldig avanserte fremstillinger av ideer, fordi det kan resultere i produkter som ser mer ferdige ut enn de er og i liten grad trenger å være koblet til virkeligheten.

Prototyping som kvalitet går ut på at man produserer og tester halvferdige ideer slik at de blir enklere å dele, og kan styrkes i videre utvikling. Prototyping hevdes å være viktig fordi analyse kommer etter handling – altså at det er vanskelig å vurdere noe man ikke har opplevd ennå. Prototyping sees her som en gjenntatt utveksling av ideer mellom mennesker som resulterer i løsningsforslag – og etter hvert som de blir diskutert blir løsningsforslagene eller ideene mer verdifulle ettersom usikkerhet forsvinner. Den mest produktive praksisen hevdes å være rask, gjenntatt produksjon og samhandling rundt utkast som forbedres for hver runde. Det er og viktig å få testet ut ideer, som er enklest hvis man har en prototype man kan vise brukeren (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Idéarbeid er kontroversielt

Frigjørende latter er en kvalitet og et redskap – teorien er at man gjennom dette kan ufarliggjøre feiling, oppheve begrensninger i tankeprosesser og oppmuntre til originale kombinasjoner av kunnskap. Latter brukes i denne teorien som metafor. Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) viser til det at å skape noe nytt vanligvis innebærer å være i opposisjon til noe som eksisterer. Utvikling av ideer foregår ofte i komplekse omgivelser med motsetningsfylte betingelser. Derfor, argumentes det med, bør man prøve å finne energi i dette. Latter mener de slik er et viktig redskap fordi det inviterer folk inn og distanserer fra motstand og alvorlighet. Teorien går ut fra at latter bidrar til å gjøre arbeidet mindre alvorstynget, og gjør feil enklere å riste av seg. I tillegg argumenterer de med at en lett stemning også gjør det enklere å påpeke feil. De mener og latter som kvalitet kan bidra til bisosiasjon – å utfra tilsynelatende inkompatible referanserammer kunne oppfatte et sett data eller en situasjon. Fordi å trekke på mye og ulik kunnskap fremheves som en kvalitet i idéarbeidet, blir bisosiasjon viktig. Latter som kvalitet antar man her bidrar til samhandling i grupper, og dermed gjør bisosiasjon enklere (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Skapende motstand fremhever kritikk, friksjon og tvil som redskaper til å forbedre ideer. I følge det Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) kaller harmonimodellen er tilgjengelig kunnskap, tilstrekkelige ressurser og gjensidig støtte det som ofte antas å nære kreativitet. Men fordi de mener idéarbeid ofte skjer i opposisjon til noe, bør man og utforske og bruke det vanskelige. Utfordringen i dette ser de som å klare og skape rom hvor kritikk er akseptert – uten at den blir vanskelig og personlig. Det legges her til grunn at kritiske analyser må oppveies av oppmuntring som kan tilføre energi til arbeidet. Det er ikke så

enkelt å få til, og utgangspunktet i teorien er at de som yter motstand må gi mye av seg selv, og de som får kritikken må godta den. Det kan kompliseres av for eksempel makt og status. Det anbefales å tillegge organisasjonen vaner for hvordan kritikk kan ytes respektfullt. Det kan være ekstern og intern kollegakritikk, definerte kritikerroller og å jevnlig utfordre autoritetene (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Videre snakker man om *punk* som inspirasjon til å mobilisere mot vedtatte sannheter og praksiser, som kan bidra til å realisere originale ideer med høy verdi. Å ønske forandring og å peke på mangler, være en outsider og sterk handlingsorientering er viktige kjennetegn ved punk. Idéarbeidets legitimitet er essensiell, og uten oppslutning dør ideer ut. Det antas her at å stå i opposisjon til normen kan bidra til kreativitet, ved at man tvinger andre til å ta standpunkt – så man kan utforske ideer som kan føre til nyskapning. Punk som kvalitet kan skape handlingsrom gjennom å bryte normer. Det handler ikke her om revolusjon eller anti-organisasjon – det vises mer til motstand mot etableringer som kan stoppe nye ideer fra å realiseres. For å vite hva som hindrer fremgang, fordrer det naturligvis god kunnskap om det man er i opposisjon mot (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Arbeidet bak idéarbeid

De ti kvalitetene er Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) kommet frem til etter ett 4-årig forskningsprosjekt, hvor de har jobbet med seks ulike organisasjoner. Disse er arkitektkontoret Snøhetta, Advokatfirmaet Thommesen, oljelettevirkomheten i Statoil, SpareBank 1-alliansen, Thomson Reuters Point Carbon som er leverandør av trading-analyse og Aftenpostens A-magasinet. Begrunnelsen deres for å velge å jobbe i disse organisasjonene er at de har vært industriledende over tid, og at grunnlaget for deres konkuransekraft er knyttet til arbeid med ideer. Eksempler på ideer disse organisasjonene arbeider med er hvor man skal lete etter gass og olje, nye betalingsløsninger, arkitektoniske konsepter, nye tjenester og markeder, og nye feature-artikler. Forskningsprosjektets hovedspørsmål var (Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012:32):

- Hva driver ekstraordinært idéarbeid i hverdagen?
- Hvordan gjør folk det?
- Hvordan snakker vi om det?

Tilnærmingen i «*Idea Work*» (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012) dreier seg hele tiden om praksis, og i forskningen har praktikerne vært involvert gjennom analysene og gjennom å teste foreløpige funn i reelle arbeidssituasjoner. Noe av begrunnelsen for høy involvering av praktikerne er at det gir det beste bildet av hvordan praksisen er, og at det ville vært umulig å oppnå samme innsikt uten å gjentatt reflektere sammen med dem. Carlsen, Clegg og Gjersvik skriver at de ikke har forsket på praktikere, men sammen med praktikere, og at de har lagt seg opp mot det Flyvbjerg (2001) «phronesis». En phronetisk tilnærming betyr å vektlegge rike beskrivelser og refleksive analyser av sosiale fakta, verdier og makt. Denne tilnærmingen prioriterer praktisk og anvendbar kunnskap over generell, nomotetisk kunnskap. Flyvbjerg håper samfunnsvitenskapen kan være en type forskning som både skjer i og for offentligheten og allemennheten:

«(...) sometimes to clarify, sometimes to intervene, sometimes to generate new perspectives, and always to serve as eyes and ears in our ongoing efforts at understanding the present and deliberating about the future. We may, in short, arrive at a social science that matters» (Flyvbjerg 2001:166).

Gjennom hele prosjektet er det brukt narrative forskningsmetoder. I Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) forklares det metoden er valgt for å ivareta konteksten til hendelser og praksisen som beskrives. Dette skjer både gjennom observasjon av prosesser og ved å få folk til å fortelle historier om arbeidet sitt. Det forklares at denne metoden eksemplifiserer og tydeliggjør fremfor å «føre bevis» for funnene. Å formidle funnene gjennom historier er også valgt fordi det kan være enklere for lesere å sammeligne forskningsresultatene med egne erfaringer. Narrative metoder egner seg for å ta vare på konteksten til fenomenet man undersøker, og det plasserer på flere måter også forskerne innenfor den sosiale konteksten man undersøker. Moses og Knudsen (2012) forklarer hvordan man med narrative metoder kan analysere noe «fra innsiden og ut», og slik kan få med seg flere detaljer og tykkere tilkninger av fenomenet man undersøker. Med de viser også til hvordan konstruktivister tiltrekkes av unike historier og de som forteller dem, og slik befinner seg innenfor en gitt sosial kontekst selv – ikke på utsiden som objektiv observatør.

Med konstruktivistisk bakgrunn, kan vi anta at casene er valgt ut fra et ønske å belyse det spesielle som fungerer med kreativt arbeid i disse organisasjonene, fremfor et ønske om å finne generelle faktorer som påvirker kreativitet i alle organisasjoner. Vi kan se på disse case-studiene som hypotesegenererende eller heuristiske casestudier ved at de i stor grad lener seg på induksjon, og ikke har som mål å generalisere. Kvalitetene kan sees som

byggeklosser, som senere en mer generell og valid modell kan bygges på. Organisasjonene er valgt som emblematiske caser, ut fra en forventning om at man vil finne emblematiske praksiser, eller kvaiteter, i disse casene (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012; Moses & Knudsen 2012)

Å utvikle et språk for kreativ praksis var viktig for prosjektet «*Idea Work*». Dette språket består hovedsakelig av funnene de kom fram til, nemlig ulike måter å praktisere kreativitet i arbeidet på og kvalitetene ved det de beskriver som ekstraordinært idéarbeid. For å utvikle kvalitetene som hypoteser sammenlignet de funn fra observasjon, intervjuer og aktiv eksperimentering i de aktuelle organisasjonene. De skriver at de analyserte dataene gjennom en *grounded theory*-tilnærming. *Grounded theory* går ut på at man bruker induksjon i å tolke data for å skape teorier, og er en form for empirisme som legger vekt på nettopp induksjon og hypotese generering (Moses & Knudsen 2012). De felles trekkene for godt idéarbeid i organisasjonene ble syntetisert, og slik kom de frem til de ti nevnte kvalitetene ved ekstraordinært idéarbeid. Carlsen, Clegg og Gjersvik har derimot ikke beskrevet en fullstendig prosess, eller formulert av en modell av en prosess. Derimot blir en rekke ulike prosesser beskrevet, blant annet av praktikerne gjennom utdrag fra intervju. De skriver at kanskje er bare tre eller fire av dem observerbare i ett enkelt prosjekt, men at alle kvalitetene bidrar på en eller annen måte til at disse organisasjonene lykkes (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Begrensningene i forskningen bak *Idea Work* dreier seg delvis om hvor reliable funnene er. Det er ikke lagt ned like mye tid i alle organisasjonene: det varierer fra fem års forskning og over hundre intervjuer i Statoil til noen uker engasjement og åtte intervjuer hos A-magasinet. Dette begrunnes med at det er ulikt hvilke praksiser som er tilgjengelige og forståelig for utenforstående, og at varigheten av arbeid og prosjekter er ulik i organisasjonene. Praksis er dessuten noe som forandres hele tiden, og oppleves og gjennomføres forskjellig av ulike mennesker (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012; Moses & Knudsen 2012) Det fremheves også at man derfor ikke påstår at de mønstrene som presenteres er stabile over tid, eller at man har full oversikt over idéarbeidspraksisen i organisasjonene. På bakgrunn av disse begrensningene, skriver Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012:36) at det ikke er meningen å fremstille de ti kvalitetene som universelle sannheter, noe som ville stridet mot det konstruktivistiske utgangspunktet deres. Så mens vi kan anta at resultatene, eller kvalitetene, har en indre validitet som gjelder for disse organisasjonene, på

det tidspunktet de deltok i forskningsprosjektet, vet vi mindre om den ytre validiteten. For å skape en høyere ytre validitet bør hypotesene, som som her er kvalitetene, testes videre.

Komponentteorien om kreativitet

Amabile (1983) formulerte en teori om kreativitet hun kalte “componential theory of creativity” – en komponentteori om kreativitet. Den er basert på en konseptuell definisjon av kreativitet:

«A product or response will be judged as creative to the extent that (a) it is both a novel and appropriate, useful, correct, or valuable response to the task at hand and (b) the task is heuristic rather than algorithmic.” (Amabile 1983:360)

Og en operasjonell definisjon:

«A product or response is creative to the extent that appropriate observers independently agree it is creative. Appropriate observers are those familiar with the domain in which the product was created or the response articulated. Thus, creativity can be regarded as the quality of products or responses judged to be creative by appropriate observers, and it can also be regarded as the process by which something so judged is produced.” (Amabile 1982:1001)

Med at oppgaven må være heuristisk menes det at det ikke kan finnes en synlig vei til løsningen av oppgaven, men at det må lages en ny «algoritme». Om en oppgave er av algoritmisk eller heuristisk vil avhenge av kunnskapen den som skal gjøre oppgaven innehar. Den operasjonelle definisjonen skal gjøre kreativitet enklere å måle, og dermed enklere å forske på. Videre ligger to andre viktige antagelser til grunn for denne teorien. Den første er at kreativitet eksisterer langs et kontinuum fra hverdagslig mindre signifikant kreativitet til historisk betydningsfulle kreative fremskritt. Den andre er at man kan finne ulike grader av kreativitet innenfor ett individs arbeid, og at kreativitet er noe man i alle fall til en viss grad kan lære (Amabile 1982; Amabile 1983; Amabile & Pillemer 2012a).

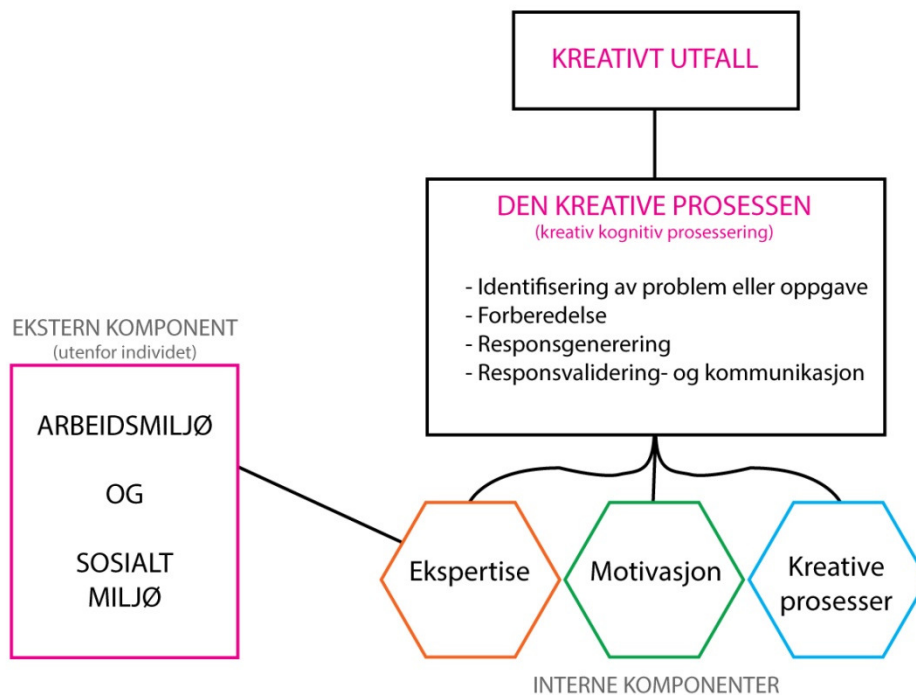
I komponentsteorien ser man på fire hovedkomponenter som påvirker kreativitet:

kompetanse på fagområde, kreative ferdigheter, oppgavemotivasjon og sosialt miljø. Miljø er likevel en komponent som blir plassert på «utsiden» av de andre komponente, og derfor blir komponentsteorien ofte referert til som trekomponentsmodellen for kreativitet.

Kreativiteten bør ifølge denne teorien være på sitt beste når en indre motivert person med høy kompetanse på det gitte område, og med gode kreative ferdigheter, har et arbeidsmiljø

som i høy grad støtter kreativitet. Komponentene sees alle som nødvendige bestanddeler for kreativitet, men hver av komponentenes enkelte bestanddeler må ikke nødvendigvis alltid være tilstede (Amabile 1983; Amabile 2012b).

Figur 2 En forenklet fremstilling av komponentteorien om kreativitet (Amabile & Mueller 2008:37). En tilpasset versjon av modellen.



Ekspertise

Ekspertise eller kompetanse relevant for fagområde er en hovedkomponentene i denne teorien. Ekspertise, som vi kan kalle faglige ferdigheter, er mer spesifikke en de kreative ferdighetene – de er relevante for kreativitet på sitt spesifikke fagområde. Ekspertise inkluderer i denne sammenhengen kunnskap, tekniske ferdigheter og spesielle evner og talenter på området. Dette utgjør «råmaterialet» individet kan bruke som verktøy gjennom en kreativ prosess til å skape en ny respons, og til å avgjøre om løsningen er passende (Amabile 1983; Amabile 1997).

