



Én træet gruppe fra et idegenereringsforløb i Vilnius, ultimo maj 2011

Uddannelse i kreativitet øger den organisatoriske udvikling

Af Jacob Brix, erhvervsPhD-studerende ved Teknologisk Institut og Aarhus Universitet

Når mange virksomheder i dag påtænker at opstarte et udviklingsprojekt, så er det mere reglen end undtagelsen, at man starter med en brainstorm. Dette er et fornuftigt valg, hvis man konsulterer 80-90 procent af innovationslitteraturen, men tager man udgangspunkt i kreativitetslitteraturen, så er billedet straks anderledes.

Man bliver nemlig ikke mere kreativ af at gennemføre en brainstorm – det gjorde man måske p.g.a. nyhedsværdien i 1950erne, hvor Alex Osborn præsenterede metoden, men siden da er der sket rigtig meget, hvilket gør, at brainstorming som enkeltstående event faktisk dræner folk for kreativitet i stedet for at fremme den¹. I denne artikel præsenterer jeg en model for anvendt kreativitet i virksomheder, og slutteligt viser jeg nogle indikationer på, hvad man kan få ud af at arbejde med anvendt kreativitet i en udviklingskontekst.

'Corporate creativity'

Men hvad mener jeg med anvendt kreativitet i virksomheder? Jeg tænker ikke på hverken Freestyle regndans eller fingerstrikk i flerfarvet uldgarn fra økologiske lam. Nej, jeg taler om den kreativitet, som ALLE kan udnytte i en professionel udviklingskontekst, hvor noget nyt skal skabes, eller hvor noget eksisterende skal ændres radikalt. Det er den kreativitet, som søger at udforske det, man ikke normalt ville udforske for herefter at bruge sin nye indsigt til at komme nærmere ens mål. Spørgsmålet er bare hvordan?

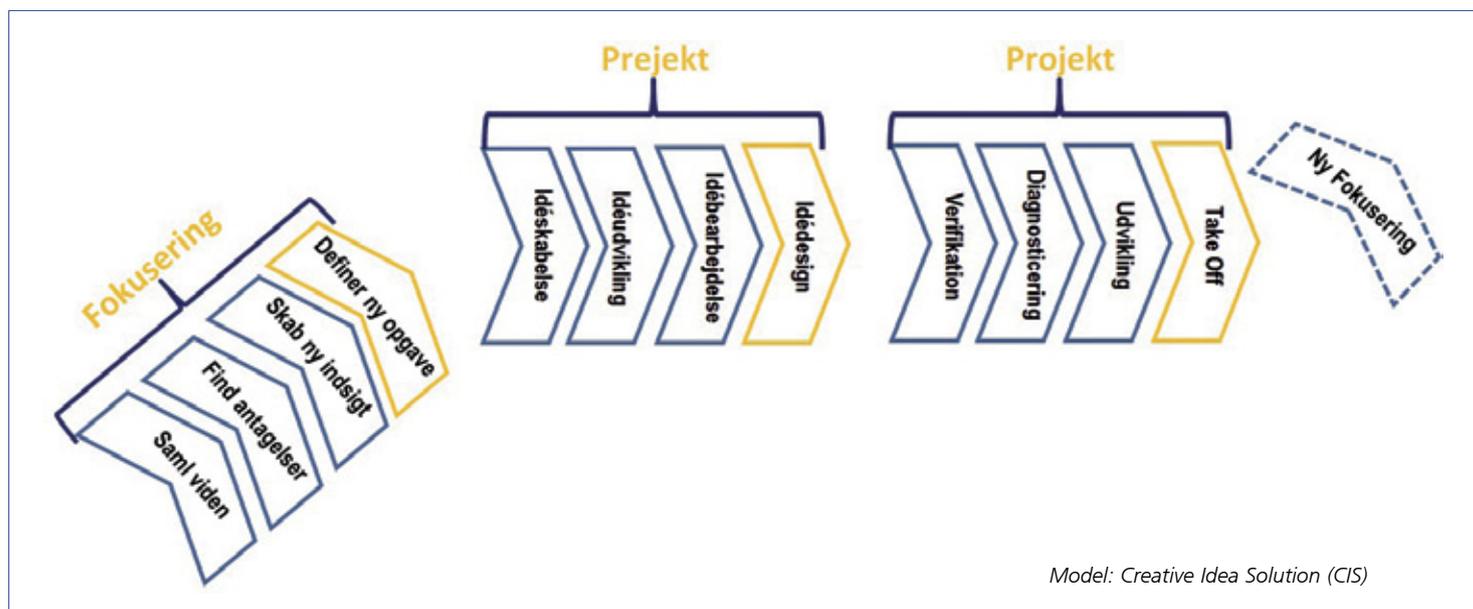
Kreativitet skal iscenesættes. En måde, hvorpå man kan gøre dette, er ved at skabe de rigtige rammer. Rammerne skabes ved at have styr på 1) de fysiske rammer, som gerne skal være væk fra virksomhedens egne mure, 2) der skal skabes en god stemning og 3) der skal være en klar ledelsesfordeling blandt de, som styrer processen. Først når man har styr på disse forhold,

bør man sætte en proces i gang, hvor mønsterbrud provokeres, og hvor al form for vurderende samt evaluerende tænkning indstilles².

