



# Ideudvikling på en kreativ platform

Søren Hansen & Henning Sejer Jakobsen  
Aalborg Universitet & Teknologisk Institut

Denne artikel handler om iscenesættelsen af ideudvikling som en kreativ proces. Kreativitet er et populært ord, som bruges i mange sammenhænge. Vi vil ikke forsøge at definere kreativitet, men i stedet give vores bud på hvad kreativitet *også* er. I denne sammenhæng er kreativitet, eller et kreativt miljø, en forudsætning for ideudvikling hvor der ønskes mønsterbrud. Med andre ord beskæftiger vi os med radikal ideudvikling, som noget der med fordel finder sted på en kreativ platform. Derfor er strukturen i artiklen, at før vi kan kaste os over ideudviklingen, skal vi have skabt et kreativt miljø - en kreativ platform.

Et kreativt miljø er et sted, hvor det gøres let *at gøre* anderledes. Kreativitet handler således om at skabe en situation, en perception eller en iscenesættelse af en tilstand, med henblik på at opnå et ønsket mønsterbrud. Et mønsterbrud er en ændring, i forhold til normal aktivitet – dette være sig et produkt, et koncept, en organisering, et salg, et maleri, en tekst, et skuespil, en tankerække osv. Det er altså ikke så meget resultatet, men derimod grundlaget for at ændringen overhovedet kunne indtræffe og lade sig gøre, der definerer det kreative miljø. Selvfølgelig har ideer sit udspring i et kreativt miljø eller et sceneskift, hvor det output, der ønskes af ideudviklingsprocessen defineres af det sceneskift, der etableres. Dette være sig i form af at turde (få tilladelse til), i form af indtryk der hentes (rejser, informationer), kompetencer og betragtninger osv.

I Danmark har vi et af de bedste eksempler på et kreativt miljø fra 1930'erne. Det er Niels Bohr Instituttet der er opkaldt efter den danske fysiker Niels Bohr. Instituttet blev også kaldt "det kreative København" som betegnelse for det levende fysiske miljø, der eksisterede på Instituttet i 20'erne og 30'erne – på linie med Göttingen og Cambridge. En række af verdens førende fysikere samlede netop i København for at være på Instituttet, og selvom Bohr selv var en af verdens dygtigste forskere var det givet hans evne som leder og administrator – og det at kunne tilvejebringe den rette atmosfære, der var årsag til at forskere flokkedes om instituttet, og der blev produceret resultater som aldrig set lige. Bohr nærmest forbød de unge forskere at beskæftige sig med økonomiske og administrative forhold, og tillod dem stor set alt hvad der kunne sikre tankefrihed. Som kreativitetsmetode anvendte Bohr hyppigt miljøskift (sceneskift). At kvantemekanikken fik sit gennembrud netop i København skyldes således ikke udelukkende Niels Bohr som person, men mere det kreative miljø omkring geniet. Bohrs lederstil og venskabelige omgangstone skabte en tryghed for de tilstedeværende der kunne koncentrere sig om deres forskning. De fik friheden til at skabe nyt i et boblende intellektuelt klima, hvor der herskede et stærkt motivationsincitament, frembragt af Bohrs engagement i hver enkelt forskers arbejde.

## Den kreative platform

Der er en række forudsætninger, der skal være tilstede for at en kreativ ideudviklingsproces kan finde sted. Vi kan betragte et kreativt miljø som en platform, der er hævet over den

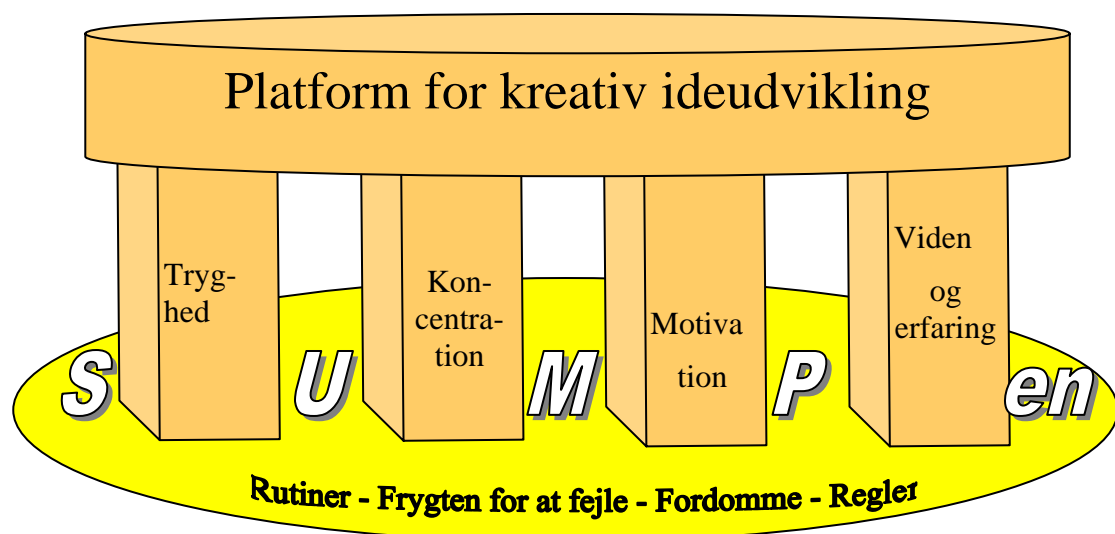
daglige sump. Det er illustreret i figuren. Det er i sumpen vores tankevirkosomhed tit sidder fast i rutiner, regler, fordomme, frygten for at blive til grin og frygten for at tage fejl osv. Platformen holdes oppe af fire søjler, som består af tryghed, koncentration, motivation og viden/erfaring. Hvis man ønsker et kreativt miljø i sin organisation skal man altså have opbygget nogle solide søjler, der kan holde den fri af den daglige sump – heraf metaforen – den kreative platform. Lad os tage et nærmere kikk på hvad søjlerne består af.

