

Konkurransefortrinn med **KREATIV KOMPETANSE**

Ofte ser man verden rundt gjennom et tildekket slør basert på tidligere erfaringer uten å se muligheter. Men uten evnen til nytenkning, kreativitet og omstilling, blir virksomheter fort utdatert.

TEKST: INGUNN HELENE KRISTENSEN FOTO: PRIVAT OG ISTOCK.COM

Erik Lerdahl, professor i designmetoder og innovasjonsprosesser ved Universitetet i Stavanger og tidligere spesialrådgiver ved Smartbyen Stavanger, forteller at kreativitet og evne til nyskaping er en kritisk kompetanse om en virksomhet skal overleve i dag.

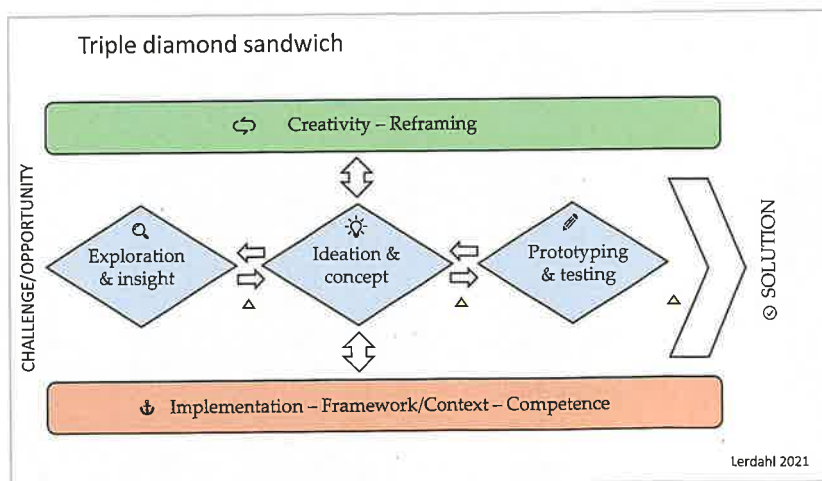
– Bransjer endrer seg raskere og er langt mer komplekse nå enn for 15 år siden. Store samfunnsutfordringer som klima, eldrebølgen og utenforskap krever nye løsninger. Samtidig som pågående krig, økte strømpriser og renter setter virksomheter på prøve. Digitalisering og raskt inntog av kunstig intelligens fremtvinger også rask endring i forretningsmodellene. Uten en evne til nytenkning, kreativitet og omstilling, blir du fort utdatert.

Designmetodikk for kreative og innovative løsninger

Lerdahl viser til designmetodikk som en strukturert tilnærming for å skape kreative og lønnsomme løsninger for virksomheter.

– Designmetodikk er en overordnet og brukersentrert tilnærming for å identifisere, forstå og løse et problem, behov eller mulighetsområde. I metodikken anvendes et spekter av metoder og verktøy, knyttet til ulike faser av innovasjonsprosessen.

– Første fase er å kartlegge og få innsikt i et forretningsområde der virksomheten ønsker å løse et problem eller ser uforløste muligheter. Virksomheten trenger å kartlegge og få innsikt i problemet. Hva er de dypere årsakssammenhengene? For å lykkes må virksomheten da lytte aktivt til ulike brukere og interessenter. Hva trenger de, og hva er gjort







«Designmetodikk er en overordnet og brukersentrert tilnærming for å identifisere, forstå og løse et problem, behov eller mulighetsområde.»

ERIK LERDAHL

tidligere for å løse problemet? Brukerne er sjelden opptatt av selve produktet eller tjenesten, men at det løser deres behov på en mest mulig sømløs og effektiv måte. I kartleggingen er det også nyttig å se til siden: Hva skjer i andre bransjer, hva kan vi bruke til inspirasjon derfra? Er nye teknologier av interesse? Hva er større trender og samfunnsdrivere innen feltet? Materiale fra kartleggingen trenger å analyseres og kategoriseres i ulike hovedfunn. Det legger grunnlaget for videre utviklingsarbeid.

