

Det kræver 70.000 rigtige beslutninger

Helle Hedegaard Hein, cand.merc., ph.d., forskningsadjunkt v/ Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School

Den samfundsmæssige kreativitetsdiskussion forplumres af vrangforestillinger om den kreative arbejdsproces. Kreativitet betragtes i for høj grad som noget, der udspringer af leg, og som derfor er let og ubesværet – og dermed forbeholdt enhver. Skal Danmark leve af kreative ressourcer og kompetencer i fremtiden, er det på tide at gøre op med de romantiske forestillinger om kreativitet og påbegynde en diskussion om, hvordan man skaber et samfund og et arbejdsmarked, der lутrer den kreativitet, som forudsætter et håndværk, og som er resultatet af en kompleks og ikke udelт positiv arbejdsproces.

Kreativitet kræver værkshøjde

“Det kunne min datter på syv også have malet...” Variationer over replikken er velkendte. I dette tilfælde vedrørte den en gave i form af en reproduktion af et af Mark Rothko’s røde billeder fra serien af malerier malet til restauranten “The Four Seasons” i Seagram-bygningen i New York. Maleriet kom aldrig til at hænge i restauranten. Historien er velkendt – vil man have den genopfrisket, skal man skynde sig til Donmar Warehouse i London og se John Logan’s forestilling “Red”. Sublimt spillet sætter den en præcis finger på den kreative arbejdsproces og den kreative persons sind. Rothko’s oprindelige tanke var, at malerierne skulle forvandle restauranten til et tempel, men han indså, at det næppe ville være tilfældet. Senere udtalte han, at han håbede, at restaurantens gæster ville få kvalme og miste appetitten på grund af hans i al sin enkelhed ret påtrængende malerier. Så skiftede han mening igen: Skrækscenarierne om smaskende overklassefolk, som ikke ville forstå malerierne – ja, de ville end ikke være i stand til at få kvalme over dem, så lidt ville de forstå dem – blev for overvældende. “At sælge et billede er som at sende et blindt barn ind i et rum fyldt med barberblade,” sagde Rothko engang. En skæbningsvanger udtalelse al den stund, at det netop var med barberblade, at Rothko i 1970 besluttede at ende sit liv. I Donmar Warehouse gentages en anden kendt Rothko-replik:

“A picture lives by companionship, expanding and quickening in the eyes of the sensitive observer. It dies by the same token. It’s a risky act to send it out into the world.”

Da malerierne var næsten færdige, ringede Rothko til Philip Johnson, den ene af Seagram-bygningens to arkitekter, med besked om, at han sendte forskudshonoraret retur og beholdt

malerierne. De blev i stedet doneret til Tate i London sammen med meget detaljerede forslag til, hvordan malerierne skulle hænge: I et separat rum, så tæt på gulvet som muligt og med en speciel belysning. Enhver, der har set billederne hænge i Rothko-rummet på Tate Modern vil vide, at Rothko's instruktioner var helt korrekte: Malerierne gør i deres rette kontekst et uudsletteligt indtryk.

Historien om Rothko's malerier og om reaktionen fra modtageren af Rothko-reproduktionen illustrerer, hvor fejlagtig en misopfattelse det er at tro, at kreativitet er forbeholdt enhver. Et 7-årigt barn kan sagtens male et billede med røde firkanter. Men ikke enhver kunne have malet de tilsyneladende meget simple malerier, og ikke enhver kunne have givet præcise instruktioner om, hvordan de skulle ophænges og belyses, så de fremkalder stærke følelser og reaktioner hos beskueren.

I et samfund, der nu og i fremtiden skal skabe en stærk konkurrencefordel på de kreative kompetencer, er det fatalt at tro, at hvem som helst kan være kreativ – selv om det er den opfattelse, der i mangt og meget afspejles ikke kun i den dagligdags anvendelse af kreativitetsbegrebet, men også i de mange kurser og metoder, der tilbyder alle at lære at være kreative. Mange journalistiske og populærvideenskabelige artikler og bøger om kreativitet advokerer for en demokratisk tankegang om, at det er en udbredt misforståelse, at ikke alle er kreative – alle kan lære at være kreative. En gængs definition på kreativitet er, at det er noget nyt og værdifuldt i ordets bredeste betydning. De mest dominerende teoretiske tolkninger af "nyt" er, at det er noget, der afgøres enten af det felt af eksperter, som det kreative produkt tilhører, eller til nød af kunderne, mens "værdifuldt" er noget, der har f.eks. æstetisk, videnskabelig eller økonomisk værdi. Det gamle begreb "værkshøjde" giver mening ift. denne definition af kreativitet. For at noget kan stemples som kreativt, må det have værkshøjde. Det er ikke noget, der kan skabes af hvem som helst. Hvis det var det, ville kreativitet aldrig kunne blive en konkurrencefordel.