### *Tryghed*

Tryghed er den vigtigste af søjlerne. Trygheden skal fjerne frygt. I en organisation kan der være mange kilder til frygt. Frygten for at blive til grin, for at fejle, for at spilde tiden, for at blive fyret, for at miste magt, for at blive stemplet som mærkelig, for at tænke forkerte tanker osv. I det, vi her har kaldt sumpen, låser medarbejderne sig selv og hinanden fast i mønstre som fødes af frygt. Nogle tanker bliver aldrig tænkt, eller vi bliver i hvert fald ikke bevidste om at vi tænker dem. Hvis vi endelig ser den forbudte tanke, skal vi nok være os for at udtale den – hvad ville de andre ikke tænke. Virkelig tryghed skaber accept i videste forstand og åbner den verden af muligheder der ligger udenfor det virvar af sociale, intellektuelle og erfaringsbaserede snærende mønstre vi normalt er underlagt når vi får ideer. Disse mønstre er skabt af kontrol, fordomme, rutiner, regler, evalueringer mm. Alt sammen mere eller mindre nyttigt og nødvendigt nede i ”sumpen”, men ødelæggende oppe på den kreative platform.

Tryghed må i denne forbindelse ikke forveksles med fravær af nervøsitet, usikkerhed eller den stress der kommer af at arbejde under pres. Trygheden gør det netop muligt at arbejde i det kaos som ideudvikling er. Den gør det muligt at overskride de kendte grænser i ”sumpen”, i søgen efter nye muligheder.

Den vigtigste kilde til tryghed kommer når gruppen, læreren, kollegaerne eller chefen bevidst fjerner ansvaret fra den der handler. Det handler ikke om at skabe uansvarlighed, men om at fjerne ansvaret for at lave fejl og for at sige noget ”dumt”. Hvis jeg bliver bedt om at komme med ideer til en organisationsforbedring – og jeg så spontant foreslår at chefen skal fyres. Så er det fordi jeg har en viden og erfaring der gør at jeg synes det er en god ide. Den ide ville aldrig komme frem nede i sumpen, men oppe på platformen *skal* den frem. Det er den kreative platforms ansvar at den kommer frem, ikke mit, jeg er blevet bedt om at være der.





### *Koncentration*

Koncentration handler først og fremmest om nærhed og tilstedeværelse. Aktiviteter der finder sted på en kreativ platform skal derfor være minutiøst planlagt på forhånd. Deltagerne skal være totalt fritaget for enhver form for planlægning, strukturering, refleksion og andre tankeprocesser, der skaber eller fastholder mønstre. Først da bliver det muligt at give slip og tænke frit. Anvendelsen af teknikker der indebærer improvisation og spontanitet gør det lettere at koncentrere sig fordi det så ikke er muligt at tænke fremad – at planlægge. Under improvisationen er man nødt til at forholde sig til de ideer der opstår lige nu og her. Det skaber tilstedeværelse og dermed koncentration. For at det kan lade sig gøre må der ikke være forstyrrende elementer på platformen som kan aflede opmærksomheden. Ingen telefoner, møder, gåen til og fra, eller andet der kan aflede koncentrationen.

Koncentration giver således anledning til en fordybelse - en situation hvor det givne problem, den givne opgave eller den igangværende handling blive sat i fokus og bliver det vigtigste. Ikke alt muligt andet – ikke alt muligt der kan aflede tankerne fra situationen,. Det bliver så muligt at nærme sig den tilstand Mihaly Csikszentmihalye kalder *Flow* (Csikszentmihalye 1991) og som Abraham Maslow kalder *Peak Experiences* (Maslow 1976). Tryghed og koncentration hænger sammen på den måde at en høj grad af tryghed gør det muligt ”at give slip” og lade sig rive med af processen. Koncentrationen medfører et engagement der ikke er styret af egoet, men af lysten til at involvere sig. Heraf opstår motivationen.

