Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Den Kreative Platform: uhæmmet anvendelse af viden og erfaring

Hansen, Søren; Byrge, Christian

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Hansen, S., & Byrge, C. (2007). *Den Kreative Platform: uhæmmet anvendelse af viden og erfaring*. Aalborg, Kreativitetslaboratoriet, Aalborg Universitet.
http://www.krealab.aau.dk/GetAsset.action?contentId=2034997&assetId=2035001

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: April 16, 2024

Den Kreative Platform

Søren Hansen & Christian Byrge
Kreativitetslaboratoriet, Aalborg Universtet

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse 2
Indledning 3
Del 1: den kreative platforms idé 5
En kreativ proces skal beskyttes af en solid mur 5
Tankens disciplin for horisontal tænkning 6
De pædagogiske udfordringer 7
Den kreative platform 8
Kompleksiteten ved tværkulturelt og tværfagligt samarbejde 11
Del 2: den kreative platforms pædagogik 13
Rammerne omkring den kreative platform 13
De mentale rammer for den kreative platform 13
De fysiske rammer for den kreative platform 14
Den kreative platforms "emma gad" 16
En 3-d pædagogik til den kreative platform 18
Tankens disciplin på den kreative platform 20
Movement - kommunikationen og bevægelsen på den kreative platform 21
Hvordan tankens disciplin skaber adgang til viden 21
Den kreative platforms pædagogiske kludetæppe samles 23
Del 3: anvendelse af 3d-cases og tankens disciplin på den kreative platform 26
1) Forberedelsen 27
Sammensætning af team 27
Problemdefinering 28
2) Hilsner - at komme i gang 30
3) Emma gad for den kreative platform 31
At lave fejl 31
Hvordan ideer opstår spontant? 32
Hvordan man bærer sig ad med ikke at tænke (vertikalt) 33
4) 3D-cases som "ikke pauser" eller "energizers" 34
5) Horisontal tænkning 34
6) Movement 37
7) Generering og strukturering af ideer 39
8) Videreudvikling af ideer 41
Referencer og inspiration 44

Der har i de senere år været et markant skift fra at spørge *hvorfor* man skal anvende kreative processer i uddannelserne og professionerne? Til at spørge *hvordan* gør man det? Denne bog er koncentreret mod at give et svar på "hvordan" og holder sig stort set fra at svare på "hvorfor". Den er et forsøg på at beskrive anvendelsen af en pædagogik vi har udviklet med henblik på at facilitere kreative processer for studerende og erhverv.

Den Kreative Platform er en metafor for et sted, hvor deltagerne kan anvende deres viden og erfaring uhæmmet. At anvendelsen af viden og erfaring er uhæmmet betyder at den foregår uden at være underlagt de normale bindinger af faglig, social og kulturel karakter. Den Kreative Platform er derfor velegnet, hvis man ønsker at udnytte det fulde videns potentiale hos et team, der skal finde nye veje til løsningen af en problemstilling. Videnspotentialet er størst i tværfaglige og interkulturelt sammensatte grupper. Sammenlignet med homogent sammensatte teams er det her vi finder den største diversitet i tankesæt og kompetencer - og dermed det største potentiale for udvikling og nytænkning, men vi finder også de største barrierer i form af bindinger og konflikter. Den Kreative Platform er en metafor for et fristed, hvor den nødvendige åbenhed og engagementet tilvejebringes gennem anvendelsen af det vi har valgt at kalde Den Kreative Platforms pædagogik. Den erstatter ikke de pædagogiske metoder, der anvendes i forvejen, men den tilføjer et engagement og en åbenhed til arbejdet, som gør det muligt at tænke på tværs af de eksisterende mønstre.

Denne bog henvender sig først og fremmest til dig, der arbejder med at få teams til at tænke nyt i deres problemløsning. Det kan være i forbindelse med produktudvikling, organisationsudvikling eller i en undervisningssituation. Det kan være som chef, facilitator, vejleder eller underviser. En af bogens pointer er, at det skabende team kommer til live i det miljø vi kalder Den Kreative Platform. Det er et miljø, der skabes gennem anvendelsen af en række regler og metoder vi under ét kalder Den Kreative Platforms pædagogik. I denne bog gennemgår vi idegrundlag, indhold og anvendelse af denne pædagogik.

En anden af bogens pointer er, at hvor pædagogik som regel handler om *tilegnelse* af viden, fokuserer Den Kreative Platforms pædagogik på *anvendelse* af viden. I forbindelse med nytænkende problemløsning er parolen derfor at sammensætte et team med så stor diversitet og viden som muligt. På Den Kreative Platform vil denne viden kunne bringes i anvendelse uden de barrierer et sådan team normalt ville møde.

En tredje pointe er at nytænkning indebærer at tænke horisontalt, og *derved undgå den traditionelle vertikale tænkning*. Indenfor de fleste professioner skoles vi til at tænke vertikalt. Det vil sige inden for faget eller kulturen. Det er den tænkning, der normalt forbindes med logik og struktur samt hvor vi tænker fremad i lige linie med hvor vi kom fra. At noget er horisontalt betyder i modsætning hertil at det krydser flere fag og kulturer uden nogen direkte logik og struktur.

Den Kreative Platform har derfor karakter af horisontal tænkning, som er at bevæge sig sidelæns i tanken, væk fra den lige linie. I dén bevægelse møder vi andre fag, kulturer og tankesæt og det er i dette møde det nye opstår. Det er her et team med stor diversitet for alvor kan have glæde af en kreativ platform.

At være på en kreativ platform betyder at kunne udnytte diversiteten i teamets viden og erfaring gennem horisontal tænkning

Bogen er ikke bygget op med traditionel referenceliste. Det er ikke fordi vi har fundet på det hele selv, men fordi vi har ønsket at skrive en håndbog, der er let at gå til i arbejdet med en kreativ platform. Den Kreative Platform er et pædagogisk kludetæppe vi har syet sammen af mange forskellige traditioner og teorier. Af hensyn til dig, der ønsker at gå bagom Den Kreative Platform for at se, hvad den hviler på, finder du sidst i bogen en liste med de forfattere, der har inspireret os sammen med en forklaring af hvordan de har inspireret os.

Den Kreative Platform er udviklet gennem arbejdet med teams fra mange forskellige professioner og kulturer. I vores daglige arbejde anvender vi den til en mangfoldighed af formål, der alle har tilfælles at deltagerne får mulighed for at bringe deres (forskellige) viden i spil i en fælles proces. Den Kreative Platform er under stadig udvikling og vi opfordrer alle, der lader sig inspirere af Den Kreative Platform til at deltage i den fortsatte udvikling.

Bogen indeholder tre dele. I første del gennemgår vi idéen om Den Kreative Platform. I anden del beskriver vi den pædagogik vi har udviklet til Den Kreative Platform og i den tredje del beskriver vi hvordan vi anvender pædagogikken med dens 3D-cases og Tankens Disciplin i faciliteringen af teams på Den Kreative Platform.

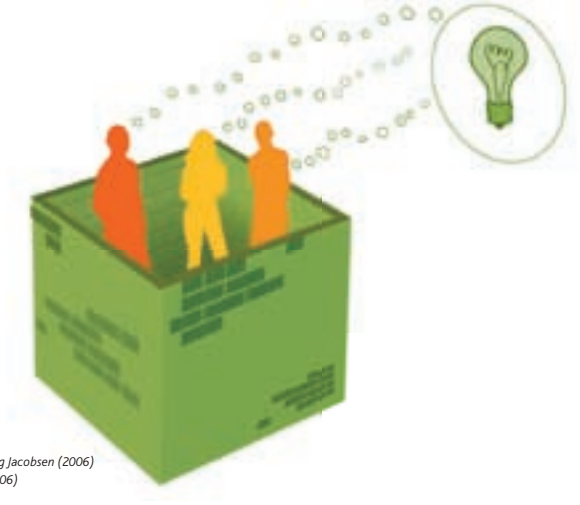
Denne bog er en Open Source bog. Det betyder at den er frit tilgængelig på www.krealab.aau.dk Det betyder også at den ikke er færdig. Til dagligt arbejder vi i kreativitetslaboratoriet på Aalborg universitet. Her udvikler vi løbende vores anvendelse af Den Kreative Platform i mødet med studerende, private og offentlige ansatte fra mange forskellige professioner. Vi betragter denne udgave som første udgave af en grundbog bestående af de første 3 dele. Derudover vil der følge flere dele i web udgaven efterhånden, som vi får skrevet dem.

Kreativitetslaboratoriet, Aalborg Universitet, januar 2007

Den Kreative Platform[1] er ideen om et fristed, hvor et team kan indgå i en skabende proces. Det er ideen om en idealverden, hvor perception og kommunikation foregår uden de normale faglige, sociale og kulturelle bindinger. Der er overordnet 2 elementer af Den Kreative Platform, der arbejder mod dette mål: 1. De pædagogiske rammer, som gør det muligt at involvere sig og dermed at forholde sig åbent og engageret i processen og 2. Tankens Disciplin[2] til horisontal tænkning, som faciliterer den kreative tænkning.

En kreativ proces skal beskyttes af en solid mur

For at forstå de pædagogiske rammer for Den Kreative Platform, kan det være en fordel at forestille sig dem som meterbrede og tonstunge mure omkring deltagerne i den kreative proces. Disse mure skal gøre det muligt at deltage åbent og engageret, uden hæmmende indflydelse fra sædvanlige tanke- og adfærdsmønstre.



[1] *Hansen og Jacobsen (2006)*
[2] *Byrge (2006)*

Tanken om en mur omkring den kreative proces står i modsætning til den gængse opfattelse af, at kreativitet kan opfattes som en kaoslignende tilstand, hvor man ikke har kontrol over udfald og proces. Den Kreative Platform kan i den forbindelse opfattes som kreativitetens svar på Lean Production i udviklingsarbejder. Dette giver et meget godt billede af, hvordan Den Kreative Platform fungerer i praksis. Lean Production går ud på at tilføre værdi og eliminere spild. Den består overordnet af 5 elementer: værdi, værdi strøm, flow, pull og perfektion. Det er den samme filosofi, der anvendes for Den Kreative Platform. Bag pædagogikken for Den Kreative Platform ligger en værdi strøm, der har identificeret de aktiviteter, der er værdiskabende for kreativitet (værdien) og de, der er ikke-værdiskabende for kreativitet. Dette er reflekteret i pædagogikken. Flow er helt central i Den Kreative Platform og kommer til udtryk i alle pædagogikkens dimensioner. F.eks. skaber mange deadlines og korte arbejdsprocesser et naturligt flow, hvor "gået i stå" så vidt muligt udelukkes som en mulighed. Hver eneste deadline har et motiverende mål, der skal trække (pull) hele arbejdsprocessen gennem et antal trin. Herved undgår man den traditionelle push-strategi, der ofte opstår, når man føler man har arbejdet "længe nok" på en opgave, og man gerne vil videre.

Muren om den kreative proces består af regler

Muren omkring den kreative proces består af en række enkle regler, der bliver praktiseret og indlært gennem en 3D pædagogik, der virker gennem deltagernes arbejde med krop, sprog og indstilling. 3D pædagogikken medvirker til at give deltagerne en reel tilladelse til at deltage i processen. Herved opnår man en stærk kreativ praksis, som alle lever sig ind i og praktiserer på sammen måde. Rammerne for opbygningen af disse mure kan sammenlignes med rammerne for

Lean princippet. Rammernes formål er at skabe kreativ værdi. Dette gøres ved at fjerne alle aktiviteter, der ikke skaber værdi for kreativitet. Samtidig bliver alle de aktiviteter, der skaber værdi sat i system.

Tankens Disciplin for horisontal tænkning

Teknikkerne for kreativ tænkning, kalder vi under et: Tankens Disciplin for horisontal tænkning. Formålet med Tankens Disciplin er at styre og systematisere tankerne hos deltagerne i horisontal retning. Den Kreative Platform har fokus på anvendelse af den viden, der er tilstede i form af deltagernes egen viden og erfaring. Traditionelt anvendes denne viden i en vertikal tankeproces, hvor det styrende rationale er logikken. Værdierne for den vertikale tænkning er refleksiv analyse og kritisk vurdering. Det er en disciplin, der dyrkes indenfor stort set alle professioner og alle, med en eller anden form for boglig uddannelse, er mere eller mindre eksperter i vertikal tænkning. Formålet med Tankens Disciplin for horisontal tænkning er at skabe grobund for horisontal tænkning i store dele af den kreative proces. Værdierne bag den horisontale tænkning er spontanitet, fantasi, improvisation og accept i videste forstand. Det er værdier som en normal skolegang stort set lykkes med at få udryddet i forsøget på at optimere den rationelle tankegang og der smides meget ud med badevandet - blandt andet kreativiteten.

I horisontal tænkning drejer det sig om at tænke "what might be" og ikke "what is". Man er derfor ikke bundet af at skulle "se tilbage på tidligere faglige løsninger". Faktisk vil man jo ikke kunne finde nye ideer ved at kigge på gamle løsninger, der har løst samme problem. Her vil man kun finde tidligere anvendte og tænkte ideer. Ved at frigøre sig fra faglig og kulturel refleksion vil man have mulighed for at kigge på tværs af andre faglige og kulturelle områder for at lede efter ideer. Herved opstår behovet for horisontal tænkning, da det muliggør denne tværfaglige og tværkulturelle anvendelse af viden og erfaring.

Det er vigtigt at kunne holde den horisontale tænkning adskilt fra den vertikale, som vil kunne ødelægge den kreative proces. Problemet ved vertikal tænkning er, at den indeholder en stor del af analytiske og kritiske værktøjer, som er vurderende i forhold til refleksionen. Dette er en egentlig ide-dræbermaskine. Ideer, der ikke har baggrund i den faglige refleksion, vil blive dræbt af den vertikale tanke. Derfor er det kun de ideer, der kan argumenteres logisk for, som vil komme igennem en proces med vertikal tænkning. Herved vil man ikke udnytte det tværfaglige og tværkulturelle potentiale i processen.

På Den Kreative Platform fokuserer vi på anvendelse af viden og erfaring. Vi boykotter den vertikale tankeproces og dyrker fantasi og spontanitet - Hvad opnår vi ved det? Vi opnår en uhæmmet adgang til den viden og erfaring der er tilstede på Den Kreative Platform. en adgang der ikke er hæmmet af mønstre som er skabt af faglige, sociale og kulturelle konventioner. Derfor handler det om at sammensætte et team med så stor viden og erfaring som mulig - og samtidigt med så stor diversitet som muligt.

På Den Kreative Platform anvender vi horisontal tænkning til at opnå ubegrænset adgang til deltagernes viden og erfaring

Indenfor professionerne er den vertikale tankeproces den fremher-

skende. Det er på mange måder godt, for det er også den der i mange tilfælde er brug for. Men i forbindelse med en kreativ proces er den vertikale tænkning direkte i vejen for det vi ønsker at opnå - og så har vi problemer. For det første er vi ikke trænede i horisontal tænkning. Men ikke nok med det. Problemerne forstærkes af at vi heller ikke har lov til at tænke horisontalt. Det er indbygget i den vertikale tankegang at horisontal tænkning associeres med at lave fejl. Horisontal tænkning opfattes som uvidenskabelig, pjat, useriøst og uden hold i virkeligheden. Hvis vi ønsker at begive os ud i horisontal tænkning er vi derfor nødt til at isolere os fra ethvert angreb fra det vertikale paradigme. Derfor har vi brug for Den Kreative Platform, som et fristed til horisontal tænkning. Det er et sted, hvor vi kan føle os trygge og hvor vi både får træning i horisontal tænkning sammen med en *tilladelse* til at anvende denne tænkning.

De pædagogiske udfordringer

Den første pædagogiske udfordring relaterer til forståelsen af Den Kreative Platform som et fristed for tanken, og består i at gøre det muligt for et team at indgå i en skabende proces, hvor horisontal tænkning er tilladt. Et centralt element her er, at vi fjerner det der står i vejen for at kunne involvere sig fuldt ud i en proces - og det er først og fremmest støj i form af uvedkomne tanker og frygt for at lave fejl eller ikke at slå til i egne og andres øjne. Heri består den første del af udfordringen. Den anden del af udfordringen består i at få deltagerne til at percipere frit. Populært sagt er vi mennesker mønsterdannende og bedst til at få øje på det vi allerede ved eller det der ligger i lige forlængelse heraf. Denne egenskab påvirker vores måde at percipere på. Så selv om vi er i stand til at involvere os betyder det ikke nødvendigvis at vores perception bliver fri.

Den første udfordring -
Støj og frygt står i vejen for den kreative proces

Støjen i vores hoved består af alle de tanker og følelser, der forstyrrer os i at gøre det vi er i gang med. Der er mange kilder til denne støj hos den, som er i gang med et projektarbejde eller en anden opgave. Der er kæresten, som var sur i morges. Der er de andres faglige og sociale forventninger, som man ufraværene forsøger at tage højde for. Der er chefens eller vejlederens klogskab, som forhindrer en selv i at sige noget, der sikkert bare lyder dumt. Der er takt og tone fra den vertikale tænknings paradigme. Der er tusinde af forstyrrelser, der fylder mere eller mindre i vores tankeunivers. Mange af dem skyldes frygt.

