



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Från konform till originell

Ett postmodernt kollage om kreativa processer

Företagsekonomiska institutionen

HRM - Human Resource Management

Magisteruppsats: *Inriktning Organisation*

Handledare: *Svante Leijon*

Termin/År: *Vårterminen 2005*

Författare: *Oskar Knubbe 76 10 23*

Sammanfattning

Avsikten med denna studie var att utreda frågan: Vilka är de immateriella förutsättningarna i kreativa processer när de omvandlar något från konformt till originellt? Det primära syftet med att göra en undersökning på just det området var att kunna öka möjligheterna till att upprätthålla önskvärd kreativitet, vilket enligt studiens resonemang kan understödja problemlösning samt i bästa fall leda från konformitet till originalitet.

Undersökningen hade en så kallat abduktiv prägel vilken byggts på att olika teorier och empiriska exempel tillåtits växelverka i strävan att nå målet som beskrevs i föregående stycke.

Jag ansåg att genom att välja ut ett antal exempel där originalitet hade uppnåtts skulle det gå att återblicka på de processer som skapat det originella, nämligen de kreativa. Även vissa andra typer av empiriskt material har använts för att skapa bärighet till resonemang och argumentation.

Vad gäller de kreativa processerna har dessa först identifierats och sedan brutits ned genom analys i syfte att hitta vad som betingar dem. Betingelserna har därefter vägts samman och bildat en modell vilken utgör en sorts slutsats eller ett resultat av studien.

Författarens tack

Utöver er, framför allt du Therése, som alla visat stor förståelse för att uppsatsskrivande är ett tids- och koncentrationskrävande arbete, vill jag passa på att rikta en tanke av uppskattning till min handledare Svante. När det som bäst behövts har du givit mig goda råd och hållbara tips vilka hjälpt mig att ro projektet i land. Du har hela tiden sett möjligheter till kopplingar mellan mina, ibland osammanhängande, idéer och intressant litteratur. Jag är dig ett stort tack skyldig.

Linda och Jenny, uppsatsens opponenter, hade också de en avgörande inverkan på de viktiga justeringarna som gjordes under de två sista skälvande veckorna av denna produktion, tack till er båda.

Göteborg 2005-06-14

Oskar Knubbe

Innehållsförteckning

<u>I BEGYNNELSEN VAR DET ...</u>	1
BAKGRUND OCH SYFTE	2
FORSKNINGSPROBLEMET	3
METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	4
GREGORY BATESON - STUDIENS HUVUDREFERENS	7
DISPOSITION	9
<u>MOD OCH MAKT FÖR ATT GÖRA TVÄRTOM</u>	11
JAN BOKLÖV - EN HELT VANLIG BACKHOPPARE?	11
HANDELSBANKEN - FÅRET SOM STOD KVAR NÄR FLOCKEN GICK SIN VÄG	13
DEN FÖRSTA BETINGELSEN - MAKTENS INVERKAN	15
METALOG - KAN DISCIPLINERING SKE OBJEKTIVT?	16
<u>ATT SÄNKA MURARNA KRING VÅRA ASSOCIATIONER</u>	19
SYNESTESI - EN SPÄNNANDE VÄRLD AV OVANLIGT MÅNGA KOPPLINGAR	19
M. SAMUELSSON - EN SVENSK-ETIOPIER I NEW YORK MED SMAK FÖR SUSHI	21
DEN ANDRA BETINGELSEN - FÖRSTÅELSE FÖR SAMBAND	22
METALOG - VAD ÄR ETT SAMBAND?	24
<u>ATT VÅGA UTSÄTTA SIG FÖR VARIATION</u>	27
GRUPPEN SOM KNÄCKTE ENIGMAKODEN.	27
VÄGSKÄL OCH LYCKOKAST I DEN SVENSKA LÄKEMEDELSINDUSTRIN	30
DEN TREDJE BETINGELSEN - VARIATION OCH SYNKRONISTISKA HÄNDELSE	32
METALOG - VAD ÄR EN SKILLNAD?	33
<u>FRI IMPROVISATION KRING ETT HUVUDTEMA</u>	35
EST – ETT AV VÄRLDENS MEST INNOVATIVA JAZZBAND	35
DEN AKADEMISKA FRIHETEN - FINNS DEN KVAR?	37
DEN FJÄRDE BETINGELSEN - IMPROVISATION VIA INDIVIDENS AUTONOMI	39
METALOG - VAD ÄR EN UPPTÄCKT?	41
<u>KUNSKAP & "DE FYRA" BLIR MIN MODELL</u>	43
EXPLICIT & TYST KUNSKAP - ETT FÖRTYDLIGANDE	43
MODELLEN - KOLLAGET FORMAS TILL EN KONTEXT	44

AVSLUTANDE REFLEKTION	47
REFLEKTION KRING TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	47
REFLEKTION KRING STUDIENS RESULTAT	48
VAD HAR LÄMNATS FÖR FRAMTIDA FORSKNING?	49
KÄLLFÖRTECKNING	51



KAPITEL 1

I begynnelsen var det ...

Tillåt mig att ta tillfället i akt och börja denna D-uppsats i ämnet organisation, med en cirka 250 år gammal anekdot, nämligen den om "den Lidnerska knäppen".

"Bengt Lidner föddes i Göteborg den 16 mars 1759. Hans fader var organisten Bengt Lidner; modren hette Elisabeth Boëthius. Fadern dog när Lidner var 3, och modren då han var fjorton år gammal. Till informator hade han en tid den såsom predikant utmärkte doktor C.J. Brag. Intill elfte året var Lidners fattningsgåfva mycket trög. Men då hörde en dag hans informator liksom en knäppning i gossens hufvud, hvarvid denne skrek till och sade sedan, att han känt en skakning ifrån nedre delen af pannan till bakdelen af hufvudet. Efter detta visade Lidner ett ganska godt minne, förenadt med en utmärkt lätt fattningsgåfva."(Elovsson, Olsson, Nilsson, 1992)

Huruvida anekdoten är sann eller ej låter jag vara osagt, men oavsett sanningshalten kanske du som läsare undrar vad i hela friden denna start har med resten av uppsatsen att göra. Ja, egentligen är det själva "knäppen" som jag vill belysa då den utgör det tillfälle i vilket mental tröghet övergår i insikt och förståelse. Att plötsligt se hur saker och ting hänger ihop. En *aha* upplevelse!

Alla ni som någon gång har skrivit en uppsats eller rapport förstår nog vad jag menar, även om ni inte känt samma skakningar i huvudet som stackars Bengt gjorde enligt sägnen. Lösryckta fragment av en förmodad helhet pusslas samman med hjälp av diverse verktyg och rätt vad det är spritter det till i huvudet (eller inte) och man förstår sammanhanget. Det beskrivna är en kreativ process, och det är skapandet av sådana som är denna uppsats huvudsakliga fokus. Målet med uppsatsen är också att den skall bli lite originell och inte bara som "Dom andra". Jag menar, att skriva en magisteruppsats om kreativa processer på ett traditionsenligt sätt vore ju ett metodologiskt självmord. Alltså, behåll dessa inledande rader i bakhuvudet när du läser vidare i texten, detta för att det då torde bli enklare att förstå hur språk och form har använts som verktyg för att nå målet.



Bakgrund och syfte

I begynnelsen var det ... ja vem vet?

Sedan inträffade, åtminstone enligt vissa, Big bang.

Därefter började problemen, stora och små, andliga och naturliga, religiösa och profana. Problemen, de otillfredsställda behoven och kanske även de oidentifierade och oupptäckta behoven är själva grogrunden för de kreativt skapande processerna som denna uppsats tar sikte på. Oavsett om det handlar om hur människor och djur försvarade sig mot kyla för tusentals år sedan, eller hur professor emeritus Arvid Carlsson efter idog och långvarig forskning upptäckte signalsubstansen dopamin, har kreativa och innovativa processer varit nyckeln till framgång. Självfallet måste kreativiteten kombineras med gynnsam tillgång på flertalet andra faktorer exempelvis kunniga medarbetare, kapital av någon form, tid och mycket annat, men det är ju en helt annan historia. Nej, denna uppsats skall snarare blottlägga den immateriella grunden för att kreativa processer ska kunna uppstå. De kreativa processerna kan, som studien kommer att visa, förändra något som är konformt¹ och enhetlig till originellt² och innovativt.

Orsaken till varför jag över huvud taget valde att skriva om just detta ämne var att jag i en tidigare studie stötte på en beskrivning av individens lärandeprocess, vilken enligt författaren (Rolf, 1991) var uppdelad i tre steg, nämligen:

Okunskap - Konform - Originell

Jag intresserade mig för gränslandet mellan denna triads sista duo, det vill säga från konform till originell, och där anade jag att det måste handla om kunskap i kombination med kreativa processer för individer likväl som för organisationer.

På den ena sidan finns alltså de kreativa processerna som kan transformera det konforma till något originellt. Den andra kontrahenten utgörs av de många krafter vilka gör världen mer konform och likriktad och så gott som över allt kan dessa, för kreativiteten hämmande, företeelser finnas. Exempel på sådana skulle kunna vara standardiseringar, kvalitetscertifieringar, metoder, mallar och "ändra inte på det, för så har vi alltid gjort". I vissa fall är säkerligen en standardiserad metod ett helt riktigt tillvägagångssätt, men långt ifrån på alla platser där dessa standarder kan påträffas. Exempelvis den institutionella organisationsteorin beskriver hur och varför organisationer tenderar att likna varandra mer och mer istället för att bli mer originella. Två klassiker på området är Meyer & Rowans, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* (1977) och DiMaggio & Powels,

¹ Nationalencyklopedin förklarar ordet med synonymerna; likformigt och överensstämmande. (Ne.se, 2005-06-06)

² Samma källa som ovan beskriver ordet på följande vis; "Person eller föremål som har unika eller ovanliga egenskaper, ofta med tonvikt på kreativitet och dylikt". (Ne.se, 2005-06-06)



The Iron cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (1983).

Nu har så bakgrunden till studien redogjorts och vilka krafter som står emot varandra. Vad som dock ännu inte har sagts, men som är ytterst viktigt, är att de framåtsträvande krafterna är minst lika markanta som de bakåtsträvande. Före det att studien inleddes kunde jag nämligen också konstatera mängder med fall där personer, grupper och organisationer hade nått fram till originalitet och att så hade gjorts med hjälp av kreativ begåvning. Det skulle kunna räckt med ett sådant konstaterande men för att kunna använda dessa fall för att förstå de kreativa processernas bidrag, krävdes en större kunskap om de bakomvarande faktorerna. Ett problem uppstår redan här och det handlar om hur själva ämnet skall intressera den tilltänkte läsaren?

Few people read research reports just for fun. So you have to know what you can offer readers to create a relationship that makes them want to read your report. (Booth, Colomb & Williams, 2003)

Utifrån citatet ovan kan vi ställa oss frågan: Vad syftar denna rapport till och vad skulle läsaren av den kunna få med sig i form av ny kunskap?

Jo, en utredning av de kreativa processernas kärna, skulle kunna öka möjligheterna att själv upprätthålla önskvärd kreativitet, vilket enligt mitt resonemang kan understödja problemlösning samt i bästa fall leda från konformitet till originalitet.

Den senaste meningen utgör alltså studiens huvudsakliga ambition och syfte. Ett syfte som jag tycker är ett bra erbjudande till dig som läsare, vilket i sin tur gör mödan värd att läsa vidare.

Forskningsproblemet

Med stöd hämtat från Batesons *"Där änglar är rädda att gå"* (1988), kan inte kreativitet ses som en given form, struktur eller sanning utan den är snarare en process eller ett skeende. Dock är det i interaktionen mellan å ena sidan en kreativ process och å andra sidan en annan process, ett annat sammanhang, en given form eller en given struktur som det hela kan bli intressant att utforska. Denna beskrivning kan ses som en modell av det angreppssätt som använts för att penetrera problemet.

Innan själva arbetets frågeställning presenteras, tänkte jag på Batesons (1987) rekommendation redogöra för mina två övergripande utgångsantaganden:

1. För det första är kreativitet snarare än dess motsats det som generellt eftersträvas.
2. För det andra är det kreativa processer som kan omvandla det konforma till något originellt.



Med detta som bakgrund ställs nu följande fråga för att förstå det dynamiska gränslandet mellan konform och originell:

Vilka är de immateriella förutsättningarna i kreativa processer när de omvandlar något från konformt till originellt?

Förhoppningsvis skall arbetet även belysa **varför** det utforskade området är beskaffat på det sätt som undersökningen visar.

Metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt

Att skriva uppsats är som att leka leken 20 frågor. Forskningen börjar företrädesvis med den vidaste frågan och går sedan vidare till en allt mer detaljerad nivå. En tydlig skillnad finns dock i denna uppsats jämfört med hur det är i leken, och det är att jag inte räknar med att kunna hitta ett svar lika konkret som den nyligen ställda frågan. Orsaken till denna gissning är att frågan, och för den delen även eventuella svar, behandlar ett ämne som fullständigt saknar givna strukturer och förutbestämda gränser. Jag stimuleras av att det förhåller sig på så vis och inser redan nu att ju djupare jag gräver i studien desto mer kommer att hittas. Uppgiften saknar botten och målet blir därför att öka förståelsen och kunskapen genom tolkning, snarare än att hitta ett distinkt svar även om frågan har ställts i förhållandevis explicita termer.

Som nämndes i föregående avsnitt är det processen mellan konform och originell som utgör uppsatsens huvudsakliga avgränsning. Två utgångsantaganden gjordes därtill och därefter formulerades uppsatsens frågeställning. På vilket/vilka sätt kunde nu arbetet fortskrida?

Flera tänkbara metodologiska alternativ stod till buds, och varje av dessa hade sin typ av begränsningar och möjligheter. Ett vanligt sätt att gå tillväga i företagsekonomiska undersökningar är olika former av intervjuförfarande, där diverse representanter från en eller flera organisationer förhöras om det valda problemområdet. Tidigare erfarenheter avrådde mig dock från att i denna studie begagna mig av en sådan metod för datainsamling. En av orsakerna till detta ställningstagande finns i ämnesvalet, som består av processer vilka skulle behöva studeras under en längre tid än den som stod till mitt förfogande. Tidigare uppsatsskrivande hade dessutom lärt mig att empiriinsamling via intervjuer lätt kan innebära att respondenterna bara beskriver en bild av sin verksamhet på ett sätt som de vill uppfattas utifrån. Ett faktum som kan härledas till det som Meyer & Rowan (1977) benämner *De-coupling*, vilket är en företeelse där organisationer består av två delar, dels en yttre fasad och dels en inre verksamhet där det operativa arbetet äger rum.

Tidsbegränsningen i kombination med ämnesvalet ledde således till att problemet skulle studeras genom det som brukar kallas sekundärkällor. Vissa rynkar förmodligen lite på näsan när de inser att det empiriska materialet består av mina omtolkningar av vad andra redan har författat, istället för egenupplevda händelser.



Härom ser jag dock inte att det ena alternativet skulle vara generellt bättre än det andra. De är snarare två olika tillvägagångssätt där det ibland är passande med en empirinära metod medan det en annan gång passar bättre att vara lite mer empiriavlägsen. Förevarande studie kan ses som en där det senare alternativet var att föredra på grund av ovan angivna orsaker.

