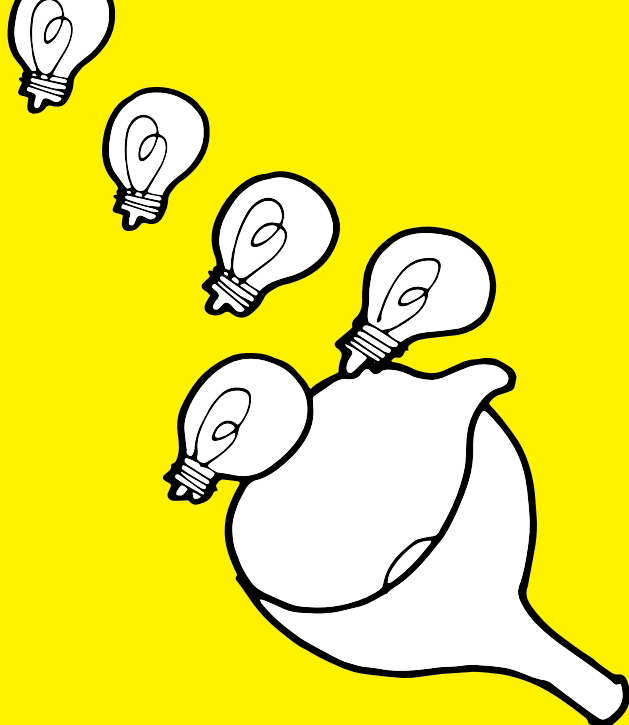




1925

MODELLEN

CARSTEN BORCH

Denne bog er for alle, som gerne vil stifte bekendtskab med innovationsprocesser for første gang, eller som føler sig talt hen over hovedet af smarte kuglely, der får fuld plade i bullshit-bingo, hver gang de åbner munden.

1925-MODELLEN

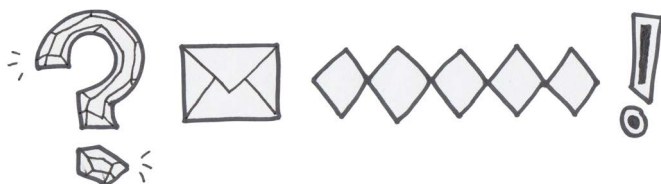
Af samme forfatter

Poul Reichhardt - Folkelig og helt sig selv (1995)

Man lever så længe man lærer (2006)

Idékaptajnen (2006)

Tempo (2010)



1925-modellen
af Carsten Borch
www.carstenborch.dk

© Carsten Borch
Trykt hos Ecograf
Forsideillustration: Mie Nørgaard
Illustrationer: Mie Nørgaard
Grafisk formgivning: Rix
Bogen er sat med Eurostile
Printed in Denmark 2014
1. udgave, 1. oplag
ISBN 978-87-991363-3-9

Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af denne bog eller dele af den er ikke tilladt ifølge gældende lov om ophavsret.

Carsten Borch

1925-MODELLEN

1925-modellen

Denne bog er til alle jer, der gerne vil stifte bekendtskab med innovationsprocesser for første gang eller som føler sig talt hen over hovedet af smarte kuglelyne, der får fuld plade i bullshit-bingo, hver gang de åbner munden.



Jeg kan falde i søvn stående, når jeg hører ordet innovation. Men. Livet slår gnister, når jeg er en del af en innovationsproces. Derfor blæser jeg til kamp. Listen af udfordringer, som kommuner, klubber, kommercielle virksomheder og kloden står overfor er jo kolossal. Derfor nytter det jo ikke noget, at vi har gjort det besværligt at bidrage til innovation. Jeg har mødt mennesker, der i ramme alvor har snakket om innovationsacceptansgraden og inkrementel innovation. Begge dele lyder som noget, man burde snakke med sin læge om.

Det er faktisk både sjovt og meningsfyldt at forbedre noget for nogen. Gøre forbedring større end forandring, som er det innovation handler om. Min definition af ordet innovation lyder: øget værdi gennem nytænkning. Vi øger værdien ved at have fokus på tallene før kommaet. Tallene efter kommaet har ikke særlig stor værdi, men det er dér, vi havner, når vi

gør innovation besværligt at bidrage til. Og det har vi gjort ved at akademisere det.



Så her er min håndsækning: 1925-modellen. 1925-modellen er ligesom spar fem i kortspillet Casino. Den rydder bordet for akademisk fnidder og gør det muligt for alle at bidrage til andres eller lede egne innovationsprocesser.

Hvis du læser denne bog fra ende til anden, og accepterer de mentale strækøvelser, du skal foretage undervejs, forstå du også, hvilke processer, idéer skal igennem fra tanke til værdiskabende handling. Så kan du meget bedre se dig selv i processerne, og dermed både få et overblik til at lede innovationsprocesser, og få indblik i, hvordan du lettest kan bidrage til andres innovationsprocesser. Når alle lykkes, så kan alt nemlig lykkes.

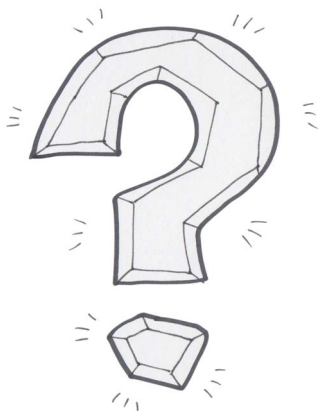
1925-modellen har betalt min husleje de seneste ti år, så måske kan den også være med til at betale din? Dette er ikke en manual for nytænkning, for det i sig selv er jo en vits, og der findes så afgjort andre metoder og modeller, som du kan bruge, men den her måde at arbejde på har virket for mig. 1925-modellen har ikke kun betalt min husleje i ti år. Den har også skabt 161 produkter på én dag, givet ledige 12-taller på en innovationsuddannelse, bragt Skanderborg Kommune i KL's innovationsfinale og været medvirkende til at trække arbejdspladser tilbage til Danmark.



Jeg har gjort mit bedste for at drysse lidt dokumenteret viden hen over, men du må leve med, at jeg mest af alt henviser til egne erfaringer. Jeg ved nemlig, af erfaring, at de fleste mennesker er helt vildt interesserede i at prøve noget nyt, så længe nogle andre har prøvet det før. Vi mennesker er sjældent særligt interesserede i at tage chancer. De færreste er vilde med forandring, mens alle elsker forbedring.



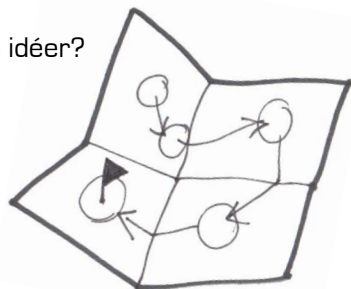
Forbedring kræver bare kontekst, for hvem er det, der oplever forandringen som en forbedring? Det afgøres af det krystalklare spørgsmål. Og dér starter 1925-modellen. Hvis du gerne vil involvere andre mennesker, bliver du nødt til at fyre op under dem. Det gør du ved et krystalklart spørgsmål. Det må gerne være svært at løse, men det skal være nemt at forstå. Dem, du spørger, må ikke være i tvivl om, hvad du beder dem om hjælp til.



1925-modellen kan både praktiseres alene og sammen med andre. Den kan tage en halv time eller et helt år. 1925-modellen er blevet til på alverdens papirduge på alverdens caféer. Vandmærket for en god café er en tæt espresso og en dug af papir, så man kan skrive sine idéer ned. Naturligvis blev idéerne til uden tanke for nogen modeller. Det gør de stadigvæk. Men hvis jeg spoler tilbage gennem idéens undfangelse, så fulgte den 1925-modellens fem faser. Og det særligt vidunderlige skete, da jeg begyndte at bruge de fem faser i 1925-modellen forlæns. Da jeg begyndte at indvie andre i modellen og lod dem arbejde efter den, fandt jeg ud af, at det ikke bare var noget, jeg havde fundet på. Det var noget, jeg havde fundet ud af. Som alle andre også kunne finde ud af.

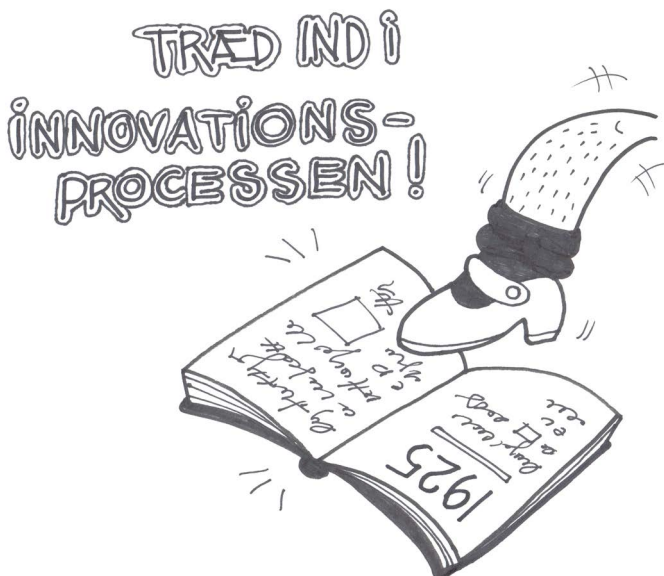
For hvad kommer før innovation? Før udvikling? Før opfindelser? Det gør idéer. Uanset om det handler om dit næste job, dit næste produkt, din næste ferie, dit næste værk, dit næste projekt, dit næste nytårsforsæt. Alting starter som en idé.

Skal vi gå i gang med at kvalitetssikre dine idéer?



Den første mentale strækøvelse, du skal foretage, er at acceptere, at 1925-modellen i virkeligheden er fiktion. Det er en fortælling. Noget, jeg har fundet på. Så lige om lidt skal du læse en historie. Det kan ikke udelukkes, at du tænker: Hvad er det nu for noget pjat? Det kan heller ikke udelukkes, at du tænker, at lige netop du ikke har brug for at læse historien for at forstå modellen. Du kan bare springe det kapitel over, men lad være med det.

Mens du læser historien, træder du nemlig ind i innovationsprocessen, og det indblik giver dig et bedre overblik over modellens fem faser. Her kommer historien om nogle interessante og interesserede mennesker, som kunne have mødt hinanden i 1925. Lidt senere fortæller jeg endnu mere om, hvorfor det bare er en historie.



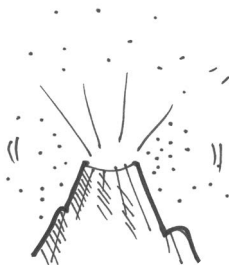
Fortællingen



Den berømte og efterstræbte arkitekt og designer Arne Jacobsen, der var studerende på Kunstakademiet i København i 1925, var ankommet som den første og trommede utålmodigt med sin sekskantede arkitektblyant i bordpladen. Tidligere på året havde han vundet en sølvmedalje for en stol ved Verdensudstillingen i Paris, og nu sad han her med det smil, hans venner kendte så godt. Det smil, der fortalte, at han følte sig hjemme i nærheden af store begivenheder, men samtidig var forlegen over at være så sikker på sig selv.

Ud af brevet fornemmede han, at det ikke var hvem som helst, der blev inviteret, og han glædede sig til at underholde sine studiekammerater på Kunstakademiet med endnu en begivenhed, der bevidnede, at han var på vej til at indfri sine ambitioner.

Som Vesuv ønskede han at gå i udbrud. Han ønskede at begrave den hidtidige tradition i aske og begynde på noget helt nyt. Introducere et formsprog, som verden endnu ikke kendte til. Efter Paris-turen var han taget videre til Italien og havde besøgt Vesuvs krater. Én af hans medstuderende havde endda taget et billede af ham lige nøjagtig på kanten af kraterets mund, hvor han smilede nøjagtig det samme smil som nu.



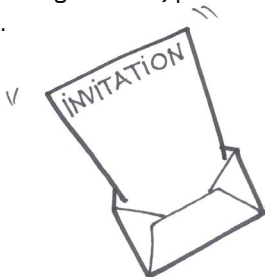


De unge iværksættere Peter Bang og Svend Olufsen, der samme år havde stiftet deres virksomhed Bang & Olufsen, ankom gående fra banegården. De ville ikke belaste deres iværksætterbudget med unødige omkostninger. Svend havde fået sin mor til at åbne kassen med æggepenge for overhovedet at finansiere turen. I 1925 blev lige netop fjerkræ ikke beskattet, så Anna Olufsen, der bestyrede godset Quistrup ved Struer, mens manden passede sine pligter som landstingsmand i København, stak indtægterne fra salg af æg til side, så Svend og hans kammerat fra studietiden i Århus, Peter Bang, kunne levendegøre deres drømme om at lave radioer, der kunne tilsluttes lysnettet direkte.

Peter Bangs far, Camillo Cavour Bang, fungerede som rådgiver og bestyrelsesformand for de unge iværksættere, og fra sin position som succesrig prokurist i A.C. Illums magasin i København kendte han betydningen af at dyrke kontakter, og han havde ad omveje hørt, at A.P. Møller var inviteret til samme møde. De uimponerede drenge, der mest af alt var optagede af elektronikken på godset langt fra København, havde ganske vist hørt om A.P. Møller, men kunne ikke se, hvad en skibsreder kunne betyde for dem. Men det kunne Camillo Cavour Bang, og han opfordrede dem kraftigt til at deltage i mødet. Som iværksættere var de ikke meget for at slippe taget i deres begyndende forretning, men fulgte rådet og begav sig på vej til mødet.