Frygten er den største barriere mod at involvere sig i en skabende proces. Der er frygten for at lave fejl. Frygten for at tabe ansigt. Frygten for ikke at blive accepteret. Frygten for at få en dårlig karakter. Frygten for at miste kontrollen, enten over sig selv eller over projektet og frygten for at miste magt eller autoritet. Problemet ved frygten er først og fremmest at den tvinger os til at vælge det sikre, det velkendte og forhindrer os i at åbne op og turde betræde nye stier - frygten forhindrer os i at skabe, i at udvide, i at tænke horisontalt. Den får os til at lave reproduktioner frem for nye og udfordrende kreative ideer i form af spændende projekter, der afsøger nye muligheder for fremtidens teknologier, økonomier og organisationer.

Støjen og frygten vil altid virke som et begrænsende element i enhver skabende proces. Det er der ikke noget nyt i, men måske er der noget nyt i at indse *hvor* stor betydning det har for graden af kreativitet i det arbejde der udføres, fordi kreativitet netop kræver den ekstra

tryghed, der får os til at turde. Som gør det muligt for os at involvere os med åbenhed og engagement.

Den første pædagogiske udfordring vi står overfor er altså at fjerne den frygt og støj, der vil opstå når vi i en problemløsning søger nye veje i stedet for de velkendte. Herunder ligger udfordringen i at anerkende *betydningen* af denne frygt og støj, som let kan opfattes som en selvfølgelighed, der hverken kan eller bør gøres noget ved.

Den anden udfordring - at kunne percipere frit og tænke horisontalt
Hvis man møder en situation med engagement og åbenhed vil man være mere tilbøjelig til at se anderledes på det velkendte end hvis man er stresset. Vi kan sige at potentialet for en mere fri perception er tilstede når støjen og frygten er fraværende. En person der potentielt kan percipere frit er åben for nye input og er motiveret til at anvende disse.

Horisontal tænkning er det der sker når man under arbejdet med en problemstilling forlader den lige vej fremad og tillader tanken at søge inspiration i de indtryk der opstår i sindet af sig selv når man ikke søger efter noget bestemt. Det kommer oftest til udtryk, hvis man er kørt fast i en problemstilling og forlader dette problem for at lave andre gøremål. Ved udførelsen af disse andre gøremål kommer inspirationen til at løse problemstillingen.

Horisontal tænkning kan også iscenesættes som en kognitiv og systematisk styret tankeproces der skaber uhæmmet adgang til vores viden og erfaring. Tankens Disciplin er det sæt af teknikker, der iscenesætter horisontal tænkning, når fri perception er tilstede.

Fordelen ved horisontal tænkning er at den kan udvikles i forbindelse med en ønsket proces på samme måde som den, for alle mennesker, velkendte vertikale tænkning. Det har den store fordel at det kan planlægges og struktureres i forhold til et ønsket udfald af en given proces (se del 2 og 3).

Den Kreative Platform
Den Kreative Platform imødekommer ovenstående udfordringer ved at være en metafor for et sted, en situation eller et miljø, hvor det er muligt for et team at involvere sig åbent og engageret i en skabende proces og hvor de modtager inspiration til at tænke horisontalt for på den måde at finde nye veje i arbejdet med en problemstilling.

I vores forståelse er kreativitet at kunne tage imod de tilbud, der opstår når man åbent og engageret arbejder hen imod et mål. Det lyder mere enkelt end det er, for det kan kun lade sig gøre, hvis man er så tryg at støjen er forstummet.

Lad os betragte et kreativt miljø som en platform, hvor støjen (og dermed frygten) er fraværende. En kreativ platform, der er hævet over den daglige støj. Det er illustreret i figuren med den Kreative Platform. Støjen opstår når vores tankevirksomhed sidder fast i rutiner, fordomme, frygten for at blive til grin, frygten for at tage fejl osv. Platformen holdes oppe af fire søjler, som består af tryghed, koncentration, motivation og viden/erfaring. Indtil videre har vi koncentreret os om søjlen, der giver os tryghed til at turde. Det er langt den vigtigste af søjlerne, men den behøver hjælp af sine to venner - *koncentrationen til at kunne og motivationen til at ville*. Her følger en gennemgang af søjlerne til Den Kreative Platform.

Tryghed til at turde

Tryghed er den vigtigste af søjlerne. Som beskrevet ovenfor, skal trygheden fjerne frygt. I et arbejdende team kan der som nævnt være mange kilder til frygt. Frygten for at blive til grin, for at fejle, for at spilde tiden, for at miste magt, for at blive stemplet som mærkelig, for at tænke forkerte tanker osv. Alt sammen en støj, der låser teamets medlemmer fast i begrænsende mønstre. 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 vare os for at udtale den - for hvad ville de andre ikke tænke? Virkelig tryghed derimod, skaber accept mellem mennesker 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 tænker eller samarbejder. Disse mønstre er skabt af kontrol, fordomme, forventninger, rutiner, evalueringer m.m. Alt sammen ødelæggende for den skabende proces vi ønsker på Den Kreative Platform.

Tryghed må i denne forbindelse ikke forveksles med fraværet af nervøsitet, usikkerhed eller den stress, der kommer af at arbejde under pres. Trygheden gør det netop muligt at arbejde i det kaos som udviklingsarbejde er.

Koncentration til at kunne

Koncentration handler først og fremmest om nærhed og tilstedeværelse. Det bliver lettere at være tilstede, hvis støjen i form af uvedkomne tanker er væk. Set i det lys, bliver tryghed en forudsætning for koncentration. Når vi har mulighed for at være tilstede i arbejdet opløses fortidens tanke- og følelsesmønstre, uden at vores viden af den grund går tabt. Det er derfor en fordel, hvis aktiviteter der finder sted på en kreativ platform, er minutiøst planlagt på forhånd. Under en given aktivitet skal deltagerne være fritaget for enhver form for planlægning, strukturering, refleksion og andre tankeprocesser, der skaber eller fastholder tankemønstre fra fortiden, da de kun vil medvirke til reproduktion af handlemuligheder i stedet for at søge nye. 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. Men hvis planlægning forhindrer koncentration - er det så muligt at planlægge processen?

Tilstedeværelse i arbejdet bliver muligt når den analytiske, vurderende og dømmende refleksion sættes på standby. Det betyder ikke at man så ikke kan planlægge. Planlægningen foregår før og efter en arbejdsproces på Den Kreative Platform. Det er planlægningen der sætter *rammerne* for processen og som sådan er planlægningen essentiel til at skabe *fokusering* i processen. Det er ikke muligt at være kreativ "ud i det blå". Der må være et mål i form af en problemstilling eller en mulighed man ønsker at forfølge. Målet der forfølges er et resultat af planlægningen, som derfor er nødvendig for at den kreative proces giver mening. De to må bare ikke blandes sammen. Sagt med andre ord, er koncentration noget der bliver muligt når deltagerne er grundlæggende trygge og de arbejdsmæssige rammer er planlagt minutiøst. Indenfor rammerne erstattes planlægning imidlertid af improvisation, hvor deltagerne griber og forfølger de tilbud der opstår under den kreative proces.

Koncentration giver 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* og som Abraham Maslow kalder *Peak Experiences*. 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 også motivationen.

Motivation til at ville

Motivationen er en drivkraft for processen og den kommer først og fremmest som en følge af at føle sig godt tilpas. Og man vil faktisk gøre de mest forunderlige ting hvis man føler sig godt tilpas. Motivationen til at deltage i en kreativ proces omhandler både de ydre motivationsfaktorer - de målrettede ambitioner og de indre motivationsfaktorer, en inspiration, der snarere relaterer sig til opgaven i sig selv. Ambitioner kan man selv have med ind i en kreativ proces, 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 herved dræbes kreativiteten.

Af kilder til ydre motivation har vi eksamen og andre bedømmelser. Desuden har vi den ambition som chefen, vejlederen, virksomheden eller andre kan tilføre deltagende "udefra". Ydre motivation er vigtig, men der kan være en risiko for at den, via frygten, tilskynder til reproduktion af det velkendte og sikre. 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 Den Kreative 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. Et eksempel på det finder vi indenfor improvisationsteateret. 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. Vi kan også betragte de første tre søjler som en forudsætning for at den samlede viden og erfaring kommer i spil - at den kan anvendes i en horisontal tankeproces. Som nævnt tidligere er Den Kreative Platform først og fremmest et sted hvor viden og erfaring bringes i anvendelse gennem en nøje planlagt proces. 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 forskellig slags viden repræsenteret i en kreativ proces? Ved vertikal tænkning er der et begrænset udfaldsrum for anvendelsen, som er bestemt af de indenfor professionerne dominerende mønstre af viden. Det samme er ikke tilfældet for horisontal tænkning, som netop går på tværs af de dominerende mønstre. Her er der ingen grænser for anvendelsen anden end dem som fantasien og inspirationen sætter. Det er ikke den ene eller den anden konkrete viden, der er i spil, 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 fremkommer under horisontal tænkning, vil indeholde den samlede viden og erfaring deltagerne har, kombineret på utallige nye måder. Det skal man tænke over, når man sammensætter en gruppe, der skal ideudvikle sammen. Det handler om at tilvejebringe stor diversitet. Diversiteten bringes bl.a. 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.

Kompleksiteten ved tværkulturelt og tværfagligt samarbejde

Det enkelte individ har et meget stærkt værdigrundlag, der er baseret på den kulturelle og faglige omverden, som personen er vokset op i, samt befinder sig i på nuværende tidspunkt. I den daglige praksis agerer personen ud fra dette værdigrundlag når han eller hun forholder sig til det omgivende samfund. Det typiske problem ved samarbejde i et team med kulturel (eller faglig) diversitet kommer fra de værdisammenstød, der naturligt vil ske i et værdipluralistisk praksisfællesskab.

Den Kreative Platform skaber en praksis der ikke favoriserer den ene kultur frem for den anden, og derved gør det muligt for to kulturer at samarbejde om en given opgave. Dette er en central pointe ved Den Kreative Platform, som tillader tværkulturel og tværfaglig samarbejde uden konflikter der kommer fra forskellige værdier. Dette gør Den Kreative Platform ved at adskille værdigrundlag fra praksis.

Det praksisfællesskab, der tilbydes på Den Kreative Platform er ikke værdifrit, men i et fællesskab, hvor deltagerne er trygge ved at tage fejl og siger JA til hinandens ideer uden fordomme, vil det *fungere som om* praksis er adskilt fra den enkeltes værdigrundlag. Det er støjen og frygten der normalt skaber konflikterne i et multikulturelt praksisfællesskab. Lad os se på et eksempel.

En dansk landmand har et værdigrundlag og et sæt praksis, som ofte vil ligge langt fra en indisk ingeniør med speciale i bioteknologi og måske endnu længere fra en amerikansk revisor. I tilfælde af at disse skal arbejde sammen vil der under normale omstændigheder typisk opstå konflikter, der vil være relateret til de forskellige praksis og deres forskellige værdigrundlag. Enten vil den "stærkeste" få gennemtrumfet sine praksis i arbejdsprocessen, hvilket vil underminere de to andre. Herved vil arbejdsprocessen udadtil virke til at være effektiv, men udbyttet fra de to underminerede personer vil være af så ringe grad, at man hellere kunne have ladet den "stærke" lave arbejdet alene.

Alternativt vil der ske et miks af de tre praksis, så man vil have 1/3 ingeniør -, 1/3 landmand - og 1/3 bioteknolog - praksis. Teoretisk set vil det virke som en god model, men i praksis fungerer den ikke uden konflikter og store demotiverende aktiviteter. Som udgangspunkt kan praksis ændres hele tiden, men værdigrundlaget kan kun ændres over længere tid. Derfor vil ændringen i praksis godt kunne lade sig gøre, men hvis det skævvrider værdigrundlaget for de deltagende personer, vil de føle sig trådt på, undertrykt, undervurderet, sat i bås, opfattet forkert, samt ofte føle, at de spilder deres tid. Idet skævvridningen ofte ligger i "at andres praksis bliver anvendt", vil et miks også have negative effekter for samarbejdet.

Den Kreative Platform anvender et sæt praksis som ikke kommer fra landmandens, fra ingeniørens og heller ikke fra revisorens verden. Grunden til, at Den Kreative Platforms praksis ikke skævvrider værdigrundet, ligger i det unikke af dennes praksis, hvor fokus på tryghed, koncentration og motivation, som underbygges af pædagogikken. Hvis man bliver præsenteret for en praksis, der ligger lidt op af ens egen vil den naturligt skævvride værdigrundlaget, da man vil sammenligne den nye praksis med sin normale, samt være irriteret over at de andre deltagende ikke kunne have valgt en praksis der ligger tættere på ens egen.

Hvis man bliver præsenteret for en praksis, der ligger meget langt fra alles normale praksis, vil sammenligning blive svært, og det vil blive endnu sværere i form at pædagogikken for Den Kreative Platform ikke gør det muligt at reflektere over den praksis man udfører, samtidig med at man udfører den. Desuden er man mere villig til at acceptere denne nye praksis, fordi man ved at alle har samme vilkår at arbejde under, da denne praksis er ude af kontekst med alles normale praksis. Herudover er der stor fremdrift i arbejdsprocessen på Den Kreative Platform, hvilket undgår konflikter og skaber hurtig enighed. Et element, der tilgodeser den optimale situation af harmoni mellem værdigrundlag og praksis på Den Kreative Platform er et fokus på individuel arbejde, hvilket vil underminere enhver form for konflikt eller lignende. Alle team/gruppeaktiviteter bliver styret af facilitator eller procesguide, så praksisen for Den Kreative Platform overholdes og udnyttes.

Man kan opfatte Den Kreative Platform som en fiktiv platform, man kan mødes på, når man har brug for udvikling. Denne platform er ikke en mellemvej mellem en praksis og en anden. Det er en praksis, der er optimeret for kreative processer, hvor det tværfaglige og tværkulturelle ikke splitter arbejdsprocessen, men tværtimod udnyttes direkte i udviklingen.

Den pædagogik der anvendes på Den Kreative Platform, er et kludetæppe sammenstykket af en mangfoldighed af undervisningstraditioner. Fælles for dem er, at de hver for sig er udviklet med henblik på at udvikle kvaliteter som samarbejde, engagement og spontanitet. Disse kvaliteter er derfor centrale elementer i den pædagogik, der anvendes på Den Kreative Platform.

Rammerne omkring Den Kreative Platform.
De rammer og regler som gennemgås i det følgende, har til formål at gøre det muligt for deltagerne at involvere sig fuldt ud i den kreative proces og samtidigt give dem den nødvendige tilladelse til at tænke horisontalt.

Det er altafgørende for processen på Den Kreative Platform at den foregår i trygge og faste rammer. Processen på Den Kreative Platform er af natur kaotisk og hvis man skal acceptere at operere i kaos skal man være fuldstændig fritaget for at bekymre sig om de ydre rammer. Det svarer til at en gruppe soldater, der skal sikre et hus gerne vil være fri for at blive beskudt udefra, mens de koncentrerer sig om det, der sker inde i huset. Et væsentligt element i at opbygge den fornødne tryghed, koncentration og dermed motivation består derfor i at have styr på alle variable udenom processen. Vi har opstillet en række pædagogiske principper, som har til formål at sikre dette. Dem har vi opdelt i fysiske og mentale rammer for Den Kreative Platform. De kan opfattes som en checkliste ved planlægningen af en proces på Den Kreative Platform.

Derudover er der en række regler som deltagerne i en proces på Den Kreative Platform skal lære at anvende under den kreative proces. Dem har vi kaldt Den Kreative Platforms Emma Gad for at indikere at det er nødvendigt at holde fælles bordskik for at få en god fest. Det er helt parallelt til at holde bordskik til brylluppet eller vide at det er OK at være iført badetøj på stranden, men ikke på en fin restaurant. Den pædagogiske finte ved at indføre en bordskik er, at det giver deltagerne tilladelse til at deltage i den proces, der er tilrettelagt for dem på Den Kreative Platform på samme måde, som at vi har tilladelse til at omgås hinanden nøgne i en sauna, men ikke på kontoret.

De mentale rammer for Den Kreative Platform
Vær positiv
Facilitatoren skal være positiv og vise at han/hun selv har tillid til processen. Det sidste indebærer at facilitator styrer processen med en fast og venlig hånd. Specielt i forbindelse med gennemførelsen af 3-D cases (se del 3), er det vigtigt at deltagerne kan mærke på dig at det er en naturlig (og sjov) del af at arbejde på en kreativ platform. Positivitet skal forankres i deltagernes indstilling gennem facilitatorens positive indstilling.

Vær dig selv
Lad være med at spille rollespil og fremstå som klogere, sødere eller modigere end du er. Kun som sig selv er man uden frygt. Kun som sig selv, er det muligt at være åben over for nye ideer, perspektiver eller samarbejdsformer. Hvis man fastlåses i rollen som "vejlederen", "ham der altid får for 11" eller "gruppens hofnar", begrænser man det kreative potentiale i arbejdet.

Kun som sig selv er man uden frygt, åben over for nye ideer, perspektiver eller samarbejdsformer.