Planen för genomförandet gick därför ut på att leta upp ett antal fall där originalitet hade uppnåtts och utifrån dessa blicka tillbaka för att se på vilket sätt kreativa processer hade påverkat resultatet. Fallen utgjordes i sin tur av både exempel, anekdoter, och beskrivningar vilka identifierades genom bland annat självvrannsakan, databassökningar och litteraturstudier. Jakten på användbara fall ledde både till exempel från företagsvärlden och till platser som helt eller delvis saknade företagsekonomisk koppling. Att så var fallet bidrog till ökande förståelse då jag tvingades att betrakta problemområdet utifrån ett mycket vitt perspektiv. Kontentan blev också att många tänkbara exempel urskiljdes.

Nästa steg i arbetet blev att kategorisera materialet för att få det mer lättarbetat och möjligt att analysera. Vissa exempel försvann på grund av problem med att identifiera vari deras framgång bestod och andra försvann då jag inte lyckades få fram tillräckligt tillförlitliga källor. Några föll till och med på att jag helt enkelt inte attraherades nämnvärt av deras natur. Polanyi (1996) skrev följande om upptäckandets värld, och det passar bra in på hur selekteringen av fall gjordes utifrån delvis subjektiva värderingar och personlig fixering.

The act of discovery appears personal and indeterminate. It starts with the solitary intimations of a problem, of bits and pieces here and there which seem to offer clues to something hidden. They look like fragments of a yet unknown coherent whole. This tentative vision must turn into a personal obsession ... This obsession, which spurs and guides us, is about something that no one can tell. Its content is undefinable, indeterminate, and strictly personal. (Polanyi, 1966)

Till slut kvarstod de åtta kandidaterna som du framgent kommer att stifta en närmare bekantskap med. Dessa är utifrån kopplingar sinsemellan grupperade i enheter om två och två. Således fyra grupper vilka presenteras i uppsatsens nästkommande fyra kapitel. Kopplingar och kategorier kan liknas vid mönster som sammanbinder, och detta fenomen har hjälpt till i arbetet att förstå helheten. Genom en sorts icke-dualistisk kunskapssyn kommer jag att studera subjektens, de olika kreativa processernas, spänningsfyllda förhållanden till sin omgivning. Till hjälp vid tolkningarna av sådana relationer kommer metaforer frekvent att användas.

Delar som står i relation till varandra och till en helhet kallas enligt metodologin för hermeneutik (exempelvis Norén, 1995 eller Alvesson & Skoldberg, 1994) och sådana tendenser kan skönjas både här och var i denna uppsats. Enligt hermeneutisk tradition tillåts dialogen mellan mig som författare och texten i sig själv, stå i centrum och trovärdigheten i tolkningarna får du som läsare själv bedöma i förhållande till



den empiri som presenteras. Total förutsättningslöshet³ är som jag ser det en ej eftersträvansvärd utopi varför jag i arbetet istället försökt dra nytta av tidigare erfarenheter och lärdomar.

De första två avsnitten i varje kapitel handlar om en specifik betingelse för kreativa processer. Gränserna mellan de olika betingelserna är dock inte knivskarpa varför viss överlappning kommer att förekomma. Jag har till varje kapitel försökt att hitta exempel där betingelserna är liknande men där de andra omständigheterna skiljer sig åt, detta för att skapa en sorts kreativ tankeprocess. Metoden i just de fallen kan enligt en Batesonsk tolkning kallas abduktion (Bateson, 1987). Med abduktion menar han att man kan beskriva en händelse, sak eller process och sedan se sig om i världen efter andra fall som kan passa samma regler som det första exemplet utvecklade.

"Vi kan studera en grodas anatomi och sedan se oss omkring för att hitta andra fall där samma abstrakta relationer råder för andra varelser inklusive (i detta fall) oss själva." (Bateson, 1987)

Abduktionen blir också en väg som skapar förtroende för tolkningarna.

Efter de två empiriska avsnitten i varje kapitel följer ytterligare två avsnitt i en sorts tudelad analys. Det första av dessa är en mer renlärig variant vilken tar stöd i någon befintlig teori, medan det andra är en så kallad "metalog" (se beskrivning i nästa avsnitt). De två analysavsnitten bör ses som parallella spår och deras resonemang kan därmed inte bara föras ihop i en slutsats, utan de syftar snarare till att lyfta resonemanget en högre nivå högre än vad som annars hade blivit fallet. I avsnittet disposition nedan förklaras avsnittens uppbyggnad muntligt likväl som visuellt.

Upplägget och metoden som nu har beskrivits har, som titeln skvallrar om, valt att kallas för *"ett postmodernt kollage om kreativa processer"*. Postmodernt så till vida att själva uppsatsens lite ovanliga struktur är en bärare av betydelse, enligt tanken att en kreativ struktur gagnar en uppsats om kreativa processer. Vidare beskrivs en postmodern författare på följande vis av Nationalencyklopedin:

"En postmodern författare är befriad från kravet att erbjuda en ställföreträdande verklighet och han kan således organisera sitt verk i enlighet med vilken princip som helst. Han kan bortse från kronologi och orsakskedjor och istället söka sig till det fragmentariska och associativa. Han har inte känt sig tvungen att kalkera sina gestalter på faktiska eller tänkbara personer utan kunnat låta identiteter glida isär och samman helt efter eget gottfinnande." (Ne.se, 2005-06-08)

Främst har jag i studien tagit fasta på den postmoderna associativa friheten, och friheten att gestalta de olika fallen på ett sätt som ansetts korrekt för studien.

³ Trollestad (1998) menar att: *"Förutsättningslöshet är ett annat objektivitetskrav som ibland ställs på forskning. Om förutsättningslöshet betyder avsaknad av förutsättningar över huvudtaget så blir detta krav lika omöjligt och ointressant som kravet på värderingsfrihet."*

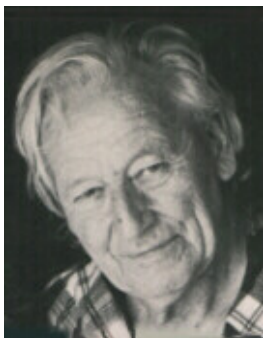


Vad gäller ordet kollage, vilket är en annan del av titeln, härstammar det från att studien består av skilda fragment vilka i sin tur ges ett sammanhang av de kreativa processernas kontext.

Gregory Bateson - Studiens huvudreferens

Orsaken till varför uppsatsen har ett separat avsnitt om Gregory Bateson är att han på ett så genomgripande sätt har påverkat studien, och hans böcker utgör således en sorts huvudreferens. Oavsett vilka problem som uppstått, har jag kunnat vända mig till någon av hans böcker för att få hjälp (lät nästan som hur den troende vänder sig till sin heliga skrift, men så är det inte). Det är inte så att hans texter presenterar givna svar men de har däremot flera gånger inspirerat mig att tänka om helt, eller korrigera den inslagna rutten. Den typ av insikter som Batesons böcker är fyllda med har inte hittats i någon annan litteratur, och varje gång ett kapitel avslutats har jag blivit nyfiken på att läsa vidare för att se hur allt hänger samman. Mycket handlar just om det, nämligen hur saker och ting hänger samman. Åtminstone är det så jag tolkar honom och det är detta faktum som gör hans tankar så användbara i uppsatsskrivande likväl som i många andra kontexter. Dock har det tagit sin tid att förstå hans bitvis invecklade resonemang, men när väl det var gjort kändes det lite som att en ny värld låg framför mig.

Bateson har på ett framträdande sätt givit vetenskapen bidrag inom vitt skilda ämnesområden, till exempel inom antropologi, psykologi och zoologi (Oxford Preference Online, 2005-06-09). Under en period innehade han också en professur på Harvard. För denna uppsats vidkommande är det främst hans studier kring social förändring, kommunikation, evolutionära tankegångar och olika typer av sammanbindande system som kommit till användning. En mycket intressant tes som han flitigt diskuterar är hur människan aktivt medverkar i den s.k. co-evolutionen genom lärande och kommunikation. Co-evolutionen påverkar både samhälle, människan som art och själva naturen.



I denna uppsats är det framför allt "*Steps to an Ecology of mind*" (1972) samt fyra svenska översättningar av hans verk som inspirerat och fascinerat mig. De svenska översättningarna är i kronologisk ordning: "*Metaloger*" (1972); "*Ande och natur*" (1987); "*Där änglar är rädda att gå*" (1988) samt "*Mönstret som förbinder*" (1998).

Foto: Gregory Bateson

Allra tydligast syns Batesons närvaro i uppsatsen under "metalogerna" som nämndes i förra avsnittet. Dessa är skrivna som en diskussion mellan mig (Frågvis=F) och Bateson (=B). Syftet med metalog-avsnitten är att lyfta diskussionerna till ett större



sammanhang och helt enkelt få både dig som läsare och mig som författare/forskare att tänka till. Det bidrag som metalogerna ger i denna uppsats består av i huvudsak två delar, vilka är

1. Att på ett lite annorlunda sätt diskutera någon eller några företeelser som enligt mitt resonemang har tydliga kopplingar till de kreativa processernas vara eller icke vara. De inleds med ganska basala frågor om ett problematiskt ämne men resonemanget som därpå följer knyts sedan till huvudämnet.
2. Att utgöra ett filosofiskt gränsland mellan uppsatsens fyra huvudkapitel. Detta för att stimulera till ett reflekterande förhållningssätt både till metalogen i sig själv, men även till resten av texten.

I hans bok med det passande namnet "Metaloger" definieras de på följande vis:

En metalog är ett samtal om ett problematiskt ämne. Samtalet skall vara sådant att det inte bara är fråga om att deltagarna diskuterar problemet; även strukturen på samtalet i dess helhet är relevant för samma ämne. Det svåra är att uppnå denna dubbla form. Utvecklingsteorins historia är på ett slående sätt oundvikligen en metalog mellan människa och natur i vilken skapandet av och samspelet mellan idéer nödvändigtvis måste exemplifiera utvecklingsförloppet. (Bateson, 1972)

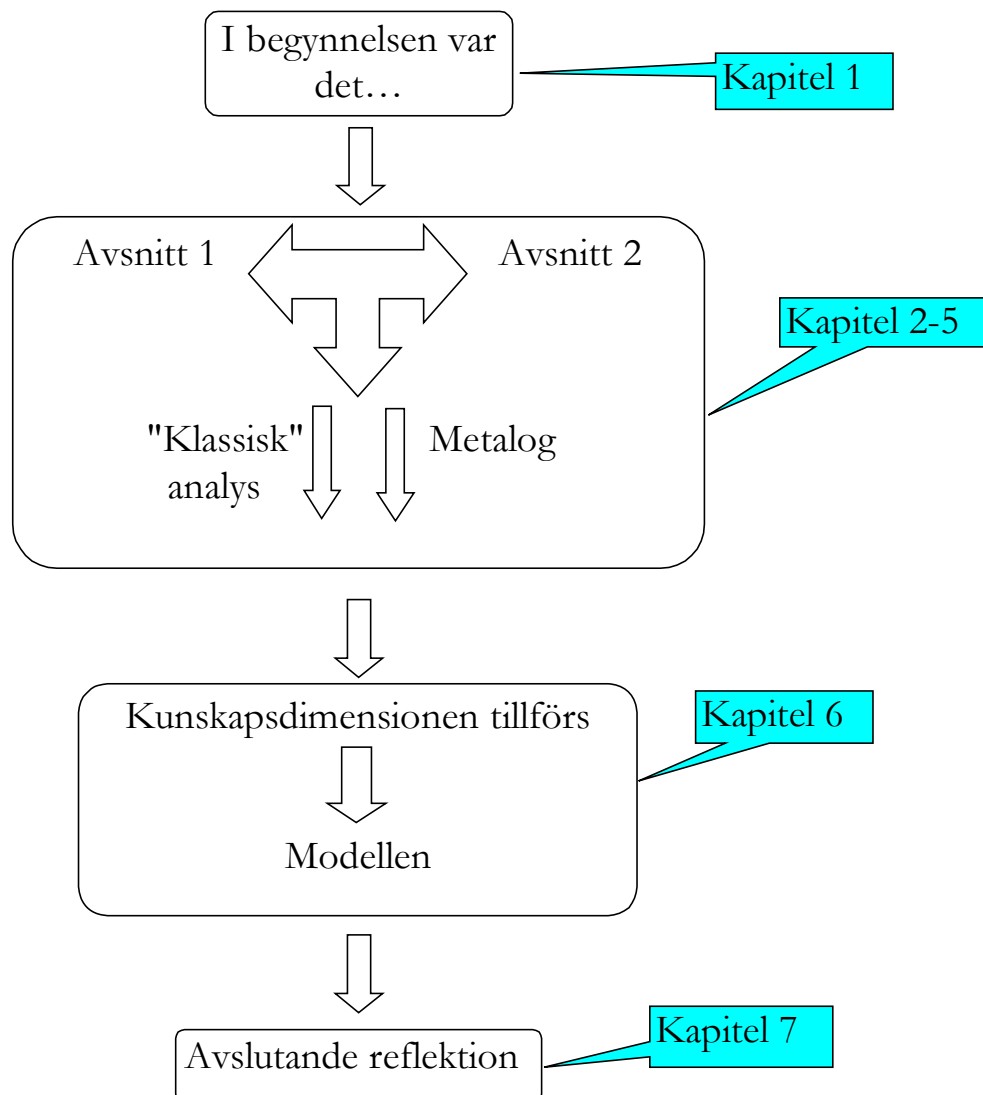
Nog om detta, nu är det hög tid att starta resan i de kreativa processernas märkliga värld. Först kommer dock en kortare disposition.



Disposition

Som ni nu har förstått kommer den läsning som ligger framför er inte se ut som "den traditionella uppsatsen" med separata teori-, empiri- och analysavsnitt, utan varje kapitel innehåller sin beskärda del av alla tre.

När uppsatsens fyra huvudkapitel (2-5) hade skrivits, kände jag att det var någonting som saknades för att kunna nå uppsatsens mål. Det blev därför nödvändigt att i kapitel (6) först diskutera betydelsen av kunskap, för att därefter låta mina tankar smälta samman i en modell. Efter modellpresentationen, vilken kan ses som en slutsats, kommer en avslutande diskussion att föras i syfte att återblicka och reflektera över arbetet, det görs i kapitel (7). Nedan visualiseras dispositionen i en översiktsmodell:







KAPITEL 2

Mod och makt för att göra tvärtom

Huvuddelens första kapitel startar som tidigare nämnts med två separata exempel på hur kreativa processer lett till originalitet. Det första avsnittet handlar om Jan Boklöv och det bygger främst på uppgifter hämtade från uppslagsverket Nationalencyklopedin medan materialet som utgör kapitlets andra avsnitt är hämtat från Jan Wallanders självbiografiska bok, *Med den mänskliga naturen - inte mot!* (2002). Texterna i de båda första avsnitten bygger på mina tolkningar av dessa källor varför jag nöjer mig med att bara ange referensen i denna inledande text samt i de fall som direkta citeringar görs. Detta förfarande följer genom hela uppsatsen och gäller således även för kommande kapitel. Min förhoppning är att det ändå skall framgå när det handlar om mina högst personliga funderingar, kontra de fall när utvald och tolkad fakta presenteras.

Efter de två inledande avsnitten följer, i detta och de tre följande kapitlen, den tudelade analysen som det tidigare berättats om.