### *Motivation*

Motivationen er en drivkraft og den kommer først og fremmest som en følge af at føle sig godt tilpas. Og man vil faktisk gøre de mest forunderlige ting og de bedste/tåbeligste ting, hvis man føler sig godt tilpas! Motivationer for kreativitet omhandler både de ydre motivationsfaktorer (*extrinsic*) – de målrettede ambitioner og de indre motivationsfaktorer (*intrinsic*), en inspiration der snarere relaterer sig til opgaven i sig selv (Weisberg 1993). Ambitioner kan man selv have med ind i en ideudvikling eller de kan påføres udefra. Det er selvfølgelig et godt udgangspunkt at være ambitiøs, men hvis ambitionerne fortrinsvist anvendes til at føde egoet, så fødes også frygten for ikke at leve op til ambitionerne og kreativiteten dræbes. Derfor er det vigtigt at de, forhåbentligt, mange ambitioner der er til stede på den kreative platform, anvendes som inspiration til at involvere sig uselvisk i processen. Den energi der findes i ambitioner skal derfor transformeres til en koncentration, som igen gør det let at involvere sig - at finde inspiration. Hertil kræves en høj grad af tryghed. Dette samspil mellem forskellige energiniveauer er meget vigtigt og noget man skal være opmærksom på når man tilrettelægger arbejdet på en kreativ platform.

Det er sjovt at lege med ideer og når man oplever at man ikke bliver irettesat og kritiseret, men i stedet hjulpet og opmuntret, så er det ikke svært at være motiveret. En vigtig regel i improvisation er at alle er opmærksomme på hinanden og siger JA til det man gør. Det er en meget givende samarbejdsform. Det er en fornøjelse at observere samarbejdet i en improviserende gruppe, der er trygge ved hinanden. For dem er alt muligt - til den grænse - graden af tryghed bringer dem.

### *Viden og erfaring*

Uden viden og erfaring, kommer der ingen ideer. For at udtrykke det meget præcist er en kreativ platform et sted hvor frygten er fraværende og den rette viden og erfaring tilstede. Det vi har brug for er altså 80 årige eksperter der leger med ideer som 5 årige. Hvordan kommer ens viden til udtryk i en ide? Hvordan kommer viden til udtryk i noget vi endnu ikke ved hvad er? Er der flere forskellige slags viden repræsenteret i en kreativ proces? Det er ikke den ene

eller den anden konkrete viden, men det der er midt imellem (det der i blues kendes som de blå toner) eller det der er oven på eller supplerer et andet vidensområde. De ideer der spontant kommer frem gennem improvisation, vil indeholde den samlede viden og erfaring deltagerne har, kombineret på nye måder. Det skal man tænke over når man sammensætter en gruppe der skal ideudvikle sammen. Det handler om at tilvejebringe både horisontal og vertikal diversitet. Diversiteten bringes i spil gennem improvisationens spontanitet. En spontanitet, der bliver mulig når vi giver slip på vores sædvanlige faglige og sociale mønstre der er bygget op af vaner, frygt, fordomme og forventninger. Det handler om at man slipper sine forestillinger om hvordan viden kan kombineres i en ide.

### Den kreative platforms ”Emma Gad”

Livet på den kreative platform er meget anderledes end det vi kender fra mange andre arbejdsrelationer. Derfor er det også naturligt at der må gælde andre regler for god opførsel – en anden etik end vi er vant til. Det er vores erfaring, at det bliver lettere at etablere de fire søjler der holder den kreative platform oppe, hvis man introducerer en ”Emma Gad” for den kreative platform.

*Ideer er ikke farlige – accepter dem alle.*

Ideer er kun ideer, så kritik og vurderinger skal udskydes så længe som muligt. Leg med dem som i en fantasi og lad være med at tænke i konsekvenser.

1. *Sig JA til alt – som udgangspunkt.* Vær åben overfor alle forslag og undgå afstandstagen som ”Nej”, ”ja men...” og ”ikke”. Også til ideer og tanker du ikke umiddelbart forstår eller synes om. Hav tillid til at der er en mening med alle dele af processen. Det at udfolde et potentiale tager tid.
2. *Få de andre til at se godt ud.* Dit succeskriterium er ikke at få ”den gode ide”, men at de andre får mange ideer. Uanset hvor god en ide er, vil den ikke kunne realiseres uden andres medvirken, forståelse eller bidrag – og disse skal også gerne bidrage kreativt, progressivt og engageret.
3. *Lav mange fejl – og brug dem.* Fejl er kilden til nytænkning, og det er frygten for at fejle, der hindrer kreativ adfærd. Derfor er det vigtigt at kunne lave fejl - og samtidigt acceptere det. Fejl skal opfattes som en indikation på at der sker mønsterbrud – og det er netop hvad vi ønsker.
4. *Du må gerne ”melde dig momentant ud” - bare du melder dig ind igen.* Det er helt i orden kortvarigt at trække sig ud af processen hvis man af en eller anden grund ikke kan involvere sig fuldt ud, ikke kan forstå noget, har det vanskeligt med en givet situation osv. Bare man sørger for at melde sig ind igen. At melde sig ud skal være en ”incubationsaktivitet”, hvor tanker omkring det oplevede samles og spekuleres på i en ”rugetid”, hvorpå ideerne udklækkes i en illumination (Wallas 1926) – og her er det med at melde sig ind igen.
5. *Vi holder ingen pauser.* Pauser ødelægger flowet og muliggør anden aktivitet end den kreative, hvorfor pauser fordrer konvergent tænkning frem for divergent tænkning til skade for koncentrationen. Modsat er sceneskift som f.eks. energizers (se senere), fysisk aktivitet osv. særdeles gunstigt, da det fastholder et fokus på opgaven (incubation) og vanskeliggør ”Brain escape” (hjerne der koncentrerer sig om alt muligt andet). *Adskil divergent og konvergent tænkning.* Analyse, vurdering, strukturering og refleksion har ingen berettigelse på den kreative platform, men er uundværlige i den efterfølgende konvergente proces. Anvend i stedet fantasien, indlevelse og leg med viden i en divergent proces, hvor alt er muligt. Meget viden er godt, meget fantasi er