– Når virksomheten har fått økt innsikt i problemstillingen og identifisert mulighetsområder, er tiden kommet til å gå over i neste fase som handler om å utvikle nye ideer og konsepter. Her er det nyttig å anvende ulike kreative metoder som lurer hjernen ut av fastlåste tankemønstre og vanetenkning. Utvalgte ideer bør raskt testes ut mot brukere og interessenter. Det kan da vise seg at ideene ikke treffer godt, og da må nye ideer utvikles, eller så må retningen for idéutviklingsarbeidet justeres. Det kan også vise seg at man ikke har forstått behovene helt riktig, og at det

mangler betalingsvilje for de foreslåtte løsninger. Etter hvert blir det naturlig å bevege seg videre og lage skisser, modeller og prototyper av enkelte konsepter, som igjen testes iterativt mot brukere og interessenter. Det kan dreie seg om å teste ut kritiske og unike detaljer ved konseptene. I testingsfasen bør man lete aktivt etter feil. Jo tidligere feil avdekkes, jo raskere kan man treffe på målet.

– Prosessen er ikke lineær. Etter hvert som man utvikler og tester ut løsningsforslag, må man gjerne utføre mer kartleggingsarbeid og innhente ny innsikt. Det er naturlig å bevege seg litt mellom fasene. Innovasjonsmodellen viser også at kreativitet og evne til å reorientere seg ikke er knyttet til en bestemt fase. Vi trenger å være kreativ i alle faser, fra du igangsetter prosjektet til løsningen har vært pilotert og eventuelt tatt ut på markedet. Hvis du for eksempel har et fastlåst og lite kreativt tankesett i kartleggingsfasen, vil du ikke kunne avdekke nye behov og muligheter.

– Designmetodikken, som er beskrevet, anvendes i ulike private

og offentlige organisasjoner, ikke minst knyttet til tjenesteinnovasjon. Et eksempel på vellykket bruk av metodikken er Stavanger kommune med smart city-utvikling, der jeg arbeidet i flere år. I flere prosjekter arbeidet kommunen sammen med bedrifter og ideelle organisasjoner for å skape bedre løsninger for innbyggerne, der innbyggerne også ble involvert i alle fasene. Som konsulent var en del av arbeidet mitt å fasilitere ulike innovasjonsprosesser internt. Stavanger kommune var generelt langt fremme som offentlig aktør i europeisk sammenheng, når det gjelder å utvikle smarte løsninger for innbyggerne og ta i bruk designmetodikk i dette utviklingsarbeidet.

Tren kreativiteten

Lerdahl påpeker at kreativitet kan trenes.

– Kreativitet er en muskel som kan trenes. Det finnes en lang rekke metoder som kan anvendes til å trene kreativiteten. Noe av det viktigste er å tvinge tankene inn i andre spor. I veldig mange situasjoner ser vi egentlig ikke mulighetene, for vi er så fastlåst i vårt perspektiv. Vi ser verden rundt oss gjennom et tildekket slør basert på tidligere erfaringer.

– Veldig mye i idéarbeidet handler om å videreutvikle og transformere noe som er kjent, og plassere det i en ny sammenheng. Ved for eksempel å kombinere to eller flere ideer sammen, kan noe nytt skapes. Startfasen av en kreativ prosess kan

Lerdahls lesetips

1. **Daniel Kahneman:** Thinking, Fast and Slow
2. **Rick Rubin:** The Creative Act: A way of Being
3. **Steven Johnson:** Where good ideas come from. The Natural history of Innovation
4. **Erik Lerdahl:** Nyskaping – arbeidsbok i kreative metoder



«Uten en evne til nytenkning, kreativitet og omstilling, blir du fort utdatert.»

ERIK LERDAHL

ofte oppleves kaotisk, der man må våge å gi slipp på det kjente og utforske det ukjente. Utallige ideer kan poppe fram før man finner den eller de man kan gå videre med. Man må hele tiden utfordre egne antagelser og søke å ha et nybegynners blikk. For mange virksomheter er dette en ny måte å tenke på.

– I det siste har kunstig intelligens (KI) begynt å bli en del av det kreative arbeidet. KI er en fin kilde til inspirasjon, et godt middel for å komme raskere i gang i en kreativ prosess. Algoritmene kan lynraskt gi

en del bakgrunnsmateriale og også noen generelle ideer og knagger som man kan spille videre på. KI-verktøy kan også være til hjelp for å frem-skaffe bilder og konkretisere ideer. Selv om flere som lykkes med sine innovasjoner også benytter KI i prosessen, tror jeg det er avgjørende med menneskelig intuisjon, kreativitet og evnen til å ta de rette beslutninger.

Lederens viktigste oppgave

Lerdahl understreker lederens rolle som tilrettelegger for kreativitet.

