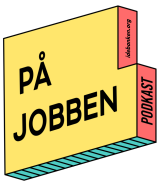


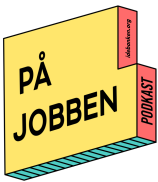
- LORENTZ:** Kreative initiativ som utfordrer det etablerte i offentlige virksomheter er noe de aller fleste er enig om at kan skape utvikling. Men er det sånn at offentlig sektor forvalter kreativitet på den korrekte måten? Og hvordan kan man som kreativ person på best mulig måte spille en utviklende rolle i en byråkratisk organisasjon? I denne episoden skal vi prate om kreativitet i offentlig sektor, og da har vi med oss, over telefon, høgskolelektor og jazzpianist Ole Fredrik Norbye. Veldig hyggelig å ha deg med, Ole Fredrik.
- NORBYE:** Veldig hyggelig å få være gjest her i denne podkasten, dette har jeg sett veldig fram til.
- LORENTZ:** Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på «På jobben», podkasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Ja, Ole Fredrik Norbye, du titulerer deg som høgskolelektor, du er òg jazzmusiker og har studert det som er dagens tema: kreativitet i offentlig sektor. Og før vi går inn på dine funn og all den kunnskapen du har, knyttet til nettopp denne tematikken, så har jeg lyst til at du skal fortelle lytterne våre litt: Hva er kreativitet?
- NORBYE:** Ja, hva er kreativitet? Da blir jo disse begrepene «kreativitet» og «innovasjon», det er jo sånne «buzz-ord» som blir brukt litt om hverandre. Og tradisjonelt sett så kan vi jo si det sånn at kreativitet har vært linket opp til kunst og kultur, mens innovasjon har vært assosiert med vitenskap og teknologi. Men fra rundt år 2000, så ser vi et skifte i den begrepsbruken, der kreativitet blir mer og mer tatt i bruk, også innenfor ledelse og økonomi. Og dermed ser vi at en del av forskning og bøker som gis ut blander disse begrepene mye. Men hvis man skal sette et tydelig skille, så kan vi se på det litt som at innovasjon, det er en type handling



man gjør, mens kreativitet er en evne som ligger til bunns for dette her. Og en sånn kreativ evne, det er også veldig sammensatt av ulike ting. Så i stedet for å betrakte kreativitet som et personlighetstrekk eller en generell ferdighet, så kan man si at det er en atferd som blir til nettopp i samspillet mellom den personlige egenskapen man har, kognitive evner, og de sosiale omgivelsene man er en del av.

**LORENTZ:** Ja, interessant. Veldig bra forklart. Som jeg sa innledningsvis, du har sett på dette med kreativitet i offentlig sektor, og hvordan det er å være kreativ og ha kreative idéer og følge opp kreative ideer i en offentlig virksomhet. Og i noe av det du har skrevet om dette så har jeg bemerket meg ett sitat som jeg trakk ut, og det er at du skrev: «Offentlig ansatte løper en kostnad med å være kreative.» Det må du forklare litt til våre lyttere.

**NORBYE:** Ja. Det er jo litt sånn ... Det å komme med en idé, det gjør at man legger hodet litt på blokken. Fordi at hvis dette her er en idé som folk tar tak i, og det går bra, så får man ofte heder og ære. Men hvis det går dårlig, så går man ofte til den som hadde idéen, og så er det de som må svi for det. Og i tillegg er det jo sånn at for å ... Noe som jeg synes er veldig viktig å få fram når vi snakker om kreativitet, er det at det er ofte ikke nok å bare ha en idé. Man må kjempe litt for den idéen for at det faktisk skal bli et kreativt bidrag. Det vil si at man kan ikke bare slenge fram en idé og si: «Tenk om vi hadde gjort det sånn», og så skal det stemples som kreativt. Det må på en måte realiseres. Og det å stå i den motgangen som kanskje ligger i det at man skal komme inn med noe nytt, der ligger det en del kostnader i alle organisasjoner. Men jeg har jo sett spesielt inn mot offentlig sektor og sett hva slags motstand det er man kan møte på der ved å være kreativ.



