



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Ideudvikling

Hansen, Søren; Sejer Jakobsen, Henning

Publication date:
2005

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Hansen, S., & Sejer Jakobsen, H. (2005). *Ideudvikling*.

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.

Ideudvikling

Søren Hansen, Aalborg Universitet
Henning Sejer Jakobsen, Teknologisk Institut

To kvindelige improvisatorer bliver af instruktøren bedt om at lave en historie på en scene der består af en seng med en stol ved siden af. Den ene kvinde ligger sig i sengen og siger ”Mor - vil du fortælle en godnathistorie for mig?” Den anden kvinde sætter sig på stolen og siger ”Selvfølgelig min pige” Hun begynder at fortælle en historie. Datteren siger ”Mor – hvorfor ser vi aldrig far mere?” Moderen holder en kort pause og fortsætter så med at fortælle sin godnathistorie. Kort efter siger datteren ”Mor – hvorfor må jeg ikke komme i kælderen mere?” Historien slutter her. Den kunne have fortsat med nye ideer der kunne fortælle os hvad der sker med far i kælderen. Datterens sidste idé – at indføre kælderen i historien slutter en cirkel som definerer hvad historien handler om, samt hvad den ikke handler om. F.eks. skal kælderen og faderen have noget med hinanden at gøre. Det forventer publikum.

Historien er én lang ideudvikling, der består af mange ideer, som følger efter hinanden. Der er en mor, datter, godnathistorie, far, kælder og noget lusket ved moderen. Alle ideerne er improviserede. Det vil sige, at udover scenen med en seng og en stol er intet planlagt på forhånd. Men ingredienserne er ikke tilfældige: de er planlagte og er udgangspunktet for historien. Hver enkelt ide kan først opstå når den foregående er præsenteret, og hele historien skabes af de involverede. Produktet af ideudviklingen er her en historie, der gerne skulle underholde publikum i teateret.

Hvad kan man få ideer om?

I eksemplet er formålet at få ideer der tilsammen skaber en historie. Formålet kan også være at familien planlægger sommerferien, et møde i en projektgruppe eller en organiseret ideudvikling der skal føre til et nyt produkt for en virksomhed. Det er vigtigt at indse at ideer ikke kan stå alene. Ideudvikling handler netop om at få en lang række af ideer, der tilsammen skaber det der var formålet. Edward De Bono har i den forbindelse introduceret begrebet *lateral thinking* (De Bono 1990) og Harvard Gardner kalder det *frames of mind*. Den amerikanske matematiker og videnskabsmand David N. Perkins har forsøgt at kortlægge ideernes vej til realisering (Jakobsen et.al 2003). Der er aldrig tale om et enkelt spring – et kvantespring, men derimod en serie af mange ideer. Samtidig ses at mange opfindelser består af en række ideer der efterfølger en ide, der umiddelbart virker lovende. Det er det den kognitive videnskab kalder ”hill climbing”. Her søges løsninger i mulighedernes rum frem for at fokusere på umiddelbart plausible ideer. F.eks. kan én ide være at udvikle regntøj. Derefter opstår ideen om at det skal være let, det skal være åndbart, vandmolekyler er større end dampmolekyler, osv. indtil verden pludselig bliver beriget med GORE-TEX.

Hvis historien ovenfor alene byggede på plausible antagelser ville den blive kedelig og forudsigelig, og publikum vil forlade teatret. Det uventede, det brydende og det paradokse sætter her scenen for noget, der kan udvikle sig til en spændende historie.

Hvor kommer ideerne fra?

Hvad er en ide? Hvor kom den fra? Sådanne spørgsmål har optaget mennesker til alle tider. Hjerneforskere, psykologer, fysikere, biologer, filosoffer, kunstnere, Zen-buddhister, præster osv. har forskellige forklaringer, som det vil føre for vidt at komme ind på her. I stedet vil vi her holde

os til den tilgang socialpsylogien og den kognitive videnskab har diskuteret og udforsket specielt de seneste 25 år.

