



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK 582
Kandidatuppsats 10p

Lund VT06

Var kommer alla idéer ifrån?

Handledare:
Robert Wenglén

Författare:
Jimmy Offesson
790312-5537
Mark Scholten
740122-2851

Förord

Vi vill tacka våra intervjupersoner och vår handledare, och vi vill hälsa Marks dotter Felicia välkommen till världen, som kom den nionde maj i den hetaste fasen av uppsatsskrivandet.

Mark och Jimmy

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Var kommer alla idéerna ifrån?
Datum för seminariet:	2006-06-05
Kurs:	FEK 582, kandidatuppsats, C-nivå, 10 poäng
Författare:	Jimmy Offesson och Mark Scholten
Handledare:	Robert Wenglén
Nyckelord:	Idegenerering, kreativitet, innovation, organisatorisk kreativitet
Syfte:	Syftet är att se om kontexten har någon betydelse för idégenerering.
Metod:	Vår kvalitativa forskning har en induktiv ansats och har genomförts genom att använda en ostrukturerad intervjuteknik.
Teoretiska perspektiv:	Vi har använt oss av Michalkos strategier för idégenerering för att kategorisera intervjupersonernas sätt att generera idéer. Vi har även använt oss av Csikszentmihalyis kreativa system, för att få en ytterligare dimension på idégenereringen och var i systemet idégenereringen äger rum.
Empiri:	Vi har intervjuat innovativa forskare på Ericsson och kreativa människor från reklambyråerna.
Slutsats:	Vår forskning har visat att det finns kontextuella skillnader mellan Ericsson och reklambyråerna, och vissa idégenererande strategier passar inte alla kontexter. Vi har även anpassat Csikszentmihalyis kreativa system i samband med våra resultat, för att bättre förstå idégenereringen i en kontext. Vi har också gjort insikten att det gäller att vara försiktig med i vilken kontext idégenererande metoder används.

Abstract

Title:	Where do all ideas come from?
Seminar date:	2006-06-05
Course:	FEK 582, Bachelor in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Jimmy Offesson och Mark Scholten
Adviser:	Robert Wenglén
Key words:	Idea generation, creativity, innovation, organizational creativity
Purpose:	Our purpose is to see if the context has any importance to the idea generation.
Methodology:	Our qualitative research has an inductive approach and has been done by using an unstructured interview technique.
Theoretical perspectives:	We have used Michalko's strategies for idea generation to categorize the interviewee's ways of generating ideas. We have as well used Csikszentmihalyi's creative system, in order to add another dimension to the idea generation and to see where the idea generation takes place.
Empirical foundation:	We have interviewed innovative scientists from Ericsson and creative people from advertising agencies.
Conclusion:	Our research has demonstrated that there are some contextual differences between Ericsson and the advertising agencies, and that some idea generating strategies are not adequate for all contexts. In addition we have adjusted Csikszentmihalyi's creative system related to our conclusions, to obtain a better understanding of the idea generation in a context. We have as well made the insight that one has to be careful with what kind of context the idea generation method is used in.

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Kreativitet	6
1.2 Kreativitet i en organisatorisk kontext	7
1.3 Idégenererande metoder	10
1.4 Kontextuella skillnader mellan Ericsson och reklambyråerna	12
1.5 Syfte	13
2. Metod	14
2.1 Varför kvalitativ metod?	14
2.2 Faror med Intervjuteknik	15
2.3 Urval	16
2.4 Val av teorier	18
2.5 Kritik mot val av teorier	19
2.6 Presentation av intervjupersonerna	19
2.6.1 Våra intervjupersoner på Ericsson.....	20
2.6.2 Reklambyråerna.....	21
3 Teori	22
3.1 Definitioner på kreativitet och idégenerering	22
3.2 Olika strategier för att utveckla idéer	23
3.3 Kreativitet i ett system	25
4 Den kontextuella betydelsen för idégenerering	28
4.1 Idégenererande strategier	29
4.1.1 <i>Knowing how to see</i> – S1	30
4.1.2 <i>Making your thoughts visible</i> – S2	33
4.1.3 <i>Thinking fluently</i> – S3	35
4.1.4 <i>Making novel combinations</i> – S4	37
4.1.5 <i>Connecting the unconnected</i> – S5	39
4.1.6 <i>Looking at the other side</i> – S6.....	40
4.1.7 <i>Looking in other worlds</i> – S7	41
4.1.8 <i>Finding what you're not looking for</i> – S8	42
4.1.9 <i>Awakening the collaborative spirit</i> – S9	43
4.1.10 Andra faktorer för idégenerering.....	44
4.2 Tabell	47
4.3 Idégenerering integrerat i det kreativa systemet	48
5 Slutsats	51
6 Referenslista	53
6.1 Litteratur	53
6.2 Artiklar	55
6.3 Elektroniska källor	55

