

Kreativitet som praktisk arbejdsform

6P-modellen

Der findes masser af litteratur om kreativitet. Men hvor skal en virksomhed starte, når den vil arbejde med kreativitet i praksis?

6P-modellen kan bruges til at besvare dette spørgsmål.

Der er i tidens løb forsket meget i begrebet *kreativitet*. Mange mennesker citerer Graham Wallace's "The Art of Thought" fra 1926 som ét af de første videnskabelige tiltag, og siden har der været flere bølger af interesse for emnet. Men de praktiske anvendelsesmuligheder er hidtil kun slået igennem i begrænset omfang.

Nu synes tiden imidlertid moden til for alvor at tage stimulering af kreativitet på dagsordenen i virksomhederne, offentlige såvel som private. Et symptom er blandt andet, at aviserne jævnligt citerer virksomhedsledere for at tale om kreativitetens nødvendighed.

Et andet tegn på, at tiden er moden til kreativitet i større målestok, er lederes og konsulenteres fokuseren på nye managementfilosofier som fx *Competing in Time*, hvor man ikke konkurrerer på selve produktet, dets pris, servicevilkår og lignende, men i stedet på tempoet, hvormed nye produkter introduceres.

Englænderen de Bono, som er konsulent og forfatter til et halvt hundrede bøger om kreativitet, har indført begrebet *Sur/Petition* som modsætning til *Competition*. Vi har fordansket hans begreb til *surkurrence* som modsætning til *konkurrence*. Ordet *konkurrence* kommer af at løbe sammen eller med hinanden, mens *surkurrence* betyder at løbe ovenover. I en konkurrence løber man om kap på samme bane, med stort set samme udstyr og på stort set samme måde. *Surkurrence* indebærer, at man selv løber på en helt anden bane end de andre; man flyver måske henover hovederne på dem. Selv om billedet selvfølgelig lider lidt under, at det til OL er ulovligt at bruge mekaniske fremdrivningsmidler i kapløb, så giver det alligevel anledning til eftertanke i en erhvervssituation.

Drivkraften bag den øgede interesse for kreativitet kommer i øvrigt nok dels fra den stadigt øgede ændringshastighed i samfundet, dels fra de nye medarbejdergenerations større fokus på selvudfoldelse.

Kreativitetens 6 P'er

På denne baggrund vil vi beskrive kreativitet ud fra en 6P-model, som sætter fokus på, hvor man kan sætte ind for at øge kreativiteten i en virksomhed.

Vi interesserer os især for det, vi kalder *den lille kreativitet*, det vil sige det kreative potentiale, som rent faktisk er til stede i enhver virksomhed. I modsætning hertil kan man tale om *den store kreativitet* hos genier. De fleste virksomheder kan hente meget med små midler på grundlag af de eksisterende medarbejdere; de behøver ikke at jage nye supergeniale medarbejdere.

Ved hjælp af 6P-modellen kan man på en fornuftig måde diskutere kreativ problemløsning i en virksomheds dagligdag. De 6 P'er står for:

- **Produkt:** Resultat af den problemløsende proces.
- **Problem:** Den opgave, som skal løses.
- **Person:** Det aktive individ, som skal løse problemet.
- **Proces:** Det tids- og aktivitetsmæssige forløb i problemløsningen.
- **Plov:** En kreativitetsstimulerende teknik, som personerne benytter til at løse problemet.
- **Platform:** Det miljø, hvori personerne løser problemet.

Styrken i denne model er, at den sætter fokus på de rigtige dimensioner, når man vil tilstræbe mere kreativitet i sin problemløsning - eller for den sags skyld andre kvaliteter, fx effektivitet. Svagheden er det lidt kunstige i at kræve, at alle ord af hukommelsestekniske grunde skal begynde med P. (Hvis en læser kan komme med et godt alternativ til fx 'plov' sætter vi gerne en god flaske rødvin eller lignende på højkant.)

Lad os i det følgende gå lidt dybere ned i hvert af disse P'er.

Produkt

Resultatet af en problemløsningsproces kalder vi *produktet*, og det er forhåbentlig en løsning på problemet. For en virksomhed kan et sådant produkt fx være en fysisk genstand, en serviceydelse, en mental model, en organisationsstruktur, en arbejdsprocedure etc. Ret beset er det kreative produkt egentligt det koncept, der kommer ud af den kreative tankeproces, ikke den konkrete realisering af konceptet; men lad det ligge nu.