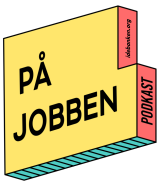
LORENTZ: Og denne motstanden, den må vi snakke litt om. For den er reell, er den ikke? Den finnes i alle fall i dine funn i offentlig sektor?

NORBYE: Ja, altså både ... Når jeg har vært rundt og gjorde forskningsprosjekt på dette her så var det veldig tydelig. Men også når jeg har vært rundt og pratet med folk i etterkant, så får jeg jo bekreftet veldig mange av disse funnene. Og så er det jo sånn at alle organisasjoner, med en viss størrelse, vil man jo se disse trekkene. Men offentlig sektor er jo ofte veldig store organisasjoner. Det er jo få private organisasjoner som er av den størrelsen som offentlig sektor er. Og dermed så blir det kanskje ekstra tydelig i offentlig sektor.

[0:05:24]

LORENTZ: Ja, riktig. Men hva er det som er tydelig? Hva er det vi ser? Når du har intervjuet de du har intervjuet i dine studier, så ... Hva er det de sier at gjør det så vanskelig å være kreativ i det offentlige?

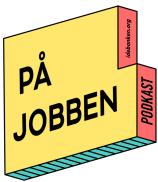
NORBYE: Jo, altså, jeg pleier å skille mellom ... Du har noen aspekter som går på det relasjonelle, altså hvordan er det i samspill med andre, og så er det de strukturelle aspektene: Hvordan er organisasjonen skrudd sammen for kreativitet? Og der kan vi jo gå så dypt inn på dette her som vi har lyst til. Men du kan si ... Hvis vi begynner med det relasjonelle, så er det jo sånn at det er ... Det var mange som opplevde det at det er veldig mye allianser og strategisk spill i organisasjonene. Og når jeg snakker om politisk spill, så snakker jeg ikke om partipolitikk, men at det er grupperinger og subkulturer innad i organisasjonene. Og hvis man kommer med en idé som utfordrer noen av disse her, så vil man møte på dette spillet med én gang. Og det veldig mange opplevde var at hvis de skulle få gjennom en idé, så måtte de vite litt: Hvem er det jeg skal prate med? Det var ikke



nødvendigvis at de måtte følge tjenesteveien, de måtte kanskje gå noen sideveier og finne ut av: Hvem er det som har innflytelse her? Hvem er det vi bør overtale for å få dette her igjennom? Og det er en del ting som man kanskje ikke er oppmerksom på når man er ny i en jobb, men etter hvert som man har vært der en stund, så vil man kanskje oppleve at man blir mer kreativ – nettopp fordi at man lærer å forstå dette spillet som ligger i organisasjonen.

**LORENTZ:** Ja, jeg skjønner. Det var interessant. For sånn som jeg opplever det da, så ... Det holder ikke bare å være kreativ i forhold til tankeprosessen og komme på den gode idéen, men du må faktisk være kreativ i den veien du velger å ta i organisasjonen òg, er det sånn å forstå?

**NORBYE:** Ja, det er nettopp det. Innenfor ... Hvis vi ser på kreativitetsteorier som har forsøkt å studere kreativitet som et fenomen, så er det en av disse teoriene som skiller mellom tre hovedmåter å tenke på. Og da har vi den første, som er det de kaller for syntetisk tenkning. Det vil si at man klarer å se problemer på nye måter og ha nye tankesett. Og det er ofte den tenke-utenfor-boksen-tanker. Og der vil vi ofte tenke at hvis man har den, så er man kreativ. Hvis man kommer opp med masse idéer og sånt. Men det er jo egentlig bare denne her ... Hvis man i gode gamle dager hadde at det hang en boks på veggen, og så kunne man putte oppi en lapp der hvis man hadde en idé på hvordan man kunne gjøre ting på en ny måte ... Så det er på en måte den første tilnærmingen. Og så har vi den analytiske tenkningen, som også er en viktig del av kreativiteten. Og det er det at man klarer liksom ikke å finne ut av: Hvilke idéer er det som er verdt å gå videre med? Og hvilke er det du bare bør legge vekk? Og da pleier jeg alltid å ... Siden jeg er pianist selv,



så er jeg veldig glad i et sitat av komponisten Johannes Brahms, og han sa at hvis du skal se på om en person er et geni eller ikke, så skal du se i den personen sin papirkurv. Hvilke idéer er det den personen har kastet vekk? Og det er liksom en sånn evne, det å kunne ta de beste idéene og gå videre med det. Og da har du de to første, den syntetiske og den analytiske. Og så er det den siste, som er den praktisk kontekstuelle. Det å klare å overbevise andre om at de idéene du har valgt ut er gode, og det å klare å få andre til å bli med på den tanken. Og vi må nesten ha alle de tre aspektene der for å virkelig få realisert det kreative potensialet man har.