Arnold Peter Møller ankom med sin 12-årige søn, Mærsk McKinney Møller. Den senere arvtager til rederiet var stærkt optaget af fysikkens verden, og da hans far havde fortalt, at

han skulle møde fysikprofessor Niels Bohr, havde Mærsk indtrængende bedt sin far om lov til at komme med. Møller selv var tøvende overfor at deltage i mødet, men havde presset arrangøren til at fortælle, hvem der ellers skulle deltage. Den 49-årige Møller beundrede Niels Bohrs evne til at samle alverdens førende forskere på sine Københavnerskoler på instituttet på Blegdamsvej på Østerbro og besluttede derfor at deltage.



Nobelprismodtageren selv ankom kort efter og hilste høfligt på de øvrige mødedeltagere. Til Møllers skuffelse søgte Bohr straks hen mod de unge mennesker.

Niels Bohr oplevede ganske ofte at blive medsagt, når han deltog i symposier. Efter at have holdt et foredrag ventede han altid spændt på, om der var nogle unge mennesker, der turde modsige ham. Og hvis han var så heldig at en ung fysiker turde kritisere hans teorier, sørgede én af Bohrs assistenter altid for, at den unge opponenter prompte blev inviteret på frokost med efterfølgende gåtur. Så Niels Bohr håbede naturligvis, at iværksætterne og den arkitektstuderende ville vise sig at have ungdommeligt gåpåmod nok til at gå ham på klingen.



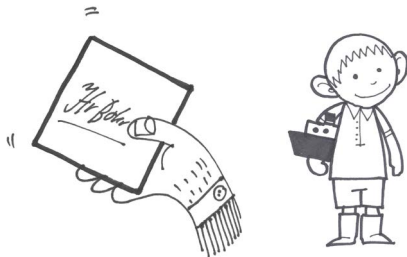
Den 40-årige nobelprismodtager og den 25-årige tekniske begavelse Peter Bang fandt øjeblikkeligt sammen over en pibe tobak. Da Bohr havde fået ild på egen pibe og ville stryge en tændstik for Bang, åbnedes døren til lokalet resolut, og den hårde lyd af høje hæle mod parketgulvet fik dem alle til at kigge op.

En herre i uniform tog tre skridt ind i lokalet og gjorde med en myndig bevægelse tegn til, at nu kunne entréen indledes. Ind ad døren trådte stumfilmstjernen, som kun Chaplin kunne overgå. Kvinden, som formåede at gøre filmen til sit unikke medium og som fejrede triumf på triumf i Berlin: Die Asta.

Asta Nielsen skred ind i lokalet iført pels, som den uniformerede herre straks tilbød at bære, da hun satte sig ved den stol, som A.P. Møller havde trukket ud til hende. Da herren atter forlod lokalet, smilede hun naturligt og hilste på alle.

Arne Jacobsen mistede næsten helt mælet over at møde den store stjerne, som han kun kendte fra biografens mørke. Den 44-årige filmstjerne lagde blidt sin hånd på hans og skænkede kaffe op for ham, mens hun blinkede til ham.





Med alle samlet tog snakken stille og roligt form, mens de prøvede at regne ud, hvorfor de var inviteret og hvad der skulle ske. Én af dem vidste mere end de andre.

Niels Bohr rakte ind i sin inderlomme og trak en lukket kuvert ud.

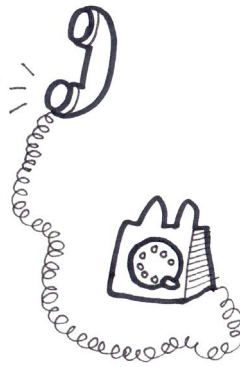
- Jeg er blevet instrueret om at åbne denne kuvert, når vi alle var samlet, og uden at kunne udelukke, at vi bliver flere, så er det min fornemmelse, at vi er dem, vi skal være.

Bohr læste brevets indhold højt. Efter endt læsning kiggede han rundt på alle, som nikkede bifaldende. Alle havde tilsyneladende forstået opgaven.

Møller gav signal til unge Mærsk om, at det var tid til, at han ikke længere kunne deltage i mødet. Men da alle de andre gav udtryk for at han godt måtte blive, og da især Bohr gav udtryk for, at det ikke kunne skade med lidt ungdommelige tanker, fik han lov til at blive. Mærsk strålede stolt. Selveste Niels Bohr havde bedt ham blive.

Tilfreds med mødets forløb indtil videre besluttede A.P. Møller sig for at gå aktivt ind i løsningen af opgaven. Han havde jo trods alt bygget sit rederi op fra grunden, samtidig med at han arbejdede fuld tid som leder, så dette skulle vel nok løse sig.

- Vi skal vel have indhentet nogle oplysninger fra officielt hold, før vi kan komme videre, sagde han.

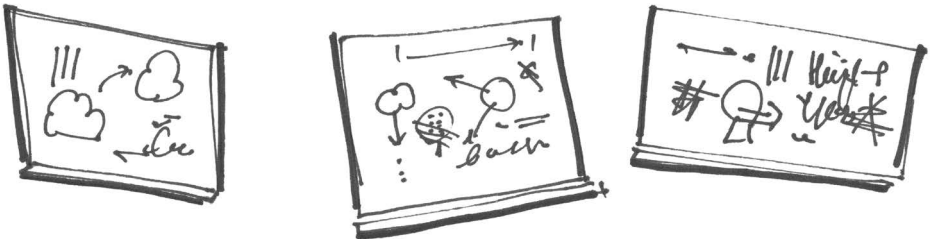


Ingen modsagde ham.

- Jeg vil foretage et telefonopkald til ministeriet og bede dem fremskaffe de relevante oplysninger. Og så gik han ud af lokalet.

Imens begyndte de andre at øse af den viden, de havde på lager, for at samle så mange oplysninger ind som muligt for at løse opgaven.

Asta Nielsen, der var vant til ord på papir for at kunne arbejde, begyndte at organisere oplysningerne på kridttavlerne i lokalet. Hun skrev og skrev og forbandt oplysningerne med illustrationer og streger, så man kunne se sammenhængen mellem den ene oplysning og den anden.



For Bohr lignede det tegninger over grundstoffer, for Peter Bang og Svend Olufsen lignede det tekniske tegninger, for Arne Jacobsen lignede det de tryk, professoren inde på Kunstakademiet havde vist eleverne af Leonardo da Vincis efterladte idébøger.

De genkendte hver især noget forskelligt i det samme. Stemmerne i lokalet steg ganske langsomt fra rolige og mørke til lyse og hastige. De bemærkede overhovedet ikke, at Møller vendte tilbage til lokalet med nogle tykke protokoller under armene.



Da han ikke ønskede at forstyrre, men samtidig blev grebet af den gode stemning, begyndte han at kigge protokollerne igennem for værdifulde oplysninger, så også han kunne komme på tavlen. Ikke længe efter havde alle bidraget med oplysninger, som kunne bidrage til løsningen, og al deres fælles viden var nu samlet på tavlerne.

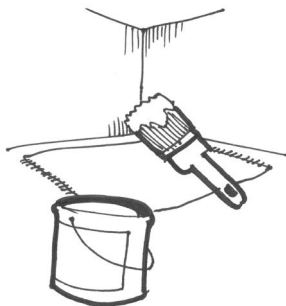


Asta Nielsen trådte nu et skridt tilbage og betragtede, sammen med de andre, det foreløbige resultat.

Svend Olufsen, der var forretningsmanden, hvor Peter Bang var den tekniske fornyer, havde sørget for lidt proviant til dem, og mens de nu sad og betragtede tavlen med al deres viden, gik det langsomt op for dem, at de var på sporet.



- En gang malede jeg alle væggene på mit værelse helt hvide, sagde Arne Jacobsen helt spontant. Det virkede næsten, som om det kom bag på ham selv.

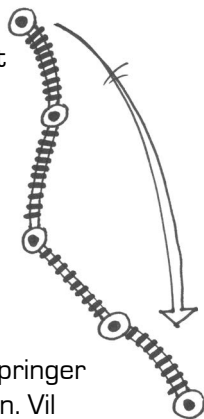


De andre kiggede væk fra tavlen og hen på ham, men da han ikke så ud til at ville sige mere, koncentrerede de sig igen om tavlen.

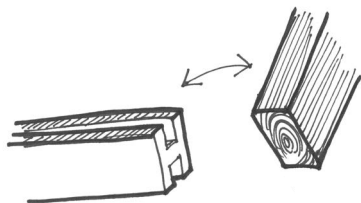
- Og selvom mine forældre var forfærdede over min gerning, så åbnede det deres øjne for, at deres egen stue også kunne se anderledes ud. Blot ikke så radikalt som mit værelse.

Mærsk lyttede ivrigt efter alt, hvad der blev sagt, men fornemmede at det nok ikke gik an med samme fremgangsmåde hos familien Møller.

- Måske vi kunne male vores videnvægge hvide, lød det langsomt og lidt distræt fra Bohr.
- Hvad mener De, spurgte Svend Olufsen.
- Nu har vi jo indhentet alle de relevante oplysninger, måske vi burde male dem over med irrelevante oplysninger for at se, om det bringer os videre.
- Men hvad så med alt det, der står der?
- Det beholder vi.
- Men hvorfor forlade sporet, når vi nu er på det?
- Jeg tror ikke, vi forlader sporet. Jeg tror bare, at vi springer nogle stationer over. Mal vores vægge hvide, Jacobsen. Vil De ikke?



Arne Jacobsen var vant til modstand på grund af sine tegninger og idéer og blev ikke ligefrem opfordret dagligt til at bryde ud, så han sprang op fra sin stol, og med smittende



begejstring fortalte han om Bauhaus-skolen i Weimar og det nye formsprog indenfor industrialiserede produkter og arkitektur, som den var ved at skabe.

Han tog sin stol og løftede den, med besvær, op over hovedet.

- Fremover vil stole kunne løftes i én hånd og de vil laves i nye materialer.

Han tegnede på én af de frie tavler.

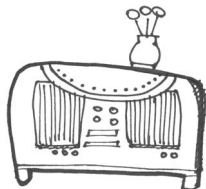


- Sådan vil en stol se ud. Metal og træ vil forenes.

De andre kiggede på ham med begejstring, men uden overbevisning.

- Og jeres radioer, sagde han henvendt til Bang & Olufsen, hvorfor ligner de min mormors chatol? De skal ligne denne stol, sagde han og pegede på tavlen.

Peter Bang blev ramt i hjertekulen ved den unge designers smittende begejstring om fremtidens design. Han tog tråden op og fortalte om sit besøg i New York året før, hvor han



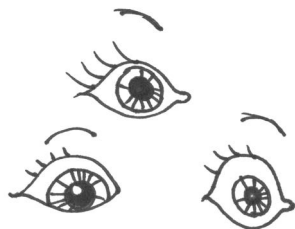
havde oplevet tonefilmen samt et helt nyt materiale, der hed bakelit. Det var plastik, som kunne formstøbes.

- Det giver os helt nye muligheder for at lave radioer i plastik. Alt andet end teknikken kan bestå af plastik. Han kiggede med store øjne på Arne Jacobsen, der straks begyndte at tegne.

Bohr fortalte om kvantefysikkens problemer med at afgøre, om lys er bølger eller partikler eller begge dele. Asta Nielsen fortalte om filmproduktion i Berlin og A.P. Møller, der ikke helt vidste, hvad denne afbrydelse skulle gøre godt for, men også kendte betydningen af at bidrage til festen, fortalte om, hvordan mælkemanden havde inspireret ham.

Mælkemanden købte sin mælk af bondemanden og sine flasker af flaskemanden, og så solgte han det hele til sine kunder. Mælkemanden havde et ønske om at tjene flere penge, men han kunne kun nå at uddele så mange flasker mælk om dagen, så det så ikke for lyst ud, indtil han en dag fandt på, at han jo også kunne lave flaskerne selv. Så kunne han både tjene penge på flaskerne og mælken og udbringningen.





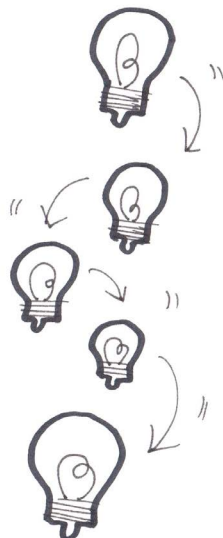
På samme måde havde Møller flyttet sig fra at være en skibsreder, der købte sine skibe på et værft og lejede pladsen på skibet ud til sine kunder, til at være skibsreder, der ejede sit eget værft og dermed købte skibe af sig selv. Så tjente han både penge på at bygge skibene og derefter leje dem ud.

- Aha, sagde Peter Bang. Vi flytter os ligeledes. Vi flytter jo bare kommaet til højre, så der bliver færre tal efter kommaet og flere foran. Det giver højere værdi. Han gik op til tavlen, tog kridtet og skrev en løsning, så de andre forstod, at det ikke handlede om matematik, men at kommaet og tallene var ment i overført betydning.



- Interessant. Vi nærmer os, sagde Bohr.
- Men vi er der ikke endnu, sagde Asta Nielsen. Jeg gør altid det, når jeg forbereder mig på en ny rolle, at jeg iagttager det miljø, hvor min rolle opholder sig. Da jeg skulle spille rollen som sømandskone, opholdt jeg mig i en uge i kvarteret omkring Hamburgs havn. Det var barskt, men jeg oplevede nærmest på egen krop, hvad det liv indebar.
- På Quistrup sætter vi strøm til alt muligt forskelligt for at teste grænser, og så observerer vi, hvordan materialet reagerer på varme, fortalte Peter Bang.
- Jeg har altid fundet, at naturen er den største inspirations-

kilde, sagde Bohr. Især på denne tid af året, hvor hvert blad på træerne ligner en blomst med spektakulære farver. Må jeg ikke foreslå, at vi går en tur?



