

# IDÉER, KREATIVITET OCH INNOVATION

*– eller vad är det egentligen alla  
snackar om?*



**EFTER ATT HA LÄST DETTA KAPITEL KOMMER DU ATT KUNNA:**

- Förklara och problematisera ord som idé, kreativitet och innovation.
- Förstå den process man genomgår vid idéarbete.
- Jämföra olika branschens arbetsmodeller utifrån ett kreativitetsperspektiv.

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

Lew Platt, fd VD Hewlett Packard

Aldrig har världen varit så fylld av idéer som idag – de surrar som bin i mediabruset och skapar sådana stimulistormar att vi som individer inte hinner med att uppfatta ens en bråkdel. Inte heller har det någonsin förut funnits ett sådant sug efter idéer som idag. Detta har lett till en guldrushmentalitet vars form dock ligger långt ifrån sinnebilden av en man som står på knä i en rännil och vaskar efter guld. Dagens guldrush kan bestå av möjligheten att sälja en idé för fantastiska summor till en riskkapitalist. Detta ”idé-sug” på marknaden har också lett till att man i stort sett kan slå upp valfri del i vilken dagstidning som helst (platsannonser, ekonomisidor eller samhällsdebatt) och finna de tre begrepp som dyker upp i sammanhanget – idé, kreativitet och innovation. Organisationer slänger sig med dessa modeuttryck till höger och vänster, men när man konfronterar dem med frågan vilka konkreta initiativ som ligger bakom, uppstår ofta en rosenröd rodnad på deras kinder. För de organisationer som inte tar utvecklingen på allvar väntar stagnation. För de som å andra sidan lär sig förstå och hantera dessa begrepp, väntar en ljus framtid.

*Idéagenten* är som sagt tillägnad den som vill bli en fullfjädrad idéagent. Men innan man tar på sig den rollen kan det vara klokt att ta sig en funderare på dessa modeord som dyker upp i allt fler sammanhang. Låt oss titta på dessa begrepps betydelse och inbördes relation.

## VAD ÄR EN IDÉ?

Om man slår upp ordet idé i ett uppslagsverk så blir man varse hur centralt detta ord är i vårt samhälle. Ordet idé kan betyda en mängd olika saker: mål, åsikt, tanke, mental bild, koncept, plan och så vidare. Det har varit centralt i västerländskt tänkande ända sedan Platons diskussion av den ideala och perfekta idévärlden.

I våra dagar har ju idéen blivit till något av vår mentala verklighets motsvarighet till den fysiska världens atom – nämligen den minsta byggstenen i ett storartat bygge. Samtidigt är en idé ingenting – i alla fall sällan något man kan sätta ett pris på innan idéen testats i verkligheten. Idéer är alltså grunden till framtida välstånd, men de är samtidigt omöjliga att värdera i sitt initiala tillstånd och kanske därför inte alltid får rättmätig uppmärksamhet.

## VAD ÄR KREATIVITET?

I och med att idéer verkar födas ur kreativa processer är det sannolikt viktigt för en idéagent att förstå sig på kreativitet som begrepp. Att definiera ordet kreativitet är som att försöka fånga en hal elektrisk ål. Den mest övertygande och heltäckande forskningsöversikten i ämnet idag, Robert J. Sternbergs *A handbook of creativity*, kommer till just den slutsatsen. Kreativitetsforskningen angriper ämnet från alla håll (psykologiska, organisatoriska, biologiska, samhällsvetenskapliga et cetera) och forskarna menar att kreativiteten är människans kanske främsta förmåga, men väldigt få kan visa på konkreta vetenskapliga bevis för sina slutsatser.

Få ord har en så individuell innebörd och funktion hos människor som just kreativitet och få ord väcker mer ambivalenta känslor – ena stunden glädje och andra stunden rädsla. Ordet har sitt språkliga ursprung i det latinska ordet *creos*, som betyder att skapa och att bringa till existens, och det är i denna vida förståelse man gör ordet mest rättvisa. Som idéagent är det viktigt att vara ödmjuk inför det faktum att skapandet och skaparkraften hos individer är mångbottnad och svår att definiera. Ordböckerna anger ofta två riktningar – dels en förmåga (något man kan lära sig) och dels en kvalitet (något man är). Kvalitetstanken betonar en vanlig föreställning som lyder att människor antingen är kreativa eller inte, det vill säga att antingen är man född kreativ eller så är man olyckligt lottad och inte utrustad med

denna egenskap. Inget är mer felaktigt! Alla människor föds med förmågan att vara kreativa, men inte alla tränar eller får möjlighet att utnyttja sin kreativitet och blir därför inte lika duktiga inom detta område.