Nogle mennesker siger at de ikke er gode til at få ideer, men det er yderst sjældent at folk ikke i en eller anden udstrækning betragter sig selv som værende kreative og i stand til at få ideer fra tid til anden. Og her er forskningen enig: Alle er i stand til at få ideer – endda mange ideer, men alle kender også den berømte ”klap”, der kan gå ned, når der er mest brug for at den ikke gør det. Hvad består den klap egentlig af? Og hvad er det den går ned foran?

De svar der gives her, er at klappen består af en blanding af frygt og vanetænkning og at den går ned foran en evigt strømmende kilde af ideer. En kilde der findes i alle mennesker fra fødsel til død og samtidigt en kilde det til tider er svært at få øje på. Prøv et øjeblik at ligge artiklen fra dig, rejst dig op og forestil dig at du holder en bold mellem hænderne. Bevæg dig mens du lader hænderne forme bolden til noget andet. Leg med ”materialet” mellem hænderne og ”se” hvad det ændre sig til. TILLAD at lade det ændre sig af sig selv. Lad være med at VILLE ændre det. Lad det ændre sig til alle de ting det vil og nyd fantasien i arbejde. Hvis det lykkes for dig har du lige ”set” ideer opstå. For et barn på 5 år er det meget let. For dig, en voksen, kan det være svært. Hvorfor? Måske fordi du synes det er fjollet (unormal adfærd og du vil gerne være normal), forventer at din ide skal være original eller god (præstationsangst), tænker dig til hvad det skal blive til (planlægger) eller måske bare fordi du er utryk ved hvad din fantasi kan finde på?

Forestil dig at du skulle gøre det samme, sammen med de mennesker der tilfældigvis sidder i venteværelset næste gang du skal til lægen og er bange for at være alvorlig syg. Du vil sandsynligvis ikke få øje på én eneste ide. Din hjerne vil producere en endeløs række af ideer omhandlende plausible antagelser på hvad du fejler. Klappen vil være så stor og tung af frygt at du ikke vil se en eneste ny mulighed. Så en stor del af vores evne til at kunne få ideer er selve det at iscenesætte et rum, hvor det bliver muligt at se ud over det umiddelbare.

Hvordan bliver man god til at få ideer?

Ifølge det forrige afsnit burde spørgsmålet i stedet være: Hvordan bliver man god til at ”se” de ideer der alligevel opstår af sig selv? Først må man acceptere at ideer virkeligt opstår af sig selv og at grunden til at man nogle gange ikke kan se dem er ens egen modvilje. En modvilje, der for de fleste består af vanetænkning, præstationsangst, ønsket om at være original og normal samt frygten for ens egne og andres kritik. Temmelig banalt, hvilket er dejligt, for det reducerer ideudvikling til at turde acceptere ens egne og andres ideer.

Vi kan betragte hjernen som en stor mønstermaskine. Vi registrerer, observere, studere osv. alt hvad vores sanser kan begribe og integrerer dette (sansintegration) til en række mønstre, som vi senere kan genkalde til andre sammenhænge. Vores evne til at samle indtryk hænger sammen med hvad vi tillader og hvor åbne vi er for indtryk. Mange har oplevet det at køre en strækning og faktisk ikke opleve der sker det mindste, og næste dag køre samme vej sammen med en ven, der begejstret beretter om alverdens ting vedkommende oplever på samme strækning. Vores sanser er blevet åbnet, og måske tillader vi os endda at få en ny oplevelse. Når indtrykkene så skal genkaldes, måske endda i andre sammenhænge, skal de sammenholdes med mange andre indtryk, hvilket kan være et problem fordi den viden og erfaring der udgør vores mønstre kan indeholde problemer, fejl, umuligheder, dårlige eksperimenter osv. Så selvom vores viden og erfaring er kilden til nye ideer kan den også blokere for nye ideer, da den kan bruges til at forsvare en eksisterende position. Den amerikanske socialpsykolog og kreativitetsforsker Teresa Amabile udtrykker dette paradoks som at

viden (mønstre) på den ene side er en forudsætning for ideudvikling (Ambile 1996). Det er derfor ikke tilfældigt at atomfusion er opfundet af fysikere, og mange af verdens store værker er gjort af ophavmanden i vedkommendes sene leveår, f. eks skrev Johan Wolfgang von Goethe et af sine største værker Faust da han var fyldt 80 år. På den anden side kan viden være *organiseret* forkert! Derfor kræver det at bryde mønstre, at kunne få viden organiseret på en sådan måde, at det giver mere end hvad jeg allerede have, både at scenen kan sættes så jeg tør - samt at der i mig eller dem jeg ideudvikler sammen med, findes viden, der kan bryde mine vante forestillinger.