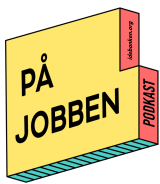
LORENTZ:

Ja. Det høres ut som at det er ganske mange krav, sikkert for veldig mange der ute, og meg inkludert også, til en viss grad, så tenker vi at «Ja, hvis man kommer på noe genialt og kreativt, så er det bare å slenge det ut, og så får det grobunn, og så vokser det flott i organisasjonen», men så enkelt er det ikke. Og jeg tenker, er det forskjell ... Jeg vet ikke om du er rustet nok til å kunne si det i forhold til hvordan det er i det private, men den gangen ... Denne måten å tenke på, syntetisk tenkning, analytisk tenkning, er det også gjeldende i privat? Eller er det lettere i det private å få gjennom en god idé?

[0:10:17]

NORBYE:

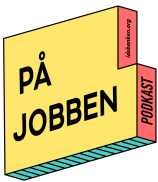
Jeg vil tro at disse evnene som er på individnivå, de vil være veldig like. Altså, folk vil sitte med idéer og tanker om hvordan dette her skal gjøres i alle organisasjoner. Men så er det jo liksom, hvordan er organisasjonen skrudd sammen? Altså hvilke strukturer er det som finnes? Og der er det nok litt ulikheter mellom offentlig og privat sektor. Fordi at i offentlig sektor ... Det er jo et byråkrati der ting skal bli gjort i et system. Og når det systemet ruller og går, så fungerer det veldig bra. Og heldigvis



har det skjedd ganske mye de siste årene, også i offentlig sektor, men det å ha systemer for å fange opp disse idéene her, det å ha folk som har en kompetanse, spesielt inn mot det å velge ut hvilke idéer, hvordan skal vi få det gjennom? Og det ser vi jo også, bare sånn som Idébanken, disse andre tingene som vi ser i offentlig sektor, som kommer opp, der man faktisk tar disse tingene på alvor – der har nok privat sektor kommet en del lengre. Men det er jo ikke sånn at man trenger å komme på alle de gode idéene selv. Så ved å ta disse beste idéene som allerede har vært i privat sektor og i offentlig, så kan man nok få en del fine effekter av det.

**LORENTZ:** Ja. Og jeg forstår òg at det handler om, som du sier, strukturen til organisasjonen, og det er vel ikke overraskende for mange at det offentlige, som du sier, er et byråkrati, med det det innebærer. Men det er også veldig rigid, hierarkisk struktur, og dermed kan det være en slags motstand mot at en idé faktisk får lov å utfolde seg. Er det sånn å tenke?

**NORBYE:** Ja, det er jo litt det. Og så er det jo sånn at når det sitter masse folk rundt omkring og har masse gode idéer, så har de ofte ledere som får mange av disse innspillene. Og så skal de lederne, i tillegg til å sørge for at alt blir gjort i den daglige driften, og at man oppnår alle de tingene man blir målt på, så skal de i tillegg prøve å plukke opp noen av disse nye idéene òg. Og der er det jo òg en spenning i det at lederne har ikke alltid tid til å ta imot alle disse innspillene, fordi de har så mye å gjøre allerede. Og derfor er det litt kreativitet og innovasjon. Altså i dag er det jo knapt en bedrift i Norge som ikke har stående på nettsiden sin at de satser på innovasjon og at det er en av deres kjerneverdier, og at alle jobbannonser etterspør kreative ansatte. Men jeg tror nok at ofte så blir det sånne klistrelapper man setter på for å vise



at man følger med i tiden. Det er hvert fall mange som jeg har pratet med i offentlig sektor som sier at de hører mye prat om innovasjon og kreativitet og sånt, men det de merker at ledelsen helst vil ha er liksom kjappe leveranser og å komme til de målene de allerede vet de skal nå.

