

# **Idéutvikling med slagkraft**

Behovet for metoder?	12
Valg av metoder og eksempler	15
Bokens innhold	16
Veksling i perspektiv og innfallsvinkler	18
Hvordan bruke boken?	19

Nyskaping fordrer at man kontinuerlig driver med idéutvikling og setter det i system

## Bakgrunn

Dette er en bok om praktisk idéutvikling der holdninger, tenkemåter og konkrete metoder for å utvikle ideer står i fokus. Ulike metoder og tilnærminger som kan være til hjelp når behov skal avdekkes, ideer skal genereres og bearbeides og løsninger skal virkeliggjøres blir presentert. Å se idéutvikling som en del av en innovasjonsprosess, vil også være et naturlig utgangspunkt. Nyskaping fordrer nettopp at man kontinuerlig driver med idéutvikling og setter det i system. Å koble sammen idéutvikling og innovasjon er derfor nødvendig.

Målet mitt er at du som leser skal bli flinkere til å utvikle og realisere ideer, enten alene, i grupper eller i en organisasjon. Hvorfor er det så viktig å bli flinkere til å utvikle og realisere ideer? Det enkle svaret er at fornyelse er helt nødvendig for den som ønsker å være en betydningsfull aktør også i fremtiden. Å hevde at fremtidig suksess er betinget av menneskelige kapital, kreativitet og innovativ styrke, er ingen dristig påstand. Fremfor å konkurrere med andre kun på pris og kostnader, gjelder det å komme med forbedringer og nye løsninger.

Idéutvikling har ikke bare betydning for bedriftens overlevelse i et marked, men også for å skape et stimulerende og utviklende arbeidsmiljø. Mange unge, nyutdannede mennesker ønsker i dag å arbeide i organisasjoner der de får rom for kreativ utfoldelse og får utviklet seg faglig fremfor kun å satse på god lønn og en trygg stilling (Reputation Institute 2006). De vil selv aktivt være med å forme sin identitet, sine omgivelser og sin fremtid (Instituttet for Fremtidsforskning 2004). Når arbeid og karriere er blitt viktigere for hva man identifiserer seg med og bruker tiden sin på, blir det avgjørende med et utviklende arbeidsmiljø. Som en konsekvens av dette mener jeg at mange organisasjoner bør legge større vekt på å tilrettelegge for kreative prosesser internt for å kunne beholde de beste medarbeiderne.

## Behovet for metoder?

For å bli god i idéutvikling er det til stor hjelp å kunne ulike kreativitetsmetoder. Dette kan høres ut som en selvmotsigelse, siden mange oppfatter idéutvikling som noe som skal være fritt og assosiativt, og ikke knyttet til en «planmessig fremgangsmåte». Jeg vil hevde at det ikke er noen motsetning mellom å jobbe planmessig og å tenke fritt og assosia-

tivt. Tvert imot, kreative metoder er til hjelp for å utforske og utvikle nye tanker og ideer. Gjennom kreativitetsmetoder tvinges vi blant annet ut av vanlige og kjente tankespor. Slike «omveier» åpner for assosiasjoner og tankeganger som vi ellers ikke ville berørt. Ved bruk av metoder kan vi dessuten få bearbeidet og evaluert ideer på en mer bevisst måte.

Metoder er også til hjelp når vi skal arbeide med andre i grupper og må koordinere arbeidet for å komme raskt i havn. Like fullt er min erfaring at det er en begrenset anvendelse av metoder i Norge når individer, grupper eller organisasjoner skal utvikle ideer. Hva skyldes det? For det første er det manglende litteratur på emnet og generelt lite kunnskap om metoder knyttet til idéutvikling. For det andre finnes det i dag flere oppfatninger rundt kreativitet og idéutvikling som hindrer anvendelsen av metoder for idéutvikling. Vi skal her ta for oss noen av de viktigste.

«Kreativitet er en mystisk nådegave»

En utbredt tanke er at kreativitet er noe mystisk, en spesiell nådegave. Noen har fått nådegaven, har talent og er kreative, mens andre er det ikke. Videre er kreativitet forbeholdt noen bestemte yrker. Kommentarer som: «jeg er ikke kreativ», «det er et artig og kreativt yrke», «der trenger man ikke å være kreativ» osv., er eksempler på slike holdninger.