Open Space
Det er ikke nødvendigt at undskylde eller ærgre sig over at der ikke er tid nok, mangler nogle personer, mangler den "rigtige" bog, eller hvad man ellers kan fokusere på når vanetanken, usikkerheden eller behovet for at positionere sig, melder sin ankomst som forstyrrende støj. Det, at kunne acceptere de betingelser, der alligevel ikke kan ændres lige nu, er mest et spørgsmål om *indstilling* til - og *tryghed* ved situationen. Se de givne betingelser som tilbud, man kan lege kreativt med i stedet for som begrænsninger. Open Space tilgangen er fundamental på Den Kreative Platform. Den er positiv i sit væsen, den tillader deltagerne at være sig selv og den ser alle hændelser som et tilbud til at komme videre. Den er absolut nødvendig for de tre første regler i Emma Gad for Den Kreative Platform (se senere), og den fremelskes af 3-D cases der understøtter disse.

En opgave - en deadline
Det er nok den vigtigste af de mentale rammer - Deltagerne på en kreativ platform bør ikke vide, hvad der skal ske efter næste deadline. På den måde bliver det lettere for dem at koncentrere sig og lade være med at tænke i konsekvenser. Hvis et team står over for et problem eller ønsker at forfølge en mulighed, skal de sætte tid af til at gøre *det* - og intet andet. Det kan være en fordel at have en procesansvarlig (ordstyrer), som styrer processen og fritager alle andre for det ansvar. Hvis det skal være muligt at forfølge en ide for at se om den er levedygtig, er det absolut nødvendigt at holde alle andre dagsordener ude. Det skal være tilladt at tænke frit, og lave fejl - uden tanke eller ansvar for eventuelle tænkte komplikationer senere i processen. Næste opgave (med ny deadline) kan så f.eks. være en refleksion over ideudviklingens mulige konsekvenser for processen.

Vi holder tiderne
Det er med til at fritage deltagerne fra ansvar, hvis tiderne holdes på minuttet.. Anvend flere 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. Det bliver lettere at involvere sig fuldt ud, hvis man fritages for at overveje om der er tid nok. Det er et element i Open Space tankegangen. Der vil altid være mange "undskyldninger" for ikke at involvere sig i en proces. De kan som regel føres tilbage til vanetanken, usikkerheden eller behovet for at positionere sig og handler i sidste ende om frygt. På Den Kreative Platform er vi hele tiden ude på at eliminere denne frygt, så det skabende menneske slippes fri.

De fysiske rammer for Den Kreative Platform
De fysiske rammer for Den Kreative Platform skal primært understøtte de mentale rammer. Et overordnet princip at styre efter ved indretning af de fysiske rammer, er at bruge dem til at arbejde *for* processen og ikke *imod*. Det vil sige, at bruge og arrangere de fysiske rammer i henhold til Den Kreative Platform.

Forstærkelse af tilladelsen om at være kreativ
Det er vigtig at anvende de fysiske rammer til at understøtte de mentalt udstedte tilladelser til at handle, tænke og samarbejde anderledes end hvad deltagerne er vant til. Her vil det være en fordel at bruge rammer, der ikke minder om den hverdag, som deltagerne kommer fra. F. eks. vil det daglige kontormiljø arbejde imod en proces, hvis deltagerne er vant til et sådan miljø. I Kreativitetslaboratoriet vil vi eventuelt køre processen i en gammel tysk bunker. Herved understøtter de radikalt anderledes rammer ønsket om, at der skal ske

en anderledes proces end normalt. Men denne bunker vil måske ikke være anvendelig for et hold officerer, da den vil være "for normal" i forhold til deres hverdags miljø. Det er dog vigtigt ikke at tro, at man for alt i verden skal skabe noget meget anderledes, end det deltagerne er vant til. Det drejer sig kun om at forstærke tilladelsen til at bryde mønstre. Et anderledes fysisk rum vil ikke have samme effekt anden gang en gruppe arbejder på Den Kreative Platform. Overraskelsesmomentet ved dette sceneskift fra "hvad vi er vant til", formindskes altså i stor grad, hvis ikke scenen skifter hver gang, man mødes på Den Kreative Platform. Det er derfor ikke kun et sceneskift fra sin hverdag, men et sceneskift fra hvad man er vant til. Måden dette kan bearbejdes på er tosidet: man kan vælge et nyt rum ved hver proces, eller man kan anvende et fleksibel rum.

Anvendelse af ritualer og symboler
Ritualer kan medvirke til at styrke de fysiske rammer. F.eks. kan man anvende levende lys som symbol på at den kreative proces er i gang. Stearinlyset bliver da et symbol på en tilladelse til at følge reglerne på Den Kreative Platform, herunder at tænke horisontalt. Når stearinlyset bliver slukket igen, vil man gå tilbage til vertikal bearbejdning af de kreative ideer. Samme effekt kan opnås med en "kendingsmelodi". Der spilles som tegn på at nu sker der et nyt sceneskift.

Fysiske stimuli
I forbindelse med Tankens Disciplin er stimuli helt central i næsten alle dets teknikker. Derfor vil det være helt oplagt at anvende de fysiske rammer til at skabe og styre de stimuli, der er nødvendige for en given proces. Der er generelt to muligheder at satse på for en kreative proces, når det drejer sig om de fysiske rammer (primært vedrørende rummet/rummene og dets indhold). Man kan vælge et kompleks rum, som vil være fyldt med stimuli, eller man kan vælge et meget simpelt rum, med så få stimuli som muligt. Begge har sine fordele på hver sin måde. Det simple rum er ideel for kreative processer, hvor deltagere ikke er vant til horisontal tænkning. Her vil det nemlig være muligt for facilitatoren at styre størstedelen af de stimuli, som deltagerne skal anvende til ide-generering. Der vil ikke være forstyrrende stimuli rundt omkring, der kan tage autoritet væk fra facilitatoren. Kort og godt giver et simpelt rum kontrol til facilitatoren. Det komplekse rum er ideel for en garvet facilitator og en garvet gruppe deltagere på Den Kreative Platform. En dygtig facilitator vil kunne anvende de stimuli, der er til stede i rummet løbende til processen, og det samme vil en dygtig deltager kunne gøre. En god ide vil være at have fleksible fysiske rammer, så man tilpasser det til opgaven.

Opgavespecifikke fysiske rammer
De fysiske rammer kan også anvendes til at skabe opgavespecifikke stimuli, som er en meget vigtig faktor i Tankens Disciplin. Ideer kan fremprovokeres netop ved at ændre de fysiske rammer omkring folk, på grund af deres betydning som stimuli. Hvis man vil have stor effekt af givne stimuli, kan man "leve dem ud" i selve processen. Hvis man vil have folk til at tænke som en tandlæge, vil anvendelse af fysiske rammer til at forstærke dette, eventuelt være at klæde deltagerne ud som tandlæger. Det kan derfor være relevant at bringe personer, der skal være kreative omkring indeklimaanlæg ind i en grisestald, da det vil ændre deres perception betydelig, fra hvis de havde været i et almindeligt kontorlandskab. I bund og grund laver man stimuliene meget stærkere, hvilket vil gøre det lettere, især for "nybegyndere", at visualisere ideerne. I forbindelse hermed vil det

være en god ide at planlægge stimuliene på forhånd, så man som facilitator kan sikre sig at det bliver let for deltagerne at involvere sig i horisontal tænkning.

Kampen mod de fysiske rammer
Rummet og indretningen heraf kan i stor grad arbejde imod facilitatorens forsøg på at opbygge og anvende Den Kreative Platform. Fx vil et auditorium være særdeles vanskeligt at anvende til kreative processer. 3D-cases og Tankens Disciplin har behov for fysisk aktivitet og fri bevægelighed. Dette er ikke nemt at indføre for deltagere i et auditorium. Et auditorium vil desuden give deltagerne en forventning om en proces, der hører hjemme i auditoriet og som dermed er velkendt for de fleste.

Toilettet skal være tæt på og det samme skal en udgang til det "fri". Omdrejningspunktet er at alting skal være nemt. Det er meget vigtigt at gøre det nemt både for facilitatoren og for deltagerne. Der må ikke være hindringer, der kan umuliggøre eller vanskeliggøre en teknik eller metode. Der må derfor ikke være nogen undskyldninger for deltagere i ikke at udføre en teknik, metode eller 3D-case helt optimalt. Kun ved processer med et helt naturligt flow kan man forvente en god og effektiv kreativ platform.

Tiden er central
Tiden og timingen er centrale elementer i arbejdet med Den Kreative Platform. Det tager tid at udvikle en kreativ proces. De bedste resultater har vi fra intensive og sammenhængene forløb af mindst 4 timers varighed - uden pause. En generel tommelfingerregel er, at jo mere diversificerede deltagerne er, desto længere tid er nødvendig til opbygningen og anvendelsen af Den Kreative Platform. Vi afvikler forløb af en varighed mellem 4 og 48 timer, afhængig af formålet.

Det vigtigste er at have "tid nok" til at afvikle en kreativ proces. Deltagerne skal føle sig trygge ved at deltage og tryghed kan ikke opbygges i et forceret tempo. Vi har dårlige erfaringer med at afvikle korte forløb hvor formålet var at demonstrere hvad der er muligt på en kreativ platform. Så længe man ikke har haft en god oplevelse med en kreativ proces kan det være svært at tro på at det er muligt. Vores erfaringer er mangfoldige indenfor dette område. Vi har haft deltagere på korte processer (mindre end 4 timer), der var sure og frustrerede over, at de ikke forstod, hvad der skete og ikke kunne se formålet med hele processen. Samtidigt er det vore erfaring at sammenhængende forløb på 4 timer eller derover som regel altid efterlader deltagerne med en god oplevelse.

Den Kreative Platforms "Emma Gad"
Ligesom der er en god takt og tone for vertikal tænkning er der også én for horisontal tænkning. Vi har derfor opstillet et regelsæt for god opførelse på Den Kreative Platform. Vi har opstillet 7 regler, vi finder nødvendige ved horisontal tænkning og som alle trækker i retning af en mere kreativ adfærd. Vi kalder det Den Kreative Platforms "Emma Gad" for at tydeliggøre, at der er tale om at følge en vis bordskik med det formål at få den enkelte til at føle sig accepteret i et fristed, hvor reglerne for god opførelse er radikalt anderledes end de fleste er vandt til.

1. ***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.

2. ***Sig JA til (næsten) alt.*** 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.
3. ***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.
4. ***Lav mange fejl - og brug dem.*** Fejl er kilden til nytænkning, og det er frygten for at fejle, der hindrer kreativ adfærd. Derfor et er det vigtigt at kunne lave fejl - og samtidig acceptere det. Fejl skal opfattes som en indikation på at der sker mønsterbrud - og det er netop hvad vi ønsker.
5. ***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.
6. ***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. 3-D cases (se del 3), fysisk aktivitet osv. særdeles gunstigt, da det fastholder et fokus på opgaven (incubation) og vanskeliggør "Brain escape" (tanker, der koncentrerer sig om alt muligt andet).
7. ***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.

Regler som de ovenstående sikrer i sig selv ingen ændret adfærd, selvom de bliver både udtalt og skrevet ned. Der er brug for en anderledes pædagogisk tankegang, hvis vi ønsker at hjælpe deltagerne op på Den Kreative Platform. Til det formål har vi udviklet noget vi kalder en 3-D pædagogik.

En 3-D pædagogik til Den Kreative Platform

I dette afsnit vil der blive præsenteret en 3-D pædagogik, der er specielt velegnet til at undersøge og ændre sin egen adfærd og måde at tænke på, hvilket er en forudsætning for arbejdet på Den Kreative Platform. At det er en 3-D pædagogik betyder, udover at undervise gennem sproget der i én dimension benytter sig af tale, lyd og billede, at der tilføjes endnu to dimensioner, - krop og indstilling. I undervisningssammenhæng kan man forledes til at tro at læring er noget ensidigt sprogligt. Det er det ikke nødvendigvis. *Sproget* er kun én dimension i en læreproces. Ved at ændre på sproget, det vi siger om os selv og det vi siger til andre, kan vi forsøge at ændre vores adfærd. Den anden dimension i læreprocessen kommer med når vi også anvender *kroppen*. Kroppen tror på, hvad vi siger. Hvis du siger til dig selv, eller andre, at du er sur, kommer du også til at se sur ud. Det virker også den anden vej. Hvis du er sur, men gør glade bevægelser med kroppen, vil det være sværere at vedblive at være sur. Det tyder altså på at vi kan påvirke vores adfærd gennem at bruge kroppen bevidst. Den tredje dimension i læreprocessen er vores *indstilling*. Du kan vælge at være sur, men du kan også vælge at lade være. Indstilling handler om hvordan vi vælger at deltage i læreprocessen og det har stor betydning for hvad vi lærer. Sprog, Krop og indstilling påvirker alle hinanden. Skruer vi på den ene vil det påvirke de andre og hvis vi lærer i alle 3 dimensioner på én gang vil det virke stærkere end hvis vi kun anvendte en pædagogik baseret på den ene. Det vil fremgå af det følgende, hvordan vi med fordel kan anvende denne 3-dimensionale tilgang til læring på Den Kreative Platform.

3-D pædagogik skaber primære erfaringer

Som det vil fremgå senere, er formålet med 3-D pædagogikken, at den giver deltagerne en primær erfaring med sig selv, som en ensidig sproglig og intellektuel forståelse ikke kan give. Den kan derfor med fordel anvendes. når vi ønsker at de deltagende i forbindelse med arbejdet på Den Kreative Platform i løbet af kort tid skal ændre deres indbyrdes sociale relationer og sammen bevæge sig ud på kanten af kaos uden frygt. Den kan endvidere anvendes til en personlig udforskning af hvordan ideer opstår?

Udsted tilladelser og fritag deltagerne for ansvar

Det kan være svært selv at bestemme hvilken indstilling man ønsker at have i en given situation. Så det er lettere sagt end gjort hvis deltagerne får at vide, at nu skal de vælge en bestemt indstilling. F.eks. at det er i orden at tage fejl - så man skal ikke være bange for at dumme sig. Det er de færreste, der påtager sig den indstilling af sig selv. Specielt i et arbejdsmiljø, hvor man har været vandt til at skulle være korrekt hele tiden og desuden er fastlåst i et socialt mønster i projektgruppen, som det kræver en del at ændre på. Derfor er facilitatoren nødt til at fritage deltagerne fra det *ansvar* det er at ændre social adfærd. Det kan han eller hun gøre gennem at udstede en *tilladelse* til at nu er det i orden at tage fejl. Her kommer 3-D pædagogikken ind i billedet. Det er ikke nok at anvende sproget og sige at nu er det i orden at tage fejl. Kroppen og indstillingen skal også anvendes aktivt for at tilladelsen bliver positivt modtaget af de studerende. Dette kan gøres gennem anvendelsen af 3-D cases.

3-D cases

3-D cases er øvelser, der er konstrueret så de deltagende udover sproget, også lærer via deres krop og indstilling. 3-D cases er specielt anvendelige, når der er tale om at lære en bestemt adfærd. Med adfærd menes f.eks. at kunne arbejde efter reglerne for Den Kreative Platform.

3-D cases er en måde at lære Den Kreative Platforms "Emma Gad", så det fører til en ændret adfærd. Et eksempel på en 3-D case, der er konstrueret til at lære "at det er i orden at lave fejl" er følgende:

Deltagerne skiftes til hurtigt efter hinanden at udfylde en kategori. F.eks. "Biler"; Efter tur siger de så f.eks. Ford - Lada - VW - Bus... Hov, Bus er ikke en bil. Det er en ny kategori. Det er altså en fejl. Så de andre i gruppen råber "FEJL" og den der lavede fejlen rækker armene i vejret og råber "JUBIIII - jeg har lavet en fejl". De andre klapper og gratulerer med fejlen. Sådan fortsætter øvelsen indtil alle har lavet nogle fejl.

Når øvelsen sættes i gang af facilitatoren starter han eller hun med at undskylde at de nu sammen skal lave en lidt fjollet øvelse, men det er der ikke rigtigt noget at gøre ved. Det kan virke irrelevant at sige det, men det har den virkning at facilitatoren dermed tager ansvaret for at gøre noget fjollet sammen og dermed legitimerer en adfærdsændring. Der udstedes hermed en *tilladelse* til at ændre adfærd og det er specielt vigtigt med yngre deltagere, der kan være meget fastlåste i deres adfærd over for hinanden. Det er også vigtigt at facilitatoren selv deltager i øvelsen og sørger for at lave fejl. Ideen om facilitatoren som rollemodel virker fint her. Det er også vejlederens ansvar at øvelsen fortsætter i det resterende procesarbejde. Når han eller hun enten selv eller en studerende laver fejl jubles der på samme måde som i øvelsen.

3-D cases skaber tryghed, koncentration og motivation gennem tilstedeværelse

3-D cases kaldes i andre sammenhæng for "Energizers". Ligesom energizers, har de fleste af dem den virkning at humøret og energien stiger. Der grines og skabes en god stemning. Det er en sidegevinst ved 3-D cases, som er så stor, at den i sig selv kan legitimere anvendelsen. Forestil dig f.eks. en projektgruppe der holder krisemøde, fordi motivationen til at arbejde er væk. De vedtager at "NU vil vi være motiverede!" Det er en ydre form for motivation, som opererer ved at skabe forventninger. Den er imidlertid meget sårbar, hvis det senere viser sig at forventningerne ikke indfries. En vigtig egenskab ved 3-D cases, er at de skaber handling i stedet for refleksion. Man kan med fordel reflektere over en 3-D case *efterfølgende*, men aldrig samtidigt. 3-D cases skaber tryghed, koncentration og motivation *fordi* de igangsætter en handling, hvor refleksion ikke er mulig. I fraværet af refleksion opstår nærværet og i forlængelse heraf energi i form af koncentration og indre motivation. 3D-cases, har også den vigtige effekt at de "nulstiller" tankemønstrene hos deltagerne. Det vil sige, at deltagerne glemmer deres sidste tanker gennem 3D-cases, hvilket gør dem klare til ny tænkning lige efter øvelsen. De er hermed ikke fastlåste i timelange tankemønstre.

