

OLE STRIIM

KREATIV problemløsning
og **PRAKTISK**
idéudvikling

Hans Reitzels Forlag

⑤ Den kreative proces

Når der her i bogen tales om den kreative proces, menes der et struktureret forløb, der omfatter nogle bestemte og typiske faser. Der findes også en anden måde at opfatte den kreative proces på. Den er omtalt i slutningen af dette afsnit.

En kreativ proces er en metodisk og målrettet arbejds-metode, som fører til idéudvikling og kreativ problem-løsning. Det er normalt en proces, hvor flere menne-sker arbejder sammen. Under den kreative proces skal vi både anvende *logisk* og *kreativ* tænkning i en be-stemt vekselvirkning med det formål at udvikle nye idéer og løse problemer.

Idéudvikling og dermed den kreative proces anvender vi, når det drejer sig om udviklingsopgaver og proble-mer, hvor vi er bevidste om, at vi har brug for nytænk-ning. Vi anvender idéudvikling, når vi ønsker at finde den eller de bedste løsninger blandt mange mulige løsninger.

Den kreative proces i idéudvikling og kreativ problem-løsning kan bedst beskrives med henvisning til en be-stemt model. Her vil jeg anvende den arbejdsmodel, jeg har brugt ved en lang række idémøder, idékonfe-rencer og kreative workshops. Det er en model, der in-deholder fem hovedfaser.

Der findes andre lignende modeller for idéudvikling, men grundprincipperne er de samme. Der kan være anvendt lidt andre benævnelser og en lidt anden struktur.

I resten af dette afsnit, og også i de efterfølgende afsnit, vil jeg anvende denne arbejdsmodel som forklaringsmodel.

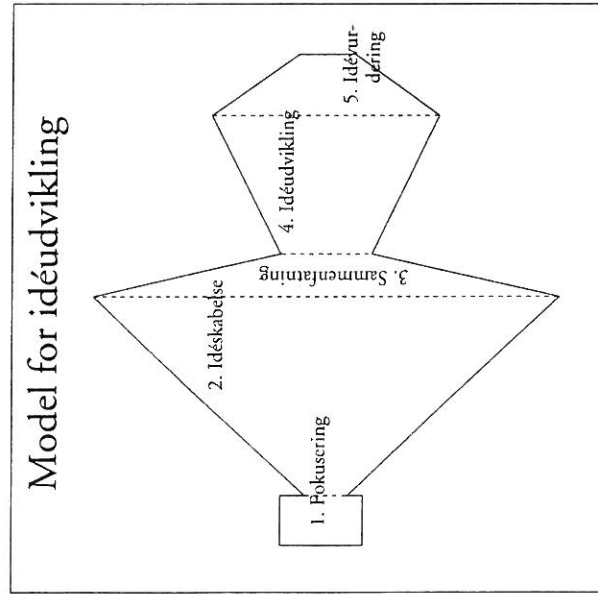
Grundmodel for idé- udvikling

Modellen for idéudvikling består af fem hovedfaser:

1. Fokusering
2. Idéskabelse
3. Sammenfatning
4. Idéudvikling
5. Idévurdering

Modellen er vist på følgende illustration.

Forklaringsmodel



De fem faser, 1. fokusering, 2. idéskabelse, 3. sammenfatning, 4. idéudvikling og 5. idévurdering og deres indbyrdes sammenhæng i idéudviklingsprocessen er vist på figuren.

Samtidig er det ønskeliggjort, hvilke faser, der er åbne og kreative, og hvilke, der er analytiske og sammenfattende.

1. Fokusering

Enhver idéudvikling starter med en formulering af den opgave eller det problem, der skal behandles. Det kaldes kreativ fokusering.

Kreativ fokusering er en speciel form for opgaveformulering. De konkrete formuleringer, der kommer ud af fokuseringen kaldes for fokusområder. De skal være korte og idéskabende.