- Ah, ja. Nu skal det gøre godt med lidt blommevin, sagde Svend Olufsen, da de vendte tilbage efter spadsereturen.
- Ja, man er næsten helt sindblæst efter så mange nye idéer, sagde Asta Nielsen.
- Hvad gør De normalt, når De søger nye idéer til Deres virksomhed? Peter Bang, der selv boblede over med nye idéer, ville gerne høre, hvad en erfaren virksomhedsleder gjorde efter mange år på posten.
- Idéer kommer, når man har brug for dem, sagde Møller. Hvis jeg endelig skulle løbe tør, vender jeg ganske enkelt timeglasset på mit skrivebord om, og så skal jeg have fået en idé, inden sandet løber ud.
- Og det virker, spurgte Bohr med et skælmensk blik.
- Ja, svarede Møller fast.
- Det modsatte af sandhed er enkelthed. Vil De ikke give mig ret?





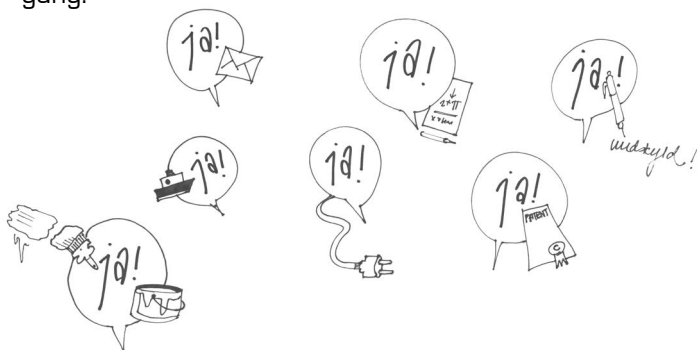
- Vi plejer at gøre opgaverne sværere, afbrød Peter Bang, som ikke brød sig om de to mænds begyndende konflikt. Bang havde været meget begejstret for mødet med begge herrer og ønskede ikke, at hans billede af dem skulle forstyrres, så han prøvede at kaste en ny snøre ud.
- De mener altså ikke, at vi er færdige, spurgte Møller.
- Nej, lad os hæve indsatsen. Lad os antage, at den løsning, vi har fundet nu, slet ikke er den rigtige, men kun et skridt på vejen.
- Hør nu her, unge mand. Vi har jo ikke hele dagen.
- Vi har. Svend, er det ikke den bedste dag, vi har haft længe? Dette strålende selskab har givet os flere idéer, end vi selv kunne have fået.

Svend Olufsen hævdede i første omgang glasset med blommevin og smilede. Så hørte han lidt forsinket sin kompagnons opfordring til at sprede lidt godt humør. Og det var Svend mester i. Han tog tre glas mellem pegefinger og langemand og to glas mellem ringfinger og lillefinger og flakonen med blommevin i den anden hånd og skænkede op for alle, undtagen unge Mærsk.

- Lad os skåle på et godt stykke arbejde, der endnu ikke er færdigt, smilede han.
- Nuvel. Jeg vil også gerne kvittere for den gode stemning. Mærsk og jeg har da også sat hele dagen af, men hvad så nu?
- Jeg foreslår, at vi de næste ti minutter kun siger positive ting, sagde Arne Jacobsen, der tænkte på en selskabsleg fra weekenden før på Kunstakademiet.

- Skulle det være svært, dumpede Møller i. De andre grinede, og da Mærsk puffede sin far i siden og rullede med øjnene, grinede Møller også selv. Det var åbenbart ikke så nemt.

- Vi siger ja. Uanset hvad, der bliver foreslået. Uanset hvem, der foreslår noget, så accepterer vi det og bygger videre på idéen. Og vi starter bare med den løsning, vi har nu, sagde Arne Jacobsen. Han sagde løsningen højt, og så gik de i gang.



- Ja – og den kan sendes med posten, sagde Asta Nielsen.

- Ja – og med skib, tilføjede Møller.

- Ja – og den kan beskrives fysisk, sagde Bohr.

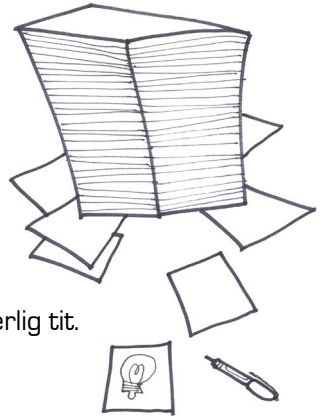
- Ja – og der kan tilsluttes strøm, sagde Bang.

- Jamen, den kan ikke spises, sagde Svend Olufsen. Mærsk kiggede opgivende på ham.

- Ja – og man kan skrive undskyld på den, sagde Svend brødebetyngtet.

- Ja – og den kan patenteres, sagde Møller.

- Ja – og den kan farves hvid, sagde Arne.



Det lykkedes at skabe endnu flere idéer, end de havde før. Og de dumpede ikke i særlig tit.

- Det var vældig fornøjeligt, drenge, sagde Asta Nielsen. Men nu vil jeg give Hr. Møller ret. Hvordan lukker vi dette møde?

- Ja, det ved jeg ikke. Hr. Bohr åbnede jo ballet, så måske han også har svaret på, hvordan vi lukker det, sagde Peter Bang.

De kiggede på Niels Bohr, som rakte en hånd ind i jakkelommen og trak endnu en kuvert frem. Han åbnede den, læste indholdet, bakkede lidt på sin pibe og begyndte at le.



- Hvad står der, spurgte Mærsk.
- Der står: Det slutter, når det slutter.
- Hvad kan vi bruge det til, sagde Svend Olufsen.
- Det betyder vel, at vi selv skal afgøre, hvornår løsningen er færdig, sagde Asta Nielsen.

De kiggede alle lidt rundt på hinanden. Den 23-årige arkitektstuderende Arne Jacobsen, som flere gange havde haft en afgørende indflydelse på mødet, tog en dyb indånding.

- For mig slutter det altid med, at jeg spørger mig selv, om

løsningen er noget, jeg selv ville bruge.

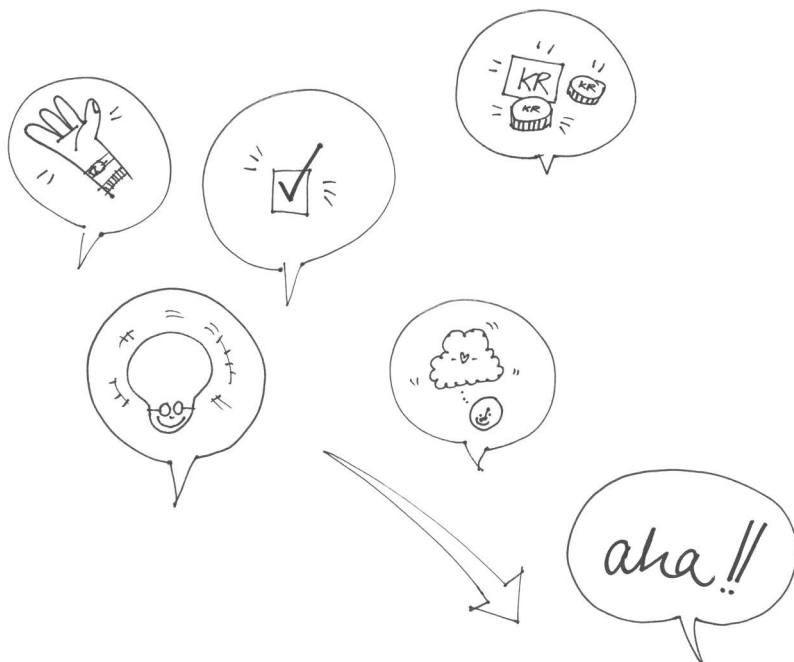
- Vi spørger os selv, om den duer, sagde Peter Bang.

- Ja, det er ikke altid nok for min virksomhed, sagde A.P.

Møller. For mig handler det om to ting: tjener jeg penge, og tjener det samfundet?

- Mit kriterium er altid, om jeg har været med til at skabe ny viden, sagde Niels Bohr.

- Hvor er det morsomt at vi alle sammen har været med til at skabe en løsning, der giver mening for os alle sammen, men på forskellig måde. Jeg synes, at det har været en fornøjelse at møde jer alle, sagde Asta Nielsen. For mig er det væsentlige altid, om det skaber forestillinger.



Modellen fra ? til !

I historien finder Arne, Peter, Svend, Arnold Peter, Mærsk, Niels og Asta tilsyneladende selv vej fra spørgsmålstegn til udråbstegn, men hvis man læser efter, vil man opdage, at de når igennem fem faser på deres vej.

1. Videnindsamling
2. Videnspejling
3. Observation
4. Idéskabelse
5. Relevans

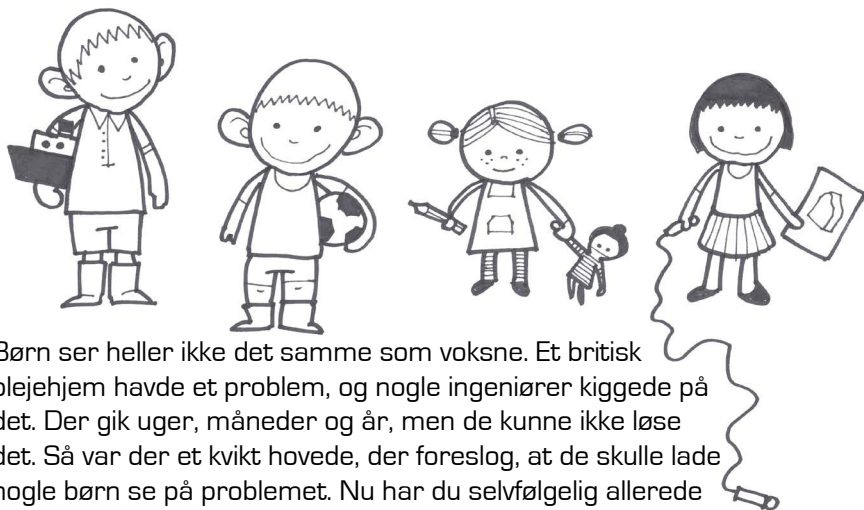


Det var de fem punkter, jeg skrev op for mig selv kort efter, jeg var startet som selvstændig idéudvikler. Det var tid til at samle flere års papirduge og tanker sammen. Der var behov for et overblik.

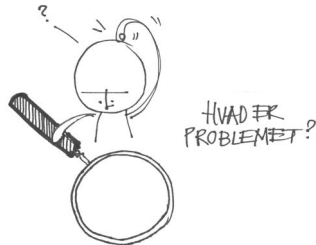
I Labcom havde jeg konstrueret 'anekdoten' om de store koryfæers møde i 1925. Tænketanken og projektværkstedet Labcom i Kolding holdt til i byens smukke gamle elværk fra 1898 og var mødested for studerende, iværksættere, erhvervsfolk, kunstnere og forskere. Hvordan kunne jeg få dem til at dele idéer og tænke store tanker? Ved at fortælle dem om store personligheder i danmarkshistorien, der kun var blevet til det, de var blevet til, fordi de havde delt idéer og tænkt store tanker sammen med nogle, der var forskellige fra dem selv. Derfor fandt jeg på historien om Arne Jacobsen, der var studerende på Kunstakademiet i 1925, Peter Bang og Svend Olufsen, der stiftede deres virksomhed Bang & Olufsen i 1925, A.P. Møller, der var én af tidens førende erhvervsfolk i 1925, Niels Bohr, der allerede i 1925

havde modtaget Nobel-prisen for sin forskning og endelig kunstneren Asta Nielsen, der var berømt i hele verden for sine stumfilm.

Og så er der Mærsk. Ham kender de fleste af os jo kun til som voksen. En alvorsfuld erhvervsmand, men han var jo også barn engang, og derfor er han med. Børn giver voksne tilladelse til at lege. Voksne opfører sig ofte anderledes, når der er børn til stede. De er mere tilbøjelige til at være med på legen.



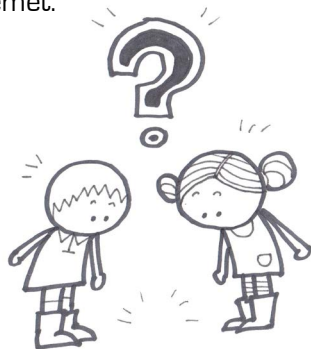
Børn ser heller ikke det samme som voksne. Et britisk plejehjem havde et problem, og nogle ingeniører kiggede på det. Der gik uger, måneder og år, men de kunne ikke løse det. Så var der et kvikt hovede, der foreslog, at de skulle lade nogle børn se på problemet. Nu har du selvfølgelig allerede regnet ud, at hvis anekdoten skal have nogen værdi, så løste børnene problemet. Børnene løste problemet, fordi de ikke kunne få øje på problemet, og ingeniørerne kunne ikke få øje på andet. Den første ingeniør identificerede problemet, men kunne ikke løse det. Så henvendte han sig til en anden



ingeniør for at høre, om han også kunne få øje på problemet. "Ja, det kan jeg godt se, det er noget værre noget," var hans reaktion. Så gik de sammen over til en tredje ingeniør. "Ja, det kan jeg godt se, det er noget værre noget," sagde også han.

Undskyld, kære ingeniører. Sådan nogle historier går altid ud over jer. Der kunne også bare have stået voksne, men så var historien ikke lige så god. Og undskyld, Birger Hørning, hvis jeg har strammet historien. Jeg hørte første gang om eksemplet fra Birger fra Hansenberg. Jeg kan ikke huske, om din version var lige så 'uretfærdig' overfor ingeniørerne. Det var den sikkert ikke.