3-D cases skaber erfaring med horisontal tænkning

Det er vigtigt at pointere at formålet med 3-D cases er tosidet. Dels er formålet at opbygge Den kreativ platform, hvor deltagerne får tilladelse til at anvende deres viden uhæmmet af ethvert mønster. Dels at træne horisontal tænkning som for de fleste er uvant og derfor noget, der først skal læres. Vi har derfor udviklet 3-D cases der har til formål at følge reglerne i Emma Gad for Den Kreative Platform. Med dem, er det på kort tid muligt at skabe ny social adfærd (og accept) mellem deltagerne. Vi har også udviklet 3-D cases til træning af movement og horisontal tænkning (se del 3).

Fysiske og mentale rammer, skaber grobunden for Den Kreative Platform

I det foregående er der blevet argumenteret for at en kreativ platform, anvendt som metafor for et kreativt studie- eller arbejdsmiljø, vil gøre det lettere for de deltagende at arbejde kreativt med deres projektarbejde. Der er også argumenteret for, at en kreativ platform er et fristed, der hviler på tryghed, koncentration og motivation som bl.a. opstår gennem anvendelsen af velvalgte 3-D cases. Et naturligt spørgsmål vil være om en indføring i Emma Gad for Den Kreative Platform af sig selv skaber trygge, koncentrerede og motiverede deltagere?

Ét svar på det spørgsmål er JA, men under en række forudsætninger, som det er vigtigt at gøre sig klar inden man springer ud som 3-D pædagog. Den væsentligste forudsætning er allerede blevet berørt i det foregående. Det er princippet om at fritage deltagerne fra ansvaret for at skulle ændre adfærd. På Den Kreative Platform gøres det gennem at give en tilladelse til at følge Emma Gads regler for god "bordskik". Alene det at omtale regler for samarbejde som "bordskik", er et forsøg på at gøre det legitimt for den enkelte deltagende at involvere sig i en adfærdsændring, der under andre rammer ville være utænkelig. For en introvert deltager på bunden af en projektgruppes uformelle magthierarki, ville det f.eks. være utænkeligt til et møde uopfordret at råbe "Jubiii - jeg har lavet en fejl".

Først og fremmest må det ALDRIG være deltaernes ansvar selv at skulle opbygge en kreativ platform fra bunden. Facilitatoren er nødt til at tage ansvaret og involvere sig selv i processen. I det øjeblik processen overlades til de deltagende, aktiveres alle deres gamle mønstre af sociale relationer, som blokerer for de nye ønskede relationer. Det kan lyde som en stor opgave for facilitatoren, men erfaringen viser at 4 timers arbejde med 3-D cases i de fleste tilfælde er nok til at de deltagende selv kan fortsætte processen.

Tankens Disciplin på Den Kreative Platform

Formålet med Den Kreative Platform er bl.a. at give deltagerne en tilladelse til horisontal tænkning. Vores vertikale måde at tænke på skaber mønstre af viden og tankesæt. Disse mønstre styrer vores perception. Derfor har vi svært ved at percipere det, der ligger ved siden af hvad vi allerede ved eller synes. Et eksempel på hvordan vores tanker styres af mønstre kommer fra hvordan en stor del af danskere opfatter en hest. Langt de fleste opfatter ikke en hest som et slagtedyr på linie med grisen eller koen. Flere vil overhovedet ikke finde på at spise heste, fordi de opfatter den som et kæledyr. Men hvorfor tænker vi sådan? For omkring 1000 år siden dominerede Ase-troen i Danmark, og her var det almindeligt at opdrætte heste som slagtedyr nøjagtig som vi gør det med grise i dag. Men så fik den kristne kirke et overtag i Danmark, og det medførte et ny tankemønster om heste som et slagtedyr. Det blev nærmest forbudt at bruge hesten til andet end arbejde og transport. Tankens Disciplin for horisontal tænkning indeholder en række teknikker, der har til formål at vi får øje på det, der ligger udenfor vores normale tankebaner.

Når man tænker vertikalt skal man have ret i hvert enkelt skridt man tager gennem processen. Når man tænker horisontalt har man lov til at lave fejl undervejs så længe man får ret til sidst. På Den Kreative Platform skal man derfor helst lave mange fejl, fordi en fejl indikerer at vi har tænkt uden den fornuftige begrundelse og uden den logiske sammenhæng, der kendetegner og begrænser vertikal tænkning.

Når man tænker vertikalt,
skal man have ret i hvert enkelt skridt,
man tager gennem processen.
~
Når man tænker horisontalt,
har man lov til at lave fejl undervejs,
så længe man får ret til sidst

Det princip udnyttes i horisontal tænkning, hvor tanken bevidst inspireres til at foretage hop ud i det ukendte - væk fra mainstream tankemønsteret - vel vidende at den nok selv skal finde hjem igen. Det svarer til at tage en fisk fra havet og placere den i et tilstødende vandløb. Den skal nok selv finde tilbage til havet, men den har set noget nyt undervejs.

Horisontal tænkning på Den Kreative Platform betyder at tillade tanker, der overfladisk set virker til at være tilfældige afstikkere på vej mod en løsning, eller at udfordre en eksisterende løsning med det formål at se hvad det giver af muligheder. Disse afstikkere er ikke så tilfældige endda, hvilket forklares i afsnittet "Hvordan Tankens Disciplin skaber *adgang til viden*".

Ved horisontal tænkning forstås at man stimuleres til at foretage et spring i et tankesæt og så ukritisk forfølge tanken videre derfra til den finder hjem igen. Hvis et team f.eks. er ved at udvikle nye biler og de til inspiration ser et billede af en firkant, vil en måske forslå at undersøge mulighederne i at udvikle en bil med firkantede hjul. Næste ide er måske at så skal vi have hullede veje der passer til de firkantede hjul eller - hov - hvad med et hjul der selv tilpasser sig de huller de er i de eksisterende veje? At forslå en bil med firkantede hjul er ikke at have ret - det er en fejl. Det er også en fejl at foreslå at lave systematiske huller i vejene. Men tanken fandt hjem i det gamle spor og det er ikke en fejl at foreslå hjulet, der selv tilpasser sig hullerne i vejene. Det er pludselig en konkret mulighed, der kan forfølges ved hjælp af den traditionelle vertikale tænkning.

Movement - Kommunikationen og bevægelsen på Den Kreative Platform

Eksemplet med bilen illustrerer, at det er nødvendigt at tilsidesætte de normale regler for logisk tænkning. Vi skal tage fejl og vi skal ukritisk forfølge de tilbud, der opstår som følge af fejlene. Derfor er det nødvendigt at kommunikationen eller bevægelsen på Den Kreative Platform følger reglerne for movement. Kort fortalt betyder movement at sige JA OG... til alt hvad der bliver foreslået. JA betyder at man accepterer ideen, OG betyder at man bygger videre på den. Movement er dog mere end det. Movement betyder at være på vej mod noget der måske kan blive til noget, og hvor det, man interesserer sig for, er bevægelsen frem for målet. Man interesserer sig for firkanten for dens egen skyld, for det firkantede hjul, for den hullede vej - ikke for bilen - men det er alligevel der, man ender, fordi hjernen ikke kan andet. Movement er at holde kritikken og bedømmelsen tilbage indtil den horisontale tankeproces stopper. Movement kan bl.a. observeres til en jamsession eller i teatersporten. På Den Kreative Platform er movement den eneste tilladte kommunikationsform.

Hvordan Tankens Disciplin skaber adgang til viden

Tankens Disciplins hovedformål er at skabe adgang til den viden, der er tilstede på Den Kreative Platform. Den består af et sæt af teknik-

ker, der gør det muligt at skabe horisontal tænkning. For at forstå hvordan det virker, kan man forestille sig hjernen som et bibliotek. Biblioteket er fyldt med bøger bestående af den viden, erfaringer, oplevelser og anden hukommelse, der er blevet lagret gennem livet. Dette skal her opfattes som principper og metoder såsom princippet om "hvordan man vasker en bil", princippet om "hvordan kommer man på den anden side af en lukket dør" med videre. Disse bøger er inddelt i sektioner, sådan at bøgerne om madlavning står i en sektion, bøgerne om hudpleje står i en anden sektion, bøgerne om "hvordan man holder en god ferie" står i en tredje sektion og sådan videre.

Ved vertikal tænkning vil man anvende den sektion i biblioteket, der er direkte relateret til opgaven / problemet, der er aktuelt. Et eksempel på dette er når man laver mad i sit køkken. Her vil man anvende vertikal tænkning ved at gå til den sektion, der har med madlavning at gøre, og kigge i de bøger, der beskriver principper såsom at "få skrællen af kartofler", "holde god hygiejne mens man laver mad" samt "hvordan man får kød stegt rigtigt". Men i denne sektion af biblioteket vil man kun finde de principper og metoder, der tidligere har været anvendt, er observeret hos andre, er blevet fortalt eller på andre måder er blevet brugt eller tænkt før indenfor madlavning. Der kan altså ikke findes noget nyt eller kreativt i denne sektion af biblioteket. Ved vertikal tænkning alene vil der derfor typisk ikke opstå noget virkeligt nyt.

Horisontal tænkning gør det muligt at anvende et princip eller en metode fra én sektion i biblioteket til at løse et problem, der normalt vil blive løst af principper og metoder fra en anden sektion. Herved vil man kunne finde nye principper og metoder til at ar-

bejde med opgaven / problemet. Et eksempel er opfindelsen af kuvøsen til at holde nyfødte babyer i live. Ideen til kuvøsen kom fra Stephane Tarnier, ved at observere hvordan datidens rugemaskiner til hønseæg fungerede. Manden, der konstruerede rugemaskinen til hønseæg blev sat til at udvikle kuvøsen til babyer. Herved anvendte man et princip fra landbrugsindustrien til at holde babyer i live i hospitalsindustrien. Dette er lige præcis hvad horisontal tænkning går ud på.

Dette får det til at lyde som om at kreativitet er at finde principper og metoder, der allerede eksisterer. Derfor vil nogen måske diskutere om Tankens Disciplin fremmer nytænkning eller ej. Dette vil dog udløse en større diskussion om hvornår noget er nyt - og nyt til hvad: situation, mennesket, produktet, virksomheden, organisa-

tionen, industrien, landet, området eller andet. En berømt udtalelse fra grundlæggeren af en af de mest anvendte professionelle kreative metoder lyder som følgende: "the solution to your problem has already been found somewhere else!" (Genrich Altshuller). Tankens Disciplin systematiserer en proces, der skaber horisontal tænkning og herudaf udvikles en kreativ løsning til en konkret opgave / problem. På den måde skaber Tankens Disciplin adgang til viden, der kan skabe nytænkning og kreativitet for løsningen af en opgave / et problem.

Vertikal tænkning er godt til mange formål. Som udgangspunkt kan vertikal tænkning finde en løsning til en opgave eller en problemstilling relativt hurtigt i forhold til horisontal tænkning. For eksempel til at vælge hvad tøj man vil have på om morgenen er vertikal tænkning et godt valg. Forstil dig at have 10 par bukser, 15 par sokker, 15 sæt undertøj og 25 trøjer at sammensætte. Ved 100% ren horisontal tænkning vil du skulle overveje 56.250 alternative kombinationer. Hvis du bruger blot et minut på at teste hver kombination, vil det tage dig mere end 39 dage - hver morgen, at finde og vælge et sæt tøj at have på. De fleste mennesker har ikke så lang tid til at finde og vælge hvad tøj de vil have på. Derfor vælger de fleste vertikal tænkning, som går direkte til den sektion i biblioteket, der fortæller hvilke tøj-dele, der "passer" sammen og hvilke, der ikke er socialt accepterede. Desuden vil de kombinationer, som man typisk anvender også være beskrevet i bøgerne i denne sektion. Derfor vil man meget hurtigere kunne lave en udvælgelse, da der er færre muligheder at vælge imellem. Til rutineprægede opgaver / problemer er vertikal tænkning effektiv, mens horisontal tænkning er effektiv til opgaver / problemer, der kræver nytænkning og kreativitet.

Den Kreative Platforms pædagogiske kludetæppe samles

Stimuli, Perception og Movement

De tre vigtigste elementer i Tankens Disciplin er stimuli, perception og movement. Det er vigtigt at forstå dem hver for sig, men lige så vigtigt at kunne se sammenhængen imellem dem.

Stimulus er enhver ændring ved en person eller ved dennes omgivelser. At se en blomst på sit spisebord er et stimulus. Samtidig er en bevægelse, der ændrer afstanden til denne blomst et nyt stimulus. Lyden af personens sko, der bevæger sig hen over gulvet på vej mod blomsten er også et stimulus. Det er et nyt stimulus at lyset tændes og belysningen ændrer sig på blomsten. I og for sig er funktionen at tænde lyset forbundet med et større antal stimulus i sig selv. Derfor er stimuli eksisterende hele tiden i interaktionen mellem mennesket og dets omgivelser. Stimuli kan påvirke et menneske gennem dets sanser: synet, hørelsen, følelsen, smagen, lugten.

Movement er at udvikle en tanke uden at tænke reflekterende over denne tanke. Det vil sige at udelade kritisk evaluering eller anden form for vurdering af tanken. Derved får tanken lov at "udfolde sig og blive stor". Movement er derfor den handling, der gør at en tanke vedligeholdes og udbygges. Et stærk movement kan vedligeholde selv sære tanker, der umiddelbart ikke virker til at have et potentiale til den konkrete opgave / problem, men som eventuelt kan udvikle sig til en god ide, der på sigt kan løse opgaven / problemet. Stærk movement er karakteriseret ved "what might this become", hvor svag movement er karakteriseret ved "what is this".

Perception er evnen til at optage stimuli ud fra vores samlede viden og erfaring. Det vil sige, vores respons på et givet stimuli altid vil afspejle vores viden og erfaring. Derfor vil bestemte stimuli "vække" bestemte vidensområder, som de associeres til. Movement kan herefter ske på den eller de vidensområder, der bliver vækket af stimuliet. Som udgangspunkt er den viden og erfaring vi har lagret i hjernen ikke noget værd, så længe den ikke er anvendt. Stimuli, der opfølges af movement, sætter viden og erfaring i relation til den konkrete opgave / problem. Et eksempel herpå kan være følgende: en person sidder og arbejder med det konkrete problem at døren binder. Ved siden af personen står et akvarium, hvilket udgør flere stimuli (blandt andet fisk, vand og planter). Personen perciperer nu en fisk i akvariet, hvilket han associerer med sit vidensområde om fiskeolie, der får kroppen til at "fungere mere smidigt". Personen laver nu movement på fiskeolie og får ideen om at bruge olie til at løse problemet med døren.

Evnen til åben perception
Typisk vil perceptionen gøre to ting ved stimuli. Der vil ske en reaktion og en oplagring. Oplagringen kan enten være bevidst eller ubevidst, men har som formål at skabe viden og erfaring. Reaktionen kan enten være en afvisning eller et movement, hvilket bestemmes af niveauet på et menneskes latente filter. En person med højt latent filter har svært ved at percipere tilfældige stimuli, hvorimod folk med et lavt latent filter har let ved at percipere stimuli. Det er afvisningen af stimuli, der gør at en hverdag fungerer effektivt og uden større betænkeligheder. Hvis ikke afvisning fandt sted ville man stoppe op konstant og tænke over hvert stimuli, der kommer til os. Fx er en blomst, en dør, en duft, en lyd, et kald, et tæppe - faktisk alt er stimuli. Personer med et lavt latent filter vil ikke lave mange afvisninger og kan derfor lave movement på flere stimuli. Dette gør, at personer med lavt latent filter er mest interessante i kreativitetssammenhænge. I tilfælde af movement vil man få adgang til viden i de bøger i biblioteket, der "vækkes" af stimulus.

I eksemplet med døren der binder, vil et højt latent filter have skabt fokus på døren, og derved vil der ske afvisning af alle andre stimuli end døren. Han vil derfor ikke være i stand til at percipere fisken i akvariet, og derfor vil der ikke ske den nødvendige movement for at komme til ideen med olien. En person med lavt latent filter vil kunne percipere fisken (samt mange andre ting), og dette muliggør movement, som skaber ideen om olie. Den Kreative Platform skaber et midlertidig lavt latent filter, og dermed en åben perception, hos deltagerne i processen.

Anvendelsen af Perception, Stimuli
og Movement på Den Kreative Platform
Det er en kombination af et åben perception, de "rigtige" stimuli og deltagernes evne til movement, der gør, at kreativ tænkning opstår på Den Kreative Platform.