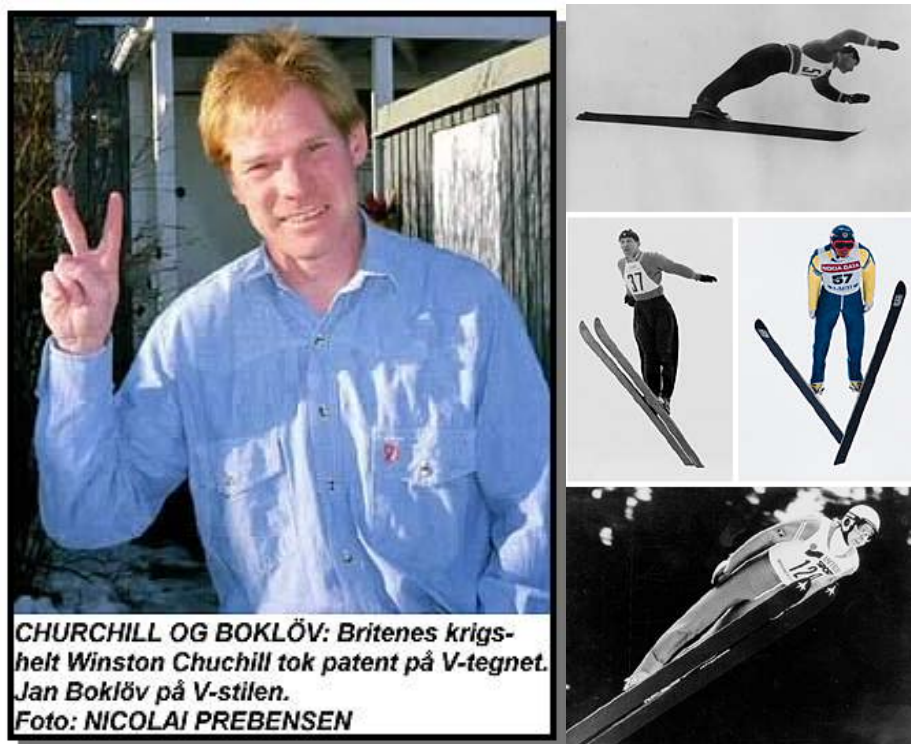
Jan Boklöv - En helt vanlig backhoppare?

Den 14 april 1966 föds en rödlätt gosse i det lilla samhället Koskoskulle utanför Gällivare i Lappland. Vad då ingen visste var att han 23 år senare skulle komma att vinna världskuppen i backhoppning samt tilldelas Jerringpriset för bedriften, allt detta med en helt ny stil i den av traditioner så tyngda bedömningsporten.

12 år efter det att norrmannen Sondre Norheim, från Morgendal i Telemark, konstruerat den moderna typen av skidbindning, hölls 1862 den första tävlingen i backhoppning. I sportens begynnelse utövades den i terräng där naturen erbjöd möjligheter, med jämförelsevis blygsamma längder som resultat. Exempelvis var världsrekordet år 1900, 35,5 meter och i skrivande stund har en mängd hoppare flugit över 200 meter. Det mest intressanta i detta faktum är att hopparnas teknik var i princip densamma i över 100 år. Närmare bestämt fram till dess att historiens huvudperson skred till verket och introducerade den aerodynamiskt mer fördelaktiga V-stilen (internationellt känd som Boklövstilen). För den oinvidge bygger V-stilen på att skidspetsarna vinklas snett utåt från varandra istället för att hållas traditionellt parallella. Den nya stilen ledde till ett eftersträvansvärt mindre



luftmotstånd och ett större "uppåttryck" på skidorna. Resultatet blev, inte helt överraskande, att hopplängderna ökade för Boklöv. Att så blev, kompenserades emellertid med att Boklöv fick poängavdrag för sin nya och enligt domarna fula "kråkstil". Om han inte hade varit så fäst vid sin idé, och om han inte varit så envis och hoppat så långt, hade denna innovation aldrig utvecklats vidare. Tjurskalligt höll han dock kvar vid stilen och poängavdragen hjälpte föga när han som en reporter för norska Verdens Gang (vg.no, 2005-06-08) uttryckte det *"lendet på sletta og konkurrentene oppe i bakken"*. Med tiden kom den också att accepteras mer och mer, och år 1989 vann han som sagt världskuppen. En svårslagen bedrift då han utöver den nya stilen, dessutom kämpade mot både epilepsi och svårt talfel.



Bildtext: Bilderna ovan syftar till att illustrera lite av det speciella med Boklöv. De små bilderna till höger visar fyra stilstudier. Överst och i mitten till vänster av dessa syns Karl Holmström ("Brätt-Kalle") i hopp från 1953 respektive 1952. I mitten till höger demonstrerar Jan Boklöv i ett hopp från 1989 sin omdiskuterade V-stil. På den nedersta bilden sträcker världens främste backhoppare under 1980-talet, finländaren och eleganten Matti Nykänen, med perfekt balans ut i ett hopp under tävlingarna i Innsbruck 1988. (Ne.se, 2005-06-01)

Boklöv är sedan ett antal år inte längre aktiv i sporten, men hans kreativitet lever dock kvar i de snötäckta hoppbackarna i form av att samtliga idag aktiva praktiserar V-silen (själfallet utan svunna tiders poängavdrag). Svaret på rubrikens fråga blir enligt förda resonemang att Boklöv inte alls var en "vanlig" praktiker utan en kreativ innovatör som med en dåres envishet förändrade backhoppningens stadgar. Hans motto var för övrigt *"luften är fri för alla"*.



Här görs så ett lappkast⁴ och går från Boklöv till Wallander, dock fortfarande Jan och dock fortfarande med tvärtom-strategin som utgångspunkt.

Handelsbanken - Fåret som stod kvar när flocken gick sin väg

Under den djupa bankkrisen på 1990-talet hade alla svenska banker utom en behov av att vända sig till staten för att diskutera hjälp. Det var Handelsbanken som utgjorde detta undantag, och min fråga är om den nytänkande episod som kommit att kallas Wallander-eran kan förklara varför utfallet blev på detta vis?

I en uppsats som handlar om kreativitet och innovativt tänkande är det förmodligen några av er som fnyser lite åt att jag väljer att exemplifiera det hela med en så traditionell verksamhet som bankväsendet utgör. Till viss del håller jag med, men på det sätt som Wallander förändrade Handelsbanken under de drygt två decennierna som han styrde skutan såsom VD tål ändå att betraktas i detta sammanhang. Han vågade nämligen gå mot strömmen och göra radikalt annorlunda, ett arbete som i ett lite längre perspektiv gynnat både aktieägare, personal och säkerligen också bankens egna kunder.

Efter disputation i nationalekonomi 1949 blev Jan Wallander chef för Industrins Utredningsinstitut (IUI) och därefter docent samt tillförordnad professor vid Stockholms universitet. 1960 blev han chef för Sundsvallsbanken och tio år senare utsågs han till VD för Handelsbanken. Det är alltså runt 1970 som denna lilla berättelse tar sin början.

Idéerna som kom att kallas - Handelsbanksmodellen - utarbetades redan samma år som Wallander tillträdde (1970) och den har kommit att vara fungerande under skiftande förhållanden över en längre tidsperiod och det är just dessa fakta som gör den speciellt intressant. Den kan nämligen ses som ett kreativt tänkande vilket har varat över tid och inte bara var en managementfluga som dog ut genom omvärldens skiftningar. Kan Handelsbankens exempel rent av bli en "Boklövare"?, det vill säga en inledningsvis kritiserad ifrågasättare av grundläggande trossatser och en omskriven "trendsetter" där efter. Här kommer så en presentation av det som gör att Handelsbanken kan ses som en ganska udda fågel i den förövrigt homogena bankflocken.

Den mest centrala idén i modellen som Wallander utvecklade var den djuplodade decentraliseringen. För att i realiteten få till en äkta sådan följde ett antal okonventionella grepp där avskaffandet av all budgetering fått störst uppmärksamhet. Han uttryckte det som att det var viktigt att "*sätta yxan i roten*" på allt som motverkade decentraliseringen, och budgeten var en sådan plats.

⁴ Skidsportterm för när åkaren stillastående vänder skidornas riktning med 180°



Själva decentraliseringsfilosofin grundades i ganska enkla antaganden, nämligen att det är graden av den mänskliga behovstillfredsställelsen som är avgörande för vilket resultat en verksamhet får. I en hårt centralstyrd organisation kan inte dessa behov tillfredsställas. Kontentan av detta är att de bästa resultaten (långsiktigt) nås genom en allomfattande decentralisering av makt och ansvar. (Wallander, 2002)

Vilka effekter fick då detta i organisationen utöver avskaffandet av den företags-ekonomiska doktrinen som budgeteringen utgjorde?

Fram till Wallanders intåg i organisationen var beslutsfattandet mycket centraliserat. I toppen av denna befogenhetspyramid fanns "direktionen" med VD som ordförande. Dessa fattade alla kreditbeslut överstigande 10 Mkr (motsvarande cirka 65 Mkr i dagens penningvärde). Man kan alltså säga att allt ansvar i större kreditärenden låg i direktionens händer. Denna ansvarskultur genomsyrade hela verksamheten. Wallander ansåg att dittillsvarande arbetssätt präglades av tvivel på medarbetarnas förmåga, men i och med starten på Wallandereran kom det gamla synsättet att starkt ifrågasättas och aktivt motarbetas. En stor skillnad som detta mer praktiskt innebar var att bankkontoren, istället för den centrala ledningen fick det direkta ansvaret gentemot sina kunder. Detta möjliggjorde i sin tur att medarbetarna på lokal nivå tilläts pröva nya lösningar och metoder, vilket medförde ökad dynamik. Kontorscheferna hade självklart inget emot att få mer makt delegerad till sig uppifrån, desto svårare var det att lämna ifrån sig makt i liknande omfattning. Detta arbete var något som tog tid, men Wallander anser att företaget nu har kommit långt i detta hänseende.

En omfattande utbildning var en annan effekt av att befogenheterna trycktes ned i organisationen. De som nu skulle fatta besluten var tvungna att ha rätt kvalifikationer för det.

Som en följd av decentraliseringen kom också huvudkontorets roll att delvis försvinna. Wallander höll inte heller igen i detta avseende utan stora omflyttningar av personal kom att genomföras uppifrån och ned, enligt den gamla hierarkin. Till och med den prestigeladdade "direktionen" upplöstes genom att VD:n inte längre sammankallade den i kreditärenden.

Det som här har nämnts är bara en liten del av det som gör att Handelsbanken är kapittalt, för att använda finansspråk, annorlunda trots den vid en första anblick bankgenomsnittliga organisationsstrukturen. Uppsatsens syfte är inte heller att ge en heltäckande bild av varje exempel, men om man bortser från att alla detaljer inte har redovisats, så har Handelsbankens resultat trots allt varit slående. Som regel har nämligen Handelsbankens lönsamhet varit bäst jämfört med de som utgör deras huvudsakliga konkurrenter, något år har banken varit tvåa och något annat år trea. Samtidigt har de varje år sedan 1973 kunnat avsätta pengar till de anställdas vinstandelsstiftelse, Oktogonen, på ett sätt som gjort att stiftelsen år 2002 ägde 10 % av rösterna i bolaget. Oktogonen är precis den typ av långsiktig ägare som de flesta



börsbolag saknar. På grund av detta tycker jag att Handelsbanken på ett mycket bra sätt exemplifierar de potentiella vinsterna med att våga gå mot strömmen, tänka i långsiktigt kreativa tankebanor och göra "Helt om, Maaarsch!". För mig står det klart att det finns stora likheter mellan Jan och Jan, med avseende på de exemplifierade processerna.

Den första betingelsen - Maktens inverkan

De båda inledande historierna ger oss vissa ledtrådar om kreativitetens och nytänkandets natur. Resonemanget är i detta tidiga stadium, turligt nog, långt ifrån heltäckande. Dock kan vissa mönster och vissa grundförutsättningar urskiljas för att kreativa processer skall kunna äga rum. I fallet Boklöv fanns det regler som delvis begränsade, men längden på hoppen gjorde trots allt att hans framgång blev möjlig. När det sedan gäller Wallander revs hindren på grund av att kreatören i det fallet även var VD och därmed hade förhållandevis fria tyglar. Grundat av resonemanget ovan hävdas nu att makt är en förutsättning för kreativitet. Makt över det egna handlandet vill säga.

Makt är alltså den första förutsättningen som jag hittat vilken påverkar de kreativa processerna. Den påverkar processen så till vida att utan den blir det svårt att driva något från konformt till originellt och det är ju denna transformering som är själva poängen med min uppsats. Som teoretiskt verktyg tar jag i detta kapitel hjälp av Michel Foucaults, *Övervakning och straff* (2003). Boken som är en i raden av hans civilisationskritiska undersökningar, är förmodligen den som fått störst inflytande i debatten. Innehållet i boken är stundtals mycket kritiskt och dessa delar är inte speciellt användbara för mig medan andra episoder har potential att ge god bärighet för min argumentation. Jag plockar alltså russinen ur Foucaults kaka i och med att delar av hans teori nu tillåts sammansmälta med min undersökning.

De kreativa processerna i mina exempel har båda som synes trotsat delar av den maktstruktur som Foucault beskriver.

"Makt existerar inte annat än när den utövas och den kan därmed inte ses som den härskande klassens privilegium, utan snarare som en effekt av den strategiska position som denna klass intar." (Foucault, 2003)

Varken Boklöv eller Wallander inställde sig i ledet av "fogliga kroppar", utan de intog i stället strategiska positioner för att själva utöva erforderlig makt. En följd av detta resonemang som jag hittar i *Övervakning och straff* handlar om disciplin och dess betydelse för kontroll av en viss verksamhet. Det verkar som att även de kreativa processerna kan tänkas bli gynnade av en lagom dos disciplin. Jag tänker då inte främst på detaljstyrning, exercis och liknande, utan snarare på den typen av disciplin vilken upprättar det som Foucault benämner "en korrelation mellan kroppen och rörelsen". Det handlar om hur bästa möjliga förhållande framkallas mellan en rörelse



och kroppens allmänna hållning i syfte att nå effektivitet och snabbhet. Så liten del som möjligt av kroppen skall vara sysslös och onyttig.

En väl disciplinerad kropp kan utföra en effektivare rörelse än en odisciplinerad. (Foucault, 2003)

När detta översätts till mina två exempel i avsnitt ett och två erhålls följande: I fallet med Boklöv utgör kroppen så klart hans fysiska kropp, och rörelsen är själva hoppet. Disciplinen i det fallet blir själva den kreativa processen, nämligen att Boklöv på ett mer effektivt sätt korrelerade kroppen och rörelsen. I fallet med Handelsbanken är organisationen själva kroppen, och decentraliseringen utgör rörelsen. Även i detta fall gjordes korreleringen mellan kroppen och rörelsen, alltså disciplinen, på ett sätt som medförde effektivitet.

Disciplin i en för hög dos skulle dock få en mycket hämmande effekt på kreativa processer och Foucault höjer hela tiden ett varningens finger för de effekter som disciplinen kan medföra. Disciplinen kan alltså både öka och minska kroppens krafter, han skriver:

"Kort sagt, den [disciplinen] lösgör makten från kroppen: å ena sidan utbildar den en 'skicklighet', en 'förmåga' som den anstränger sig att öka, å andra sidan styr den den energi och den kraft som därmed skulle kunna utvinnas i motsatt riktning för att skapa ett strikt underkastelseförhållande. [...] disciplinens bojor kan i själva kroppen upprätta ett tvingande band mellan ökad förmåga och ökad underkastelse." (Foucault, 2003)

Till sist: Enligt mitt resonemang bör alltså varje person som har en strategisk position att utöva makt och som vill åstadkomma möjligheter till kreativa processer, vara medveten om disciplinens effekter på kroppar och rörelser.

Metalog - Kan disciplinering ske objektivt?

Frågväs: Kan disciplinering ske objektivt?

Bateson: Ja, så länge den som disciplinerar mycket noga undersöker varje tänkbar effekt av sina alternativa tillvägagångssätt.