En måte denne komponenten setter ekspertise i sammenheng med kreativitet på, er at den kobler ekspertise til et sett av kognitive veier mot løsningen av et gitt problem eller en oppgave. Noen av disse veiene mot målet vil være skjulte, andre kan være åpenbare – og hvor mange veier mot målet man finner avhenger av kunnskap og ferdigheter. Jo flere mulige veier man kan se, jo større muligheter har man for å finne en ny vei. Da bruker man sin ekspertise for å bygge en ny løsning på et problem eller en oppgave. Man antar også at høyere ekspertise bare kan gi høyere kreativitet om man bruker kunnskap på en passende måte. Det er fordi man går ut fra at jo mer man fokuserer på spesifikke konspeter og kontekster, jo vanskeligere blir det å oppdage generelle spørsmål og prinsipper som strekker seg på tvers av ulike perspektiver fagfelt. På samme måte som i idéarbeid, antar man at forberedelse er første skrittet i å finne anvendbar informasjon og kunnskap. Videre deles antakelsen om at bisosiasjon øker muligheten for nye oppdagelser (Amabile 1983)

Kreative prosesser

Prosesser eller ferdigheter relevante for kreativt arbeid er den andre hovedkomponenten¹. Kreative ferdigheter og prosesser antas her å være generelle – de påvirker responsen på alle oppgaver på alle områder. Kreative ferdigheter antas å inkludere selvstendighet, toleranse for risiko og usikkerhet, og evnen både til å sette sammen informasjon på en fleksibel måte. (Amabile 1983; Amabile 1997). Kreative ferdigheter inkluderer også kognitive tankemønstre, og bruk av heuristikk for å oppdage nye tanke- og arbeidsmønstre. Amabile viser til andre forskere og filosofer som har foreslått kreativ heuristikk, for eksempel gjennom: «*Make the familiar strange*»² og «*When all else fails, try something counterintuitive*»³. Noen aspekter ved kognitive tankemønstre fremheves som sentrale: (a) å bryte ut en gitt forståelse, (b) å bryte ut av tankemønstre, eller utforske nye, (c) å holde mulighetene for ulike løsninger åpne så lenge som mulig, (d) utsette bedømmelse og kritikk av ideer lenge nok, (e) bruk av «vide» kategorier for informasjon, (f) å kunne nøyaktig holde på store mengder informasjon og (g) å kunne bryte ut av rutiner, algoritmer eller skript for hvordan man løser problemer på gitte områder (Amabile 1983:364). De kreative tankemønstrene og prosessene sees i en viss grad som personlighetstrekk i

¹ Denne komponenten ble originalt kalt *creative-relevant skills*, men blir senere omdøpt til *creative-relevant processes*. Den har og blitt kalt *creative thinking*. Den involverer likevel stort sett like faktorer, og rollen komponenten spiller i teorien forblir den samme.

² Newell, A., Shaw, J. & Simon, H. (1962) The process of creative thinking. I: H. Gruber, G. Terrell & M. Wertheimer (red.). *Contemporary approaches to creative thinking*. New York: Atherton Press.

³ Gordon, W. (1961) *Synectics. The development of creative capacity*. New York: Harper & Row

komponentteorien. Men det argumenteres samtidig for at kreative ferdigheter kan forbedres gjennom læring og øvelse, for eksempel gjennom teknikker som skal øke kognitiv fleksibilitet (Amabile 1997).

Conti, Coon og Amabile publiserte i 1996 en artikkel om et prosjekt de har gjort for å underbygge komponentsteorien. De gjennomførte tre laboratoriestudier, som de samlet i ett prosjekt. I hver studie måtte deltakerne løse oppgaver hvor resultatene ble bedømt etter hvor kreative de var. Sammenligning av studiene viste at kreativitetsbedømmelsen for samme type oppgaver i samme kontekst viste høy og signifikant grad av korrelasjon. Bedømmelser gjort av samme type oppgaver løst i ulike kontekster, viste for det meste moderate signifikante korrelasjoner. Kreativitetsbedømmelser gjort på ulike typer oppgaver løst i ulike kontekster viste lave, noen bare marginalt signifikante, positive korrelasjoner. I sin presentasjon av resultatene fra sammenligning mellom de tre studiene, argumenterer Amabile, Conti og Coon (1996) for at mønsteret av korrelasjoner er tydelig nok til å hevde at det finnes kreative ferdigheter som går på tvers av ulike typer oppgaver.

Motivasjon for oppgaven

Motivasjon for oppgaven er den tredje hovedkomponenten i denne teorien, og viser til ulike motivasjonsvariabler som er bestemmende for en persons tilnærming til oppgaven.

Motivasjon er det som til sist avgjør hva en person faktisk velger å gjøre og hvilken innsats man yter, mens kreative ferdigheter og ekspertise er betegnende for hva man er i stand til å gjøre. Denne er komponenten fokuserer til dels på individets kontekst: hva som motiverer til kreativt arbeid. Lidenskap er et stikkord – indre motivasjon til å løse et problem eller ta på seg en oppgave fordi den er spennende, utfordrende eller tilfredsstillende. Innenfor dette perspektivet anser man at en person er indre motivert når oppgaven og engasjementet i den i seg selv er motivasjonen – og ikke et middel for å oppnå ytre former for belønning. Man antar at personer er mer kreative når de er motivert av interesse, glede, tilfredsstillelse eller av utfordringen i seg selv. Oppgavemotivasjon er noe som kan variere betydelig: fra å gjelde ulike oppgaver på et større felt, å være veldig spesifikk for noen oppgaver innenfor enkelte områder – og kan også variere over tid selv for samme oppgave. (Amabile 1983; Amabile 1997; Amabile 1998)

Amabile har ett prinsipp hun begrunner denne komponenten med, som hun kaller «*The Intrinsic Motivation Principle*»:

«Intrinsic motivation is conducive to creativity. Controlling extrinsic motivation is detrimental to creativity, but informational or enabling extrinsic motivation can be conducive, particularly if initial levels of intrinsic motivation are high.»(Amabile 1997a:46)

Motivasjonskomponenten tar utgangspunkt i at om man primært løser en oppgave som følge av indre motivasjon vil kreativiteten økes, mens om man primært er motivert av ytre faktorer vil kreativiteten minske. Det er viktig å huske at motivasjonen bak å ta på seg en oppgave kan være både gulroten og piskan – og om man bruker feil virkemidler risikerer man i følge Amabile å drepe kreativiteten. Egen oppfatning om motivasjon for oppgaven antas her å påvirkes av faktorer i omgivelsene, for eksempel hvordan begrensninger, belønninger og kontrollmekanismer som finnes i arbeidsmiljøet. Begrensninger på hvordan arbeidet skal gjøres, for eksempel belønninger som forsøker å kontrollere atferd kalles her kontrollerende ytre motivatorer. Men komponentteorien anerkjenner at under spesifikke forhold kan ytre motivasjonsfaktorer bidra til å øke den indre motivasjonen, og man oppnår en synergieffekt mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer (Amabile 1983; Amabile 1997).

Sosialt miljø og arbeidsmiljø

Hvordan sosialt miljø har tatt plass i komponentteorien har variert over tid. Men gjennom utviklingen av teorien tar sosialt miljø og arbeidsmiljø form en egen komponent, fremfor å være en faktor ved hver av de andre komponentene. Den sosiale komponenten handler om arbeidsmiljø og strukturer, med fokus på faktorer som fremmer eller hemmer kreativitet (Amabile 1983; Amabile 1997; Amabile 1998). Komponentteorien legger til grunn at det sosiale miljøet har stor påvirkning på motivasjon. Fordi indre motivasjon spiller en veldig sentral rolle i teorien, er derfor faktorer i det sosiale miljøet og arbeidsmiljøet også av stor betydning. Faktorer i arbeidsmiljøet som vurderes som positive for kreativitet er samarbeidsvillige arbeidsgrupper, autonomi i arbeidsutførelse, ledere som støtter utvikling av nye ideer, mekanismer for utvikling av ideer og vaner for å dele ideer i organisasjonen. Andre faktorer som maktavstand, fokus på status quo, kultur for hard kritikk av nye ideer, konservative holdninger og tidspress trekkes frem som hemmende på kreativitet (Amabile 1997; Amabile 2012b).

Amabile tar utgangspunkt i en kreativ prosess på fem trinn, og forklarer hvilke komponenter hun mener virker på de ulike trinnene. Det første trinnet er identifisering av problem eller oppgave, som følge av indre eller ytre stimuli. Her er motivasjon antatt å være den viktigste komponenten, som avgjør om og hvordan en velger å engasjere seg. Det andre trinnet er forberedelse, hvor eksperise er den avgjørende komponenten. På dette trinnet samles det inn og lagres informasjon som kan brukes til å løse oppgaven. Det tredje trinnet er responsgenerering, hvor det antas at motivasjon for oppgaven og kreative ferdigheter avgjør hvor mange og hvor gode potensielle løsninger en kan produsere. Det fjerde trinnet er responsvalidering, hvor det antas at ekspertise er avgjørende for å evaluere nytten og originaliteten til de ulike responsene eller løsningsforslagene. Det siste steget er utfallet – produktet, prosessen eller løsningen blir kommunisert og evaluert. Om resultatet er en suksess eller helt feilsått anser man at prosessen vil avsluttes, men hvis resultatet er delvis vellykket er det sannsynlig at man prøver igjen fra begynnelsen av (Amabile 1983; Amabile & Pillemer 2012a). Denne prosessen er ikke noe som tar stor plass i presentasjonen av modellen, da det hovedsakelig er komponentens innvirkning på kreativitet som for det meste av oppmerksomheten, ikke den kreative prosessen som sådan.

I en tydeliggjøring av den sosiale komponenten lager (Amabile 1997a:52) en beskrivelse hun kaller «*The Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation*». Denne teorien bygger på at faktorer i arbeidsmiljøet vil påvirke individuell kreativitet, og at kreativitet i grupper og individer er den største kilden til innovasjon i organisasjoner. Modellen tilsier at organisasjoners evne til innovasjon bygger på tre komponenter: motivasjon for innovasjon, ressurser og ledelse. Motivasjon viser til i hvilken grad organisasjonen har en orientering mot innovasjon, og om den støtter opp om kreativitet og innovasjonsprosesser. En slik orientering må komme primært fra øverste ledelse. Ressurser inkluderer alt organisasjonen gjør tilgjengelig for å støtte innovasjonsprosesser, som tid, mennesker, finansiering og opplæring. Ledelseskomponenten viser til hva som er viktig å bidra med på ledernivå for å lykkes. Det er blant annet å sette sammen effektive og riktige arbeidsgrupper, god kommunikasjon med ansatte, sette gode mål og gi nok autonomi til ansatte (Amabile 1997).

Fremveksten av komponentmodellen

Teresa Amabiles forskning begynte med et hovedfokus på kreativitet på et individuelt nivå, men senere forsket hun videre på kreativitet i team og innovasjon på organisasjonsnivå. Komponentsteorien har blitt revidert flere ganger av Amabile, over mange år. Modellen har og vært flittig brukt i andres forskning, og har derfor fått et bredt empirisk grunnlag å bygge på. Jeg har derfor valgt å presentere eksempler på forskning som ligger bak arbeidet med komponentteorien, og noe av Amabiles bidrag og innspill til hvordan man forsker på kreativitet.

I «The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization» (Amabile 1983) presenterte hun argumenter for hvorfor hun mener en ny modell for kreativitet er nødvendig. Hun argumenterer for hvordan det de siste tiårene før 1980 nesten kun har vært forsket på koblingen mellom personlighetstrekk og kreativitet. Hun ønsket nå mer forskning på den sosiale psykologien bak kreativitet. Kreativitetens sosiale psykologi mener hun bør rettes mot hvordan sosiale faktorer og miljøfaktorer kobles med personlighet og kognitive evner, og effekten disse faktorene har på observerbar kreativitet. I den samme artikkelen argumenterer hun også for at forskningen har et definisjonsproblem. Hun anser de fleste definisjoner av kreativitet på dette tidspunktet som konseptuelle, og vanskelig å knytte til vurderingskriterier. Amabile argumenterer videre med at dette stammer fra et generelt kriterieproblem i forskningen: hva er en kreativ prosess, ett kreativt produkt eller en kreativ person? Amabile foreslår at løsningen kan være å formulere to definisjoner av kreativitet: en operasjonell definisjon som kan brukes i empirisk forskning og en underliggende konseptuell definisjon som kan brukes til å bygge det teoretiske rammeverket rundt kreative prosesser (Amabile 1983). De to definisjonene hun lagde ble presentert på side 25.

Komponentteorien har et ønske om ytre validitet, om å forklare kreativitet som fenomen på tvers av kontekster. Det må ikke forveksles med at kontekst ikke er viktig, det viser heller til at man undersøker hvordan ulike kontekster påvirker kreativitet (Amabile 1996b). Målet er å finne hvilke faktorer som påvirker kreativitet av ulike nivåer, på ulike nivåer. Amabile har utviklet et verktøy hun har kalt Consensual Assessment Technique (CAT). Hun mente de eksisterende verktøy for testing av kreativitet i for stor grad hvilte på personlighetstrekk og individuelle egenskaper. På grunn av de ovennevnte definisjonsproblemene mente hun flere av de eksisterende testene kun målte kreativitet etter testerens forståelse av hva som er

kreativt (Amabile 1982). Man kan tenke seg at noe av motivasjonen er å utfordre de eksisterende teoriene, ved å vise at de ikke strekker til i sine forklaringer av kreativitet. Den ene grunnantakelsen bak CAT er at det er mulig å oppnå en reliabel bedømmelse av kreativitet, men betingelsen er at man har passende dommere. Man bruker dommere man anser som velkjente med feltet man leter etter kreativitet i, til å vurdere hva som er kreative resultater. Det skjer etter deres subjektive kriterier, uten påvirkning av forskere. Reliabiliteten til målinger med CAT er ansett som høy, hvis man har like nok bedømmelser på tvers av dommerne – altså høy interrater-reliabilitet (Amabile 1996b). Den andre grunnantakelsen er at det finnes ulike grader av kreativitet, slik at observatører med en tilstrekkelig grad av enighet kan bedømme produkter som mer eller mindre kreative i forhold til hverandre. Løsningen på problemene med objektive kriterier for kreativitet, løses altså her med å bruke subjektive kriterier (Amabile, Hennessey & Mueller 2011).

Bruken av kreativitetsdommere, som dømmer etter subjektiv oppfatning, vitner om en konstruktivistisk tilnærming til undersøkelsen av kreativitet – da oppfatningene om hva kreativitet er, er avgjørende. Med CAT-metoden forsøker man ikke å måle en objektivt bestemt kreativitet som kan observeres etter gitte kriterier. Kreativitet måles etter personers konstruerte oppfatning av hva som er kreativt (Amabile 1996b; Moses & Knudsen 2012). Men CAT har som alle andre metoder sine begrensninger. Historien viser at både forskere og kunstnere har produsert revolusjonerende arbeider som ikke har blitt gjenkjent av andre som kreative før lenge etter deres levetid. Derfor kan man heller ikke regne med at det ville blitt gjenkjent eller riktig vurdert i CAT, eller andre metoder som bruker subjektive vurderingskriterier. Metoden er også utsatt for skjevheter og kilder til målefeil, som kommer av personlige og/eller sosiale forhold som farger bedømmelsen de som bedømmer kreativiteten kommer med (Amabile & Mueller 2008; Moses & Knudsen 2012)

Amabile forsker og på hvordan arbeidsmiljøet påvirker kreativitet. Hun beskriver en slik studie av en stor teknologibedrift i «Motivating Creativity in Organizations» (Amabile 1997). Resultatene indikerte at arbeidsmiljø hadde en signifikant sammenheng med hvor kreative produkter arbeid resulterte i. Spørreskjema og intervjuer var metodene i denne studien, og hun begrunner hvorfor med følgende:

«Although the experimental research is important in establishing causal connections between the social environment, motivation and creativity, the most directly relevant information comes from interview and survey studies within corporations. It is

through these studies that we began to understand the social environment in organizations and how it might impact creativity.” (Amabile 1997a:46)

I artikkelen «*Perspectives on the Social Psychology of Creativity*» fra 2012 oppsummerer Amabile og Julianna Pillemer resultater fra forskningen som angår komponentmodellen, og gjennomgår endringene komponentmodellen har gjennomgått siden den ble til – både gjennom egen og andres forskning. . I tillegg til eksemplene ovenfor, har det skjedd blant annet gjennom boken «*Creativity in context*» (Amabile 1996b) hvor man modifiserte prinsippet for indre motivasjon, og når Amabile og Mueller (2008) la affekt til som en del av teorien (Amabile 2012b). De skriver at de mest interessante endringene har kommet til etter oppdagelsen av kreative prosesser på team- og organisasjonsnivå. Og det er nettopp gjennom denne typen *reviews* Amabile har presentert de fleste oppdateringer av modellen, basert på egen og andres forskning som utvider forståelsen av kreativitet. Amabile og Pillemer (2012a) avslutter med å beskrive hvilken retning de mener kreativitetsforskningen bør ta: mot en mer omfattende og tverrfaglig forståelse av individets kreative adferd i sosial kontekst.