Facilitatoren skal systematisere de stimuli, der anvendes på Den Kreative Platform. For at få et radikalt resultat i ide-genereringen er det vigtigt at anvende stimuli, der skaber movement i de sektioner af biblioteket, som der ikke er direkte relateret til opgaven / problemet (som beskrevet i afsnittet om "Hvordan skaber Tankens Disciplin adgang til viden"). Herved vil man opnå horisontal tænkning hos deltagerne og nye kreative ideer vil blive genereret. Stimuliene kan blive givet til deltagerne gennem de teknikker, som er beskrevet i det

efterfølgende afsnit (se del 3).
Perceptionen vil blive bearbejdet i forbindelse med opbyggelsen af Den Kreative Platform. Derfor er både Emma Gad, 3D-cases og Tankens Disciplin med til at skabe en åben perception hos deltagerne. Herved vil movement også blive udviklet og anvendt. Det er dog vigtigt at skabe nogle stimuli, der gør movement så let så muligt for deltagerne. Det gøres ved at skabe stærke stimuli. Desto stærkere stimuli, desto nemmere er movement at foretage. Derfor: hvis en person skal anvende sine bøger i biblioteket om tandpleje, vil det måske være en fordel at være fysisk tilstede hos en tandlæge eller være påklædt som en tandplejer. Herved vil stimuli være stærkere og muligheden for movement bliver større.

Del 3: Anvendelse af 3D-cases & Tankens Disciplin på Den Kreative Platform

Den Kreative Platform er et sted, hvor deltagerne føler sig trygge til at turde, koncentreret til at kunne og motiveret til at ville - slippe deres samlede viden og erfaring fri i en kreativ proces, hvor den horisontale tanke får frit spil. I denne del vil vi videregive vores erfaringer med anvendelsen af 3D-cases og Tankens Disciplin på Den Kreative Platform.

Første gang et team mødes på Den Kreative Platform står den på jorden, nede i støjen. Det er først når den kreative proces starter, at platformen ved hjælp af 3-D pædagogikken gradvist hæver sig og bliver en mere og mere kreativ platform. Ved hjælp af 3-D pædagogikken trænes deltagerne i Emma Gads takt og tone på Den Kreative Platform og Tankens Disciplin. I denne del gennemgår vi eksempler på anvendelse af en række 3-D cases og konkrete teknikker fra Tankens Disciplin.

3D-cases er altid forberedende i forhold til at anvende Tankens Discipling. En 3D-case, der træner movement, anvendes f.eks. lige før en teknik, der kræver at deltagerne mestrer movement på et specifikt niveau. Det er således vigtigt at holde sig en progression for øje, hvor stadig større krav kan og bør stilles til deltagernes kompetencer i at tænke horisontalt. Det er vigtigt ikke at "tabe" nogen undervejs. Øvelserne skal altid vælges ud fra den mindste fællesnævner. Alle skal kunne være med hele tiden, hvilket medfører en effektiv proces.

Derfor er det meget vigtigt at være opmærksom på at processer på Den Kreative Platform skal have TILSTRÆKKELIG TID. Dette skrives med store bogstaver fordi det er naturligt at man i en presset situation kan være fristet til at arbejde med Den Kreative Platform uden at have den tid, der sikrer, at alle deltagere er kommet op på Den Kreative Platform. At være deltager på Den Kreative Platform, er at give afkald på en del af sit normale forsvar mod at bevæge sig på kanten af kaos. Hvis du leder en proces på Den Kreative Platform står du derfor med et stort ansvar, der bedst forvaltes ved at føle stor respekt og ydmyghed overfor hver enkelt deltager i processen - og ved at have tid nok. Det er vores erfaring, at der mindst skal være fire sammenhængende timer til rådighed. I så tilfælde er det yderst sjældent at en deltager har haft en dårlig oplevelse.

Processer på Den Kreative Platform skal have
tilstrækkelig tid, hvilket vil sige ikke
at afvikle forløb under fire
sammenhængende timer

I virkeligheden er 3D-cases og Tankens Disciplin ikke nogle statiske metoder, man bør lære en gang for alle, som det er tilfældet med formlerne i en formelsamling, for at kunne løse matematikopgaver. Det er derimod nogen man bør udvikle spontant, når de kan løse et problem man står med i processen på Den Kreative Platform. F.eks. kan problemet være, at der ikke er ret meget tryghed tilstede, fordi deltagerne lige er ankommet og ikke kender hinanden eller ved hvad der skal foregå. En 3D-case til løsning af det problem kunne være at lade dem hilse på hinanden, ved at bede dem inddele sig i grupper af 3 med samme kropstemperatur og derefter finde 3 ting de har tilfælles (f.eks. fritidsinteresser eller TV serier de godt kan lide). Kropstemperaturen måles ved at give hånd og sige hvad man hedder - så alle kan være med. Denne specifikke 3D-case har vi kaldt *Samme*

kropstemperatur og den hører til kategorien *Hilsner*. Man kan selvfølgelig komponere et utal af hilsner, der har samme effekt, men det er langt fra tilfældigt hvad vi ønsker at opnå med hilsner. Det kræver en nærmere forklaring.

Derfor har vi struktureret denne del af bogen efter *formålet* med 3D-casen eller Tankens Disciplins teknikker. Formålene er struktureret efter hvor i processen på Den Kreative Platform de mest naturligt hører til. Under hvert formål beskriver vi udvalgte 3D-cases og Tankens Disciplin i en sammenhæng. Derfor er nedenstående ikke en udtømmende liste over 3D-cases og Tankens Disciplin, der kan anvendes. De er medtaget som eksempler der skal give en forståelse for hvordan Tankens Disciplin og 3D pædagogikken arbejder sammen. Men først skal hver proces på Den Kreative Platform forberedes.

1) Forberedelsen

Formålet med forberedelsen er at sikre sig, at de personer der er tilstede, tilsammen har den viden og erfaring man finder nødvendig for den kreative proces. Det er selvfølgelig ikke altid man har magt over sammensætningen af teamet. Alt efter hvor Den Kreative Platform skal anvendes, og til hvilket formål, er der derfor forskellige hensyn at tage i forberedelsesfasen. Principielt er vi ude på at sikre så stor diversitet som mulig. Vi skal også have forberedt en opgave eller problemstilling, der skal arbejdes med. At arbejde med en problemstilling på Den Kreative Platform, betyder at udforske de muligheder man kan finde i den. Muligheder fremtræder som ideer på Den Kreative Platform. En af styrkerne ved Den Kreative Platform, er den videns-deling, der sker mellem deltagerne når de arbejder med de muligheder, som en fælles problemstilling åbner for.

En af styrkerne ved Den Kreative Platform er den videns-deling, der sker mellem deltagerne, når de arbejder med de muligheder som en fælles problemstilling åbner for.

Sammensætning af team

Det kan være en fordel at anvende forståelsen af et menneske som et bibliotek (se afsnittet "Hvordan skaber Tankens Disciplin adgang til *viden*"). Herved vil det være tydeligt at hvert menneske har et unikt bibliotek af viden af principper og metoder. To mennesker med (næsten) samme bibliotek vil råde over (næsten) identisk viden af principper og metoder. Disse to mennesker vil ikke nødvendigvis generere samme ideer ud fra et bestemt stimulus, da deres biblioteker vil være forskelligt sammensat i sektioner. Der vil dog være større sandsynlighed for at få lignende eller samme ideer fra to deltagere med identiske biblioteker, end det vil være tilfældet fra deltagere med vidt forskellige biblioteker. For at optimere en kreativ proces vil det derfor være ideelt at "bygge" det samlede bibliotek så stort som muligt, med så få gengangere som muligt. Dette gøres ved at sammensætte deltagere til den kreative proces, ud fra et princip om stor diversitet. En "dobbeltgænger" vil derfor, i en vis forstand, være overflødig. I forbindelse med sammensætningen af et team kan man udvælge deltagerne ud fra bestemte kriterier om deres viden. F. eks.: "til denne proces ønsker vi ideer, der genereres af viden fra landbruget, rumforskning og næse-, hals- og ørelæger". I et sådan tilfælde skal man altså skaffe en person fra hver af disse områder. I tilfælde af specifik udvælgelse af deltagere ud fra viden som kriterium, vil det være en fordel at tilføje såkaldte Wildghosts. En Wildghost er en per-

son, der ikke vælges ud fra ønsket om en specifik viden, men snarere ud fra et princip om tilfældighed. Herved vil man have en person, der kan komme med noget "anderledes" end man måske vil kunne forvente.

Hvis man ikke har mulighed for at sammensætte et team specifikt til en konkret opgave, har vi selvfølgelig reglen om at anvende en Open Space tilgang. Vi er dem, vi er - og det er samtidigt dem vi har brug for.

Problemdefinering

Det giver ikke meget mening at være kreativ "ud i det blå". Faktisk trives en kreativ proces bedst indenfor en fokuseret opgave. Det vigtigste ved at problemdefinere er at komme til sagens kerne - at finde den egentlige opgave for den kreative proces. Ofte vil deltagerne have en forudindtaget opfattelse af hvilket problem, der skal arbejdes med, hvilket vil begrænse udfaldsrummet af den kreative proces. Denne forudindtaget opfattelse indeholder typisk mere eller mindre en løsning i sig selv. For eksempel var forudindtagelsen for Studentersamfundet på AAU, at de ville have bedre gruppe-studierum. Men det viste sig hurtigt at være mere noget i nærheden af at skabe gode rammer for gruppebaserede studier. Allerede i forudindtagelsen havde studentersamfundet brugt "rum" i deres forudindtagelse. Dette var en stærk (og uheldig) begrænsning af løsningsmulighederne i en kreativ proces. Senere viste det sig at deres egentlige formål med den kreative proces, var at finde måder at skabe et perfekt studiemiljø for de studerende på AAU - nu formuleret som et perfekt studiemiljø for den individuelle elev.

Fokusering

Det er nødvendigt at have en fokusering i sin definering af opgaven, der skal arbejdes med på Den Kreative Platform. En vag fokuseret opgaveformulering vil typisk give en inkrementel udvikling og udfaldet kan være tilfældig (nogle gange irrelevant for selve opgaven), hvorimod en stærk fokuseret opgaveformulering typisk vil give en radikal udvikling på netop den ønskede opgave. Overordnet findes der 2 fokuseringsmetoder, der skal tages højde for ved defineringen af opgaven: Det er Områdefokusering[2] og Formålsfokusering[3].

Områdefokusering

Områdefokuseringen skal sætte rammerne for i hvilken retning, der skal udvikles. Denne fokusering er vigtig for at få en fælles forståelse blandt deltagerne af hvad formålet er med den kreative proces. Den garanterer også at deltagerne afgrænser deres udvikling til netop det område, der har relevans for opgaven. For Studentersamfundet kunne områdefokus have været "bedre studiemiljø".

Et andet eksempel kommer fra Sauer Danfoss, som ønskede at løse det problem, at de maskiner, de leverer komponenter til ikke må have en særlig lang "nedetid" i tilfælde af nedbrud (fx en mejetærsker i høstsæsonen). Derfor var opgaven, at sørge for, at deres komponenter kunne fungere (udskiftes, repareres etc.) meget hurtigt ved eventuel nedbrud. For Sauer Danfoss kunne område fokus være "hurtig service", "komponenters kvalitet" eller "hjælp til selvhjælp".

Formålsfokusering

Formålsfokuseringen skal definere formålet med opgaven for den kreative proces. Her er det vigtigt at have et stærkt afgrænset formål,

[3] *De Bono (1992)*
[4] *De Bono (1992)*

der vil gøre det muligt at skabe radikalt nye ideer. Hvis man har som formål at alle i verden skal have det bedre, eller at turismen i Nordjylland skal forbedres, vil der være en meget stor base af allerede eksisterende muligheder og tankemønstre. Disse skal i vid udstrækning udtømmes før noget radikalt vil kunne blive genereret. Derfor vil en bred formålsfokusering skabe mange ideer, men disse vil have karakter af inkrementel udvikling. En mere præcis og skarp formålsformulering vil generere færre ideer, men disse vil have karakter af radikal udvikling. Formålsfokus for Studentersamfundet kunne være "kandidatafhandling tager maks. 5 mdr.", "udvid social omgangskreds på 10. semester" eller "rigtig valg af kandidatgrad". For Sauer Danfoss kunne formålsfokus være "komponenter holder i én sæson", "komponenters kvalitet undersøges løbende" eller "komponenter skal reparere sig selv".

Ved kun at definere et formålsfokus vil der være en risiko for at udviklingen kan tage en retning, der ikke vil være ønskværdig for netop den igangværende kreative proces. Som eksempel kan vi have en problemstilling, hvor områdefokus er "bedre studiemiljø" fordi vi ønsker kandidater, der er hurtigere færdige. Vores formålsfokus kan i det tilfælde f.eks. være "kandidatgrad på maks. 5 mdr." Hvis der ikke eksisterer et områdefokus (såsom "bedre studiemiljø"), kunne vi få dannet ideer, der ligger uden for opgaveområdets relevans. Det kunne være ideer såsom "total isolering indtil man er færdig" eller "inddrag weekenderne til studierne".

Områdefokus skal altid defineres fra starten. Det sikrer, at ide-genereringen bliver relevant. Ved længerevarende processer (mere end 6 timer), vil man kunne vente med at definere formålsfokus til et tidspunkt inde i processen. Herved undgår vi at påvirke ide-genereringen i retning af de specifikke (og kendte) tankemønstre, som et formålsfokus ofte vil appellere til. Hvis f.eks. man inden for mobilindustrien havde iagttaget at mobiltelefonerne var for dyre til at være konkurrencedygtige, og derefter formuleret formålsfokus: "Minimer omkostningerne fra ide til salg" - så ville det ikke være sandsynligt at nogen var kommet på ideen "sælg mobilerne til 1 Kr. uanset fremstillingsomkostningerne". Den ide kunne derimod fremkomme af et områdefokus som: "sælg mobilerne billigere end konkurrenterne".

Hop i abstraktionsniveau

I arbejdet med problemdefinering vil det tit være en fordel at gå et abstraktionsniveau op, for at få en abstrakt opgaveformulering contra en specifik opgaveformulering. Fordelen herved er, at ideudviklingen på det abstrakte niveau vil være mere fri af eksisterende tankemønstre. Ved en specifik opgaveformulering vil deltagerne af natur være løsningsorienteret og tænke traditionelt indenfor deres felt, hvorimod at en abstrakt opgaveformulering vil gøre deltagerne mere mulighedsorienteret.

F.eks. kan vi have følgende områdefokus: "Nye pumpeprincipper". Det vil være svært for en ingeniør, der er ekspert i pumpeprincipper at få en ide til et helt nyt princip. Hvis vi i stedet omformulerer opgaven på et højere abstraktionsniveau, bliver områdefokus: "Nye måder at flytte substanser på". "Flytte" er mere abstrakt end "pumpe". Vi kan nu gå i gang med ideudviklingen og f.eks. spørge: Hvordan gør en hund det? Svaret er, at den æder og skider. Næste spørgsmål er: "Hvordan virker den flytning?" Svaret er, ved hjælp af det peristaltiske system og vi har pludselig en ide til et nyt pumpeprincip.

Med andre ord vil det blive muligt at anvende de ide-genererende teknikker på det abstrakte niveau, hvilket systematiserer den kreative proces. Med en specifik opgaveformulering vil dette være meget svært, og en stor del af tilfældighed vil styre den kreative proces. For at tage eksemplet med Studentersamfundet på AAU, ville de helt specifikt lave et studentersamfund, der gør det naturligt at færdiggøre sit studie til tiden og som udvikler velfungerende og dygtige kandidater til samfundet. Hvis vi hiver denne problemstilling et abstraktionsniveau op, kunne man eventuelt formulere som opgave at skulle lave en "livmoder til de studerende". En "livmoder til de studerende" er en abstraktion for at noget skal udvikle sig rigtig hurtigt til noget velfungerende (barnet = studerende) samt at det vil ske inden for en tidsramme, der er fast (9 mdr. = 3-5 år).

I eksemplet med Sauer Danfoss blev den abstrakte formulering til "Opfind en treo til en tærsker", hvilket svarer til, at man ville have de egenskaber en treo har på mennesker overført til tærskeren.

2) Hilsner - at komme i gang

Formålet med *hilsner* er at få løftet Den Kreative Platform fra jorden. Vi skal have bygget søjler af tryghed, koncentration og motivation. Vigtige elementer heri er at begynde at fjerne den frygt deltagerne naturligt har overfor, hvad der skal ske og samtidigt undgå at introducere yderlig frygt som f.eks. vil opstå, hvis vi laver en almindelig præsentationsrunde, hvor deltagerne får lov at sige hvor kloge de er og hvad de forventer af os andre. Det er en stor fordel, hvis deltagerne ikke kender hinandens CV. På Den Kreative Platform dyrker vi det horisontale og det sidste vi har brug for er de vertikale videnmønstres positionering og skyttegravskrige. Det er også et udtryk for vores Open Space tankegang. Den viden, der er tilstede, er den rigtige, det samme er de personer, tid og sted der er til rådighed. Hvis det ikke er tilfældet, er det facilitatorens skyld, og det kan vi alligevel ikke gøre noget ved, når processen er sat i gang.