Den kreative innovationsproces

Når man har styr på de tre ovennævnte elementer, skal man fokusere på at udnytte den kreativitet, som eksisterer blandt projektgruppens medlemmer. Dette gøres mest effektivt ved at benytte sig af forskellige metoder og teorier fra kreativitetslitteraturen. Den kreative innovationsproces, som jeg baserer min erhvervsforskning på, kaldes Creative Idea Solution (CIS)³. CIS integrerer forskellige metoder og teorier fra kreativitetslitteraturen og kobler disse i en proces, som bidrager til, at alle afkroge af det, man undersøger, bliver udforsket. CIS opstiller to faser med hver især fire delelementer, som skal gennemføres, før man som virksomhedsledelse må igangsætte et egentligt innovationsprojekt. De to forudgående faser bruges som erstatning for den førnævnte eventbaserede brainstorm. (Se model)

Idegenereringsforløbet i Vilnius, ultimo maj 2011 genererede rigtig mange ideer



Kilder:

1. Se Amabiles 'How to kill creativity' eller Csikszentmihalyis 'Creativity'
2. Se de Bonos 'Lateral Thinking' og Guilford's 'Divergent thinking'
3. Udviklet af Henning Sejer Jakobsen, Teknologisk Institut

Creative Idea Solution

CIS-processen opdeles som nævnt i tre dele: 1) Fokusering, 2) Prejekt og 3) Projekt. I denne artikel gennemgås kun fokuserings- og prejektfaserne, da projektledelse er almen kendt.

Fokusering

I fokuseringsfasen starter man med at samle viden ved at reflektere over ens nuværende forretning. Herefter skal man sætte spørgsmålstejn ved ens grundlæggende antagelser bag forretningen for at undersøge, om man har stirret sig blind på



Brainstorming dræner folk for kreativitet

i stedet for at fremme den



Jacob Brix, erhvervsPhD-studerende ved Teknologisk Institut og Aarhus Universitet

“Kreativitet skal iscenesættes”

- ▶ noget. Kort sagt, fokus er på det, som von Oech i 1983 kaldte “fjernelse af falske antagelser”, hvor man udfordrer den eksisterende viden. I næste step skal man skabe ny indsigt ved at provokere ens eksisterende tanker ved at skifte fokus fra virksomhedens eget perspektiv på forretningen til eksempelvis en anden industri. På baggrund af den nyskabte indsigt går man videre til den sidste del af fokuseringen, hvor man definerer en ny ide-skabbelsesopgave.

Prejekt

Med den nydefinerede opgave påbegyndes prejekt-fasen. I denne fase bliver kreativiteten virkelig sat i spil. Der skabes i første led så mange input som muligt til den definerede opgave. Dette gøres ved at bruge metoder til mønsterbrud, som hjælper til at mindske den logiske sans og den evaluerende tanke (i fagsprog kaldet ‘divergent tænkning’). Her inddrages endvidere analogier, der baseres på spørgsmål som, “hvordan ville en bi, John Rambo

eller John Cleese have løst den definerede opgave?” Når deltagerne har kreeret så mange inputs som muligt, skal de i næste led tilføje viden til de skabte inputs. Efterfølgende vælger hver enkelt deltager selv et eller flere inputs, som han/hun vil bearbejde i næste step. Under idebearbejdelsen skal man selv sørge for at udvikle de valgte input til ideer og herefter færdige koncepter. Det gøres ved at søge efter mere viden fra eksterne kilder for at være klar til det sidste led i prejekt-fasen. I idedesign skal deltagerne beskrive og illustrere deres ideer, ideernes funktioner og de opgaver/problemer, som ideerne løser. Idedesignet spiller en stor rolle i en beslutningstagningsproces, hvor ledelsen skal forstå ideen og herefter frigive tid og resurser for at få realiseret ideerne i praksis i projekt-fasen (ikke beskrevet her).

CIS er en åben innovationsmetode, som i teorien ikke stopper. Derimod er der tale om en kontinuerlig proces, som bør køre hele tiden ▶

FRISKOP TUREN

Efterår 2011

Gå fra København til Berlin

Start 15. september – Gå i mål 1. december 2011

Sidste tilmelding 12. september 2011

Friskop turen er en enkel, sjov, engagerende aktivitetskonkurrence der giver positive resultater og hvor alle kan deltage. Turen er tilrettelagt som en holdaktivitet – gå sammen med dine kollegaer mod et fælles mål. Hver deltager får en personlig side hvor målet visualiseres og hvor du kan følge dig selv, dit hold og dine kollegaer. Pris pr. deltager inkl. login, skridttæller og fuld support er kr. 290,- + moms.