De mest kontroversielle eller omdiskuterte elementene i komponentteorien har kanskje vært komponenten som omfatter generelle kreative ferdigheter og prinsippet om indre motivasjon – og særlig indre motivasjon har fått mye oppmerksomhet også i annen forskning (Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Prinsippet om indre motivasjon som komponent i kreativitet ble originalt formulert som en hypotese, men ble etter hvert bekreftet tilstrekkelig til at man valgte å døpe det om til prinsipp. Det finnes nok forskning rundt komponentteorien til å skrive flere *reviews*, og det ser ut til at den ikke har møtt kritikk den ikke kan overkomme (for eksempel Zhou & Shalley 2010; eller Zhou og Hoever 2014). Den bærer og preg av å være en evolusjonær teori, i den forstand at den har utviklet seg helt frem til i dag – i takt med særlig forskning på kreativitet innenfor psykologien (Amabile, Conti & Coon 1996; Amabile 1996b; Amabile & Mueller 2008; Amabile & Pillemer 2012a) Det er ikke dermed sagt at den beskriver alle aspekter ved kreativitet, og omfatter alle relevante perspektiver, og kan kanskje særlig utvides med forklaringer av kreativitet på gruppenivå.

Teorien om kreative kollektiv

Hargadon og Bechky (2006) prøver med denne teorien å forklare hvordan kreativ problemløsning noen ganger flytter seg fra individuelt nivå til å skje i kollektive

interaksjoner. Teoriene er et resultat av en feltstudie i servicebedrifter - blant annet McKinsey, Accenture, Boeing og Hewlett-Packard. De studerte når en samling av kreative individer blir til kreative kollektiv. Fokuset er ikke så mye å se på ledelse av kreative personer, her legges hovedvekten på å utvikle interaksjonstilnærminger og forstå den sosiale konteksten til kreativitet. De flytter fokus fra mer eller mindre stabile kontekstuelle variabler, til å sammenstille fluktuerende variabler og hvordan disse kan brukes til å forutsi øyeblikk hvor kollektiv kreativitet kan oppstå (Hargadon & Bechky 2006).

Hargadon og Bechky ser på kreative kollektiv som som et relativt flyktig fenomen, og noe som oppstår mer sjeldent i forhold til de to andre teoriene vi sammenligner med her. Perspektivet som ligger bak teorien om kreative kollektiv, er at kreative løsninger kommer fra en ny kombinasjon av gamle ideer. Man ser i dette perspektivet på hvordan individer bidrar med «gamle» ideer i en sosial interaksjon, og hvordan den *kreative verdien* til disse ideene øker gjennom kombinasjon med andres ideer. Fenomenet kreative kollektiv defineres av Hargadon og Bechky som: «(...) *a moment when individuals come together to find, redefine, and solve problems that no one, working alone, could have done as easily, if at all*» (Hargadon & Bechky 2006:47).

Å søke hjelp

Komponenten *å søke hjelp* viser til hvordan personer identifiserer og inviterer andre organisasjonsmedlemmer til å delta i problemløsning. Hva slags adferd og rutiner/vaner aktiveres? Man har her prøvd å forstå hvilken rolle det å søke hjelp har i å muliggjøre øyeblikk av kollektiv kreativitet. I studien til Hargadon og Bechky (2006) fant de at deltakelse i problemløsning som krevde kreativt arbeid var fleksibel og flytende, og avhengte av hvem som ble invitert med inn i prosessen.

Hvem som ble bedt om hjelp kunne slik ha stor betydning for hvilken kunnskap og erfaring man hadde tilgjengelig. De fant også at de uformelle kanalene for å søke hjelp ofte ble beskrevet som viktigere og nyttigere enn de formelle. Å aktivt søke hjelp fant de og kunne starte en kjedereaksjon, hvor personer som ikke nødvendigvis befant seg på samme sted i organisasjonen kom i kontakt. Dette kunne bidra til å flytte muligheter for kreativitet på individuelt nivå opp til ett kollektivt nivå. Det anerkjennes at det å søke hjelp kan bære med

seg stigma, fordi det kan implisere manglende kunnskap eller feiling – men dette gjorde seg lite gjeldene i de organisasjonene som deltok i studien (Hargadon & Bechky 2006).

Å gi hjelp

Å søke etter hjelp garanterer på ingen måte at man får hjelp. Sosial interaksjon som leder til kollektiv kreativitet, krever at de som blir invitert med inn, ved at de blir spurt om hjelp, faktisk er villige til å hjelpe. Her sees det også som viktig at de som blir spurt om hjelp gir hjelp når det trengs - altså at de responderer rimelig kjapt. De antar at fordi de uformelle kanalene ble ansett som viktigst av informantene, kan det hemme villigheten til å bidra om det kreves at en formelt redegjør for hvordan man hjelper. Det var noen personer som ble ansett som tankeledere eller eksperter i de undersøkte organisasjonene, oftest partnere eller ledere med lang erfaring i veletablerte praksisområder. Men fordi disse ofte var svært opptatt, fant de at ansatte oftere søkte hjelp av andre med mindre erfaring – men som mer sannsynlig hadde mer tid til å delta i en kollektiv arbeidsinnsats (Hargadon & Bechky 2006).

Det antas at om å gi hjelp krever formelle tillatelser fra ledelsen, for eksempel budsjettgodkjenninger, vil villigheten til å gi hjelp reduseres på grunn av arbeidsmengden det medfører. I dene ene organisasjonene hadde man et system for å redegjøre for tiden man brukte på prosjekter, ved at man hadde «stemplingskort» for tiden man brukte på ulike prosjekter. Men i feltstudiene fant man at øyeblikkene av kollektiv kreativitet vanligvis oppsto i samtaler på gangen og andre ad hoc-situasjoner, som sannsynligvis ville blitt hemmet om personene hadde vært nødt til å formelt redegjøre for hjelpen de har tilbudt. (Hargadon & Bechky 2006).

Reflektert omdefinering

De øyeblikkene hvor deltakere i sosiale interaksjoner skaper en ny mening om noe de allerede vet, kalles i denne modellen «*reflective reframing*» eller reflektert omdefinering. Det hevdes at i de øyeblikkene kollektiv kreativitet oppstår, involveres ikke bare det å svare på det originale spørsmålet – men også at man spør seg om det er et bedre spørsmål som bør stilles. Med det menes det at kreativitet løftes til et kollektivt nivå når hvert individs bidrag ikke bare kommer i tillegg til andres bidrag, men også gir ny mening til andres bidrag. Dette

skjer når deltakerne i prosessen nøye og gjennomtenkt kan vurdere andres bidrag, og på bakgrunn av disse kan modifisere egne oppfatninger av problemet og løsningen. En god kollektiv og kreativ løsning sees her å være når resultatet ikke lenger kan tilknyttes en enkelt person, ettersom alles bidrag ble formet i interaksjon med andre (Hargadon & Bechky 2006).

Forbi bare det å bygge på hverandres bidrag, ser man her at en persons oppfatning av problemet kan endre andres oppfatning av problemet – slik at nye måter å ramme inn problemet på kommer til syne. Nye måter å studere problemet på tenkes her å kunne øke sjansen for at man oppdager elementer som ikke var en del av den originale utfordringen. I denne type interaksjoner, kan deltakerne kanskje enklere være fleksible nok til å se nye koblinger mellom tidligere erfaring og den oppgaven de nå står ovenfor (Hargadon & Bechky 2006).

Forsterking

Forsterkende aktiviteter er her de aktivitetene som støtter opp under å søke hjelp, gi hjelp og reflektert omdefinering. Hargadon og Bechky (2006) identifiserer hovedsakelig to typer forsterkende aktiviteter: 1) individer som oppsøker kollektive kreative øyeblikk får forsterket denne adferden, hvis de har positive erfaringer med de tre andre hovedelementene i modellen; 2) forsterking av de tre andre elementene kommer også fra delte verdier og overbevisninger innad i organisasjonen. Organisasjonene som deltok i studien og lyktes med kollektive kreativetsprosesser, så på kollektiv problemløsning som ønskelig. Som resultat av dette lærte de opp, belønnet og fremhevet individer basert på at de deltok i denne typen kollektive kreativetsprosesser. Informantene i disse organisasjonene var klare over statusen, rosen og belønningen som ble gitt til de som bidro til de kollektive kreative øyeblikkene. Forsterkende aktiviteter linket til strukturelle ytre faktorer som belønning har en viktig rolle i denne teorien, da de blant annet bidrar til å skape et delt syn på viktigheten av å søke og gi hjelp (Hargadon & Bechky 2006).

Hvordan fant man kreative kollektiv?

Motivasjonen bak modellen for kreative kollektiv kommer og av en oppfatning om hull i forskningen. Hargadon og Bechky (2006) hevder deres tilnærming skiller seg ut fra eksisterende kreativitetsforskning på to måter, og får støtte i dette fra blant annet He, Cho, Qi, Xu og Lu (2013) og Parjanen (2012). Den ene måten de skiller seg ut, er at deres perspektiv fokuserer på hvordan strømmer av tilfeldigheter i adferd utløser øyeblikk hvor kreativ innsikt oppstår, fremfor å fokusere på variabler i grupper og organisasjoner som skaper konteksten for kreativitet. Den andre måten er at dette perspektivet fokuserer på hvordan øyeblikk av kreativ innsikt oppstår i interaksjon mellom personer, fremfor å plassere disse øyeblikkene innenfor individuell tankevirksomhet. De fremhever hvordan forskningen hittil har kommet langt i forståelsen av effekten gruppe- og organisasjonskontekst har på individuell kreativitet – men at man vet mindre om påvirkningen til handling og samhandling på et kollektivt nivå. De mener og kreativitet-innovasjonslitteraturen har hatt manglende på hvor de kreative ideene kommer fra, mens de har fokusert på kreative prosesser, konteksten for disse og produktene de resulterer i (Hargadon & Bechky 2006).

I forskningsprosjektet bak teorien om kreative kollektiv, begynte Hargadon & Bechky (2006:487) med spørsmålet: *Hvordan omdefinerer og resirkulerer individer eksisterende kunnskap og erfaringer, på måter som skaper råmateriale for løsninger på nye problemer?* Feltstudiene baserte seg på etnografiske forskningsmetoder, for å inkludere perspektivene til medlemmene i organisasjonene som ble undersøkt. Man brukte fem kilder til informasjon: intervjuer, evalueringer og gjennomgang av ferdige prosjekter, følge med på pågående prosjekter, observasjon, dokumenter og teknologiske gjenstander. Argumentet for å velge flere kilder til data, er at det gir et bredere grunnlag å vurdere det samme fenomenet på. Ved å samle inn data fra flere kilder håper e å unngå potensielle problemer med å bygge opp validitet rundt resultatene. Med triangulering ønsker de å redusere svakhetene til de ulike kildene og metodene, og de kan underbygge funn med sammenfallende data fra flere uavhengige kilder (Hargadon & Bechky 2006).

Det ble gjennomført case-studier i seks organisasjoner: Accenture, McKinsey & Co., IDEO Product Development, Design Continuum, og interne konsulentgrupper i Hewlett-Packard og Boeing. Disse ble valgt fordi de ikke leverer standard tjenester, men forsøker å løse

problemer på tvers av industrier og bruksområder. Klientene deres vil vanligvis forvente unike spesialtilpassede løsninger, basert på den samlede kunnskapen som eksisterer i organisasjonene. Organisasjonene varierer med hensyn både til hvilke prosjekter de gjennomfører, produkter de leverer og hvilke klienter de arbeider for. Hargadon og Bechky (2006) argumenterer med at i disse organisasjonene er kreativitet den forventede rutinen, og ikke et avvik fra rutinen. De anså derfor at disse organisasjonene gir økt mulighet for innsikt i kreative prosesser. Hensikten med case-studiene var ikke å måle hvor kreative organisasjonene var, men hvordan kreative problemløsningsprosesser oppstår i ulike typer arbeid og relasjoner. Hargadon og Bechky (2006) har også valgt ut organisasjoner som caser på grunnlag av noen fellestrekk, men ikke helt etter samme logikk som ble brukt i forskningen bak idéarbeid. Casene ble her valgt ut fordi alle organisasjonene representerte et teoretisk, i motsetning til tilfeldig, utvalg ved at alle organisasjonene leverer kreative produkter til sine klienter – og at de blir målt og belønnet i stor grad kun basert på kvaliteten av de kreative produktene. I idéarbeid, var begrunnelsen her at organisasjonene ble sett på som industriledere, og at deres konkurransekraft var avhengig av å skape ideer. Videre valgte Hargadon og Bechky (2006:487) ut casene fordi de varierte med hensyn til hvilken type arbeid de utfører og hvem klientene er. Mens dette ikke er et utvalg som tar sikte på representativitet, kan man se at denne logikken bak utvalg kan bygge på at man ønsker å finne liknende prosesser på tvers av kontekster – med det mål å bygge reliabilitet rundt resultatene. (Moses & Knudsen 2012)

Hargadon og Bechky (2006) etnografiske metoder. Etnometodologi vektlegger Det ble først utviklet foreløpige kategorier av handlinger relatert til kollektiv kreativitet, basert på funn fra intervjuene og forskningsnotatene. For å utvikle inferenser fra dataene, brukte de en gjentakende prosess hvor man sirklet mellom innsamlet data, fremvoksende teorier og relevant litteratur. For å underbygge teoriene som vokste frem gikk de gjennom all innsamlet data, for å systematisk samle funn som kunne relateres til tilfeller hvor delt arbeidspraksis kunne spille en rolle i individuelle kreative prosesser. De så også etter hvordan disse prosessene eventuelt skilte seg ut fra eksisterende oppfatninger om kreativitet. Hvis det støtte i dataene for spesielle karakteristikk av kollektiv interaksjon i kreativitetsprosessene, fortsatte de å utforske det som teori. Til sist samlet de konseptuelle argumenter, sitater fra intervjuene og inferensene som angikk hver beholdte teori, og knyttet det til aktuell og relevant litteratur (Hargadon & Bechky 2006). Vi ser at dette, som i

metodene brukt i idéarbeid, kan kobles til en *grounded theory*-tilnærming til å bygge teori ved induksjon.

Målet med denne studien var altså å utvikle en innledende modell for kollektiv kreativitet, og handlingene som fører til kreative øyeblikk i organisasjoner. Hargadon og Bechky mener de kvalitative metodene og den induktive måten å bygge teori på har vært riktige for å beskrive og identifisere fenomenet. De foreslår at funnene deres i fremtiden bør testes og studeres videre med mer kvantitative metoder i felt- eller labriatorestudier (Hargadon & Bechky 2006:497). Det kan kanskje bidra til å finne kausale sammenhenger og forsterke den ytre reliabiliteten, hvis man finner tilsvarende prosesser i andre organisasjoner, og prosessene virker på samme måte (Moses & Knudsen 2012).

Dette kapittelet har vært en introduksjon i idéarbeid, komponentteorien og teorien om kreative kollektiv. Vi har sett at forskerne bak teoriene har alle vært motivert av manglende forklaringer på kreativitet i organisasjoner. I idéarbeid ville man utvikle et språk for å snakke om praksiser ved arbeid som resulterte i gode kreative løsninger. Amabile savnet forklaringer utover personlige egenskaper. Hargadon og Bechky savnet beskrivelser av effekten sosial interaksjon har på kreativitet. Mens komponentteorien er eldst og bygger på et stort empirisk og teoretisk grunnlag, bygger idéarbeid og teorien om kreative kollektiv på mer avgrensede forskningsprosjekter. De to sistnevnte er dermed i mindre grad testet for reliable resultater og ytre validitet.

4 Et puslespill med kreativitet

Videre i dette kapittelet vil jeg med utgangspunkt i de ti kvalitetene ved idéarbeid, se hvordan kvalitetene skiller seg ut fra eller passer inn i komponentteorien og teorien om kreative kollektiv. Jeg vil også inkludere forskning som bygger på disse teoriene, eller omhandler samme tema. I stedet for å følge kategoriene Carlsen, Clegg og Gjervik har delt kvalitetene inn i i «*Idea Work*» (2012), har jeg kommet frem til tre hovedtema jeg mener er sentrale for å forstå hvordan teoriene sammenfaller eller skiller seg fra hverandre. Disse er kunnskap, omgivelser, fysisk arbeid og motstand. Hovedvekten legges på kunnskap og omgivelser, spesielt arbeidsmiljø, ved at dette i alle teoriene vurderes som det mest grunnleggende for potensiell kreativitet. Vi har hittil sett at kreativitet er et komplekst fenomen, og det er derfor vanskelig å unngå at faktorer overlapper. Det er heller ikke ønskelig å unngå, da det vil undergrave sammenhengen mellom elementene i teoriene. Med komponentteorien og teorien om kreative kollektiv som verktøy skal jeg undersøke bestandelene i idéarbeid – legge et puslespill hvor teoriene til slutt skal vise oss: hvilket nytt bilde av kreativitet i organisasjoner er det rammeverket rundt idéarbeid bidrar med?