Det er meget vigtigt at deltagerne ikke kender programmet for den proces de skal igennem. Én opgave Én deadline er fundamentet, der holder deltagerne koncentrerede gennem processen. Tillad ligeledes ALDRIG en diskussion med deltagerne om processen. Hvis du gør det, giver du ansvaret fra dig og introducerer frygt i form af tvivl og afstandstagen. Mantraet er i den forbindelse at Oplevelse forener - Bedømmelse adskiller. Oplev sammen gennem 3D-cases og udelad bedømmelsen i en diskussion.

Oplevelse forener - Bedømmelse adskiller

Med hilsner starter en "forførelsesproces", hvor deltagerne ret hurtigt glemmer hvor de kom fra og interesserer sig for, hvad de er på vej ind i. 3D-casene skal være opbygget så de fokuserer opmærksomheden om 3D-casen. Samtidig skal de give deltagerne tilladelse til at bryde mønstre i hvordan vi normalt omgås hinanden. Det gøres IKKE ved at smide tøjet, stille sig i en rundkreds og sige tissemand i kor. Derimod vil 3D-casen *samme kropstemperatur* signalere noget intimt, men alligevel være ufarlig da alle er i stand til at give hånd. Pointen i at sige, at man skal finde andre med samme kropstemperatur, er at det sender en tilladelse til at hilse på en anden måde. Det er et første (af mange) signaler om at på Den Kreative Platform omgås vi hinanden på en helt anden måde end vi er vant til samtidig med at trygheden opbygges.

3D - Dagen i dag fortalt baglæns

3D-cases løser problemer i processen. Hvis problemet er, at deltagerne ikke helt har glemt hvor de kom fra og stadig tænker over, hvad de skal senere på dagen, kan vi bruge øvelsen *Dagen i dag fortalt baglæns*. Den hjælper deltagerne med at fokusere på det der sker lige nu - at blive nærværende og dermed slipper fri af deres vertikale tankemønstre. Deltagerne står to og to overfor hinanden. De skal på præcist et minut fortælle historien om hvad der er sket fra de vågnede i morges til de står her på gulvet overfor hinanden. De skal starte med nu og gå tilbage til de vågnede i morges. Sig at det er vigtigt at de ikke udelader nogen detaljer og at de slutter ved opvågningen i morges efter PRÆCIST et minut. Anvend et stopur og gør et nummer ud af at starte dem samtidigt. Det er med til at øge fokuseringen og fjerne tankerne fra andre emner. Det er selvfølgelig lige meget hvordan de får fortalt historien - bare de er koncentrerede, men det skal du naturligvis ikke sige til dem.

Rytmen i processen er vigtig

Ved 3D-cases er det vigtigt at holde den rigtige rytme i skiftet mellem øvelserne. Generelt er det rigtige tempo at holde øvelsen i gang så længe der er energi i den, og stoppe den lige før deltagerne mister koncentrationen og begynder at tænke på noget andet eller reflektere over processen. I sidste ende er det en erfaringssag at ramme rigtigt. Timingen i temposkift gælder i øvrigt for alle øvelserne i programmet. Vær opmærksom på at, hvis du er uerfaren i anvendelsen af 3D-cases, vil du have en helt anden (manglende) fornemmelse af, hvornår en øvelse skal stoppe, hvis du ikke selv deltager i øvelsen. Hvis du deltager i øvelsen vil du have en bedre fornemmelse af timingen. Til gengæld er det så svært at holde øje med alle deltagerne. Øvelse gør mester.

3) Emma Gad for Den Kreative Platform

Formålet med Emma Gad er at lære god takt og tone på Den Kreative Platform. Det handler bl.a. om at lære, at det forventes, at alle laver fejl (ellers er horisontal tænkning umuligt), at få et forhold til hvordan ideer kan opstå spontant og hvordan man bærer sig ad med ikke at tænke (vertikalt). Emma Gads regler for Den Kreative Platform skal introduceres lige efter hilsnerne. De læses op og deltagerne opfordres (nødes) til at råbe JA til at ville holde sig til reglerne under hele forløbet. Straks herefter bedes de rejse sig og finde en passende makker. Alle 3D-cases laves på gulvet stående, medmindre nogen er gangbesværet. Så skal de selvfølgelig sidde - evt. på gulvet på en pude. Udover at bringe kroppen i spil er det vigtigt at der sker et sceneskift som indikerer at nu gør vi noget andet.

At lave fejl

En fejl på Den Kreative Platform skal forstås som at bryde med den vertikale tænkning. De fleste organisationer, institutioner og lignende opfatter et brud på vertikal tænkning som en fejl. Derfor opfattes horisontal tænkning som en fejl for mange. Det er dette vi prøver at arbejde med her. Det er forunderligt, hvor svært det er for de fleste at lave en fejl og juble samtidig. Vores krop reagerer simpelthen fysisk på, at vi laver fejl og vi har et meget stærkt udviklet kropssprog, der fortæller omverdenen at vi angrer, at vi lavede en fejl. 3D-casen *Vælg en kategori* er udviklet til at bryde vores sprog, krop og indstilling i forhold til at lave fejl. Casen, der er beskrevet i detaljer i del 2, går ud på at lave en masse fejl og udbryde "Jubiii, jeg har lavet en fejl" hver gang man laver en fejl. Denne øvelse bør køre i nogen tid og du skal være opmærksom på at nogen vil forsøge at undgå at lave fejl. En hyppigt anvendt strategi er, at være langsom til at finde på ord, og så

håbe på at øvelsen snart er slut. Derfor kan det være nødvendigt med et trin to, hvor der indføres den regel at man kun har to sekunder til at finde et ord. Pointen er at give *tilladelse* til at lave fejl og at det skal være sjovt at lave fejl. Indfør regel nummer to med det argument, at du kan se, at de er for dygtige til ikke at lave fejl, og at du derfor ønsker at hjælpe dem. Sig det med humor, men bestemt. Husk at du må ALDRIG antyde at en af deltagerne ikke laver øvelsen rigtigt eller ikke er god nok. Genfortæl øvelsen for alle, hvis du opdager, at der er en der ikke er med. Det gælder for alle 3D-cases at de skal være sjove at gennemfører, men samtidig skal facilitatoren gøre det klart, at det er 100% seriøst ment, at tempoet er højt, og at der er ikke plads til svinggerninger. For deltagerne er det befriende, at du er seriøs samtidig med at de oplever at kunne gennemføre "mærkelige" øvelser de ikke er vant til uden at blive irettesat.

Hvordan ideer opstår spontant?

Mange mennesker siger om sig selv at de ikke er kreative og at de ikke er gode til at få ideer. Det er hovedsageligt fordi de tænker vertikalt. Når man tænker vertikalt, skal man have argumentationen i orden i hvert skridt man tager og så bliver det svært at være spontan. Når man er spontan er det fantasien, der er i arbejde og den følger ikke reglerne for vertikal argumentation. Der er en række 3D-cases, der hjælper én til at forstå hvordan ideer kan opstå spontant. Samtidigt er disse 3D-cases opvarmning til movement og horisontal tænkning.

3D - At give hinanden gaver

I 3D-casen "At give hinanden gaver" skiftes man til at give en gave til sin makker. Øvelsen startes ved at man bliver bedt om at finde en passende makker. Det er en irrationel instruks, da man ikke ved hvad øvelsen går ud på og derfor heller ikke ved hvad en passende makker er. Pointen i den slags irrationelle instrukser er at det implicit bliver normen ikke at være vertikalt tænkende. Tilbage til øvelsen. Den ene giver den anden en gave - eller rettere - et *tilbud* om en gave. Han eller hun rækker noget frem som en gave og den anden fortæller hvad han eller hun har fået i gave. Det er en let øvelse for næsten alle. Det er imidlertid vigtigt at åbne kattelemme her og der, når man arbejder med 3D-cases. En kattelem for den, der bare ikke kan få en ide til, hvad gaven er. Dette kunne f.eks. være at instruere, at hvis man får en meget PERSONLIG gave skal man selvfølgelig ikke sige hvad det er. Så skal man bare sige tak. Den instruks har yderlig det formål at gøre det lettere at tænke spontant og gribe den første ide, der opstår. Hvis det er muligt at slippe for at sige hvad det er, bliver det lettere at slå det filter fra som frasorterer upassende ord.

3D - Peg og sig hvad det ikke er

En anden 3D-case "Peg og sig hvad det ikke er" går ud på at pege på ting i rummet og så sige højt hvad det ikke er. Det er en meget svær øvelse som mange finder temmelig bizar at udføre. Derfor skal de have en tilladelse. Start med at introducere øvelsen ved at sige, at du er ked af at udsætte dem for den næste øvelse. Sig at den er temmelig tåbelig og at du gerne vil undskylde, men at det er nødvendigt at lave den. Gør så øvelsen lettere ved at starte med at bede dem om at gå rundt og pege på ting og sige højt til sig selv hvad det er de peger på. Næste step er at bede dem være opmærksomme på HVAD de siger at det er. denne instruks skal fastholde koncentrationen og understrege at øvelsen er seriøst ment. Næste step er så at sige hvad det IKKE er, man peger på. Igen kan der indføres flere step. F.eks. siger du: vær opmærksom på hvor du får ideerne fra? Hvor opstår de? Osv.

Det er vigtig at ingen begynder at svare dig eller diskutere spørgsmålene. Du skal heller ikke afsætte tid til at tænke over det. Denne øvelse er svær, så den skal have god tid - evt. flere timeout med nye instrukser. Samtidig er det den øvelse der for alvor får mange til at give slip på forestillingen om hvad der er ret og vrang og dermed forberede dem på de øvelser der følger.

Hvis nogen har svært ved at (få sig selv til at) gennemføre en øvelse, kan de benytte sig af reglen om at det er tilladt at melde sig (kortvarigt) ud - bare man melder sig ind igen, når man er klar. Når den regel introduceres skal du gøre opmærksom på at man altid kan gå på toilettet, ud at ryge eller lignende hvis behovet forhindrer én i at deltage 100%. Det giver deltagerne en kattelem (undskyldning) til at melde sig ud, hvis de har det svært med en øvelse.

Hvordan man bærer sig ad med IKKE at tænke (vertikalt)
De fleste griner når man beder dem om at lade være med at tænke. Den pointe, der skal frem er at det er muligt at "se" en ide uden at tænke den frem. Det deltagerne skal lære er at gribe det første indfald de får og så, uden at tænke over det, anvende det som et tilbud, der fører til den næste ide osv. Det er i stor grad horisontal tænkning, når vi tillader spontane indfald at styre en udviklingsproces. Hvis vi f.eks. får 5 tilfældige tilbud kan vores mønsterdannende hjerne ikke lade være med at udfylde hullerne imellem dem så de hænger logisk sammen, men undervejs opstår nye ideer som måske senere vil vise sig at være anvendelige til at skabe noget nyt.

3D - Fortæl om en dag i dit liv
En 3D-case til at træne dette er "Fortæl om en dag i dit liv" Alle får et Tegn & Gæt kort (TG) med 5 tilbud i form af ord, der står under hinanden. Opgaven er at fortælle sin makker om en speciel dag i sit liv. Man må ikke kikke på kortet på forhånd og man skal kun se ét ord ad gangen. F.eks. Jeg mødte Elvis i går. Han stak mig en lussing. Det var fordi jeg vandt over ham i ludo og han er en dårlig taber. Bagefter besøgte vi Eiffeltårnet hvor han sang en sang for mig om aktiemarkedet. En rigtig vrøvlehistorie, men de 5 ord kommer til at hænge samen og man begynder at forstå ideen med at tage imod tilbud (ideer) og bruge dem til at komme videre. Alle kan lave denne øvelse, men det er vigtigt ikke at kikke på de 5 ord inden man går i gang med sin historie. Hjælp deltagerne ved at sige, at hvis de er kommet til at kikke skal de bytte kortet med en anden. Sig at det er fordi, at når man kikker begynder hjernen at planlægge (vertikalt) og så bliver vi straks ramt af kravet om at fortælle en GOD historie, hvorefter det bliver svært at gennemføre øvelsen. Pointen er Emmas regel om at være sig selv og ikke prøve at være genial. Vores vertikale hjerne ønsker at være genial og derfor går vi i stå. Facilitatoren kan demonstrere øvelsen ved at fortælle en historie, der er "langt ude". Det giver de andre tilladelse til at gøre det samme - at gå ud over de normale rammer.

Hvis opgaven, teamet er samlet om, f.eks. er at finde på en ny kaffemaskine kan en tilsvarende teknik være at anvende de 5 ord til at fortælle makkeren, hvad der er det nye ved denne kaffemaskine. Efterfølgende bør man kikke nærmere på de 5 ideer, der opstår. Derfor bør de skrives ned til senere brug. Det var ét eksempel på at anvende en teknik fra Tankens Disciplin til ide-generering ved horisontal tænkning - direkte efter at have trænet det i en 3D-case. Ved at træne teknikken først på noget "ufarligt" er det lettere at udsætte sit udvik-

lingsprojekt for samme behandling. Lad os prøve. Vi skal sælge kaffemaskiner til Elvis. Kaffen fra den skal være som at få en lussing, varm og hurtig. Det skal være en leg at bruge den, ligesom at spille ludo. Vi designer den som et Eiffeltårn og ligesom alle kan være orienteret om aktiemarkedet, skal det være muligt at vide om der er kaffe på kanden inden man går derhen.

4) 3D-cases som "Ikke pauser" eller "Energizers"

En af reglerne i Emma Gad for Den Kreative Platform er, at der ikke holdes pauser. Ideen i ikke at holde pauser, er at det skal hjælpe deltagerne til at forblive koncentrerede. Alle 3D-cases er bygget op, så de gør det let at forblive koncentreret. De har alle den "bivirkning" at de skaber energi samtidigt med at de fastholder deltagernes fokus. Hvis vi tillod "almindelige" pauser såsom at sige at vi fortsætter om 20 minutter - så ville vi starte refleksioner og samtaler om processen - og det ønsker vi ikke. Det er altid et valg, hvorvidt man ønsker at være i en proces eller tale/reflektere over den. Enhver refleksion vil gøre det sværere for den enkelte deltager efterfølgende at involvere sig i processen. Det skyldes at en refleksion altid indeholder et element af analyse og bedømmelse som skaber forventninger, der igen skaber et behov for en iagttagelse, som i sig selv virker distancerende og dermed gør det sværere at involvere sig fuldt ud. De 3D-cases der præsenteres her, har det formål at skabe energi og tryghed. De giver en pause fra arbejdet med problemstillingen, men uden at flytte fokus til noget andet, der kræver tankevirksomhed.

3D - Førerhund og Radiobil

Disse øvelser foregår to og to på gulvet. De er tillidsskabende samtidig med, at de kræver en del koncentration. I *førerhunden* er den ene blind, den anden er førerhund. Den blinde har en hånd på skulderen af førerhunden. Alle hold går rundt mellem hinanden og det er selvfølgelig vigtigt at den blinde får en god oplevelse af førerhunden. I *radiobil* er den blinde forrest og styres af den anden gennem "stemmestyring" f.eks. fremad, til højre, til venstre osv. Radiobil kræver lidt større tillid, hvorfor man bør starte med førerhunden.

3D - Billy Billy Bob

I Billy Billy Bob står alle i en cirkel med én i midten. Legen går ud på, at hvis den i midten kan nå at pege på en i cirklen og sige "Billy Billy Bob" før den der peges på kan sige BOB, så skifter de to plads. Legen kræver en del koncentration, og hvis der er en som står og tænker på noget andet, havner vedkommende snart i midten.

Start altid 3D-cases med at demonstrere hvordan de udføres. Vælg en deltager, som du føler har det mentale og sociale overskud, der skal til, for at stå frem foran de andre og gennemføre en demonstration sammen med dig. Hvis du har fundet en der en god til det, så hold dig til hende eller ham i de efterfølgende 3D-cases. Det vil skabe tryghed hos de usikre at vide at de ikke risikerer at blive valgt.

5) Horisontal tænkning

At tænke horisontalt er at tænke ved siden af de tankespor vi normalt bevæger os i. Én teknik er at slappe fuldstændig af, få fred for støjen i sindet, og så lade horisonten åbne sig. Det er en effekt vi delvist kan få frem på Den Kreative Platform. Den umiddelbare gevinst er, at diversiteten bliver udnyttet bedre, når man deltager i en proces med et åbent sind. Andres perspektiver på ens egen ide vil da virke som en forstyrrelse af perceptionen, og vi bliver i stand til at anvende

det som et stimuli (tilbud) vi kan lave movement på. Sådan opstår videns-deling mellem deltagerne på Den Kreative Platform. Dette er Fri Association. Formålet med associationsteknikker er, at søge efter viden i andre tankemønstre end dem vi normalt ville anvende, hvis vi benyttede os af vertikal tænkning.

Vi kan også arbejde mere bevidst med at ændre vores perception gennem styret fri association og tvungen association. Det kan vi gøre ved at anvende en række teknikker, der alle har til formål at bryde vores tankemønstre, mens vi arbejder med en problemstilling. Det gælder for anvendelsen af disse teknikker at de med fordel kan trænes gennem 3D-cases og umiddelbart efter kan anvendes på den problemstilling der arbejdes med.

Fri association
Det er muligt at arbejde med både fri og tvungen association. På en måde er fri association det vi benytter os af i det daglige. Hvis du er en dansk ingeniør får du automatisk associationer fra den verden der knytter sig til den danske kultur og ingeniør fagligheden. Hvis det team, der arbejder på Den Kreative Platform er sammensat med en vis faglig og kulturel diversitet, vil vi derfor, mere eller mindre, få foræret frie associationer fra de enkelte deltagere. Det er jo netop styrken i at lade et team med stor diversitet arbejde med åbenhed og engagement. Så opstår den horisontale tænkning uden anvendelse af eksterne stimuli.