Mitt utgangspunkt er imidlertid at det å være kreativ *ikke* er en forutbestemt egenskap knyttet til bestemte personer og yrker. Kreativitet kan mer beskrives som en tilstand som kan opptre hos alle mennesker og i alle yrkesgrupper under bestemt betingelser. Noen har kanskje et større potensial, men alle kan trene opp sin «kreative muskel» og lære seg metoder for å utvikle ideer.

«Kreativitet skyldes tilfeldige sammentreff»

En annen oppfatning om kreativitet er at nye ideer skyldes tilfeldig sammentreff og hendelser. Det som skjer det skjer, det er ikke noe å gjøre med det. Kreativitet skjer når vi tilfeldigvis blir inspirert. Disse utsagnene er til dels feilslåtte (de Bono 1992). Man kan ikke direkte bestemme at «nå skal den gode ideen oppstå», men det er mulig å legge til rette for det ved bruk av metoder og riktig holdning. Som profesjonell yrkesutøver har vi ellers ikke tid til å vente på å bli inspirert, da handler det heller om å bruke metoder og innfallsvinkler som også gjør at inspirasjonen kommer. Faktum er at også de som i utgangspunktet blir

Alle kan trene opp sin «kreative muskel» og lære seg metoder for å utvikle ideer

ansett som kreative (kunstnere, designere, arkitekter, reklamefolk osv.) kan bli dyktigere til systematisk å utvikle ideer.

«Kreativitet oppstår bare man har nok informasjon og ressurser»  
En oppfatning er at bare man har nok informasjon, ressurser og bakgrunnsmateriale, så vil man ha det som trengs for å utvikle gode ideer. Metoder er derfor ikke nødvendig for å arbeide frem gode løsninger (de Bono 1992). Det er riktig at vi ikke alltid trenger metoder for å utvikle gode ideer. Like fullt, metoder skal være til hjelp for å utnytte og bruke ressurser mer effektivt og få frem tanker og ideer som vi ellers aldri ville fått frem. Å sette alle ressurspersoner på et tradisjonelt, langt møtebord og be dem komme med innspill og ideer er langt fra særlig effektivt. En styrt og gjennomtenkt prosess kan hjelpe oss til å nå langt raskere resultater.

«Organisert idéutvikling er kun brainstorming»

Svært mange forbinder organisert idéutvikling kun med brainstorming, men brainstorming er kun en av mange idéutviklingsmetoder. De fleste har dessuten et mangelfullt kjennskap til brainstormingsmetoden og vet ikke at den krever en fase med bevisst bearbeiding (Osborn 1953). Slik som mange kjenner metoden i dag, kan den virke litt lett og uforpliktende – man skal bare tenke «vilt og uhemmet». Når metoder rundt idéutvikling kun blir forbundet med brainstorming, kan det synes som at man ikke trenger metoder i det hele tatt.

«Idéutvikling handler om problemløsning»

For å kunne legge til rette for idéutvikling, er det også en god idé å se kreativitet og idéutvikling som noe mer enn problemløsning. Nye ideer kan like gjerne være forbundet med nye muligheter, skjulte potensialer og ønsker fremfor problemer. Å fjerne feil og mangler ved et produkt, burde ideelt sett kun være en avgrenset del av utviklingsprosjekter i en organisasjon. Vi trenger kontinuerlig å være på utkikk etter forbedringer og nye muligheter. Å være *proaktiv* og selv stake ut kursen, er nødvendig. Ideer som tar utgangspunkt i opplagte problemer og behov, har gjerne andre konkurrenter allerede sett og grepet fatt i. Dersom man bare handler når opplagte og prekære problemer oppstår, blir man fort hengende etter.

Vi trenger  
kontinuerlig å være  
på utkikk etter  
forbedringer og nye  
muligheter

## Valg av metoder og eksempler

For å rydde opp i alle de feilslåtte forestillingene om kreativitet og idéutvikling, har jeg i denne boken valgt å presentere et bredt utvalg av metoder. Valget har vært basert på hvilke metoder jeg mener du som leser kan ha nytte av å kjenne til, og som jeg mener er anvendelige og ikke for kompliserte i bruk. Metodene presenteres ikke som en oppskrift som må følges slavisk for at den skal virke. Derimot har jeg søkt å presentere prinsippene eller tenkningen bak metodene, slik at du som leser kan få en mer grunnleggende forståelse av hva det vil si å jobbe metodisk med idéutvikling. Gjennom en gruppering av metoder i ulike kapitler ønsker jeg også at du skal lære å se sammenhengen mellom ulike metoder. Dessuten håper jeg at du får med deg at idéutvikling i bunn og grunn handler om å lære noen grunnprinsipper eller tenkemåter og mange variasjoner rundt disse.