godt, meget indlevelse er godt – men det skal være struktureret og organiseret til at skabe nyt og ikke til at eftervise det eksisterende.

Uanset om du i en gruppe, sammen med en kollega eller alene har valgt at skabe noget nyt, vil ovenstående spilleregler være et stærkt og uundværligt udgangspunkt. Herudover er der en række ”leveregler” den ansvarlige for gruppeprocesser på den kreative platform med fordel kan tænke ind i udviklingen af konceptet.

1. *En opgave – en deadline.* Deltagerne på en kreativ platform bør ikke vide hvad der skal ske efter næste deadline. De bør heller ikke kende programmet for opholdet på den kreative platform. På den måde bliver det lettere for dem at koncentrere sig og lade være med at planlægge. Der skal være en procesansvarlig som styrer processen og fritager alle andre for det ansvar.
2. *Vi holder tiderne.* Det er med til at fritage deltagerne fra ansvar hvis tiderne holdes på minuttet. Undgå for mange deadlines da det fjerner fokus fra opgaven: Anvend få deadlines der holdes - også selvom nogle ikke synes de er færdige med det de har gang i. Gør det venligt og bestemt og ros altid det der er opnået.
3. *Luksus isolation.* Opholdet på en kreativ platform er en luksustilværelse, hvor deltagerne ikke skal bekymre sig om noget som helst andet end at få ideer. Isolér dig eller jer i forhold til hvad der kan forstyrre såsom telefoner, TV, radio, tid eller anledning til at tænke på familie, chef, sult osv.
4. *Vi er ambitiøse.* Udbyttet af opholdet på en kreativ platform er ligefrem proportional med den seriøsitet den planlægges og gennemføres med. Tilliden til processen – og dermed villigheden til at gå ind i den – afhænger af følelsen af at den er i gode hænder. Forvent det umulige af deltagerne og demonstrer blind tillid til at de kan gøre det.
5. *Vær positiv.* Vær positiv og vis at du selv har tillid til processen. Det sidste indebærer at styrer den med en fast og venlig hånd.
6. *Etabler diversitet.* Diversitet i den divergente og kreative proces er nøgleordet – eller det at kunne arbejde med vertikal tænkning. Den nye ide findes i rummet mellem to kompetencer, mellem to forståelser, mellem to tilgange – og det er dette der søges
7. *Open Space.* Brug ikke undskyldning for ”hvorfor ikke”! Vi er de personer vi er - med de kompetencer vi har, vi har den tid vi har og vi er på det sted vi er i det tidsrum vi er. Så brug det!

## Energizers gør livet let på den kreative platform

Det er ikke nok at forstå ”Emma Gad” for den kreative platform intellektuelt. Uanset om man er alene eller i en gruppe er det vigtigt at sørge for at hjernens svingninger varieres fra de langsomme hvor vi nærmest er ved at falde i søvn eller i trance, til de højere hvor vi er skabende og deltagende, til de endnu højere hvor vi er aktive og producerende (men ikke nødvendigvis skabende) til de meget høje hvor vi er hyper-aktive. Gennem en række nøje tilrettelagte øvelser, lege eller events er det muligt at indføre deltagerne i et nyt ønsket socialt adfærdsmønster, der samtidig opbygger søjlerne af tryghed, koncentration og motivation. Under ét kaldes disse øvelser eller lege for Energizers, men andre former som sport, hobby osv. kan bidrage med samme effekt.

Anvendelsen af disse kortvarige events har også til formål at give deltagerne en pause fra processen uden at koncentrationen brydes. De skaber energi samtidig med at de konkret træner deltagerne i ”Emma Gad” på en kreativ platform. Med energizers er det muligt at skabe ny social adfærd (og accept) mellem deltagerne på få timer. Anvendelsen af Energizers er ud-

bredt indenfor teater sport, musik, træningslære, teambuilding osv. og her kan man finde megen god inspiration til øvelser og lege. F.eks. (Johnstone 1997).