Styret fri association gennem tilfældige stimuli
Styret fri association består i at få ideer fra et tilfældig stimuli. Det kan være ord, billeder, musik, en historie, ændring af lysintensiteten, lugte, et naturscenario, film eller teater. Styret fri association, betyder, at der ikke stilles krav om hvad retning associationen skal tage. Det eneste krav er at det skal generere spontane idéer, mens man koncentrerer sig om den problemstilling man arbejder med. Når man instruerer associations teknikker, er det vigtigt at holde en rytme, der forhindrer deltagerne i at miste koncentrationen, eller begynde at reflektere over deres ideer. Dette gøres ved at skifte stimuli relativt ofte, sammen med et naturligt miks af andre 3D-cases. Associations teknikkerne bygger ovenpå de 3D-cases, der træner at se ideer opstå spontant.

Tvungen association gennem analogier
Tvungen association betyder også at arbejde med analogier. Gennem tvungen association henter man inspiration i at lade som om noget er ligesom noget andet. Hvis man laver udvikling på et fly, kan man lade som om at flyet er en albatros (fordi begge kan flyve). Derved kan man så spørge, hvordan en albatros ville løse den givne opgave. Analogier ses ofte anvendt i forbindelse med den biologiske og botaniske verden. Der findes mange dyrearter og plantearter med mange egenskaber, man vil kunne anvende i en kreativ proces til at løse opgaven. Det er dog vigtigt ikke kun at anvende biologiske verden, da denne er indskrænket. Forsiden på denne bog symboliserer anvendelse af alle principper og metoder i hele verden - fra alle kulturer og faglige verdener. Man kan også opfatte sig selv som en del af situationen. I eksemplet med albatrosen vil man sætte deltagerne til at forestille sig at de er en albatros. Herved kan man altså skifte perception ved at tage forskellige personligheder eller fysiske egenskaber. Eksempler kan være: "Du er en fisk", "Du er en knappenål", "Du er en hund", "Du er den person du ser mest op til i verden". "Du

er den du ser mest op til i verden".... og når du er det... hvilke ideer får du så til at løse opgaven? Endelig kan analogier på denne måde: Hvis du er ved at løse en opgave med "varmegenvinding" så spørg: Hvad nu hvis vi gør ligesom når vi skovler sne?

3D - Tvungen association gennem modellering af eksperter
Teoretisk fungerer metoden ved at man "genbruger" principper og metoder, der allerede bliver brugt til at løse lignende opgaver / problemer. I praksis fungerer den ved at spørge sig selv: "Hvordan vil en læge løse dette problem" eller "hvordan vil en skomager, en fotograf, eller en diktator løse dette problem". Det drejer sig om at sætte sig ind i den verden som en skomager lever i, for at løse problemet ud fra de principper og metoder, som han/hun anvender til sit job. Et eksempel vil kunne illustrere dette: i det 19. Århundrede havde man i Frankrig mange problemer med stor døds-rate blandt nyfødte børn - problemer med at holde børn i live i perioden efter fødslen. Stephane Tarnier opdagede at man i landbruget løste et lignende problem med hønseæg ved at ligge æggene i en rugemaskine. Dette princip blev tilpasset så det passede til børn, og herved blev kuvøsen udviklet. Ved at kigge på dette historiske eksempel kan man se at en opgave / problem i lægeverdenen blev løst ved at "hente" principper fra landbrugsverdenen. Dette kan gøres ved alle opgaver / problemer, der skal arbejdes med i en kreativ proces. Forud for anvendelsen af denne metode er det vigtigt at opgaven / problemet er blevet abstraheret. Det er ikke muligt at "hente" principper og metoder fra andre verdener, hvis man arbejder med en specifik opgave / problem. Det optimale ville selvfølgelig være om en skomager vil kunne deltage i selve den kreative proces. Men ofte vil det ikke være muligt at have alle "verdener" repræsenteret i den kreative proces. Tvungen association er særdeles effektiv, hvis den bliver udført med 100 % seriøsitet. Deltagerne skal have mulighed for at leve sig ind i den verden, som de skal "hente" principper og metoder fra. Hvis stemningen er til det, vil udklædning forstærke virkningen.

Udklædning er i det hele taget et stærkt virkemiddel, men det skal anvendes med omtanke. Vi identificerer os i høj grad med vores udseende. Det er meget lettere at "tænke" som en læge, hvis man har en hvid kittel på. Der er imidlertid en risiko for at deltagerne tager udklædning som en tilladelse til at være pjattet eller bliver hæmmet. Derfor skal udklædning først introduceres, når situationen er virkelig intens og seriøs, så det bliver tydeligt for alle at det er et virkemiddel til at få ideer og ikke andet. På den måde giver man også deltagerne en tilladelse til at klæde sig ud, uden at se sig selv som deltager i et maskebal.

Provokationer[5]
Som mennesker er vi mønsterdannere. Som professionelle udøvere af en profession, binder vi vores viden og erfaring i stærke mønstre af teorier, metoder og modeller. En provokation er et middel til at bryde et mønstre op. Det er en udfordring af vores måde at se verden på som alene har det formål at hjælpe os til at percipere er mere horisontalt, at udvide vores horisont. I et miljø, der er domineret af vertikal tænkning, vil en provokation netop blive opfattet som en PROVOKATION. At sige til en ingeniør på en bilfabrik, at biler skal have firkantede hjul, vil normalt blive afvist som useriøst. Det er netop problemet, og en af årsagerne til at vi har brug for Den Kreative Platform. På Den Kreative Platform skal deltagerne have tilladelse til at se en provokation som en udfordring af eksisterende tankemøn-

[5] *De Bono (1992)*

stre. Lad os se nærmere på, hvordan provokationen kan anvendes til horisontal tænkning på Den Kreative Platform.

Provokation er en metode, der giver stimuli samtidig med at den ændrer rammerne for udviklingen (inden for rammerne af områdefokus). Metoden skal typisk bruges i det senere forløb af ide-genereringen (hvis deltagerne ikke har arbejdet med udvikling i en kreativ proces før) og vil herved kunne generere radikale ideer. Denne metode er ikke velegnet til at starte med i en kreativ proces. Som metode indeholder provokationen 5 teknikker: Escape (undvige), Reversal (ombytning), Wishful Thinking (ønsketænkning), Exaggeration (overdrivelse) og Distortion (forvrængning). Escape[6] er at undvige en ellers nødvendig egenskab til en given situation. Et eksempel er at fratage dataloger deres computer til at udvikle computerspil. De skal altså løse en opgave i udviklingen af et computerspil uden brug af computere. Reversal er at ombytte en situation. Et eksempel er at lade kunderne betjene de butiksansatte i en tøjbutik for at udvikle servicen i butikken. Wishful Thinking er ønsketænkning, der for en afgrænset periode skal gøre alting muligt. Et eksempel er at tillade uendelige ressourcer eller at opdigte teknologier, der er "belejlige at have" til udviklingen af nye skøjter. Exaggeration er en klar overdrivelse af en given situation. Et eksempel ved udvikling af beskyttelse mod regn, er at foregive at paraplyer altid bliver rykket i stykker ved vind. Distortion er en forvrængning af virkeligheden. Et eksempel er at lade dækkene på en bil være firkantede ved udvikling af komfort i bilen.

At anvende associationer som teknik er uløseligt forbundet med anvendelsen af movement som bliver behandlet i næste afsnit.

[6] *De Bono (1992)*

6) Movement

Movement er en vigtig kompetence for at kunne udnytte den horisontale tænkning til fulde. Grundlæggende handler movement om at kunne tage imod og arbejde med en ide uden umiddelbart at kunne se hvordan den kan føre os til målet. At lave movement består i at lave en lang række "fejl" og håbe på, at man til sidst står med "den gode ide". Det er en divergent og horisontal proces, som vil skabe en masse frustration, hvis man ikke grundlæggende har accepteret den horisontale tankegang. Derudover er det en kommunikationsform, der stiller krav til deltagernes accept af Emma Gad for Den Kreative Platform. Det er gennem movement at perceptionsteknikkerne kommer i anvendelse mellem deltagerne på Den Kreative Platform.

3D - Planlæg en ferie sammen

En 3D-case til at træne movement er *planlæg en ferie sammen*. Hver deltager får et Tegn & Gæt kort med 5 tilfældige ord. De skal nu på skift anvende et ord ad gangen som en ide - et *tilbud* - om at bygge videre på historien. En typisk "ferie planlægning" kan gå sådan her: A: jeg synes vi skal besøge en skrædder på turen. B: Ja, lad os tage til Italien hvor de har gode skræddere OG så kan vi leje en cykel og se os omkring. A: Ja og spise hummere når vi finder en fiske restaurant … o.s.v. Det er en forholdsvis let øvelse, hvor man først og fremmest træner at sige JA OG til hinandens ideer.

3D - At lave kaffe

Næste øvelse kan være *at lave kaffe*. I denne øvelse handler det om at anvende et ord, som et tilbud om en ide, der kan bringe os videre mod løsningen af opgaven ved hjælp af horisontal tænkning. Igen har hver deltager et Tegn & Gæt kort. A: (Skrædder) - vi kan lave kaffe

der er "skræddersyet" til hver enkelt. B: (cykel) JA OG ligesom man måler doping hos cyklister måler vi kaffedrikkerens indhold af koffein og "vågenhed" og doserer kaffen derefter.-. A: (hummer) JA, på den måde bliver kaffedrikkeren ved med at være frisk som en hummer... o.s.v. I dette eksempel anvender A og B tilfældige ord som stimuli til at tænke horisontalt omkring løsningen af opgaven *at lave kaffe*. Det er vigtigt, at deltagerne ikke begynder at tænke over hvordan man måler hvor meget kaffe, der er optimalt for en person på et givet tidspunkt. Det er også et eksempel på, at der ikke findes *umulige* ideer. Der kan kun være tale om manglende viden eller mangel på ideer - og det kan der gøres noget ved. I stedet for at sige, at en ide ikke kan lade sig gøre, burde man sige at man (endnu) ikke ved hvordan det skal kunne lade sig gøre - deri ligger udfordringen.

Der findes ikke umulige ideer.
Der kan kun være tale om manglende viden
eller mangel på ideer -
og det kan der gøres noget ved.

En variant kunne være at indføre en provokation undervejs i forløbet. F.eks. kan A anvende sit andet ord som en provokation ved at spørge til en analogi: Hvordan ville en hummer lave den individuelle kaffe? B: Kaffen skal være i en skal og koges udefra gennem skallen, ligesom man koger en hummer. Denne 3D-case kan naturligvis umiddelbart anvendes som teknik til at arbejde på den problemstilling man er samlet om.

3D - Hvad sker der så?
Tidligere gjorde vi opmærksom på at 3D-cases altid har til formål at løse et problem i processen på Den Kreative Platform. Et typisk problem i at udføre movement er, at man tror at man siger JA OG, men faktisk siger NEJ, ofte i form af JA MEN. 3D-casen *hvad sker der så?* er bl.a. konstrueret til at gøre deltagerne opmærksomme på det problem. I *hvad sker der så?* arbejder man sammen to og to på gulvet. Man er faret vild i en stor ukendt skov og øvelsen starter altid med at A siger " Der er en sti, lad os følge den" A spørger herefter B Hvad sker der så? B: "Der ligger en sø derhenne - lad os gå derhen (de går hen mod søen) B spørger A "Hvad sker der så?" A: "Der kommer en farlig drage op af søen" Hvad sker der så? B: "Den er af plastik..."...!!! Her siger B JA MEN den er af plastik og dermed NEJ til ideen om en farlig drage. B kunne i stedet sige "JA OG nu æder den os" Hvad sker der så? Det ville være at acceptere ideen om en farlig drage. Andre eksempler kunne være B: "JA MEN den løber væk" eller "JA OG onkel Poul råber ud af munden på den".

Det gælder både for fantasihistorier og problemløsning ved horisontal tænkning, at de forrige ideer skal accepteres for at der sker noget interessant. Kombinationen af krop, sprog og indstilling bliver vigtig her. Prøv at gennemføre denne øvelse først siddende på en stol overfor hinanden og dernæst på gulvet med plads til at bevæge sig. Ideerne opstår gennem bevægelsen som igen gør dem levende og lette at arbejde med.

3D - Provokation + Hvad sker der så?
Tænk på det tidligere eksempel, hvor en bil har firkantede hjul. Den kunne være et eksempel på anvendelse af en *provokation* som udgangspunkt for *Hvad sker der så?* A: "Se, den bil vi skal køre i, har firkantede hjul" Hvad sker der så? B: "Så vælger vi vejen til højre. Den

har huller, der passer til bilens hjul" Hvad sker der så? A: Nu kommer vi til en vej med forskellige huller" Hvad sker der så? B: "Så monterer vi vores nye hjul der selv tilpasser sig hullerne i vejen... " Den udvikling kunne let have været ødelagt. A: "JA OG Se, den bil vi skal køre i har firkantede hjul" Hvad sker der så? B: "JA MEN Så sliber vi dem runde med vinkelsliberen inden vi kører" eller en lignende måde at sige JA MEN på.

Spørgsmålet *Hvad sker der så?* kan også formuleres som en provokation. Det gøres ved f.eks. at spørge til de 5 former for provokation som er gennemgået tidligere. Det er Escape (undvige), Reversal (ombytning), Wishful Thinking (ønsketænkning), Exaggeration (overdrivelse) og Distortion (forvrængning). Hvis et team f.eks. er ved at lave movement og der er en der siger: "Vi skal gennemføre eksamener på kortere tid" - så stil spørgsmål som: "Hvad sker der hvis vi slet ikke holder eksamen?" eller "Hvad sker der hvis hele undervisningsforløbet er en eksamen" eller "Hvad sker der, hvis vi sætter eleverne til at eksaminere lærerne i stoffet?" Den slags spørgsmål vil initiere mere horisontal tænkning og dermed medvirke til at afsøge nye muligheder.

3D - At kombinere de forskellige teknikker
Teknikkerne kan kombineres på mange måder, så længe man overholder spillereglerne for 3D pædagogikken. Det vil i det væsentligste sige at sørge for at deltagerne har en reel tilladelse til at gennemføre det de bliver sat til, hvilket igen vil sige at de skal være forberedt på det gennem 3D-cases. Det følgende eksempel viser hvordan en ide til et nyt pumpesystem kan fremkomme gennem movement, hvor man anvender horisontal tænkning.

Problem/Udfordring: At finde på et nyt pumpeprincip til supplering af de allerede kendte. For at løsrive os fra kendte tankemønstre om pumpeprincipper starter vi med at transformere problemstillingen til et højere abstraktionsniveau. At pumpe noget er én (ud af mange), specifikke måder at flytte noget på. Den abstrakte formulering lyder derfor: At flytte noget fra et sted til et andet. For at komme i gang kan vi benytte en sammensætning af en provokation og en analogi. Vi spørger: Hvordan ville en hund flytte noget fra et sted til et andet? (Deltagerne får måske vist et billede af et toilet) A: "Den æder og så skider den!" B: "Hvordan flytter den noget ved at æde og skide?" A og B kommer derefter frem til at hunden benytter sig af et peristaltisk system i tarmene, som faktisk godt kan sammenlignes med en pumpebevægelse.

Vi kan betragte movement som en intelligent leg med ideer. Enhver ide under movement er et tilbud til at komme videre i legen. Movement er en intelligent leg, fordi kun det forberedte sind finder noget af værdi gennem legen med tilfældige ideer. Hvis vi ikke har tilstrækkelig viden, opdager vi ikke, når mulighederne opstår.

Kun det forberedte sind
finder noget af værdi
ved en tilfældighed

7) Generering og strukturering af ideer
Livet på Den Kreative Platform handler basalt om problemløsning gennem horisontal tænkning. Formålet er at få ideer til nye måder at behandle en problemstilling på. Her er parolen, at der skal mange ideer til at finde én ny løsning på en problemstilling. Det gælder spe-

cielt for begyndere i horisontal tænkning. Det tager tid at slippe af med den indre kritikers censur. Derfor vil mange af de ideer, der genereres gennem anvendelse af horisontal tænkning, i starten af processen, være inkrementelle. På grund af frygten for egen og andres kritik vil de være umiddelbare i den forstand at de er bundet til eksisterende mønstre. Det gør dem let genkendelige - og derfor holder vi tit af inkrementelle ideer, fordi de er lette at genkende og at forstå. Radikale ideer derimod kendetegnes ved at bryde med eksisterende mønstre indenfor problemområdet. Derfor ser de mærkelige (og urealiserbare) ud ved første øjekast. Det er i disse ideer at potentialet er størst, men det kræver en indsats at finde frem til det. Det er ideer, der først kommer frem når trygheden på Den Kreative Platform får deltagerne til at "glemme" kritikken og censuren. Derfor er det vigtigt at lade ide-genereringen fortsætte i lang tid. De radikale ideer kendes på, at de ser spændende ud, men samtidig også så fantasifulde at de ikke er realistiske. Det er dem vi er mest interesserede i på Den Kreative Platform. Det er dem, der er muligheder i.