Jeg tror videre det er nødvendig at du som leser skaffer deg en viss bredde og et visst repertoar av metoder som du kan anvende. Det handler om å bruke de metoder som passer best til den oppgaven eller problemstillingen du står overfor. En metode som er optimal i én sammenheng, vil ikke være det i en annen. I denne boken beskriver jeg styrker og svakheter ved ulike metoder og når jeg mener de best kan anvendes. Jeg oppfordrer deg som leser til også å lære å ta i bruk andre metoder som ikke er nevnt i boken. Hvordan idéutvikling utfolder seg i praksis, vil ellers variere fra bransje til bransje og fra yrke til yrke. Idéutvikling innen kunstnerisk praksis vil ha friere rammer enn for eksempel idéutvikling innen en bedrift med sine strategier, satsninger og produksjonskrav.

Jeg håper at du som leser vil forholde deg aktivt til de metodene jeg presenterer, ved å prøve dem ut. Først ved å bruke dem aktivt i praksis vil de få verdi i dagliglivet. Å nyttiggjøre seg av en metode optimalt krever trening. I starten kan det virke vanskelig og litt kunstig, men raskt får man mer grep om det. Jo mer metoden brukes, desto dyktigere blir man i bruken. Etter hvert kan du kanskje finne din egen vri, slik at den passer til din bruk og ditt behov. Så vil du etter hvert gjerne få dine favoritter, som du opplever virker bedre for deg enn andre.

Jeg har valgt å bruke mange eksempler, skisser og bilder i boken for å gjøre stoffet mest mulig konkret. Mange av eksemplene er hentet fra tredimensjonal design og produktutvikling. Det er to viktige grunner til dette. For det første tror jeg det er relativt enkelt å forstå eksempler

Å nyttiggjøre seg av en metode optimalt krever trening

knyttet til utvikling av produkter som lamper, møbler, kniver osv. Det er produkter alle møter i sin hverdag. For det andre skyldes valget at mitt virke når det gjelder idéprosesser i stor grad har vært knyttet til design. Jeg har selv lengre erfaring med idéutvikling i design både som konsulent for bedrifter og som lærer ved designskoler. Selv om mange av eksemplene er hentet fra tredimensjonal design og produktutvikling, tror jeg det er lett å se overføringsverdien til andre sektorer og bransjer.

### **Bokens innhold**

Boken består av til sammen 16 kapitler. I *kapittel 1* belyser jeg generelle holdninger knyttet til kreativitet slik som friske øyne, nysgjerrighet, glød og engasjement, risikovilje, mental fleksibilitet og tro på egne ferdigheter. Kapitlet gir en introduksjon til de påfølgende kapitler. I *kapittel 2* tar jeg for meg premissene for kreativt samspill, slik som en leken og uformell atmosfære, deling av kunnskap, aktiv lytting, felles spilleregler, rom for uenighet og sammensetning av grupper. Det er viktig å gjøre seg kjent med hvordan den sosiale settingen virker inn på idéutviklingsprosesser og hvordan man kan tilrettelegge for et best mulig samspill. I *kapittel 3* presenteres idéutviklingsmodellen, som er en overordnet forståelsesramme i boken. Gjennom modellen tydeliggjøres at idéutvikling ikke bare handler om å være assosiativ og kreativ i utviklingen av ideer, men også om å avdekke problem og behov, innhente informasjon og inspirasjonsmateriale og utvikle rammer for prosjektet. Kreativitet er videre ikke knyttet kun til en bestemt fase i utviklingsforløpet, men er nødvendig gjennom hele utviklingsprosessen for å gi gode løsninger.