Men det handler altså om at invitere nogle 'børn' med ind i processen. Nogle, der ikke kan se problemet.

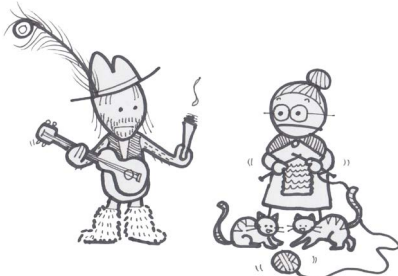


1925-modellen hjælper os med at tænke og handle som både børn, studerende, iværksættere, erhvervsfolk, forskere og kunstnere.

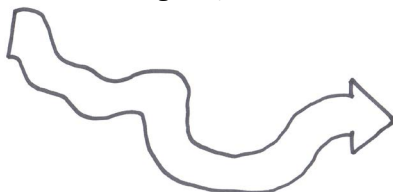
Hvis de så også er med i processen, så letter den. De behøver dog ikke være af samme kaliber som dem i fortællingen. I stedet for at gå i bro over, at du ikke lige kender Nobelpris-modtagere og verdensberømte kunstnere, så brug princippet fra 1925-modellen. Sæt nogle mennesker sammen, der er forskellige fra hinanden. Invitér en nabo, en frisør, en elektriker, en iværksætter, en kunstner, en forsker, en erhvervsleder, nogle børn. Forskellighed er sagen, når man skal tænke nyt.

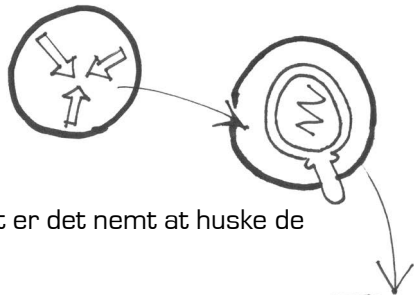


Mød nogen, der ikke forstår dig, plejer jeg at sige. De kan nemlig ikke se dine problemer. Det skaber løsninger, du ikke selv kan finde på.



For en mand som mig uden uddannelse krævede det en vis overvindelse at lave en model. En model var sådan noget, jeg fandt i al den faglitteratur, jeg læste. En model virker så alvorlig, men fidusen her er, at hvis du følger modellen, den lige og logiske vej, så får du tilbudt en masse skæve tanker og sjove stunder. Den lige vej til succes er ofte skæv.

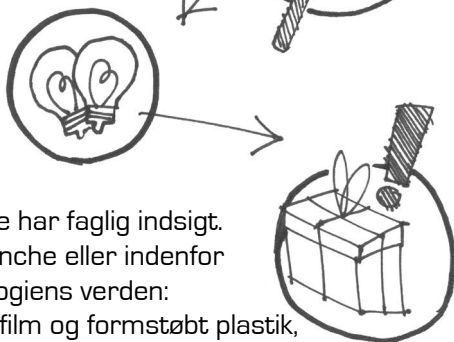




Med fortællingen i baghovedet er det nemt at huske de forskellige faser:

1. Videnindsamling

Viden samles ind via embedsmænd, lærebøger, internet, erindringer, bøger, telefon, møder, bibliotek, rapporter, tidligere opgaver etc.



2. Videnspejling

Videndeling med nogen, der ikke har faglig indsigt. Opgaven spejles i en anden branche eller indenfor naturens, kunstens eller teknologiens verden: Bauhaus-skolen i Weimar, tonefilm og formstøbt plastik, eje sin egen værdikæde ved at bygge et værft i stedet for at købe skibene, kvantefysikkens problemer med at afgøre, om lys er bølger eller partikler - eller begge dele, filmproduktion i Berlin.

3. Observation

Opgaven opsøges on location eller så tæt på som muligt - eventuelt via film eller billeder. Sømandskone i Hamburg, hvordan reagerer materialet på varme, gåtur i naturen etc.

4. Idéskabelse

Når alle informationer er samlet, sættes det idéskabende arbejde i gang. Idéskabelsen bruges til at løsrive sig fra logisk



tænkning. Ja - og, vende timeglasset om, gøre opgaven sværere etc.

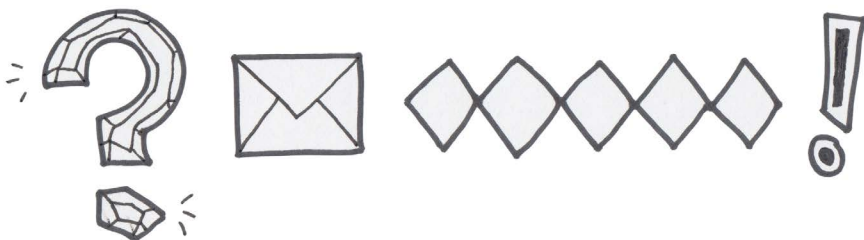
5. Relevans

Med både logisk viden og ulogisk idéskabelse til rådighed, trækkes alle informationer gennem en tragt, og den relevante løsning beskrives. Duer den? Ville jeg selv bruge den? Tjener jeg penge, og tjener det samfundet? Har jeg skabt ny viden? Skaber det forestillinger?

Det er de fem faser, der sikrer gode idéer, men inden vores venner fra fortællingen går igang, er de dog blevet inviteret. De har modtaget det krystalklare spørgsmål fra nogen. Det er de to ekstra elementer i modellen. Et krystalklart spørgsmål, en invitation og fem faser. Længere er den ikke.

Lad os pille bullshit-bingoen ud af begrebet innovation. Vores billet til denne smukke planet er ikke en fribillet. Vi har alt for mange udfordringer, som vi ikke engang kender svaret på endnu, så vi har ikke råd til at gå glip af gode idéer. Derfor skal vi have så mange som muligt med.

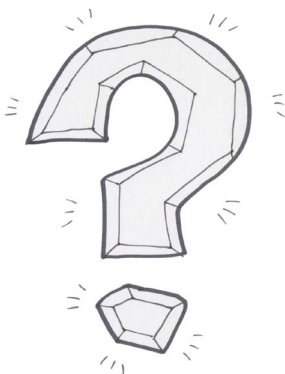
Skal vi komme i gang?





Det krystalklare spørgsmål

Man siger om folk med en hammer i hånden, at de kun ser søm for sig. Søm, der skal bankes i. Det er nok rigtigt. Vi får nemlig øje på det, vi holder øje med; derfor gælder det om at være særdeles skarp, når du formulerer dit krystalklare spørgsmål.



Det krystalklare spørgsmål må gerne være svært at løse, men det skal være nemt at forstå. Ellers er der ikke nogen, der stiger på. Du skal indgyde mod, og det gør du ikke ved at få andre til at føle sig forkerte. Derfor må spørgsmålet ikke være til at misforstå.

I fortællingen har Niels Bohr det krystalklare spørgsmål med i den kuvert, han hiver ud af inderlommen.

Hvorfor skal spørgsmålet være så krystalklart? Må det ikke være åbent? Går vi ikke efter vilde idéer? Jo, men en innovationsproces skal nå i mål, så det krystalklare spørgsmål skal hjælpe til med at holde os på sporet. Det skal hjælpe os med at tænke ind i boksen. Derind, hvor løsningen ligger. Vi skal også tænke ud af boksen, men det er midler på vej til målet.



I faserne videnspejling og idéskabelse får vi brug for de mere skøre, vilde og åbne spørgsmål, som kan hjælpe os med at få hjernecellerne til at blafre lidt i vinden.

Men selv i de faser skal du vide, at regler fremmer og frihed skræmmer. Det er ganske få mennesker, der synes, at det er nemt at få udfordringen: skriv en fristil! Det er faktisk meget nemmere at få udfordringen: skriv om farven grøn! Det skaber nemlig øjeblikkeligt billeder og sætter gang i historier i din hjerne, der har med farven grøn at gøre. Så brug de der pivåbne spørgsmål med omtanke.

Når du skal formulere dit krystalklare spørgsmål, så betaler det sig at starte med slutningen. Det gør de også i Hollywood. En instruktør ankommer stakåndet til mødet og fortæller malerisk om den storslåede åbningsscene i sin næste film, der 'kun' koster 50 millioner at producere. Stop, siger bestyrelsen. Vi vil ikke høre om hvordan filmen starter. Vi vil høre, hvordan den slutter. De er ikke bekymrede over de 50 millioner, men de ved, at biografgæsterne ikke betaler for en god åbningsscene. Derfor vil bestyrelsen have at vide, hvilken følelse folk går ud af biografen med. Det er nemlig den følelse, den indsigt, den gejst, som biografgæsterne betaler for i billetlugen.

Derfor skal du starte med slutningen, når du formulerer dit krystalklare spørgsmål. Hvad skal være forbedret, når I er færdige? Dernæst tuner du din afslutning. Hvor meget skal det være forbedret? Det er her du tænder op under de flestes ambitioner. Vi vil nemlig gerne være med til noget,

der gør en markant forskel. Hurtigere, højere, stærkere, som mottoet for OL siger.

Til sidst skal du definere, hvem, der skal opleve forbedringen. Hvem gør vi det for?

Det krystalklare spørgsmål skal altså indeholde en opgave, en ambition og en målgruppe.



Jeg har en pragtfuld gammel espressomaskine. Der er fem ting, der skal gå op i en højere enhed for at jeg kan trække en perfekt espresso: mængden af kaffe, hvor fint den er kværnet, hvor hårdt kaffen er presset sammen i kurven, hvor meget vand, jeg lader løbe igennem, og så hvor hårdt et tryk, jeg lægger på armen, der ligner en enarmet tyveknægt. Men øvelse gør jo mester, så jeg får mig en smuk og stærk kop kaffe hver morgen. Og sådan fungerer det krystalklare spørgsmål også. Træning øger træfsikkerheden.

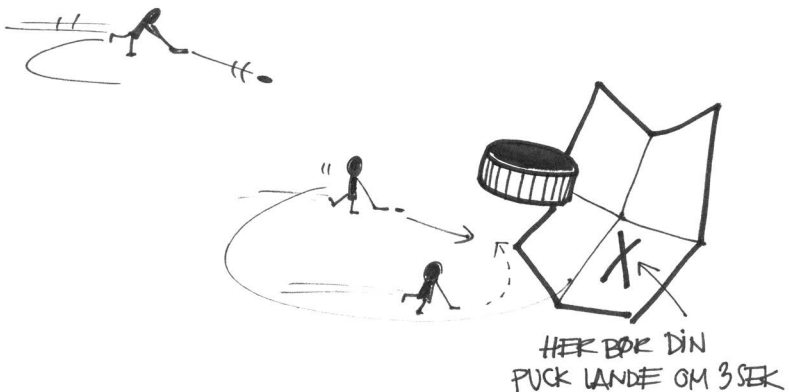
Det kan dog tage temmelig lang tid at formulere det rigtige spørgsmål. Men fortvivl ikke. Den tid er godt brugt. Hvis du



ender med en fesen formulering, så bliver du straffet i løbet af processen.

Ishockeyspilleren Wayne Gretzky sagde engang: "Gode ishockeyspillere skøjter hen, hvor pucken er. Storslåede ishockeyspillere skøjter hen, hvor pucken lander."

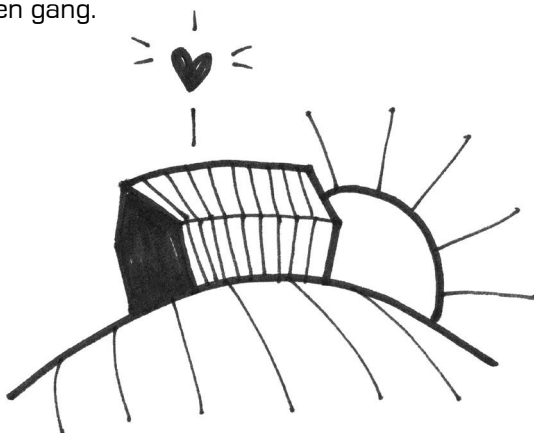
Det gælder om at formulere et krystalklart spørgsmål, der hjælper folk med at skøjte hen, hvor pucken lander. Dit spørgsmål skal hjælpe til med at løfte deres idéer.



Invitationen



Invitation kommer før innovation, så du skal invitere nogle interessante mennesker, der er interesserede i at skabe en løsning sammen med dig. Det allerbedste ville være, hvis du både kan samle nogle, der kan se muligheder, nogle, der kan skabe løsninger, og nogle, der kan vælge de løsninger. Så er alt løst på en gang.



Mindre kan gøre det, men det er en god idé at bygge nogle lader sammen. Ligesom Amish-folket. De mødes lørdag formiddag hos Johannesons oppe på bakken, bygger en lade sammen og spiser en skål mad sammen bagefter. Når de går hjem og kigger sig tilbage over skulderen, så ser de både solnedgangen og den lade, de har været med til at bygge. Den bliver stående, og det er en god følelse at være sammen om noget. Innovationsprocesser er ikke debattmøder. Innovationsprocesser skal føre til noget håndgribeligt.



Dæk op til mirakler, hørte jeg engang Jarl Friis-Mikkelsen sige i et radioprogram. Det var hans tilgang, når han inviterede gæster. Han dækkede op til mirakler, og så måtte miraklerne opstå undervejs i løbet af selskabet. Du skal altså gøre det interessant og nemt for dine deltagere at bidrage.