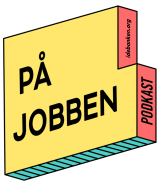
LORENTZ:

Riktig. Og i denne podkasten har vi pratet om ganske mange forskjellige temaer, og er det én ting som vi kommer tilbake til hele tiden, så er det på en måte leders ansvar mot nettopp de forskjellige tingene. Og veldig ofte blir mye puttet i sekken, mye å gjøre for leder, fordi de klarer ikke å følge opp alt. Og det med det rette i mange sammenhenger. Men jeg har lyst til å spørre deg: Er det et lederansvar å åpne opp for å la kreative prosesser foregå i en bedrift? Er det de som til syvende og sist har ansvaret?

NORBYE:

Ja, hvis man har en lederrolle så har man et ansvar for den bedriften. Og da har man jo overordnet mål. Og det er klart, kreativitet og nye idéer kan jo presentere nye og bedre måter å nå disse målene på. Så derfor tror jeg absolutt at ledere bør legge til rette for det, for å klare og fange opp noen av disse idéene her og velge ut de beste, og se: Kan det være ... For i veldig mange organisasjoner så sitter jo ... Den beste kompetansen er jo i førstelinja, altså de som er ute og ... La oss si i helsetjenesten, de som er i hjemmesykepleien, det er jo de som kanskje har den beste kunnskapen om: Hvordan kan vi effektivisere det her og nå ut til flest mulig og få mest mulig tid hos de som har et behov for det? Mens lederne, som kanskje sitter på et kontor og ikke har vært ute i felten på mange år, de har ikke den førstehåndskunnskapen. Sånn at det å være tett på førstelinja i organisasjonen, det tror jeg er veldig, veldig viktig.

[0:15:08]



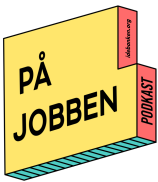
LORENTZ: Ja.

NORBYE: Og så gjelder det at det ikke blir for mye støy når disse idéene her skal oppover i organisasjonen og komme seg til de som skal ta avgjørelsene. Og der er det nok en del mangler, både i offentlig sektor, men også i andre organisasjoner.

LORENTZ: Ja. Det er interessant å høre på deg. Du skriver også, som jeg har bitt meg merke i, apropos dette med hvordan ledere kan legge til rette for kreativitet, gjerne i førstelinjen, da. Men du skriver at du synes at i offentlige virksomheter så bør man tillate mer kaos. Hvordan kan du forklare det, når du skriver det?

NORBYE: Ja. Tillate mer kaos, det er jo nettopp dette her med at man er veldig ... Man vil ha veldig ryggdekning i et byråkrati. Og det jeg har merket når jeg har vært ute og pratet med folk, det er at når det nærmer seg en valgperiode, så blir det mer og mer ryggdekning. Da har man helst lyst til å sitte litt stille i båten, og ikke gjøre så veldig mye. For da vet man kanskje at om to måneder så kommer det en ny ledelse, og da vil man helst ikke gjøre så mye før man vet hva det er den politiske ledelsen ønsker at vi skal få gjennom. Men det å tørre og ta litt sjanser, det ser vi heldigvis at majoriteten av ledelsesteorier støtter opp om. Disse klassiske tingene med å tillate at folk får teste ut ting i mindre skala, kjøre i gang små piloter osv., uten at man blir straffet hvis det ikke går bra. Men det jeg har hørt, hvert fall fra mange av de som jeg har pratet med, er at hvis man kommer med en idé, og det ikke går bra, så får man enten en smekk, eller man bare blir tiet litt ihjel. Og det at lederne tør å la de ansatte få lov til å teste ut litt ting, og sitte med prosjekter som tester ut nye idéer ... Og at man tør å sette i gang noe uten å vite om det her blir en stor suksess, det tror jeg man ville vært tjent med. Fordi at ved å ha en sånn risikoaversjon, at «Nå skal vi sette ut minst

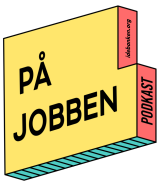




mulig og bare la det gå», så vil det på en måte forplante seg gjennom hele organisasjonen. Og til slutt så sitter man stort sett bare og gjør det man har gjort før. Og da skjer det ikke så mye nytt.