I *kapittel 4* gjennomgås metoder og tilnærminger for å få innsikt og forståelse for oppgaven man skal løse. I kapitlet ser vi også på hvordan vi kan definere og formulere en oppgave. I *kapittel 5* presenteres ulike metoder for å sette seg inn i brukernes ståsted og situasjon. Disse metodene er til hjelp for å forstå oppgaven og avdekke potensialer til nye løsninger. I *kapittel 6* presenteres den visjonsbaserte modellen, som sammen med idéutviklingsmodellen er en overordnet forståelsesramme for boken. Modellen viser hvordan produkter, tjenester og løsninger kan representeres og belyses fra ulike abstraksjonsnivåer fra

abstrakte verdier til spesifikke detaljer. I *kapittel 7* går jeg i dybden når det gjelder utformingen av rammer for idéutvikling. Vi ser hvordan rammer kan hemme og fremme idéprosesser. Jeg presenterer ulike typer rammer i idéutviklingen som går på alt fra åpne, assosiative rammer (visjoner) til mer lukkede og spesifikke rammer (spesifikasjoner). I kapitlet gjennomgås også hva slags typer uttrykksmidler man kan bruke i slike rammer (ord, bilder, drama, materialer osv.).

I kapitlene 8–13 er det metoder for idégenerering og idéutvikling som er tema. Brainstormingsmetodene, som presenteres i *kapittel 8*, kan knyttes til en tenkning som sier at kvantitet øker sannsynligheten for kvalitet, og til en regel om å skille assosiativ/kreativ tenkning og kritisk tenkning. Man skal først få tenke «vilt» og assosiativt uten å være kritiske (Osborn 1953). Vrengingsmetodene, som presenteres i *kapittel 9*, er knyttet til en tenkning eller et prinsipp om å fremmedgjøre det kjente for deretter å finne nye løsningsforslag ut ifra det fremmedgjorte (Gordon 1961). Vi går via ekstreme og fantasifulle ideer for å komme frem til gode løsninger. Koblings- og analogimetoder, som gjennomgås i *kapittel 10*, er knyttet til tanken om at kreativitet handler om å koble sammen det som tilsynelatende ikke hører sammen, der man bevisst drar nytte av elementer fra andre løsninger som inspirasjon. Dekomponeringsmetodene i *kapittel 11* er knyttet til en tenkning om at en løsning kan deles opp i delementer og at disse kan endres og settes sammen på nye måter, og dermed gi en ny totalløsning.

I *kapittel 12* er det fokus på visuelle og materialbaserte metoder. En sentral tanke i dette kapitlet er at møtet med materialet og arbeid som er visuelt rettet, i seg selv er stimulerende for kreativitet. I *kapittel 13* er fokuset på mer intuitive tilnærminger til idéutvikling, slik som å komme i rett stemning, bruk av avkobling og inspirasjonsturer. Det poengteres at det kan være gunstig for kreativitet å veksle mellom å arbeide periodevis systematisk og rasjonelt og periodevis intuitivt og mer «ubevisst» i en kreativ prosess.

I *kapittel 14* gjennomgås ulike metoder for å bearbeide og videreutvikle ideer. Det er ofte først i bearbeidingen at man får virkelig gode ideer. I *kapittel 15* ser vi på ulike metoder for utvelgelse av ideer samt hvordan man best mulig kan kommunisere og selge ideer. I *kapittel 16* ser vi på hvordan idéutvikling kan knyttes opp til en innovasjonsprosess. Jeg presenterer en innovasjonsprosess med bruk av intense

workshoper der ulike kompetanse trekkes inn. Workshopene ledes av en prosessleder, og ulike metoder benyttes for de ulike workshopene. Resultatene fra workshopene bearbeides av en kjernegruppe og presenteres underveis for en styringsgruppe. Dette siste kapitlet er spesielt relevant for dem som ønsker å implementere idéutvikling i organisasjoner/bedrifter.

### Veksling i perspektiv og innfallsvinkler

Skulle jeg trekke frem noe som spesielt viktig i boken, er det betydningen av å veksle: vekslingen i bruken av *ulike metoder*, som hver for seg har sine styrker og svakheter, vekslingen mellom ulike *uttryksmåter* (ord, bilder, tegning, modellering, teater) som gir ulike innfallsvinkler og perspektiver til oppgaven. Det er for eksempel en stor forskjell på å ha en brainstorming med ord og med bruk av kroppen (se kapittel 8). Andre vekslinger som tas opp i boken er mellom *systematisk* og mer *intuitiv* tilnærming til oppgaven (se kapittel 13) og mellom *hurtig* og *langsomt* arbeid (se kapittel 8). Hurtig arbeid stimulerer spontanitet og hindrer evaluering, mens langsomt arbeid gir dybde og tid til refleksjon. Denne vekslingen i tempo er relatert til vekslingen mellom fokus på *kvantitet* og *kvalitet*. Fokus på kvantitet og mange assosiasjoner sikrer at vi berører en bredde av potensielle løsninger. Fokus på kvalitet, gjennom blant annet bruk av kritikk, er nødvendig for at vi skal få gode løsninger.

