

IDÉAGENTEN

EN HÅNDBOG I IDEA MANAGEMENT



Jonas Michanek og Andréas Breiler

Brain Books

kapitel 2

IDÉER, KREATIVITET OG INNOVATION

*– eller hvad er det egentlig alle
snakker om?*



EFTER AT HAVE LÆST DETTE KAPITEL VIL DU VÆRE I STAND TIL AT KUNNE:

- Forklare og problematisere ord som idé, kreativitet og innovation.
- Forstå den proces, man gennemgår under idéarbejdet.
- Sammenligne forskellige branchers arbejdsmodeller ud fra et kreativitetsperspektiv.

*”Whatever made you successful in the past,
WON’T in the future.”*

Lew Platt, fd VD Hewlett Packard

Aldrig har verden været så fyldt af idéer som i dag – de summer som bier i mediehavet og skaber så store stimulistorme, vi som individer ikke når at opleve en brøkdel af. Aldrig nogensinde før har der været en sådan tørst efter idéer som i dag. Dette har skabt en guldfebermentalitet, hvis form dog ligger langt fra det mentale billede af en mand, der står i en lille bæk med en si. Dagens guldfeber består i muligheden for at kunne sælge en idé for fantastiske summer til en risikovillig kapitalist. Denne tørst efter idéer på markedet har også ført til, at man på stort set alle sider af en daglig avis kan slå op (på stillingsannoncerne, på økonomisiderne eller under debatten) og finde de tre begreber, der ofte har hinanden i hånden – idé, kreativitet og innovation. Organisationer slynger om sig med disse begreber, men når man spørger dem, hvilke konkrete initiativer der står bag begreberne, rødmer de ofte. Stagnationen venter på de organisationer, som ikke tager udviklingen alvorligt. For de andre, de som lærer at forstå og håndtere disse begreber, venter en lys fremtid.

Idéagenten er som sagt en bog for den, der vil blive en flyvefærdig idéagent. Men inden man påtager sig den rolle, kan det være klogt at tænke lidt over de modeord, som dukker op i flere og flere sammenhænge. Lad os se lidt på disse begrebers indhold og indbyrdes relation.

HVAD ER EN IDÉ?

Hvis man slår ordet idé op i en ordbog, så bliver man klar over, hvor centralt det er i vores samfund. Ordet idé kan betyde mange forskellige ting: mål, hensigt, tanke, mentalt billede, koncept, plan og meget mere. Lige siden Platons diskussion af den ideale og perfekte idéverden, har begrebet idé været centralt i den vestlige kultur.

I vore dage er idéen blevet til den del af vores mentale virkelighed, der står i et modsætningsforhold til verdens atomer – nemlig den mindste byggesten i et storartet bygningsværk. Samtidig er en idé ingenting – og i hvert fald sjældent noget, man kan sætte pris på, inden idéen testes i virkeligheden. Idéer er på den måde fundamentet for fremtidens velstand, men samtidig er de umulige at sætte pris på i deres oprindelige tilstand, og derfor får de ofte heller ikke den fortjente opmærksomhed.

HVAD ER KREATIVITET?

Fordi idéer synes at fødes ud af kreative processer, er det sandsynligvis vigtigt for idéagenten at forstå kreativitet som begreb. Men at forsøge at definere begrebet kreativitet er som at fange en elektrisk ål. Samme konklusion kommer Roberth J. Sternberg til i sin bog, *A handbook of creativity*. Bogen er den mest overbevisende og fyldestgørende forskningsoversigt over emnet i dag. Forskere angriber emnet fra alle vinkler (psykologiske, organisatoriske, biologiske, samfundsvidenskabelige etc.), og de mener, at kreativiteten måske er en af vores mest fremtrædende egenskaber. Men kun få kan finde nogen konkrete beviser på, at det forholder sig sådan.

Få ord har et så individuelt indhold og en så individuel funktion hos mennesker som netop kreativitet, og få ord vækker så ambivalente følelser – det ene øjeblik glæde, det andet øjeblik angst. Ordet har sin oprindelse i det græske ord *creos*, der betyder at skabe og bringe til eksistens – og netop i denne brede forståelse kommer ordet mest til sin ret. Som idéagent må man være ydmyg over for det faktum, at skaberkraften hos individer har mange ansigter og er svær at definere. Ordbøgerne hælder i to forskellige retninger – enten er det en evne (noget man kan lære sig) eller også en kvalitet (noget man er). Kvalitetstanken betoner en bestemt forestilling, der siger, at enten er man kreativ eller også er man ikke. Med andre ord: Enten er man født kreativ eller også er man desværre ikke udstyret med denne egenskab.