1 Inledning

Panta rei, sa en gång Herakleitos i det antika Grekland. Det betyder att allting flyter och att vår värld förändras ständigt på alla nivåer i olika utsträckningar. Herakleitos menade att det enda som är beständigt med vår värld är just att den förändras. Och kastar vi oss ett par tusen år fram i tiden, till vår tid, så är förändring fortfarande ett viktigt och intressant begrepp att fundera kring. Förändring har blivit ett viktigt nyckelord för att beskriva miljön och sammanhanget företag av idag befinner sig i. Några av de yttersta kännetecknen för förändring i företagsvärlden är de innovativa och kreativa framsteg som görs. Det finns dock inte så mycket forskat kring hur dessa kreativa framsteg skiljer sig från en företagskontext till en annan. Vår uppsats går ut på att ta reda på om kontexten har någon betydelse för idégenerering.

Företagets förmåga till kreativitet kan bli avgörande i dagens företagsklimat om företaget är framgångsrikt eller inte. Gioia beskriver detta på följande sätt:

Creativity is now a core necessity for success in a profoundly changing organizational world. Creativity is simply essential, because organizations and their environments are both changing so fundamentally (Gioia & Ford 1995; s.4).

Williams och Yang (1999) skriver att behovet för kreativitet har aldrig varit viktigare som nu när ekonomiska faktorer är så dynamiska och kravet på flexibilitet i företag är stort. Produkters livcykler idag är ofta många gånger kortare än den anställdes livcykel, vilket kräver att den anställda hela tiden måste överge gamla strategier för att lära sig nya. Det institutionaliserade formerna för innovation i företag, som FoU, är tydliga tecken i företagsvärlden på att det finns ett starkt behov för innovation (Pavitt 2005).

I detalj finns det flera anledningar till varför det är viktigt med kreativitet i organisationer och som i slutändan eventuellt kan leda till innovationer eller till en viss positionering. En av dessa anledningar är att patent har ökat i betydelse som konkurrensfaktor (Vedin 1995). Patentets betydelse ser vi också hos våra intervjupersoner på Ericsson. Företaget har stora tillställningar kring ”årets uppfinnare” och ger olika ersättningar till dem som bidrar med patent till företaget.

Vi ser också vikten av denna kreativitet hos reklambyråerna. För det är inte bara produktens tekniska egenskaper som lockar kunder, utan även det emotionella budskapet som produkten via reklam och marknadsföring medför till konsumenten. Eftersom konsumenten ständigt bombarderas av reklam så har det blivit svårare att få konsumentens uppmärksamhet. Därför krävs det av reklambyråerna ett ständigt nytänkande för att sticka ut och höras där konsumenten vill lyssna.

Men vad är kreativitet? Och hur fungerar kreativitet i organisationer? Det är inte frågor som vi direkt ska besvara, men vi tänker först belysa dessa frågor och se vilken forskning som har gjorts på området.

1.1 Kreativitet

Det finns ett brett fält av forskning kring kreativitet. Från alla möjliga vetenskapsområden kommer det intressanta forskningsresultat om kreativitet. Det finns allt från forskning av datorers kreativitet (Boden 2004) till forskning av de neurologiska faktorerna i hjärnan som har med idéers uppkomst att göra (Bergström 1990). Mindre spektakulär forskning finns det än mer gott om, som historisk forskning kring genier som Einstein, Freud, Picasso etc. (Gardner 1993) eller som definitioner på kreativitet ur ett filosofiskt perspektiv (Sahlin 2001). Kreativitet får olika definitioner i olika forskningssammanhang, men gemensamt är att kreativitet innebär något nytt, originellt och som är lämpligt i situationen där den inträffar.