I daglig tale vil vi kalde et produkt kreativt, hvis det både er nyt og nyttigt. Dette er en almindeligt anerkendt formulering, som på kort form kan skrives:

Kreativt = Nyt og Nyttigt

Bemærk, at det ikke er nok, at produktet er nyt; det skal også være nyttigt - og vice versa.

I denne formulering/definition ligger indbygget det såkaldte *brilleskisma*: Set gennem én persons briller er produktet kreativt, set gennem en andens briller er det banalt, om end muligvis nyttigt. Gennem hvis briller skal produktets nyhed og nytte vurderes?

Vi ser altid tingene gennem problemejerens briller. Hvis produktet faktisk er nyt og nyttigt for ham, så er det kreativt for ham, uanset hvad andre måtte mene, og uanset hvordan det er opstået.

En tilsvarende overvejelse gælder effektive løsninger. At en løsning er effektiv vil sige, at den forøger effekten af noget, typisk at man udnytter ressourcerne bedre, så man får det samme billigere eller mere til samme pris. Lidt kort og forenklet kan man sige, at

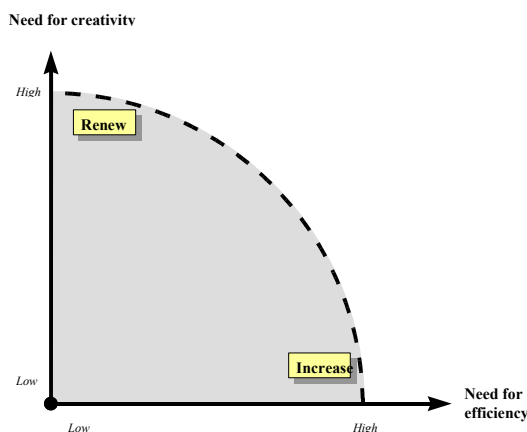
Effektivt = Meget og Nyttigt

I en række situationer er det vigtigere, at et produkt er radikalt anderledes, end at det er banalt billigere eller findes i store mængder. Det er værd at holde sig for øje, da mange personer vanemæssigt søger effektive løsninger uanset situationen.

Problem

Et problem foreligger, når der er afstand mellem den ønskede og den faktiske tilstand. Problemet afkaster opgaven at skabe et produkt, som løser problemet.

Nogle problemer lægger som sagt op til kreative løsninger, andre til effektive løsninger. I praksis er det svært at opnå en meget høj grad af effektivitet samtidig med en meget høj grad af kreativitet. Måske kan følgende model illustrere tankegangen:



Hvis man arbejder i det grå område kan det betale sig at styrke enten sin kreativitet eller sin effektivitet. Men man skal ikke forvente at kunne øge begge kvaliteter ud over en vis grænse (ud over det grå område). I den optimale zone (tæt på den stiplede kant) skal man beslutte, om problemet primært kalder på fornyelse eller på forøgelse af noget kendt – og på det grundlag vælge vægtningen af de to kvaliteter.

Person

Alle mennesker har et kreativt potentiale, altså evner der kan udnyttes mere eller mindre. Vores erfaring er, at de færreste udnytter deres potentiale særligt meget. Vi arbejder derfor ud fra den holdning, at der normalt er mere at hente i at udnytte de aktuelle personers fulde potentiale end i at udskifte personer eller efteruddanne personer. Den øgede udnyttelse kan aktiveres mere eller mindre let:

- Nu og her: Ved at bruge kreativitetsstimulerende teknikker (plove) og kreativitetsstimulerende arbejdsformer (processer).
- På længere sigt: Ved at etablere kreativitetsstimulerende miljøer (platforme) og træne personer.

Egne og andres fordomme hæmmer udnyttelsen af en persons kreative potentiale. Men disse fordomme kan man i høj grad komme udenom ved at arbejde bevidst med kreativitetsstimulerende platforme, plove og processer. Og de fleste mennesker kan lide at være kreative, hvilket giver endnu en fordel: når de først er kommet i gang, har man en selvforstærkende proces.

Proces

En kreativ proces er en proces, der erfaringsmæssigt med stor sandsynlighed fører frem til kreative produkter. Det sker i kraft af arten og rækkefølgen af de aktiviteter, der indgår i processen.