Intet er mere forkert. Alle mennesker fødes med en evne til at være kreative, men ikke alle træner eller får mulighed for at udnytte deres kreativitet – og derfor bliver de ikke lige så dygtige på dette område.

Forskere verden over studerer hjernens opbygning som aldrig før. En teori – der næsten er blevet ophøjet til sandhed – er amerikaneren Roger Sperrys tanker fra 1970'erne om hjernens funktioner i henholdsvis højre og venstre hjernehalvdel. Ifølge denne forenkede teori foregår logisk, analytisk og detaljeorienteret tænkning i venstre hjernehalvdel, mens tænkning, der er mere kreativ, intuitiv, billedlig og holistisk orienteret, foregår i den højre hjernehalvdel. At fæstne for stor tillid til denne teori vil være at gå i en fælde, men pointeringen af, at kreativitet er en menneskelig råvare, er interessant.

HVAD ER INNOVATION?

De seneste år er begrebet innovation blevet samfundets modeord. Hvordan hænger dette begreb sammen med de andre bløde begreber idé og kreativitet? Noget forenklet kunne man sige, at en kreativ proces fører til, at idéer skabes. Men hvad er innovation så? Elaine Dundon har i sin bog *The seeds of innovation* givet en meget præcis, om end meget striks, virksomhedsmæssig definition af innovation: "Innovation is the profitable implementation of strategic creativity." Som virksomhed og organisation er det formodentlig dét, man vil opnå – et organisatorisk, strategisk og kreativt arbejde, der i sidste ende føres ud i livet og bliver et konkret resultat, man kan måle. Hvis man skiller sætningen fra hinanden, når man frem til følgende definitioner:

KREATIVITET – dét, at opdage en ny idé.

STRATEGI – den analyse, der handler om at bestemme, hvorvidt idéen er unik og i hvilken grad den kan anvendes.

IMPLEMENTERING – at sætte denne unikke og anvendelige idé i bevægelse og teste den i virkeligheden.

VÆRDI – beregningen af den unikke og anvendelige idées sammenlagte værdi.

Innovation bliver brugt i mange sammenhænge, og derfor kan det være nyttigt at pointere, hvad innovation ikke er. Innovation er ifølge Dundon.

Ikke kun ny teknologi.

Innovation er også en ny organisationskultur, en ny salgsmetode eller en ny måde at bruge noget gammelt på.

Ikke noget branchespecifikt.

Innovation er ikke bare nødvendig i store industrivirksomheder eller hos de hurtigt voksende virksomheder inden for it-branchen! Innovation er også nødvendig i værkstedet eller i økonomiafdelingen.

Ikke kun for forsknings- eller udviklingsafdelinger.

F&U udfører normalt et godt arbejde, men en organisation, der tager innovation alvorligt, arbejder seriøst med hele organisationen. Fra samlebåndet til økonomiafdelingen.

Ikke bare et kreativt legerum.

Kreativitet handler om at skabe mentale og fysiske miljøer, der er mere end blot et rum med legetøj. Specialdesignede lokaler for kreativt arbejde er vigtige, og de skal skabes ud fra et funktionelt og emotionelt perspektiv.

Ikke bare én gang om året.

Et endagsshow, der består af en tale fra ledelse og en klovn, er ikke nok til at bringe dig ind i det næste årti!

Ikke bare kreativitetstræning.

At opøve den professionelle kreative evne er meget vigtigt, men glem ikke at gøre det til en del af hele innovationsstrategien. Viden skal fæstne sig og manifestere sig i hverdagen.

Ikke bare helt nye produkter.

At skabe nye revolutionerende produkter er en central del af innovationsarbejdet. Konstant at arbejde med forbedringer af eksisterende produkter er en anden, men lige så vigtig del.

10 FORSKELLIGE TYPER AF INNOVATION

Underordnet hvilken branche man arbejder i, er det vigtigt at gennemtænke, hvor i arbejdsprocessen de kreative faser forekommer, og hvordan disse faser skal struktureres. Innovation forekommer i forskellige former i forskellige dele af organisationen. Hver eneste del kræver at blive taget alvorligt, og den kreative proces må udformes med udgangspunkt i hver enkelt situation. Gennemgå listen herunder og stil spørgsmål ved, hvordan din organisation arbejder med innovation på de respektive områder.