Vad gäller forskning av kreativitet i organisatorisk kontext så finns det lite mindre av det. Teresa Amabile gjorde en undersökning att utreda kreativitetsforskningens fokus (Gioia & Ford 1995). Hon fann att av 7000 olika forskningar kring kreativitet var det endast 138 som undersökte sociala och kontextuella variabler. Av dessa 138 var det bara ett fåtal som berörde den organisatoriska kontexten. William och Yang uttrycker följande:

The major focus in creativity research has been on the individual creator and her or his personality, traits, abilities, experiences, and thought processes. Within this focus, creativity is often seen as the product of a special individual in an isolated moment of insight (Williams & Yang 1999; s.378).

Hennessey (2003) beskriver samma sak på sitt sätt:

Investigators interested in the psychology of creativity have typically chosen to decontextualize creativity. [...] ...relatively little attention has been given to the creative milieu, to the environmental factors beyond the creator himself or herself that contribute to creativity of performance. (Hennessey 2003; s.182).

Nu har vi beskrivit hur mager forskningen är kring kreativitet i den organisatoriska kontexten, så vi ämnar nu att beskriva det som finns.

1.2 Kreativitet i en organisatorisk kontext

William och Yang (1999) pekar ut två potentiella faror med en alltför byråkratisk organisationsstruktur. Organisationen i sig kan begränsa problemlösningens effektivitet och dämpa informationsflödet, två hörnstenar i en kreativ produktion (William & Yang 1999). Vidare skriver de; den traditionella organisationsformen söker att etablera stabila procedurer och regelverk, snarare än att föra in de irrationella element som kan behövas för en välartad organisatorisk kreativitet. En chef, i traditionella organisationsformer, som inte har djup insikt i sina underordnades uppgiftsområden kan exempelvis sätta stopp för en potentiell idé som verkar riskabel. Det är därför viktigt att förstå kreativiteten i en organisatorisk kontext för att bättre ta vara på innovationer och de idéer som genereras inom företaget.

Ekvall (1988) beskriver i detalj de hinder som en alltför byråkratisk organisationsstruktur sätter upp för den organisatoriska kreativiteten. Typiskt för byråkratiska organisationer är att de inte accepterar opposition eller motsättningar, vilket gör att den kreativitetsstimulerande åsiktspluralismen går förlorad (Ekvall 1988). Vidare berättar han att människor i byråkratiska strukturer tenderar till att vara mer upptagna av kampen om status och makt än av problemlösande. När nya problem eller nya möjligheter dyker upp finns ofta inget organisatoriskt utrymme för dem, då alla resurser är specialiserade och fullt intecknade (Ekvall 1988). Det kanske ser lite annorlunda idag för en del företag, som övergått till friare organisationsstrukturer, men problematiken ska inte förbises vad gäller att förstå organisatorisk kreativitet.

Innovativ potential diskuteras av Lam (2005) i olika organisationsformer. Hon beskriver enkel struktur, maskinbyråkrati, professionell byråkrati, divisionaliserad form och adhokrati, och

hur dessa organisationsformer påverkar den innovativa potentialen. Hon anser att enkel struktur ofta är mycket innovativ som organisationsform, men den innehåller också svagheter som individuella missberäkningar och resursbegränsningar. Adhokratiska organisationsformer beskriver hon också som flexibla och innovativa, men organisationsformen tenderar till att vara kortlivad och brukar övergå till någon form av byråkrati. Som resonerats tidigare, så anser även Lam, att de byråkratiska organisationsformerna har det svårare att vara innovativa.

En lösning till problemet med hämmande organisationsformer föreslås av Galbraith (1996), som anser att det gäller att separera verksamheten finansiellt, fysiskt och organisatoriskt för att stimulera de ”galna” idéerna. Så att de kan testas och växa fritt från övriga organisationen.

