

LEDELSE / Lederverktøy

Lederverktøy

Flere verktøy finner du på dagensperspektiv.no

Kreativt lederskap: Lekenhet + ferdigheter = Kreativitet



Paulina Larocca mener man som leder bør våge å utsette oftere og stille flere spørsmål dersom man vil utvikle et kreativt lederskap.

FOTO: KNUT PETTER RØNNE

De fleste ledere konkluderer for raskt. Bli flinkere til å utsette. Det vil bidra til mer kreative medarbeidere, mener innovasjonsekspert.

Av Knut Petter Rønne
kpr@dagensperspektiv.no

Paulina Larocca er en amerikanskfødt australier med base i Sydney. I sommer var hun på Norges-besøk, der hun blant annet holdt workshop om kreativt lederskap ved Sentralen i Oslo.

For kreativitet er en mangelvare i dagens arbeidsliv, ifølge Paulina Larocca.

Absolut Vodka

Og hun vet litt om kreativitet. Før hun gjorde australier av seg på heltid har hun i 20 år jobbet med innovasjon hos noen av de største merkevarene i brennevinsbransjen. For både Johnny Walker Whisky og Absolut Vodka har hun stått bak noen av deres mest spinnvillige markedsføringsstunt.

Hun har også utdanning innen innovasjon og kreativ forskning, har skrevet en rekke bøker om emnet og lever i dag godt som rådgiver og foredragsholder.

– Kreativitet handler ikke om konsensus og enighet, begynner Larocca. – Det er heller ikke slik at man trenger havutsikt, urtete og ro for å finne fram til sin egen kreativitet. Sorg, sinne og frustrasjon kan også inspirere til kreativitet, sier hun.

Men evnen til lekenhet er avgjørende. Du må våge for å kunne finne kreativitet, mener Paula Larocca, og presenterer sin egen enkle, men akk så vanskelige formel for kreativitet:

Lekenhet + Kunnskap = kreativitet.

«A state of mind»

Spør du en gruppe mennesker om hva kreativitet er, får du mange svar. De fleste går omtrent i følgende leie:

Å gjøre ting annerledes enn vi er vant til Spon-

tanitet Gå et nytt sted med kjent stoff Problemløsning Hardt og ofte smertefullt arbeid

– Kreativitet kan være alt det der. Kreativitet er «a state of mind», sier Larocca.

Mad Men

Begrepet «kreativitet» er nokså nytt. Det fantes ikke i noen ordbøker før 1930, hevder Larocca.

– Det var en forretningsmann som het Albert Whithouse som først brukte dette begrepet. I 1927, forteller hun. – Mannen er for lengst glemt, men ikke ordet.

For de som har sett TV-serien Mad Men – om reklamebransjen i New York på 1950- og 60-tallet – så beskriver den tiden da begrepet kreativitet ble allemannseie. Det var da snakk om «The big idea» – den store ideen.

– Men reklamebransjen ødela også mye av begrepet, mener Paulina Larocca. – Alt handlet om kreativ annonsering og om penger.

Men da forskeren og psykologen Howard Gardner ved Harvard i 1983 publiserte sine teorier om flere typer intelligens (multiple intelligence) – herav kreativ intelligens – så fikk begrepet flere og nye bein å stå på.

I dag er det opplest og vedtatt at det finnes mange typer intelligens – fra kunstnerisk, logisk og kreativ til «gatesmart».

Og det finnes flere typer kreativitet. Du har den typisk kunstneriske kreativiteten eller den som skaper nye tjenester og produkter. Men også mennesker som har det ille lærer seg ofte å være kreative for å takle utfordringer og overstige hindringer i eget liv.

iPhone har mye av skylda

Hvorfor er det da så vanskelig for mange å være kreative? Hvorfor må vi på kurs for å lære? Hvor-

«Å lære hvordan man utsetter akkurat lenge nok, slik at 'gale' ideer får rom for å puste, fører til at vi løsner fra vår nåværende tankegang»

for bremses arbeidsdagen kreativiteten hos så mange?

For Paulina Larocca finnes det mange bremses for kreativiteten. For det første er for mange konkrete og rigide målsettinger og kategoriseringer av arbeidsoppgaver og medarbeidere ikke noe som bidrar til utpreget kreativitet.