Kreativitet er et produkt av kunnskap

Først skal vi utforske rollen kunnskap spiller i de tre teoriene. Kunnskap utmerker seg som et premiss for kreativitet i både idéarbeid, komponentteorien og teorien om kreative kollektiv. I idéarbeid spiller kunnskap hovedrollen både i *prepping* og når man skal *zoome ut*. *Prepping*, revitalisering og restrukturering av eksisterende kunnskap og erfaringer, sees som nødvendig for å kunne bruke den til å skape nye, kreative løsninger (Carlsen, Clegg & Gjervik 2012). *Prepping* har også forbindelse med det som identifiseres som det andre trinnet av en kreativ prosess i komponentteorien, forberedelse. Som vi har sett, legger den til grunn at ekspertise på området er den avgjørende komponenten her, hvor målet er å samle inn og reaktivere kunnskap om problemet eller oppgaven man skal løse. I komponentteorien legger man til grunn at hvor mye tid man bruker på dette stadiet avhenger av hvor mye kunnskap man har tilgjengelig fra før (Amabile 1983). For at en kreativ løsning skal være en god løsning, bør den bygges på et solid fundament. Men i idéarbeid handler ikke dette om å systematisere all tilgjengelig kunnskap og informasjon, eller kompetansekartlegging av ansatte. De mener og det er en feilslutning å forsøke å omdanne taus kunnskap til eksplisitt kunnskap for eksempel gjennom databaser, som mange organisasjoner har prøvd med å følge trener fra Knowledge Management. Man trenger ikke kartlegge hele organisasjonens brutto av kunnskap, fordi vi bare er ute etter kunnskap og informasjon som er relevant for det man jobber med. Det meste av kunnskapen antas å ikke være relevant, og trenger derfor

ikke å kartlegges som eksplisitt. Samtidig argumenterer de for at kunnskap kun har et formål når man er bevisst på den, og den danner et grunnlag for handling. «*Prepping dreier seg om å gjøre den riktige kunnskapen klar til at den kan kombineres på riktig tidspunkt: i det skapende øyeblikk*» (Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012:50). Konseptet prepping bygger på forberedelsesfasen i teorien til Graham Wallas (1926), som identifiserer fire faser av kreative prosesser: forberedelse, inkubasjon, opplysning og verifisering. Wallas ser forberedelsesfasen som en prosess hvor man kombinerer både bred kunnskap, tilegnet over lang tid, og en aktiv beslutning om å arbeide med ett tema.

Hargadon og Bechky (2006) utforsket det samme som Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) beskriver som «den klassiske Knowledge Management-feilen». I alle organisasjonene de gjennomførte case-studiene i var det opprettet databaser eller lignende midler for å lagre kunnskap og erfaring fra tidligere prosjekter og annet arbeid. Tanken bak slike systemer er at ansatte skal kunne få tilgang til erfaringer fra organisasjonens tidligere arbeid, og (individuelt) kunne løse problemer man står ovenfor. Hargadon og Bechky (2006:496) fant imidlertid at informantene vurderte disse systemene som ineffektive, og søkte heller informasjon gjennom sine nettverk. Slike databaser koder kunnskap, slik at man kan hente frem relevant informasjon ved hjelp av stikkord. Mens det kan være et godt hjelpemiddel ved kjente problemer, argumenterer for at databasene er lite nyttige i kreativt arbeid – da de verken kan reflektere eller komme frem til mindre åpenbare sammenhenger mellom ulike erfaringer og ideer. Ett av Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) funn, er at organisasjoner bør nyttegjøre seg av en «onkel Sam». Med det mener de en person, eller flere, med lang erfaring som har vært med å løse mange problemer og utfordringer. Tanken er at en «onkel Sam» fungerer som referanse til tidligere erfaringer som kan være relevant for dagens situasjon: «*Deres hukommelse fungerer som et organisatorisk filter som samler opp det som er relevant akkurat nå, og relaterer det til fenomener, mennesker og ting som har vært relevante tidligere*» (Carlsen, Clegg & Gjervik 2012:50).

Hargadon og Sutton (1997) gjorde en studie som endte i beskrivelser av en type kunnskapsmegling, som prepping relaterer til og som teorien av kreative kollektiv også bygger på. Kunnskapsmegling referer her til hvordan man søker etter informasjon og kunnskap, tar vare på kunnskapen i organisasjonen og hvordan man finner tilbake til denne informasjonen. Tilegnelse av informasjon kan skje både tradisjonelt gjennom for eksempel å lese, men også ved sosiale nettverk og samarbeid med andre. Lagring av informasjon kan

skje ved at man utvikler normer for utveksling av informasjon, og at man bygger nettverk slik at personer vet hvor eller hos hvem de skal henvende seg for hjelp. Gjenvinning av kunnskap kan også her skje gjennom aktiviteter som innebærer å finne gode analogier og assosiasjoner (Hargadon & Sutton 1997).

Vi har sett at å *søke hjelp*, som element i teorien om kreative kollektiv, viser til hvordan hvordan personer identifiserer og inviterer andre organisasjonsmedlemmer til å delta i problemløsning og skapelsen av kreative løsninger. Dette setter personer som skal løse en oppgave i kontakt med personer som har potensielt, og ikke nødvendigvis åpenbar, relevant kunnskap og erfaring. Forskningen til Hargadon og Bechky (2006) viser at hvem som blir spurt om hjelp ofte avgjøres av personlige nettverk, eller gjennom mer tilfeldige hendelser som møter på gangen, innkallelse til ad hoc-møter og hvem som tar seg tid til å svare på spørsmål. Selv om flere av organisasjonene som deltok i studiene hadde ulike formelle kanaler som skulle legge til rette for samhandling rundt problemer eller ideer, ble de uformelle kanalene betegnet som viktigst av informantene. Å søke hjelp har åpenbare sammenhenger med prepping, i arbeid med å samle kunnskap, erfaring, «onkel Sam», analogier og et informasjonsgrunnlag man kan bygge videre på. Men det har også sammenheng med komponenten undring, hvor det oppfordres til å dele kilden til nysgjerrighet og spørre andre hva de mener, og veivisning hvor inviterende og utforskende kommunikasjon er et virkemiddel for å oppdage nye perspektiver. Hva som skjer når noen spør om hjelp henger naturlig tett sammen med å gi hjelp, hvor en av de avgjørende faktorene er at den som blir spurt om hjelp faktisk har tid til å hjelpe. Så i studiene bak teorien om kreative kollektiv fant man at personer som ble ansett som «tankeledere» eller svært erfarne og faglig sterke på sine områder, ofte ikke ble spurt om hjelp eller ikke kunne hjelpe fordi de var svært opptatte. Til sammenligning med idéarbeid kan man se at selv om kunnskapen og erfaringen til «onkel Sam» potensielt er svært verdifull, er man ifølge Hargadon og Bechky (2006) avhengig av at «onkel Sam» ikke er for opptatt med andre ting til at han kan hjelpe de som har bruk for hans kunnskap.

Andre studier har også funnet at å søke hjelp positivt påvirker kreativitet, blant annet ved at å få hjelp øker den indre motivasjonen til å fortsette arbeidet (Mueller & Kamdar 2011). Men det er også funnet at å dele av sin kunnskap kan ha negative konsekvenser for kreativitet, noe verken teorien om kreative kollektiv eller idéarbeid beskriver. I følge Mueller og Kamdar (2011) og He et al. (2013) medfører det å gi hjelp negative konsekvenser for egen

kreativitet. Dette gjelder spesielt hvis man prøver å dele taus kunnskap eller «dyp kompetanse» med de som søker hjelp. Det antas at denne demperen kommer av at det er en krevende oppgave som krever intensiv sosial samhandling og innsats. Dette synspunktet har også Schepers og Berg (2007): *“Tacit knowledge is often unconscious and effective transfer requires extensive personal contact and trust”* (s. 413). Mueller og Kamdar (2011) fant at hjelpsøkere ofte prøvde å tilbakebetale hjelpen de har mottatt med selv å hjelpe andre, og at kreativiteten var lavere når nivået av å gi hjelp var høyt enn når nivået var lavt. He et al. (2013) fant liknende kostnader ved å gi hjelp og kunnskaskdeling, men hovedsakelig når man forsøkte å dele taus kunnskap. Deres funn tyder på at å dele eksplisitt kunnskap krever mye mindre anstrengelse, og at deling av denne typen kunnskap virker positivt på kreativitet. Mens disse to studiene ikke advarer mot å hjelpe kolleger, kan det være verdt å ta i betraktning den betydelige innsatsen som ligger i å gi hjelp til andre, og at det må legges til rette for god tid og høy innsats hvis slike prosesser skal være vellykkede.

Definisjon av problemer og konstruksjon av løsninger

Hargadon og Bechky (2006) har som utgangspunkt at kreative løsninger skapes av å kombinere eksisterende eller «gamle ideer» på nye måter. Videre fokuserer denne teorien på skapelsesøyeblikket, når disse «gamle ideene» eller kunnskapen blir kombinert til noe nytt. Bruken av analogier i denne prosessen blir fremhevet, nemlig hvordan man gir et nytt problem mening ved å koble det til tidligere utfordringer man har møtt. Slik kobles erfaring og kunnskap til nye utfordringer. Ved hjelp av tidligere kunnskap kan en gjøre analogislutninger, men relevant kunnskap og gode analogier sees ikke alene som en garanti for å skape kreative løsninger (Hargadon & Bechky 2006). Analogier har og en sentral rolle i idéarbeid og prepping. Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) går ut fra at det er avgjørende at man flere ganger undersøker alternative måter å kombinere de ulike elementene av erfaring og kunnskap på. Å samle riktige analogier er altså en kjernevirksomhet i god prepping. Men på samme måten som i teorien om kreative kollektiv, ser man altså heller ikke i idéarbeid gode analogier som en garanti for kreative løsninger – flere alternative løsninger må testes. Hargadon og Bechky (2006) har i sammenheng med dette funnet ut at kreativ innsikt krever at man aktivt omdefinerer situasjoner, fordi det kan bidra til å utløse et vidt søk etter løsninger. Et vidt søk etter løsninger kreves, fordi man lett kan feiltolke nye situasjoner som for like de situasjonene og problemene man har erfaring med. Hvis man tolker konteksten til

en utfordring feil, er det fort gjort å bruke feil kunnskap som grunnlag for handling. Slik ser de at å komme frem til kreative løsninger er tett koblet til å definere problemer. Med hensyn til analogier, anser de at hvilken definisjon av problemet som bør tas i bruk avhenger av hvilke løsninger som ansees som relevante - ut fra omdefinering av tidligere erfaringer.

Så langt ser vi at både teorien om kreative kollektiv og idearbeid vektlegger en forberedelse av kunnskap og erfaring som premiss for kreative løsninger på utfordringer og problemer. Ekspertise er som vi har sett en av grunnkomponentene i komponentteorien til Amabile (1983). Ekspertise blir også her beskrevet som grunnlaget for alt kreativt arbeid. Ekspertise viser til å fokusere på de viktigste aspektene ved gitte problemer, og forestillingsevne når det kommer til muligheter som omgir problemet. Ekspertise inkluderer som nevnt også faktakunnskap, kjennskap til tidligere arbeid og situasjoner og ferdigheter i utøvelse av faget. Årsaken til at ekspertisen anses så viktig som grunnlag for kreativitet, er at den bygger løsninger: «*It can be viewed as the set of cognitive pathways that may be followed for solving a given problem or a given task – the problem solver's network of possible wanderings*» (Amabile 1997:42). Også i prepping argumenteres det for at hovedutfordringen er å skape et høyt antall assosiasjoner basert på "råmaterialet" av kunnskap og informasjon. Dette bygger og til dels på Wallas (1926:83) som beskriver hvordan en samling huskede fakta og ord, gir større bredde i assosiasjonsøyeblikket. I komponentteorien beveger vi oss da over fra ekspertise, til en annen komponent: kreative ferdigheter og tankeprosesser (Amabile 1983).

Det er ved hjelp av de kreative ferdighetene og tankeprosessene man skaper potensielle løsninger på grunnlag av ekspertisen, på det tredje trinnet i kreativitetsprosessen (Amabile 1983). Prosesser eller ferdigheter relevante for kreativt arbeid som komponent i individuell kreativitet, viser til generelle egenskaper i kreativ tenking. Den er slik sett en tverrfaglig komponent, og det antas at den kreative tenkingen er årsaken til at man løfter noe fra å være en faglig god løsning til å også bli en kreativ god løsning. Grunnantagelsen er at kunnskap blir ikke til et kreativt produkt eller løsning hvis man ikke kan kombinere den på nye måter. Kreative ferdigheter inkluderer her å ha en kognitiv tankegang som bruker heuristiske metoder, bruk av vide kategorier for informasjon og å med letthet for å innta nye perspektiver. Som nevnt går man i komponentteorien ut fra at kreative ferdigheter kan forbedres, gjennom øving på teknikker for å bedre kognitiv fleksibilitet. (Amabile, Conti & Coon 1996; Amabile 1997). I idéarbeid er fokuset rettet mot hvilke praksiser som lykkes –

og ikke mot egenskaper ved personer som lykkes med kreativt arbeid. Men komponentteorien og idéarbeid har til felles at man antar at kreative ferdigheter kan læres eller forbedres. For en annen del av kreative ferdigheter og prosesser i komponentteorien er å være utholdene i arbeidet sitt, og ha evne til å konsentrere seg lenge nok til å få fulgt opp arbeidet helt til man når målet sitt (Amabile 1997:43). Det finner vi også igjen i prepping: «Folk kan lykkes med prepping ganske enkelt fordi de er mer utholdene og grundigere enn andre og dermed bringe opp detaljer som snur forståelsen av saker» (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012:54). I sine tips for prepping i praksis, anbefaler Carlsen, Clegg & Gjersvik (2012:59) at man aktivt øver på det man skal gjøre. Ved å gå gjennom det man jobber med om og om igjen, mener de man øker sin mulighet til improvisasjon når muligheten til å skape noe oppstår.

Større sammenhenger

Vide kategorier av informasjon og kognitiv fleksibilitet kan man se i sammenheng med prepping og det og zoome ut i idéarbeid – men også med reflektert omdefinering i teorien om kreative kollektiv. Mens prepping handler om å vitalisere kunnskap, fokuserer kvaliteten å zoome ut på å sette kunnskapen inn i en større sammenheng. I idéarbeid argumenteres det for at å zoome ut er en kvalitet, fordi det analytiske apparatet i organisasjoner ofte er rettet mot detaljer og enkeltdeler. Begrunnelsen for å zoome ut er at det i realisering av ideer er viktig å sette dem inn i en større sammenheng, og å se konsekvensene av løsningene man skaper. For å få til dette må man bli bevisst på oppgavens kontekst. Om man forstår helheten på en annen måte, endrer dette også detaljene – og som konsekvens må man handle ut fra den nye innsikten dette gir (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012). I reflektert omdefinering handler til en viss grad om dette, fordi det handler om å finne en ramme å plassere en idé eller ett problem innenfor. En forskjell fra idéarbeid, hvor å zoome ut sees som en aktivitet som kan både være individuell og sosial, er at man i teorien om kreative kollektiv undersøker hvorfor kreativitet beveger seg fra individnivå til gruppenivå. I idéarbeid fastslår man mer at det er en kvalitet å involvere flere personer, enn man undersøker hvorfor individer involverer andre.

