

Idé-arbeid: Kaffemaskin- syndromet

Tenk deg at virksomheten sårt trenger nye ideer, og et av forslagene som kommer opp er å kjøpe ny kaffemaskin fordi den gamle lager så dårlig kaffe. Dette kan høres ut som et irrelevant forslag. Og kanskje er det det - men kanskje ikke. AV NINA KRAFT

Hvis ikke kreativitet skal bli et tomt honnørord, må enhver kreativ prosess på en arbeidsplass kunne ut i en konkret idé som lar seg gjennomføre, og som faktisk blir gjennomført – og det raskt.

Hvis ikke, kan medarbeiderne bli kyniske og desillusjonerte.

Det mener **Stig Haug**, daglig leder i Stig og Stein Idélaboratorium, som har spesialisert seg på kreativitetsutvikling i næringslivet. Han ser altfor mange næringslivsledere som tror at kreativitet er noe utenfor de daglige rutinene på arbeidsplassen.

De flytter ideéskapingsprosessen til et annet sted og gjør den til en event. De går på kreativitetstetkurs og får 50 ideer, den ene dristigere enn den andre. Så rangerer de ideene og plasserer de morsomste på topp. Men så viser det seg at toppideene deres er for dyre, for tidkrevende og gjerne også at de ikke løser bedriftens egentlige behov, ser Haug.

For å sette det på spissen, kan en ideutviklingsprosess ende opp med USA-reise for alle ansatte som nummer én, mens ny kaffemaskin kommer på jumboplass. Men det siste var kanskje den best idéen.

Nå snakker du figurativt, du mener ikke at kreativiteten skal koke bort i kaffe?

Nei, men det kan også være helt bokstavelig. Kanskje kommer man til, når man analyserer USA-idéen, at den kan være bra for lojaliteten til bedriften og samhold på arbeidsplassen, men ikke føre til mer kreative løsninger av de faktiske arbeidsoppgavene på jobben, og at den koster for mye i forhold til det man oppnår. På

den måten blir de "beste ideene" ofte lagt på is, og det medfører gjerne at ingen av de femti ideene blir gjennomført. Ingen husker på at medarbeiderne hver dag klager over dårlig kaffe. En ny kaffemaskin er en liten ting som er lett å gjennomføre, men som kan gi mer arbeidslust og dermed mer kreativitet.

Ingen ego-trip. Haug er opptatt av at ingen ideer er for små. Det er langt bedre med mange og små ideer som blir gjennomført, enn med noen få, veldig ambisiøse som forblir luftslott.


Når medarbeiderne gang på gang opplever at ideer som kunne latt seg gjennomføre, koker bort, blir de demotiverte og får kanskje et kynisk forhold til nye forsøk på å trekke dem inn i kreative prosesser. Disse som egentlig er demotiverte spiller ofte rollen sin godt, de tar f. eks. med seg det sosiale utbyttet av idé-seminarer lagt til høyfjellshoteller og på vinslott i Rhin-dalen, men de deltar egentlig ikke i selve ideéskapningen med liv og lyst. Det kan se slik ut, men egentlig spiller de en rolle som de tror arbeidsgiveren forventer av dem.

Haug er også opptatt av at kreativitet som involverer lederen alene har lite for seg. Det er vel og bra at en leder går til coach for å bli et helere menneske, begynner å meditere, male akvareller eller får eksistensielle opplevelser av å hoppe utfor fjellsider, men hvis ikke den nye kreativiteten ender opp i bedre resultater i bedriften, er den lite verdt for bedriften. Ledelse handler i stor grad om å lede andre, det er de andres kreativitet lederen bør stimulere.



«De fleste vet ikke hva en idé er» STIG HAUG





**IDE-ARBEIDET: Gode ideer er ingen ego-trip.
Her får du noen gode tanker om hvordan
virksomheten kan få flere ideer av den typen
som kan settes ut i livet.**

Ideskapingen

Først trinn i en idéskapningsprosess - som helst legges til bedriftens egne lokaler, og på en vanlig arbeidsdag – er ifølge Stig Haug å finne en retning for prosessen videre:

Skal man kjøre risikosporet? Bør man skille seg ut? Skal man finne på noe nytt eller forbedre det man gjør?

Neste trinn er å ha en åpen idéskapningsprosess hvor det deltar folk som har ulike funksjoner i bedriften, og som også representerer ulike mennesketyper. Noen mennesker er idésprøyter fulle av fantasi og originalitet, de tenker utenfor boksen og tør å kaste ut løst og fast, både klokt og uklokt. Mens andre kun tar ordet når de har en veloverveid idé, og de bruker gjerne lang tid på å forklare den. Begge typene er nødvendige.

I noen bedrifter har man kjørt så mange mislykkede idédugnader før, at lederen bør tenke nøye over hvem som bør være med. Det hender at de som pleier å være med på slike prosesser, bare sitter og snur bunken fra sist. Da anbefaler Haug at man tar med eksterne personer i prosessen.

