

# A

NR. 36 10. SEPTEMBER 2010  
AFTENPOSTEN

Ung, papirløs og suksessfull i Norge **24**

Halalekspressen til Svinesund **42**

Hun elsket Synnøve Finden **50**



# Kreativitet

er ingen lek

# Series

# kreativitet

Norges fremtid avhenger av gode ideer.

Hvordan skal vi for eksempel finne mer olje her? 

Tekst: KRISTIN STOLTENBERG

Foto: JAN T. ESPEDAL

#### Harstad

**ET AIRCONDITION-ANLEGG** forsøker desperat å fornye luften i møterommet hos Statoil i Harstad. Det er en umulig oppgave så lenge de seks mennene som er her inne, ignorerer ethvert forslag om pause. I to timer har de diskutert og analysert. Foran dem henger seks store kart med seismiske data. For meg ser det bare ut som ujevne linjeark. For disse geologene er det skattekart over havbunnen og bergartene under, laget på bakgrunn av lydbølger. Samtalen er så ladet med fagkunnskap at det nærmest blir meningsløst å gjengi diskusjonen.

– Se, der har du trias-sand, sier Oddbjørn Sivert Kløvjan.

– Og der har du jura! fortsetter han.

– Det er høy risiko, men det er noen potensielle migrasjonsmuligheter fra Haltenterrassen der borte, sier Magnar Larsen.

Etter at det har vært pumpet olje opp av Nordsjøen i 40 år, begynner det å bli tomt for kjente ressurser. For å finne nye felter må geologene utfordre hverandre i å tenke nytt. Målet er å finne kreativetsnøkkelen sammen med forskere fra SINTEF. Det er en nøkkel bedrifter over hele verden jakter på. Drømmen er at den skal låse opp stengte dører, enten det handler om veien ut av finanskrisen, idétørken eller hvor oljeboret skal settes.

I USA snakker man om en kreativitetskrise. For første gang har forskere funnet ut at kreativiteten synker. Ifølge Newsweek har man lenge testet folks evne til kreative løsninger, og nå viser det seg at pilen de siste ti årene

#### FAKTA

### Kreativitet

- Evnen til å skape, fantasere, forestille seg og utvikle nye ideer.
- Avgjørende for å løse problemer og utfordringer innen alle fag, og for å skape forandring og fornyelse.
- Kan være medfødt, men kan også læres og trenes opp. Det finnes en rekke ulike tilnærminger til hvilke metoder som får frem kreativiteten.

har pekt jevnt nedover. Samtidig slår en undersøkelse blant IBMs 1500 toppledere i 60 land fast at kreativitet rangeres som den viktigste lederegenskapen fremover, foran det å være visjonær og ha integritet. Gode ideer er gratis. Og alt som er gratis, bærer lyden av klingende mynt. Mens bedrifter i fjor vred seg i finanskrampe, utnevnte EU like godt 2009 til et år for kreativitet og innovasjon. Også Europas største forskerkonferanse hadde dette som tema. Kreativitet er trylleformularet som skal løse det meste.

European Innovation Scoreboard (EIS), verdens mest omfattende innovasjonsmåling, har rangert 33 lands evne til nyskaping.

Sverige, Finland og Danmark er «innovasjonsledere», mens Norge rangeres som en «moderat innovatør» sammen med land som Malta, Bulgaria og Hellas.

**Svart gull.** I to dager fylles kartene i møterommet i Harstad med ord som «tertiær play», «øvre jura» og «trias». De seks mennene snakker om epokene da dinosaurene trampet rundt



på Jorden. For å finne det svarte gullet må man forstå den geologiske tiden og kildebergartene. Dette er jobben til 650 geologer og geofysikere i Statoil. Det er de som produserer ideene til hvor boret bør settes.

Utfordringen er å gjøre så store funn at direktør Helge Lund sier ja til å etablere nye, selvstendige utbygginger i Halten Nordland. Det krever at selskapet tar større risiko. Man leter tross alt i et område man har jobbet med i flere tiår. Likevel er det mange gjemmesteder igjen. Å finne dem koster penger. En oljeboring kommer fort på 100 millioner dollar, og da har man normalt mellom 10 og 30 prosent sjans for å lykkes.