Mycket forskning pågår kring hjärnans uppbyggnad. En teori – som nästan blivit upphöjd till sanning – är amerikanen Roger Sperrys tankar från 1970-talet om hjärnans uppdelning av funktioner i vänster och höger halva. Enligt denna förenklade tes är den vänstra hjärnhalvan orienterad mot logik, analys och detaljer, medan den högra delen av hjärnan arbetar med kreativa, intuitiva, bildmässiga och holistiska impulser. Att idag sätta alltför stor tro till denna teori är nog att gå i en lite för enkel fälla, men det intressantaste med denna forskning är att man verkligen kan sätta på pränt att kreativiteten är en mänsklig råvara.

## VAD ÄR INNOVATION?

Hur hänger då mjuka begrepp som idé och kreativitet ihop med det kanske ännu mer diffusa begreppet innovation som blivit samhällets modeuttryck nummer ett de senaste åren? Något förenklat kanske man kan säga att en kreativ process leder till att idéer skapas. Men vad innebär då innovation? Elaine Dundon har i sin bok *The seeds of innovation* givit en väldigt precis, om än strikt, affärsmässig definition av innovation: "innovation is the profitable implementation of strategic creativity." Som företag eller organisation är det givetvis detta man vill uppnå – ett organiserat, strategiskt och kreativt arbete som i slutändan förverkligas och når mätbara resultat. Om man plockar isär meningen så finner man att innovation är:

**KREATIVITET** – upptäckandet av en ny idé.

**STRATEGI** – analysen gällande idéns unicitet och användbarhet.

**IMPLEMENTERING** – att sätta den unika och användbara idén i rörelse och testa den i verkligheten.

**LÖNSAMHET** – maximeringen av den unika och användbara idéns ackumulerade värde.

För att förstå detta slarvigt använda begrepp kan det också vara nyttigt att poängtera vad som inte är innovation. Innovation är enligt Dundon:

**Inte enbart ny teknologi.**

En ny organisationsstruktur, en ny affärskanal eller ett nytt sätt att använda någonting gammalt är också det innovation.

**Inte branschspecifikt.**

Det är inte bara i stora industribolag eller uppstickare inom IT- eller bioteknik som innovation behövs, utan varje organisation behöver arbeta med innovation.

**Inte bara för forsknings- eller utvecklingsavdelningar.**

F&U gör vanligtvis ett bra jobb, men en organisation som tar innovation seriöst arbetar med hela organisationen. Från verkstadsgolvet till ekonomiavdelningen.

**Inte bara ett kreativt lekrum.**

Kreativitet handlar om att skapa mentala och fysiska miljöer som är bortom att enbart använda leksaker. Specialdesignade lokaler för kreativt arbete är viktiga och skall skapas utifrån funktionella och emotionella perspektiv.

**Inte ett engångsjippo.**

En endagsshow med tal från ledningen och en clown kommer inte att ta dig genom nästa årtionde!

**Inte bara kreativitetsträning.**

Att öva upp den professionella kreativa förmågan är väldigt viktigt, men kom ihåg att göra detta som en del av en innovationsstrategi, så att kunskapen fastnar och blir förkroppsligad i vardagen.

**Inte bara helt nya produkter.**

Att skapa nya revolutionerande produkter är en central del av innovationsarbetet. Att arbeta med ständiga förbättringar av existerande produkter är en annan, men väl så viktig del.

## 10 OLIKA TYPER AV INNOVATION

I vilken bransch man än arbetar så är det viktigt att tänka igenom var i arbetsprocessen det förekommer kreativa faser och hur dessa faser ska struktureras. Innovation förekommer i olika former i olika delar av organisationen. Varje del kräver att bli tagen på allvar och den kreativa processen måste utformas med utgångspunkt i varje specifik situation. Granska gärna listan nedan och ställ frågan hur din organisation arbetar med innovation inom respektive område.

### A. Produkt

1. Produkttegenskaper – hur är produktens kvalitet och funktionalitet?
2. Produktsystem – hur knyts produkten samman konceptmässigt med andra, externa såväl som interna, produkter och tjänster?
3. Produktservice – hur och vilken service erbjuds kunden i relation till produkten?