A. Produkt

1. Produktegenskaber – hvordan er produktets kvalitet og funktionalitet?
2. Produktsystem – hvordan knytter man produktet konceptmæssigt sammen med andre produkter og serviceydelser – eksterne såvel som interne?
3. Produktservice – hvor og hvilken service tilbyder organisationen kunden i relation til produktet?

B. Proces

4. Kerneprocesser – hvordan indretter organisationen de interne værdiskabende processer på både et maskinelt og resursebaseret plan?
5. Eksterne processer – hvordan administrerer organisationen de eksterne produktionsrammer og logiske processer?

C. Marked

6. Forretningsmodel – hvordan tjener organisationen penge?
7. Varemærke – hvordan arbejder organisationen med kommunikation?
8. Distributionskanalen – hvordan kommer produktet ud til kunden?

D. Organisation

9. Netværk – hvordan er organisationen og dens værdikæde struktureret?

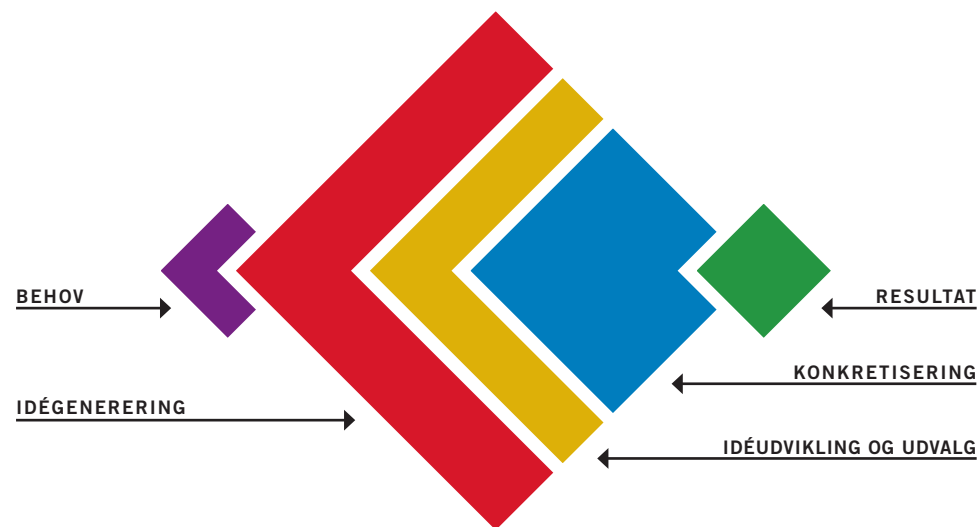
E. Oplevelse

10. Kundeoplevelse – hvordan forøges og maksimeres ekstra værdier i form af oplevelser i produktet?

Desværre er billedet af virkeligheden som sagt ofte det, at kun forskningstunge virksomheder arbejder med innovation. Men sandheden er den, at alle niveauer i alle brancher i dag er i en konstant udvikling, og derfor burde de afsætte flere resurser til idéarbejdet.

IDÉPROCESSEN

De tre begreber – idé, kreativitet og innovation – er livsvigtige for organisationers evne til at overleve, og ofte forholder det sig også sådan, at man kan arbejde med dem på samme måde, ligegyldigt hvilken branche man arbejder i. Den indledende idéfase er den samme, uafhængigt af om du arbejder i en virksomhed, der producerer interaktive computerspil, eller om du skal skabe salgskampagner for en reklamefinansieret radiostation. Det forholder sig formodentlig sådan, at specialiseringen bliver mere tydelig, jo længere ind i processen, man kommer – men den indledende fase er stort set den samme. Hvis man klarlægger alle trin i processen, føler deltagerne ofte større tryk. De, der elsker at sprøjte idéer ud, oplever, at der er plads til dem – og de, der i højere grad sætter pris på det analyserende og konkrete arbejde føler, at det også bliver deres tur. En overskuelig model kunne se ud på følgende måde:



■ BEHOV

I behovsfasen bestemmer man projektets grund og rammerne for det endelige resultat. Et nøje udført arbejde med problemstillingen og kriterierne for den føder fremgang. At gå fra den første fase og over til idégenereringen kan sammenlignes med at gå fra analyse over i det kreative flow.