– Vi har et sterkt press på oss for å gjøre nye, store funn. Vi tapper olje fra reservoarene i raskere tempo enn



## KREATIVT SNIFF:

En gang ble disse steinene gjennomført på jakt etter olje. Nå er de pausepynt under Statoils store idédugnad. Kanskje kan lukten av olje få opp kreativiteten hos geolog Oddbjørn Sivert Kløvjan?

vi finner nye. Det er vårt drama. Derfor må vi klare å tenke nytt, sier sjefgeolog Morten Rye Larsen.

Og det er derfor han og de fem andre geologene nå befinner seg i dette møterommet. De er den såkalte Ørnegruppen. I andre rom sitter grupper av geologer og geofysikere med klingende navn som Oter, Pinnsvin, Hauk, Grevling og Kråke. Vanligvis jobber de analytisk foran hver sin dataskjerm. Nå er den byttet ut med store skisser og diskusjoner med letefolk fra andre deler av selskapet – og med tre forskere fra SINTEF. Ved første øyekast kan det virke som et ganske vanlig gruppearbeid. Men bak denne workshopen skjuler det seg tre år med forskning i fem bedrifter.


Så hva er nøkkelen, eller trylleformularet som skaper iderike ansatte?

For å finne svaret begynte seniorforsker og sivilingeniør Arne Carlsen, antropologene Maria Lundberg og Gudrun Rudningen og psykolog Tord Mortensen sitt dybdarbeid i 2008 sammen med kolleger i SINTEF Teknologi og samfunn. Flere av dem har, eller er i gang med, doktorgrad rundt profesjonell kreativitet.

I tillegg til Statoil er arkitektkontoret Snøhetta, advokatfirmaet Thommessen, Sparebank1 og analysefirmaet Point Carbon med i det som må kalles et gedigent idéeksperiment. Forskerne startet med å intervjuer over 200 ansatte i opptil to timer hver. Hele tiden var fokuset på hva som kjennetegner de mest kreative prosessene og hva som hemmer dem. Blant annet ble alle som har vært med på store oljefunn, intervjuet.

– Prinsippet er ganske enkelt. Vi setter ord på hva som fungerer bra i selskapene og bygger videre på det. Dette spiller vi så tilbake til bedriftene. Målet er å utvikle flere og bedre ideer, raskere enn før, sier Arne Carlsen.

**Konklusjonen.** I Statoil fant Carlsen og kollegene 22 såkalte drivere, altså kvaliteter som er til stede ved ekstraordinært godt idéarbeid. I Snøhetta var det 13 drivere og i de andre rundt 10. Syv drivere er felles i alle bedriftene.

Når geologene i Statoil nå studerer de seismiske dataene på jakt etter olje og gass, har hver gruppe på forhånd plukket ut noen slike drivere som skal styrke prosessen. I Haukegruppen «stiller de spørsmål ved etablerte sannheter», samtidig som de prøver «å bygge tro» på videre 

➔ leting i området. Og i Ørnegruppen minner de hverandre om «å kikke opp fra detaljene for å se det store bildet».

– Kanskje vi må zoome ut litt, sier Sebastian Frölich da han som gruppeleder oppdager at det bare er 33 minutter igjen til de skal presentere resultatene.

Dermed flyttes fokus fra kildebergarter til letemodeller. Hvor er det for eksempel mulig å teste flere tidsaldere i én brønn? Og kan det ligge uopplaget olje like ved en installasjon? Morten Rye Larsen tar den brede, grønne tusjen og tegner en fet strek oppå en av de seismiske linjene. Jo bredere tusj, jo bedre, har SINTEF-folkene sagt. De har tro på skissen og mener at fancy powerpoint-presentasjoner og avanserte diagrammer har lite på et idébord å gjøre. Tross alt ble Norges største oljefunn de siste 20 år gjort på bakgrunn av skriblerier over en kaffe en sen kveldstime.

**Skjot gullfuglen.** Det var Magnar Larsen, som nå står med blikket festet på den grønne streken, som rablet ned det som skulle bli ideen med stor I. Statoil hadde boret i ti år uten å finne olje i Nornefeltet, og var i ferd med å avslutte letingen. Da begynte Larsen en kveld å skisse på en papirlapp. De enkle strekene viste hvordan oljen kanskje kunne vandre fra Alve, hvor man hadde funnet 2-3 dl på boret i forbindelse med et gassfunn, og opp til Norne. Larsen tok lappen sin og gikk til sjefene. Responsen var så dårlig at de fleste vanligvis ville gitt seg. Men Larsen fortsatte å banke på dører. Hele sommeren og høsten gikk han i gangene og maste om et siste forsøk. Og da ledelsen endelig ga seg, og boret gikk mot havbunnen i 1992, kjente Magnar Larsen hvordan spenningen steg. Så kjente han gleden.