Det kan man heldigvis gøre på mange måder. Du kan holde dine møder i et tog, på en losseplads, i en svømmehal eller i et hjemkundskabslokale på en folkeskole. Det vigtigste er en sammenhæng mellem det krystallære spørgsmål og mødets format. Hænger tingene sammen? Kan du forklare relevansen i, at I skal stå i hvide bidragter hos en biavler, så fungerer det som et springbræt i processen. Alt andet lægger processen død, men tag nogle chancer. Vi holder som regel med dem, der tør noget.



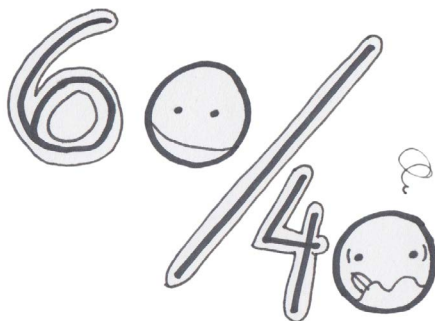
Der findes et begreb, der hedder Genius Loci. Det betyder stedets ånd. Der knytter sig nogle begivenheder og følelser til steder, der kan hjælpe din proces på vej. Hvis nu I skal arbejde med H.C. Andersen så siger det nærmest sig selv, at I får mere ud af at være i Odense frem for i Odder. Brug lidt tid på at finde et godt sted. De fleste elsker at få lov til at besøge steder, der ikke er åbne for alle. Prøv at se, om du kan åbne nogle døre.

Eller inviter en giraf, som kan trække folk til huse. Jeg var engang leder af Studenterhuset i Nykøbing Falster. Og jeg var begejstret for Paul Hammerich. Ham var der ikke mange, der kendte, men højskolemanden i mig syntes, at mange flere burde kende til Paul Hammerich. Så jeg inviterede hans ven Johannes Møllehave til at holde et foredrag om ham. Jeg havde regnet ud, at det var Møllehave nok ikke blevet spurgt om særlig tit, så han gjorde hurtigt plads til foredraget i en ellers travl kalender, og jeg fik fyldt Studenterhuset op med folk, der var begejstrede for Møllehave, men som bagefter også var begejstrede for Paul Hammerich.

“Man kan ikke løse et problem ved at tænke på samme måde, som da det blev skabt,” er Einstein berømt for at sige.

Innovation forudsætter ny tænkning. En nem måde at tænke nye tanker på er at omgive sig med mennesker, der tænker forskelligt. Min hovedregel er 60/40. 60% af deltagerne skal have forstand på problemet, og de 40% skal have forstand på alt muligt andet. De skal være dygtige på nogle

andre områder. På den måde sikrer du, at jeres viden og idéer befrugter hinanden.

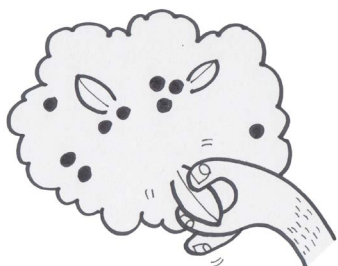


Du har ikke lyst til at arbejde sammen med nogen, som ikke kan se andet end problemer. Invitér også nogle mennesker, der ikke kan se problemet. Så er I med til at aktivere begge hjernehalvdele hos hinanden.

Der står en solbærbusk i min have. Jeg har bemærket, at den ikke dufter af noget, medmindre jeg rører ved den. Jo mere jeg rører ved den, jo mere dufter den til gengæld. Det samme princip gælder for deltagere i innovationsprocesser.

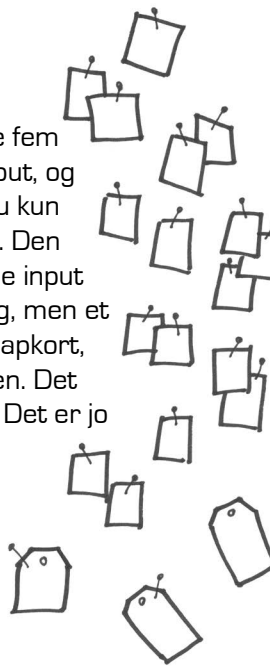
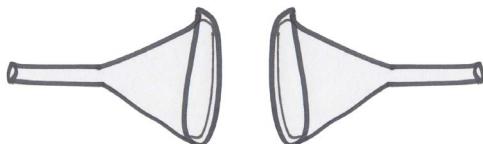
Søg smilet, grinnet, varmen. Indgyd mod hos dine deltagere. Det er din opgave at få dem til at turde dele deres viden og idéer. Børn deler idéer og viden per natur, mens voksne holder lidt igen. Af frygt for at virke dumme. Så det er din opgave at stille de dumme spørgsmål, hoppe i med begge ben, være Klods-Hans.

Vi glemmer tit, at det faktisk er Klods-Hans der får prinsessen. Han er fantasifuld og foretagsom. Hans brødre har alle materielle fordele og en høj uddannelse, men de har ikke idéer med til slottet. De er knastørre og kan ikke svare for sig, når de møder prinsessen. Klods-Hans ser muligheder overalt, er modig, taler, så alle kan forstå ham og har indlevelsesevne. Derfor får han prinsessen og det halve kongerige.



Videnindsamling

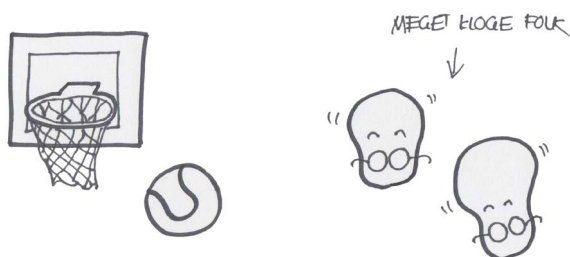
Det var de indledende øvelser. Lad os dykke ned i de fem faser. I alle fem faser starter du med at åbne for input, og på et passende tidspunkt snævrer du ind igen, så du kun står tilbage med de bedste og mest brugbare input. Den bedste måde at skabe et overblik på er at skrive dine input op, eller printe dem ud og hænge dem op på en væg, men et bord eller et gulv fungerer også fint. Brug post-its, papkort, Manila-mærker, A4-ark, eller hvad du har ved hånden. Det er indholdet, der tæller. Ikke hvad indholdet står på. Det er jo tallene før kommaet, der er de vigtigste.



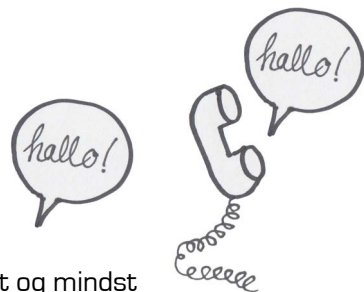
Det allerbedste ved paratviden er, at det er viden, der er parat. Du skal ikke google først. Når man idéudvikler handler det mest af alt om at kunne kombinere eksisterende ting på nye måder. Så. Jo flere eksisterende løsninger du og dine deltagere kender til, jo nemmere har I ved at kunne kombinere ting på nye måder.

Men Google er et dejligt værktøj. Så brug lidt tid med at samle viden ind, der kan gøre dig klogere på den opgave, der er beskrevet i det krystalklare spørgsmål.

Da jeg arbejdede hos Fogtdals Illustreret Tidende var der ikke mange basører per opgave. 1.250 kr. gav det at finde billeder til de artikler, som historikeren Erik Kjersgaard skrev til bladet. Og det kunne tage dage, nogle gange uger. Jeg havde 4-6 opgaver om måneden, så det gjorde mig ikke til en holden mand. Jeg blev nødt til at arbejde ved siden af, men det var der bare ikke så meget tid til, så jeg udviklede et benspænd. Når jeg gik i gang med en opgave, så måtte jeg kun bruge tre telefonopkald før informationen var i hus. Det var naturligvis en kunstig knaphed; jeg kunne jo ringe lige så tosset, jeg ville, og besøge lige så mange arkiver, jeg havde lyst til, men knapheden skærpede min analytiske evne. Hvem lå mon inde med det billede, der var efterspurgt? Hvem lå mon inde med en information, som kunne bringe mig tættere på? Det var en sjov leg, og den gjorde mig til en dygtig researcher.



Hvem ved hvad? Det er din opgave at finde frem til eksperterne. Eksperter findes i mange udgaver. Nogle gange finder du eksperter i et ministerium. Andre gange på basketball-banen.



Når du har googlet godt og grundigt rundt og mindst har læst dig igennem de første ti siders søgeresultater, så ringer du. Det er utroligt, hvad man kan få at vide i løbet af et par telefonsamtaler. Vi mennesker bliver så glade, når nogen har brug for det, vi ved.

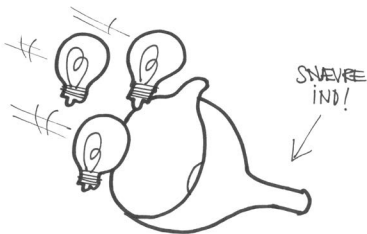
Brug også dit netværk på sociale medier som Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn eller Google+. Dine venner vil rigtig gerne hjælpe dig.



Du kan også gå på biblioteket. Bibliotekarere ved rigtig meget og ved endnu mere om, hvor man kan finde viden. I dag har du jo adgang til alverdens digitale databaser på dit bibliotek. Hvis du ikke har tid til at gå på biblioteket, så kan du klikke ind på www.bibliotek.dk og stille biblioteksvagten et spørgsmål. De svarer lynhurtigt.

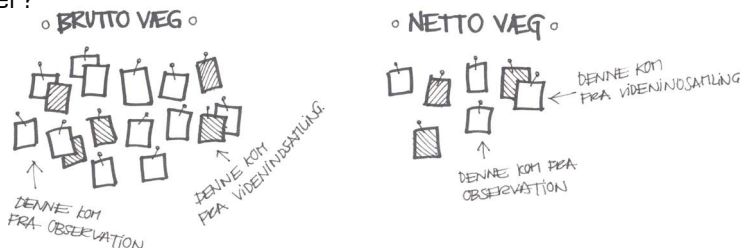
Asta Nielsen er den, der i fortællingen går forrest med at organisere gruppens viden. Hvordan organiserer vi bedst vores indsamlede viden?



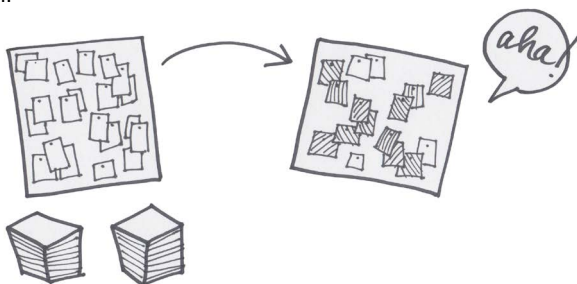


Lav lister med minusser og plusser, lister med, hvad du selv kan påvirke, og hvad du ikke kan påvirke, nøgletal, grafer, søjler, artikler, lagkagediagrammer, mindmaps, kort, billeder, videoer eller tegninger.

Efterhånden som du samler viden ind, bliver du hurtigt klogere på, hvilken viden, der skal med videre i processen. Hvilke afsnit i artiklerne har du understreget? Hvilke lagkagediagrammer var gode? Hvilke billeder? Hvilke nøgletal? Hvilke udtalelser fra dem, du har snakket med? Hvilke YouTube-videoer?



Du kan jo beholde alle inputs på en væg og så flytte de valgte inputs over på en anden væg, når du afslutter en fase. Så har du både et overblik over, hvad du har valgt at beholde, og hvad du har valgt at se bort fra. Måske er der begyndt at tegne sig nogle mønstre. Hvis du leder efter dem, så finder du dem som regel.



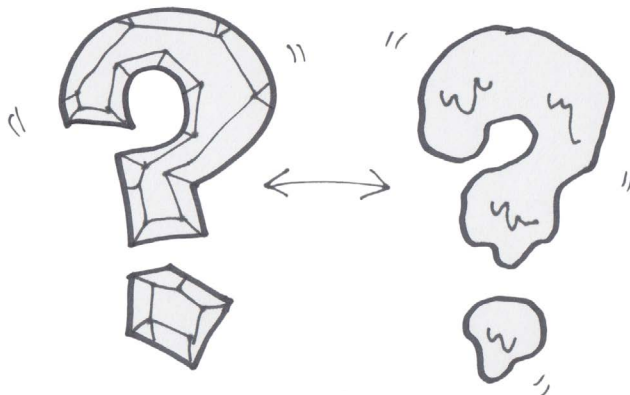


Videnspejling

Efter videnindsamling kommer videnspejling, og lige så nemt det er at tælle kernerne i et æble, lige så svært er det at tælle æblerne i en kerne. Og videnspejling kan være svært. Det er i hvert fald den fase, de fleste har lyst til at springe over. Den gør nemlig lidt nas, men det er i denne fase, at du kan foretage det største spring.

Det er nu, vi skal male vores videnvægge hvide, som Niels Bohr opfordrer Arne Jacobsen til i fortællingen.

Derfor skal vi forlade det krystalklare spørgsmål og finde ét, der er lidt mere mudret. Meget mere mudret, faktisk. Nu skal vi prøve at stille et spørgsmål, der giver nogle helt andre svar.