Hargadon og Bechky (2006) mener kreativitet i interaksjoner blir løftet til kollektivt nivå når bidragene fra personer ikke bare gir ny mening til ideene man jobber med nå, men også til tidligere erfaring. Det skjer når deltakere i en kreativ prosess bevisst vurderer hverandres

bidrag og endrer oppfatning om både problemet eller ideen, og om de relevante løsningene. Gruppen som har jobbet sammen blir da et kreativt kollektiv, ved at den kreative løsningen ikke lenger kan tilskrives ett enkelt individ. Gjennom denne prosessen har man altså reflektert over ideer, problemer, løsninger – og omdefinert disse i fellesskap. Dette relaterer sterkt til en av de grunnleggende innsiktene Carlsen, Clegg og Gjervisk (2012:126) har funnet i kvaliteten veivising: «(...)for at ideer skal bli realisert, så må de avgjørende forestillingene være relasjonelle – noe som en deler å kan se sammen». Teorien om kreative kollektiv anerkjenner at individer selv kan vurdere og reflektere over ulike rammer å plassere problemer og ideer innenfor. Men det argumenteres at det i en interaksjon mellom flere er større muligheter for å introdusere nye rammer og forståelser av en situasjon, så lenge deltakerne er villige til å vurdere egne antagelser. Det antar de øker potensialet for kreative løsninger (Hargadon & Bechky 2006).

At kreative ferdigheter er kjennetegn og egenskaper enkelte er bedre på enn andre, er altså ikke et perspektiv det legges vekt på i idéarbeid, men en av kvalitetene man identifiserer er hovedsakelig individuell og personlig: undring. Vi har sett at Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) kobler undring til det de kaller for den emosjonelle delen av idéarbeid. Mens prepping og å zoome ut handler om å finne kunnskap, handler undring om å finne noe og finne kunnskap om. Men undring kan sees i sammenheng med både reflektert omdefinering, og søke hjelp og komponenten kreative prosesser. Kreative prosesser i komponentmodellen innebærer en forestillingsevne og fantasi, leting etter nye perspektiver og evne til å generere ideer (Amabile 1983; Amabile 1997). Når man søker hjelp har individet oppdaget noe man ønsker og utforske (hvis det ikke er en oppgave man er instruert til å utføre), men teorien om kreative kollektiv fokuserer mest på hva som skjer når denne undringen blir tatt inn i interaksjoner mellom flere mennesker. Men på samme måte som man i reflektert omdefinering oppfordrer til å definere problemer på nytt, oppfordrer kvaliteten undring til å lete etter de store spørsmålene og undersøke ideer gjennom å innta andres perspektiver (Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012:96).

I prepping, reflektert omdefinering og å zoome ut forutsettes det både individuelle og kollektive prosesser, mens komponentteorien baserer seg på individnivå. Komponentene for kreative ferdigheter og ekspertise legger mye mindre vekt på sosial interaksjon enn de andre teoriene. Men komponentteorien isolerer ikke de individuelle komponentene i kreativitet fra individets arbeidsmiljø og sosiale omgivelser, selv om den utbroderer bruken

av kunnskap og kognisjon i mye større grad på individnivå enn på gruppe- og organisasjonsnivå. Gruppenivå er altså ikke helt utelatt, men heller ikke helt i søkelyset når det gjelder kunnskap, kunnskapsdelig og kreative tenkemåter. Amabile (1998) beskriver blant annet hvorfor det er viktig å sette sammen heterogene team, som inkluderer medlemmer med en variasjon av perspektiver og ulike bakgrunner: «*Because when teams comprise people with various intellectual foundations and approaches to work - that is, different expertise and creative thinking styles - ideas often combine and combust in exciting and useful ways*» (s 82). Amabile (1996b) argumenterer også for hvordan indre motivasjon fasiliterer kreativitet, ved at motivasjon øker involvering og engasjement i kreative prosesser – inkludert søkende adferd. Man tar i komponentteorien utgangspunkt i at indre motivasjon leder til større nyskjerrighet og glede i utfordringen med å møte nye problemer. Slik kan motivasjonskomponenten sees i sammenheng med prosessene som gjør at noen velger å søke hjelp, undre eller delta i reflekterende omdefinering.

Ulike nivåer

Hargadon og Bechky (2006) kommer med noen forslag til hvordan deres teori kan bidra til å utvide komponentteorien til Amabile i forhold til kreativitet i grupper. Fordi kollektiv kreativitet i følge deres teori skjer når et individ ikke har nok ekspertise til å skape en kreativ løsning, argumenterer de med at teorien om kreative kollektiv bidrar til å belyse hvilken adferd som bidrar til at personer deler sin ekspertise med andre. På denne måten mener de at deres funn kan bidra til å løfte ekspertisekomponenten til et kollektivt nivå. Ved å bruke teorien om kreative kollektiv i komponentteorien kan man finne mer ut om hvordan en større mengde ekspertise samlet fra flere personer, påvirker det kreative resultatet ved at man øker antallet potensielle kognitive veier å følge i jakten på en kreativ løsning. Et lignende argument har vært fremmet i komponentteorien, men i en annen ramme. Amabile (1996b) fremmer at personer som eksponeres for ulike ideer har høyere sannsynlighet for å kominere ulike ideer og å skape nye nytt – men bare dersom han eller hun er åpen for å integrere informasjonen man kan ta til seg. En slik kombinasjon av disse to teoriene som Hargadon og Bechky (2006) foreslår hadde kanskje kommet nærmere beskrivelsene i idéarbeid, hvor beskrivelsene av de individuelle prosessene og de kollektive prosessene skilr mer inn i hverandre.

Mens komponentteorien til Amabile (1983) konsentrerer seg om individuell kognisjon, bruker Hargadon og Bechky (2006) kollektiv kognisjon som bakgrunn for sin teori. Ett av målene i denne litteraturen er å redegjøre for konteksten til tanker, og hvordan sosial kontekst påvirker individuell kognisjon (Porac, Meindl & Stubbart 1996). Gjennom teorien for kreative kollektiv mener Hargadon og Bechky (2006) at man bedre kan forstå kreative prosesser og ferdigheter i komponentteorien. De begrunner dette med at kollektive kreative arbeidsprosesser er lettere å observere enn individuell kreativ innsats og tankemønstre, og at kollektive kreative prosesser kan forventes å påvirke hvordan enkeltpersoner arbeider alene med kreative spørsmål. Det forventes å skje ved at individer observerer hverandre og lærer av det, slik at de lærer teknikker som å lete etter analogier og å omdefinere problemer med nye perspektiver.

Men det er vanskeligere og trekke en direkte kobling fra denne sammenhengen mellom teoriene videre til idéarbeid, som ikke fokuserer så direkte på kognitive aktiviteter og læring av disse. For selv om assosiasjoner og analogier har en viktig rolle i både prepping og i å zoome ut, diskuteres ikke disse prosessene direkte som enten individuelle eller kollektive prosesser. Samtidig betyr kanskje det at idéarbeid tolker kognitive prosesser i samme retning som Hargadon og Bechky gjør når de forsøker å integrere sin teori med de kreative ferdighetene i komponentteorien (2006:495). Skjæringspunktet mellom hva som er kollektive prosesser og hva som er individuelle prosesser er litt utflytende i prepping og i å zoome ut. Noen ganger beskrives det som individuelt arbeid: «*Ta deg tid til å gå igjennom data og gamle filer, eller snakk med de viktigste brukerne, en gang til, selv om folk har gjort et før deg*» (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012:58). Det inntrykket forsterkes noen ganger gjennom den narrative formidlingen og lengere sitater fra informanter, og hvordan enkeltpersoners roller kan spilles opp som avgjørende – for eksempel i veivising og undring. Samtidig handler hele konseptet idéarbeid om kreativitet på arbeidsplasser, og slik er de kollektive prosessene hele veien i fokus.

Ulike tilnærminger

Som vi har sett bør det være et mål i kreativitetsforskningen å integrere ulike perspektiver og teorier om kreativitet (Anderson, Potočnik & Zhou 2014; Hennessey & Amabile 2010; Zhou & Hoever 2014), og derfor finner jeg det og naturlig å sammenligne de ulike teoriens perspektiver på kunnskap og ferdigheter selv om de virker på ulike nivåer. Selv om det er

relativt store forskjeller på analysenivå, og tydelighet på detaljnivå i beskrivelsen av de ulike kunnskapsfaktorene som påvirker kreativitet, har de noen fellestrekk.

Komponentteoriens beskrivelse av ekspertise, kreative prosesser og ferdigheter passer på mange måter godt inn med beskrivelsene av hva som skjer i prepping og å zoome ut, men det brukes andre beskrivelser. Det skyldes kanskje tildels en mer praksisnær tilnærming i den narrative metoden til Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012), tildels ulike fagdisipliner som bakgrunn, i tillegg til ulikheter i analysenivå. Med utgangspunkt i psykologien er det naturlig at Amabile fokuserer mer på kognitive prosesser, kategorisering av kunnskap og personlige evner og ferdigheter. Dette er faktorer som ikke utelates fra idéarbeid, men de beskrives ikke på samme måte som individuelle egenskaper. I idéarbeid er disse faktorene praksiser, som kan utøves både av individ og gruppe. Med bakgrunn i organisasjonsteori og med en praksisnær tilnærming virker det kanskje lite hensiktsmessig å beskrive hva som er personlige, individuelle egenskaper – fordi de er vanskeligere å gjøre noe med enn arbeidsmetoder. Samtidig er kanskje Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) tydeligere enn Amabile på hvordan kunnskap kan brukes i kreativitet, på den måten at de er mer konkrete enn abstrakte. Så selv om et kreativt individ aldri er alene i en organisasjon, og kreative løsninger nok oftest involverer minst en gruppe med mennesker, reduserer ikke det verdien av å forstå hvilke krefter som påvirker kreativitet i individet. Som Parjanen (2012:113) skriver: «(...) *collective creativity does not diminish the importance of individual creativity. Without individual creativity, there is no context for collective creativity*».

Omgivelser for kreativitet

Med omgivelser mener vi her faktorer i organisasjonens struktur, kultur og eksterne omgivelser som anses å påvirke kreativitet i disse teoriene – ikke fysiske omgivelser. Både komponentteorien og teorien for kreative kollektiv formulerer ganske konkrete betingelser i omgivelsene for kreativitet. Komponentteorien finner for det første at det må finnes en motivasjon i organisasjonen til å innovere. Som beskrevet tidligere involverer det et grunnleggende fokus på innovasjon særlig fra ledernivå, blant annet gjennom strategier og risikovillighet. En annen faktor er tilgjengelige ressurser, i form av tid, penger og mennesker med riktig kompetanse. Den siste faktoren er ledelse, hvor kommunikasjon med ansatte, evne til å sette gode visjoner og mål og gi nok autonomi til ansatte er hovedelementer. Den sosiale komponenten som påvirker de tre individuelle komponentene

inkluderer både positive og negative faktorer som enten legger til rette for eller underminerer individuell kreativitet (Amabile 1983; Amabile 1988; Amabile 1996a; Amabile 1997).

I teorien for kreative kollektiv fremheves det at man bør skape et samarbeidsmiljø som gir psykologisk trygghet, så mennesker tør å være åpne, stille spørsmål og ha plass til å gjøre feil. De antas også at egalitære organisasjoner med lav maktavstand, og ikke veldig markerte skiller mellom ulike yrkesgrupper vil gi større muligheter for å være kreativ, ved at man antar at slike omgivelser vil kunne gi videre sosiale nettverk og flere kilder til informasjon og kunnskap. Som en del av forsterkings-faktoren i denne teorien, argumenteres det for at delte verdier i organisasjoner kan virke positivt på kollektiv kreativitet. De fant at organisasjonene som verdsatte innovasjon ønsket kollektiv kreativitet. På bakgrunn av dette lærte de opp, belønnet og forfremmet de personer på bakgrunn av deltakelse i kollektive kreative prosesser – ikke på bakgrunn av kun resultater. Når aktivteter som å søke og gi hjelp ikke bare blir anerkjent, men forventet, legges det til rette for å kunne drive med kreativt arbeid (Hargadon & Bechky 2006).

Tid og ressurser

I idearbeid fokuseres det ikke på rammebetingelser i omgivelsene på samme måte som i de to andre teoriene. Hva som sees som positivt eller negativt i form av organisatoriske betingelser blir presentert litt her og litt der, som ulike aspekter ved de ulike kvalitetene. I prepping og i å zoome ut forutsettes det at man har tid og mulighet til å møtes å diskutere problemene, gjerne over lengere perioder. Man skal og helst la folk få følge prosesser fra start til slutt. I kvaliteten frigjørende latter oppfordres man til å skape rom for lek i daglig praksis. I skapende motstand oppfordres man også til å etablere kollegakritikk og definere kritikerroller, som kan være nokså omfattende å utvikle gode rutiner på (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Uten at det nevnes eksplisitt, krever idearbeid at organisasjonen tillater ulike mennesker å bidra med sin tid, at man får den tiden som trenges for å komme til kreative løsninger sammen, et arbeidsmiljø hvor det er naturlig å be hverandre om input og hjelp, og naturlig at folk ønsker og har tid til å bidra. I noen organisasjoner er kanskje prosjektgrupper, og løsere former for samarbeid om enkeltoppgave vanligere enn i andre, hvor man kanskje ofte

arbeider med de samme menneskene med de samme oppgavene. I disse organisasjonene vil det kreve mye mer å sette i gang kreativ oppgaveløsning slik det omtales i idéarbeid.

Hargadon og Bechky (2006) finner blant annet på bakgrunn av dette at kollektiv kreativitet er sjeldnere i sterke hierarkier. Formaliteten i byråkratier sees også som potensielt hemmende for kreativitet, ved at de ansatte må ha tillatelse og godkjenning for alt de bruker tiden sin på, særlig når de hjelper til innenfor andre avdelinger eller ledere. I tillegg argumenteres det for at det vil være vanskelig å redegjøre for antall timer man bruker på ulike prosjekter, da mye av samtalen og møtene skjer ad hoc eller tilfeldig.

Som vi har sett, avgjøres også hvor mye tid en er villig til å bruke på å hjelpe andre av hvor høyt arbeidspress man ellers er utsatt for og dermed hva man har tid til. Også Amabile forutsetter at en organisasjon som er orientert mot innovasjon, vil lykkes bedre ved å støtte kreativitet med tid (og penger): «*Deciding how much time and money to give to a team or project is a judgment call that can either support or kill creativity*» (Amabile 1998:82).

Kreativt arbeid forutsetter derfor at man vil lønne mennesker for å bruke tid på ideer, som kanskje mislykkes eller ikke blir slik man hadde tenkt, og lar de bruke ressurser på utvikling av disse ideene. Å produsere kreative løsninger tar ofte lang tid, og mye uforutsett kan skje. Mens et moderat tidspress kan ha positiv effekt på kreativitet, noe vi skal komme tilbake til, mener Amabile (1998) vil umulige deadlines ta livet av kreativiteten. Men i tråd med annen forskning, finner også Amabile at tilgjengelige ressurser over en viss terskel slutter å påvirke kreativitet. Verken Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) eller Hargadon og Bechky (2006) tar opp penger som en ressurs direkte eller indirekte medvirkende til kreativitet, men fokuserer på tiden som må settes av til å jobbe med ideer og løsninger. Kanskje kommer dette av at de har studert mennesker som har ressurser til å arbeide kreativt, og dermed har større fokus på hvordan de bruker ressursene enn om de har ressursene. Vi ser så langt at allokering av tid og ressurser er faktorer i omgivelsene som sees å påvirke kreativt arbeid i alle tre teoriene. I idéarbeid er det et direkte fokus på tiden man må bruke for å lykkes, noe som krever ressurser. Ressurser i form av frigitt tid og penger, og utfordringene knyttet til dette, er likevel ikke ett tema.

Sosial trygghet

Støtte for å arbeide kreativt bør ifølge alle tre teoriene eksistere gjennom en følelse av trygghet i det sosiale arbeidsmiljøet. I idéarbeid kommer dette særlig til uttrykk i kvaliteten

veivising, hvor man oppfordres til å være åpen om tabber og frykt for å feile, og til å unngå ensidig negativ kritikk, være problemorientert og vise mangel på tillit. Spesielt vises det til at man bør beskytte de tidligste fasene i prosessen for hard kritikk. Dette begrunnes som viktig fordi det er essensielt for gode ideer at noen våger å ta det første steget med å introdusere nye ideer eller perspektiver (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012). Fordi idéarbeid ansees å være kontroversielt, ved at man ofte utfordrer det eksisterende på grunnlag av noe nytt, blir man raskt eksponert for motstand. Det argumenteres for at selv om ideer ikke alltid blir realisert slik man hadde tenkt, kan man likevel lære noe av arbeidet med dem – eller oppdage nye områder å utforske: «*Veivising forutsetter evnen til å behandle både det mislykkede og det vellykkede som kollektive prosesser en kan lære fra*» (Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012:130). Derfor bør det finnes rom for å feile i kreativt arbeid, og arbeid med ideer bør belønnes i forhold til innsats fremfor etter resultat. I tillegg oppfordres man til å dyrke *cheerleading* – å heie hverandre frem ved å vise entusiasme for ideer andre arbeider med.