Siden 1997 er det pumpet opp mer enn 500 millioner fat olje fra Norne.

#### FAKTA

### Syv felles drivere

- 1. Zoome ut:** Ulike metoder for å gå fra detaljer til helhet.
- 2. Rask prototyping:** Lage modeller og løsningsforslag tidlig i idéfasen.
- 3. Skapende motstand.** Bruke tvil, motsetninger og kritikk som redskap for å være kreativ.
- 4. Frigjørende latter.** Dyrking av en uhyttelig atmosfære.
- 5. Trang til undring.** Arbeidsform som gir rom til å la seg overraske og være nysgjerrig.
- 6. Være fysisk.** Ideer til å ta på, lage skisser og gestikulere.
- 7. Bygge mot.** Mot skapes gjennom mestring, men også å håndtere seire og tap kollektivt.

Kilde: SINTEF/Idea Work

– Jeg gikk ikke rundt og sa ædda-bædda etterpå, men jeg gledet meg jo. Man husker et sånt funn resten av livet. Funn er basert på kunnskap, gode ideer og samarbeid; jeg hadde flere med meg. Det er derfor det er så verdifullt å trene seg opp i å se på kjente områder med nye øyne, slik vi gjør nå. Kanskje finner vi et nytt Norne? Jeg har sett flere spennende ting i dag.

– Så det er mulig du må begynne å mase igjen?

– Ja, det kan hende jeg må det, sier Larsen.

**Lekende kreativitet.** Lededirektør for Halten Nordland, Geir Richardsen, håper han har rett. Han vet hvor krevende det er å analysere opptil flere hundre millioner år gamle bergarter under havbunnen. Men han vet også at det er denne fasen av oljeletingen som skaper verdier for selskapet. Derfor krysser han fingrene for at de endelig har funnet en metode som sikrer at ideene myldrer. Flere i selskapet har tidligere vært på kurs der man har lekt seg frem til kreativitet.

De har laget sandfigurer på Solastranden og reist på høyfjellshotell. Det har Arne Carlsen i SINTEF liten tro på.

– Hvis du må fjerne deg fra arbeidsplassen for å være på ditt beste, blir det feil. Lek frikoblet fra arbeidet kan sikkert bryte ned barriærer og bygge teamfølelse, men hvis du tror at du jobber mer kreativt etter å ha bygget Lego med kolleger, er jeg redd du blir skuffet. Kreativitet krever et fundament av solid fagkunnskap og møysommelig arbeid for å kunne kombinere kunnskap på stadig nye måter, sier Carlsen.

**Flere retninger.** Hvilken metode som er best, kommer an på hvem du spør. Mens Carlsen & co. er opptatt av å styrke det kreative fellesskapet, er andre først og fremst tilhengere av den individuelle kreativiteten. Førsteamanuensis Øyvind L. Martinsen ved Institutt for ledelse og organisasjon på BI vil svare at man bør ansette kreative personer i nøkkelroller. Alternativt sørge for at folk blir lært opp i kreative metoder. Deretter bør man tenke på arbeidsmiljøet.

– Et slikt miljø preges av utfordring, en uhyttelig og lekende atmosfære, informasjonsdeling og fravær av sterkt press. Ledere bør også være i stand til å bruke struktur med måte, og i stedet støtte og inspirere. Det vil kunne gi større resultater. De bør også være risikovillige, sier Martinsen.

Hvis du hadde spurt daglig leder Stig Hjerkin Haug i Stig og Stein Idélaboratorium – som for noen uker siden fikk de ansatte i oljeselskapet RWE til å krabbe rundt med bind for øynene – da selskapet ble etablert i 1997, ville svaret garantert inneholdt ordet lek. Selskapet hjelper norske bedrifter med å lage ideer og finne mer kreative metoder å jobbe på. Tidligere ble leken flagget som porten til kreativitetshimmelen.