F: Det låter rimligt, men hur i hela friden skall man kunna känna till allt som verkar behöva kännas till?

B: Jo, genom att välja ut objekt eller företeelser som är lätta att disciplinera.

F: Lätt för dem menar du?

B: Ja

F: Men hur kan de få reda på att just de objekten eller företeelserna är de lätta?



B: Gissningsvis genom att testa och låta dessa erfarenheter vägleda.

F: Som jag ser det blir i så fall ett sådant val subjektivt, i alla fall om man ser erfarenhet så som subjektiv och det bör man väl göra. Har jag fel?

B: I princip inte, men jag tycker att ditt resonemang är lite förenklat.

F: Hur menar du?

B: Jo, jag menar att erfarenhet kommer från både subjektiva och mer objektiva val som görs i livet. Gränsen är inte knivskarp utan flytande. Vissa erfarenheter kommer dessutom genom handlingar som utlöses av reflexer eller medfödda mekanismer och sådana är väl genetiska eller biologiska snarare än subjektiva eller objektiva.

F: Utifrån den personen menar du?

B: Ja, för det som verkar objektivt utifrån dig själv kan självfallet ses som högst subjektivt utifrån någon annan.

F: Hmm.

B: Dessutom är det förmodligen så att ju större del av instinkt som präglar en handling, desto svårare är det att härleda den till objektivitet. Jag tror faktiskt att mycket disciplinering kommer ur instinkter och intuition, men detta begreppspar är en helt annan historia.

F: Jag håller med. Är det kanske lättare att tala om objektivitet i disciplinering genom att till exempel betrakta användandet av verktyg?

B: Ja, kanske. Ge mig något exempel som gör det lättare för mig att förstå ditt resonemang.

F: Okej, ta till exempel Boklövs nya backhoppstil eller Wallanders maktutövning i decentraliseringen. Dessa båda fall har jag tidigare beskrivit som två personer som genom disciplin lyckats korrelera kroppen och rörelsen. Så långt är du med va?

B: Oh, ja!

F: Men kan man även säga att de var objektiva i sin disciplinering?

B: En mycket bra fråga som inte är så lätt att besvara, men nog kan man säga att de var objektiva utifrån sina mål, vilka var längre hopp respektive ökad lönsamhet. Däremot var de inte lika objektiva om de förväntade sig att världen skulle motta deras originalitet med öppna armar. Jag tror nog att båda hade räknat med att acceptansen för deras idéer inte skulle dröja så länge som fallen visar. Utifrån det



perspektivet handlade de troligen utifrån instinkt, vision och övertygelse snarare än utifrån objektiva ställningstaganden.

F: Det var ett långt svar men jag tror att jag börjar förstå.

B: Bra, men en sak står i alla fall klar och det är att denna diskussion inte låter sig förenklas samtidigt som nya problem uppstår om vi börjar tala om handlingars effekter snarare än själva handlingen.



KAPITEL 3

Att sänka murarna kring våra associationer

Via två motvalsande kärringar (Boklöv & Wallander), en analys med hjälp av Foucault och avslutningsvis en diskussion om disciplinerings objektivet, har jag nu börjat skrapa på ämnets yta. Det är nu således hög tid för att hitta fler dimensioner av de kreativa processerna i syfte att betrakta dessa utifrån andra perspektiv med hjälp av andra empiriska exempel och teoretiska verktyg. Utforskningen av ämnet fortsätter i detta kapitel genom en studie av hur vi kan associera på mer kreativa sätt och hur nya kopplingar mellan våra sinnen kan hjälpa oss i det arbetet. De kreativa processerna skall nu alltså tillföras ytterligare en dimension.

Det första av kapitlets avsnitt handlar om synestesi, och det bygger i huvudsak på Monica Vesters bok, *En värld av nyanser, om synestesi* (2004) samt programmet *Kreativitetens autonomi* i utbildningsradions programserie, *Den gränslösa hjärnan* (2005). Kapitlets andra avsnitt, det om Markus Samuelsson är inspirerat både av Frans Johanssons, *The medici effect* (2004) och Samuelssons egen bok, *Aquavit clo New York* (2004).

Synestesi - En spännande värld av ovanligt många kopplingar



"Är den värld som jag uppfattar samma som den du uppfattar? Tänk om din vän säger till dig under en konsert: 'Ljudet från gitarrerna känns som om någon blåser på mina vristar, pianots toner trycker på mitt bröst.' När du svarar lite frågande säger vännen: 'Din röst har vinröda nyanser och vart och ett av orden du säger har sin egen färg'" (Vester, 2004).



Det ovan beskrivna handlar om det som kallas för synestesi och konsekvensen som det får hos de personer som har denna egenskap (observera att det inte är någon sjukdom) är att olika sinnen förenas och blandar sig med varandra. I exemplet ovan utlöser en påverkan på hörselsinnet (gitarrljudet) en förnimmelse i känselsinnet (blåsten runt vristerna), och enligt den senaste forskningen är det minst 1 person av 2000 som har sådana ofrivilliga förnimmelser. Vanligtvis uppträder de redan i barndomen och de varar normalt sett sedan livet ut. De flesta som besitter förmågan ser den som en tillgång snarare än tvärtom, men risken är att de kan bli missförstådda då den allmänna kunskapen om synestesi är förhållandevis låg. Låt oss ändra på det! För att förstå synestesins värld måste vi som inte äger egenskapen, ta hjälp av vår föreställningsförmåga för att mana fram "inre bilder" likt de som kan uppstå när någon berättar en god historia.

De så kallade medförnimmelserna gör att en person som har synestesi upplever världen i betydligt fler nyanser än en person som inte har det. Vad som gör det hela än mer spännande är att ingen variant av synestesi är den andra lik, inte ens enäggstvillingar har samma synestesi utan varianterna är oändliga till antalet. Alla sinnen skulle kunna vara inblandade men forskningen tyder på att varianten där färger genereras av bokstäver, siffror och ord är den vanligaste. Färgerna kan i dessa fall uppträda både när personen hör ett visst ord eller en siffra, eller när personen ser ordet eller siffran. Vanligtvis är inte dessa medförnimmelser speciellt komplexa utan de uppstår i form av linjer, streck eller rutnät, men som sagt, det är olika för varje individ. Det är alltså inte så att alla personer med synestesi förknippar siffran 1 (ett) med en röd nyans, som bilden ovan antyder, utan det kan lika väl vara en blå, grön eller gul. Det är däremot så att det är samma färg varje gång de exempelvis ser siffran. På grund av detta blir det ju också möjligt att skilja på personer med synestesi från en som bara påstår sig äga förmågan. Den "äkta" skulle kunna upprepa exakt samma förnimmelser om du frågade samma fråga en tid senare, medan en bedragare skulle misslyckas.

För vissa tycks dock som sagt flera sinnen vara involverade. En "försöksperson" Irma, beskriver följande förnimmelser när hon hör musik:

*"I musiken 'hörs' tydligt om det är kuperat, eller cirklar, en 'plupp' någonstans eller så. Om det är en liten sak eller större saker ... så har jag också så att det är varmt eller kallt eller fuktigt eller torrt i tonarterna. C-moll är en ganska fuktig tonart, en vacker torr dag är d-dur, alltså ljust, det är gult. Men det måste vara torrt, annars blir det d-moll om det är fuktigt".
(Vester, 2004)*

Forskning visar att synestetiska förnimmelser i ganska många fall förändras med åldern, vanligtvis så att de försvagas. Kanske beror det på att barn uppfattar världen via sina sinnen i högre grad än vuxna. När hjärnan "mognar" och vår förmåga att tänka alltmer komplexa tankar ökar, får de större giltighet än själva sinnes-



upplevelserna. De synestetiska förmimmelserna riskerar därmed att hamna i bakgrunden och bli mindre påtagliga.

Alla människor tänker i ena eller andra utsträckningen i bilder i syfte att visualisera fram något för vår "inre syn". Personer med synestesi är extrema i detta sammanhang då de ända från födseln matats med förmimmelser av färger, former, toner etcetera. När vi hör, känner, ser, luktar och smakar lagras denna information i vår hjärna och i detta sammanhang är ofta synestetisk förmåga till stor hjälp. Det är ju nämligen så att de har flera kopplingar till samma minnesbild till exempel kan vissa enklare komma ihåg långa siffergrupper då de även associerar till speciella färger. Det finns dessutom många exempel på när denna förmåga används på ett kreativt sätt och det är heller inte ovanligt att finna dessa personer inom kreativa yrken. Synestesi i sig själv är ingen intellektuell tanke, men medförmimmelserna kan utgöra ett material, en sorts bränsle, till något annat. Utifrån det synestetiska materialet går det att associera vidare på ett annat sätt än om det saknats, då tanken i sådana fall är mer begränsad. Synestesi ger möjlighet att uppfatta världen på mer än ett sätt. Tänk dig själv att någon säger siffran 1 och du själv ser **1** (ett + färgen gul). Det blir liksom något helt annat. Eller kanske en konstnär som också har synestetiska förmimmelser som genom dessa får helt andra impulser från och till hjärnan. Vore inte dessa utmärkta redskap för kreativt skapande? Jo, jag tror det, då fler nyanser och samtidigt ett större djup i kombination med fler möjliga associativa kopplingar borde vara en bra grogrund för kreativitet och nya upptäckter, stora likväl som små.

Är inte förresten kockyrket en verksamhet som skulle kunna ha stor nytta av synestetisk förmåga?

M. Samuelsson - En svensk-etiopter i New York med smak för sushi

En av Sveriges, just nu, mest kända kockar heter Markus Samuelsson. Han har bland annat skrivit ett antal bästsäljande böcker, medverkat i flertalet TV-program och varit jurymedlem i tävlingen "Årets kock", men den största bedriften är förmodligen hans bidrag till utvecklingen av restaurang Aquavit i New York. Vad däremot många kanske inte vet är att äventyret på Aquavit började när den dåvarande kökschefen, Jan Sandell, 1995 plötsligt dog i hjärtinfarkt. Restaurangägaren beslutade sig då för att i all hast befordra den nyligen anställde och 24 år gamle Samuelsson till arbetet som kökschef under tiden som han letade efter en permanent ersättare. Vid tidpunkten var restaurangen välrespekterad och belönad med en stjärna (det vill säga "good") i den ansedda tidningen New York Times. Endast tre månader senare hade samma tidning uppgraderat betyget till tre stjärnor ("excellent") på grund av dess innovativa och smakrika rätter. Succén var ett faktum! Till saken hör också att Samuelsson var, och fortfarande är, den yngste kökschefen som belönats med tre stjärnor. Numera är han också delägare i restaurang Aquavit, och i februari 2004 öppnade han ytterligare en vid namn Riingo. Där ligger hans huvudsakliga fokus på



japansk-amerikansk mat men självklart med Samuelssons speciella touché som krydda.

På restaurang Aquavits meny står det att maten är svensk och visst går det att hitta kopplingar till de svenska matlagningstraditionerna när ingredienserna som används betraktas. Där finns exempelvis strömming, lingon och lax men dessa kombineras emellertid på ett synnerligen osvenskt sätt och jag jämför kombinationerna med det som på jazzspråk kallas "fusion" [fju:´zn]. Fusion kännetecknas av en sorts sammanmältning mellan olika musikaliska stildrag och jag tycker definitivt att Samuelsson är en förstklassig fusionkock, eller vad sägs om:

Karamelliserad hummer med sjögräspasta, eller

Tandorirökt lax med espressosenapssås? (Johansson, 2004)

Hummer, lax och senap kan tyckas svenskt men sjögräspasta, tandori och espresso kan inte ens den mest öppensinnade husmodern svenskförklara. Det är just dessa föreningar som gör Samuelsson speciell och det är här som kopplingarna till synestetisk förmåga blir särskilt tydlig. Jag tror nämligen att Samuelsson skulle se något helt annat är gemene om han hörde ordet lingon. Faktum är att han i boken *The medici effect* (Johansson, 2004) fick precis den frågan av författaren, och svaret blev "chutney!". Lingonchutney, ja ni börjar förstå vad jag menar. Johansson gjorde dock inte synstesikopplingen som nyss gjordes.

Vidare ger Samuelsson i boken *Aquavit c/o New York* (2004) ytterligare möjligheter att jämföra hans arbetsmetoder med synestesi. I den beskriver han nämligen sina tre hörnstenar i matlagningen, nämligen smak, utseende och konsistens. Dessa är ju som bekant representanter för tre olika sinnen (smak, syn och känsel) vilka han i sin tur låter influeras av skandinaviska traditioner, sina etiopiska rötter, hans många resor och mycket, mycket mer. Resultatet blir ofta häpnadsväckande och uppfinningsrikt, och gissningsvis får inte de som äter hans mat de gamla vanliga förnimmelserna, utan kanske hamnar deras tankar på en karibisk ö när de äter hans strömming, eller på en indisk basar när de avnjuter en tugga gravlax. Härtill verkar det även fungera sett ur en Wallandersk lönsamhetssynvinkel, för Samuelsson har säkerligen tjänat flertalet miljoner bara på sina böcker.

Samuelssons mål är alltså att så många sinnen som möjligt skall bli involverade och att den som äter hans mat helt enkelt skall riva upp sina gamla barriärer mellan associationerna. Lite som synestesi fast olika vid varje förnimmelse. Alla sorters låsningar blir därmed av ondo.

Den andra betingelsen - Förståelse för samband

Som vi har sett i detta, det andra av fyra, kapitel om de kreativa processernas betingelser finns en del av förståelsen att finna bland olika former av kopplingar. Johansson (2004) kallar detta för "*The Intersection*" (Rosabeth Moss Kanter, kallade



samma plats "*Intersecting Territories*", 20 år tidigare), en plats dit man hela tiden skall söka sig för det är "där det händer". Det är i interaktionen mellan individer med olika bakgrunder, attityder, kulturer som förutsättningarna är som bäst. Vad jag vill addera till Johanssons resonemang är att det inte bara räcker att "*go intersection hunting*" som han lite populistiskt uttrycker det, utan väl där måste en förståelse för de samband som finns där skapas. Den kreativa processen bör ha ett mål, nämligen att ta det konforma och leda det mot det originella, frågan är bara hur? I detta hänseende tar jag hjälp av en flitigt refererad klassiker när det handlar om förändring, närmare bestämt Moss Kanter, *The Change Masters* (1983). I den skriver hon bland annat följande:

"Creativity does not derive from order but from the attempt to impose order where it does not exist, to make new connections." (Moss Kanter, 1983)

Jag tycker att det stämmer ganska väl överens med det som skrevs i inledningskapitlet nämligen att de kreativa processerna kan uppstå varhelst det finns problem att lösa. En grundpelare tycks vara att skapa nya kopplingar, *to make new connections*. Problemlösningens viktigaste vapen verkar vara förståelsen för hur saker och ting hänger samman, kombinerat med tillbörlig kunskap förstås. En disciplinerad, enligt föregående kapitelns definition, jakt efter kopplingar torde således vara av central betydelse för problemlösningens utfall. Är sedan dessutom syftet att uppnå innovation eller originalitet, skriver hon följande:

"But to produce innovation, more complexity is essential; more relationships, more sources of information, more angles on the problem, more ways to pull in human and material resources, more freedom to walk around and across." (Moss Kanter, 1983)

Allt detta så klart, men jag framhäver återigen förståelsen för sambanden och det större sammanhanget. Utan den spelar resten mindre roll, och detta kan i sin tur kopplas samman med föregående kapitelns resonemang. Genom en förståelse för sambanden i kombination med lämplig grad av disciplin, kan man förmodligen lättare att vara modig, och mod krävs som bekant för att kreativa processer skall få spelrum och tillåtas växa till innovationer och originalitet.