**LORENTZ:** Nei, det vil jeg tro. For å skifte litt tanken her, for det er noe med å se ... Hvis man skal ønske kreative tanker og idéer velkommen ... Men hva skjer egentlig når mennesker som har kreative idéer og kaster disse ut i en virksomhet, men møter en stengt dør, hva skjer med den personen da? Med tanke på nettopp det å møte denne stengte døren?

**NORBYE:** Ja, der er det jo også ... Det er jo innenfor psykologifeltet at det meste av kreativitetsforskning skjer nå om dagen. Og der ser man jo at det er jo veldig mange personlighetstrekk som påvirker kreativitet. Og de som blir ansett som mest kreative er også de som er flinke på strategisk spill og å posisjonere seg og vite hvem de skal prate med. Og de som kanskje sitter og har gode idéer, men som møter en stengt dør, mange av dem gir nok litt opp fordi at de tenker: «Nei, her nytter det ikke å komme med idéer», og så bare resignerer man og bare fortsetter med jobben man har gjort hele tiden. Og derfor mener jo jeg at for å bli mer kreativ, så må man prøve å kombinere det med å være litt strateg. For hvis man kun kommer med idéer, så skaper det stort sett bare støy for ledelsen. Da vil det bare bli at «Nå kommer det nok en ting jeg må ta stilling til midt oppi budsjetter og fem års strategier og alle disse tingene her.» Men det å ... Hvis man presenterer en idé, og klarer å sette den inn i en strategi som resten av organisasjonen allerede har, så er det mye mer sjans for at ledelsen vil lytte til det. Og det å gå og jobbe litt mer med en idé før man presenterer den videre ... Kanskje man bør pitche det inn til noen andre først, så man kan få litt innspill: Hvordan



bør den her tas videre? Så det å være litt strateg, samtidig som man har alle disse idéene her, det øker sjansen for at idéen får fotfeste og blir noe av.

[0:20:03]

LORENTZ:

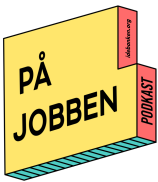
Ja. Det her er interessant, og dette må vi dvele litt ved, fordi der ser du med én gang: Det å være kreativ i seg selv er kanskje ikke nok. Man må, som du sier, være en god taktiker og en god strateg. Noen vil nok sikkert ha alle disse ferdighetene og evnene til å klare det alene, men som du sier, det kan jo hende at de kreative bør finne seg en mer taktisk, strategisk, mer strukturert partner og gjennomføre idéen med – så kommer du lenger?

NORBYE:

Ja, og der har det også vært veldig spennende forskning som ser på dette her med nettverk og kreativitet. Og det de har forsket på der er liksom å se, blant annet på Nobelprisvinnere, som har fått veldig gjennomslag for sine idéer. Man ser på hva slags nettverk det er de har. Og det de ser er at folk som er kreative på sitt fagfelt har ofte mye flere kontakter og nettverk enn de som ikke blir sett på som så kreative. Og det gjør jo det at det sosiale spillet blir en veldig viktig del av kreativiteten, nettopp fordi at da vet man kanskje: «Ok, jeg har en idé her, men for at den skal bli en realitet, så må jeg snakke med den personen der, og de må backe meg på det, og jeg må få godkjenning fra han eller henne.» Og dermed så blir kreativiteten mye mer ... I stedet for at det bare blir inne i hodet på en genial oppfinner, så blir det mer en kollektiv sak som man setter i gang. Og der tror jeg mange glemmer litt det når de har idéer, at de må få med seg flere på idéen.

LORENTZ:

Ja, det tror jeg er et kjempegodt råd. Du, Ole Fredrik Norbye, kan man lære seg kreativitet? Kan man trene på å bli kreativ?