– Hallo! Når jeg tenker på hva vi drev med! At folk kjøpte det! Ledere satt på brus kasser i leke- eller puterom. De badet i Lego og lekte ➔







**KREATIV  
TRENGSLEIR:**

Det finnes flere veier til kreativitetshimmelen: Her er ansatte i oljeselskapet RWE på treningsleir med idélaboratoriet Stig og Stein. Tanken er å varme opp med lekende samarbeid før arbeidsmetodene læres, og bind før øynene setter definitivt jobben på en prøve.



**SAMARBEID:** I flere år har antropolog og forsker Gudrun Rudningen i SINTEF jobbet sammen med Morten Rye Larsen (t.v.) og de andre letefolkene i Statoil for å finne frem til hvilke kvaliteter som er til stede ved ekstraordinært godt idéarbeid.

☞ klovner. Det var det folk ville ha, og vi mente det fungerte. Dessuten skulle bedrifter på død og liv på tur. Vi kaller det Geilo-fenomenet. Men hvor mange ganger skal du lure folk til fjells med fire bonger i baren? spør Stig Haug.

I dag bruker han det han kaller Stig og Stein-metoden. Den baserer seg på det han kaller innovasjonssirkelen. Den består av følgende elementer: Motivasjon, kreativitet, ideer og implementering.

Tanken er å få sirkelen til å snurre fortere og fortere slik at man på kortest mulig tid kan lage flest og best mulig ideer. For hvert punkt har han metoder som sikrer veien mot målet. Enten det handler om å forby ordene «ja, men» på idémøter og heller innføre «ja, og», eller at du bytter kolleger med andre avdelinger for å røske opp i den faste og kanskje satte gruppen.

**Flyvende egg.** Mens letefolkene i Statoil har få elementer av lek, er ikke krumspringene helt døde hos Stig og

## «Kreativitet krever et fundament av solid fagkunnskap

Arne Carlsen,  
seniorforsker SINTEF

Stein. De brukes bare på en annen måte enn tidligere, da deltagerne gjerne oppholdt seg i fysiske lekerom. Det er derfor lærerne på Ullevål skole prøver å få egg til å fly en onsdag i august. Først deler Stig Haug lærerne inn i grupper. Så skal hver gruppe bli enige om hvordan egget skal festes til en ballong og noen A4-ark. Til slutt skal lærerne gå opp en vindeltrapp – og slippe herlighetene løs.

Det er så stille som det kan bli i en skolegård noen dager før skolestart. Og så stille at du uten problemer hører lyden av egg som knuser mot asfalten. Ikke bare én, men seks ganger deiser eggene til hver av lærergruppene i bakken. Like ofte hører du lyden av lærere som stønner: «Å nei!!!»

Forsøket, som skal utfordre samarbeidsviljen og som utgjør et kvarter av et to timers foredrag, er en gave fra Stig Hjerkin Haug til Ullevål skole. Han gir bort en innsprøytning nytt tankegods før skolestart. Sikkert smart når han selv har barn på skolen.

– Det er ikke slik at vi leker oss kreative; øvelsen er ren oppvarming, sier Stig Haug.

Han får endel henvendelser fra bedrifter som vil arrangere workshop på sommerfester. Ok, sier Haug da. Så spør han om de vil «ha det før eller etter rekene».

– Mange blander kreativitet med event. Folk kan gjerne få henge opp ned i trærne – og vi kan fakturere dem for det! Men jeg vil mye heller inn i hverdagen til folk.

En ting vet han etter alle disse årene, og det er viktigheten av å forankre ideene.

– Det er trist å se hvor mange ideer og rapporter som pulveriseres. Når jeg møter en gruppe, kan jeg etter ett kvarter si om den kommer til ☞

## Hvordan ledere dreper kreativitet

1. Lat alltid som du vet mer enn andre, vær skeptisk hvis folk lenger nede i organisasjonen kommer med ideer.
2. Belast dine ansatte med mest mulig prosedyrer og skjemaer.
3. Sjekk daglig fremdriften i alles arbeid. Vær tilbakeholden med positive tilbakemeldinger.
4. Forsikre deg om at kreativt ansatte gjør teknisk detaljarbeid. Be dem føre logg, og tell alt de gjør.
5. Trekk opp grenser mellom ledere, kreative sjeler og teknisk ansatte.
6. Snakk aldri med ansatte på et personlig nivå, med unntak av på årlige møter.
7. Vær talsmann for alle nye ideer uansett om det er dine eller ikke.
8. Omfavn nye ideer, men ikke gjør noe med dem.
9. Når en idé er for radikal, argumenter du for at ingen har kommet med den før – og det er det sikkert en grunn til.
10. Når en idé ikke er radikal nok, si at den ikke er ny – og at noen andre har hatt den.