– Det er greit med mål. Og alle virksomheter vil jo tjene penger, men for mange «bokser» og kategoriseringer er drepende for kreativiteten, påpeker hun.

Dessuten er de tre «B-stedene» for kreativ tenking ødelagt, mener hun. De tre B-ene er «Bath, Bed og Bus» (baderom, soverom og bussen).

– Der tenkte vi tidligere helt fritt. I dag har vi selskap av smarttelefonen. Det bidrar til å hemme kreative tanker, mener Paulina Larocca.

Et kjent diagram som skal illustrere når man er mest kreativ, viser den såkalte flytsonen.

Den sier at man er mest kreativ når man scorer høyt på ferdigheter og har mange utfordringer – men samtidig har fravær av både redsel og kjedsomhet.

– Det er en bra illustrasjon, men husk at mange blir kreative når de er redde. Og når man virkelig kjeder seg, så jobber hjernen på høygir, påpeker Larocca.

Å skape en kreativ kultur

Hva så med kreativ ledelse? Kan man bedrive den slags?

– Kreativt lederskap handler om å skape en kultur der alle kan ha ideer, føler at de blir verdsatt og har ansvar for å bidra til en kultur for innovasjon, sier Larocca.

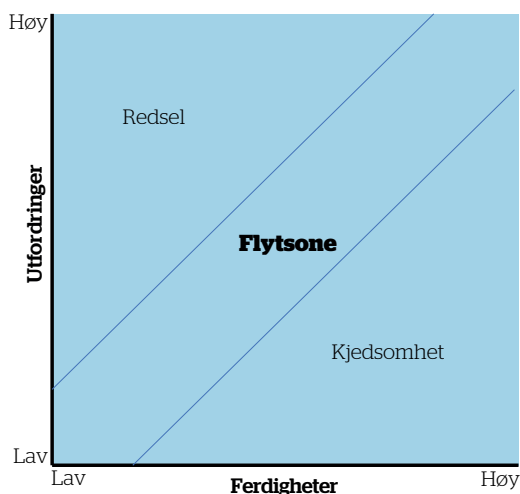
– Men hva er forskjellen mellom kreative ledere og «resten av leder-gjengen»?

– Kreative ledere forstår at de ikke har alle svarene, og at «svarene» kan komme fra den mest uventede kilden, ikke nødvendigvis den mest erfarne eller den alle mener er den smarteste.

– Kreativt lederskap aksepterer at alle har noe å bidra med, og disse lederne evner å gjøre folk komfortable med å dele tankene sine uansett hvor rare eller ukonvensjonelle de er, sier hun.

Slik kan du skape et mer kreativt lederskap

- Utsett andres, men mest dine egne konklusjoner. Slutt med å kritisere deg selv for å ikke bestemme deg raskt nok og øv deg heller på å være til stede i øyeblikket.
- Lær å innta en leken holdning. Barn bryr seg ikke hva folk synes om dem. Ta din voksne visdom og kombiner den med en barnlig bekymringsløs holdning, så vil du finne ut hvor fantastisk det er å være i live og hvor uanstrengt det er å utsette dommen eller avgjørelsen.
- Være nysgjerrig. Slutt aldri å lære, undre, stille spørsmål og lure på hvorfor.



Flytsonen. Du skal ifølge ungarsk-amerikanske psykologen Mihály Csikszentmihályi være mest kreativ når du befinner deg høyt oppe i «flytsonen».

FOTO: CSIKSZENTMIHÁLYI1975/DAGENS PERSPEKTIV

Ifølge Larocca vil man ikke kunne skape nye gjennombrudd uten rare eller ukonvensjonelle tanker. Men hun understreker at det krever sitt av en leder å være en som virkelig ønsker å skape et mangfold og et miljø der folk føler seg komfortable med undring, nye ideer og der man til stadighet stiller spørsmålet: «Finnes det en bedre måte?».

Lær deg å utsette

– Hvordan kan ledere ha fordel av å være mer kreative i jobbhverdagen?

