



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Kreativitet**

Hansen, Søren; Sejer Jakobsen, Henning

*Publication date:*  
2005

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Hansen, S., & Sejer Jakobsen, H. (2005). Kreativitet: det kreative miljø.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Kreativitet – Det kreative miljø?

Søren Hansen, Aalborg Universitet  
Henning Sejer Jakobsen, Teknologisk Institut

Denne artikel handler om kreativitet! Et populært ord, som bruges i alle mulige sammenhænge, men hvad er kreativitet? Hvordan defineres kreativitet og lader det sig definere? Vi vil her give et bud på kreativitet som værende grundelementet for ideudvikling, og udgangspunktet for nærværende er derfor kreativitet i relation til ideudvikling (se endvidere artiklen om ideudvikling).

Vi vil sige at kreativitet er det grundstof vi mennesker anvender når vi skaber noget af værdi i vores liv. Vi vil ikke forsøge at afgrænse hvad kreativitet er som en eksakt størrelse. Det ville være ødelæggende for kreativitetens mangfoldige udtryk. I stedet vil vi give et bud på hvad kreativitet også er, samt på hvordan man kan skabe et kreativt miljø.

Et kreativt miljø er et sted, hvor det gøres let at være og gøre anderledes. Kreativitet handler således om at skabe en situation, en perception eller en iscenesættelse af en tilstand, med henblik på at opnå et ønsket mønsterbrud. Et mønsterbrud er en ændring, i forhold til normal aktivitet – dette være sig et produkt, et koncept, en organisering, et salg, et maleri, en tekst, et skuespil osv. Det er altså ikke så meget resultatet, men derimod grundlaget for at ændringen overhovedet kunne indtræffe og lade sig gøre, der definerer det kreative miljø. Selve det at få ideer har således sit udspring i et kreativt miljø eller et scenskift, hvor det output, der ønskes af ideudviklingsprocessen defineres af det scenskift, der etableres. Dette være sig i form af at turde (få tilladelse til), i form af indtryk der hentes (rejser, informationer), kompetencer og betragtninger osv.

I Danmark har vi et af de bedste eksempler på et kreativt miljø fra 1930'erne. Det er Niels Bohr Instituttet der er opkaldt efter den danske fysiker Niels Bohr. Instituttet blev også kaldt "det kreative København" som betegnelse for det levende fysiske miljø, der eksisterede på Instituttet i 20'erne og 30'erne – på linie med Göttingen og Cambridge. En række af verdens førende fysikere samledes netop i København for at være på Instituttet, og selvom Bohr selv var en af verdens dygtigste forskere var det givet hans evne som leder og administrator – og det at kunne tilvejebringe den rette atmosfære, der var årsag til at forskere flokkedes om instituttet, og der blev produceret resultater som aldrig set lige. Bohr nærmest forbød de unge forskere at beskæftige sig med økonomiske og administrative forhold, og tillod dem stor set alt hvad der kunne sikre tankefrihed, hvor Bohr som kreativitetsmetode hyppigt benyttede miljøskift (scenskift). At kvantemekanikken fik sit gennembrud i netop København skyldes således ikke udelukkende Niels Bohr som person, men mere det kreative miljø omkring geniet. Bohrs lederstil og venskabelige omgangstone skabte en tryghed for de tilstedeværende der kunne koncentrere sig om deres forskning med frihed til at skabe, et stærkt motivationsincitament ved Bohrs engagement i hver enkelt og endelig et boblende intellektuelt klima.

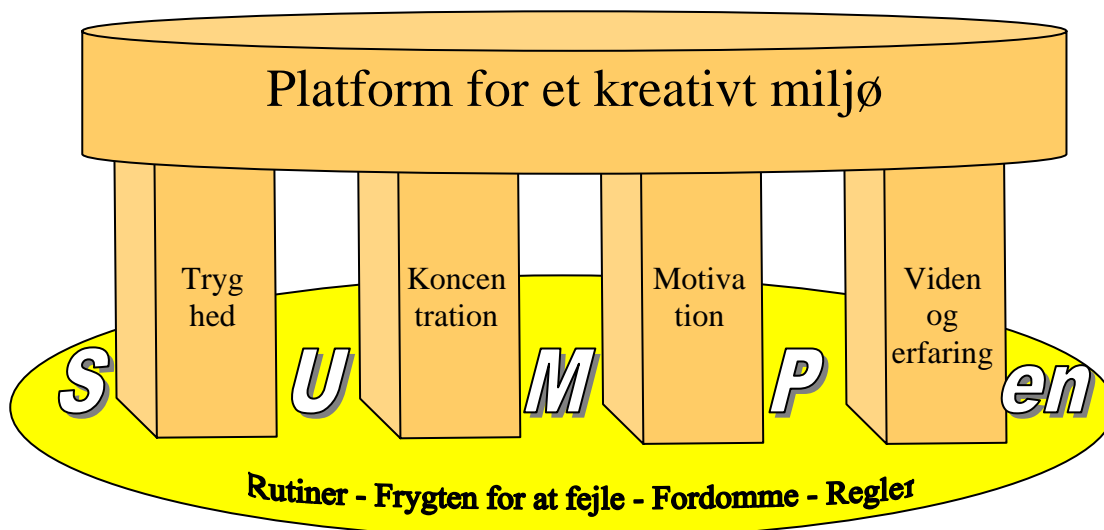
## Forudsætninger for at have et kreativt miljø