Sosial kontekst som komponent er spesielt viktig fordi den antas å påvirke indre motivasjon (Amabile 1997). Den indre motivasjonen sees som avgjørende for om man vil legge innsats i kreativt arbeid, og om man befinner seg i en sosial kontekst som motvirker denne motivasjonen vil det i følge komponentteorien påvirke graden av kreativitet negativt. Fordi Amabile har funnet at en forventning om evaluering i flere tilfeller kan hemme kreativitet, mener hun oppmuntring er en viktig faktor i den sosiale konteksten. Det blir ansett som viktig at ledere viser entusiasme for nye ideer, og unngår negative kritiske evalueringer. At feiling ikke blir sett på som ett fatalt nederlag, og at kreativt arbeid blir anerkjent og belønnet er også viktige faktorer i den sosiale komponenten i forhold til å påvirke motivasjon positivt. Sosial kontekst sees også å ha innvirkning på de kreative ferdighetene, i sammenheng med at de brukes mindre når man opplever lavere motivasjon (Amabile 1996b). Resultater fra en studie Choi, Anderson og Veillette (2009) gjennomførte, antyder at når man har lave kreative evner finnes en negativ sammenheng mellom manglende støtte i arbeidsmiljøet og kreativitet. På den andre siden forble kreativiteten omtrent den samme, uavhengig av arbeidsmiljø, når de kreative evnene hos ansatte var gode. Det kan sees i sammenheng med at kreative evner inkluderer risikotoleranse eller en villighet til å velge å ta risikoer, en egenskap vi også kan finne igjen som positiv i kvalitetene drama og veivising (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Sosiale kostnader ved å be om hjelp, kan i følge Hargadon og Bechky (2006) være til stort hinder for den kollektive kreativiteten. Slike sosiale kostnader kan være stigmatisering ved en implikasjon om at å spørre om hjelp signaliserer inkompetanse, eller at å spørre om hjelp er et signal på å mislykkes. Det argumenteres for at en metode å redusere sosiale kostnader på er å skape et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet, og ansatte stoler på at man kan stille spørsmål og hvor det å feile er godtatt (Edmondson, i Hargadon og Becky 2006:496). I tråd med dette fant man at i organisasjonene som lyktes med kollektiv kreativitet, var det å søke hjelp en måte å høste anerkjennelse for eget arbeid. Dette er en del av de forsterkende praksisene bak kreative kollektiv. Ved å spørre andre om hjelp gav man kolleger innblikk i arbeidet og innsatsen bak eget arbeid, mens man samtidig anerkjente vanskelighetene man møtte og verdsette hjelpen man fikk. En samarbeidskultur hvor man er opptatt av å hjelpe hverandre er derfor en forutsetning for at praksisene som beskrives i teorien om kreative kollektiv skal fungere. Slik kan vi finne igjen argumentet om psykologisk trygghet, et arbeidsmiljø preget av samarbeid og støtte, lite negativ kritikk, og toleranse for å feile som en felles faktor for kreativitet på arbeidsplassen i de tre teoriene. Sosial trygghet sees å ha avgjørende innvirkning spesielt på indre motivasjon i komponentteorien. I teorien for kreative kollektiv ser man at det har stor påvirkning på om man tør å be om hjelp, som er første steget på vei mot kollektiv kreativitet. I idéarbeid handler trygghet også om å tørre å prøve, og til felles for teoriene, om tillatelse til å feile.

Autonomi og frihet

Frihet i arbeidet ansees også som positivt for kreativt arbeid. I komponentteorien forutsetter man at autonomi, muligheten til å bestemme hva eller hvordan man skal gjøre en oppgave og en følelse av kontroll over eget arbeid og ideer øker graden av kreativitet (Amabile 1996b). I idéarbeid er det ingen direkte formaninger autonomi og frihet i arbeidet som er teoretiserte som sådan, men indirekte forutsetter man autonomi. Det finner vi igjen i prepping ved at man der det er mulig bør la folk fullføre prosesser, eller i undring hvor man bør la folk utforske muligheter de oppdager, at man får utfordre det etablerte gjennom punk, skapende motstand og generelt får bruke tid på disse prosessene (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012). I teorien om kreative kollektiv går man som nevnt ut fra at løsere strukturer, i motsetning til sterke hierarkier eller byråkratier, vil virke positivt på kollektiv kreativitet. Dette henger sammen med grad av formalisering – i hvilken grad man er styrt av regler og

rutiner for hvordan man skal løse oppgaver og hvem som skal løse oppgaver. I denne forbindelse antar man også at lav maktavstand i organisasjonen er positivt for kollektiv kreativitet (Hargadon & Bechky 2006). Frihet og autonomi i komponentteorien henger tett sammen med motivasjon, som man antar minskes jo flere begrensninger omgivelsene påfører gjennom kontrollmekanismer, blant ytre belønninger som forsøk på å styre arbeidet. I sammenheng med at begrensninger og kontroll antas å virke negativt, kommer også komponentteorien med antagelsen om at lav maktavstand er et positivt element i den sosiale komponenten (Amabile 1996b).

I komponentteorien er det mye fokus på hvordan faktorer i sosial kontekst kan hemme indre motivasjon, som vi har sett i forhold til støtte i arbeidsmiljøet og ressurser, men særlig i forhold til belønning. Komponentteorien postulerer at mens belønning kan sees å ha god effekt på indre motivasjon i løsningen av algoritmiske oppgaver, kan belønninger som ytre motivasjon ha negativ effekt på indre motivasjon og dermed på kreativitet i løsningen av heuristiske oppgaver. Antakelsen som ligger bak, er at kriteriene for belønning spiller en avgjørende rolle. Hvis belønningene oppfattes som en metode å kontrollere arbeidet på, vil de ha en særlig negativ effekt og redusere graden av kreativitet. Slik kan man se at komponentteorien ser noen typer ytre belønning som motstand for kreativitet. Men, som vi har sett kan belønninger virke positivt også på heuristiske oppgaver, hvis disse oppfattes å belønne innsats fremfor resultat, og ikke virker innskrenkende på frihet i arbeidet (Amabile 1996b). Vi kan dermed se at de tre teoriene sammenfaller i antagelsen om at man må belønne kreativt arbeid og innsats i seg selv og unngå å legge for mange føringer på arbeidsprosessen ved hjelp av kontrollmekanismer- men at særlig komponentteorien har mye større fokus på de negative effektene ved ytre belønninger enn idéarbeid og teorien om kreative kollektiv.

Motstand, positive utfordringer og følelser

Fordi idéarbeid er kontroversielt, betegner man idéarbeid frigjørende latter som en kvalitet. Som vi har sett viser dette til at det er viktig å skape en lettere atmosfære og å ufarliggjøre feiling, fordi idéarbeid krever trygghet når man møter motstand og kritikk – og trygghet til å kritisere når det er nødvendig for å forbedre ideer. Slik argumenterer de for at frigjørende latter som kvalitet har en påvirkning på kollektive kreativitetsprosesser, gjennom å skape trygghet og glede i arbeidet (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012). I komponentteorien er også

samarbeidsklime en viktig faktor ved den sosiale komponenten, fordi samarbeidsklime antas på påvirke indre motivasjon og redusere usikkerhet knyttet til å eksponere seg for sosiale kostnader ved å feile. Derfor anses en atmosfære fri for negativ kritikk, men ikke konstruktiv kritikk, og tillit, oppmuntring og entusiasme som viktige elementer i arbeidsmiljøet (Amabile 1996b). Men frigjørende latter settes mer i sammenheng med verdien av og møtet med motstand i kreativt arbeid, enn det samarbeidsklime gjør i komponentteorien. I komponentteorien er hovedfokus på hvordan man kan støtte samarbeid ved å styrke indre motivasjon hos individene ved å eliminere motstand, handler frigjørende latter om å ikke la seg fange av motstand, verdsette kritikk og frigjøre energi til å leke med kombinasjoner av kunnskap.

Amabile (1996b) og Hargadon og Bechky (2006) er nærmere det Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012:202) kaller harmonimodellen for kreativitet – en motsetning til kvaliteten skapende motstand. Harmonimodellen viser til at tilgjengelig kunnskap, tilstrekkelige ressurser og gjensidig støtte er det som kreves for å være kreativ. Motstand har tatt plass som en kilde til til godt idéarbeid, gjennom kvalitetene skapende motstand og punk. Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) prøver ikke å lure oss til å tro at all motstand er god motstand, men fokuserer på hvordan man kan snu motstand til noe positivt som kan bidra til å øke kvaliteten på ideer og løsningene man kommer frem til. Punk handler om sterk handlingsorientering, altså adferd som skaper rom for å bryte med normer slik at nyskaping kan skje. Dette er en kvalitet som krever autonomi og frihet, og toleranse for usikkerhet – men som også viser tilbake til at noen må tørre å ta det første steget, og at det derfor må finnes støtte i arbeidsmiljøet. Et viktig poeng med punk som kvalitet er nemlig at den må være legitim. Hvis ideer ikke finner støtte, vil den ikke overleve ved hjelp av en enslig punker. De argumenterer med å arbeide med noe nytt, betyr at man er i opposisjon til noe eksisterende og krever en konfrontasjon med andre posisjoner. Med dette menes ikke en krig mellom to ytterpunkter, men å utfordre det etablerte. De fremhever at å utfordre autoriteter krever dyp kunnskap, og at man må forstå og respektere tradisjonene for å utfordre dem. Slik kan vi tolke at man ikke her snakker om en negativ konflikt, men om å snu motstand til positive konfrontasjoner: *«Poenget er å snu hindringer, tvil, konfrontasjoner og spørsmål fra å være potensielt negative begrensninger til å bli kilder til energi og til å stimulere tankeprosesser»* (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012:202). Kvaliteten punk er også ansett som viktig, når det kommer til å realisere ideer på tross av motstand, og ved å ta kritikk i egne hender. Å strebe etter forandring og å nekte å akseptere status quo

eller normalitet er en del av punk. Ut fra det vi så langt har kommet frem til, kan vi se at komponentteorien og teorien for kreative kollektiv har et mer ensidig fokus på negative effekter av motstand, som følge av strukturelle betingelser i organisasjonen og manglende trygghet i arbeidsmiljøet.

Komponentteorien inkluderer at en følelse av positiv utfordring i arbeidet og en viss følelse av press kan virke positivt på kreativitet, igjen gjennom komponenten for indre motivasjon. Det handler om en balanse, utfordringen må ikke være for stor og presset ikke for høyt (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996; Amabile 1996b). Et eksempel på dette er:

“Under some circumstances, time pressure can heighten creativity. Say, for instance, that a competitor is about to launch a great product at a lower price than your offering or that society faces a serious problem and desperately needs a solution—such as an AIDS vaccine. In such situations, both the time crunch and the importance of the work legitimately make people feel that they must rush. Indeed, cases like these would be apt to increase intrinsic motivation by increasing the sense of challenge” (Amabile 1998:82).

Vi kan se at dette henger sammen med kvaliteten drama i idéarbeid. Drama argumenteres å være faktoren som bestemmer hvilke ideer som oppfattes som viktige, og hvilke som forfølges og settes ut i live, ved at drama illustrerer hva som står på spill. Oppfattelsen av drama sies å variere med tanke på oppfattet risiko, hvor sentral rolle man har og hvor eksponert man er. Drama handler om å finne en høyere mening med arbeidet, og å oppleve mestring i usikre omgivelser (Carlsen 2008; Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012). Man kan se at drama her kan kobles til motivasjon som i komponentteorien, men beskrives mer utdypende gjennom flere ulike typer drama – og har en mye større rolle enn i idéarbeid enn i de to andre teoriene. Hvis vi ser bort fra psykologisk trygghet og støtte i arbeidsmiljøet er følelser fraværende i teorien om kreative kollektiv – og beskrivelser av affekt eller emosjonell påvirkning på det kreative arbeidet er ikke inkludert.

Mens idéarbeid inkluderer kategoriserer hele tre aktiviteter som emosjonelle – undring, drama og veivising – er det mindre fokus på det følelsesmessige aspektet i de to andre kategoriene. I teorien om kreative kollektiv er et direkte fokus på emosjoner helt fraværende. Affect har imidlertid fått en rolle i komponentteorien, og i artikkelen «*Affect and Creativity at Work*» (Amabile, Barsade, Mueller & Staw 2005) beskrives denne rollen som en dynamisk prosess eller sirkel hvor hendelser kan påvirke affekt og affekt kreativitet

– og motsatt, uten en gitt sekvensiell hendelsesrekkefølge. For det første antas det at positiv affekt påvirker kreativitet i form av kognitiv variasjon eller evnen til å skape flere assosiasjoner. Det betyr at når man føler seg mer positivt innstilt, antar man at den kognitive fleksibiliteten øker, og det øker muligheten for å skape nye kreative kombinasjoner av kunnskap. Dette relaterer følelser til komponenten for kreative ferdigheter og prosesser. For det andre antas det, med forbehold på grunn av lite tidligere forskning, at positiv affekt kan forlenge inkubasjonsprosessen (se for eksempel Wallas 1926), på grunn av at assosiasjonsprosessen blir utvidet. For det tredje antas det at å generere en idé eller løse et komplekst problem medfører en direkte følelsesreaksjon – glede, hos den som generer ideen eller løser problemet. Man antar også at kreativt arbeid frembringer andre følelser; sinne ved tekniske problemer eller når man opplever at man ikke strekker til med sin kompetanse, eller tristhet eller motløshet hvis man ikke tror på realisering av ideen. Imidlertid tror man her at dette er følelser som går fort over. Den fjerde antakelsen handler om at kreativitet kan være emosjonelt i seg selv, ved at man føler lidenskap i arbeidet, dyp interesse eller føler seg positivt utfordret av det. Derfor antar man her at følelser modererer forholdet mellom kreativitet og indre motivasjon som komponent. Mer usikkert foreslås det også at linken mellom kreativitet og følelser påvirker organisatoriske hendelser, særlig når menneskers personlige mål er involvert (Amabile et al. 2005).

Mange av disse antakelsene finner vi igjen i idéarbeid. Man argumenterer i idéarbeid, med henvisning til Heidegger, om at undring karakteriseres av lidenskap og lidelse, som utløser en dyp trang til å løse mysterier – som vi kan koble til antakelsen om at affekt og kreativitet bidrar til å utvide kognitiv variasjon og evne til å oppdage nye assosiasjoner, og utvidelse av inkubasjonsprosessen. I drama handler det også om engasjement og lidenskap, ved å søke opplevelser. Med å feire små seiere, antar man at at man kan skape glede i idéarbeidet og bygge motivasjon for videre utfordringer. Det kan kobles til antakelsen om at kreativt arbeid kan være emosjonelt i seg selv, og at man blir motivert når man føler engasjement og lidenskap for det man arbeider med (Amabile et al. 2005; Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Mens ytre omgivelser på mange måter er en sentral del av idéarbeid, er de nærmest fraværende i komponentteorien og teorien om kreative kollektiv. Kvaliteten drama viser i stor grad til hva som står på spill – at man kan motiveres av ytre forhold som gir mening til arbeidet man driver med, at man spiller en rolle i en historie og tjener en høyere hensikt. Mens det i teorien om kreative kollektiv er klart at man arbeider for klienter, er ikke dette

noe som brukes som kilde til kreativitet – man bare konstaterer at klientene ønsker kreative løsninger. I komponentteorien anerkjenner man for eksempel at man kan føle seg positivt utfordret på grunn av forhold i eksterne omgivelser som skaper press på nye løsninger, men det blir ikke videre brukt i teoretiseringen om hva som skaper kreativitet. Men i idéarbeid bringer man for eksempel sluttbrukere inn som kilde til inspirasjon og motivasjon. Det henvises i alle kvalitetene ofte til at det er viktig å sette arbeidet in i en større sammenheng, og å lete etter verdifull innsikt fra omgivelsene (Amabile 1996b; Amabile 1998; Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012; Hargadon & Bechky 2006).