Det er fokusområderne, vi går ud fra, når vi senere i processen anvender de forskellige idéteknikker i de efterfølgende hovedfaser.

Det er min erfaring, at formuleringen af opgaven i fokuseringsfasen øver stærk indflydelse på, hvilken slags idéer, der kommer ud af idéudviklingen. Det er derfor en meget vigtig fase.

Der gælder nogle ganske få grundregler for kreativ fokusering. Der skal anvendes en kort og åben formulering, og opgaven eller problemet skal formuleres som et spørgsmål. Under fokuseringen skal man prøve at formulere opgaven på flere forskellige måder som fokusområder, og derefter vælge det eller de bedste og mest idéskabende fokusområder. Det er dem, vi derefter anvender som indfaldsvinkler i de efterfølgende hovedfaser.

Fokusering er umiddelbart let at gå til, og man får hurtigt en sikker fornemmelse for, hvilke opgaveformuleringer, der egner sig som idéskabende indfaldsvinkler for en idéproduktion.

Når vi har udvalgt et eller flere egnede fokusområder, går vi over til den egentlige idéskabelse og idéudvikling.

Medens vi arbejder med kreativ fokusering, vil der måske spontant opstå nogle idéer. For ikke at blande faserne sammen er det bedst, at vi straks noterer dem i

Grundregler for formulering

vort idékatalog og i øvrigt ikke opholder os ved idéerne under fokuseringsfasen. Idékataloget er vor liste over idéer. Det bliver behandlet i et senere afsnit.

Da fokusering kan betragtes som en selvstændig teknik, er den nærmere og mere detaljeret beskrevet i bogens afsnit om kreativ teknik, hvor alle de kreative teknikker er beskrevet. Her er også vist en række eksempler på fokusering af forskellige opgaver og problemer.

2. Idéskabelse

Når vi har formuleret og udvalgt et eller flere idéskabende fokusområder, er idéskabelsen den næste hovedfase i den kreative proces i idéudviklingen. I denne hovedfase drejer det sig om kritisk at producere idéer. Så mange som muligt. Det er en erfaring inden for idéudvikling, at jo flere idéer, vi producerer, jo større er chancen for, at der blandt dem er nogle, der virkelig er værdifulde og brugbare for vort formål. Den almindelige regel om, at kvalitet og kvantitet er omvendt proportional, gælder ikke, når det drejer sig om idéproduktion. Her er det ligesom ved guldgravning. Jo mere sand, jo større mulighed for guldkorn.

Inden vi går i gang med idéproduktionen er det fremmende for den kreative proces, at få nedskrevet de idéer, som måske umiddelbart er opstået under fokuseringsfasen. Så blokerer de ikke for nye idéer. Gamle idéer samt umiddelbare idéer, som opstår, inden vi er kommet i gang med idéproduktionen, kan læse vor tankegang fast og hindre os i at få nye idéer. Derfor er det vigtigt at få dem "ryddet af vejen". Det sker ganske enkelt ved at indskrive disse idéer som de første i idékataloget. Så er vi sikre på, at de ikke bliver glemt, og så vi ikke behøver at holde fast på dem i vor bevidsthed.

Kritikløs idéproduktion

Visk tavlen

Når vi således har fået "tavlen visket ren", kan vi gå i gang med at producere nye idéer.

Vi anvender et af de udvalgte fokusområder og bruger det sammen med en kreativ teknik. Et udvalg af kreative teknikker beskrives i næste afsnit af bogen.

Kreative teknikker

En kreativ teknik er en simpel arbejdsmetode, der får os til at tænke på en anden måde end vi plejer. Herved kan der opstå nye idéer, og vi kan opdage helt nye løsningsmuligheder eller kombinationer.

Ved hjælp af de kreative teknikker provokerer vi tankningen på mange forskellige måder, så der opstår nye tankeassociationer. Og det er disse tankeassociationer, der kan føre til idéer og nytænkning.