I litteraturen findes flere forslag til det rette faseforløb for en kreativ proces, fx Osborns fra 1963 :

- *Orientation*
- *Preparation*
- *Analysis*
- *Ideation*
- *Incubation*
- *Synthesis*
- *Verification*

På nær den særlige vægt, alle forslag lægger på inkubation (en fase med åbenbaring eller udrugning af ideer), minder de foreskrevne faseforløb meget om gængse fase-modeller for generel problemløsning. Den virkelige forskel ligger under overfladen. Det grundlæggende princip i en kreativ proces kan måske kort udtrykkes som:

Adskilt dualitet

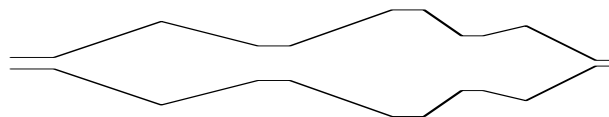
Dualitet betyder, at man arbejder bevidst med en dual eller to-sidet tænkemåde, fx divergent tænkning og konvergent tænkning, bevidst og underbevidst tænkning, pas-siv og disciplineret tænkning, positiv og negativ tænkning osv.

Adskilt betyder, at man bevidst holder disse tænke- eller arbejdsformer adskilt i tid. Enten gør man det ene, eller også gør man det andet. Ikke begge dele samtidigt. Alle erfaringer peger på, at denne procesform fremmer kreativitet.

Vi anser den første af de nævnte dualiteter for den vigtigste og illustrerer ofte essen-sen af en kreativ proces således:



Den typiske kreative proces forløber ikke lineært efter en fast faseplan. Den forløber som en stadig vekselvirkning, dels mellem forskellige faser, dels mellem konvergen-te og divergente tænkemåder. Derved skiftevis udvides og indsnævres løsningens udfaldsrum :



Plov

Ligesom ploven kan bruges til at vende den frugtbare muld, således kan også en kre-ativitetsstimulerende teknik bruges til at aktivere det kreative potentiale hos den pro-blemløsende person.

Plov-betegnelsen bruges om alle de snesevis af teknikker, der er beskrevet i litteratu-ren om kreativitet. Mange af teknikkerne er særdeles velgennemprøvede, især i prak-sis, men også videnskabeligt. De fleste har været kendt i mange år, men kun blandt

nogle få engagerede personer. Det er en skam, da deres anvendelsesmuligheder rækker langt, langt videre.

De basale teknikker kan klassificeres på forskellig vis, fx således:

- **Associationsteknikker**, såvel gruppe- som solo-associationer, fx almindelig og omvendt brainstorming, recorded round robin, katalogmetoden m.fl.
- **Kommunikations- & dialogteknikker**, fx PO-teknikken, djævelens advokat, Delphi, talsmand for en idé, de Bono's 6 hatte m.fl.
- **Udforskning og strukturering**, fx følsomhedsanalyse, simulering, attributlistning, morfologisk analyse m.fl.
- **Behovsorientering**, fx idealmålssøgning, stakeholder's analyse, ønsketænkning m.fl.
- **Løsningskonstruktion**, fx idealiseret design, scenarioteknik m.fl.
- **Evalueringer**, fx simpel afstemning, kompensatorisk eller non-kompensatorisk rangordning, m.fl.

En række kendte metoder, fx de Bono's Lateral tænkning og Basadur's Simplex-metode, er sammensat af basale teknikker fra flere ovennævnte klasser, hvorved den kreative proces' typiske vekselvirkning opnås.

Det er værd at bemærke, at samlingen af kreativitetsstimulerende teknikker omfatter såvel konvergente som divergente teknikker. Ellers kan man ikke nå såvel nye som nyttige løsninger.

Platform

Platformen er det fundament, som personen står på, når han arbejder med et problem. Det vil sige strukturelle forhold som fx kollegiale adfærdsformer, aflønning, fysiske omgivelser, diverse regler og normer mm i arbejdsmiljøet.