När det kommer till organisatorisk kreativitet, så är team och dess förmåga till kreativitet omskrivet, och hur lätt kreativitet kan falla i en grupp om gruppen inte har de rätta ”kreativa” förutsättningarna (Sahlin 2001; Paulus & Nijstad 2003). De menar att det är en konst att skapa de rätta kreativa förutsättningarna i en grupp.

West (2003) sätter teamkontext i samband med organisationskontext för att förstå de framgångsrika faktorerna för en innovation. Han beskriver de egenskaper som finns i teamet som påverkar organisationskontexten och som påverkar innovationsprocessen. Samtidigt beskriver han det innehåll i organisationskontexten som påverkar teamet och innovationsprocessen. De innovativa teammedlemmarna, gruppens mångfald och teamets uppgift är de ”resurser” som sätts in i innovationsprocessen, och som genomgår en process där den organisatoriska kontexten måste modereras och tolkas av ledaren för att teamet ska kunna slutföra sin uppgift med ett bra resultat. I denna process finns det faktorer som kan antingen hämma eller stimulera den organisatoriska kreativiteten. Teamets prestation jämförs med antalet innovationer och innovationernas kvalitet. Kvalitén inkluderar nyhetsvärde, teknisk effektivitet och radikalitet. Begreppet radikalitet är innovationens påverkan på ”status quo” (West 2003). Om den organisatoriska kontexten bidrar med en stödjande och utmanande miljö så stimuleras den kreativa glöden hos det innovativa teamet (West 2003).

Även Sahlin (2001) har synpunkter på den kreativa miljön. Den kreativa miljön, enligt Sahlin, består av generositet, gemenskap, kompetens, kulturell mångfald, tillit och tolerans, jämlikhet, nyfikenhet, frihetsanda och småskalighet. Vidare menar han att detta är gruppmedlemmarnas egenskaper, och han poängterar även hur svårt det är att uppnå denna kreativa miljö, eftersom

han anser att människor drivs av en egoism som sätter käppar i hjulet för att skapa en väl fungerande kreativ miljö (Sahlin 2001).

Medan Sahlin och West pekar ut väsentliga faktorer i den kreativa miljön, betonar Hennessey vikten av motivationsaspekter för kreativiteten i organisationen. Hennessey (2003) beskriver att det finns en tydlig koppling mellan graden av entusiasm och graden av kreativ prestationsförmåga. Vidare skriver hon om två olika motivationer: Inre och yttre motivation. Den inre motivationen är motivationen att göra någonting av passion och för egen del. Den yttre motivationen stimuleras utifrån, som exempelvis av lön eller befordringar. Den kreativa prestationsförmågan är främst kopplat till den inre motivationen och känslan av att vara fri från extern kontroll (Hennessey 2003). Dessutom, skriver hon, spelar företagskultur och ledarskapsstil en viktig roll för att påverka den inre motivationen.

I viss likhet med teorierna kring motivation så använder sig Csikszentmihalyi (2003) av begreppet *flow* och för in det i organisationen. Han beskriver om arbetsglädje och hur det påverkar kreativiteten i organisationen. Arbetsglädje, eller *flow*, skapas genom att de anställdas utmaningar på arbetsplatsen motsvarar den grad av skicklighet som de anställda besitter. När hög grad av skicklighet och hög grad av utmaning harmoniserar så skapas arbetsglädje (Csikszentmihalyi 2003), som är en förutsättning för organisatorisk kreativitet .

West och Hennessey lägger viss tyngd på ledarskapets förmåga att förbättra kreativiteten i den organisatoriska kontexten, medan William och Yang (1999) skriver om den anställdes förmåga att utnyttja sina egna icke-rationella resurser. De gör observationen att företag idag ser vikten av kreativa anställda, vilket har som påföljd att det görs åtskilliga försök att utveckla den anställdes kreativa förmåga. Som exempelvis att de anställda får lära sig om och utsättas för metoder som ska stimulera den kreativa förmågan. Det är dessa idégenereringsmetoder, eller rättare sagt, våra intervjupersoners egna sätt för idégenerering som vi skall fokusera på.