Der anvendes mange forskellige måder i kreative teknikker til at provokere tankningen. Det kan være metoder, der fører til nye indfaldsvinkler, metoder der skaber diskontinuitet i tankningen, metoder, der fører til forenkling eller omformulering, eller metoder, der skaber nye kombinationsmuligheder.

Herved stimuleres vor kreativitet, og der opstår tanke-spring og nye idéassociationer. Vi frigøres fra vanetænkning.

Det kan udtrykkes således:

En kreativ teknik er en metode til at skabe en hensigtsmæssig og målrettet forstyrrelse af vor sædvanlige tankegang i forhold til den opgave, vi ønsker at løse.

Teorien

Når vi anvender idéteknikker, følger vi altid en fastlagt procedure eller arbejdsgang. Her gennemfører vi nogle ganske enkle arbejdsprocesser i en bestemt rækkefølge.

Alle idéteknikker er derfor faseinddelte, og virkningen af teknikkerne er afhængig af, at vi følger faserne i den angivne rækkefølge.

For alle idéteknikkerne gælder følgende generelle grundregler:

4 grundregler

1. *Hold faserne adskilte.*
Teknikkernes virkning ligger i, at vi følger en ganske bestemt procedure og holder faserne adskilte. Blander vi faserne sammen, mister teknikkerne deres virkning.
2. *Undlad kritik.*
Kritiser ikke andres idéer under de kreative faser i teknikkerne. Det vil hemme gruppens kreativitet.
3. *Se muligheder i idéerne.*
Lyt og søg efter muligheder i andres idéer og byg videre på dem.
4. *Udsæt vurdering.*
Vurder ikke og forkast ikke idéer under de kreative faser. Vent med enhver vurdering til vurderingsfasen.

Idet de kreative teknikker er opbygget efter disse grundregler, hjælper de os til at holde vor kreative og logiske tænkning adskilte, og forhindrer os dermed i en for tidlig vurdering af de idéer, der opstår under idégenereringen. Herved undgår vi at stoppe den kreative proces.

Overvindelse af blokeringer

Samtidig hjælper de kreative teknikker os til at overvinde vore blokeringer og se en opgave fra helt nye synsvinkler. Det skyldes, at vi tvinges til at anvende vor tænkning på bestemte måder, når vi arbejder i de forskellige arbejdsfaser med teknikkerne.

Udover, at anvendelsen af kreative teknikker er en direkte og konkret metode til at løse problemer og få nye idéer, er det også en effektiv træning af vor personlige kreativitet. Når vi jævnligt anvender kreative teknikker, bliver vi også i stand til at tænke mere kreativt i situationer, hvor vi ikke anvender nogen form for teknik eller bestemt arbejdsmetode.

3. Sammenfatning

Sammenfatning er en overgangsfase, vi anvender, når vi har brug for at skaffe os overblik over de idéer, vi har produceret under idéskabelsen. Der er navnlig behov for denne fase, når vi har produceret et stort antal idéer af blandet kvalitet, og når vi skal udvælge én eller flere af disse idéer til videreudvikling i den fjerde hovedfase, idéudvikling.

Hvis vi kun har produceret relativt få idéer, og det er helt åbenlyst hvilke idéer, vi bør arbejde videre med, kan vi springe over denne fase.

Når vi har produceret mange idéer af blandet kvalitet kan vi skaffe os overblik over den samlede produktion ved hjælp af sammenfatning. Denne fase kan hjælpe os til at finde frem til den eller de mest interessante idéer til videreudvikling.

Under idéskabelsen vil der jo altid ukritisk blive produceret mange idéer, gode og dårlige idéer mellem hinanden. De stimulerer og bidrager alle til den kreative proces.

Men når vi går i gang med fjerde hovedfase, idéudvikling, vil vi normalt kun arbejde med den eller de mest relevante af idéerne. For at udvælge dem har vi brug for et overblik over den samlede produktion.

