

Innovasjon

Bygg kreativ kompetanse internt

■ Ny norsk bok peker ut veien til suksess

Før Stabburets nye dressingflasker finner veien til forbrukerne, har mange sagt sitt om produktet. «Et viktig suksesskriterium for innovasjonsprosesser er at sentrale aktører involveres og gjerne bidrar kreativt allerede fra første stund,» sier Erik Lerdahl, forfatter av den nye boken «Slagkraft – håndbok i idéutvikling».



Involvering er et viktig nøkkelord. Det vil kunne gi mange bedrifter en enklere og raskere vei fra idé til produkt, mener **Erik Lerdahl**. Han har ledet flere utviklingsprosjekter i norsk næringsliv – blant annet vært

involvert i utviklingen av en ny dressingflaske for Stabburet. I den prosessen ble alle trukket med i arbeidet fra første stund.

«Vi hadde stor gevinst av å tilrettelegge for en bred intern prosess. Ikke bare for å nå frem med budskapet, men også for så tidlig som mulig vite om idéen var realiserbar,» forteller markedssjef **Ragnar Johansen** i Stabburet. Involvering savnes ofte i innovasjonsprosesser.

Lerdahl mener det er helt vesentlig at idéutvikling pågår kontinuerlig i innovasjonsprosesser:

«Mange bedrifter driver mest brannslukking. Det er hele tiden korte tidsfrister i forhold til nye konsepter. Arbeidsformen eller miljøet er sjelden godt for kreativt arbeid,» påpeker han.

«Fornyelse er helt nødvendig for den som ønsker å være en betydningsfull aktør også i fremtiden. Fremfor å konkurrere med andre kun på pris og kostnader, gjelder det å komme med forbedringer og nye løsninger,» sier han.

Lerdahl mener kreative prosesser kan være positive bidrag til arbeidsmiljøet og bedriftskulturen: «Å jobbe kreativt sammen i en organisasjon er morsomt! Idémøter i seg selv er gøy – det skaper god bedriftskultur og god stemning i bedriften,» sier han.

Men det hjelper ikke å ha mange gode ideer, hvis alle blir lagt i en skuff. De må realiseres og settes i system for å ha en verdi. Og medarbeidere må få

en tilbakemelding, selv om de ikke er med under hele prosessen, sier Lerdahl. Lerdahl mener at et kreativt og utviklende arbeidsmiljø vil være avgjørende i kampen om arbeidskraften i fremtiden.

«Som en konsekvens av dette mener jeg at mange organisasjoner bør legge større vekt på å tilrettelegge for kreative prosesser internt for å kunne beholde de beste medarbeiderne,» skriver han i forordet til boken.

Mange kreative prosesser blir i dag utført eksternt fordi man blant annet vil se med friske øyne på oppgavene. Lerdahl anbefaler større satsing på intern kreativ kompetanse. Det forutsetter imidlertid en organisasjonsmodell der bevisst bruk av ulike metoder tvinger de involverte til å gå løs på oppgavene fra nye innfallsvinkler og tenke kreative løsninger. Da vil den interne kreative kompetansen vokse, og eierskap og engasjement knyttet til idéutviklingen er sikret.

Ledere må tillate idémyldring

Idéutvikling, kreativitet og innovasjonsprosesser må stå sentralt i det daglige, anbefaler Lerdahl. Han mener innovasjonsprosesser må forankres i ledelsen, selv om det ikke nødvendigvis er de som driver slike prosesser fram. Han gleder seg over at flere selskaper ser nytten av å ansette prosessledere, og at utdanning i praktisk innovasjonsledelse gjøres mer attraktivt: «Jeg tror den kompetansen blir viktig i fremtiden, enten det gjelder å fasilitere små idémøter eller lengre innovasjonsprosesser,» sier Lerdahl. Han vil gi prosessledere egne budsjett til å drive kreative prosesser på tvers av avdelingene internt i selskapene. De skal fungere som brobyggere og ha ansvar for å drive jevnlig idéprosesser fra begynnelsen til slutt, uten å nødvendigvis være prosjektledere.

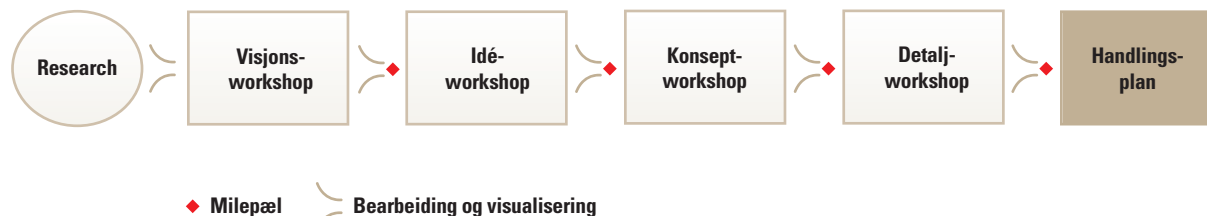
Og de mange idéene må få blomstre i begyn-

Om forfatteren

Erik Lerdahl er dr. ing, og har skrevet en doktoravhandling om kreativitet og idéutvikling ved NTNU. Han har undervist ved flere design- og entreprenørskoler i Europa, og har ledet en rekke idéutviklingsseanser og innovasjonsprosesser for store bedrifter og organisasjoner.