Till vår hjälp i vår uppsats kommer vi att använda oss av en av de mest nyttjade teorierna kring organisatorisk kreativitet och det är Csikszentmihalyis kreativa system (Gioia & Ford 1995; Vedin 2000; Hooker *et al* 2003). Den används för att beskriva kreativitet i ett sammanhang genom att sätta individen i relation till den närmaste omgivningen. Vi kommer att använda oss Csikszentmihalyis kreativa system för att förstå var de idégenererande

metoderna äger rum i kontexten, och har valt att inte använda oss av några av de andra ovan nämnda teorierna att se på organisatorisk kreativitet.

1.3 Idégenererande metoder

Först vill vi illustrera vad idégenererande metoder kan vara för något, genom att låta ett utdrag ur en intervju som vi hade med Jonas Michanek. Michanek är delägare i idélaboratoriet, ett företag som konsulterar och utbildar inom bland annat idégenerering.

Det finns en metod som vi kallar för egenskaps pussel. Four combinations är kanske ett bättre ord. Metoden kommer från bilindustrin. Den är logisk och handlar om produktutveckling, processutveckling framför allt. Men handlar det om att man behöver få galna idéer, handlar det om någon som kommer och säger att vi har kommit på alla logiska lösningar, men när vi vill ha de galna lösningarna, så finns det en som heter slumpordsassociation som jag använder ofta. Det finns en som heter negativ idéutveckling, där man känner att man behöver komma igång att skratta lite, det kan vara bra att få ut all negativ energi. Det är några exempel på metoder jag använder (Michanek).

En idégenererande metod används för att öka den kreativa förmågan. I jakten på att hitta en översikt över metoder som stimulerar idégenerering hittade vi mycket litteratur. Det finns många handböcker som beskriver idégenerering, från konsultfirmor som Thunderbolt Thinking Inc. och IDEO.

Puccio *et al* (2006) beskriver att den fortfarande dominerande idégenererande metoden är CPS, som uppfanns redan 1953 av Alex Osborn. CPS står för creative problem solving och det var i den här metoden som brainstorming introducerades för första gången. Vidare skriver de att det finns många modeller som används i företag för att stimulera kreativitet och innovationer, men bara CPS-modellen har fått hyfsat ordentligt fokus i forskningssammanhang (Puccio *et al* 2006).

På IDEO arbetar man med en egen variant av brainstorming (Kelley 2001). De har förfinat Osborns metod, berättar Kelley (2001), och metoden inkluderar sju viktiga element: Att ha ett skarpt fokus på problemet, lekfulla regler, idésortering, bygga på idéer eller hoppa mellan dem utan restriktioner, lägga ut idéerna fysiskt i rummet, värma upp och visualisera. Han

menar att det är denna metod som gjort företaget så framgångsrikt. Men det finns andra framgångsrika metoder som TRIZ exempelvis, om det nu är metoderna som gör företaget framgångsrikt (men det är en annan historia).

TRIZ är teorin för den innovativa problemlösningen. Andra akronymer som används i litteratur och andra sammanhang för TRIZ är TIPS, som står för: ”Theory of Inventive Problem Solving”, eller TSIP, som är de första bokstäverna av: ”Theory of the Solution of Inventive Problems” (Terniko *et al* 1998).

TRIZ bygger på Altshullers undersökning av mer än 200 000 patent (Terniko *et al* 1998). Altschuller såg stora likheter mellan de olika idéerna bakom patenten, vilka gav honom insikten att alla dessa idéer inte kan vara en slumpmässig händelse. De följer nästan alltid vissa mönster. Han hade den fasta övertygelsen att idégenerering kan läras. Idag används TRIZ bland annat av finansiella institutioner, som en del av läroplanen i vissa privata skolor och i politik (Terniko *et al* 1998).

Det har även gjorts försök att kombinera CPS och TRIZ för att göra TRIZ mindre mekanisk och matematisk och för att försöka inkludera de psykologiska tillgångarna hos innovatören (Hipple 2005), i hopp om att förfina metoden för idégenerering i innovativa sammanhang.