Overgangsfase til idéudvikling

Overblik og udvælgelse

Sammenfatning indeholder flere forskellige arbejdsprocesser til behandling af den samlede idéproduktion, så vi opnår et bedre overblik. Der er angivet to teknikker hertil i afsnittet om kreativ teknik. Den ene teknik hedder idésen.

Idésen og sammenfatning

Idésen er en metode til hurtig prioritering af alle de idéer, vi har udviklet. Når vi har prioriteret idéerne, kan vi udvælge et antal af de højest prioriterede idéer til videre bearbejdning i idéudviklingsfasen.

Den anden teknik hedder sammenfatning ligesom hovedfasen. Ved hjælp af denne teknik kan vi gå mere grundigt til værks. Her sammenfatter, kombinerer og analyserer vi idéerne på forskellige måder, inden vi foretager en udvælgelse af de idéer, der er bedst at arbejde videre med.

Hvor mange idéer, det er hensigtsmæssigt at arbejde videre med under idéudviklingsfasen, afhænger af flere forskellige forhold. Det afhænger af den tid, der er til rådighed, det afhænger af den opgave eller det problem, der arbejdes med, og sidst og ikke mindst afhænger det af kvaliteten af de idéer, der er produceret. Det er dog sjældent, at man arbejder videre med mere end 5-6 af de mest interessante og relevante idéer under den samme kreative proces.

På alle de idémøder og – konferencer, jeg har styret, har det været nødvendigt at begrænse antallet af idéer i idépuljen for at bevare overblikket og for ikke at bruge for meget tid på idéer uden større værdi.

Selv om man under en kreativ proces begrænser antallet af idéer, og kun arbejder videre med de bedste, bør alle idéer være registreret i et idékatalog, idet det viser sig at mange idéer indeholder flere muligheder end man umiddelbart bliver klar over under processen.

4. Idéudvikling

Forskellen mellem de to hovedfaser idéskabelse og idéudvikling er den, at vi under idéskabelsen fortrinsvis producerer nye idéer, medens vi under idéudviklingen fortrinsvis udvikler og forbedrer de idéer, vi allerede har produceret. Men der er dog ikke nogen helt skarp grænse mellem idéskabelse og idéudvikling.

Under idéskabelsen vil der også løbende ske forbedringer og udvikling af de idéer, der skabes. Blandt andet fordi deltagerne i gruppen bygger videre på hinandens idéer. På samme måde vil der under idéudviklingen, hvor vi arbejder med udvikling af bestemte idéer, tit opstå helt nye idéer.

Medens vi i idéskabelsesfasen i udpræget grad skal anvende kreativt tænkning og kun i ringe grad logisk tænkning, er det lidt anderledes i idéudviklingsfasen. Her skal vi i lidt højere grad veksle mellem kreativt tænkning og logisk tænkning, når vi arbejder med teknikkerne.

Hold faserne adskilte

Men både i idéskabelsesfasen og i idéudviklingsfasen er det vigtigt, at vi holder faserne adskilte. Når vi arbejder i en kreativ fase, må vi ikke samtidig anvende logik og vurdering. Det vil kvæle kreativiteten. Og når vi arbejder i en logisk fase, skal vi forholde os analytisk og kritisk til emnet. Det kan være vanskeligt at adskille de to former for tænkning. Det kræver både selverkendelse og selvdisciplin. Men det er det, der giver resultater i form af stærke idéer.

På samme måde, som der ikke er en skarp grænse mellem faserne, idéskabelse og idéudvikling, er der heller ikke en skarp grænse mellem de teknikker, der kan anvendes til idéskabelse, og de teknikker, der kan anvendes til idéudvikling. Mange af idéteknikkerne kan an-

vendes både til idéskabelse og idéudvikling, selv om nogle af teknikkerne egner sig bedst til idéskabelse og nogle bedst til idéudvikling.

Anvendelse af teknikkerne

I afsnittet om kreativ teknik vil der blive vist, i hvilke hovedfaser de forskellige teknikker er bedst egnede, og i hvilke faser de kan bruges.