Fysisk arbeid

Det fysiske ved kreative prosesser har blitt tildelt en hovedrolle i idéarbeid, gjennom kvalitetene prototyping og å gjøre det fysisk. Som vi har sett går prototyping ut på å produsere og teste halvferdige ideer slik at de blir enklere å dele, og kan styrkes i videre utvikling. Det sees og som en viktig metode for å teste ulike løsningsforslag, noe vi har sett er viktig innenfor alle tre teoriene, så det endelige resultatet blir best mulig. Å gjøre det fysisk er som tidligere beskrevet å bruke arbeidsmetoder som gjør et enklere å forklare og forholde seg til ideene på en konkret måte, for eksempel gjennom skisser. Samtidig som det fysiske aspektet ved idéarbeid handler om å materialisere ideene, viser det også til samhandling rundt ideer og hvordan artefakter kan hjelpe med å forbedre kognisjon og hukommelse i kreative prosesser. Man oppfordres til å bevege seg, illustrere ideene fysisk så man kan ta på dem, eller fargelegge, dele de grafisk på tavler. De argumenterer også for hvordan arbeidsplassdesign kan ha effekt på idéarbeid, ved at man bør gjøre skrivebordet personlig, ha steder for dyp konsentrasjon, interaksjon, tilfeldige møteplasser og uformell prat samt visualisering av ideer (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Men det er ikke bare i disse to kvalitetene det fysiske, materielle aspektet argumenteres som viktig. I prepping oppfordres man til å bruke artefakter, for å ha fysiske spor som er koblet til det man arbeider med. Det anses ikke som så viktig hva det er, så lenge det hjelper en med å ta vare på assosiasjoner å hjelpe en å huske og reaktivisere kunnskap.

I kvaliteten å zoome ut oppfordres det til å søke «*fysisk letthet*» (Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012:78). Her vises det til å bevege folk fysisk vekk fra detaljer, som å sitte foran datamaskinen, til et sted med utsikt. I drama argumenteres det for at man må bringe inn

sluttbrukere som kilde til motivasjon, og at dette kan gjøres gjennom filmer eller bilder om man ikke møtes fysisk (Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012:116). Det finnes støtte for det fysiske aspektet, blant annet gjennom funnene til Gerber og Carroll (2012) som viser at prototyping har en positiv effekt ved å gi en følelse av fremgang som foster motivasjon, redusere usikkerhet og styrke troen på egne kreative evner. McCoy og Evans (2002) har og funnet at blant annet naturlige omgivelser, som det i idéarbeid oppfordres å oppsøke, har positiv effekt på kreativitetsnivået.

Det fysiske aspektet ved kreativt arbeid er nesten eller helt fraværende i komponentteorien og teorien om kreative kollektiv. Det nærmeste vi kommer i teorien om kreative kollektiv er at vi vet at folk møtes tilfeldig, og ansikt til ansikt. Men vi vet ingenting om hvordan de fysiske omgivelsene påvirker de kreative kollektivene og prosessene de deltok i (Hargadon & Bechky 2006). I komponentteorien er det nærmeste vi kommer en beskrivelse av annen forskning på fysiske omgivelser, som betegnes som mangelfull (Amabile 1996b:227). Mens det påpekes mangel på forskning som viser påvirkningen av lys, lyd, lukt og smak har på kreativite prestasjoner, støtter man seg på funn om at visuelle hint i omgivelsene kan påvirke kreativitet. Særlig har man studert hvordan omgivelser rike på visuelle hint kan øke kreative prestasjoner. Her antyder resultatene at visuell stimuli kan ha positiv effekt på kreativitet, men bare dersom den som tolker omgivelsene vet hvordan man kan bruke omgivelsene effektivt eller lærer hvordan (La Greca, i Amabile 1996b:228). Men selv om denne forskningen er beskrevet, er den ikke inkludert i det som i dag er komponentteorien (Amabile & Pillemer 2012a; Amabile 2012b).

5 Hvordan ser bildet ut?

Oppsummering og konklusjon

Teoriene bygger alle på tidligere kreativitetsforskning, men stammer tildels fra ulike fagtradisjoner. Mens komponentteorien har røtter i psykologien, vokser idéarbeid og teorien om kreative kollektiv i større grad ut av organisasjonsteorien. Vi har sett at teoriene har ulikheter når det kommer til hvordan de analyserer kreativitet i organisasjoner. Idéarbeid fokuserer på hvilke praksiser som leder til kreative resultater. Teorien om kreative kollektiv undersøker hvordan praksiser for interaksjon i kollektive kreativitetsprosesser påvirker kreativitet, og når kreativitet løftes opp til ett kollektivt nivå. Komponentteorien identifiserer ulike faktorer hos individer og i omgivelsene, og faktorer i organisasjoner som påvirker graden av kreativitet i produkter, prosesser og løsninger. Slik kan vi se at idéarbeid og teorien om kreative kollektiv er nærmest de retningene i organisasjonsteorien som forsker på kollektive kreative prosesser – selv idéarbeid også henter inspirasjon fra andre retninger (Bissola & Imperatori 2011). Vi ser også at komponentteorien følger tradisjoner i psykologien med om fokus på individ, men med utvidelsen som innebærer at man studerer den sosiale kontekstens påvirkningskraft på kreativitet (Zhou & Hoever 2014)

Gjennom dette finner vi også at teoriene virker på ulike analysenivå. Mens idéarbeid inkluderer både individuell kreativitet og kreativitet i grupper, fokuserer teorien om kreative kollektiv kun på kreativitet i grupper. Komponentteorien fokuserer lite på gruppenivå, mer på organisasjonsnivå – men hovedsakelig på et individuelt nivå for analyse. Konteksten for kreativite prosesser er viktig på alle disse analysenivåene, i alle tre teoriene. Dermed kan vi plassere komponentteorien og idéarbeid på et multinivå av analyse, og teorien om kreative kollektiv på gruppenivå. Vi kjenner igjen at komponentteorien og idéarbeid studerer individuelle faktorer og egenskaper, oppgavers kontekst og sosial kontekst – som er de vanligste faktoene å undersøke på dette nivået av analyse. Vi ser også at idéarbeid og teorien om kreative kollektiv konsentrerer seg om hva som kjennetegner grupper av mennesker som er kreative. De skiller seg imidlertid også ut fra mye av forskningen på gruppenivå, ved at de også har fulgt prosjekter direkte (Anderson, Potočnik & Zhou 2014; Zhou & Hoever 2014)

Komposisjonen og presentasjonen av teoriene er også ulik. Både idéarbeid og teorien om kreative kollektiv fremhever ulike praksiser som støtter kreativitet på arbeidsplasser. Mens

idéarbeid har delt ti kvaliteter inn i kategoriene sammenvevd, emosjonelt, fysisk og kontroversielt – er praksisene i teorien om kreative kollektiv mer sekvensielt inndelt som å søke hjelp, å gi hjelp, reflektert omdefinering og forsterking. I komponentteorien er faktorene delt inn etter egenskaper ved individer, grupper eller organisasjoner som påvirker kreativitet; kunnskap, kreative prosesser eller ferdigheter og motivasjon. Dette gir også noen vink tilbake til de ulike perspektivene i fagdisiplinene, og til hva som ses som avgjørende for å lykkes med kreativitet, og om ulike fagdisipliner som bakgrunn.

Vi har sett at kunnskap er en viktig bestanddel i både idéarbeid, komponentteorien og teorien om kreative kollektiv. Prepping, forberedelsesfasen av idéarbeid som handler om innsamling og revitalisering av kunnskap kan sees å ha tett tilknytning til forberedelsen av kunnskap vi finner i komponentteorien. Også der er ekspertise grunnlaget for kreativitet, og revitalisering og innsamling av kunnskap det første trinnet av den kreative prosessen. Dette stemmer overens med resten av forskningen på kreativitet, i følge Gino et al. (2010) som har funnet at direkte erfaring med arbeidet som skal utføres virker positivt på kreativitet. Å søke hjelp, som en del av teorien for kreative kollektiv, har klare forbindelser med behovet for forberedelse av kunnskap. Men det er også sett å ha sammenheng med kvalitetene undring og veivising, hvor det er fokus på å dele kilder til nyskjerrighet og oppdagelser med andre og bruke inviterende og utforskende kommunikasjon. Vi har og oppdaget at både teorien om kreative kollektiv og idéarbeid deler oppfatningen om at å bygge databaser av kunnskap er et feilgrep, ved at ikke all kunnskap er relevant, eller lar seg kode og overføre på en måte som bidrar til assosiasjoner, analogier og kreative slutninger (Amabile 1996b; Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012; Hargadon & Bechky 2006).

Komponenten for kreative ferdigheter og prosesser, prepping, å zoome ut og reflektert omdefinering har viktigheten av bred og dyp kunnskap til felles, ved at det anses som viktig å bygge assosiasjoner og finne gode analogier for å komme til et kreativt resultat. De har også til felles at hvordan man kombinerer kunnskapen, assosiasjonene og analogiene sammen på, er avgjørende for hvor godt det kreative resultatet blir, og derfor bør man finne så mange kombinasjoner som mulig. I idéarbeidet skjer dette blant annet gjennom å zoome ut, i teorien for kreative kollektiv skjer det gjennom reflekterende omdefinering. Vi ser at sammenhengen mellom reflektert omdefinering og det å zoome ut, handler om hvordan man kan vurdere kunnskap og erfaring på nye måter ved å utvide perspektiver og sette bredere kunnskapsfelt i sammenheng med hverandre. Samtidig er man i idéarbeid mer fokusert på

dialektikken mellom delene og enheten, mens reflektert omdefinering legger større vekt på hvordan mange deler kan påvirke helheten. Slik sett relaterer reflektert omdefinering sterkt til prepping, og delvis til komponentteoriens kreative komponent, med bygging av analogier og assosiasjoner I komponentteorien er det særlig de kreative ferdighetene som avgjør hvilke kombinasjoner man klarer å skape, på bakgrunn av ekspertisekomponenten. Vi ser slik at alle teoriene legger til grunn at kunnskap er en kjernekomponent i kreativitet, og at det er måten man kan kombinere kunnskap på som avgjør i hvilken grad et resultat av en kreativ prosess faktisk er kreativt. Men det er kun komponentteorien som fokuserer på kreative ferdigheter som en personlig egenskap, da de to andre teoriene fokuserer på prosesser og praksiser i grupper (Amabile 1996b; Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012; Hargadon & Bechky 2006).

I idéarbeid går man ut fra at de grunnleggende forestillingene bak ideer må være relasjonelle eller delte for å realiseres. Dette får de støtte for av ved at annen forskning viser at delte mål eller visjoner positivt kan relateres til kreativitet (Hülshager, Anderson & Salgado 2009). Dette relaterer til hva som ligger bak kreative kollektiv; en kreativ løsning stammer fra et kreativt kollektiv når den ikke lenger kan tilskrives et enkelt individ, men er et resultat av en kollektiv prosess. Det betyr ikke at en god løsning, i følge idéarbeid må stamme fra et kreativt kollektiv – men man anerkjenner verdien av å benytte tidligere erfaringer og kunnskap i form av «gamle ideer» i kombinasjon av nye løsninger – innenfor begge disse teoriene (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012; Hargadon & Bechky 2006).

I idéarbeid tror man at man kan forbedre ferdighetene man har i kreativt og skapende arbeid ved å øve gjentatte ganger på det man arbeider med. Mens komponentteorien til en viss grad ser på kreative ferdigheter som stabile personlige egenskaper, mener man også her at de kan forbedres gjennom å øve på teknikker som bedrer kognitiv fleksibilitet. Komponentteorien og idéarbeid har også til felles at de begge finner utholdenhet som en styrke i kreative prosesser, ved at man evner å arbeide grundig å fokusert over lengere perioder, helt til man gjør nye oppdagelser og kommer nærmere målet med arbeidet – på tross av motstand (Amabile 1983; Amabile 1996b; Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Teorien om kreative kollektiv argumenterer at det er viktig engasjere seg på vegne av andres ideer, fordi å gi hjelp forbedrer ideer ved å tilføre mer kunnskap og erfaring å bygge dem på. I idéarbeid kom man frem til at å ha en «onkel Sam» å lene seg på var en viktig faktor for å lykkes med prepping. I følge teorien om kreative kollektiv er det ikke alltid man ber de med

mest erfaring og kunnskap om hjelp, fordi den som skal gi hjelp må ha tid og mulighet til å bidra. Hvis man opplever at de med mest kunnskap og erfaring ikke har mulighet, ber man heller noen som kanskje har mindre kunnskap men bedre tid. Resultatene indikerer at dette skjer ofte (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012; Hargadon & Bechky 2006).

Mens vi ser at idéarbeid har en mer positiv innstilling til motstand, finner vi et mer strukturelt og negativt fokus på motstand i komponentteorien og teorien om kreative kollektiv. Vi har også sett at teoriene både har sammenfallende og motstridende tilnærminger til faktorer i omgivelsene som påvirker kreativitet. Idéarbeid og teorien om kreative kollektiv inkluderer disse faktorene i stor grad som aspekter ved praksisene eller kvalitetene ved kreativt arbeid, selv om teorien om kreative kollektiv i større grad setter konkrete forutsetninger for å lykkes med kollektive kreativitetsprosesser. Tid og ressurser legges det mer eksplisitt vekt på særlig i komponentteorien men også i teorien om kreative kollektiv, i forhold til hva som kreves for at ansatte skal være villige til å gi hjelp (Amabile 1997; Hargadon & Bechky 2006). Dette er betingelser som er implisitte i idéarbeid – det legges mest vekt på tid og mindre vekt på ressurser, men hovedsakelig er dette faktorer man selv må finne ut er nødvendige for å kunne gjennomføre idéarbeid i tråd med kvalitetene de beskriver. I komponentteorien og teorien om kreative kollektiv finner vi eksplisitt at autonomi og frihet i arbeidet er en organisatorisk forutsetning for å lykkes med kreativitet. I idéarbeid er ikke disse forutsetningene så direkte utskilt og teoretiserte, men vi har like fullt funnet at frihet og autonomi ligger til grunn for at kvalitetene som identifiseres skal kunne eksistere. Vi har også funnet at lav maktavstand sees som positivt for kreativt arbeid. Disse funnene bekreftes av annen forskning som har funnet at autonomi og fleksibilitet ovenfor ansatte er positivt for å oppnå høyere nivåer av kreativitet, og at sterke bånd mellom ulike organisasjonsenheter forsterker implementering av nye ideer (Shipton et al. 2006; Wijk, Jansen & Lyles 2008)

Analysen har også vist at de tre teoriene har de samme antagelsene om at man bør belønne innsats i kreativt arbeid fremfor resultater av kreativt arbeid. Dette er for å sikre deltagelse i kreative prosesser ved å eliminere sosiale og faktsike individuelle kostnader som kan oppstå om løsningen er mislykket. Videre har vi funnet en enighet om at man er avhengig av sosial trygghet, eller tillit i arbeidsmiljøet, for å lykkes med kreativt arbeid. Begrunnelsene for disse funnene er at alle typer kreativt arbeid innebærer alltid en risiko for å mislykkes – mer enn i vanlig arbeid, fordi man beveger seg på ukjent terreitorium. I komponentteorien hører

dette til i komponenten sosial kontekst, som sees å påvirke særlig indre motivasjon (Amabile 1996b). I teorien om kreative kollektiv kobles dette særlig til at folk skal tørre å spørre om hjelp, men også til at man skal prioritere å gi hjelp og delta i reflekterende omdefinering fordi innsats i kreativt arbeid belønnes uavhengig av resultat. Belønning av innsats sees også som et virkemiddel som forsterker kollektive kreativetsprosesser (Hargadon & Bechky 2006). I idéarbeid kobles trygghet i arbeidsmiljøet særlig til kvalitetene veivisning og frigjørende latter. I veivisning er det viktig å at noen tør å ta det første steget, heier hverandre frem og at man lærer av både nederlag og suksesser. Frigjørende latter viser til at man skaper en atmosfære som letter på trykket og frigjør fra negativ motstand, hvor konstruktiv kritikk blir ufarlig og viktig fremfor at den blir negativ – noe som også er viktig i skapende motstand som kvalitet (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012). Dette stemmer overens med andre funn i kreativetsforskningen. I følge meta-analysen til Hülsheger, Anderson og Salgado (2009) viser forskningen samlet at gruppeprosesser som bidrar til trygghet og god kommunikasjon har positiv effekt på kreativt arbeid. Det samme finner også Baer og Frese (2003), ved at arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet ganger innovasjon.

Analysen har også vist at Amabile (1996b) og Hargadon og Bechky (2006) legger seg opp mot det Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012:202) kaller harmonimodellen for kreativitet, somvforutsetter at tilgjengelig kunnskap, tilstrekkelige ressurser og gjensidig støtte er de viktigste for kreativitet. Mens dette også kan sees å være viktige elementer i idéarbeid, har man derimot et annet syn på motstand. Komponentteorien og teorien for kreative kollektiv har et mer ensidig negativt fokus effekter av motstand som hindring for kreativitet. Idéarbeid fokuserer på at motstand er en del av å arbeide med nyskaping, og hvordan man kan snu motstand fra å hindre kreativitet til å gjøre ideer bedre og mer realiserbare.