Et godt eksempel på forskellen på kreativitet som noget alle kan producere og så den form for kreativitet, der har værkshøjde, fortælles af journalisten Jerry Saltz, som skriver for bladet "New York". Historien handler om Jeff Koons' gigantiske og farvestrålende blomsterhund "Puppy", som har prydet indgangen til Rockefeller Center i New York og Guggenheim-museet i Bilbao. Saltz møder Koons en sen aften i New York. Skelettet til den store blomsterhund er netop kommet til New York, og nu forestår opgaven med at placere de 70.000 blomster på hunden. Koons spørger Saltz, om han har lyst til at placere én af blomsterne. Glædestrålende og ærefrygtig tager Saltz en petunia, ser lidt på hunden og sætter så blomsten i hundens ene forpote. Koons komplimenterer Saltz, går hen til hunden, hiver blomsten ud igen og flytter den én centimeter til venstre. I dette øjeblik udkrystalliseres det for Saltz, hvad Puppy og dens kunstner handler om: Det kræver 70.000 rigtige beslutninger!

Ud af komfortzonen

Holder man fast i, at der må stilles kvalitetskrav til kreativiteten – at det kreative resultat eller produkt må have værkshøjde – så må der også skabes en mere almen forståelse af den kreative arbejdsproces, som er besværlig og krævende og derfor forbundet med nogle kognitive og psykologiske barrierer, som skal overvindes. Det er ikke alle, der evner endsige mestrer det – og også derfor er kreativitet langt fra forbeholdt enhver. Problemet er imidlertid, at kreativitet i høj grad forbindes med en legende let og positiv arbejdsproces, som bidrager til øget motivation og livsglæde for enhver, som kaster sig over det. Tendensen ses flere steder. Institut for Fremtidsforskning slår i deres bog "Creative Man" et slag for den lette kreativitet. I deres optik er kreativitet ensbetydende med at frigøre sig fra det hårde, rutineprægede arbejde, den programmerede viden og de bevidstløse gentagelser. Kreativitet er, påstår de, 99 procent inspiration og én procent transpiration. Den samme tendens til at betragte det kreative arbejde som en fri, legende proces, ses også inden for den positive psykologi, hvor en stor del af den aktuelle kreativitetsforskning p.t. foregår. Inden for den positive psykologi taler man med den ungarsk-amerikanske psykolog Mihaly Csikszentmihalyi i spidsen om "flow". Flow beskriver den tilstand, man er i, når man er så stærkt fordybet i sit arbejde, at man glemmer tid og sted og kun fokuserer på at løse arbejdsopgaven. Flow-tilstanden opleves stort set udelukkende i forbindelse med komplekse arbejdsopgaver, som kræver høje kompetencer, og som kræver kreativ tænkning. Dermed er fag, viden og kompetencer også af denne grund vigtige forudsætninger for kreativitet. Flow betragtes som en særdeles motiverende, meningsfuld og tilfredsstillende oplevelse, men det opleves først efter selve flow-øjeblikket. I selve flow-øjeblikket er man så fokuseret og koncentreret, at man ikke kan forholde sig til selve oplevelsen. Men bagefter efterfølges flow som regel af en stærk positiv tilstand. Det er imidlertid opsigtsvækkende – og bekymrende – at man så ensidigt fokuserer på flow som noget, der er forbundet med positive oplevelser. Ganske vist er den positive psykologi baseret på en grundidé om, at man gennem flow som optimaloplevelse kan øge sin livskvalitet og selvtilfredshed, men argumentet er baseret på en fatal fejlslutning, fordi man fokuserer på, hvad der sker *efter* flow-oplevelsen, mens man ikke interesserer sig synderligt for, hvad der sker *før*.