5. Idévurdering

Det kan diskuteres om hovedfasen, idévurdering, hører med til den samlede idéudviklingsproces på samme måde som de fire øvrige faser, formulering, idéskabelse, sammenfatning og idéudvikling. Men almindeligvis afsluttes en idéudviklingsproces med en foreløbig vurdering af de idéer og forslag, der er udviklet. Derfor skal idévurdering også omtales kort her.

Forskellige former for vurdering

Idévurdering kan være en helt subjektiv og intuitiv bedømmelse af de idéer, der er udviklet, uden at der anvendes nogen form for metode eller teknik. Det kan være den proces, hvor den samme gruppe, som har udviklet idéerne, slutter af med selv at vurdere dem. Eller bedre, det kan være en proces, hvor man lader nogle helt andre vurdere idéerne. Det har den fordel, at andre vil se på idéerne med "friske øjne" og uden forudfattede meninger.

Når det som regel er hensigtsmæssigt at afslutte en idéudvikling med en vurdering af idéerne, er det fordi vi dermed får et resultat i form af en eller flere konkrete idéer, der umiddelbart kan arbejdes videre med. Deltagerne i den kreative proces vil samtidig få en positiv oplevelse og tydeligt se resultat af deres kreativitet.

Analytisk tænkning

Medens idéskabelse og idéudvikling er faser, hvor vi både skal anvende kreativ tænkning og logisk tænk-

ning, er idévurdering en fase, hvor vi udelukkende skal anvende logisk og analytisk tænkning.

Når man her taler om idévurdering som afslutning på en idéudviklingsproces, menes der ikke nødvendigvis en vurdering, som er udtryk for en endelig beslutning om iværksættelse. Der vil normalt være tale om en foreløbig vurdering, hvor vi udvælger en eller flere idéer, som derefter skal overgå til en egentlig faglig behandling og vurdering.

Idévurdering består i, at vi opstiller en række krav, som vi ønsker, vor løsning skal opfylde. Heraf kan nogle af kravene være ufravigelige, medens andre krav kan være mindre vigtige. Derefter gennemgår vi idéerne systematisk og holder dem enkeltvis op mod de opstillede krav. Det giver os et godt billede af værdien af den enkelte idé og dermed et sagligt grundlag for udvælgelse af de bedste idéer.

Forskellige slags vurderinger

I praksis kan idévurdering gennemføres på mange forskellige måder, som kan være mere eller mindre detaljeret og omfattende. I afsnittet om kreativ teknik er der angivet to teknikker, som kan anvendes ved en foreløbig vurdering af idéer.

Underbevidste processer

Sideløbende med det bevidste arbejde i de fem faser sker der også en aktivering af underbevidstheden. Denne aktivering foregår navnlig under arbejdet med formulering af opgaven som fokusområder i den første fase.

Resultatet af de underbevidste processer dukker da op som idéer under arbejdet i faserne. Men resultatet kan også dukke op som idéer på det bevidste plan på et senere tidspunkt. Det sker da hyppigt når vi beskæftiger os med noget helt andet, eller når vi slapper af.

Hvis jeg skal prøve at sammenfatte den kreative proces med de fem hovedfaser på en meget kort og enkelt måde, kan det udtrykkes således:

Resumé af den kreative proces

1. *Først finder vi ud af, hvad vi søger efter*
(Fokusering)
2. *Dernest få vi en masse idéer*
(Idéskabelse)
3. *Af disse idéer udvælger vi de mest interessante*
(Sammenfatning)
4. *Dem forbedrer vi så godt som muligt*
(Idéudvikling)
5. *Til sidst vælger vi den idé, vi vil bruge*
(Idévurdering)

Den klassiske model

Som nævnt i indledningen til dette afsnit beskrives den kreative proces ofte på en helt anden måde end den, der er anvendt her. Den beskrives da ud fra et mere psykologisk synspunkt, som delvis kan føres tilbage til Freud. Her betragtes processen som et forløb, der starter på det bevidste plan og derefter aktiveres det ubevidste for igen at dukke op på det bevidste plan som idéer.