Der er en række forudsætninger, der skal være tilstede for at en kreativ ideudviklingsproces kan finde sted. Vi kan betragte et kreativt miljø som en platform, der er hævet over den daglige sump. Det er illustreret i figuren. Det er i sumpen vores tankevirksomhed tit sidder fast i rutiner, regler, fordomme, frygten for at blive til grin og frygten for at tage fejl osv. Platformen holdes oppe af fire søjler, som består af tryghed, koncentration, motivation og viden/erfaring. Hvis man ønsker et kreativt miljø i sin organisation skal man altså have opbygget nogle solide søjler, der kan holde den fri af den daglige sump. Lad os tage et nærmere kig på hvad de består af.

**Tryghed** - Tryghed er den vigtigste af søjlerne. Hvis den er på plads kommer de andre næsten af sig selv. Trygheden skal fjerne frygt. I en organisation er der mange kilder til frygt. Frygten for at blive til grin, for at fejle, for at spille tiden, for at blive fyret, for at miste magt, for at blive stemplet som mærkelig osv. I det, vi her har kaldt sumpen, låser medarbejderne hinanden fast i mønstre som fødes af frygt. Har du f.eks. aldrig haft lyst til at skribe højt – bare slippe det hele fri i ét skrig eller noget andet du finder grænseoverskridende. Prøv det i din organisation (eller bare langt ude i skoven, hvor kun dine egne hæmninger er til stede) og mærk frygten fra sumpen hive og slide i dig. Revision af kontrolsystemerne er gode steder at starte når denne søjle skal bygges op.

Tryghed er ikke det samme som tillid. Tryghed ligger i relationen – altså i det der er mellem os, hvor tillid ligger i personen – altså vores måde at forholde os til de personer vi er sammen med. For at kunne etablere en søjle behøves ikke tillid, hvilket gør opgaven betydelig lettere. Frygt er tilsvarende ikke det samme som angst, hvor angst er en irrationel situation, der kun meget vanskeligt lader sig håndtere. Frygter du at pæren går ud kan du etablere sikringssystemer, der træder i kraft ved brud, men hvis du er mørkeræd er sikringssystemer ikke nok. Når folk således opnår angst typisk ved eksterne påtrykte forhold er det vanskeligt at etablere et holdbart fundament for tryghed: Angst må behandles for sig selv.

Den vigtigste kilde til tryghed kommer når gruppen, læreren, kollegaerne eller chefen bevidst fjerner ansvaret fra den der handler eller gør det let at gøre anderledes. Det handler ikke om at skabe uansvarlighed, men om at fjerne ansvaret for f.eks. at foreslå at chefen skal fyres. Hvis jeg bliver bedt om at komme med ideer til en organisationsforbedring – og jeg så spontant siger at chefen skal fyres. Så er det fordi jeg har en viden og erfaring der gør at jeg synes det er en god ide. Den ide vil aldrig komme frem nede i sumpen, men oppe på platformen *skal* den frem. Det er platformens ansvar at den kommer frem, ikke mit, jeg er blevet bedt om at være der.



**Koncentration** - Koncentration handler først og fremmest om nærhed og tilstedeværelse. Improvisation gør det lettere at koncentrere sig fordi man ikke tænker fremad, da det ikke er muligt at planlægge noget. Man er nødt til at forholde sig til de ideer der opstår lige nu og her. Det skaber tilstedeværelse og dermed koncentration. For at det kan lade sig gøre må der ikke være forstyrrende

elementer på platformen som kan aflede opmærksomheden. Ingen telefoner, møder, gåen til og fra, eller andet der kan fjerne koncentrationen.