Det finns fler modeller. Nickersson (1999) berättar om CoRT Program, Cognitive Research Trust. CoRT program består av sex enheter, och under varje enhet ges flera lektioner i hur kreativiteten stimuleras. Lektionerna grundar sig i Edward de Bonos skiljedragningar mellan *vertical* och *lateral thinking*, som enligt Nickersson (1999) är samma skillnad som mellan kritiskt och kreativt tänkande.

Nickersson (1999) beskriver andra metoder som exempelvis Gordons idégenereringsmetod *synetics*, som använder sig mestadels av analogier och metaforer.

Sundström (2005) ger några förslag på ”formella” idégenereringsmetoder: Goldratts flödesdiagram som finner fler problem med produkten som måste lösas för att på så sätt förbättra produkten; Zwickys morfologiska metod som handlar om att fråga ”varför inte” eller ”varför inte tvärtom”.

Squires och Byrne (2002) diskuterar tillämpad kulturell innovation, som innebär att hitta olika ingångar till kundens liv och beteende för att generera idéer. Metoderna grundar sig delvis på forskningen kring sambandet mellan motivation och kreativitet, men med kunden som utgångspunkt och för hur kunden motiveras att intressera sig för nya produkter.

Det som är gemensamt med de flesta av de idégenererande metoderna är att de har byggts på observationer från hur kreativa människor gör när de löser problem eller tar sig an kreativa utmaningar (Nickersson 1999).

Nickersson (1999) skriver att det inte finns mycket forskning kring hur bra idégenererande metoder fungerar, men det finns heller ingen forskning som talar mot idégenererande metoder. Detta beror på att det inte finns några bra mätmetoder, eftersom forskningsfältet har svårt att ge kreativitet någon exakt definition att utgå ifrån.

Vi kommer att använda oss av Michalkos strategier när vi beskriver idégenerering i vår uppsats, för den är uppbyggd enligt kategorier av metoder. Varje strategi som Michalko beskriver motsvarar ett visst sätt att tänka eller se på problemet för att generera idéer. Vi kommer inte att gå in på några fler idégenereringsteorier eller metoder för att beskriva hur våra intervjupersoner i de två olika kontexterna har gjort. Anledningen till det är att Michalkos teorier klarar av att kategorisera tillräckligt tydligt vad gäller metoderna för idégenerering. Som tidigare nämnt kommer vi att sätta kategoriseringen i ett system, nämligen Csikszentmihalyis kreativa system för att få en ytterligare dimension och för att visa var någonstans i det kreativa systemet idégenereringen äger rum.

1.4 Kontextuella skillnader mellan Ericsson och reklambyråerna

För att få reda på om kontexten har någon betydelse för idégenereringen, så har vi valt två företags typer som skiljer sig på olika sätt, men vars gemensamma nämnare är att de lever på att generera idéer.

Våra intervjupersoner är forskare på forskningsavdelning på Ericsson och kreatörer på reklambyråerna. Den stora skillnaden på våra intervjupersoner på Ericsson och på våra intervjupersoner från reklambyråerna är att forskarna arbetar med att utveckla, förbättra och ta

fram nya produkter medan kreatörerna levererar en tjänst. Det finns också en stor kunskapsmässig skillnad, där våra intervjupersoner från Ericsson har stor teknisk kunskap medan våra intervjupersoner på reklambyråerna har stor kommunikativ kunskap. Det är några exempel som gör de olika kontexterna intressanta i vår uppsats och mot vårt syfte.

1.5 Syfte

Vi vill ta reda på om kontexten har någon betydelse för idégenerering. För att göra det kommer vi beskriva likheter och skillnader i hur individer i tjänste- respektive teknikföretag genererar idéer.

2. Metod

2.1 Varför kvalitativ metod?

Mot syftet att undersöka idégenereringen i tjänste- och produktionsföretag, måste vi förstå komplexiteten i en idégenerering. Howard Gardner gjorde en historisk fallstudie i sju geniers tänkande och fann att deras tänkande och ansats för kreativitet varierade avsevärt för att inte nämna deras skillnader rent intellektuellt (Gardner 1993). Poängen är att för att förstå idégenereringen i de respektive företagen måste vi höra dem förklara deras tänkande. Det närmaste vi kommer deras tankeprocesser, deras uppfattning om idégenerering och hur de upplever fenomenet idégenerering är genom dem själva. Därför är intervju den starkaste möjlighet vi har för att förstå deras perspektiv.