### Ideudvikling på en kreativ platform

Typisk er vi interesseret i en eller anden form for ideudvikling på den kreative platform. Opbygningen af en kreativ platform er en integreret del af ideudviklingsprocessen og mens vi i det foregående har haft fokus på den kreative platform vender vi os nu mod den del af processen som er den deciderede ideudvikling. Først et eksempel på en ideudvikling.

To kvindelige improvisatorer bliver af instruktøren bedt om at lave en historie på en scene der består en seng med en stol ved siden af. Den ene kvinde ligger sig i sengen og siger ”Mor - vil du fortælle en godnathistorie for mig?” Den anden kvinde sætter sig på stolen og siger ”Selvfølgelig min pige” Hun begynder at fortælle en historie. Datteren siger ”Mor – hvorfor ser vi aldrig far mere?” Moderen holder en kort pause og fortsætter så med at fortælle sin godnathistorie. Kort efter siger datteren ”Mor – hvorfor må jeg ikke komme i kælderen mere?” Historien slutter her. Den kunne have fortsat med nye ideer der kunne fortælle os hvad der sker med far i kælderen. Datterens sidste idé – at indføre kælderen i historien slutter en cirkel som definerer hvad historien handler om, samt hvad den ikke handler om. F.eks. skal kælderen og faderen have noget med hinanden at gøre. Det forventer publikum.

Historien er én lang ideudvikling, der består af mange ideer, som følger efter hinanden. Der er en mor, datter, godnathistorie, far, kælder og noget lusket ved moderen. Alle ideerne er improviserede. Det vil sige, at udover scenen med en seng og en stol er intet planlagt på forhånd. Hver enkelt ide kan først opstå når den foregående er præsenteret, og hele historien skabes af de involverede. Produktet af ideudviklingen er her en historie, der gerne skulle underholde publikum i teateret.

### Hvad kan man få ideer om?

I eksemplet er formålet at få ideer der tilsammen skaber en historie. Formålet kan også være at familien planlægger sommerferien, et møde i en projektgruppe eller en organiseret ideudvikling der skal føre til et nyt produkt for en virksomhed. Uanset formålet, er det vigtigt at indse at ideer ikke kan stå alene. Ideudvikling handler netop om at få en lang række af ideer, der tilsammen skaber det man leder efter. Edward De Bono har i den forbindelse introduceret begrebet *lateral thinking* (De Bono 1990) og Harvard Gardner kalder det *frames of mind* (Gardner 1983). Den amerikanske matematiker og videnskabsmand David N. Perkins har forsøgt at kortlægge ideernes vej til realisering (Jakobsen et.al 2003). Der er aldrig tale om et enkelt spring – et kvantespring, men derimod en serie af mange ideer. Samtidig ses, at mange opfindelser består af en række ideer der efterfølger en ide, der umiddelbart virker lovende. Det er det den kognitive videnskab kalder ”hill climbing”. Her søges løsninger i mulighederens rum frem for at fokusere på umiddelbart plausible ideer. F.eks. kan én ide være at udvikle regntøj. Derefter opstår ideen om at det skal være let, det skal være åndbart, vandmolekyler er større end dampmolekyler, osv. indtil verden pludselig bliver beriget med GORE-TEX.

Hvis f.eks. historien med mor og datter alene byggede på plausible antagelser ville den blive kedelig og forudsigelig, og publikum vil forlade teatret. Det er det uventede, det brydende og det paradoksale der her og i enhver anden ideudvikling sætter scenen for noget, der kan udvikle sig til en spændende historie, produkt osv.

### Hvor kommer ideerne fra?

Hvad er en ide? Hvor kommer den fra? Hvordan opstår den? Sådanne spørgsmål har optaget mennesker til alle tider. Hjerneforskere, psykologer, fysikere, biologer, filosoffer, kunstnere,



Zen-buddhister, præster osv. har forskellige forklaringer, som det vil føre for vidt at komme ind på her. I stedet vil vi her holde os til den tilgang socialpsykologien og den kognitive videnskab har diskuteret og udforsket specielt de seneste 25 år.

Nogle mennesker siger at de ikke er gode til at få ideer, men det er yderst sjældent at folk ikke i en eller anden udstrækning betragter sig selv som værende kreative og i stand til at få ideer fra tid til anden. Og her er forskningen enig: Alle er i stand til at få ideer – endda mange ideer, men alle kender også den berømte ”klap”, der kan gå ned, når der er mest brug for at den ikke gør det. Hvad består den klap egentlig af? Og hvad er det den går ned foran?

De svar der gives her, er at klappen består af en blanding af frygt og vanetænkning og at den går ned foran en evigt strømmende kilde af ideer. En kilde der findes i alle mennesker fra fødsel til død og samtidigt en kilde det til tider er svært at få øje på. Prøv et øjeblik at ligge artiklen fra dig, rejs dig op og forestil dig at du holder en bold mellem hænderne. Bevæg dig mens du lader hænderne forme bolden til noget andet. Leg med ”materialet” mellem hænderne og ”se” hvad det ændre sig til. TILLAD at lade det ændre sig af sig selv. Lad være med at VILLE ændre det. Lad det ændre sig til alle de ting det vil og nyd fantasien i arbejde. Hvis det lykkes for dig har du lige ”set” ideer opstå. For et barn på 5 år er det meget let. For dig, en voksen, kan det være svært. Hvorfor? Måske fordi du synes det er fjollet (unormal adfærd og du vil gerne være normal), forventer at din ide skal være original eller god (præstationsangst og pleje af ego), tænker dig til hvad det skal blive til (planlægger) eller måske bare fordi du er utryk ved hvad din fantasi kan finde på?