## Hvordan ledere kan slippe løs kreativitet

1. Føl deg oppløftet når medarbeidere ikke forventer at du har de beste ideene. De vet bedre!
2. Beskytt medarbeidere fra byråkratisering.
3. Led, eller tre tilbake! Gi konstruktiv tilbakemelding.
4. Sørg for at kreativt ansatte ser det store bildet. Løft frem talentene deres.
5. Sørg for at medarbeidere på tvers av fagområder skaper et felles språk.
6. Ha et åpent og personlig forhold til medarbeiderne.
7. Løft frem og synliggjør medarbeiderne. La opphavsmenn til ideer presentere dem.
8. Ta sjansen på å handle kjapt på vågale ideer.
9. Når en idé er for radikal, pust dypt og minn deg på at det er kanskje dette som kan fungere.
10. Når en idé ikke er radikal nok, spør medarbeiderne om de kan ta ideen videre.

Kilder: SINTEF/Idea Work/Wikipedia



**LEKENDE LÆRERE:** Her tror fortsatt Frøya Elisabeth Astrup, Mari Kjøndal og Kai Erik Kanskje ikke så farlig når det var trening i samarbeid som var oppgavens mål.

☞ å lykkes. De som klarer det, er de som har systemer for forankring, eller mennesker som er motivert.

**Lukten av olje.** Det er en time igjen av workshopen i Harstad. Ørnegruppen har tatt med seg arkene sine inn til de andre deltagerne for oppsummering og poenggivning til de mest hårete ideene. Det snakkes om at man «kjenner lukten av olje i gangene». Og etter hvert som gruppene presenterer forslagene sine, vokser smilet hos leteleder Geir Richardsen. Har

de det denne gangen? Kan et av disse punktene bli en ny oljebrønn om noen år? Så blir Richardsen opptatt av å ta vare på ideene og få dem videre i systemet, slik at de ikke blir liggende i en skuff som kreativt kursfyll.

Så langt har 250 letefolk utforsket nye måter å jobbe på sammen med forskerne i SINTEF. Ifølge sjefgeolog Morten Rye Larsen arbeidet man i begynnelsen mot en myte om at kreativitet var noe folk i flagrende gevanter som elsket keramikk, drev med. Flere var skeptiske. Ordet kreativitet er i dag



Jensen at de skal redde egget. Like etterpå når det bakken med et knas.

så belastet at mange som underviser i metodene, prøver å unngå det.

– Vi ble av og til møtt med skepsis. Dessuten hadde flere av oss vært på kurs med kitt og sugerør. Men etter at vi startet innsatsen for å øke kreativiteten i oljeletingen, har funnraten på norsk sokkel økt. Vi har boret langt flere letebrønner enn i perioden rett før samarbeidet. Det skyldes blant annet at det er utviklet flere ideer, sier Rye Larsen.

[kristin.stoltenberg@aftenposten.no](mailto:kristin.stoltenberg@aftenposten.no)

**«Når jeg møter en gruppe, kan jeg etter ett kvarter se om den kommer til å lykkes.»**

*Stig Hjerkin Haug,  
Stig og Stein Idélaboratorium*

Det er ofte de små tingene som gjør stor forskjell.



**TINE Crème Fraîche Original** har svært gode kokeegenskaper, noe som gir sauser, supper og gryter en fylldig konsistens, og en rund, men samtidig frisk smak.



**TINE Lett Crème Fraîche** har de samme gode egenskapene som Original, men er litt lettere både i smak og konsistens.



**TINE Ekstra Lett Crème Fraîche** den letteste varianten, passer godt i både varme og kalde retter, den tåler småkoking.

**TINE Lett Crème Fraîche Pesto** er en lett og ikke minst en enkel smakshever i sauser, supper og gryter. Prøv den i pastasausen eller gjør posesuppen litt mer spennende.



**TINE Lett Crème Fraîche Fetaost og Soltørket Tomat** kan brukes som varianten med pesto, men fungerer også rett fra boksen som deilig dipp til grønnsaker.



**TINE Lett Crème Fraîche Sjampinjong** er en utmerket smakshever i varme supper, sauser og gryter.



Oppskrifter og tips finner du på [tine.no](http://tine.no)