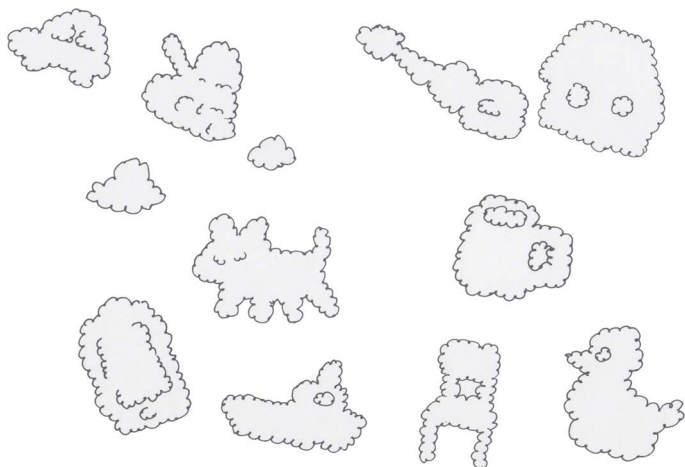


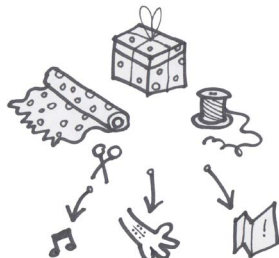
Og bare rolig. Du er ikke den første, der synes, at det her virker fjoget. Leonardo da Vinci vidste også godt, at det er nemt at blive til grin, når man tænker nyt.

“Foragt ikke min mening, når jeg minder dig om, at det ikke skulle være svært for dig at stoppe op indimellem og se ind i pletterne på væggen, eller asken fra et ildsted, eller skyer, eller mudder eller lignende steder, hvor du, hvis du overvejer dem nøje, kan finde virkelig storslåede idéer.

Malerens sind stimuleres til nye opdagelser, kompositionen af kampe med dyr og mænd, forskellige landeskabskompositioner og uhyrlige ting såsom djævl og den slags, som kan bringe dig ære, fordi sindet bliver stimuleret til nye opfindelser gennem upåfaldende ting,” skrev han for mere end 500 år siden.

Lad os få øje på nogle upåfaldende ting.





Hvis du f.eks. skal løse en opgave om emballage, så kan du jo stille et spørgsmål, der handler om at pakke noget ind. Det er jo det, emballage gør, men det er der også meget andet, der gør. Hvem kan forstå begrebet emballage uden at have forstand på emballage? En kirurg ved noget om kropsdele, der pakker noget ind. En reklamemand ved noget om at pakke budskaber ind. En musiker ved noget om at pakke en solo ind i noget struktur. Og så videre.

Hvis det handler om maling eller det at male, så kan du jo stille et spørgsmål, der handler om at få noget til at sidde fast. Det skal maling jo gerne gøre, når du er færdig med at male. Hvad har samme egenskaber som maling, og hvem forstår sig på at få noget til at sidde fast?

De mudrede spørgsmål kan opstå i løbet af processen, men du kan også forberede nogle hjemmefra, så I ikke går i stå.

Videnspejling handler altså om at oversætte vores opgave. Det er som regel her, at jeg smider lidt dokumenteret viden på banen. Anekdoter er sjældent nok til at overbevise tvivlere om værdien af videnspejling. Så.

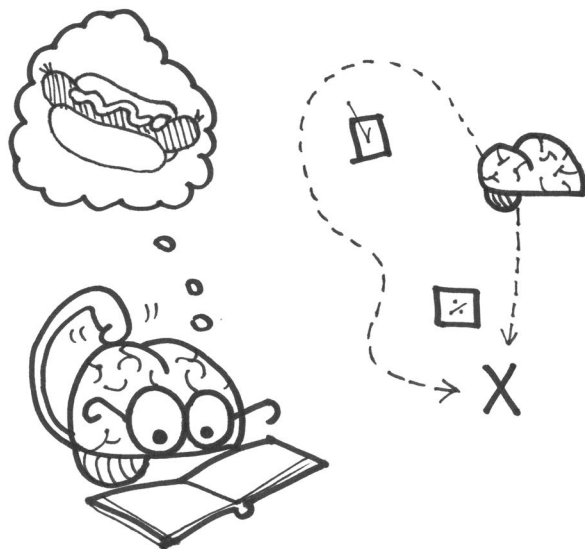
Hjerneforskeren Gregory Berns fortæller i sin bog *Iconoclast* om den omvej, vi skal tvinge hjernen til at gå, når vi ønsker at tænke nyt. Prøv at se en solnedgang på Hawaii for dig. Nemt, ikke? Så prøv at se en solnedgang på Pluto for dig. Svært, ikke?

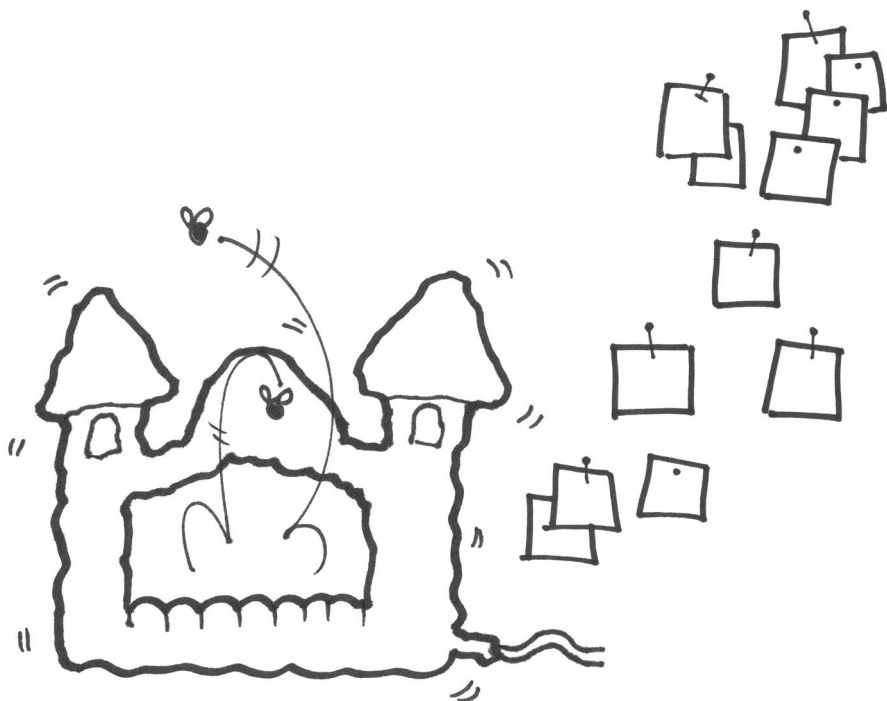


Hvorfor er det så svært? Det er det, fordi hjernen mest af alt har lyst til at downloade en løsning, den kender i forvejen. Ganske enkelt fordi den ikke ved, hvornår den igen får mad. Derfor leder den efter et svar, den kender i forvejen.

Ligesom vi vil foretrække at stille det krystalklare spørgsmål én gang til. Nu har vi jo lige brugt så lang tid på at formulere det, ikke?

Men. Vi skal altså tvinge vores hjerner til at tage en omvej. Gøre os umage med at forstå noget, som vi ikke har forstand på. Den ekstra gode nyhed er, at når først hjernen har accepteret omvejen, så begynder sneboldeffekten. Så får du mærkeligere og mærkeligere idéer. Hurtigere og hurtigere. Indtil du siger stop.

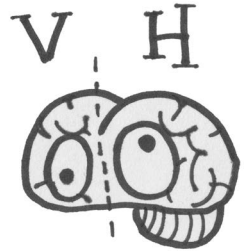




Gør ligesom i videnindsamling. Op på væggen med dine input, så du ikke glemmer noget. Og først breder du ud, for så til sidst at snævre ind. Den udadvendte tragt følges af den indadvendte tragt.

Og jo modigere du er, jo modigere bliver de andre også, så søg dine svar på steder, hvor du ikke ville forvente at finde dem.

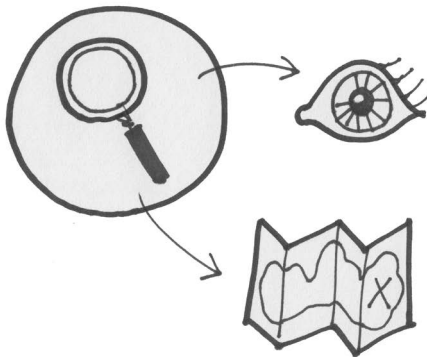
Det mønster du var sikker på, at du fik øje på i videnindsamling, bliver lidt mere uskarpt, end du måske har lyst til, men bare rolig, det lønner sig senere i processen, at du tillod dine hjerneceller en tur i hoppeborgen.



Observation

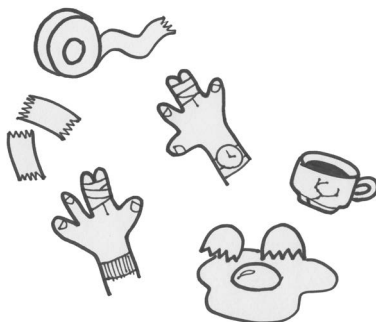
Filippinerne siger, at de tager ud at rejse for at få vasket deres øjne. Det at flytte sig væk fra det hjemmевante øger vores chance for at få øje på noget nyt. Og det er jo det, vi er interesserede i.

Det særligt fine ved vidensspejling er, at nu får både din højre og din venstre hjernehalvdel øje på det, vi holder øje med. Du har fået aktiveret noget af din ufornuft, og det får vi også brug for, når vi skal ud at glo i observationsfasen. Du kan ikke læse dig til alt. Solbærbusken dufter som sagt først, når du rører ved den. Du bliver nødt til at befinde dig på stedet, men du kan jo slå to fluer med ét smæk, og så lade mødet foregå dér, hvor du alligevel ville foretage din observation.



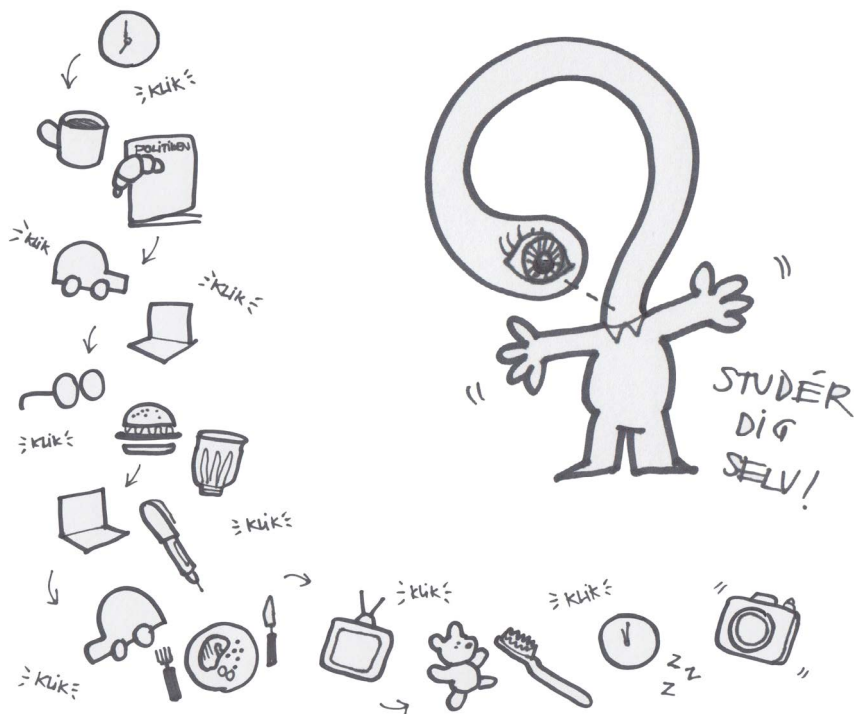
Asta Nielsen opsøger den rolle, hun skal spille. Bang & Olufsen observerer ved at udsætte deres materialer for pres og se, hvordan de reagerer, mens Niels Bohr mest af alt holder af at gå en tur.

Han stoler på sit øje. Han regner med, at han får øje på det, han har brug for. Det har jeg også selv prøvet. Som 23-årig besluttede jeg at skrive en biografi om én af dansk films helt store personligheder: Poul Reichhardt. Første opgave var at kortlægge hans karriere, så jeg tilbragte mange uger på Det kongelige Bibliotek på den smukke gamle læsesal med de grønne lamper. Jeg skrev den ene bestillingsformular efter den anden på gennemslagspapir. Der skulle trykkes til, mens man skrev. De usædvanligt venlige bibliotekarer kørte rullebogn efter rullebogn med teaterprogrammer fra 1927 til 1985 frem. Der sad jeg så og vendte side efter side med det ene formål at få øje på navnet Poul Reichhardt. Tusindvis af sider har jeg vendt, men det lykkedes at kortlægge hele hans karriere fra 1931 på Nørrebro Teater til 1981 på Det kongelige Teater.

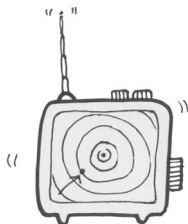


Observationer kan foregå på mange måder. Også på egen krop. Da en designvirksomhed skulle udvikle nye produkter til gigtplagede, vikled de tyk tape om fingrene for at prøve på egen krop, hvor svært det er at holde om genstande, når man har gigt. De prøvede at leve sig ind i deres kunders behov. Det gør det nemlig lettere at levere løsninger til dem.

Hvis du ikke vil lægge krop til, så kan du jo tage billeder. Du kan selv møde op og tage billederne, eller du kan bede nogle om at gøre det for dig. Det kan jo være nogle, der står med problemstillingen tæt på hver dag. Bed eventuelt dem om at tage billeder af en hel arbejdsdag, så du kan komme tæt på.