Forestil dig at du skulle lave samme øvelse, sammen med de mennesker der tilfældigvis sidder i venteværelset næste gang du skal til lægen og er bange for at være alvorlig syg. Du vil sandsynligvis ikke få øje på én eneste ide. Din hjerne vil producere en endeløs række af ideer omhandlende plausible antagelser på hvad du fejler, men ikke én på hvad du holder mellem hænderne. Klappen vil være så stor og tung af frygt at du ikke vil se en eneste ny mulighed. Så en stor del af vores evne til at kunne få ideer er selve det at iscenesætte et rum, hvor det bliver muligt at se ud over det umiddelbare. Derfor har vi brug for en kreativ platform.

## Hvordan bliver man god til at få ideer?

I forhold til det forrige afsnit burde spørgsmålet måske rettere være: Hvordan bliver man god til at ”se” de ideer der alligevel opstår af sig selv? Først må man acceptere at ideer virkeligt opstår af sig selv og at grunden til at man nogle gange ikke kan se dem er ens egen modvilje. En modvilje, der for de fleste består af vanetænkning, præstationsangst, ønsket om at være original og normal samt frygten for ens egne og andres kritik. Temmelig banalt, hvilket er dejligt, for det reducerer ideudvikling til at turde acceptere ens egne og andres ideer – og det kan vi på den kreative platform.

Vi kan betragte hjernen som én stor mønstermaskine. Vi registrerer, observerer, studerer osv. alt hvad vores sanser kan begribe og integrerer dette (sanseintegration) til en række mønstre, som vi senere kan genkalde til andre sammenhænge. Vores evne til at samle indtryk hænger sammen med hvad vi tillader og hvor åbne vi er for indtryk. Mange har oplevet det at køre en strækning og faktisk ikke opleve der sker det mindste, og næste dag køre samme vej sammen med en ven, der begejstret beretter om alverdens ting vedkommende oplever på samme strækning. Vores sanser er blevet åbnet, og måske tillader vi os endda at få en ny oplevelse. Når indtrykkene så skal genkaldes, måske endda i andre sammenhænge, skal de sammenholdes med mange andre indtryk, hvilket kan være et problem fordi den viden og erfaring der udgør vores mønstre kan indeholde problemer, fejl, umuligheder, dårlige eksperimenter osv. Så selvom vores viden og erfaring er kilden til nye ideer kan den også blokere for dem. Den samme viden som er nødvendig for at få ideer, kan bruges til at forsvare en eksisterende position – et mønster – og dermed forhindre nye ideer i at opstå. Den amerikanske

socialpsykolog og kreativitetsforsker Teresa Amabile udtrykker dette paradoks som at viden (mønstre) på den ene side er en forudsætning for ideudvikling (Amabile 1996). Det er derfor ikke tilfældigt at atomfusion er opfundet af fysikere, og mange af verdens store værker er gjort af ophavmanden i vedkommendes sene leveår, f. eks skrev Johan Wolfgang von Goethe et af sine største værker Faust da han var fyldt 80 år. På den anden side kan viden være *organiseret* forkert! Derfor kræver det at bryde mønstre, at kunne få viden organiseret på en sådan måde, at det giver mere end hvad jeg allerede have, både at scenen kan sættes så jeg tør - samt at der i mig eller dem jeg ideudvikler sammen med, findes viden, der kan bryde mine vante forestillinger.

Dette er hvad vi kalder kreativ adfærd. Udgangspunktet er, at vi har etableret stærke mønstre, der "kun" muliggør plausible løsninger. Imidlertid vil vi ved vores tankeaktivitet kunne få nye ideer og på sigt etablere nye mønstre, men det kræver at vores tanke stimuleres gennem en ændring i perception. Al ideudvikling starter således med påvirkning af vores tanke: Dette være sig i form af de mennesker vi omgås, de kompetencer vi møder, de oplevelser vi udsættes for, den iscenesættelse vi vælger osv. De fleste har oplevet det at få en masse indtryk og ideer ved at tage på ferie, ved tilfældigt at møde en spændende person osv. Det er egentlig ikke fordi vores evne til at få ideer pludselig er blevet væsentlig forandret, men tanken eller de kim der skal initiere vores ideaktivitet er vakt.