"Fortune favours the brave"

Jag tror att det var Machiavelli som uttryckte det hela på det viset, och det känns som att han var rätt ute.

Till sist: Detta kapitelns första avsnitt var som du märkte inte likt de som presenterades i förra kapitlet, istället handlade det om företeelsen synestesi. Den texten i kombination med berättelsen om Markus Samuelsson och hans skapande gav mig en ny sorts förståelse för de kreativa processerna. Nu förstår jag att processerna kan gynnas av kopplingspunkter mellan sinnen, och för den delen även andra objekt eller processer. Att se hur saker och ting relaterar till andra saker och



ting, verkar alltså vara något att ta till sig om målet är originalitet via kreativa processer.

Metalog - Vad är ett samband?

Frågvis: Vad är ett samband?

Bateson: Hur menar du?

F: Jo, du har tidigare beskrivit ett antal personer vilka verkar dra stor nytta av sin förmåga att se sådana och då känns det viktigt att veta vad dessa egentligen är. Har du någon alternativ förklaring?

B: Ja, nu förstår jag hur du menar. Vanligtvis nöjer sig människor med totalt bristfälliga definitioner av det mesta som kommer i deras väg. Om du till exempel ser en stam från en växt skulle du sannolikt acceptera min beskrivning av det som en cylindrisk grön sak. Eller hur?

F: Troligtvis, men är det inte så då?

B: Jo förvisso, men det är så oändligt mycket mer och det är när vi ställer en viss sak i relation till något annat som samband uppstår.

F: Ok, men hur skulle du då vilja definiera en stam från en växt?

B: Jag tar hjälp av Goethe, som var en god botanist samt duktig på att känna igen mönster som sammanbinder. Han sade:

"En stam är det som bär blad."

"Ett blad är det som har en knopp i sitt veck."

"En stam är vad som en gång var en knopp i denna position."

Hans sätt att definiera var just att undersöka för att sedan ställa, i det här fallet, stammen i relation till blad och knoppar.

F: Goethe verkar inte bara ha varit en god poet.

B: Nej, verkligen inte. Han hade fler strängar på sin lyra.

F: Men vad är det som du försöker säga med ditt resonemang, du brukar alltid ha någon form av baktanke?

B: Denna gång har du helt rätt. Din inledande fråga, *Vad är ett samband?*, är av mycket stor betydelse, för i min värld är det sambanden som skapar det mer *övergripande sammanhanget*, vilket i sin tur är nära besläktat med ett begrepp som kallas *mening*. Utan sammanhang har ord och handlingar ingen mening.

F: Du menar...



B: Ursäkta att jag avbryter men det är viktigt att du förstår själva kronologin. Du måste först lära dig att se sambanden för att kunna begripa sammanhanget. Sambanden utgörs av mönster som förbinder.

F: Hur går det att lära sig att se sambanden då?

B: Till exempel genom att utforska och ställa frågor, något som du verkar vara bra på.

F: Retas inte! Varför leder utforskandet då till utveckling?

B: Kära du, genom uppmärksamhet och reflektion finner du samband, gränser, brister och annat och det är därför denna, och för den delen även annan, typ av konversation är så viktig för kunskapsbildning. Märk dock väl att detta bara är min syn på saken.

F: Men du verkar ju hela tiden besitta svaren på mina frågor.

B: Ja, det kan tänkas, men glöm aldrig regeln om att *två beskrivningar är bättre än en*.





KAPITEL 4

Att våga utsätta sig för variation

Nästa steg i arbetet blir nu att se hur en lagom dos variation kan påverka de kreativa processerna samt ge en ytterligare knuff i riktning mot åtråvärd insikt på området.

I detta kapitelns första avsnitt, nystar studien vidare i det kreativa trasslet, genom en anekdot från andra världskriget och materialet är hämtat från Simon Singhs, *Kodboken* (1999). Det andra exemplet är taget från Ivan Östholms bok *Från örtaok till läkemedel* (Östholm, 1991) vilken bland annat är en beskrivning av hans tid som forskningschef på företaget Hässle, sedermera Astra-Hässle och AstraZeneca. Avsnittet handlar om projektet som ledde fram till magsårsmedicinen Losec om vilken exempelvis Dagens Nyheter skrev: "den största svenska uppfinningen i modern tid" (Östholm, 1991).

Gruppen som knäckte Enigmakoden.

Under de första åren efter första världskriget avlyssnade de brittiska kryptologerna i Room 40, kontinuerligt de tyska kommunikationerna. År 1926 började de dock uppfånga meddelanden som gjorde dem helt förvirrade. Tyskarna hade börjat kryptera sina meddelanden med en speciell typ av kodning, den så kallade Enigmakoden var ett faktum. Britter, fransmän och amerikaner försökte alla angripa koden men efter en tid gav samtliga upp hoppet om att lyckas knäcka den. Tysklands kommunikationssystem var nu det säkraste i världen, men på grund av deras omfattande nederlag efter första världskriget ansåg de allierade att de trots allt behärskade läget. (Singh, 1999)



Foto: Enigmamaskinen



En nation hade dock inte råd att slappna av, nämligen Polen. Deras nyvunna självständighet hotades både från Ryssland i öster och av Tyskland i väster, och det inklämda läget gjorde att polackerna var i stort behov av hemliga underrättelser.

En missanpassad tysk, Hans-Thilo Schmidt, förrådde i bitterhet över diverse misslyckanden sitt land och gav, genom att lämna ut känsliga uppgifter, de allierade en möjlighet att skapa en exakt kopia av den tyska militära upplagan av Enigma. Deras kryptoanalytiker var dock inte lika vassa som underrättelsesystemet, varför de fann föga användning för informationen och istället lämnades den över till polackerna vilka med all rätt var rädda för en tysk invasion. Trots att uppgiften att knäcka koden fortfarande syntes hopplös påbörjade den polska underrättelsebyrån det digra arbetet.

I många hundra år hade det ansetts självklart att lingvister var de bäst lämpade för kryptoanalytiskt arbete men i och med Enigmans tillkomst ändrade polackerna sina rekryteringsprinciper. De anordnade en kurs i kryptologi till vilken 20 matematiker från universitetet i Poznań bjöds in. Tre av de 20 visade fallenhet för att lösa mycket svåra kryptologiska problem och dessa anställdes. Den mest begåvade av dem var Marian Rejewski, en tjugotreåring som studerat statistik för att göra en karriär inom försäkringsbranschen. Under sin lärlingstid löste han en rad traditionella krypton, för att sedan gå över till den hutlösa uppgiften med Enigma. Han arbetade vid tidpunkten ensam och lade all inledande energi på att analysera varje delfunktion av den replikerade Enigmamaskinen. Logiskt tänkande blandades med en enorm ingivelse i hans arbete och strategin riktade han främst mot det faktum att upprepning och dess skapande av samband är säkerhetens största fiende. Det var i dessa samband och mönster som svaren kunde finnas. En parallell kan här dras till denna uppsats arbetsgång, där jag frekvent söker samband för att ringa in mitt problemområde.

Målet för Rejewski var alltså att försöka identifiera Enigmamaskinens startinställning men utan några som helst avgränsningar var antalet potentiella inställningar på maskinen cirka tio miljoner miljarder. Rejewski lyckades dock konstruera något som han kallade slingor, vilka i sin tur gjorde att antalet potentiella inställningar istället blev 105 456 allt som allt. Som synes en något mer hanterbar mängd.

Arbetet att identifiera inställningarna tog ett år att färdigställa, men när väl det var gjort hade de fått bevismaterialet för maskinens startinställningar. Visserligen var inte alla detaljer avslöjade i detalj men det var ändå tillräckligt för att någon gång emellanåt uppsnappa urskiljbara fraser till exempel. "alnädatinnbernil" vilket kunde innebära "anlända till Berlin". När de nu hade kommit så långt i arbetet ägde polackerna samma information som den avsedde mottagaren och de kunde därmed dekryptera signaltrafiken som följde.

Jag hoppas nu innerligt att dessa förenklingar av Enigmans komplexitet inte skall lura dig som läsare att underskatta Rejewskis bragd, då den bör ses som en av historiens största på sitt område.



Gränsen för Rejewskis skicklighet nåddes i januari 1939 då de tyskarna förstärkte Enigmas säkerhet genom att utöka antalet möjliga inställningar på ett sätt som inte kunnat förutspås. Den nya osårbarheten hos Enigma var ett förödande slag mot Polen, då Enigma utgjorde hjärnan i Hitlers strategiska "Blitzkrieg", vilket byggde på snabba, intensiva, samordnade attacker uppbackade av snabba underrättelser. Hitlers retorik blev nu också fränare och 1939 bröt han nonaggressionspakten med Polen. Polackerna insåg nu vad som måste göras och den 24 juli anlände så ett antal franska och brittiska kryptoanalytiker till Warszawa och historien som berättats ovan berättades också för dem. De fick se den tekniska utrustningen som polackerna använt och de fick även var sin kopia av Enigmaapparaten vilka två veckor före Tysklands invasion av Polen, smugglades till de båda länderna. En duktig spelare har tur, som det heter.

I tretton år hade briter och fransmän trott att Enigmakoden var oövervinnelig men polackernas upptäckter tände nu åter hoppet. Britterna rekryterad nu en stor mängd personal, inledningsvis 200 personer, men inom fem år var de över 7000 både män och kvinnor som arbetade uteslutande med dekrypteringsarbete. Varje midnatt bytte tyskarna inställningar på Enigmamaskinerna och därmed började allt arbete om dagligen vid den tidpunkten. De allierade hade nu kommit så långt i sitt arbete att det endast tog ett antal timmar att identifiera inställningarna och när det var gjort hade redan en stor mängd meddelanden samlats på hög för dekryptering. Informationen som avslöjades var fullständigt ovärderlig för den fortsatta krigsföringen. Bland annat kunde de allierade utförligt redogöra för de tyska operationerna när Danmark och Norge invaderades samt det löpande tillståndet för det tyska flygvapnet.

Jakten på nya kryptoanalytiska genvägar var nödvändig på grund av att tyskarna hela tiden utvecklade Enigma under krigets gång. Förnyelse, omkonstruktion, förbättringar och nya strategier var hela tiden ledord i arbetet. En förmodat helt avgörande faktor i sammanhanget var den något egendomliga kombinationen av matematiker, naturvetare, språkforskare, klassiker, stormästare i schack och korsordsfanatiker som varje del av den nya allierade organisationen bestod av. Ett mångfacetterat problem kunde lösas genom denna diversifiering då de hittade vägar som en mer homogen grupp förmodligen aldrig hade upptäckt eller ens tänkt på. Diversifieringen i de kryptoanalytiska grupperna var således en mycket klart lysande stjärna på himmeln av faktorer som verkade för att kriget fick den upplösning som vi kan läsa om i historieböckerna.

Efter denna mycket kompakta beskrivning av fallet med Enigmakoden och den kreativa processen som knäckandet av den innebar, hoppar vi nu raskt över till banbrytande medicinska forskningsupptäckter. Kronologin fortsätter och så även ackumuleringen av kunskap.



Vägskäl och lyckokast i den svenska läkemedelsindustrin

"Ännu under 1950-talet kunde flertalet av de svenska läkemedelsföretagen inte uppvisa resultat av egen nyskapande forskning. Med några viktiga undantag var produkterna kopior av läkares receptkompositioner eller innehöll läkemedelssubstanser, som kopierats av utländska företags innovationer." (Östholm, 1991)

Ja, så beskriver medicine och farmacie hedersdoktor Ivan Östholm situationen som rådde i den svenska läkemedelsindustrin några år efter andra världskrigets slut. Att börja detta avsnitt vid just den tidpunkten var från början helt oplanerat, men när texten hade mognat en tid upptäcktes den tydliga kronologiska kopplingen till det föregående avsnittet om Enigma. Emellertid är inte själva kronologin det centrala skälet till avsnittet som sådant, utan det jag vill belysa är den spännande utvecklingen som den svenska läkemedelsindustrin varit med om under perioden från 50-talet och fram till nu. Själva exempelfallet är den resa som mynnade ut i den enormt framgångsrika (ekonomiskt och medicinskt) magsårsmedicinen Losec. Liknande historier finns om flertalet andra medicinska preparat, men jag valde den om Losec på grund av att de flesta förväntas känna till dess existens. Trots det känner nog inte alla till bakgrunden och de kritiska ögonblicken som möjliggjorde framgångssagan och som hindrade preparatet från att bli ett för längesedan glömt forskningsprojekt.

Den hårda kampen som föregick lanseringen av Losec 1988, startade redan drygt 20 år tidigare. Det var nämligen vid ett symposium i mars 1966 som tanken uppstod kring att starta ett forskningsprojekt med målet att hämma sekretionen av saltsyra i magsäcken. De preparat som då fanns på marknaden var både ineffektiva och hade många biverkningar. I oktober samma år startade det så kallade "Gastrinprojektet" som ett samarbete mellan företaget Hässle och Lars Olbe vid Sahlgrenska sjukhuset. Tretton år senare, och efter att ha testat över 800 substanser, kom forskargruppen fram till substansen H168/68 vilken blev den som ytterligare nio år senare lanserades som magsårsmedlet Losec. En som synes lång och krokig men icke desto mindre kreativ och innovativ process vilkens kritiska ögonblick och framgångsfaktorer nu skall avtäckas.

Hela fem gånger under projektets livslängd fick projektledningen rekommendationer om att lägga ner det hela, men att så inte blev fallet är en spännande berättelse om offervilja, skickliga forskare, upptäckarglädje, slump och mycket mer. Ok, 1970 kom projektets första stora bakslag, de hade då upptäckt en substans som inte gav några allvarliga biverkningar men som tyvärr saknade önskad effekt på saltsyrasekretionen när den testades på råttor. Turligt nog drevs det ändå vidare, om än på sparlåga, som så kallad utforskningsforskning. 1972 blev Sven-Erik Sjöstrand projektledare och han ändrade till viss del inriktning vilket innebar en ny utgångsstruktur för fortsättningen. Detta i form av en inköpt substans från ett amerikanskt företag, och trots flera varningar samt en till synes omöjlig uppgift fick forskargruppen 1973 fram



substansen H124/26 vilken var den kemiska grundstrukturen för det som sedan blev Losec. H124/26 visade dock toxiska (giftiga) effekter och forskarna tilläts inte testa den på människor. Lite slumpartat innebar problemen med H124/26 att en metabolit⁵ hittades vilken i sin tur kunde syntetiseras vidare och via ett antal nya bakslag, 1976 ledde den fram till H149/96.

Ytterligare ett års forskning tillryggalades och år 1977 var det dags för Uppsala universitet att fira 500-årsjubileum. Forskarna från Hässle stötte där ihop med en forskargrupp från USA och tillsammans med en iakttagelse som dessa hade gjort, kunde en ny biologisk mekanism upptäckas vilken kunde regleras med Hässleforskarnas senaste substans. Nu hade det enzym klarlagts vilket pumpade ut saltsyra i magsäcken, och dessutom hade forskningen visat hur denna pump kunde regleras.

Året därpå kom så nästa bakslag. Efter säkerhetstester på hund, hade nämligen inflammatoriska förändringar spårats på djurens blodkärl. Företagets säkerhetslaboratorium lyckades dock visa att det bara var valpar från hunden Fabian som visade dessa effekter, och nya tester visade inte några toxiska effekter. Ett problem av likartad karaktär rapporterades 1984 fast då trodde de amerikanska forskarna som rapporterade att de spårat tumörer på försöksdjur som utsatts för substansen som då benämndes H168/68. Alla kliniska prövningar stoppades under tiden som man förvissade sig om att upptäckterna inte hade med cancer att göra.