### B. Process

4. Kärnprocesser – hur inrättas de interna värdeskapande processerna både på ett maskinellt och resursmässigt plan?
5. Externa processer – hur administreras externa produktionsramar och logistiska processer?

### C. Marknad

6. Affärsmodell – hur tjänar organisationen pengar?
7. Varumärke – hur arbetar organisationen med kommunikation?
8. Försäljningskanal – hur når produkten ut till kunden?

### D. Organisation

9. Nätverk – hur är organisationen och dess värdekedja strukturerad?

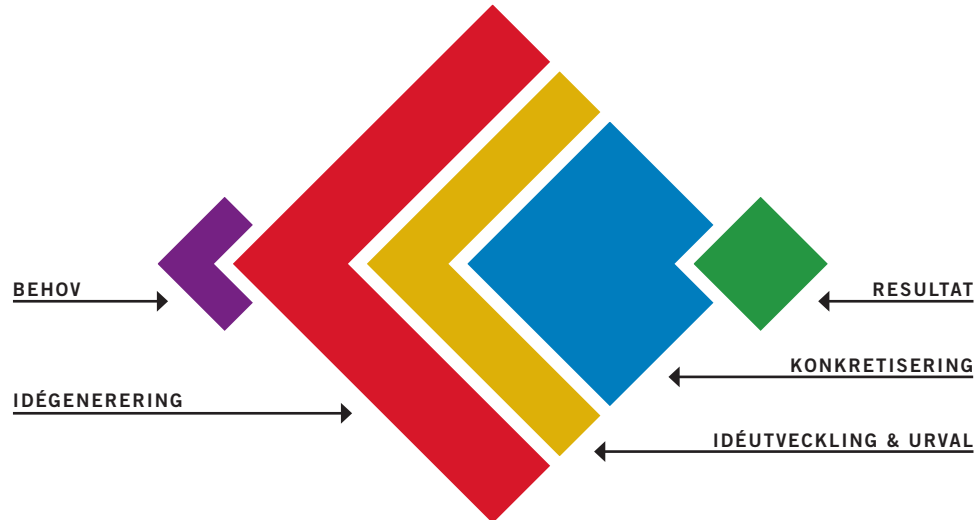
### E. Upplevelse

10. Kundupplevelse – hur utökas eller adderas extra värden i form av upplevelser i produkten?

Tyvärr är bilden av verkligheten som sagt ofta sådan, att de organisationer som sysslar med innovation bara är forskningsintensiva bolag. Men sanningen är att alla nivåer inom alla branscher är i ständig utveckling och därför borde ges resurser för och uppmuntran till idéarbete.

## IDÉPROCESSEN

De tre begreppen – idé, kreativitet och innovation – är livsviktiga för organisationers överlevnad och oftast möjliga att bearbeta på liknande sätt oberoende av vilken bransch man verkar i. Den inledande idéfasen är likartad oberoende av om du arbetar på ett företag som producerar interaktiva dataspel eller om du ska skapa säljkampanjer för reklamradion. Givetvis blir specialiseringen alltmer tydlig ju längre in i processen man tränger, men det inledande steget är i mångt och mycket generellt. Att tydliggöra de olika stegen ger ofta trygghet för deltagarna. De som älskar att fritt spåna fram idéer får känna att det finns plats för dem, och de som mer gillar det analyserande och konkretiserande arbetet känner att deras tid också kommer. En översiktlig modell skulle kunna se ut så här:





#### ■ BEHOV

I behovsfasen fastställer man projektets grund och ramarna för slutresultatet. Ett noga utfört arbete med frågeställningen och dess kriterier föder framgång. Att bryta sig ut ur den första fasen och in i idégenereringen innebär att ta sig från analysen till det kreativa ruset.

#### ■ IDÉGENERERING

I idégenereringsfasen används metoder och tekniker för att skapa en mängd idéer med så olika infallsvinklar som möjligt. En inkubationstid för att låta frågeställningar smälta in och behandlas är av stor vikt liksom skiftet mellan individuellt arbete och generering i grupp.

#### ■ IDÉUTVECKLING OCH URVAL

När man fyllt säcken med idéer är det dags att börja skapa översikt och förståelse som kan ligga till grund för urvalet. Idéutvecklingsprocessen blir efterhand alltmer diskuterande och antalet idéer minskar, men deras kvalitet ökar.