## Metoder til ideudvikling på den kreative platform

Det at få ideer startes således med at etablere den rette tanke. Ønskes radikal forandring er det ikke nok at mødes med et par venner i et baglokale. Her skal divergente tanker og kompetencer kombineres i et setup, der fordre nytænkning som en rejse, et teater eller en arena. Iscenesættelse er således første udgangspunkt. Når scenen er etableret – og etableret i dyb respekt for den forandring der ønskes, er der nogle regler, der bør overholdes. De er indeholdt i den "Emma Gad" der er gennemgået ovenfor og dermed en integreret del af ideudviklingsmetoderne på den kreative platform. De skal sikre at det ikke kun er plausible og allerede accepterede løsningsrum der udforskes. De kan alle introduceres og trænes gennem velvalgte energizers. I det følgende gives nogle eksempler:

**Sig JA (Movement)** – Når kvinden i sengen starter historien med at sige "Mor – fortæl en godnathistorie" så ved kvinden på stolen at hun er mor, hendes datter ligger i sengen og hun begynder straks at fortælle en godnathistorie. Hun siger JA til alle de ideer hendes medspiller introducerer. Det er den vigtigste regel i ideudvikling. Aldrig sige NEJ til en ide. Heller ikke det skjulte nej der findes i JA MEN... I ordet ja ligger en accept af den anden persons bidrag, men det er også et Ja til scenen, til oplevelser, til det at turde... Ved at sige JA OG... placerer man sig selv på kanten af kaos hvor ingen ved hvad man finder.

**Accept af ideer** - At sige JA OG til andres ideer betyder også at man ikke er kritisk overfor dem. Man accepterer dem og bygger videre på dem med sine egne ideer. Det er vigtigt ikke at forsøge at vurdere om det er en god ide. Det kan man ikke idet øjeblik ideen opstår. Man er nødt til at tro på den, lege med den og se hvor det fører hen. Virkelig gode ideer er sjældent populære i starten. Ved første gennemsyn kan vi bedst lide de ideer der passer til vores egen måde at tænke på, vores egne mønstre, hvilket ikke er nyskabende.

**Skab tryghed** – Graden af tryghed hos deltagerne er bestemmende for hvilke ideer der kommer frem og hvilke der bliver sorteret fra, bevidst eller ubevidst, inden de ser dagens lys. Gør det til et mål i sig selv "at lave fejl" Tag ansvaret for hinandens fejl. Skab et miljø hvor tanker har lov at blive udtalt. Lav sjov med alting i stedet for at være alvorlig og "holde på formerne". Vi er ikke ansvarlige for vores egen fantasi. Tryghed er ikke det samme som kedsomhed. Det er OK at være lidt nervøs og spændt. Koncentrationen skærpes når tryghed og nervøsitet mødes. Så bliver man mere tændt og opmærksom uden at klappen går ned.





**Læg egoet på hylden og drop originalitetskravet** - Vores ego er en forhindring der skal tages alvorlig. Vi er opdraget til at skulle være ”gode” og komme med ”gode” ideer, *originale* ideer. Tværtimod skal du tillade dig at være dig selv. Du skal ikke forsøge at leve op til en eller anden forestilling om at være smart eller original. Sådant en forestilling bygger præcis på de mønsterdannende fordomme, regler og forventninger vi prøver at ryste os fri af under en kreativ ideudvikling. Succeskriteriet er ikke at få ”gode” ideer men at få mange ideer. Det er blandt de mange (tilsyneladende) ”dårlige” ideer at det geniale senere spire frem. Det er let at overbevise sig om dette: Prøv at udtale det *første* der falder dig ind.. og prøv at udtale det *første smarte* eller *originale* der falder dig ind. Hvilke kriterier (blokeringer) stillede du i øvrigt op for at være smart eller original?

## Mønsterbrydende inspiration gennem ændring af perceptionen

Tit kører vores tanker (og ideer) i ring indenfor de mønstre vi kender. Der er forskellige teknikker til at slippe tankerne fri og få øje på nye perspektiver. Én metode er at anvende association til dyre, plante, sport eller andre verdener. F.eks. hvis en projektgruppe ser sig selv som en Giraf – hvad er vi så gode til?, hvordan holder vi så møder? osv. Man kan også anvende provokationer som f.eks. at forbyde alt med klæbende egenskaber, hvis man er ved at få ideer til en ny lim. Selve det at skabe ideer er en sjov proces – og skal være sjovt. Selve det at arbejde med humor og latter er en uvurderlig kilde til det at arbejde med problemer og det at lave problemløsning. Derfor opleves ideskabelse også oftest som leg, og der er leg og humor i al ideudvikling. Men det er ikke al leg og humor der er ideskabende! Hvis f.eks. formålet med humoren er at holde hinanden nede – så tør ingen komme med radikale ideer.