Det virker ellers indlysende, at arbejdet med at løse komplekse arbejdsopgaver, som kræver høje kompetencer, er besværligt og også rummer et ikke så lille potentiale for frustrationer, når man for gud ved hvilken gang løber panden mod en mur og må sande, at den komplekse arbejdsopgave i sagens natur ikke er specielt nem at løse. Flow kan med andre ord kun opleves, når man træder ud af sin komfortzone. Derfor er flow også forbundet med det, vi kan kalde flow-frustration – en frustration, som kan være voldsom og vedvarende og ja, ukomfortabel. Derfor træder de færreste mennesker frivilligt og velvilligt ud af deres komfortzone, og derfor stiller kognitive og psykologiske barrierer sig ofte hindrende for flow-oplevelser. Der er lavet talrige

undersøgelser af kreative menneskers personlighed, og flere af dem viser, at kreative mennesker, som lykkes med deres kreative arbejde, har en højere risikovillighed og en højere grad af stamina end "almindelige" mennesker. Men kreativitet er ikke bare forbeholdt særlige – og sjældne – personligheder. Succesfulde kreative mennesker beskriver stort set alle forskellige ritualer eller regler, de bruger i deres arbejde, som netop kan betragtes som forsøg på at tøjle trangen at holde sig inden for komfortzonen. Det er ikke for ingenting, at man har begreber som skriveblokering, overspringshandlinger og "akademisk rengøring".

Vejen til flow er belagt med frustration, tvivl, usikkerhed og andre følelser af tvivlsom positiv karakter. Det er en vej, som inviterer til krumspring, så man kan undgå at bevæge sig ud af sin komfortzone. Det billede hører med til beskrivelsen af flow og til beskrivelsen af den kreative arbejdsproces – og det er måske endda også derfor, at flow-oplevelsen er så positiv og tilfredsstillende. Ikke blot fordi flow-oplevelsen i sig selv er tilfredsstillende, men fordi der ligger et ikke uvæsentligt forudgående slid, som man i flow-øjeblikket bliver belønnet for.

Kreativitet og det professionelle håndværk

Flow-teorien rummer en anden pointe, som er værd at uddybe: Hvis flow kun kan opleves i det felt, hvor man er beskæftiget med at løse komplekse arbejdsopgaver, som kræver høje kompetencer, så er det nødvendigt at se nærmere på udviklingen af kompetencer og på sammenhængen mellem kompetencer, håndværk og teknik på den ene side og kreativitet på den anden side. Kreativitet kræver mere end blot det at mestre et håndværk. Kreativiteten opstår der, hvor man kan frigøre sig fra sit håndværk og skabe noget nyt og værdifuldt. Hele kreativitetens forudsætning er, at man kan sætte sig fri. Det kræver noget at sætte sig fri fra. Det kræver et fag, en viden, nogle kompetencer og nogle teknikker, som skal mestres. Som den amerikanske danser og koreograf Martha Graham sagde: *"Teknik er en dansers frihed."* Den danske skuespiller og sanger Stig Rossen siger det på en anden måde: *"Det er kun i rutinen og disciplinen, at man finder friheden."*

Kreativitet er altså ikke bare en fri arbejdsproces, men forudsætter en anden form for arbejdsproces, der kræver indlæring, rutine og øvelse. Derfor er det nødvendigt at gøre op med forestillingen om, at kreativitet blot er en positiv og legende let arbejdsform. Går folk ind i det kreative arbejde med en forestilling om, at det udelukkende skal være sjovt og omkostningsfrit, risikerer man kun, at resultatet ikke har værkshøjde, og at det, man får produceret, er trivielt. Argumentet lyder måske logisk – men det har svære kår i et samfund og en tid, hvor man nærmest ser ned på håndværket, og hvor man hylder talentet mere end det hårde arbejde. Tendensen er til at få øje på i de mange tv-produktioner, hvor man jager et talent, og hvor man indirekte hylder den frie kreativitet, som ikke er baseret på et håndværk og en tillært teknik. Den er også til at få øje på i debatten om "den kreative klasse", hvor man mere henviser til de privilegerede end til

dem, der arbejder hårdt for at skabe noget kreativt. Og i debatten om den danske folkeskole, hvor man fremhæver de danske skolebørn som værende mere kreative end i de fleste andre lande, mens man i virkeligheden taler om evnen til at hitte på - som regel uden at mestre et fag først. Det afspejlede sig i øvrigt også i den debat, der fulgte i kølvandet på Lars Løkke Rasmussens nytårstale, hvor oprørte stemmer mente, at det virkelig var for galt, når vores statsminister argumenterede for, at læseevner er helt afgørende for videnssamfundet og den kreative økonomi og alt det andet, som Danmark skal leve af i fremtiden. Danmark er ikke et land, hvor man tilskynder til særlig dyrkelse af talenter gennem indøvning af fag, håndværk, teknik og behård disciplin.