Forskning og erfaring peger samstemmende på en række miljøfaktorer, der stimulerer kreativitet. Kort kan man sige, at en kreativ platform er et miljø, der stimulerer individuelle personer til at udfolde deres kreative sider og til at samarbejde i kreative processer. Den kreative platform kan karakteriseres ved følgende tre egenskaber:

- **Tolerance**: Ingen negative sanktioner (ingen pisk, men mange gulerødder), frie udtryksformer, positiv åbenhed over for nye ideer og så videre ...
- **Mangfoldighed**: Bredt spektrum af impulser, lige og fri adgang til spændende personer og informationer, differentieret belønning (det er ikke lige meget, hvad man gør), inddragelse af mange indfaldsvinkler osv.
- **Aktivitet**: Veksling mellem høj energiudfoldelse og afslapning, involvering, minimum af barrierer for handling osv.

Dette kan sammenlignes med faktorer, der karakteriserer en

- **Effektiv platform**, fx styring, fokusering og hårdt tempo.
- **Stabil platform**, fx fællesskab, kendte procedurer, støt tempo.

De optimale miljøfaktorer afhænger af formålet. Normalt ønsker virksomheden ikke at vælge enten-eller, men vil kombinere kreativitet, effektivitet og stabilitet. Vægtningen af de forskellige adfærdsnormer vælges i lyset af virksomhedens mål, konkurrencesituation og kompetencer, såvel i en konkret problemløsningsituation som for virksomheden strategisk set.

Organisationsudvikling har typisk et langsigtet og strategisk perspektiv. De fleste organisationer satser lidt traditionelt på en effektivitetskultur, mens mange objektivt set bør vægte kreativetskulturen højere. Her er et klart behov for at arbejde med platformens underbygning (den dybeste og næsten uforanderlige bærende konstruktion).

Uanset virksomhedens strategiske behov opstår jævnligt kortsigtede problemløsningsopgaver, der kræver kreativitet. Her skal man arbejde med platformens overbygning (supplerende tilbygninger på fundamentet), det vil sige med at fremme de miljøfaktorer, der kan realiseres hurtigt med henblik på at stimulere kreativitet.

Team-building er én af de aktiviteter, der indgår i udvikling af en platform. Team-building fokuserer især på at etablere hensigtsmæssige adfærdsnormer i en organisation eller en projektgruppe. Normalt indgår der et element af team-building i en kreativ proces; somme tider er behovet så stort, at man må gennemføre et selvstændigt projekt til team-building, inden man overhovedet forsøger at iværksætte kreative processer.

Hvilke P'er har vi valgt at sætte ind på?

Som proceskonsulenter ser vi det som vores fornemste opgave at bidrage til, at problemejeren får skabt det produkt (den løsning), som set med hans briller bedst løser hans problem. Til dette formål arbejder vi med de forskellige P'er i varieret omfang:

- **Produkt:** Vi laver ikke løsninger, men er proceskonsulenter. Normalt er det problemejeren, der laver løsningen, idet han jo har den nødvendige sagsviden.
- **Problem:** Vi finder ikke problemet, det har problemejeren allerede fundet. Vi kan næppe fjerne problemet. En kreativitetsstimulerende proces kan dog gøre stor gavn med at afklare problemet hensigtsmæssigt og vil sædvanligvis bidrage til at præcisere og reformulere problemstillingen.
- **Person:** Vi hjælper de involverede personer til at udnytte og træne deres kreative potentiale gennem kreative problemløsningsprocesser. Vi giver os ikke af med head-hunting af kreative hoveder.
- **Proces:** Vi både planlægger og styrer processen undervejs, så den får den rigtige vægtning mellem effektivitet og kreativitet.
- **Plov:** Vi kender et bredt spektrum af kreativitetsstimulerende teknikker, som vi lærer virksomhedens medarbejdere at benytte i en aktuel problemløsning.
- **Platform:** Vi giver gerne råd og støtte til team-building og organisationsudvikling, så problemløsningen kommer til at foregå på en kreativitetsstimulerende platform.

Alt i alt har vi haft megen gavn af at arbejde ud fra 6P-modellen. Den er teoretisk og empirisk funderet samtidigt med, at den giver et overblik og en praktisk forståelse for kreativitet, som kan bruges i dagligdagen i enhver virksomhed i forbindelse med konkret problemløsning.

Dette notat er:

Et særtryk af artikel fra Futuriblerne, oktober 1996, årgang 24, nr. 2, side 8 - 12, udgivet af Center for Udviklingsteknologi /Selskabet for Fremtidsforskning

Søren M Borch og Jan Chr Clausen .