## Styring af ideudviklingen ved hjælp af en problemformulering

Historien i starten af artikel kunne have udviklet sig i andre retninger end at far er i kælderens. F.eks. ”Mor – alle de andre i skolen siger at du er en heks” efterfulgt af f.eks. ”Mor – hvorfor bliver din hud grøn?” osv. Her sluttes en anden cirkel som tillader andre ideer at opstå. Instruktøren kunne påvirke historien ved på forhånd at bede improvisatorerne starte med disse to ideer eller ved at gøre det til en del af scenen fra starten, men selvom instruktøren havde forsøgt at påvirke situationen i en sådan retning ville det ikke være sikkert at det gik som instruktøren havde tænkt. Hvis man f.eks. ønsker at udvikle et nyt produkt til forbedring af indeklimaet må det gøres til en del af scenen fra starten. Det er vigtigt at have en præcis problemformulering, da dette giver en retning for hvor vi er på vej hen. Der er også vigtigt at være bevidst om de ting man vil påvirke tankesættet med (hvordan scenen sættes), hvordan scenen udnyttes til at skabe ideer (kreative teknikker og metoder) samt hvordan løsninger søges (hvordan viden inddrages). En ideudviklingsproces skal planlægges minutiøst, men den kan og må ikke styres – og typisk lader den sig ikke styres, kun stimulere.

## Fra ide til løsning

Hvad skal der til for at gennemføre en ide om at udvikle en åndende mursten i forbindelse med at forbedre indeklimaet? Med gennemførelse menes at komme fra ide til færdig løsning. Ideer er blot ideer – eller rettere - intet andet end omsatte tanker. Det er ikke løsninger. For at få ideer til løsninger kræves meget, for en løsning består ikke kun af en ide. Der skal tilføres viden, nye anskuelser osv. og måske – og kun måske – ender den ide der blev skabt på baggrund af en ændring i tanken med at være en løsning.

Og det er hele processen: Tanke – Ide – Løsning. Som tre separate tiltag, der kan påvirkes, styres og gennemføres, men med et meget kraftigt element af kaos mellem hver af de tre trin.

Gennemførelsesfasen er en fase hvor kritikken gradvist bliver indført, men det er vigtigt at være opmærksom på at ideen stadig er meget sårbar. Det er stadig let at slå den ihjel. Gennemførelsen af ideer er i det store hele en kontrolleret proces, hvor der til stadighed tilføres mere viden og mere liv (i form af organisatorisk forankring) til en ide, alt imens den skal kunne stå imod en stigende kritisk stillingtagen af hensyn til forbruget af ressourcer. Om den dør på vejen fra leg til virkelighed – fra den kreative platform til sumpen - afhænger af mange faktorer. Du kan læse mere om vejen fra tanke til ide til løsning i ”Ideudvikling ved KREATIV innovation”(Jakobsen 2003).

### **Hvis du vil skabe en kreativ platform til ideudvikling**

I denne artikel er en kreativ proces blevet fremstillet som en leg med ideer. Der er blevet argumenteret for at ideudvikling med fordel finder sted på en kreativ platform. Hvis en organisation vil fremme kreativiteten blandt sine medarbejdere, må den altså opbygge sådan en platform. Det er et fristed i organisationen, der er bygget op af tryghed, koncentration, motivation samt viden og erfaring. En kreativ platform kan skabes fra gang til gang med et konkret formål. F.eks. en ønsket organisatorisk forandring eller produktudvikling. Det kan også være en mere permanent institution i organisationen f.eks. i form af et kreativitetslaboratorium med tilhørende ressourcepersoner. Et eksempel herpå er ”*det blå rum*” på Teknologisk Institut. Du kan finde en uddybning af teori og anvisninger af konkrete metoder der kan anvendes på den kreative platform i bogen ”Ideudvikling ved KREATIV innovation” af Henning Sejer Jacobsen (Jakobsen 2003) samt i ”Handbook of creativity” af Robert J. Sternberg. (Sternberg 1999).

Til sidst vil vi minde dig om at de fleste af os har tilbragt et liv med at lære at leve i sumpen. Det tager også tid at lære at leve på en kreativ platform. Øvelse gør mester.

### **Kilder**

- Ambile, Teresa M. et al., *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity* (Westview Press, 1996)
- Csikszentmihalyi, Mihaly, *Flow – Optimal oplevelsens psykologi* (Munksgaard, 1991)
- De Bono, Edward, *Lateral Thinking* (England, Penguin, 1990)
- Gardner, Howard, *Frames of mind – the theory of multiple intelligences* (NY, Basic Books, 1983)
- Jakobsen, Henning S. og Rebsdorf, Simon O., *Ideudvikling ved KREATIV innovation* (Gyldendal, 2003)
- Johnstone, Keith, *Improvisation og Teatersport – nye spil og øvelser til træning og kamp* (DRAMA, 1997)
- Maslow, Abraham, *Religion, Values and Peak-experiences* (Penguin Books, 1976)
- Sternberg, Robert J., *Handbook of creativity* (Cambridge University Press, 1999)
- Weisberg, Robert W., *Creativity – Beyond the myth of Genius* (W. H. Freeman and Company, NY, 1993)

### **Om forfatterne:**

**Søren Hansen**, Phd, er lektor ved Institut for Planlægning og Samfundsudvikling ved Aalborg Universitet. Hans forskning og undervisning fokuserer på kreativitet og ingeniørdidaktik. **Henning Sejer Jacobsen**, MSc, EBA, har de seneste ca. 17 år arbejdet med ideernes verden – de seneste 10 år på Teknologisk Institut. Har er medforfatter til flere bøger på området.