**NORBYE:**

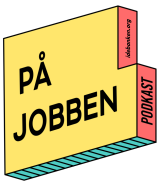
Ja, det har jo vært en sånn gjennomgangsgreie gjennom all kreativitetsforskning: Kan man bli mer kreativ? Og man har gjort litt ulike tester og utviklinger på det, og den forskningen er ganske tydelig på at man kan bli mer kreativ. Og det er jo nettopp fordi at man styrker disse tre forskjellige måtene å tenke på, sånn som jeg var inne på. Altså, tidligere så var det jo sånn at man tok sånne tester, f.eks. at man fikk utlevert en murstein, og så skulle man komme opp med hvor mange ... Det er en sånn klassisk kreativitetstest, man skulle finne ut av hvor mange bruksområder i verden finnes det med en murstein? Og så hvis man kom på veldig mange av det, så var man mer kreativ. Og hvis man kom på få ting man kunne gjøre med den mursteinen så var man ikke så veldig kreativ. Og det er et klassisk eksempel. Men det å klare og se ting på nye måter er noe man kan trene seg opp til, rett og slett ved å lære litt om de områdene som ligger litt utenfor sitt eget kompetanseområde. Fordi det vi ser er at kreativitet er veldig domenespesifikt, det vil si at for meg som er pianist, og jazzmusiker, så vil jeg etter en del tusen timer med jazzmusikk kunne komme med et kreativt bidrag inn der. Men det betyr ikke at jeg ville vært veldig kreativ inn mot noen som drev med bioteknologi. Så dermed ser vi at kreativitet er ikke noe som sitter i hjernen, og du er kreativ på alle områder, men ved å kunne mer om et område, så vil du bli mer kreativ. Og det er jo litt trist for de mange som har en litt sånn romantisk oppfatning av kreativitet, at det sitter noen sånne kreative sjeler som, hvis du putter dem inn i et team, så vil det bli kreativitet uansett. Så det beste man kan gjøre for å bli kreative, det er egentlig å lære mer.

**LORENTZ:**

Ja.

**NORBYE:**

Lære litt både om det fagområdet man har, men også litt om områder som ligger litt på siden. For da kan man begynne å



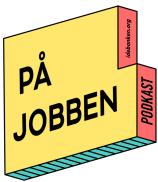
knytte linker mellom det man er veldig godt kjent med, og det man er litt kjent med.

**LORENTZ:** Ja, det er interessant. Og kanskje ... Jeg har lyst til å snu litt på spørsmålet òg. Jeg spurte i sted om man kan lære seg kreativitet, men kanskje vel så viktig er det å stille spørsmålet: Kan organisasjonen og offentlige virksomheter, i dette tilfellet, lære seg å ta imot kreative idéer på en bedre måte? Og det er vel et utelukkende «ja», vil jeg tro?

**NORBYE:** Det er jeg veldig enig i. Der kan organisasjonene legge veldig bra til rette for det, nettopp ved å tillate at idéene får blomstre litt, og at man har systemer som fanger opp idéene og utfordrer litt. Og at man klarer å kombinere idéer. Fordi at dette her med kombinasjoner av idéer er veldig spennende. Det at man kanskje har noen idéer innenfor én sektor i helsevesenet, og så har man en idé i en litt annen, så kan man plutselig begynne å koble ting litt sammen. Og i de punktene der, når idéer fra forskjellige områder kobles sammen, da kan man virkelig få de spennende tingene som gjør at det skapes ny verdi for de som til slutt skal bruke tjenesten.

[0:25:42]

**LORENTZ:** Ja. Forresten, du var litt inne på det i sted, og det har jeg lyst til å spole tilbake til, det er at noen offentlige virksomheter er bare gode på dette her, og det har vært en utvikling, som jeg synes du sa, og da tenker jeg: Man snakker veldig mye om fremtidens arbeidsliv og spesielt innenfor digitalisering av ganske mange tjenester. Og det er jo veldig aktuelt i mange offentlige virksomheter i disse tider, og kommer til å være det i mange år fremover. Tror du denne endringen, i det som vi snakker om med



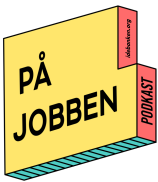
fremtidens arbeidsliv, vil tvinge frem større kreativitet også i offentlige virksomheter?