I kan også gå jeres egen tur – ring og hør mere om de mange muligheder.



- som et led i virksomhedens strategiske udviklingsarbejde, da man som leder ofte bør spørge sig selv "hvorfor gør vi det, som vi gør, og hvordan kan vi gøre det anderledes?"

Uddannelse i CIS

I maj 2011 blev der igangsat et uddannelses- og udviklingsprogram i Litauen, kaldet UNINOVA, som skal løbe indtil januar 2012. Nogle af formålene med UNINOVA-projektet er at uddanne nøglepersoner fra private virksomheder og højere læreranstalter i at arbejde med kreativitet og åben innovation. Derudover lærer de at skabe samarbejde med andre faggrupper samt danne netværk. Endvidere får deltagerne rådgivning om intellectual property rights, og de lærer at søge patenter. Projektet er støttet af EU, og projektledelsen varetages af et konsortium bestående af Teknologisk Institut (TI) og Vilnius Gediminas Technological University (VGTU). Uddannelsesprogrammet omhandler bl.a. undervisning i CIS-metoden, og jeg har fulgt projektlederne fra TI samt VGTU og deres uddannelse af de deltagende personer siden begyndelsen. I projektet deltager syv virksomheder med i alt 18 virksomhedsrepræsentanter. Derudover er der 23 personer fra forskellige litauiske universiteter, som udgør ph.d.-studerende, adjunkter, lektorer og professorer. Disse 23 personer blev i starten delt ud i teams hos de syv virksomheder.

I starten af maj fik hele holdet tre dages intensiv undervisning i teorierne og metoderne, som CIS er baseret på. I slutningen af maj og i starten af juni gennemgik deltagerne første fase i CIS-modellen, fokuseringen, og efterfølgende var vi igen i Litauen for at påbegynde projekt-fasen. Ved fokuseringen præsenterede virksomhedsrepræsentanterne deres forretning, og så begyndte resten af projektteamet under kyndig vejledning at stille spørgsmålet 'hvorfor?'. Denne teknik fik rigtig mange antagelser frem, som kunne bruges senere i processen. Selve Projekt-fasen forløb glimrende. Hver gruppe fik i gennemsnit genereret omkring 250 inputs i første led af processen ved bl.a. at bruge de metoder, som jeg beskrev ovenfor. P.t. er deltagerne i idéudviklingsstadiet, og i september skal de præsentere deres færdigdesignede ideer for hinanden og projektledelsen.

Direkte og indirekte resultater

Gennem arbejdet med kreativitet ved hjælp af de forskellige metoder, som CIS benytter sig af, har deltagerne lært en masse om at tænke anderledes, og de har oplevet værdien af at søge indsigt i det ukendte. Flere deltagere fortalte, at især idegenereringsprocessen med analogierne fik dem til at stejle, fordi det virkede mærkeligt, at man som seriøs erhvervsmand/kvinde får stillet til opgave at svare på underlige spørgsmål.

“Som leder bør man ofte spørge sig selv "hvorfor gør vi det, som vi gør, og hvordan kan vi gøre det anderledes?"

Dog fortalte de efterfølgende, at der rent faktisk var enormt meget indsigt og interessante input at hente ved at tænke på denne måde. Derudover har deltagerne fået et stort netværk, som de benytter sig af på kryds og tværs, både virksomhederne iblandt, universiteterne iblandt osv. En af de største aha-oplevelser for deltagerne var, at de ikke blev tvunget til at stemme demokratisk om 'den bedste idé', men derimod har de fået ansvaret for at gennemføre deres favorit ide(er) til færdigdesignede koncepter. Dette gør de nu i samarbejde med hinanden, dog med de enkelte som ansvarlige for deres eget "projekt i projektet". ■

MENTOR+PAKKEN



Talentudvikling, lederudvikling og fastholdelse – mentorprogrammer gør en forskel!

Skab et solidt beslutningsgrundlag for jeres mentorprogram. Deltag i **Mentor+Kursus for programledere**. Du får:

- Sparring om jeres formål og målgrupper
- Indsigt i faldgruber og succeskriterier
- Forståelse for supervision og kvalitetssikring
- Værktøjer til matchning og måling

Implementér programmet med **Mentor+Pakken**. Du får:

- 35 stk. af bogen Mentor+Guiden
- Designskabelon og 2 timers (telefon)sparring
- USB med værktøjer

Samlet pris for Mentor+Kursus og Mentor+Pakken kr. 19.000 excl. moms og evt. forsendelse.

Kirsten M. Poulsen er direktør og konsulent i KMP+, forfatter, ekstern lektor på CBS samt tidligere formand (2007-2009) for brancheforeningen EMCC.

KMP+® www.kmpplus.dk · tlf. 39 76 12 32