Men tendensen er mere omfattende end som så. Den amerikanske arbejdssociolog Richard Sennett påpeger, at vi lever i en tid, hvor der ses ned på håndværket, og hvor der ikke er tid til at vente på håndværket. Det tager 10.000 timer at skabe en mester eller en ekspert, siger Sennett – men det er der ikke tid til at vente på i et samfund, hvor det skal gå stærkt, og hvor man har opbygget en forestilling om, at der er et modsætningsforhold mellem den frie reflekterede åndsarbejder og den rutinearbejdende og bevidstløse håndsarbejder. Vi må tilbage til håndværket, og vi må genopfinde respekten for håndværket, siger Sennett, og minder os også om Immanuel Kants berømte ord: *"The hand is the window to the mind."* Dermed er vi tilbage ved begrebet "værkshøjde": Kreativitet, som skal have værkshøjde, forudsætter, at man mestrer et håndværk. Det er det, der adskiller den professionelle fra amatøreren. Amatøren kan blive en habil håndværker – men amatøreren kan ikke blive ekspert. Hvis det kræver 10.000 timer at opnå ekspertstatus, er det en status, der er forbeholdt de professionelle – eller som minimum dem, der går til opgaven med professionalisme.

Ordet professionel er afledt af "pro" og "fessio" og betyder at bekende sig til et højere formål. At give sig hen til noget, der er større end én selv. Derfor er alle klassiske professioner baseret på en kaldstanke. Interessant er det, at det engelske ord for ansvar – *responsibility* – knytter sig til ordet svar (*response*) og til ordet evne (*ability*). Ansvar kan altså anses for at være svaret på et kald, og forudsætningen for at kunne svare på kaldet er, at man har de nødvendige evner. De fleste professioner er også bygget op omkring en stærk pligtfølelse: Pligten til at sætte den højeste mulige standard. Pligten til at tage sit håndværk alvorligt. Pligten til hele tiden at udvikle sin viden, sine kompetencer og sin person, således at man til stadig gør sig bedre og bedre i stand til at nå den højeste standard. Pligten til at ofre noget i den højere sags tjeneste. Pligten til at træde ud af sin komfortzone. At være professionel i ordets egentlige betydning er altså knyttet sammen med kald, ansvar, evne og håndværk – og dermed er de drivkræfter, der er uløseligt forbundet med professionalisme, også stærke drivkræfter ift. det kreative arbejde.

Skal Danmark leve af kreative ressourcer og kompetencer i fremtiden, er det derfor bydende nødvendigt, at der gøres op med de romantiske forestillinger om kreativitet som fri leg og noget, der er forbeholdt enhver. Der må stilles krav til kreativiteten – og til dem, der udfører det kreative arbejde. Først da vil det være muligt at skabe et samfund og et arbejdsmarked, som ikke kun lутrer

den kreativitet, som er resultatet af en kompleks og ikke udelt positiv arbejdsproces, men som også tager håndværket og udviklingen af eksperter alvorligt.

Det er i det samfund, at vi skal finde kreativiteten. For kreativitet kræver, at man mestrer et håndværk. Kreativitet kræver minimum 10.000 timers træning af håndværket, før man har opnået den nødvendige ekspertstatus, som er forudsætningen for, at man kan sætte sig fri og være kreativ. Kreativitet kræver vilje, styrke og evne til at træde ud af og holde sig ude af sin komfortzone. Kreativitet kræver en evne til at etablere rutiner og rammer, som dels medvirker til at opøve og træne håndværket, dels understøtter den kreative proces og hjælper med til at håndtere de kognitive og psykologiske barrierer, der er forbundet med at træde ud af sin komfortzone.

Men selv alt det er ikke nok. Det er blot nødvendige forudsætninger for kreativiteten. Når alt det er opfyldt, mangler der endnu en ting: Evnen til at træffe 70.000 rigtige beslutninger

Anbefalet litteratur

Amabile, Teresa M. (1996): *Creativity in Context*. Westview Press.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1991): *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1997): *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial.

Hein, Helle Hedegaard (2007): *Rutiner og rammer, kunst og kreativitet*. I: Larsen, Bøje & Hein, Helle Hedegaard (red.): *De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Hein, Helle Hedegaard (2009): *Motivation - motivationsteori og praktisk anvendelse*. Hans Reitzels Forlag.

Logan, John (2009): *Red. A New Play*. Oberon Books.

Rothko, Mark (2004): *The Artist's Reality*. Yale University Press. Sennett, Richard (2008): *The Craftsman*. Penguin B