Innovasjonsprosess i flere faser

Prosessforløp med utvikling i fire faser



En innovasjonsprosess kan bestå av flere utviklingsfaser med en serie intense workshoper der ulike kompetanse trekk inn. Hele prosessen må ende opp i en endelig handlingsplan med valgt løsning. Planen skal så redegjøre for hvordan man skal gå frem for å få ønsket løsning ferdig utviklet og få lansert den.

Kilde: Slagkraft

nelsen. «En god idé kan stenge for en bedre,» advarer Lerdahl. En mer treffende beskrivelse er nærmest umulig å gi, mener teknologidirektør **Snorre Kjesbu** i IT-selskapet Tandberg: «Hvorvidt det er en kultur for innovasjon, har mye å gjøre med holdningen i bedriften. Mennesker må føle seg trygge. Hvis folk som jobber med utvikling ikke føler trygghet, vil de aldri komme med de gode idéene,» sier Kjesbu. Men kultur, metoder, verktøy og ideer er ikke nok. Kunnskap og dyktige ansatte er vel så viktige. Kjesbus formel er enkel: Kunnskap + Kultur = Suksess i innovasjonsprosesser.

Jordnær kreativitet

Verken den gode idéen eller kunnskap er nok. I tillegg kreves organisering og prioritering. Idéutvikling og kreativitet må settes i system i forhold til både drift, rominnredning, budsjettering, ansettelse og belønning, mener Lerdahl. Boken avmystifiserer kreativitet. Evnen til å arbeide kreativt kan læres og trenes opp ved å innta riktig holdning, følge visse spilleregler og bruke ulike idéutviklingsmetoder.

«Som konsulentfirma driver vi i stor grad innovasjon på vegne av våre kunder. Det er viktig at også vi trener opp vår kreative muskel. I en hektisk prosjekthverdag er det avgjørende at vi, som rådgivere, har et bevisst forhold til nettopp innovasjon – hva er den beste løsningen på kundenes utfordring. Innovasjon for vår del ligger både i hvordan vi gjennomfører prosjekter sammen med kunden, rådene vi gir og hvordan vi bygger opp hver enkelt og selskapets kompetanse,» sier interaksjonsdesigner **Anders Christensen** i Bekk Consulting, en av Lerdahls kunder.

Lerdahl mener det er nødvendig å jobbe systematisk med idéutvikling og innovasjonsprosesser: «Det kan høres ut som en selvmotsigelse å jobbe

systematisk med dette. Mange oppfatter idéutvikling som noe fritt og assosiativt – ikke knyttet til planmessig fremgangsmåte. Men det er behov for metoder for å komme seg ut av vanlige og kjente tankerekker. Metoder kan hjelpe til å bearbeide og evaluere idéer på en mer bevisst måte,» sier Lerdahl. I boken gjør han rede for en rekke ulike metoder som skal gjøre leserne flinkere til å utvikle og realisere ideer. (se tekstboks)

« En styrt og gjennomtenkt prosess kan hjelpe oss å nå resultatene langt raskere,» sier han. ■

Ulike metoder

I boken Slagkraft gjøres det rede for en rekke metoder det er mulig å bruke. Her er noen utvalgte:

- **Koblings- og analogimetoder:** Kreativitet handler om å koble sammen det som tilsynelatende ikke hører sammen, og bevisst dra nytte av elementer fra andre og fremmede løsninger som inspirasjon.
- **Dekomponeringsmetoder:** En løsning kan deles opp i delelementer og disse kan endres og settes sammen på nye måter, og dermed gi en ny total-løsning.
- **Brainstormingsmetoder:** Kvantitet øker sannsynligheten for kvalitet, og assosiativ/kreativ tenkning må skilles fra kritisk tenkning. Man skal først tenke «vilt» og assosiativt uten å være kritisk («idémyldring»), og etterpå bygge videre på uferdige ideer.
- **Vrengingsmetoder:** Prinsippet om å fremmedgjøre det kjente for deretter å finne nye løsningsforslag ut ifra det fremmedgjorte. Man går via ekstreme, outrerte og fantasifulle ideer for å komme frem til gode løsninger.