1988 godkändes till sist läkemedlet i Sverige och därefter i alla andra länder där registreringsansökan har gjorts.

Avslutningsvis i detta avsnitt kan kort nämnas några av de viktigaste orsakerna till att företaget lyckades ro "Losec-projektet" i land. Märk väl att dessa är mina egna tolkningar av kapitlet om magsårsmediciner i *Från örtavkok till läkemedel* (Östholm, 1991).

- Ett konstruktivt samarbete mellan industri-, och universitetsforskare inom olika vetenskapliga discipliner gav framgång trots de jämförelsevis små resurserna.
- Det hade aldrig hänt om det långsiktiga tänkandet varit mindre.
- En ständig öppenhet för nya och många gånger oväntade resultat. De nya upptäckterna ledde slutligen till de enorma framgångarna.
- En mycket organisk struktur i projekten. När projektet startade var den grad av diversifiering som användes mycket ovanlig även i läkemedelsbranschen.

⁵ Metaboliter är ämnen som uppstår genom kemiska reaktioner i kroppen



Den tredje betingelsen - Variation och synkronistiska händelser

Så gott som varje dag inträffar händelser som vi kallar sammanträffanden. De flesta berör oss inte överhuvudtaget och de får ingen direkt betydelse för våra framtida förhållanden. Emellertid händer det att ett sammanträffande direkt får oss att tycka att innebörden är meningsfull, trots att det är ett resultat av en ren tillfällighet. Psykologen C.G. Jung gav dessa meningsfulla anhopningar av ovanliga slumpartade sammanträffanden namnet "synkronicitet". De synkronistiska händelserna tycks medvetandegöra själva essensen i livets berättelse, och de kan i vissa fall få en betydande inverkan på hur den drabbade ser på världen.

Nu är min plan att utsätta de kreativa processerna för Jungs teori om synkronicitet. Detta görs genom att ställa frågan: Går det att göra på något speciellt sätt för att öka chanserna till att synkronistiska händelser påverkar de kreativa processerna i riktning mot originalitet? Frågan skall besvaras genom ett resonemang inspirerat av den jungianske analytikern Robert H. Hopckes bok, *Slump och Synkronicitet* (2000).

När jag i efterhand betraktar någon av berättelserna i denna uppsats slås jag av hur stor hjälp huvudpersonerna ofta verkar ha haft av oavsiktliga händelser, och efter att ha läst Hopckes bok klarnar det ytterligare något. Han skriver nämligen:

"När vi är som allra mest öppna, skapar vi ett moment i slumpens spel som är rikt på möjligheter." (Hopcke, 2000)

Min tolkning av citatet är att det motsatta, det vill säga det slutna, jag-centrerade förhållandet, därmed torde vara förhållandevis fattigt på möjligheter. Att aktivt utsätta sig för variationer, alternativa vetenskapssynsätt, olikheter, diversifiering med mera, skulle till följd därav enligt min mening positivt påverka de kreativa processerna. En känsla infinner sig dock, troligen grundad i min förförståelse, som handlar om att det finns gränser för hur mycket variation etcetera som kan klaras av innan det uppstår ett negativt påverkande kaos. Gränsen är i detta likt de flesta andra fall inte fast utan beroende av situationen i vilken den existerar. Finns en medvetenhet om gränsernas existens torde det finnas en bra möjlighet att förhålla sig till fenomenet som sådant.

I min kandidatuppsats, *Blir du lönsam lille vän - En berättelse om arbetsgivares syn på företagsekonomisk utbildning* (2005) stöttes en företagsrepresentant på som med denna kunskap får en delvis ny innebörd. Flera av de företagsrepresentanter som där intervjuades gjorde gällande att självrefererande rekrytering var en regel snarare än ett undantag. I sina kravprofiler till vakanta tjänster söktes ofta personer som hade liknande bakgrund, intressen och utbildning som resten av arbetsstyrkan på arbetsplatsen hade. De intervjuade såg detta som ganska naturligt då personkemin ansågs väga tungt, och chanserna för att den skulle vara bra ökade om likheterna var så många som möjligt. Riskerna med en självrefererande metod var respondenterna förhållandevis omedvetna om, nämligen att den leder till homogenitet och likformighet. En miljö som aktivt bör undvikas om målet är originalitet via kreativa processer.



Nu har vi kommit till den punkt i detta avsnitt där jag vill påpeka att synkronicitet påverkar individen snarare än själva den kreativa processen. Den effekt som de får på individerna kan i och för sig påverka processerna som helhet.

"Jung uttryckte det som att synkronicitetens effekt 'relativiserar jaget' och att den därigenom får oss att se saker ur ett vidare perspektiv." (Hopcke, 2000)

Det verkar som att de synkronistiska händelserna kan få en sorts vitaliserande och inspirerande inverkan på de kreativa processerna, varför det bör finnas en öppenhet för deras existens om målet är att åstadkomma det originella.

I de exempel som presenterats tidigare i kapitlet kan flera tillfällen upptäckas då rent synkronistiska händelser har påverkat resultatutfallet i positiv riktning. Jag tänker då exempelvis på den timing som kodknäckarna i enigmafallet hade vid flertalet tillfällen. Just då kanske de inte gjorde kopplingar till synkronicitet men i efterhand kan man dra dessa paralleller. I fallet med Losec var upptäckten av metaboliten efter tester med substansen H124/26 helt avgörande för fortsättningen. Jag tror att forskarna i många fall hade missat att upptäcka dessa nyansskillnader om alla inblandade hade haft samma bakgrund och därmed betraktat sambanden genom liknande glasögon. Låt säga att alla i forskningsprojektet hade varit kemister, vilket var brukligt några årtionden innan, då hade gissningsvis aldrig Losec sett dagens ljus. Diversifierade grupper torde således vara en miljö där synkronistiska händelser eller kedjor av händelser lättast kan upptäckas och därmed kunna utgöra en avgörande skillnad.

Till sist: Det som hittills kommit fram i kapitlet utgår från två avsnitt som både var sammankopplade via tidsdimensionen och via betingelsen för den kreativa process som fanns i båda fallen. Den gynnsamma diversifieringen ledde till att grupperna var mottagliga för de yttre faktorerna som slutligen kom att avgöra deras framgång. Kapitlet har också påvisat de uppenbara brister som jag-centrerade och själv-refererande miljöer har.

En känsla slår mig också om att mitt eget lärande har haft en kumulativ struktur då denna nya förståelse är ett resultat av den kunskap som tidigare kapitel givit, aggregerad med den nya. Jag hoppas att så även har varit fallet för dig som läst texten.

Metalog - Vad är en skillnad?

Frågvis: Vad är en skillnad?

Bateson: Det är något som kan uppstå när det finns minst två av något att tillgå.

F: Men du har tidigare sagt att två beskrivningar är bättre än en, och det borde innebära att det där finns en risk för skillnad.



B: Snarare en chans. Skillnader är inte något negativt utan tvärtom något bra. En skillnad är någonting som går att utforska vidare vilket i sin tur kan göra att du får en bättre förståelse för båda de första beskrivningarna plus själva skillnaden.

F: Men vilken fördel kan erhållas av att kombinera minst två av något, utöver att det uppstår en möjlighet att utforska skillnaden?

B: Det är inte bara det att det uppstår en skillnad utan även ett mönster som sammanbinder. Troligtvis kan också de entiteter som kombineras, kombineras på andra sätt. På så vis uppstår flera potentiella kopplingar och det är ju sådana platser som du jagar i denna uppsats, eller hur?

F: Jo, det kanhända, men...

B: Låt mig ta ett exempel för att beskriva vad jag menar.

F: Gärna det.

B: Pondera att du känner två personer. En av dem är fiskare i en liten fattig by någonstans vid havet, medan den andre äger en framgångsrik modebutik i låt säga London. Du ställer en och samma fråga till båda personerna och de svar som du får skulle sannolikt skilja sig åt på ena eller andra sättet. Skillnaden tillsammans med din frihet att kombinera svaren på vilket sätt du vill leder antagligen till ett sammanhang som du inte skulle kunna uppnå genom att bara fråga en av dem.

F: Ja, det känns väl ganska uppenbart, vart vill du komma?

B: Det kan tyckas uppenbart för dig men det är långt ifrån alla som tänker på det viset, du nämnde ju själv några i analysen nyss. Ditt exempel tillsammans med mitt gör att en skillnad uppstår vilken förtydligar sammanhanget.

F: En intressant tanke.

B: Javisst, och tänk sedan hur många fler intressanta skillnader som uppstår i en grupp där individernas bakgrund varierar, jämfört med en grupp där alla har liknande historia.

F: Ja, du har rätt igen, och tänk hur mycket större chans en sådan grupp då borde ha att upptäcka och gynnas av skillnader som kan få kreativa processer att leda till originalitet.

B: Precis, tankesnurren fungerar så nu kan vi gå vidare.



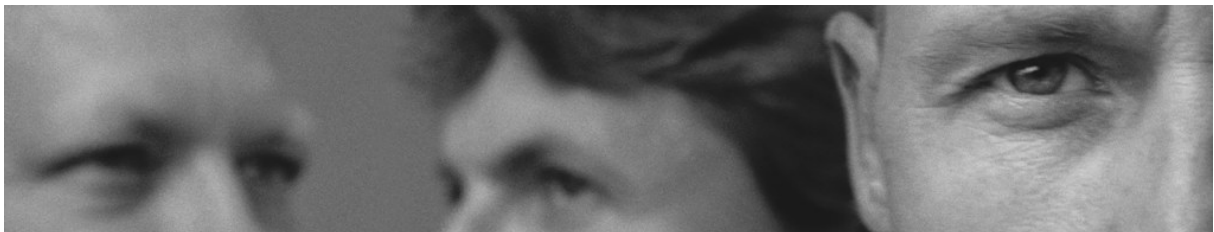
KAPITEL 5

Fri improvisation kring ett huvudtema

Nu är det dags för det sista kapitlet om de kreativa processernas immateriella betingelser. Det bygger på behovet av utrymme för individuell improvisation.

Enligt regeln om att två beskrivningar är bättre än en, fortsätter studien sin vana trogen med två inledande avsnitt från vitt skilda verkligheter. Det första utgörs av en egenhändigt författad konsertrecension från EST's *Viaticum* turné som besökte Göteborg tidigare i år (2005). Avsnitt nummer två handlar om akademins så kallade "akademiska frihet", och är baserat på docent Li Bennich-Björkmans intervjustudie *Överlever den akademiska friheten?* (2004).

EST – Ett av världens mest innovativa jazzband



Det var med högt ställda förväntningar som jag kvällen den 12/4-05 tillsammans med några goda vänner klev in i Göteborgs konserthus stora sal. En byggnad som har fått priser både för sin akustik och för sin arkitektur, emellertid var det inte på grund av dessa utmärkelser som vi var där. Att det skulle bli en kväll att minnas framgick ganska snabbt då vi tilldelats platser i mitten på den absolut främsta raden. Normalt sett kan en sådan placering utgöra ett problem men då aktens huvudpersoner bara var tre till antalet räknade vi istället kallt med att upplevelsen skulle bli starkare då vi formligen satt tillsammans med ensemblen. För egen del hade jag ju också detta kapitel i baktankarna och den intima känslan som uppstår då man ser alla ansiktsuttryck skulle förhoppningsvis göra att min framställning blev mer medryckande att läsa.

Efter att konserthusets VD gjort en kortare presentation av kvällens akt, äntrade de så scenen några minuter efter utsatt tid. Något år tidigare hade jag sett dem framträda i en rökig källarlokal vid Kaserntorget, men nu hade det stora genom-



brottet kommit varför känslan var lite som när ett rockband till publikens vilda jubel intar scenen. Skulle det här om möjligt bli bättre än den där gången för något år sedan?

"Det är vi som är EST, men det visste ni väl redan?" sade Esbjörn Svensson när applåderna lagt sig. Det är hans initialer som givit trion dess två första bokstäver, den tredje står passande nog för trio, Esbjörn Svensson trio alltså.

Innan vi mer i detalj går in på själva konserten känns det tvunget att förklara varför jag, utöver mitt eget jazzintresse, valt att ha med detta kapitel i en uppsats i företags-ekonomi som handlar om kreativitet. Jo, det är nämligen så att i jazzens fantastiska värld nås kreativitet och skapande genom fri improvisation kring någon form av huvudtema. Detta huvudtema är själva grunden som musikerna faller tillbaka på mellan de improvisatoriska utflykterna. Utifrån det här, är EST ett mycket hållbart exempel då kritiker och publik världen över är rörande överens om att de tillhör ett av dagens mest innovativa jazzband. Öppenhet, nyfikenhet och risktagande är de tre grundpelarna på vilka gruppens konstnärskap vilar. Dessutom är fördelningen av utrymme och ansvar näst intill fulländad och ingen av medlemmarna tillmätts större betydelse än någon annan i den totala helheten. Frihet utan närmare styrning är nyckeln till deras kreativitet, men nu åter till själva konserten.

Gruppen tog plats vid sina instrument varpå de inledde konsertens första set. *"The Rub Thing"*, den smått hysteriska *"When God Created the Coffiebreak"*, *"Viaticum"* och *"Eighty-eight Days in my Veins"* framfördes i en blandning av intränad perfektion och skapande i stunden. Musikerna turades om att kontrollera de olika styckenas huvudteman och gav då utrymme till de andras improvisation. I nästa stund var förhållandena omvända.

Konsertens andra hälft fortlöpte via diverse musikaliska uttryck till den personliga favoriten och lite av kvällens höjdpunkt *"The Unstable Table and the Infamous Fable"* i vilken Svensson tyglade huvudtemat. Bas och trummor blev där verktygen för realtidsskapandet. Min känsla under hela konserten var att ju svårare, tekniskt sett, utflykterna i musiken var, desto större nytta drog de av den frihet de gav varandra för improvisation. Detta kombinerat med förmodat fulländade gehör och många repetitionstimmar, gjorde att de lyckades reda ut även det mest kaosartade kaoset och ur det skapa de vackraste av melodislingor klädda i klassisk svensk folkdräkt. Improvisationen verkade betinga kreativitet och vise versa.

Bakom scenen projicerades under hela konserten rörliga bilder på en filmduk. De utgjordes av psykedeliska mönster, rymdbilder, naturscener och under slutet ett vattenfall, även detta ett nydanande inslag och en spännande illustration till musiken. Flera sinnen aktiverades genom något som kan liknas vid synestetiska kopplingar. Göteborgs-Postens recensent uttryckte det på följande vis:

"När EST är som allra bäst är det ösregn, stark sol, dimma, höstlöv och morgondag på en som samma gång" (Göteborgs-Posten, 2005)



Trots det monstruösa utnyttjandet av metaforer är jag beredd att hålla med.

Från en sorts frihet till en annan, nu fortsätter detta kapitel om improvisationens påverkan på de kreativa processerna genom att belysa den akademiska (o)friheten, utifrån en intervjustudie gjord av forskare vid Uppsala universitet.

Den akademiska friheten - Finns den kvar?

Detta avsnitt belyser ett exempel där möjligheten till fri improvisation kring ett tema delvis har inskränkts på grund av förändringar. Det valda exemplet stimulerar till reflektion och funderingar kring olika alternativ. En sorts problemlösning som kan få hjälp genom kreativa processer.