NORBYE:

Ja, altså det vi ser er jo det at det er jo mange i dag som mener at kreativitet vil være den viktigste lederegenskapen i morgendagens arbeidsliv. Og den vil være viktigere enn fagspesifikk kunnskap, er det også noen som mener. Der er jo jeg litt mer sånn måteholden og sier at jo mer fagspesifikk kunnskap du har, jo mer kreativ er du. Men jeg tror likevel at det å legge til rette for kreativitet, og det å se sammenhengen med at «Ok, de ansatte er en enorm ressurs, som sitter på masse kunnskap», og det å få den kunnskapen opp og fram ... Og det ser vi at mange begynner jo nå å ha mer sånn ... Altså dette her med «knowledge management», det å klare og systematisere hva slags kunnskap som finnes i en organisasjon, det mener jeg er en veldig viktig sak når det gjelder det å fremme kreativitet. For på veldig mange arbeidsplasser så er det så mye taus kunnskap. Og når én person som har jobbet der i 40 år da går av med pensjon, så har man liksom mistet masse av den kunnskapen som ligger der. Så det å klare og fange opp og systematisere kunnskap i en organisasjon, det tror jeg er veldig viktig for å legge til rette for kreativiteten.

LORENTZ:

Ja. Det tror jeg også. Du, vi går mot slutten. Jeg har lyst til å spørre deg avslutningsvis, litt sånn om ditt råd, du som kan dette her til fingerspissene ... Det sitter en del arbeidsgivere der ute, og ledere, og lytter på denne podkasten, og en del ansatte – det kan være tillitsvalgte, verneombud – alle har sin rolle, spesielt i partssamarbeid på arbeidsplassen om å utvikle arbeidsplassen og sørge for at produktet de holder på med blir mest mulig, eller tjenestene til brukerne blir best mulig. Jeg har forstått nå at det å være kreativ og tenke kreativt med å utvikle det man holder på



med er viktig. Ditt råd til de som lytter på, hvis vi skal begynne å skape en mer kreativ virksomhet – hvor bør de begynne?

NORBYE:

Ja, hvor skal man begynne da? Jeg tror jo denne stereotype tanken om at da skal man hyre inn masse konsulenter og post-it-lapper og sakkosekker og sånt ... Hehe, det tror jeg man skal styre litt unna. Men jeg tror det at de fleste som har en jobb, og som jobber i en jobb i Norge, de synes i grunnen det er hyggelig å komme på jobb og jobbe med det de holder på med. Og det å la folk lære tror jeg er en veldig viktig motivasjon. Det var det jeg så da jeg vare ute og intervjuet folk, at det å lære ting, det å få ny kunnskap, det å se at det man holder på med har en verdi for andre er viktig. Så det å rett og slett sørge for at man kan fortsette å lære, fordi at så lenge man lærer så blir man litt sånn ... Da får man en nysgjerrighet om å lære mer. Og det ser vi med alle som går og tar videreutdanninger og studenter, det er jo noe jeg observerer i mitt dagligliv, at det å lære synes egentlig folk er gøy. Og ved å lære mer, så får man mye nye tanker. Så det er et konkret tips, det å sørge for at opplæring og videreutdanning av ansatte, det gjør at man legger til rette for veldig godt kreativt klima, samtidig som man må gi de ansatte litt tomme rom òg, at man tør å la dem teste ut litt ting. Og hvis de har en idé så lar man dem prøve seg litt ut med disse idéene.

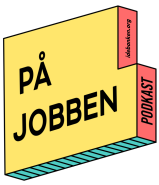
[0:30:19]

LORENTZ:

Ja. Styr unna sakkosekkene, og la folk lære – det er veldig gode råd fra høgskolelektor og jazzpianist Ole Fredrik Norbye, veldig hyggelig å ha deg med i denne episoden, Ole Fredrik.

NORBYE:

Tusen takk for at jeg fikk komme.



## TRANSKRIPSJON

Hvordan skape rom for kreativitet på jobben.mp3

Lengde: 0:31:08

LORENTZ: Mitt navn er Cato Lorentz, og «På jobben» er tilbake om veldig kort tid. Vi høres.