– Hvis du vil få det beste ut av folket ditt og ha en kultur som er kreativ og kraftfull, må du legemliggjøre idealene om kreativt lederskap. Det betyr å lære å utsette dommen, avgjørelsen. Legg merke til at jeg ikke sa, «ikke døm». Vi dømmer og tar endelige avgjørelser, men det er hvordan og når vi dømmer som teller. Å lære hvordan man utsetter akkurat lenge nok, slik at «gale» ideer får rom for å puste, fører til at vi løsner fra vår nåværende tankegang.

Å skille divergerende og sammenfallende tenking er en annen viktig ferdighet Larocca framhever. Divergerende tenking, som lar mange tanker gå «der ute» og undersøke nye muligheter, er ifølge henne en viktig ferdighet.

– Men ofte lukker vi slike tanker for raskt og føler oss presset til å tenke realistisk og komme med løsninger som vil fungere, sier hun.

Larocca mener vi må vi gi divergerende tenking den plassen og tiden den trenger for å tillate oss å utforske upløyd mark.

– Hvis du vil utvikle deg som kreativ leder, må du å lære deg å utsette avgjørelser og være tydelig på når du er i en divergerende fase og ikke hoppe til konklusjoner for raskt. På den måten vil du virkelig bidra til å skape en kultur for kreativitet og innovasjon, mener Paulina Larocca. /

#Spør juristene

Advokat og partner **Kari Bergeius Andersen** ved **Advokatfirmaet Storeng, Beck & Due Lund (SBDL)** DA svarer på spørsmål om arbeidsrett. Med seg har hun **Benedicte Hille, Kristian Foss Aalmo, Helene Larsen Brustad og Sindre Dahl Christensen**. Tjenesten er gratis. **Adresse:** Ukeavisen Ledelse, **E-post:** red@ukeavisen.no.



Pålegg om å tømme feriekontoen

Spørsmål: De siste 3 årene har jeg tatt kun 3 ukers ferie hvert år og fått overføre 2 uker til året etter. Jeg har derfor 6 ukers ekstra ferie, som jeg har planlagt å ta ut i forbindelse med en lengre reise i 2020. Nå har min arbeidsgiver skrevet til alle ansatte at opparbeidet ferie som ikke er tatt ut innen 31. desember 2019 vil bli strøket, slik at alle begynner på 0 fra 1. januar. Er dette lov?

Svar: Regler om ferie følger av ferieloven, men også av individuelle tariffavtaler, ansettelsesavtaler og interne regelverk. Slik jeg forstår det, har dere rett til 4 dagers ferie i tillegg til ferielovens 4 uker og 1 dag. Hva som gjelder for de siste 4 dagene er helt opp til avtalen mellom partene, men de øvrige må følge ferieloven. Svaret kan derfor være ulikt fra virksomhet til virksomhet, men vi kan i hvert fall vurdere det etter ferielovens bestemmelser.

De ukene du har av oppspart ferie er dine. Arbeidsgiver kan ikke uten videre frata deg disse ved å bare «stryke» dem. På den annen side er det arbeidsgiver som fastsetter tidspunktet for ferie innenfor lovens grenser dersom man ikke på annen måte kommer til

enighet, jf ferieloven § 6 (1). Dette må også gjelde ferie som er overført fra tidligere år. Sånn sett har arbeidsgiver rett til å pålegge deg å ta ut denne overførte ferien, så lenge det faktisk er tid til å få tatt den ut. Jeg minner også om at fastsettelse av ferietidspunkt skal underrettes arbeidstakeren minimum 2 måneder på forhånd.

Arbeidsgiver kan derfor i teorien underrette nå om at du må ta ut restferie i november og desember. Både av hensyn til arbeidsplassen og dine behov er det imidlertid urimelig at så mye som seks uker skal måtte tas ut i løpet av såpass kort tid, da du ikke får benyttet ferien til det ferie er ment for. Jeg vil derfor anbefale at du, enten selv eller ved hjelp av tillitsvalgte/rådgiver, går i dialog med arbeidsgiver om å fastsette tidspunkter hvor ekstraferien kan tas ut i løpet av 2020, herunder til reisen din, slik at arbeidsgiver får en avklart situasjon. Hvis arbeidsgiver ikke aksepterer dette, må du etter ferieloven pålegges ferie innen nyttår. Deres interne regelverk, tariffavtaler og ansettelsesavtaler kan imidlertid innebære at dette er et avtalebrudd og ikke lov. Ta gjerne kontakt om du vil diskutere nærmere.»