Flertalet forskare betraktar den akademiska friheten som ett centralt värde för universitetsforskningen. Förstått som rätten att fritt offentliggöra och dra slutsatser utan sidoblickar på vem som gynnas eller missgynnas, och som rätten att själv som forskare välja sina problem och metoder, är detta vad som skiljer akademisk forskning från bland annat industriforskning.

De institutionella signaler som nu förmedlas till universitetsforskarna är inte i överensstämmelse med de värden som många tror skall leda forskningen framåt såsom originalitet, icke-konformism, självständighet och möjligheter till långsiktig kunskapsuppbyggnad. Sådana värden, menar rapporten, måste backas upp med institutionella lösningar där forskartjänster blir regel och inte undantag på universiteten. Det nuvarande finansieringssystemet uttrycker ett starkt misstroende gentemot den inneboende kraften och dynamiken i principen om akademisk frihet. Samtidigt signalerar det en stark övertro på möjligheten att både förutse och snabbt lösa mänsklighetens och naturens gåtor. För forskningens del är det på längre sikt olyckligt.

Akademisk frihet är ett honnörsord i universitetssammanhang. Det används gärna vid högtidliga tillfällen för att markera vilken central betydelse som självständighet och oberoende har för den "fria" forskningen på universiteten. Att slå vakt om ett fritt intellektuellt sökande var också det som svenska forskare och lärare av alla kategorier ansåg vara det viktigaste målet för universiteten, enligt en annan studie genomförd i början av 1990-talet, vilken refereras till i Bennich-Björkmans rapport.

Hur definierar forskarna då själva den akademiska friheten? Akademisk frihet är starkt kopplad till forskning initierad av forskarna själva, och till att den interna vetenskapliga logik som idealt sett styr forskningsprocessen ska vara avgörande för vilka problem som blir föremål för undersökning. På detta tema slår professor emeritus i mikrobiologi, Kurt Nordström fast följande:

"Snubblar man över något intressant så ska man givetvis följa det nya spåret, det är ju tjänstefel att inte göra det. Ibland när man tittar på vad man sade att man skulle göra i efterhand så stämmer det väldigt bra, ibland



har man glidit iväg åt något annat håll. Och det är så det ska gå till.”
(Bennich-Björkman, 2004)

Beskrivningen är intressant, inte minst för att den så tydligt markerar skillnaden mellan forskning och annan verksamhet när det gäller värdet av planering och förutsägbarhet. I den akademiska friheten ligger, hävdar Nordström enligt citatet ovan, rätten och till och med skyldigheten att avvika även från inslagna spår och framlagda planer, om forskningen skulle leda dithän. Jag tolkar det som att forskaren måste känna friheten att fritt improvisera runt någon form av tema. Sambandet till jazzavsnittet ovan kan väl inte bli tydligare än så? Jag menar, att kunna ge sig av på en utflykt för att sedan komma tillbaka till huvudspåret alternativt skapa ett nytt, är en stötesten även i jazzen. (Jämför också gärna med avsnittet om Losec i föregående kapitel).

Gunnela Björk, universitetslektor i historia spinner i rapporten vidare på Nordströms spår och säger:

”Jag tycker att det finns en relativ frihet, man har möjlighet att åka och träffa människor och diskutera; även om det blir i mycket mindre utsträckning än man skulle vilja så finns det ändå där. Så jag kan inte ställa upp på att det bara är en illusion. Men allt beror ju på vad man jämför sig med, och naturligtvis har detta utrymme krympt mycket under de här åren. Det finns fortfarande möjligheten att ta initiativ, att hitta spännande samarbetsformer.” (Bennich-Björkman, 2004)

Nordström fortsätter sedan sitt resonemang och säger:

”Man är fri att be om pengar för vad som helst, men man får inte pengar för vad som helst, och inte ens för det som finansieras får man tillräckligt, och som det nu är så beskär det ju friheten. Men det är inte frågan om ett kommandosystem som inom industrin, men en möjlighetsbegränsning.”
(Bennich-Björkman, 2004)

Folk brukar säga att om Einstein skrivit en ansökan idag, skulle han inte ha fått något forskningsbidrag. För, "det där går ju inte att genomföra". Det går inte att komma in med högtflygande planer som är långsiktiga, utan allt måste faktiskt kunna slutföras under en kort period. Det hela leder förmodligen till likriktning, och forskning som tar längre tid har därmed en klar nackdel.

Hur rymmer detta egentligen med forskningens yttersta syfte som är ny kunskap? All ny kunskap behöver inte vara originell, men originalitet är ändå det värde som många forskare, liksom forskningsadministratörer och politiker, verkar sätta främst. Originalitet är, enligt Bennich-Björkmans rapport, motsatsen till konformism och likriktning. Personligen anser jag snarare att det är nästa steg i en process, nämligen lärprocessen som beskrevs i inledningskapitlet. Oavsett tolkning handlar det om en förmåga att bryta sig ur givna tankemönster, frågor och svar, och därmed förutsätts



en tankemässig självständighet och en kapacitet att både avskärma sig från och bygga vidare på tidigare forskning.

Själva kontentan av rapportens budskap är enligt min tolkning att universitetsvärlden som institution måste finna en väg där den akademiska friheten inte begränsas. Kortsiktiga intressen och finansiella bekymmer tenderar dock att urvattna potentialen med den universitetsknutna forskningen. Vidtas inte åtgärder för att bryta trenden, finns det en överhängande risk att resultatet missgynnar alla i det långa loppet. Rapporten visar på att det i nuläget ljuder en klar dissonans mellan vad forskare ser som den centrala uppgiften och vad som faktiskt är på väg och håller på att hända. Ambitionen verkar finnas från alla parter men åsikterna om vilka medel som skall användas för att nå dit tycks inte vara desamma.

Den fjärde betingelsen - Improvisation via individens autonomi

Hela kapitlet har handlat om en sorts balans mellan harmoni och fantasi genom möjligheten till improvisation. Det första avsnittet beskrev en plats där improvisationen gavs förhållandevis fria tyglar medan kapitlets andra avsnitt belyste det hela genom en kritisk analys av en verksamhet där det tycks finnas mer att önska. Vad som är gemensamt för de båda fallen är att begränsad detaljstyrning och ökat förtroende för potentialen i individens autonomi är nödvändiga förutsättningar för att resultaten skall bli goda.

När detta kapitel planerades kände jag först inte till att jazzmetaforen redan var ett befintligt faktum i organisationsteorin. Det framgick dock efter ett möte med min handledare att även andra hade sett ett användningsområde för jazzens metoder i andra sammanhang. En av de som skrivit om det hela var Karl E. Weick och det är hans teorier om improvisation som resonemanget lutar sig emot i detta kapitelns analys.

När (jazz-) improvisation används som ett tankemönster för organisationsanalys, uppträder ganska omgående en förutsättning som behöver klargöras om resonemanget skall bli förståeligt. Det är nämligen så att den önskvärda graden av improvisation skiljer sig markant åt beroende på vilken miljö som betraktas. Exempelen i de två första avsnitten är båda som sagt tagna ur miljöer där improvisatoriskt utrymme både är önskvärt och nödvändigt, medan andra fall kan må bra av standardiserade metoder, ett faktum som också har nämnts tidigare. Denna uppsats handlar ju som bekant om kreativa processer och i sådana påstår jag att behovet av improvisation är större än behovet av standarder, en omständighet som rättfärdigar mina exempel.

Weick skriver följande om hur improvisationen skall bli lyckosam:

"Forms and memory and practice are all key determinants of success in improvisation [...] the larger and more complex the musical ideas artists



initially conceive, the greater the power on musical memory and mental agility required to transform it.” (Weick, 2001)

Weick beskriver vidare jazz-improvisationens grunder när den sker i grupp och beskrivningen passar väl in i organisatoriska sammanhang i allmänhet, och där kreativa processer är önskvärda i synnerhet. Han skriver:

”Improvisation in groups are built on images of call and response, give and take, transitions, exchange, complementing, negotiating a shared sense of the beat, offering harmonic possibilities to someone else, preserving continuity of mood, and cross-fertilization.” (Weick, 2001)

I jazz likväl som i andra fall där kreativa processer kommunicerar med sin omgivning, är självupptagenhet ett uppenbart problem, ett faktum som även framkom i föregående kapitelns analys. För att undvika sådan bör man istället framhäva de positiva effekterna av det som nyss citerades.

Tankarna kring improvisation är intressanta på många sätt, men när det handlar om kreativa processer är det en som fångar mitt intresse lite extra. Det är den om att många till synes paradoxala faktorer skall verka simultant snarare än som alternativ till varandra. Sådana paradoxer är exempelvis:

- Reflektera och samtidigt handla i realtid
- Skapa nya regler samtidigt som man följer sådana som redan skapats
- Blanda det förväntade med överraskningar

Likt en stormästare i schack måste en god improvisatör vara duktig på att upptäcka mönster samtidigt som han/hon måste vara införstådd med potentialen i nya vägval, och för att avsluta mitt resonemang i avsnittet citerar jag återigen Weick:

”Jazz improvisation teaches us that there is life beyond routines, formalization and success. To see the beauty in failures of reach is to learn an important lesson that jazz improvisation can teach.” (Weick, 2001)

Till sist: I detta kapitel har jag kvarstått vid metoden om att beskriva en del av de kreativa processerna utifrån divergerande exempel. Det startade med en konsertrecension och gick sedan vidare med en beskrivning om hur akademien anser sig få inskränkningar i sin frihet genom bland annat det nya finansieringssystemet. I analysen hämtades hjälp i Karl E. Weicks teori om improvisation och därigenom framkom att individens autonomi är ännu en av de kreativa processernas byggstenar. Foucaults kritiska teorier om *Panoptismen*, vilken mycket kortfattat handlar om det ständigt övervakande ögat och beskrivs i *Övervakning och straff* (2004), torde således vara autonomins fiende nummer ett, men det är en tes som lämnas till framtida forskning.



Metalog - Vad är en upptäckt?

Frågvis: Vad är en upptäckt?

Bateson: En upptäckt är i dess bästa form något som tar plats för, och varar längre än, dess alternativ.

F: Jag tycker att den förklaringen låter lite som det Darwin benämnde "det naturliga urvalet".

B: Hur menar du då?

F: Jo, om en förändring leder till en varaktig förbättring, var väl Darwins tanke att naturen nyttjar detta förhållande och ingjuter det i evolutionen. Nya arter uppstår genom till exempel mutationer och så vidare.

B: Ja, du har nog rätt i den saken. Ett darwinistiskt perspektiv kan nog fungera, men förmodligen är det inte lika lätt att applicera om vi tittar på lite kortare sikt.

F: Hur menar du?

B: Jo, jag menar att du kanske inte direkt behöver börja tala i termer om det naturliga urvalet bara för att vi diskuterar företeelsen upptäckter. Till exempel är ju inte alla upptäckter konstruktiva utan vissa är direkt negativa som jag ser det. Jag tänker då kanske främst på olika typer av vapen, allt från giljotinen till atombomben. Dessa utgör absolut en sorts innovationer, men jag tvekar inför tanken att de kan vara till gagn för den mänskliga arten som helhet. Mer sannolikt är att de kan tänkas bidra till dess fall. En sorts anti-evolution genom innovation.

F: Du gör det inte lätt för mig.

B: Nej, men det är väl heller inte det som är tanken med dessa samtal?

F: Nej, kanske det.

B: Du brukar börja med en fråga som jag försöker besvara på ett ganska öppet sätt. Sedan brukar du göra en tolkning av det jag säger för att därefter påstå att då måste det vara antingen så eller så. Då kontrar jag vanligtvis med att säga "det här problemet är inte svart eller vitt" eller "gränsen är inte knivskarp" eller "det beror på". Diskussionen som därpå följer utforskar den inledande frågan, och i den utforskningen hittar vi hela tiden nya problem. Som jag ser det är dessa samtal både kreativa och innovativa, men jag är inte lika säker på att Darwin för den skull hade kopplat vårt samtal till det naturliga urvalet.



F: Men åååhhhh! Du behöver väl inte förnedra mig bara för att jag är frågvis?

B: Nej du har rätt, förlåt mig, men jag blir bara så exalterad av alla tankar. Förmodligen är jag också lite snett ute för du frågade ju vad en upptäckt var, och nu började jag prata om processer. Själva upptäckten är ju en effekt av processen och vad du sedan använder den till är en ny process, därmed har vi åter ett liknande problem som det vi diskuterade i kapitel ett.

F: Exakt, och hur skall vi då lyckas avsluta det här samtalet så att det inte bara blir en repris på det då?

B: Kanske genom att säga att det är i de naturliga relationerna mellan delar som det ibland uppstår skillnader. Skillnaderna leder till ny interaktion och det är här som jag tror att många upptäckter görs. Jag tror dessutom att fler skillnader uppstår om tillåtelsen för improvisation är stor. En sådan öppen miljö har som jag ser det fler fria kopplingsmöjligheter.

F: Hmmm, kanske det.



KAPITEL 6

Kunskap & "de fyra" blir min modell

De fyra föregående kapitlen beskrev och förklarade de immateriella faktorerna som betingar de kreativa processerna. Studien har också beskrivit hur de kreativa processernas existerar i gränslandet mellan konform och originell. För att de kreativa processerna skall leda från konform till originell krävs det emellertid ytterligare ett antal andra faktorer av vilka de flesta varierar från fall till fall. Merparten är av materiell karaktär varför de inte tagits upp i denna uppsats, men det finns en speciell och dessutom av immateriell sort som jag stött på i samtliga mina exempel, nämligen betydelsen av kunskap. Gå gärna själv tillbaka i texten för att se om jag har rätt i detta påstående, förmodligen kommer du fram till samma svar.

Det är möjligt att kreativa processer kan uppstå utan kunskap, men om de skall leda från konformitet till originalitet är den en högst nödvändig förutsättning varför det känns tvunget att ta upp den separat. Jag avser inte här penetrera kunskapens dimensioner på djupet, då ett sådant arbete skulle bli en egen uppsats både till sid- och tidsmässigt omfång. Istället nöjer jag mig med en ytlig presentation av dess tudelade men samverkande natur, nämligen å ena sidan dess tysta och å andra sidan dess explicita form.

Avsnittet nedan syftar till att skapa en större förståelse för den modell som presenteras i kapitlets avslutande avsnitt.

Explicit & tyst kunskap - Ett förtydligande

Den explicita kunskapen; utgör den del av kunskapsdyaden som går att uttrycka muntligt, skriftligt eller i annan mer konkret form. Teoretisk kunskap, manualer, instruktioner etcetera är exempel på explicit kunskap vilken av naturliga skäl förhållandevis lätt kan överföras mellan individer och från individer till något annat medium (exempelvis Nonaka (1994) beskriver detta).