Analysen har og avdekket at mens ytre omgivelser, eksterne for organisasjonen, sees å ha stor innvirkning idéarbeid, er de nærmest fraværende i komponentteorien og teorien om kreative kollektiv. Komponentteorien anerkjenner for eksempel at eksterne omgivelser kan påvirke følelsen av positiv utfordring, men eksterne omgivelser tillegges ikke en sentral rolle. Mens man kun konstaterer at organisasjonene man har undersøkt i teorien om kreative kollektiv har klienter, trekker man i idéarbeid frem verdien av å involvere sluttbrukere.

Det er hele tre kvaliteter i idéarbeid som er kategoriser som emosjonelle, mens følelser spiller en betydelig mindre rolle i komponentteorien og teorien om kreative kollektiv.

Sistnevnte har i stor grad ekskludert denne faktoren fra teorien. I komponentteorien anerkjenner man at positive utfordringer som medfører ett visst press kan øke indre motivasjon, når man oppfatter utfordringen som viktig. Dette henger sammen med kvaliteten drama i idéarbeid, som her har fått en mye større rolle og beskrives mer utdypende. Drama viser til hvilke ideer som forfølges, oppfattes viktige og realiseres, ved at drama illustrerer hva som står på spill for individer, grupper eller organisasjonen – eller hvordan løsningen kan tjene en høyere hensikt. Vi har også funnet at komponentteorien inkluderer affekt, som en kraft som særlig påvirker indre motivasjon – som igjen påvirker de andre komponentene. Antakelsen om at kreativt arbeid kan være emosjonelt i seg selv, og at man blir motivert når man føler engasjement og lidenskap for det man arbeider med har særlig sammenheng med grunnantakelsene i idéarbeid (Amabile et al. 2005; Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Det fysiske aspektet ved kreativt arbeid er fraværende i komponentteorien og teorien om kreative kollektiv. I idéarbeid innehar det en av hovedrollene, ved å være en egen kategori som rommer de to kvalitetene å gjøre det fysisk og prototyping. Men også i drama, prepping og å zoome ut vises det til fysiske virkemidler som anses å ha positive effekt på kreativitet i arbeidet (Carlsen, Clegg & Gjersvik 2012).

Konklusjon

Rammeverket i idéarbeid har *kunnskap* som grunnleggende faktor for suksess med nyskapende arbeid til felles med komponentteorien og teorien for kreative kollektiv. Vi har sett at forberedelsesfasen er et felles element, særlig gjennom prepping og å zoome ut i idéarbeid, å søke hjelp og reflektert omdefinering i teorien for kreative kollektiv og ekspertise og kreative ferdigheter i komponentteorien. Analogier og assosiasjoner blir brukt som viktige forklaringer på hvordan mennesker skaper nyttige, relevante og originale kreative løsninger, gjennom å bruke kunnskap og erfaring på nye måter i nye kombinasjoner. Øvelse og utholdenhet er styrker ved kreativt arbeid, som identifiseres i både komponentteorien og i idéarbeid.

Idéarbeid kombinerer gruppe- og individnivå i større grad enn de to andre teoriene, i sin beskrivelse av hvordan kunnskap brukes i kreative prosesser. Bruk av kunnskap i komponentteorien beskrives i større grad på individnivå, og i teorien om kreative kollektiv beskrives i hovedsaklig på gruppenivå. Ved å bruke argumentet om at idéarbeid er

sammenvevd, og viske ut skillet mellom disse to nivåene, tar idéarbeid et steg i retning av å integrere effekter av kunnskap og erfaring på ulike nivåer i ett felles rammeverk.

Mens komponentteorien og teorien for kreative kollektiv setter klare organisatoriske betingelser for faktorer i *omgivelsene* som fremmer eller hemmer kreativitet, er slike betingelser mer indirekte lagt til grunn for kvalitetene i idéarbeid. Tilstrekkelig med tid, tilgjengelige ressurser og autonomi i arbeidet er funnet å være felles betingelser for vellykket nyskaping i de tre teoriene. Kreativitet sees og i fellesskap som betinget av sosial trygghet og tillit. Det er fordi kreativt arbeid alltid innebærer en risiko for nederlag ved å man går inn i det ukjente, og ikke vet om man vil lykkes. Vi kan se at man i idéarbeid, komponentteorien og teorien om kreative kollektiv kommer til den samme konklusjonen om å belønne etter innsats fremfor resultat, fordi belønning av resultat ikke ville forsterket motivasjonen som trengs for å ta på seg risikofylte kreative oppgaver. Komponentteorien og teorien for kreative kollektiv har også et mer ensidig negativt fokus på motstand, mens idéarbeid søker å forklare hvordan man kan bruke motstand positivt, ved at å skape noe nytt nødvendigvis er i opposisjon til noe eksisterende. Dermed sees motstand som uunngåelig, og må håndteres av de som skaper.

Komponentteorien, teorien om kreative kollektiv og idéarbeid enes om at et arbeidsmiljø preget av trygghet, samarbeid og tillit – og at innsats har større betydning enn resultat, og bør derfor belønnes, hvis man skal ha ansatte motivert for kreativt arbeid. Tid og ressurser er og felles faktorer, men blir ikke eksplisitt fremhevet som betingelser for vellykket idéarbeid. Ved å fokusere på praksiser fremfor betingelser har man i idéarbeid flyttet fokus fra hindringer til fremmede faktorer. Her spiller emosjoner en større rolle enn i de to andre teoriene, og det bidrar med noen nye forklaringer på suksess. Motstand sees i større grad som redskap til å utvikle ideer enn som hinder for ideer i idéarbeid. Det kan bidra til bedre forståelse av hvordan man bør håndtere motstand, som er uunngåelig i virkelig nybrottsarbeid. Idéarbeid har hovedfokus på hva som skal til for å lykkes, mens hva som skal til for å feile i kun nevnes som motsetninger til kvalitetene. Mens det innebærer risiko for å overse fallgruver i kreativt arbeid, gir det et sterkere fokus på hva som fungerer.

Det fysiske aspektet ved kreative prosesser fremheves i idéarbeid, men har ingen rolle i komponentteorien og teorien om kreative kollektiv. Man kan likevel ha tro på at vi har noe å lære om hvordan det fysiske aspektet påvirker kunnskapsdeling, hukommelse og virker som symboler for analogier og assosiasjoner. Vi ser og at det kan være nyttig i å teste

potensielle løsninger og realiseringer av ideer på de som skal bruke løsningene når de er ferdig utviklet.

Å inkludere det fysiske aspektet legger til en ekstra dimensjon i forståelsen av hvordan vi assosierer og bygger analogier, deler ideer og tanker om ideer med hverandre – og hvilken påvirkning det fysiske arbeidsmiljøet, i form av fysiske omgivelser, kan ha på kreativitet.

Idéarbeid hadde som mål å utvikle et språk for å snakke om en type arbeid som inkluderte, men ikke begrenset seg til, kreativitet. Mens noen av begrepene er lette å kjenne igjen i annen teori om kreativitet, skiller noen seg ut fra de teoriene som er diskutert i denne oppgaven. Det gjelder blant annet drama, punk og frigjørende latter. Mens også disse begrepene som brukes om kvalitetene kan relateres til komponentteorien og teorien om kreative kollektiv, bringer de også med seg en ny ramme å forstå kreativt arbeid på utover det som kan anses som helt nye, unike originale kreative resultater og løsninger. Samtidig kan man se at også teorien om kreative kollektiv og komponentteoriens bestanddeler har høy forklaringssevne. Mens idéarbeid inkluderer både individuell kreativitet og kreativitet i grupper, fokuserer teorien om kreative kollektiv kun på kreativitet i grupper. Komponentteorien fokuserer lite på gruppenivå, mer på organisasjonsnivå – men hovedsakelig på et individuelt nivå for analyse.

Forklaringer på ulike nivåer av analyse har vært viktig i alle tre teoriene, men idéarbeid integrerer analysenivåene på en sammenvevd måte. Dette kan bidra til å illustrere hvor komplekst kreativt arbeid er, og slik antas å forbedre forklaringer av faktorer og praksiser som virker i ulike prosesser på ulike nivå. Inndelingen og overlappingen mellom kvalitetene kan også antas å bidra til å belyse nye sammenhenger mellom faktorer man vet påvirker hverandre i en ny sammenheng.

Egne betraktninger

Når man begynner å se etter litteratur om kreativitet, begynner man også å skjønne hvor enormt differensiert feltet er. Det er utrolig mange retninger, og utrolig mange tema. Og mens det finnes en del reviews på feltet, er det ikke så mange som forsøker å integrere de ulike retningene i et større teoretisk rammeverk. Det er ikke så overraskende om noen gruer seg for å prøve – men det er overraskende at ikke flere prøver med tanke på hvor stor betydning og innflytelse man kan anta at slike teorier vil få. Det vitner også om hvor

komplekst man kan anta at fenomenet kreativitet er. Så kanskje er det greit å gå i retningen som Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) gjør med idéarbeid? Hvis man kan unngå detaljerte beskrivelser av ulike kontekster som har innflytelse på ulike nivåer, hvor ulike faktorer krysspåvirker hverandre kan det kanskje virke oppklarende? Det har i alle fall en viss forklaringsverdi og bidrar til avklaringer at man kan forske på hva som lykkes, uten at man drukner i nyanserte nivåer men heller finner noen fellestrekk. Når har man et helt forskningsfelt som fortsatt er preget av tvetydigheter i resultater om de samme problemene, og uenighet om hva man studerer – kreativitet eller innovasjon – og hvordan man kan definere disse begrepene. Det er vanskelig også for hvermannen å sette fingeren på hva kreativitet er, så jeg tror idearbeid i seg selv er et godt begrep man kan bruke for å beskrive nettopp arbeid med ideer. Spesielt i organisasjoner hvor man kanskje ikke ser på seg selv som «kreative».

Litteraturliste

- Amabile, T. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of personality and social psychology*, 43 (5): 997 -1013. DOI: 10.1037/0022-3514.43.5.997.
- Amabile, T. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45 (2): 357. ISSN: 1939-1315
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. I: Staw, B. M. & Cummings, L. L. (red.) b. 10 *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T., Conti, R. & Coon, H. (1996). Evidence to Support the Componential Model of Creativity: Secondary Analyses of Three Studies. *Creativity Research Journal*, 9 (4): 385-389. DOI: 10.1207/s15326934crj0904_9.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39 (5): 1154-1184. DOI: 10.2307/256995.
- Amabile, T. (1996a). *Creativity and innovation in organizations*. Harvard Business School note 9-396-239. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. (1996b). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40 (1): 39-57. ISSN: 0008-1256
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity *Harvard Business Review*, 76 (5): 76-87.
- Amabile, T., Barsade, S. G., Mueller, J. S. & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50 (3): 367-403. DOI: 10.2189/asqu.2005.50.3.367.
- Amabile, T. & Mueller, J. S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity
I: Zhou, J. & Shalley, C. E. (red.) *Handbook of Organizational Creativity*, s. 33. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Amabile, T., Hennessey, B. A. & Mueller, J. S. (2011). Consensual Assessment. I: Runco, M. A. & Pritzker, S. R. (red.) b. 1 *Encyclopedia of Creativity*. San Diego: Academic Press/Elsevier.
- Amabile, T. & Pillemer, J. (2012a). Perspectives On The Social Psychology Of Creativity. *The Journal of Creative Behavior* 46 (1): 3-15. DOI: 10.1002/jocb.001.

- Amabile, T. (2012b). *Componential theory of creativity - Working paper*: Harvard Business School. Upublisert manuskript.
- Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40 (5): 1297-1333. DOI: 10.1177/0149206314527128
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1): 45-68. DOI: 10.1002/job.179.
- Bissola, R. & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management* 20 (2): 77-89. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x.
- Booth, W. C., Colomb, G. G. & Williams, J. M. (2008). *The craft of research*. 3 utg. Chicago: University of Chicago Press.
- Carlsen, A. (2008). Positive dramas: Enacting self-adventures in organizations. *The Journal of Positive Psychology*, 3 (1): 55-75. DOI: 10.1080/17439760701751061.
- Carlsen, A., Clegg, S. & Gjersvik, R. (2012). *Idea Work*. 1 utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk. 239 s.
- Choi, J. N., Anderson, T. A. & Veillette, A. (2009). Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: The insulating role of creative ability. *Group & Organization Management*, 34: 330-357.
- Dewey, J. (1910). *How We Think*. Boston, New York & Chicago: D. C. Heath & Co. Publishers.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gerber, E. & Carroll, M. (2012). The psychological experience of prototyping. *Design Studies*, 33 (1): 64-84. DOI: 10.1016/j.destud.2011.06.005.
- Gilson, L. L. & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: an examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30 (4): 453-470. DOI: 10.1016/j.jm.2003.07.001.
- Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E. & Todorava, G. (2010). First, get your feet wet: the effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111 (2): 102-115. DOI: 10.1016/j.obhdp.2009.11.002.
- Girotra, K., Terwiesch, C. & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management Science*, 56 (4): 591-605. DOI: 10.1287/mnsc.1090.1144.

- Gobo, G. (2004). Sampling, Representativeness and Generalizability. I: Silverman, D. (red.) *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Greve, H. R. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46 (6): 685-702. DOI: 10.2307/30040661.
- Hargadon, A. & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42 (4): 716-749.
- Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17 (4): 484-500. ISSN: 1047-7039
- He, W., Cho, V., Qi, C., Xu, X. & Lu, F. (2013). *Linking Knowledge Sharing And Employee Creativity: Decomposing Knowledge Mode And Improving The Measure Of Tacit Knowledge Sharing*.
- Hennessey, B. A. & Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61 (1): 569–98. DOI: 10.1146/annurev.psych.093008.100416.
- Hirst, G., Knippenberg, D. V., Chen, C. H. & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54 (3): 624-641. DOI: 10.5465/AMJ.2011.61968124.
- Hülshager, U. R., Anderson, N. & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5): 1128-1145. DOI: 10.1037/a0015978.
- Kijkuit, B. & Ende, J. V. d. (2010). With a little help from our colleagues: A longitudinal study of social networks for innovation. *Organization Studies*, 31 (4): 451-479. DOI: 10.1177/0170840609357398.
- King, N. (1992). Modelling the innovation process: An empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (2): 89-100. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1992.tb00487.x.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Latham, S. F. & Braun, M. (2009). Managerial risk, innovation, and organizational decline. *Journal of Management*, 35 (2): 258-281. DOI: 10.1177/0149206308321549.
- Madjar, N., Oldham, G. R. & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45 (4): 757-767. DOI: 10.2307/3069309.

- McCoy, J. M. & Evans, G. W. (2002). The Potential Role of the Physical Environment in Fostering Creativity. *Creativity Research Journal*, 14 (3-4): 409-426. DOI: 10.1207/S15326934CRJ1434_11.
- Moses, J. & Knudsen, T. (2012). *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research*. 2 utg. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 330 s.
- Mueller, J. S. & Kamdar, D. (2011). Why Seeking Help From Teammates Is a Blessing and a Curse: A Theory of Help Seeking and Individual Creativity in Team Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2): 263-276. DOI: 10.1037/a0021574.
- Ohly, S., Sonnentag, S. & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3): 257-279. DOI: 10.1002/job.376.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3): 607-634. DOI:10.2307/256657.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 7: 109-128.
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4): 609-623. DOI: 10.1002/job.650.
- Porac, A. J. F., Meindl, J. R. & Stubbart, C. (1996). Introduction. I: Meindl, J. R., Stubbart, C. & Porac, A. J. F. (red.) *Cognition Withing and Between Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schepers, P. & Berg, P. T. v. d. (2007). Social Factors of Work-Environment Creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21 (3): 407-428. DOI: 10.1007/s10869-006-9035-4.
- Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F. & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (4): 404-430. DOI: 10.1080/13594320600908153.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. London: J. Cape.
- Wang, P. & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63 (8): 1105-1128. DOI: 10.1177/0018726709354132.

Wijk, R. V., Jansen, J. J. P. & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4): 830-853. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x.

Zhou, J. & Shalley, C. E. (2010). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. I: Zedeck, S. (red.) b. 1 *APA handbook of industrial and organizational psychology*, s. 275-302. Washington, DC: American Psychological Association.

Zhou, J. & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 333-359. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226.

Alle kilder er i denne oppgaven oppgitt.

Antall ord i oppgaven: 24 998