SBDL v/ advokat og partner Kari Bergeius Andersen

Dødsfall i nær familie i ferien

Spørsmål: Jeg er daglig leder i en klesbutikk. En av våre ansatte mistet tragisk nok en av sine foreldre i ferien. Vedkommende ansatt sykemeldte seg imidlertid ikke. Vil personen ha krav på å få noe ferie tilbake? I vår virksomhet gis det én dag fri med lønn ved dødsfall i nærmeste familie og ytterligere én dag for begravelse. Ved behov for reise kan det gis ytterligere fri, men da uten lønn.

Svar: Du skriver at arbeidstakeren ikke sykemeldte seg i ferien, men benyttet den i denne tunge perioden. Ferieloven har ingen bestemmelser om rett til utsatt ferie som følge av dødsfall i familien og gir derfor ikke noen rett til utsatt ferie. Du skriver i ditt spørsmål at deres firma sin policy er én dags lønnet

fravær i forbindelse med både selve dødsfallet og begravelsen. Det avgjørende er da hvordan denne policyen skal tolkes når dødsfall/begravelse skjer på et tidspunkt hvor arbeidstaker har ferie. Står det ikke noe om dette i policyen eller i noen andre avtaler som gjelder arbeidsforholdet, må dette være opp til arbeidsgivers styringsrett og tolkning av formålet bak policyen deres. Dette er sikkert en såpass vanskelig situasjon for den ansatte at vedkommende kan ha godt av muligheten til å ta ut en ekstra feriedag senere. Vi ville derfor anbefale at dere gir den ansatte mulighet til å ta ut en ekstra feriedag på et senere tidspunkt, uavhengig av om han strengt tatt har krav på det.

SBDL v/ advokatfullmektig Sindre Dahl Christensen

Ferie - igjen...

Spørsmål: Jeg er ansatt som avdelingsleder i en større virksomhet. I følge kontrakten min har jeg en såkalt «uavhengig stilling» og kompenseres ikke for overtidbetaling. Nå er jeg i diskusjon med min arbeidsgiver om tidspunktet jeg skal ta ut ferie i 2019, ettersom jeg jobbet i de vanlige sommerferiemånedene. Arbeidsgiver mener jeg må ta ut 3 uker innen utløpet av september, men jeg ønsker å spare dem til desember. Når jeg er såkalt «særlig uavhengig» har jeg vel rett til å bestemme dette selv?

Svar: At du er «særlig uavhengig» knytter seg til arbeidsmiljøloven og innebærer at det gjøres unntak fra lovens regler om arbeidstid. Feriefastsettelse reguleres av ferieloven, og arbeidsmiljølovens unntak fra arbeidstidsreglene for personer i ledende eller særlig uavhengig stilling har dermed ikke betydning for fastsettelse av ferie. Det følger av ferieloven at arbeidsgiver har rett til å fastsette når arbeidstaker skal avholde sin ferie. Arbeids-

giver skal imidlertid drøfte feriefastsettelsen med arbeidstaker «i god tid før ferien», jf. ferieloven § 6. Dersom arbeidsgiver og arbeidstaker ikke blir enige om når arbeidstaker skal avholde ferien, er det arbeidsgiver som bestemmer innenfor de rammer ferieloven oppstiller. Blant annet følger det av ferieloven § 6 (2) at arbeidstaker kan kreve å få underretning om feriefastsettelsen tidligst mulig og senest 2 måneder før ferien tar til, så fremt særlige grunner ikke er til hinder for dette. I ditt tilfelle forstår jeg deg slik at du nå i august har fått beskjed om å ta ut 3 uker ferie innen utløpet av september. Ettersom du kan kreve minimum 2 måneders varsel, jf. ovenfor, er arbeidsgiver for sent ute med å kreve dette. Dette betyr imidlertid ikke at du kan kreve å ta ut ferieukene i desember. Til neste år anbefaler vi at du avklarer ferieønsker med arbeidsgiver tidligere, f.eks. i april, slik at det er lettere for både arbeidsgiver og deg å planlegge ferien.

SBDL v/ trainee Marie Halstensen