■ IDÉGENERERING

I idégenereringsfasen anvender man metoder og teknikker for at skabe så mange idéer med så forskellige indfaldsvinkler som muligt. En inkubationstid er meget vigtig for at lade problemstillingerne absorberes. Ligeledes er det også meget vigtigt i løbet af idégenereringen at veksle mellem individuelt arbejde og gruppearbejde.

■ IDÉUDVIKLING OG UDVALG

Når man har fyldt posen op med idéer, er det tid til at skabe en oversigt og en forståelse, som kan ligge til grund for de idéer, som man så vælger. Idéudviklingsprocessen bliver efterhånden mere diskuterende, og antallet af idéer bliver færre, men deres kvalitet bliver bedre.

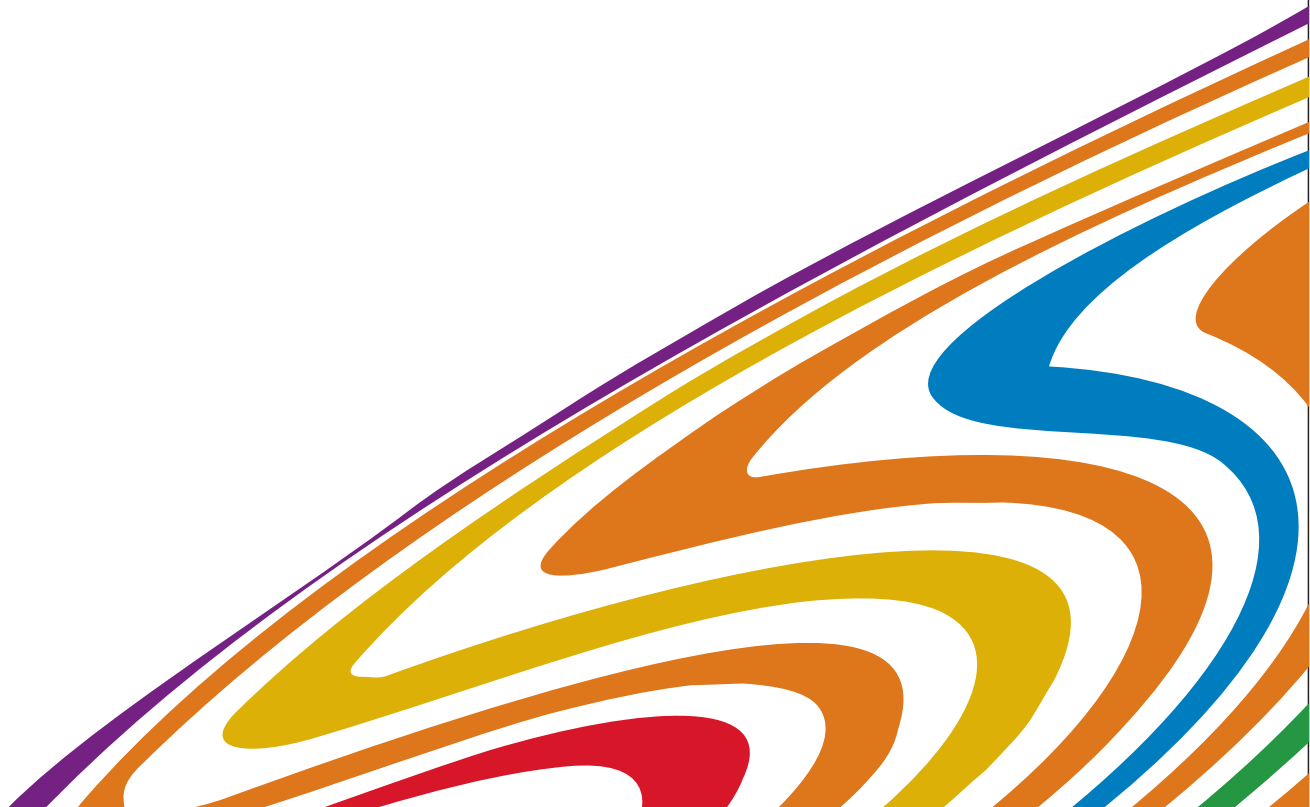
■ KONKRETISERING

Når kun et fåtal af idéer er tilbage, er det tid til at udvikle dem fra idé til koncept. Konkretiseringen giver ejeren af idéen tid til at fordybe sig i sin idé og føre den videre til næste niveau i form af malende beskrivelser, tanker omkring kundebehov eller grafiske illustrationer.