Generering af (mange) ideer
Vejen frem til de radikale ideer kan se sådan ud: Lad alle deltagerne sidde ved et bord med god plads til små papirlapper. På hver lap papir må der kun stå én ide. Under denne session er det ikke tilladt for deltagerne at kommunikere på nogen måde. Den regel skal minimere censuren og øge trygheden. Præsenter nu deltagerne for en lang række stimuli der igangsætter horisontal tænkning. Instruer undervejs at det ikke er tilladt at tænke vertikalt (man kan jo ikke tænke sig vertikalt til hvordan et dørhåndtag eller en frø kan få ideer til udvikling af en organisations posthåndtering). Gentag også jævnligt problemstillingen, der arbejdes med, så deltagerne fastholder deres fokus. Når denne session er slut, vil der være genereret mange ideer som ved første øjekast ikke har noget med hinanden at gøre. Ideerne skal nu behandles gennem andre teknikker.

Strukturering af ideer (Harvest)
Harvest består af to dele: ide-systematisering og ide-generering. Ide-systematisering foregår efter en længerevarende ide-generering, hvor der er brug for at skabe overblik over de producerede ideer. Dette gøres ved at opdele ideerne efter kategorier. Titlerne på kategorierne er ikke vigtige. Det vigtige er, at der sker en hurtig systematisering, der kan skabe overblik over de ideer, der er produceret indtil nu. Det vil være en god ide at facilitatoren laver de første titler til kategorier for deltagerne, for at vise hvordan det skal gøres. Systematiseringen vil gøre det lettere at vælge de/den ide, der skal udvikles videre og gås i dybden med.

Efter systematiseringen vil det være oplagt at fortsætte ide-genereringen. De kategorier der nu vil være lavet repræsenterer de områder i biblioteket, som de har dannet ideer fra (jævnfør den metaforiske forklaring om biblioteket fra afsnittet: "*Hvordan skaber Tankens Disciplin adgang til viden*". Herfra vil man kunne skabe nye kategorier, som der efterfølgende skal skabes ideer til. De nye kategorier skal afspejle områder i biblioteket, hvor der ikke er blevet "kigget efter principper" til at løse opgaven. Titlerne til de nye kategorier vil fungere som stimuli, der vil få deltagerne til at "åbne disse uåbnede bøger" i de områder af biblioteket, som der endnu ikke har været arbejdet med. Den ide-genererende del af Harvest kan anbefales anvendt ved kreative processer på min. 6 timer.

8) Videreudvikling af ideer

De ideer, der "ligger på bordet" efter sessionerne i forrige afsnit, har ikke så stor værdi i sig selv. De er alle af formen "første step" i horisontal retning. Som beskrevet tidligere findes der ikke dårlige ideer - kun mangel på movement (de næste step i horisontal retning) eller viden, der kan tilføre ideen mere værdi. Én måde at komme videre på, er at anvende teknikkerne beskrevet under *movement*. De er velegnet til at udbygge ideen med flere ideer, så den får mere liv og dermed et større potentiale. En anden systematisk måde at komme videre på er metoden *Delphi*, som gennemgås herunder. Ligeledes en forståelse for udvælgelsen af de ideer, der arbejdes videre med.

Udvælgelse af ideer - Kill your darlings

Uanset hvordan den videre bearbejdning af ideer, hen imod en løsning skal foregå, skal deltagerne vælge én af de mange ideer. Det indebærer, midlertidigt, at fravælge alle andre ideer, hvilket kan være svært. Som nævnt tidligere, er der størst potentiale i de mere radikale ideer. Det er typisk dem, det samtidigt er sværest at få deltagerne til at vælge, fordi det umiddelbart er svært at forestille sig, hvordan man skal komme videre med ideen. De fleste *darlings* blandt ideer findes som regel blandt de inkrementelle. Instruer derfor deltagerne i at vælge den ide de er mest fascineret af uden tanke på dens realiserbarhed. Mind dem om, at den bare er et første step i en retning ingen kan forudse. Den er ikke andet end et fascinerende tilbud, som de skal tage imod. Fortæl dem også at ingen af ideerne bliver smidt væk. De kan altid vende tilbage til deres darling senere. Det er dog vigtigt at den ide, de vælger, kan motivere til videre arbejde.

At øge potentialet i en ide - Delphi

Delphi vil være en fordel at anvende efter der er sket en vis form for udvælgelse, da det ofte vil være uoverkommeligt at lave ideudvikling for alle de generede ideer. Hver deltager i gruppen har ansvaret for én ide (ide-ejeren). De skal udvikle denne ide gennem interaktion med andre deltagere. Denne interaktion kan tage flere former.

Én form er at ide-ejeren giver et elevator-pitch (maksimalt 1 minuts præsentation) til en anden deltager. Det er vigtigt at være præcis med overholdelse af tiden for denne præsentation, da formålet med denne interaktion ikke er at lade ide-ejeren overbevise andre om ideens værdi, men snarere at lade ide-ejeren få respons fra de andre, til at se muligheder og udbygge ideen. Derfor skal ide-ejeren ikke have mulighed for efterfølgende at "få den anden deltager til at forstå, hvad han mener med ideen". Den anden deltager skal give respons i form af de muligheder han umiddelbart ser i ideen og til hvordan ideen kan blive bedre eller mere potentiel for et marked. Responsen må ikke have form af kritik, hverken negativ eller positiv, da det ikke er formålet med denne metode. Formålet er at tage en ide og arbejde med den til at blive til en løsning til opgaven for den kreative proces.

Èn anden form er at ide-ejeren tager en rolle som en sælger, der skal sælge sin ide. Alle deltagere i den kreative proces skal forud for denne form finde deres barndomsdrømmejob. En skal herved tage rollen som deres barndomsdrømmejob, der er "køber" af den ide, som ide-ejeren vil sælge. Det vil sige, at ide-ejeren er sælger og respondenten er køber. Kommunikationen imellem disse deltagere må ikke have

form af kritik, hverken positiv eller negativ. Sælger forsøger at tilpasse ideen til den hverdag, som respondenten har (i form af sit barndomsdrømmejob). Køberen tager alt for godt og ser mange flere muligheder, som han selvfølgelig giver tilbage til sælgeren.

Ved sammensætninger på 3 og 3 skal den person, der ikke er ideejer eller respondent/køber være observerende, lytte og udbygge sin egen ide ud fra de stimuli, der skabes gennem samtalen mellem de to andre deltagere. Denne observerende person må ikke indgå i samtalen. Ved endnu større gruppe kan man give to personer rollen som sælger, men med en ide til salg af gangen. Desuden kan antallet af observatorer også hæves til flere om nødvendigt. Denne metode kræver en rotationsordning, der gør at alle ideer vil blive solgt/elevator-pitched samt at alle ideer får respons på den ene eller den anden måde.

Delphi + movement
En måde at arbejde med Delphi på, er at anvende movement i formen "hvad sker der så?" hvis f.eks. A har valgt ideen "omvendt paraply" til problemstillingen "Hvordan beskytter vi jorden mod global opvarmning?" kan han spørge B "Hvad sker der så?" B: "En omvendt paraply er en varmepumpe der tapper jorden for varme" efterfulgt af "Hvad sker der så?". På denne måde tilføjes den initiale ide flere ideer og det er let at se at den initiale ide kun skal tjene som et første step mod en løsning.

Der er yderlig en række teknikker, der har til formål at øge potentialet i en ide. Fælles for dem er, at de bibringer den initiale ide mere viden og flere ideer.

Rotation feedback
Rotations feedback er en gruppe mod gruppe feedback. Der kræves en vis form for udvælgelse og ide-udvikling inden det kan gennemføres. Hver gruppe skal sidde med maksimalt 3 ideer, som er blevet udviklet til en vis grad. Disse skal videregives til en anden gruppe: både i form af noget skriftligt (meget kort) og i form af mundtlig overlevering. Alle grupper skal overlevere deres ideer til en anden gruppe, så alle grupper sidder med maksimalt 3 ideer, de skal give respons på. De skal nu tage en ide af gangen og som gruppe udvikle denne ide til at blive mere potential for markedet eller se flere muligheder i ideen. Når alle ideer er blevet givet respons, skal de leveres tilbage til ideejerne. Som et led i ide-udviklingen kan man anvende andre teknikker såsom provokation.

Præsentation feedback
Præsentation feedback er en kollektiv form for feedback. Her der drejer det sig om at få præsenteret en ide meget hurtigt og få feedback bragt til ide-ejeren fra resten af deltagerne. Grupperne sidder typisk med et antal ideer hver, der gør, at der ikke er mere end i alt 10 ideer at præsentere. Præsentationen kan ske på flere måder, men det vigtigste er, at det er kort og inspirerende for de andre. Det er vigtigt at grupperne eller de individuelle deltagere ikke har haft tid til at forberede sig til denne præsentation. Det bedste vil være, hvis de slet ikke ved noget om det, før det skal ske. Som præsentationsteknik kan anvendes gæt og grimasser eller tegn og gæt. Det giver en meget mere positiv indstilling til andres ideer, hvis de ikke er præsenteret akademisk korrekt. Desuden er tegninger og kropssprog stimuli, der kan skabe ideer til en god respons. Man vælger derfor en ide-ejer og giver ham "ordre" til at præsentere sin ide på maksimalt 1 minut ved

hjælp af gæt og grimasser eller tegn og gæt. Alle andre observerer og tager noter til respons til netop den præsenterende ide. Herefter får ide-ejeren maksimalt _ minut til at forklare sin ide på almindelig vis. Afslutningsvis skal alle give deres respons til ide-ejeren, for at fortsætte med næste præsentation af en ny ide-ejer.

I gennemgangen af referencer vil vi fremhæve hvordan den enkelte forfatter i listen har inspireret os i vores arbejde med udviklingen af Den Kreative Platform.

Johnstone, Keith, *IMPROvisation og teater* (Hans Reitzels Forlag, 1987)
Hvis du vil bag om pædagogikken for Den Kreative Platform, så læs Johnstones bog. Johnstone er teaterinstruktør og ophavsmand til den specielle pædagogik, der anvendes indenfor improvisations teateret. Han har ikke nogen forbindelse til ideen om anvendelse af 3D-cases, men ellers er store dele af 3D pædagogikken på Den Kreative Platform dybt inspireret af Johnstone. Hans varemærke er at fremelske spontaniteten hos den enkelte ligesom han gør meget ud af, at man skal være sig selv og ikke forsøge at leve op til forskellige originalitetskrav. Johnstone har også skrevet bogen Johnstone, Keith, Improvisation og Teatersport - nye spil og øvelser til træning og kamp (DRAMA, 1997). Heri finder du megen inspiration til opbygning og arbejde med 3D-cases.

Pirsig, Robert, *Zen og kunsten at vedligeholde en motorcykel* (Borgen Klassiker, 1998)
Pirsigs betydning for Den Kreative Platform er først og fremmest hans fremstilling af engagement i det man gør. Det er et engagement, der ikke er drevet af hverken forventninger eller ambitioner. Det er et engagement, der alene er drevet af at være tilstede, nærværende i det man gør. Det kommer der kvalitet ud af, og der er et meget stort sammenfald mellem Pirsigs kvalitetsbegreb og denne bogs kreativitetsbegreb. Pirsigs bog er en af de forunderlige bøger, der kan læses igen og igen uden at blive kedelig. Den indeholder så mange lag at man tilsyneladende aldrig bliver færdig med den.

Jacobsen, Henning Sejer og Rebsdorf, Simon O., *Ideudvikling ved KREATIV innovation* (Gyldendal, 2003)
Jacobsen har i mange år arbejdet med ideudvikling gennem det vi i denne bog har kaldt horisontal tænkning. Store dele af arbejdet med Den Kreative Platform er inspireret af Jacobsens arbejde. Herunder anvendelsen af 3D-cases og Tankens Disciplin i opbygningen af kreative processer.

Jacobsen har gennem sit arbejde ved Teknologisk Institut i Danmark været en pioner i den praktiske sammensætning af flere discipliner med kreativitet som omdrejningspunkt. Gennem fælles projekter har han inspireret os til at mikse flere discipliner for at skabe en pædagogik til anvendelse for kreativitet gennem tværfaglig og tværkulturel samarbejde. Bogen giver en procesorienteret tilgang til kreativitet, som også har været inspirator til praksis på Den Kreative Platform.

Edward de Bono, *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas* (Harper Collins, 1992)
Lateral Tænkning har virket som inspirator for tilpasningen af 3D pædagogikken til anvendelse for kreative processer. Lateral Tænkning tilbyder en forståelse af hvordan hjernen fungerer som et selvorganiserende system, og hermed hvordan man systematisk kan påvirke ens egen og andres tænkning til at generere ideer "on demand". Denne forståelse af menneskets tænkning har været central i sammenhængen mellem stimuli og ide-generering. Denne bog er god for nybegyndere indenfor kreativitet og tilbyder sammen med en forståelse af ide-generering et sæt simple, men effektive praktiske værktøjer.

Silverstein David, DeCarlo, Neil and Slocum, Michael, *Insourcing Innovation: How to Transform Business as Usual into Business as Exceptional* (Breakthrough Performance Press, 2005)
TRIZ har virket som inspirator til tilpasningen af 3D pædagogikken til anvendelse for kreative processer. Derfor er det ikke så meget alene denne bog om TRIZ, men hele Genrich Altshullers (Grundlæggeren af TRIZ) koncept om anvendelse af eksisterende viden gennem tværfaglige og -tværkulturelle hop. Herunder er især TRIZ 40 principles matrix system: en metode, der kan give en god forståelse herfor. TRIZ er en filosofisk forståelse af kreativitet tilhørende et sæt praktiske værktøjer. Disse værktøjer vil være svære for en "nybegynder" indenfor kreativetet at forstå og anvende, men den filosofiske tilgang har vist sig særdeles effektiv på Den Kreative Platform.

Hofstede, Geert, *Diskussion i forbindelse med International Business Economics Conference* (Danmark, 2006)
Hofstede har gennem flere årtier arbejdet med kultur i et internationalt perspektiv. Han er især kendt for sine kulturdeminsioner fra sit empiriske arbejde hos IBM.

I en diskussion om tværkulturel samarbejde med Hofstede blev Den Kreative Platform bragt på banen. Hofstedes kommentar er at Den Kreative Platform tilbyder en praksis, der radikalt adskiller sig fra de fleste personers daglige praksis. Han pointerede at en styrke ved Den Kreative Platform derfor er, at den ikke favoriserer de enkelte individers værdigrundlag ved tværkulturel samarbejde, som ellers ofte opfattes som et af de store problemer.

Byrge, Christian, *The Discipline of Thinking - in Creative Processes* (AAU, 2006)
Dette dokument er det akademiske startpunkt for udviklingen af forståelsen for Tankens Disciplin. Dokumentet er opbygget på baggrund af TRIZ, Den Kreative Platform (version 1.0) samt Lateral Tænkning med mere. Dokumentet fastsætter sammenhængen mellem ideer og viden, hvilket muliggør "knowledge management" i kreative processer. Desuden forklarer det behovet for systematik og struktur i en kreativ proces for at optimere ide-genereringen. Dokumentet er udfærdiget af en af forfatterne til Den Kreative Platform.

Hansen, Søren og Jacobsen, Hening Sejer, *Ideudvikling på en kreativ platform,* (Innovationsledelse - open source bog: http://innovation.cip.dk, 2006)
Dette dokument er det akademiske startpunkt for udviklingen af 3D pædagogikken. Den er heri ikke udviklet i henhold til Tankens Disciplin, men er på sin vis "gjort klar hertil". Dokumentet er en kraftig inspirator til nødvendigheden af at Den Kreative Platform har nogle helt klare regler i form af Emma Gad, for at undgå den vertikale tænkning i en proces. Desuden præsenterer konceptet om den kreative platform i version 1.0.

Den Kreative Platform er ideen om et fristed, hvor et team sammen kan indgå i en skabende proces. Det er ideen om en idealverden, hvor perception og kommunikation foregår uden de normale faglige, sociale og kulturelle bindinger. Der er overordnet to elementer af Den Kreative Platform, der arbejder mod dette mål: 1. De pædagogiske rammer, som gør det muligt at involvere sig og dermed at forholde sig åbent og engageret i processen og 2. Tankens Disciplin til horisontal tænkning, som faciliterer den kreative tænkning.

Kreativitetslaboratoriet er et netværk af personer, der anvender og udvikler Den Kreative Platform indenfor produkt, proces og markedsudvikling, team- og organisationsudvikling, didaktik, stress-forebyggelse, personlig udvikling, samt ide- og konceptudvikling. Kernen i Kreativitetslaboratoriets aktiviteter er at arbejde hen imod en "uhæmmet adgang til viden og erfaring", både for individet og teamet.

Denne bog giver en forståelse og en step-by-step guide for anvendelsen af Den Kreative Platform. Den indeholder den pædagogik og de teknikker Kreativitetslaboratoriet anvender i dets arbejde. Den er derfor en "drejebog" for folk, der selv ønsker at anvende Den Kreative Platform. Bogen skal ses som en grundbog i Den Kreative Platform. Bogen kan downloades fra www.krealab.aau.dk

kreativitetslaboratoriet

Aalborg Universitet, Januar 2007

Bogen er skrevet med støtte fra

DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Den Europæiske Socialfond