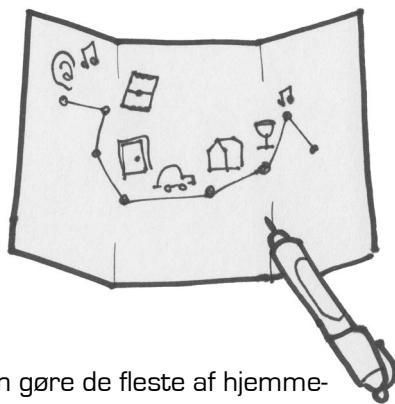


Du kan også benytte observationen til at følge op med nogle gode spørgsmål. Bed dem, du besøger, om hjælp til at løse dit krystallare spørgsmål.



Hvis du ikke kan komme til at spørge nogen om noget, så kan du tænde din radar og lægge mærke til en masse ting, som du måske i første omgang ikke ville lægge mærke til. Du kan jo kortlægge alle kontaktpunkter, der er mellem en service eller et produkt og dig eller kunden.

Hvis du nu skulle kortlægge en koncert, så er der mange kontaktpunkter: Da du hørte om koncerten. Da du besluttede dig for at købe billetten. Da du købte billetten. Da du tog hjemmefra. Da du ankom til spillestedet. Da du købte noget i baren. Da opvarmningsbandet begyndte. Da forsangeren bød velkommen. Pausen. Ekstranummeret. Hjemturen. Fastholdelsen af mindet.



Den slags observationer kan man gøre de fleste af hjemmefra, men det betaler sig at lette bagdelen og tage ud i virkeligheden. Man får næsten altid øje på noget, der er med til at få skovlen under opgaven. Og så kan du være så heldig, at du næsten ikke har brug for at finde på nye idéer. Forbedringsmuligheden står måske allerede lysende klart for dig, fordi du tog dig tid til at tage en tur ud i virkeligheden.

Ud over kontaktpunkterne kunne du også observere kunderne. Er der nogle fællestræk, som du kan få øje på? Hvis vi nu tager koncertgæsterne, så kunne du jo observere, om du kan beskrive dem generelt. Tager mange af dem det samme transportmiddel? Har de samme tøjstil? Hvor mange penge fyrer de af i baren under koncerten? Hvor mange køber en CD bagefter? Hvor mange vil gerne have signeret den? Bliver de efter pausen, eller går de? Har de kæresten eller vennen med? Hvor gamle er de? Ryger de? Bruger de telefonen under koncerten?



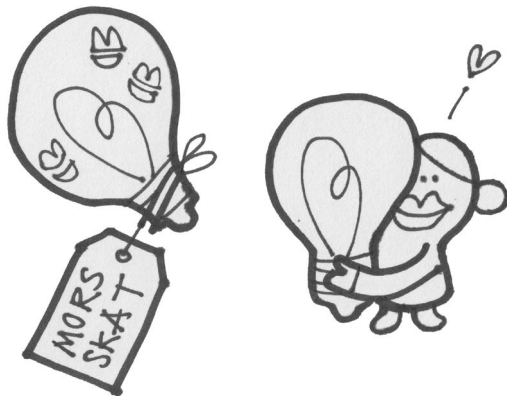
Man kan tænke sig til meget, men virkeligheden vinder hver gang. Derfor er det vigtigt at være til stede og kigge, lytte, dufte, smage og røre.



Idéskabelse

Nu kommer vi til idéerne. Hvorfor først nu? Du behøver skam ikke vente til nu med at få idéer. Hvis du får nogle idéer undervejs i processen, så skynd dig endelig at skrive dem ned. Idéer kommer hurtigt, og de går hurtigt, så skriv dem ned. Så har du dem klar til denne fase.

Idéer er ligesom børn. De andres er sgu da meget søde, men vores egne er jo helt fantastiske. Vi har det med at forelske os i vores egne idéer. Hvis vi kommer til at gøre det for tidligt i processen, så ser vi slet ikke deres fejl og mangler. Vi stiller os tilfreds med det, vi har, og så går vi ofte glip af nogle bedre idéer. Det kan slet ikke udelukkes, at du rammer den rent i første forsøg, men det sker ikke igen og igen og igen.

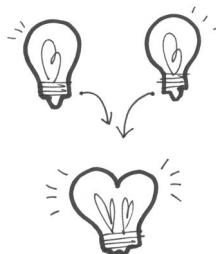


Vores stærke følelser for vores egne idéer kommer også tit til at stå i vejen for udvikling. Derfor er det en god idé at få idéerne sammen. Så er det sværere at regne ud, præcis hvem, der fik idéen. Og så stiger chancen for, at nogen vil gøre noget ved den.

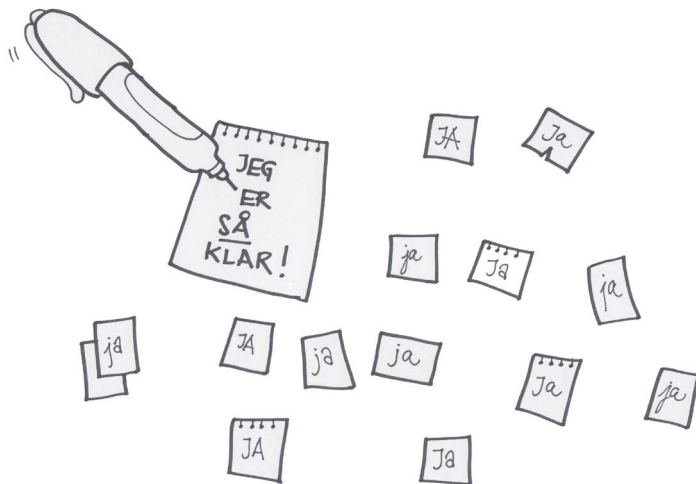


Svend Olufsen sørger for lidt blommevin og godt humør undervejs i fortællingen. Vi ved med sikkerhed, at de holdt nogle fede fester i 1920'ernes Paris, når miljøet omkring Hemingway og Picasso mødtes hos Gertrude Stein. Vi ved også, at Krøyer i 1880'erne samlede hele kunstnerkolonien i Skagen til fest i det de kaldte 'Aften Akademiet'. Beat-generationens forfattere Allen Ginsberg, Jack Kerouac og Lawrence Ferlinghetti holdt fest, uanset hvor de mødtes i løbet af 1950'erne.

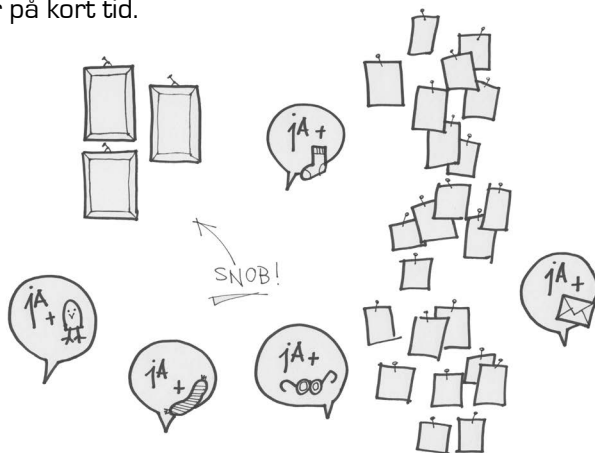
Jeg tror, at alle toneangivende kreative miljøer i verdenshistorien har holdt nogle gode fester. Samlet skønne, sære, sjove mennesker, som har fået en masse idéer sammen, og som har gjort deres egne idéer endnu bedre.



Mange tror, at idéer er ét eller andet særligt grundstof, som kun få har adgang til i begrænsede mængder, men sandheden ligger i sproget. Har du lagt mærke til, at vi snakker om, at vi har fået en idé? Fået! De kommer nemlig til os, så der gælder kun én regel, når du gerne vil have idéer. Vær åben! Og stå klar med pen og papir. Din største opgave bliver at skrive idéerne ned lige så hurtigt, som du får dem. Hvis du altså har foretaget den mentale strækøvelse over dem alle, der hedder at acceptere alt, hvad der kommer.



Hvis du har fine fornemmelser, får du hverken særligt gode eller særligt mange idéer. Men hvis du helt usnobbet og faktisk også ukritisk tager imod, så kan du fylde en væg med idéer på kort tid.

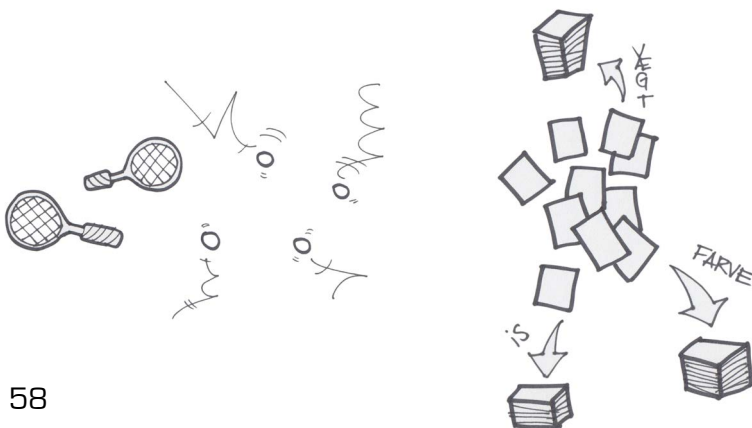


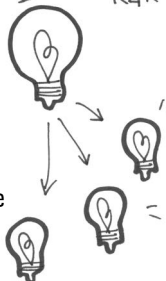
Så det gælder om at sige ja. Ja, og! Ligesom til Arne Jacobsens fest på Kunstakademiet. De sagde ja, og så tilføjede de noget. Den tilføjelse skal være i dur og ikke i mol. Du kan sige: ja, og! Eller du kan sige: ja, og? Den sidste version kender forældre til teenagebørn til. Sig ja! Byg på hinandens idéer. I kommer helt sikkert til at falde i, ligesom både A.P. Møller



og Svend Olufsen, men brainstorms kan godt minde lidt om slankekure. De er fyldt med tilbagefald, så det gælder om at holde ved. Bliv ved. Op på hesten igen. Sig ja!

Har du nogensinde spillet squash? Squash minder om en god brainstorm. Til at starte med er bolden kold og hopper ikke særlig hurtigt eller langt. Man skal faktisk klappe lidt hårdt til den for overhovedet at få den i gang. Den falder nemt til jorden og skal hjælpes op igen, men der skal ikke mange slag til, før den bliver varm. Jo varmere den bliver, jo hurtigere og længere kan man slå den. Squash er et spil, der minder lidt om slagkraften i tennis og den lynhurtige refleks og taktik fra bordtennis. Det går stærkere og stærkere og stærkere. Du løber i mønstre, der udvikler sig. Du skifter lynhurtigt fra baglinjespil til krydsbolde til drop til taktiske skud, der skal få bolden til at ligge død ved bagvæggen. Spillet slutter på højden af din ydeevne. I mange andre sportsgrene går man ned til sidst. I squash peaker man til sidst. På samme måde fungerer de bedste brainstorms. Som et langt crescendo. Og så er det overstået.

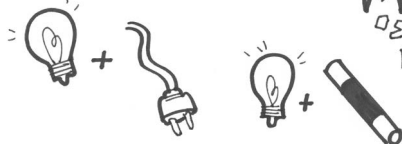




Så er det tid til at sortere. Hvis du sorterer undervejs, altså tøver med at sige ja til idéerne, fordi du er bange for, om de er dårlige eller nogen kan blive stødt over dem, så er der mindre at sortere i. Du går ganske enkelt glip af idéer, og dem, der er tilbage at sortere i, har en lavere værdi, end hvis du bare blæser afsted og siger ja til alle de idéer, du får undervejs. Så skriv alle og alles idéer op undervejs. Forestil dig, at du deltager i en idéproces, og at alle de andres idéer bliver skrevet op på væggen. Hvad gør det ved dig? Du putter dig, trækker følehornene til dig, og får mindre lyst til at dele idéer. Brug den tid, det tager at skrive alle idéerne op.

De regler, du sorterer efter, bestemmer du selv: kategorier, pris, sværhedsgrad, tilladelser, nyhedsværdi, brugervenlighed og så videre.

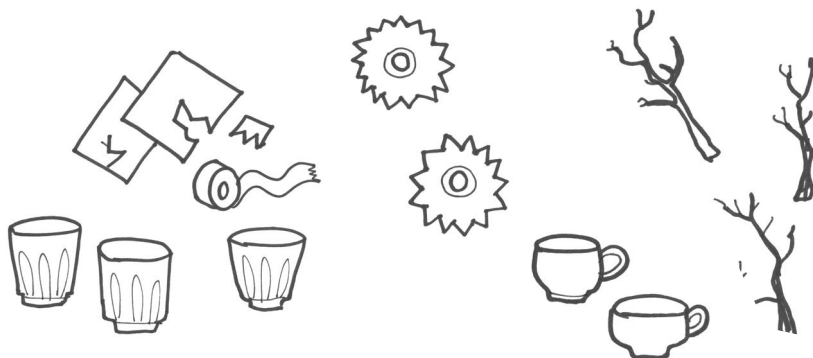
Det giver sjældent mening at lave to brainstormer i træk. De fleste er alligevel kørt trætte, så du bliver nødt til at stille en ny udfordring. Det kan du gøre ved at 'dobbelklikke' på én af idéerne og udvikle videre på den. Eller fusionere flere af idéerne og så stille en ny udfordring. Her betaler det sig igen at stille spørgsmål. Hvordan ville den og den løse det? Hvad nu, hvis vi kun måtte bruge det og det til at løse opgaven?