■ RESULTAT

Resultatet er et antal koncepter, der har gennemgået forskellige undersøgelser og studier. De sejrende koncepter skal kunne besvare spørgsmålene: Skal vi bruge ressourcer på at gennemføre dette, eller er tiden endnu ikke inde? Er dette noget, vi brænder for, eller er disse idéer middelmådige?

En gammel forestilling om forholdet mellem kaos og kreativitet er, at de to ting er sider af samme sag. Det er ikke korrekt. For at skabe resultater gennem kreativt arbejde, der leder frem til innovation, må man gå igennem en struktureret proces fra behovsfasen til leveringen af et udviklet koncept. Processen indeholder helt sikkert energi, humor og en vis del kaos, men den er også konstrueret på en logisk og resultatorienteret måde. I begyndelsen minder processen om den nysgerrige opfinder eller den fritænkende rebel, men den transformeres lige så stille om til at blive pragmatisk ligesom projektlederen. Mange tror, at idé- og forskningsarbejdet bedst kan illustreres som en lineær proces, men de, der har været involveret i et sådant arbejde, ved, at processen snarere er iterativ. De spørgsmål og løsninger, der dukker op undervejs, betyder, at hele processen looper, og man må begynde forfra og udstikke en ny kurs. Mange oplever, at udviklingsarbejdet er som en evighedsmaskine, hvis tandhjul ikke får fat i hinanden, kører fast eller bytter plads – men som aldrig står stille.



OLIKA BRANSCHERS IDÉPROCESSER

Hvor finder man de kreative dele i forskellige organisationers og branchers arbejdsprocesser? Og har forskellige brancher forskellige idéprocesser, som kræver et differentieret design? Lad os se nogle forskellige eksempler på, hvordan man dels inden for forskellige områder kan definere sin arbejdsgang, dels hvilke problemer man møder inden for de respektive sektorer.

Den kreative evne er ofte den søjle, som mange af de videnbaserede virksomheders kompetence og varemærke hviler på (fx reklame- eller it-bureauer). Den kreative fase består ofte dels i at skabe en kommunikationsplatform med kunden og dels i den interne skabelse af den færdige kampagne. Den kreative proces kan i disse tilfælde være meget kort. Reklamefolk kan relativt hurtigt producere et slogan, mens det kreative grundlag for en kampagne måske kan udvikles i løbet af nogle uger. Et tilbagevendende problem for denne sektor er, at kulten omkring art direktøren eller en anden effektiv idégenerator kan blive så stærk, at hele den kreative kompetence kan samle sig omkring én person. Strukturen i virksomheden er dermed ikke særlig tydelig og bliver svær at forstå for kolleger eller nyansatte, som efterfølgende bliver lukket ude fra den kreative skaberproces.

På større produktionsvirksomheder kan de kreative processer derimod tage betydeligt længere tid. I produktudviklingsfasen kan



man her finde flere kreative gentagende faser, og udviklingen fra en idé på en post-it-seddel til et færdigt produkt på markedet kan tage op til ti år. Det kreative arbejde kan man her finde i den indledende idéproces, men også i måden, hvorpå man finder nye markeder eller i, hvordan man udformer den optimale salgskampagne. En produktionsvirksomhed ender ofte i den fælde, at rammerne bliver for snævre og ingeniørkunsten bliver for stiv i idégenereringsfasen. At tænke rigtigt og konkret bliver vigtigere end at tænke frit og nyt.

I forskningssammenhænge består meget af det kreative arbejde ofte i at finde den rigtige problemstilling og ud fra forskellige vinkler at kunne belyse et gammelt område eller problem. For at blive en ny Einstein eller vinde en Nobelpris må man kunne finde alternative veje i formuleringsfasen og, hvis det er muligt, finde nye metoder til at finde sandheden. Et kritisk kreativt moment inden for forskningsverdenen er også at kunne finde den rigtige vej til forskellige finansieringsmuligheder og -løsninger. Folk i forskningsverdenen er ofte meget gode til at rangordne og klassificere, men deres problem er at gå fra det analyserende "Hvorfor?", til det idégenererende "Hvordan?"