Den tysta kunskapen; är den explicita kunskapens abstrakta motpart och är därmed svåruttryckt till sin karaktär. Ofta går det att hitta svaren på frågan *hur?* i den tysta kunskapen. Om du exempelvis frågar *hur* den blinde mannen gör när han använder sin käpp, eller *hur* Markus Samuelsson får sina rätter att smaka så bra, kommer svaren troligtvis att bottna i tyst kunskap. Det räcker inte att du får en exakt



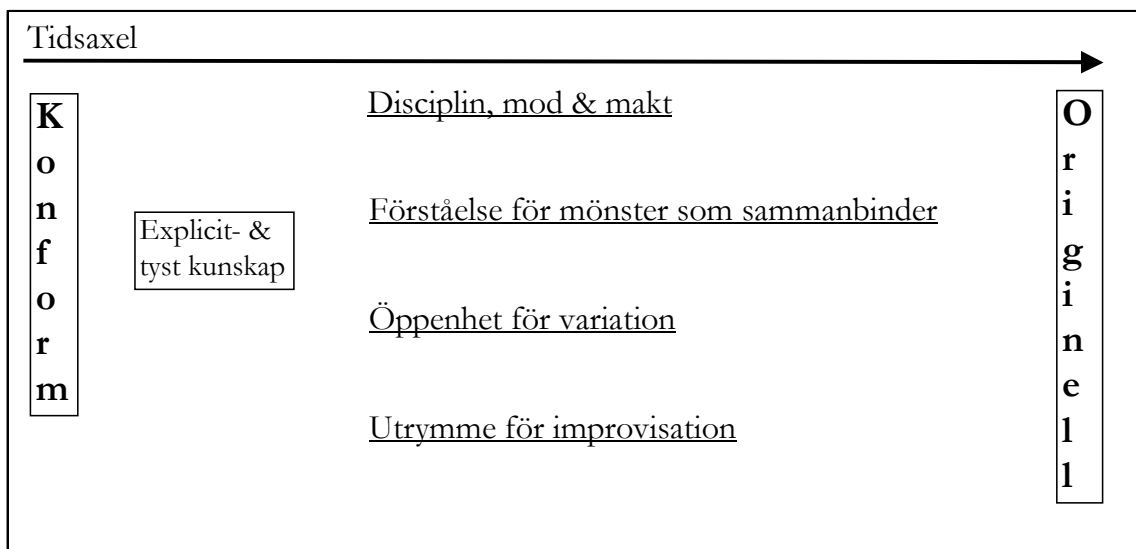
instruktion eller ett exakt "recept" på hur de gjorde, du kan ändå inte till fullo efterlikna deras prestationer. Den tysta kunskapen innefattar alltså begrepp som intuition, instinkt, erfarenhet i handling, empati och liknande.

De flesta skrifter som studerats på området hävdar att ingen kunskap är till hundra procent bestående av den ena eller andra kunskapsorten utan den består alltid av varierande kombinationer av de båda delarna. Vissa hävdar också att en viss kunskap övergår från explicit till tyst och vice versa, detta kan ske både inom en individ och när den överförs mellan individer (exempelvis Nonaka & Takeuchi, 1995).

Av avgränsningsskäl går studien nu alltså inte djupare in i kunskapsdiskussionen utan istället hänvisas den intresserade till de böcker som främst fångat mitt intresse på området. De är; Polanyi M. *The Tacit dimension* (1966); Rolf, B. *Profession, tradition och tyst kunskap* (1991); Nonaka, I. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation* (1994); Molander, B. *Kunskap i handling* (1996).

Modellen - Kollaget formas till en kontext

I syfte att visuellt sammanfatta det som du hittills har läst, har jag valt att väga samman detta kapitel innehåll med de fyra föregående i en illustration. Modellen kan sägas vara ett resultat av mitt arbetssätt vilket har varit teorigenererande snarare än teoriverifierande. I detta postmoderna kollage har jag kombinerat ett antal specifika men vitt skilda berättelser på ett sätt som troligen inte gjorts förut med ambitionen att försöka utforska ämnet för min fråga. Jag har valt att kalla modellen: *Hur kreativa processer kan bidra till att göra skillnad på riktigt*, och så här ser den ut:





Modellen är endimensionell med avseende på tid, och den löper från vänster till höger med början i läget *konform*. Enligt analysen som kontinuerligt har gjorts i studien handlar det därefter om att tillföra samt ha förståelse för de gynnande betingelserna som kan skapa kreativa processer. Dessa kan sedan i sin tur förvandla det konforma till något originellt. De fyra posterna som efterföljer kunskapen i modellen är hämtade från de fyra föregående kapitlens analyser och dessa kan ses som varje kapitels respektive slutsats. Modellen blir således en knutpunkt för mina slutsatser och dessa presenteras därmed i ett större sammanhang. Ett annat sätt att uttrycka det är att modellen uttrycker de kreativa processernas immateriella kontext.

Möjligen kan den kritiske tycka att det är snudd på bisarrt att låsa in ett så abstrakt ämne i en definierad modell, men den syftar även till att vara ett minnesstöd och en sammanfattning av studiens kunskapsgenerering.

Like any formal device, graphical representations of data can help to see things in new ways, to see trends, discover new relationships and recognize the significance of data. (Booth, Colomb & Williams, 2003)

Se alltså inte modellen som en fixerad och allena saliggörande sanning utan snarare som en idé av det som framkommit under min tio veckor långa studie. Den skulle också kunna utgöra en plattform eller hypotes för en ny studie, men detta diskuterar jag närmare i nästa kapitel.





KAPITEL 7

Avslutande reflektion

Detta kapitel syftar till att sluta cirkeln kring studien genom att återblicka till vad som planerades i det första kapitlet och sedan jämföra det med vad som har framkommit i de därpå följande. I kapitlets tredje avsnitt finns även några intressanta förslag till hur denna studie, och området för den, kan användas för framtida forskning.

Reflektion kring tillvägagångssätt

Studiens metodologi och angreppssätt har känts passande för uppgiften. Förhoppningsvis har stilen som den nedtecknats med också inneburit att läsningen varit trivsamt och att du som läsare har fått ett förtroende för texten och att den så att säga har uppmuntrat till reflektion. För att någon över huvud taget skulle bemöda sig att läsa denna rapport på ett reflekterande sätt, beslutade jag mig tidigt för att använda ett lättsamt språk samt inte citera för mycket av vad andra har sagt. Istället har jag hela tiden försökt att tolka texterna som studien bygger på. Syftet med detta tillvägagångssätt har varit att det skall vara tydligt att det är min text och inte bara ett klotterplank av andras teser.

Abduktionen som ett sätt att hantera teorier och empiriskt material har i studien inneburit ett konsekvent växlande mellan dessa två huvudingredienser. Eftersom upptäckande forskning innebär att det sällan går att veta vad som väntar bakom nästa krön, har metoden känts väl lämpad. Hade däremot teorier och empiriskt material valts ut på vid ett bestämt tillfälle på förhand skulle säkerligen resultatet ha känts krystat, inklämt och ovetenskapligt. Abduktion definierades inledningsvis med hjälp av Bateson, men Alveson & Sköldbergs beskrivning skulle ha kunnat passa lika väl in på vad som har gjorts, de skriver:

Abduktionen utgår i likhet med induktionen från empiriska data, men avvisar inte heller teoretiska inslag under resans gång, som en inspirationskälla för att hitta nya infallsvinklar vilka kan ge ytterligare förståelse. (Alvesson & Sköldberg, 1994)



Reflektion kring studiens resultat

Inledningsvis pratade jag om att området för min studie förväntades sakna botten, och nog var det så alltid. Självfallet gör jag heller inte så här på slutet gällande att ämnet tillfullo har genomborrats. Mitt mål var som bekant snarare att erhålla en större förståelse, kunskap och insikt på området i syfte att stå bättre rustad för framtida problemlösning och det känns som jag i detta sammanhang har nått ganska långt.

Bateson tar frekvent upp att *två beskrivningar är bättre än en* och hela uppsatsen bygger ju som bekant på åtminstone två beskrivningar för varje företeelse. Genom att identifiera två olika exempel som i mångt om mycket är olika men snarlika när det gäller strukturen för de kreativa processerna som de innefattar, har intressanta spänningsfält och betingelser upptäckts. Dessa bildar i sin tur de olika delarna i den modell som presenterades i föregående kapitel. Troligtvis hade modellen sett helt annorlunda ut om jag nöjt mig med ett exempel i varje kapitel. Min tro är också att den då inte skulle ha blivit lika tillförlitlig som den nu blev.

Resultatet av min studie har också självfallet varit avhängt på mina inledande grundantaganden. Allt som framkommit hade exempelvis tolkats på ett annat sätt om övertygelsen inte hade existerat om att originalitet är att föredra framför konformism. De avgränsningar som gjorts har utifrån mitt perspektiv varit relevanta och nödvändiga för att kunna upprätthålla stringens och för att alls kunna dra slutsatser. Därmed inte sagt att forskningen inte kunde ha gjorts på andra sätt med lika tillförlitliga resultat som följd, fast då gällande något annat.

En av de mest betydelsefulla slutsatserna som kan utläsas i studien är som jag ser det behovet av en förståelse för samband och mönster. Sambanden förstås genom delar och helheter om vilket Bateson skriver följande i boken *Ande och Naturs kapitel Varje skolpojke vet*:

Uppdelningen av det uppfattade universum i delar och helheter är bekväm och kanske nödvändig, men ingen nödvändighet bestämmer hur den skall göras. (Bateson, 1987)

Jag tolkar detta som att det viktigaste är förståelsen för hur saker och ting hänger samman men att detta kan göras genom en analys vilken i sin mest bokstavliga betydelse innebär att helheter bryts ner i diverse delar. Låt säga att en groda skall analyseras, den noggranne börjar då dissekera, det vill säga bryta ner helheten till olika delar. När det gäller organismer uppstår ju då problemet att det inte går att sätta ihop delarna igen via syntes, men i samhällskunskapen är detta förfarande fullt möjligt och i sådan forskning går det att komma ur analysen med alla lemmar i behåll. I mitt fall bröts ju som bekant ämnet ned i de olika betingelserna och sedan sattes de i sin tur samman i min modell.



Vad har lämnats för framtida forskning?

Motivet för att använda sekundärt material som empiriskt underlag beskrevs i studiens första kapitel, men i detta avsnitt tål att reflekteras över alternativen som valdes bort. För att ytterligare förstärka bevisen och användningsområdet för min modell skulle den kunna användas som hypotes i en undersökning där en organisation eller grupp studeras. Vad som skulle vara nödvändigt för en sådan studie är att tiden måste vara väl tilltagen då de kreativa processerna inte låter sig infångas vid en ytlig betraktelse. Möjligen kan de identifieras men det torde vara ett krävande arbete att utreda vad som betingar dem. Framför allt gäller detta om hela förloppet från konform till originell skall studeras.

Ett annat spännande område som denna studie bara har snuddat vid är kunskapens betydelse och påverkan på de kreativa processerna. I min studie identifierades bara att kunskapen har stor betydelse, medan en tänkbar frågeställning för en framtida studie härom skulle kunna vara: Vilken betydelse har kunskapsdimensionen för skapandet av kreativa processer?

Vidare skulle ett intressant test av denna studie kunna utgöras av att angripa mitt problem från en helt annan synvinkel. Tänkbara teman skulle kunna vara att belysa kreativa processer utifrån kulturellt, etniskt eller strikt kritiskt perspektiv. Om så gjordes hade det varit intressant att jämföra dess resultat med de som framkommit i denna uppsats.

Till sist: Så har vi slutligen återkommit till den plats varifrån vi startade men vi ser den förhoppningsvis i ett vidare perspektiv. Platsen har utgjorts av arenan för de kreativa processerna och vi kan liknas vid skådespelets betraktare. Det vidare perspektivet har erhållits utifrån den inledande frågan och den därpå följande undersökningen i symbios med löpande reflektion och ifrågasättande.

Jag önskar att i alla fall något av det som framkommit har känts som en *aha* upplevelse eller åtminstone som lite nytänkande eller spännande. Möjligen har någon hört *liksom en knäppning i hufvudet, hvarvid ni skrikit till och sedan sagt att ni känt en skakning ifrån nedre delen af pannan till bakdelen af hufvudet*. I så fall kan ni vända er till informator C.J Brag och berätta om händelsen, för nu vet ni väl att två beskrivningar bättre än en?





Källförteckning

Tryckta källor:

- Alvesson, M. & Sköldberg, K.** (1994) *Tolkning och reflektion- vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Bateson, G.** (1972) *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine Books, New York.
- Bateson, G.** (1972) *Metaloger*. Bokförlaget Korpen, Göteborg
- Bateson, G.** (1987) *Ande och natur*. Symposion Bokförlag & Tryckeri, Stockholm/Lund
- Bateson, G. & M.C. Bateson.** (1988) *Där änglar är rädda att gå*. Symposium Bokförlag & Tryckeri, Stockholm.
- Bateson, G.** (1998) *Mönstret som förbinder*. Bokförlaget Mareld, Stockholm.
- Bennich-Björkman, L.** (2004) *Överlever den akademiska friheten? – en intervjustudie av svenska forskares villkor i universitetens brytningstid*. Davidssons Tryckeri, Växjö.
- Booth, W.C., Colomb, G.G. & Williams, J.M.** (2003) *Craft of Research*. The University of Chicago Press, Chicago.
- DiMaggio, P. & Powell, W.** (1983) *The Iron cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, 1983, vol. 48, April, s. 147-160.
- Elovsson, H. Olsson, B. & Hansson, H.** (1992) *Samlade skrifter av Bengt Lidner*. Svenska vitterhetssamfundet, Stockholm.
- Foucault, M.** (2003) *Övervakning och straff*. Arkiv förlag, Lund
- Göteborgs-Posten** (2005-04-12) Konsertrecension, *EST - En lockande väderexplosion*. Ansvarig utgivare: Jonathan Falck, Göteborg.
- Hopcke R.H.** (2000) *Slump och Synkronicitet, om meningsfulla sammanträffanden i våra livshistorier*. Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm
- Johansson, F.** (2004) *The Medici Effect, Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts & Cultures*. Harvard Business School Publishing, Boston.
- Knubbe, O. & Bengtsson J.** (2005) *Bli du lönsam lille vän? En berättelse om arbetsgivares syn på företagsekonomisk utbildning*. Kandidatuppsats Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg.



Meyer, J.W & Rowan, B. (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, 1977, vol. 83, no. 2 s. 340-363.

Molander, B. (1996) *Kunskap i handling*. Bokförlaget Diadalos AB, Göteborg.

Moss Kanter, R. (1983) *The Change Masters*. Simon & Schuster Inc., New York

Nonaka, I. (1994) *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science/ Vol. 5, No. 1. Institute for Operations Research, Hanover Maryland.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.

Norén, L. (1995) *Tolkande företagsekonomisk forskning - en metodbok*. Studentlitteratur, Lund.

Polanyi, M. (1966) *The tacit dimension*. Doubleday & Company, Inc. Gloucester, Massachusetts.

Rolf, B. (1991) *Profession, tradition och tyst kunskap. En studie i Michael Polanyis teori om de professionella kunskapens tysta dimension*. Nya Doxa, Övre Dalkarlslyttan

Samuelsson, M. (2004) *Aquavit c/o New York*. B. Wahlströms bokförlag, Stockholm.

Singh, S. (1999) *Kodboken - Konsten att skapa sekretess - från det gamla Egypten till kvantkryptering*. Norstedts Förlag, Stockholm.

Trollestad, C. (1998) *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Nya Doxa förlag, Nora.

Wallander, J. (2002) *Med den mänskliga naturen - inte mot!*. SNS förlag, Stockholm.

Weick, K.E. (2001) *Making Sense of the Organization*. Blackwell Business, Oxford.

Östholm, I. (1991) *Från örtaök till läkemedel*. Apotekarsocietetens förlag, Stockholm.

Elektroniska uppslagsverk:

Nationalencyklopedin

<http://www.ne.se>

Oxford Reference Online

<http://www.oxfordreference.com>



Andra Internetkällor:

Avsnittet om Jan Boklöv

<http://www.vg.no/vg/sport/ski/vm97/0215oddl.html>

(Tillgänglig 2005-06-08)

Avsnittet om synestesi

http://www.ur.se/wma_redirect.php?mapp=/mediebiblioteket/tv/300/&filnamn=8504171604_300_320x240.asf&titel=Kreativitets+anatomi&start=&duration=

(Tillgänglig 2005-06-08)