Ud fra dette synspunkt opdeles den kreative proces traditionelt i fire faser:

1. Forberedelse

I denne fase defineres opgaven eller problemet. Her erkendes, at der er brug for en ny idé eller løsning. Her skal man være åben og lyttende og beskrive problemet i billeder og prøve at komme til en klar forståelse af problemet. Man eksperimenterer og leger sig frem til forskellige løsninger. Der er her tale om bevidste processer, der fortrinsvis styres af logisk tænkning. I nogle tilfælde kommer idéer og løsninger som en umiddelbar følge af anstrengelserne i denne fase.

2. Inkubation

Hvis man ikke finder tilfredsstillende idéer og løsninger under forberedelsesfasen, forlader man måske problemet. Herefter foregår det videre forløb som underbevidste processer, idet underbevidstheden er blevet aktiveret og arbejder videre med problemet. Den underbevidste proces påvirkes indirekte af det, der fortsat foregår på det bevidste plan.

3. Indsigt

I denne fase opstår en pludselig indsigt. Det er det øjeblik, hvor en ny idé pludselig slår ned i os, eller hvor løsningen på vort problem pludselig går op for os. Det kan komme som et lyn fra en klar himmel. Indsigt er et resultat af de anstrengelser, man gjorde under forberedelsen, og af de underbevidste processer, der er foregået under inkubationen.

Indsigt fremkommer hyppigt, når man slapper af eller er beskæftiget med noget helt andet, der ikke kræver mental aktivitet.

4. Verifikation

Den sidste fase er verifikation. Her undersøger og vurderer man brugbarheden af den eller de idéer eller løsninger, som opstod under indsigten. Verifikation er overvejende en logisk og analytisk fase.

Struktureret grundmodel

Denne klassiske beskrivelse af den kreative proces, som her er omtalt, er ikke anvendt som det gennemgående tema i bogen. Den egner sig ikke som grundmodel for et målrettet og praktisk arbejde med kreative teknikker og metoder. Her anvendes i stedet den mere strukturerede model, som er omtalt tidligere i dette afsnit.

Med udgangspunkt i blandt andet de beskrivelser, som kendte opfindere, kunstnere og videnskabsmænd har givet af deres personlige oplevelser og erfaringer, er den kreative proces forsøgt beskrevet på mange andre måder, som ikke skal omtales her.

⑥ Kreativ teknik

I dette afsnit beskrives en række teknikker, der alle kan benyttes som praktiske værktøjer i den samlede idéudviklingsproces, idet de kan anvendes inden for de fem hovedfaser:

1. *Fokusering*
2. *Idéskabelse*
3. *Sammenfatning*
4. *Idéudvikling*
5. *Idévurdering*

Grundprincipperne for de kreative teknikker er beskrevet i det foregående afsnit.

Til de fleste af teknikkerne findes en detaljeret brugervejledning og et arbejdsskema i arbejdsheftet. Dette materiale understøtter anvendelsen af teknikkerne. Navnlig vil arbejdsskemaerne være et praktisk hjælpemiddel, når man arbejder alene med idéudvikling.

Arbejdsheftet

Som tidligere nævnt er der ikke nogen skarp grænse mellem hovedfaserne, idéskabelse og idéudvikling. Det samme gælder for de teknikker, der hører til de to faser. Flere af teknikkerne, der primært er beregnet til produktion af nye idéer, kan også anvendes til videreudvikling af idéer. Og omvendt kan nogle af teknikkerne, der primært er beregnet til udvikling af idéer, også anvendes til produktion af idéer.

Ikke alle teknikker er dog lige gode til alle opgaver. En teknik, som viser sig meget effektiv til én bestemt opgave, viser sig måske mindre egnet til en anden opgave.

Afprøvning af teknikker

Værktøj til idéudvikling