– For en leder som vil fremkalle kreativitet og innovasjon, er det helt grunnleggende at det skapes en psykologisk trygghet i organisasjonen. Når det ikke er psykologisk trygghet i organisasjonen, vil medarbeiderne ta mindre risiko og fortsette å gjøre det de allerede kan, rutiner de er kjent med.

– Som leder er det også viktig å gi rom, tid og ressurser for idéarbeid. Kreativitet går ikke på autopilot. Det oppstår ofte nye ideer når man snakker på tvers av avdelinger og ulike miljøer. Lederen bør tilrette-



«Veldig mye i idéarbeidet handler om å videreutvikle og transformere noe som er kjent, og plassere det i en ny sammenheng. Ved eksempel å kombinere to eller flere ideer sammen, kan noe nytt skapes.»

ERIK LERDAHL

legge for arbeidsprosesser med fasiliterte workshoper der ulike kompetanseaktører utvikler ideer sammen. Hvem som deltar på workshopen, hvilken kompetanse som trengs, bør også være gjennomtenkt. Ideer kan komme fra alle retninger, fra medarbeidere så vel som ledelsen selv, men ofte skjer det



Om Erik Lerdahl

JOBB: Professor i designmetoder og innovasjonsprosesser ved Universitetet i Stavanger med ansvar for et mastergradskurs i tjenesteinnovasjon og designmetodikk, forfatter og gründer.

ERFARING: Leder av mange innovasjonsprosjekter for både privat og offentlig sektor. Han har også holdt foredrag, workshop og kurs for næringslivet.

UTDANNING: Doktorgrad på kreativitet, kreativ samhandling og innovasjonsprosesser ved institutt for design, NTNU.

i en samskappingsprosess mellom ulike kompetanseaktører. Det er ellers svært viktig at ulike aktører blir involvert tidlig i innovasjonsprosjekter. Når folk har vært med i utviklingsarbeidet, er de også mer positive til å iverksette løsningene. Det er vist som en gjennomgående dimensjon nederst i modellen (se illustrasjon, red.anm.).

– Lederen som har det overordnede ansvaret, må forstå prosessen, for eksempel designmetodikken, med ulike faser. Det er behov for bred forankring i organisasjonen og evne til reorientering underveis. Lederen bør kunne kommunisere at det er fint å ta risiko, feile og lære underveis som del av prosessen, og at det er styrke at man kan agere raskt og snu seg fort rundt. Samtidig må lederne forsikre seg om at endelig løsning har vært testet og pilotert nok. Dermed har man en høyere grad av sikkerhet på at det treffer reelle behov i markedet med stort nok markedssegment og betalingsvilje.

Fallgruver

– En av de største fallgruvene er å ta for lett på idéarbeid, der man ikke tilrettelegger målrettet og strategisk for kreative prosesser. Det inkluderer å undervurdere viktigheten av 1) psykologisk trygghet, 2) arbeid på tvers av kompetanseområder, 3) bruk

ulike kreative metoder som tvinger tankene i nye spor og 4) rask uttesting av nye ideer. Tilsvarende er en stor fallgrube å ikke bruke nok tid til å avdekke om løsningen svarer til et reelt behov som det er en betalingsvilje for i markedet.

– En annen opplagt fallgrube er at en medarbeider eller prosjektgruppe blir sittende for lenge med en idé, der de søker etter bekreftelser i stedet for å se etter ideens svakheter. Det har ingen hensikt å bruke tid på ideer som ikke har livets rett og ingen reell verdi. Man må rett og slett syreteste ideer raskt og drepe og gravlegge de fleste av dem. Når man klarer å gi slipp på fikse ideer i sitt hode, åpner man gjerne for å få bedre ideer i neste omgang.

– Videre må virksomheten ha antenner og fange opp hva som skjer i bransjen, og identifisere nye trender. Følger en ikke med, vil man komme fort bakpå, slik som for eksempel Nokia gjorde. Virksomheten må også være god til å hente inspirasjon fra løsninger som allerede finnes, skape gode allianser og ikke tenke at man skal utvikle alt selv. Det er klart at alt dette krever en ganske stor endringsvilje og der kommer jo kreativiteten inn som et sentralt element. Endringsvilje og kompetanse på kreativitet er rett og slett en nødvendighet for overlevelse i de fleste bransjer, avslutter Lerdahl. *