De eksterne kan være konsulenter med god

innsikt i politiske mekanismer, ulike verdsett i samfunnet og hvordan media fungerer, men det kan også være helt vanlige representanter for bedriftens målgrupper. Hvis man produserer slikkerier, kan det være lurt å ha med noen barn. Hvis man produserer landbruksmaskiner, kan bønder komme med uventede synspunkter. Og velg helst ikke barnepsykologer eller landbruksbråkrater. Velg heller vanlige folk av begge kjønn og alle aldre, gjerne studenter. Hvis man er i forsikringsbransjen: Hvilke grupper i befolkningen er underforsikret? Ta dem med i idéfasen.

Cut the crap. Alle ideer må presenteres så konkret og være så forståelige at en hver tilfeldig person – la oss si Blomster-Finn, onkelen din eller naboen – når som helst kan komme inn i rommet og skjønne hva man snakker om, sier Haug. Idéfasen må legges opp slik at det som legges på bordet faktisk er idéer, og

det mener han slett ikke er noen selvfølge at deltakerne forstår.

De fleste vet ikke hva en idé er. Når vi kjører seminarer, ser vi at halvparten av «ideene» som foreslås er gode intensjoner, ønsker eller bransjeuttrykk. Jeg vil bannlyse alle fremmedord, det ser ikke ut som folk forstår hva de betyr, eller så er de så utflytende at de kan bety hva som helst, og ulike personer tolker dem ulikt, sier Haug og viser til ord som «innovasjon», «win-win», «hands-on», «å ta ut effekter», «best practice», samt alle sammensetninger med «relasjon».

Ta bort all crap og alle plussord. Jeg er som en seksåring på slike møter. «Hva mener du?» Så begynner de å forklare, og jeg spør igjen og igjen, og når de ikke greier å forklare seg ved sjette forsøk, gir de gjerne opp.

Hvis ideene ikke blomstrer, foreslår Haug at man tegner opp et krisescenario.

Si at nå faller bunnen ut av markedet eller at dere mister den viktigste kunden.

Da kommer det straks mer nyskapende ideer på bordet.

Tegn det. Alle forsøk på å motarbeide kreativiteten må nøytraliseres, understreker idépsykologen.

Jeg hører stadig: «ja, det er en god idé, men vi foreslo det samme i fjor» – og underforstått,



Alle bør skrive

Organisasjonen kan gjøres langt mer innovativ gjennom endring i møtekulturen. Det mener Erik Lerdahl. Han har doktorgrad i kreativitet og driver selskapet Slagkraft, som arbeider med ideutvikling.

Lerdahl er enig med Stig Haug i at ideer ikke bare dreier seg om de få, geniale, men vel så mye om de daglige drypp. Lerdahl, som, er dessuten opptatt av å ta vare på medarbeidernes kreativitet i bedriftens daglige møter – og da mener han møter i alle ledd i organisasjonen, ikke bare i ledelsen.

■ Kan man gjøre hele Svært mange organisasjoner kaster bort mye ressurser på ineffektive møter, sier han, og foreslår at man innfører nye rutiner?

■ La ikke bare én person ta referat under møter. Alle bør skrive og delta aktivt. De bør skrive sine egne ideer og videre på andres ideer. Når man skriver ideene ned på papir, går ideene fra å være personlige til å stå mer på egne ben. Og det er viktig at mer enn én person føler et eierskap til en idé for at den skal bli implementert. De beste ideene bør skrives kort ned, gjerne med en skisse. Lange formuleringer gidder ikke andre å lese, sier Lerdahl.

■ Gidder de lese det selv om det er kort, da? Sy-

nes ikke de fleste referater er dørgende kjedelige? Og leser uansett noen andre enn nærmeste leder referatet – som han så legger i en skuff?

■ Det kommer an på hvordan resultatene er kommunisert og på kulturen i bedriften. Det er opp til ledelsen å skape en bedriftskultur hvor man har såpass mye respekt for medarbeiderne at man tar dette på alvor, sier Lerdahl, som holder på å skrive en bok nettopp om møter.

Alle bør snakke. Men man kommer ikke langt med gode holdninger dersom man ikke også lærer seg metoder for å sette dem ut i livet.

Det er som med jogging. Alle skjønner at de bør komme seg ut og løpe, men uten en rutine for når og hvor og med hvem, blir det ikke noe av, sier Lerdahl.

Overført til møter blir det f. eks. at lederen må passe på at det ikke er bare den som snakker først om et punkt på dagsordenen som får sagt sitt. Alle bør få uttrykke seg, gjerne skriftlig, og lede-

ren må være obs på at mange sitter og brenner inne med sitt og ikke sier noe på møter. De tier fordi de er sjenerte og tror de vil dumme seg ut, fordi de ikke regner med at de blir hørt, fordi de tror noen andre vil ta ideen deres. Eller fordi de har så mye respekt for andre posisjoner og roller at de ikke synes det er på sin plass for dem å ta ordet i en sak hvor de selv ikke er ekspert.