#### ■ KONKRETISERING

När endast ett fåtal idéer kvarstår är det dags att utveckla dem från ax till limpa, från idé till koncept. Konkretiseringen ger idéägaren chansen att fördjupa sig i sin idé och ta den till nästa nivå i form av målade beskrivningar, tankar kring kundbehov eller grafiska illustrationer.

#### ■ RESULTAT

Resultatet är ett antal koncept som gått igenom utvärderingar och fördjupningar. De vinnande koncepten ska kunna besvara frågorna: Ska vi lägga resurser på att genomföra detta eller är tiden inte mogen? Är detta något vi brinner för eller är dessa idéer medelmåttiga?

En gammal föreställning är att kaos och kreativitet är samma sak. Detta är en felaktig uppfattning. För att skapa resultat genom kreativt arbete som leder till innovation, behöver man gå igenom en strukturerad process från behovsfasen till leveransen av ett utvecklat koncept. Processen innefattar givetvis energi, humor och ett visst mått av kaos, men är också konstruerad på ett logiskt och resultatorienterat vis. I början antar processen attityden hos den nyfikne uppfinnaren och den fritänkande rebellen, för att gradvis bli mer orienterad i riktning mot projektägarens pragmatiska position. Modellen kan också tyckas visa upp en bild av idé- och forskningsarbete som en linjär process, men alla som arbetat med utvecklingsarbete vet att det är en process som ofta snarare är iterativ. Frågor och lösningar som dyker upp under processens gång gör att loopar uppstår där man får börja om från början och staka ut en ny riktning. Utvecklingsarbetet tycks ofta vara en evighetsmaskin vars olika kuggjul snurrar vid varandras sida, tidvis hakar i och byter plats och riktning – men som aldrig slutar röra sig.



## OLIKA BRANSCHERS IDÉPROCESSER

Var existerar då de kreativa delarna i olika organisationers och branschens arbetsprocesser? Och har respektive bransch olika idéprocesser som kräver differentierad design? Låt oss titta på några olika exempel på hur man kan definiera sin arbetsgång inom olika områden och vilka vanliga svårigheter som uppstår inom respektive sektor.

På kunskapsföretag såsom reklam- eller IT-byråer, byggs ofta hela företagets kompetens och varumärke upp kring den kreativa förmågan. De kreativa faserna består ofta dels av skapandet av kommunikationsplattformen med kunden och dels av det interna kriteriet av den slutgiltiga kampanjen. Den kreativa processen kan i dessa fall vara relativt kort. En slogan kan ju genereras fram rätt fort, medan den kreativa grunden för en kampanj kanske kan utformas på några veckor. Vanliga problem inom denna sektor är att kulten kring Art Director:n eller någon annan stark idéspruta blir så stark att hela den kreativa kompetensen samlas hos en person. Strukturen är då inte speciellt tydlig och blir svår att förstå för kollegor eller nyanställda, vilket medför att de lätt blir utestängda från det kreativa skapandet.

På ett större verkstadsföretag kan däremot de kreativa processerna ta betydligt längre tid. I produktutvecklingsfasen kan det finnas flera kreativa faser som återupprepas och ut-



vecklingen från en idé på en post-it-lapp till en färdig produkt på marknaden kan ta upp till tio år. Det kreativa arbetet kan ju i detta fall finnas i den initiala idéprocessen, men också i sättet man finner en ny marknad eller hur man utformar den optimala säljkampanjen. Verkstadsindustrin fastnar ofta i fällan att ramarna blir för snäva och ingenjörskulturen blir för stel i idégenereringsfasen. Att tänka rätt och konkret blir en viktigare parameter än att tänka fritt och nytt.

I forskningssammanhang består ofta mycket av det kreativa arbetet i att hitta den rätta frågan och att ur olika vinklar lyckas belysa ett gammalt område eller problem. För att bli en ny Einstein eller vinna Nobelpriset krävs att man lyckas finna alternativa vägar i formuleringsfasen och om möjligt finna nya metoder för att söka "sanningen". Ett kritiskt kreativt moment inom forskningsvärlden är också att finna rätt väg till olika finansieringslösningar. Forskningsvärlden är ofta väldigt duktig på att klassificera och rangordna i urvalsstadiet, medan stöttestenen är att gå från det analyserande "Varför?" till det idégenererande "Hur?".