Vekslingen mellom *abstrakt* og *konkret* tilnærming til oppgaven står sentralt gjennom hele boken, der man stiller *hvorfor*-spørsmål når man abstraherer, og *hvordan*-spørsmål når man konkretiserer (se kapittel 6 og kapittel 7). Når man abstraherer åpner man løsningsrommet, mens når man konkretiserer snevrer man inn løsningsrommet. En fundamental veksling for å stimulere til kreativitet er vekslingen mellom å *fremmedgjøre* og *gjøre kjent*, noe som går igjen i mange av vrennings- og koblingsmetodene presentert i kapittel 9 og kapittel 10. Ellers poengterer jeg at vekslingen mellom å fokusere på behovet og oppgaven, på rammene, på informasjon, på ideer og på løsninger er avgjørende for kreativ tenkning (se kapittel 3). Jeg understreker også nødvendigheten av å veksle mellom individuelt arbeid og arbeid sammen i gruppen (se kapittel 2).

Hvorfor er disse vekslingene så sentrale? Hvis man ikke veksler mellom ulike perspektiver, innfallsvinkler og måter å nærme seg oppgaven

Hvis man ikke veksler mellom ulike perspektiver, innfallsvinkler og måter å nærme seg oppgaven på, stivner tankegangen fort i en bestemt form og færre nye tanker vekkes til live



på, stivner tankegangen fort i en bestemt form og færre nye tanker vekkes til live. Hvis vi for eksempel hele tiden tegner langsomt hver for oss, blir det fort til at de samme løsningsforslagene går igjen. For å komme videre trenger vi da å prøve andre uttrykksmidler, andre metoder, innhente annen informasjon, søke et annet tempo i assosiasjonene, få input fra andre mennesker, se oppgaven fra et mer abstrakt ståsted og gjerne vrenge og vri på de ideene vi har laget.

For å kunne foreta slike vekslinger er det avgjørende at man har en viss forståelse av hvor man er i prosessen. Hvor abstrakt eller konkret arbeider vi nå? Hvor konseptuelt eller ekstremt tenker vi i øyeblikket i forhold til ønsket resultat? Utvikler vi ideer for å sprengne rammene eller utvikler vi mest mulig realiserbare ideer? Hvilken uttrykksmåte er egnet nå? Hva er neste steg? En slik forståelse av prosessen er spesielt viktig når mange mennesker skal jobbe sammen og arbeidet må koordineres.

### **Hvordan bruke boken?**

For de lesere som kun ønsker et rask innblikk i idéutvikling vil det holde med noen utvalgte kapitler: Kapittel 1 er et generelt kapittel knyttet til holdninger og personlig innstilling som jeg anbefaler alle lesere. Kapittel 2 er viktig å kjenne til for dem som skal arbeide i grupper eller sammen med andre i en kreativ prosess. I kapittel 8–11 presenteres grunnleggende metoder og tilnærminger for å generere og utvikle ideer. Det anbefales for alle lesere. Ellers kan leseren plukke ut relevante kapitler for sitt arbeid, enten det gjelder oppgaveformulering, behovsavdekking, utforming av rammer eller bearbeiding av ideer. Jeg vil si at det er bedre å gå i dybden på noen metoder og teste dem ut i praksis, enn å pløye raskt gjennom alle metodene uten å teste dem ut. Jeg vil også påpeke at det slett ikke er nødvendig å lese boken fra start til slutt. Boken skal fungere som en håndbok, der du som leser selv kan finne frem til de emner som er mest relevante og aktuelle for en bestemt oppgave.

Boken skal fungere som en håndbok, der du som leser selv kan finne frem til de emner som er mest relevante og aktuelle for en bestemt oppgave