Skab en kunstig knaphed. Det øger vores kreativitet. Og husk helst, at nogle danser sig til idéer, mens andre forpupper sig - giv plads til begge. Rotationer i løbet af processen bestøver

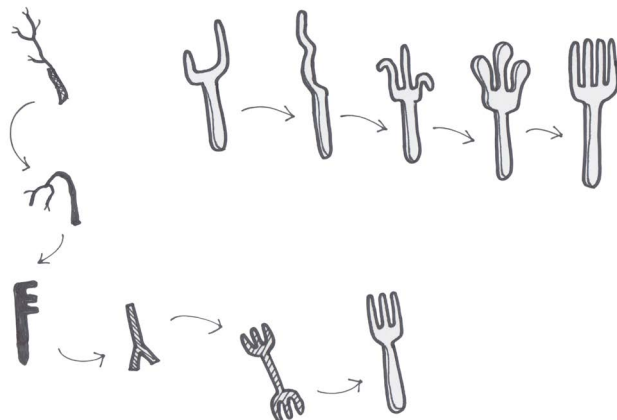
idéerne. Lad halvdelen af en gruppe blive siddende, mens den anden halvdel går videre til næste gruppe. Det behøver ikke vare længere end 5-10 minutter per rotation. Det giver utrolig mange idéer at se andres bud på samme udfordring.

En måde at give plads til de knap så højtråbende er at bygge idéerne. Tavs viden sidder i fingrene, så de idéer, I bygger, ser ofte anderledes ud end dem, I skrev op på væggen. Hænderne får andre idéer end hovedet. Byg gerne med Lego-klodser, men bark, mos, slikpapir og kaffekopper duer også. Fremkald billederne i jeres indre biograf og byg så løs.



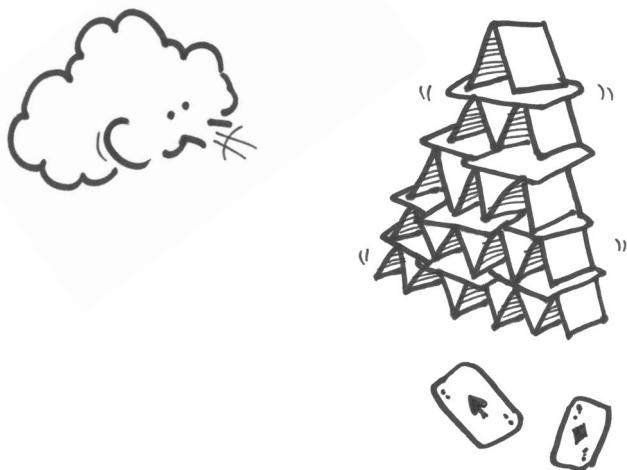
Eller fortæl historier med idéerne. Hvordan ville en tilfældig tirsdag se ud i et tilfældigt menneskes liv, hvis de udvalgte idéer var blevet til virkelighed? Det at bruge fortællinger bliver man ret hurtigt vild med. Jeg var ude på en virksomhed og havde besluttet, at vi skulle bruge fortællinger som værktøj. Det syntes de var noget fis. De kunne slet ikke se, at det gav nogen mening. Men de var jo på arbejde, så de blev overtalte

til at lege med og begyndte at konstruere nogle fortællinger. Og så skete der det sjove, at efter frokost havde de glemt, at det bare var noget, de selv havde fundet på. De refererede til fortællingerne, som var det konkrete idéer, der allerede var virkeliggjort, som de også kunne indføre på deres arbejdsplads.



At bruge fortællinger i vores processer gør det nemmere at få øje på noget, der ikke findes endnu. Jeg har i mange år citeret Robert Kennedy for at sige: "Nogle ser verden, som den er, og spørger: hvorfor? Jeg ser ting, som end ikke har været og spørger: hvorfor ikke?" Citatet stammer vist i virkeligheden fra George Bernard Shaw, men understreger betydningen af fortællinger. De er med til at fremkalde billeder af, hvordan verden kunne se ud. Det er jo også derfor, jeg bruger min fortælling om et møde i 1925, der faktisk aldrig fandt sted, som ramme for 1925-modellen. Du husker og forstår modellen bedre, når du har læst historien, fremfor hvis du bare læste om modellen.

At udvikle idéer vil dog altid være en følsom og skrøbelig proces. Det er lidt ligesom et bygge et korthus. Der skal kun en trækvind, et nys eller en drillesyg håndbevægelse til at vælte det hele. Det kræver mod at dele idéer. Det kræver mod at tænke nyt, så du skal indgyde mod hos dig selv og de andre.

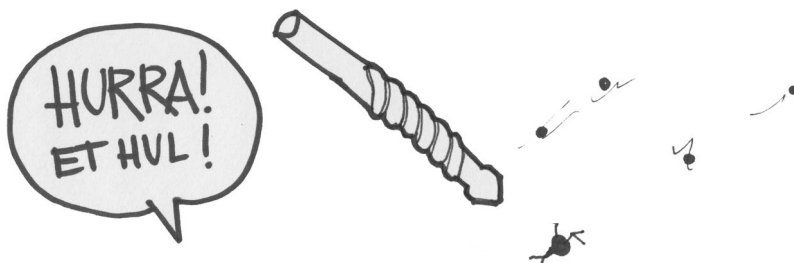


Kender du et Fosbury Flop? Det er den måde, alle springer højdespring på i dag. Den måde er opfundet af Richard Fosbury. Han turde gøre tingene på sin egen måde. I 1968 vandt han OL-guld i Mexico. Fire år efter brugte næsten alle højdespringere hans teknik. Og i dag gør alle det. Det, der engang så forkert ud, kan over tid få alt andet til at se forkert ud. Men det kræver mod at tro på sine idéer. Mon ikke mange har rystet på hovedet ad ham i de år, hvor han løb rundt på træningsbanen og øvede sit spring?

Relevans

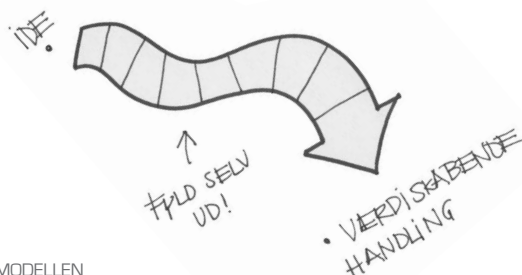
Nu har du nogle gode idéer. Nu gælder det om at finde ud af, hvem der har brug for idéerne. Og hvem idéerne har brug for.

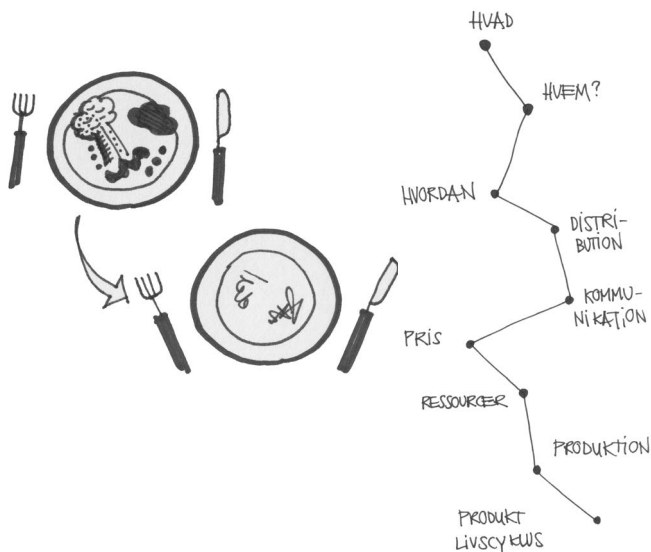
Vi tager ikke kun ned i Bauhaus for at købe et 6-mm bor. Det vi køber er jo et 6-mm hul i vores væg, så vi kan hænge et billede op. Forbedringen skal være større end forandringen.



'Show me the money', råber Cuba Gooding Jr. i filmen "Jerry Maguire". Han gider ikke høre på de gyldne løfter fra agenten. Han vil se pengene på bordet. Han vil, ligesom Amish-folket, se en færdig lade.

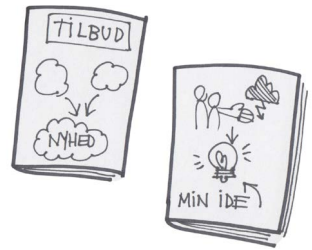
Så vis os vejen fra idé til værdiskabende handling. Hvad kræver det? Et produkt, en service, en forretningsmodel, en lov, dokumenter, netværk, et website, en cykelsti? Hvilken form skal dine idéer have? Få os til at tro på din idé!



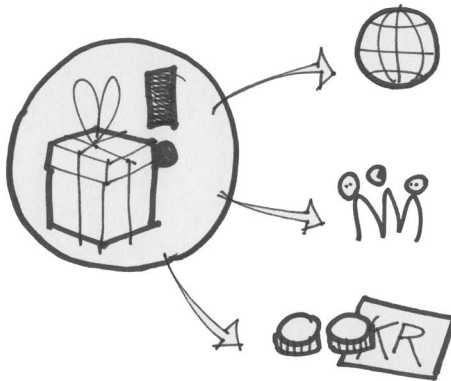


Den tidligere landstræner for kokkelandsholdet Per Mandrup fortalte mig engang om kokkelandsholdets besøg på Arkitekt-skolen i Århus. Det, de lærte af arkitekterne, var, at taller-kenen også skulle være smuk, når de var færdige med at spise. Når kokkene stiller op til konkurrencer, så ser maden på tallerkenen jo helt fantastisk ud, når den bliver serveret. Men dommerne smager jo på maden, og arkitekterne overbeviste kokkene om, at det sidste indtryk kan betyde næsten lige så meget som det første indtryk. Hvilken indflydelse kunne det få på en dommers vurdering af maden, hvis det sidste blik, han kaster på tallerkenen, får ham til at tænke på et trafikuheld? Tallerkenen skal altså også være smuk, når du har spist maden.

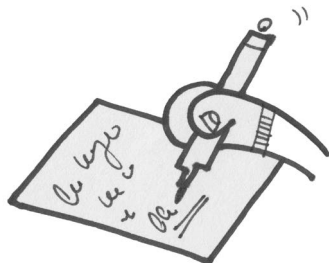
Når du sælger dine idéer, så tænk på mere end åbningssce-nen. Du skal præsentere en løsning, der er gennemtænkt. Hvem laver vi hvad for? Hvordan gør vi det? Hvordan når det frem? Hvordan fortæller vi om det? Hvordan finder vi ud af, hvad det skal koste? Hvem er vi afhængige af undervejs? Hvordan rydder vi op efter os? Sørg for at tallerkenen også er smuk at se på, når der er spist op.



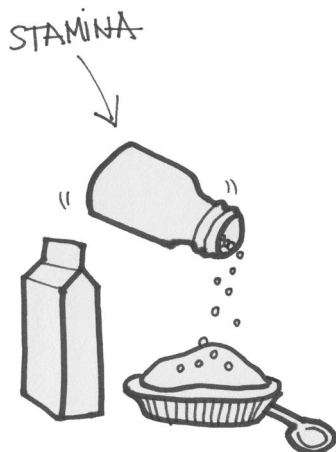
Prøv din idé af. Test den. Vi lever i prototypens tidsalder. Alle har efterhånden accepteret, at konstant forandring er blevet permanent. Det er bedre at blive dømt for angrebsfejl end for nøl. Denne bog har haft mange prøvelæsere. Det blev den kun bedre af. Der er ingen grund til at vente på noget. Prøv det af. Giv det dit bedste skud og se, hvordan modtagelsen bliver. Lyt til de input, du modtager. Lav det om, der skal laves om, og prøv det så af igen. Og igen. Solen står altid op ét eller andet sted.



Beskriv dit slagtilbud. Du kan skrive hvilke to områder, der er blevet kombineret på en ny måde. Eller du kan beskrive, hvilket problem målgruppen står med mellem hænderne, og hvordan din idé lige præcis hjælper dem af med det. Eller hvem du hjælper med at gøre hvad på hvilken måde.



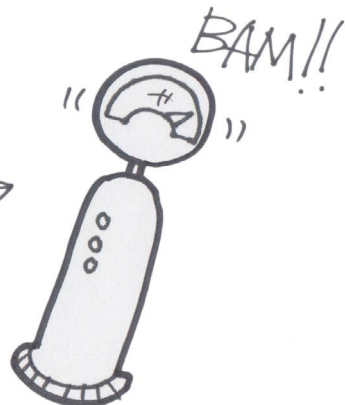
Nu er vi ved vejs ende. Fik du de rigtige idéer? Er dine idéer relevante for andre? For dem, du gerne vil forbedre noget for? Det var jo dér, vi startede. Det krystalklare spørgsmål handlede om at forbedre noget for nogen. Er det lykkedes? Måske ikke helt. Måske skal du sætte to streger under dét, der med sikkerhed virker, og så køre turen engang til. Stil et nyt krystalklart spørgsmål, som zoomer ind på det, vi mangler at løse, og så afsted igen.



Drys lidt stamina på din tykmælk om morgenen. Det kræver noget af dig at gøre verden til et bedre sted. Til gengæld er det både sjovt og meningsfyldt.

Jeg håber, at du har fået mod på at lede din egen innovationsproces, eller at du i det mindste har fået indblik i, hvor nemt du kan bidrage til andres. Lad bare de andre bruge dyre ord som innovationsacceptansgraden. Det kan ikke vælte dig af pinden. Du ved bedre. Men vær sød ved dem,

BULLSHIT
'O' METER →



der bruger de dyre, lange ord. Det er deres måde at føle sig trygge på. Og deres idéer skal jo også gerne ud af hovedet og op på væggene, så brug nogle ord, som alle kan genkende sig selv i.

Alting starter som en idé. Idéer kan ændre verdens gang. Alle har hovedet fuldt af idéer. Det gælder bare om at få dem ud. Hjælp de andre med at få dem ud. Jeg hepper på dig.