Dette er hvad vi kalder kreativ adfærd. Udgangspunktet er at vi har etableret stærke mønstre, der "kun" muliggør plausible løsninger. Imidlertid vil vi ved vores tankeaktivitet kunne få nye ideer og på sigt etablere nye mønstre, men det kræver at vores tanke stimuleres. Al ideudvikling starter således med påvirkning af vores tanke: Dette være sig i form af de mennesker vi omgås, de kompetencer vi møder, de oplevelser vi udsættes for, den iscenesættelse vi vælger osv. Men sker der ingen ændring i vores tanker er der ingen kim til ideer. De fleste har oplevet det at få en masse indtryk og ideer ved at tage på ferie, ved tilfældigt at møde en spændende person osv. Det er egentlig ikke fordi vores evne til at få ideer pludselig er blevet væsentlig forandret, men tanken eller dem kim der skal initiere vores ideaktivitet er vakt.

Det at få ideer startes således med at etablere den rette tanke. Ønskes radikal forandring er det ikke nok at mødes med et par venner i et baglokale: Her skal divergente tanker og kompetencer kombineres i et setup, der fordre nytænkning som en rejse, et teater eller en arena. Iscenesættelse er således første udgangspunkt. Når scenen er etableret – og etableret i dyb respekt for den forandring der ønskes, er der nogle regler, der bør overholdes. Det vil gøre det lettere at få ideudviklingen til at køre, og vil sikre at det ikke kun er plausible, accepterede og brugbare løsningsrum der udforskes: Som med alle andre metoder gør øvelse mester.

Sig JA (Movement) – Når kvinden i sengen starter historien med at sige "Mor – fortæl en godnathistorie" så ved kvinden på stolen at hun er mor, hendes datter ligger i sengen og hun begynder straks at fortælle en godnathistorie. Hun siger JA til alle de ideer hendes medspiller introducerer. Det er den vigtigste regel i ideudvikling. Aldrig sige NEJ til en ide. Heller ikke det skjulte nej der findes i JA MEN... I ordet ja ligger en accept af den anden persons bidrag, men det kan også være et Ja til scenen, til oplevelser, til det at turde...

Ingen kritik - At sige JA til andres ideer betyder også at man ikke er kritisk overfor dem. Man accepterer dem og bygger videre på dem med sine egne ideer. Det er vigtigt ikke at forsøge at vurdere om det er en god ide. Det kan man ikke idet øjeblik ideen opstår. Man er nødt til at tro på den, lege med den og se hvor det fører hen. Virkelig gode ideer sjældent er populære i starten. Ved første gennemsyn kan vi bedst lide de ideer der passer til vores egen måde at tænke på, vores egne mønstre, hvilket ikke er nyskabende.

Skab tryghed – Graden af tryghed hos deltagerne er bestemmende for hvilke ideer der kommer frem og hvilke der bliver sorteret fra, bevidst eller ubevidst, inden de ser dagens lys. Gør det til et mål i sig selv "at lave fejl" Tag ansvaret for hinandens fejl. Skab et miljø hvor tanker har lov at blive udtalt. Lav sjov med alting i stedet for at være alvorlig og "holde på formerne". Vi er ikke ansvarlige for vores egen fantasi. Tryghed er ikke det samme som kedsomhed. Det er OK at være lidt nervøs og spændt. Koncentrationen skærpes når tryghed og nervøsitet mødes. Så bliver man mere tændt og opmærksom uden at klappen går ned.