Koncentration giver således anledning til en fordybelse - en situation hvor det givne problem, den givne opgave eller den igangværende handling blive sat i fokus og bliver det vigtigste. Ikke alt muligt andet – ikke alt muligt der kan aflede tankerne fra situationen, og personen nærmer sig en tilstand Mihaly Csikszentmihalye kalder *Flow* (Csikszentmihalye 1991) og Abraham Maslow kalder *Peak Experiences* (Maslow 1976).

**Motivation** - Motivationen er en drivkraft og den kommer først og fremmest som en følge af at føle sig godt tilpas. Og man vil faktisk gøre de mest forunderlige ting og de bedste/tåbeligste ting, hvis man kan se en mening med det! De motivationer, der er for kreativitet omhandler både de ydre motivationsfaktorer (*extrinsic*) – de målrettede og de indre motivationsfaktorer (*intrinsic*), der snarere relaterer sig til opgaven i sig selv (Weisberg 1993).

Det er sjovt at lege med ideer og når man oplever at man ikke blive irettesat og kritiseret, men i stedet hjulpet og opmuntret, så er det ikke svært at være motiveret. En vigtig regel i improvisation er at alle er opmærksomme på hinanden og siger JA til det man gør. Det er en meget givende samarbejdsform. Det er en fornøjelse at studere samarbejdet mellem en gruppe, der er trygge ved hinanden. For dem er alt muligt - til den grænse - graden af tryghed bringer dem.

**Viden og erfaring** - Hvordan kommer ens viden til udtryk i en ide? Hvordan kommer viden til udtryk i noget vi endnu ikke ved hvad er? Er der flere forskellige slags viden repræsenteret i en kreativ proces? Det er ikke den ene eller den anden konkrete viden, men det der er midt imellem (det der i blues kendes som de blå toner) eller det der er oven på eller supplerer et andet vidensområde. De ideer der spontant kommer frem gennem improvisation, vil indeholde den samlede viden og erfaring deltagerne har, kombineret på nye måder. Det skal man tænke over når man sammensætter en gruppe der skal ideudvikle sammen. Styrken i improvisationen er dens spontanitet. En spontanitet, der bliver mulig når vi giver slip på vores sædvanlige faglige og sociale mønstre der er bygget op af vaner, frygt, fordomme og forventninger. Det handler om at man slipper sine hæmninger overfor hvordan viden kan kombineres i en ide.

### **Forholdet mellem sumpen og platformen**

I enhver organisation er der nødt til at være en sump – det er i hvert fald sådan det forholder sig de fleste steder. Den er ikke velegnet som platform for et kreativt miljø, men den er nødvendig i andre sammenhænge. Den skaber den stabilitet og orden, der er nødvendig for at en organisation kan fungere. Det er åbenlyst at en kreativ proces, som f.eks. en ideudvikling af et nyt produkt skal starte på en kreativ platform, men på et tidspunkt skal den ned i sumpen og evt. sættes i produktion. Ideer er sårbare og lette at slå ihjel. Måden at beskytte dem på er at tilfører dem viden og udvikle dem videre. Det koster ressourcer og derfor er et spørgsmål organisationen må forholde sig til, hvornår udviklingsprocessen kan fortsættes i sumpen?

### **Hvordan kommer du videre?**

I denne artikel er en kreativ proces fremstillet som en leg med ideer. Ideudviklingen finder med fordel sted på en platform, hvor der findes et kreativt miljø der gør det let at få ideer. Hvis en organisation vil fremme kreativiteten blandt sine medarbejdere, må den altså opbygge sådan en platform. Det er et fristed i organisationen, der er bygget op af tryghed, koncentration, motivation samt viden og erfaring. På platformen skal det være muligt for deltagerne at improvisere under

ideudviklingen. I artiklen "Ideudvikling" kan du læse mere om hvordan det sker. Desuden kan du finde en uddybning af teori og anvisninger af konkrete metoder i bogen "Ideudvikling ved kreativ innovation" af Henning Sejer Jacobsen samt i "Handbook of creativity" af Robert J. Sternberg.

Til sidst vil vi minde dig om at de fleste af os har tilbragt et liv med at lære at leve i sumpen. Det tager også tid at lære at leve på en kreativ platform. Øvelse gør mester.

## Referencer

Csikszentmihalyi, Mihaly, *Flow – Optimal oplevelsens psykologi* (Munksgaard, 1991)

Jacobsen, Henning S. og Rebsdorf, Simon O, *Ideudvikling ved KREATIV innovation* (Gyldendal, 2003)

Maslow, Abraham, *Religion, Values and Peak-experiences* (Penguin Books, 1976)

Sternberg, Robert J., *Handbook of creativity* (Cambridge University Press, 1999)

Weisberg, Robert W., *Creativity – Beyond the myth of Genius* (W. H. Freeman and Company, NY, 1993)