De daglige møtene, som kan handle om hva som helst i bedriftens daglige liv, bør suppleres med møter hvor idéproduksjon er hovedhensikten.

Vilt og villere. Lerdahl skisserer to hovedtyper: Brainstormingmetoder, hvor man kaster ut alt som faller en inn, og metoder hvor deltakerne bevisst skal tenke «utenfor boksen». De siste er enda mer vidtfavnende og kan gi enda mer overraskende resultater, forklarer han.

Selv når man brainstormer, setter man egentlig grenser for seg selv og kan være låst i et tankesett. Man holder seg til saken. Så det kan være lurt å supplere med metoder hvor man legger opp til tankebilder eller scenarioer som tvinger tankene på andre spor.

Hvordan gjør man det helt konkret?

La oss si at du produserer tannbørster. Be medarbeiderne bruke et tre eller en ball som inspirasjon. Det kan virke helt vilt, og de fleste ideer som kommer ut på denne måten er ubrukelige, men noen kan være geniale - etter bearbeiding. Eller be medarbeiderne tenke ut løsninger i en hverdag med teknologiske muligheter som ennå ikke finnes, men som man kan tenke seg. Jeg har jobbet mye med scenarioer i matvarebransjen. La oss si at man forestiller seg at alle



det skjedde ikke noe. Da gir jeg gult kort og sender vedkommende på gangen en stund. Alle setninger skal i stedet begynner med «Ja, og...», f.eks. «Ja, og det min kollega sier der, kan gjennomføres ved at vi ...», understreker Haug.

Er det forskjell på bransjer? Er noen typer ansatte mer kreative enn andre?

De mest forknytte er ofte de som jobber i bank, finans-, forsikring og legemiddelindustri, sier Haug. Han tror ikke de nødvendigvis er så idéfattede fordi de er autoritetstro, men fordi de arbeider i bransjer hvor de selger tillit, trygghet og sikkerhet. De kan aldri gjøre en feil. De er sosialisert inn til at det å være troverdig og ansvarlig er alfa og omega, og hvor man er vant til at alle forslag er gjennomtenkt. –Ansatte i offentlig sektor derimot er ofte påfallende idérike, tilføyer Haug.

Trinn nummer tre i Haugs modell er å ta ned de beste forslagene og konkretisere dem. Alle ideer skal ha en løsning. Hva skal gjøres, i hvilken rekkefølge, av hvem, hvem skal være ansvarlig, hvor lang tid skal det ta og hvor mye skal koste.

Tegn det på et A4-ark. Vær helt konkret, sier Haug.

BEDRIFTEN: Idéskapningsprosess bør helst legges til bedriftens egne lokaler, og på en vanlig arbeidsdag, sier Stig Haug i Stig & Stein.

kunder går rundt i dagligvarehandelen med avanserte iPad-er hvor de kan lese av strekkoder og finne matvarens opprinnelse, miljøbelastning, helseeffekt osv. Hvordan skal bedriften forholde seg til en slik fremtid? Eller tenk ut hva man skal gjøre i en fremtid hvor myndighetene kommer med pålegg og påbud som ennå ikke er der, men som kan komme, f. eks. om begrensning av emballasje av miljøhensyn.

Poenget er man også i slike utenfor-boksen-scenarier skal tenke assosiasjoner og ikke la dagens løsninger begrense idéene i første omgang, forklarer Lerdahl.

Fornuften må først komme inn etterpå og plukke ut de man går videre med, sier han.

Den kreative muskel. Hva er hinderet for bedrifter? Hvorfor er de ikke mer kreative?

Det viktigste er mangel på kunnskap om hvordan kreativitet implementeres. Har man først kunnskap, lager man prosesser og metoder for å gi kreativiteten spillerom. Men bedrifter behandler idéutvikling litt stemoderlig, som noe sekundært og ikke del av den daglige driften. Man er redd for å gjøre feil. Men feil er positivt! Uten å tenke feil i første omgang, utvikler man sjeldent den beste løsning til slutt. Feil sent i produktutviklingsprosessen er katastrofalt, feil og kriser tidlig i idéutviklingen er topp – det tvinger en til nytenkning, sier Lerdahl, som i motsetning til Haug ikke har så positive erfaringer med kreativitet i offentlige etater.

Offentlig sektor er kanskje der man har mest behov for kreativitet i en fremtid med stadig flere uføretrygdede, eldre og økte utgifter. Og husk: Alle har en kreativ muskel – selv byråkrater. ■



EFFEKTIVT: utenfor-boksen-scenarier kan være enda mer effektivt enn brainstorm, mener Erik Lerdahl.