Mønsterbrydende inspiration – Tit kører vores tanker (og ideer) i ring indenfor de mønstre vi kender. Der er forskellige teknikker til at slippe tankerne fri og få øje på nye perspektiver. Én metode er at anvende association til dyre, plante, sport eller andre verdener. F.eks. hvis en projektgruppe ser sig selv som en Giraf – hvad er vi så gode til?, hvordan holder vi så møder? osv. Man kan også anvende provokationer som f.eks. at forbyde alt med klæbende egenskaber, hvis man er ved at få ideer til en ny lim. Selve det at skabe ideer er en sjov proces – og skal være sjovt. Selve det at arbejde med humor og latter er en uvurderlig kilde til det at arbejde med problemer og det at lave problemløsning. Derfor opleves ideskabelse også oftest som leg, og der er leg og humor i al ideudvikling. Men det er ikke al leg og humor der er ideskabende! Hvis f.eks. formålet med humoren er at holde hinanden nede – så tør ingen komme med radikale ideer.

Styring – eller rettere påvirkning - af ideudviklingen ved hjælp af en problemformulering - Historien i starten af artikel kunne have udviklet sig i andre retninger end at far er i kælderens. F.eks. ”Mor – alle de andre i skolen siger at du er en heks” efterfulgt af f.eks. ”Mor – hvorfor bliver din hud grøn?” osv. Her sluttes en anden cirkel som tillader andre ideer at opstå. Instruktøren kunne påvirke historien ved på forhånd at bede improvisatorerne starte med disse to ideer eller ved at gøre det til en del af scenen fra starten, men selvom instruktøren havde forsøgt at påvirke situationen i en sådan retning ville det ikke være sikkert at det gik som instruktøren havde tænkt. Hvis man f.eks. ønsker at udvikle et nyt produkt til forbedring af indeklimaet må det gøres til en del af scenen fra starten. Det er vigtigt at have en præcis problemformulering, da dette giver en retning for hvor vi er på vej hen. Der er også vigtigt at være bevidst om de ting man vil påvirke tankesættet med (hvordan scenen sættes), hvordan scenen udnyttes til at skabe ideer (kreative teknikker og metoder) samt hvordan løsninger søges (hvordan viden inddrages). En ideudviklingsproces kan og må ikke styres – og typisk lader den sig ikke styres, men den både skal og bør påvirkes.

Gennemførelsen af ideer

Hvad skal der til for at gennemføre en ide om at udvikle en åndende mursten i forbindelse med at forbedre indeklimaet? Med gennemførelse menes at komme fra ide til færdig løsning. Ideer er blot ideer – eller rettere - intet andet end omsatte tanker. Det er ikke løsninger. For at få ideer til løsninger kræves meget, for en løsning består ikke kun af en ide. Der skal tilføres viden, nye anskuelser osv. og måske – og kun måske – ender den ide der blev skabt på baggrund af en ændring i tanken med at være en løsning.

Og det er hele processen: Tanke – Ide – Løsning. Som tre separate tiltag, der kan påvirkes, styres og gennemføres, men med et meget kraftigt element af kaos mellem hver af de tre trin.

Gennemførelsesfasen er en fase hvor kritikken gradvist bliver indført, men det er vigtigt at være opmærksom på at ideen stadig er meget sårbar. Det er stadig let at slå den ihjel. Gennemførelsen af ideer er i det store hele en kontrolleret proces, hvor der til stadighed tilføres mere viden og mere liv (i form af organisatorisk forankring) til en ide, alt imens den skal kunne stå imod en stigende kritisk stillingtagen af hensyn til forbruget af ressourcer. Om den dør på vejen fra leg til virkelighed afhænger af mange faktorer. Du kan læse mere om vejen fra tanke til ide til løsning i ”*Ideudvikling ved KREATIV innovation*”(Jakobsen 2003).

Referencer

Ambile, Teresa M. et al., *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity* (Westview Press, 1996)

De Bono, Edward, *Lateral Thinking* (England, Penguin, 1990)

Gardner, Howard, *Frames of mind – the theory of multiple intelligences* (NY, Basic Books, 1983)

Jakobsen, Henning S. og Rebsdorf, Simon O., *Ideudvikling ved KREATIV innovation* (Gyldendal, 2003)