Det vi gjorde först var att samla data från intervjupersonerna och sedan sökte vi efter teorier att inordna dessa data inunder. Tillvägagångssättet att samla data för att sedan söka sig till teorier för att producera nya tolkningar är induktiv forskning (Bryman & Bell 2003).

Vi kommer att kombinera analys och empiri, under kapitel fyra; den kontextuella betydelsen för idégenerering. Detta för att du ska få en bättre översikt och för att inte behöva läsa allt två gånger.

En induktiv ansats i forskning är i regel förknippat med en kvalitativ metod (Bryman & Bell 2003). Det faktum att vi tolkar våra data för att få en förståelse av hur idégenerering fungerar i de undersökta företagen är kvalitativt. Begreppet idégenerering kan inte separeras ifrån människan i vår undersökning. Vi har heller inga sätt att mäta kreativiteten på i ett kvantitativt sammanhang på det sättet vi undersöker våra data. Vårt tillvägagångssätt är ett interpretativt förfarande, vilket kännetecknar den kvalitativa metoden (Bryman & Bell 2003).

Flexibilitet blir en viktig faktor för oss i valet av vår kvalitativa metod, för att kunna följa vidare på det intervjupersonen finner vara relevant och viktigt i svaren. Den ostrukturerade intervjumetoden gav oss all den flexibilitet vi behövde. De enda frågorna vi höll oss till var hur de gick tillväga i företaget och som individer för att stimulera idégenerering och hur idéer föds. Vi började givetvis med uppvärmningsfrågor om personernas bakgrund som

rekommenderas av litteraturen (Bryman & Bell 2003). Andra frågor som vilka metoder de använde och till vilken grad kreativitet var viktigt för företaget följde ibland naturligt. Ibland valde intervjupersonen att fokusera på undermedvetna processer, ibland på företagets belöningsformer. Vi kan inte säga att varje intervju var den andra lik, ändå fanns det likheter som var intressanta, och som vi senare ska komma till. Intervjuerna varade mellan 40 till 80 minuter, dels beroende på hur mycket tid intervjupersonerna hade, dels beroende på hur intressant diskussionen blev.

Andra möjligheter vi funderade på var observation eller fokusgrupper. Men vi kände oss rent ut sagt dels obekväma med observation som verktyg och dels skeptiska till att sitta med i en idégenerering som kanske hade påverkats av vår närvaro. Frågan är om vi ens hade fått chansen. Vad gäller fokusgrupper tror vi att gruppen hade påverkat tyckandet av vad en bra idégenerering är, dock skulle inte fokusgrupper vara helt utesluten eftersom våra intervjuer avslöjade att mycket av den idégenererande processen förekommer i grupp. Så varför inte låta gruppen svara för vad den annars gör som helhet?

2.2 Faror med Intervjuteknik

Man måste manövrera mellan två fruktlösa positioner. Den första är den naiva humanismen, som utgår från att det finns en rad känslor, erfarenheter och kunskaper som forskaren med sina interaktiva färdigheter sannfärdigt kan fånga med bandspelarens hjälp. Den andra är den snäva hyperskepsisen, som förutsätter att människor nödvändigtvis är bundna av regler för hur man använder språket och konformt anpassar sig till normerna för hur man uttrycker sig i en särskild situation (Alvesson & Deetz 2000, s.216).

Alltså, vi måste tro på det våra intervjupersoner säger, men vi måste också ställa oss kritiska till i vilket sammanhang våra intervjupersoner befinner sig och hur det påverkar vad de säger.

Vad gäller den naiva humanismen i våra intervjuer så tycker vi inte att vi ställde känsliga frågor som kunde begränsa det muntliga materialet från våra intervjupersoner. Våra frågor sökte inga svar som kunde strida mot en eventuell sekretess inom företagen. Dock så är det intressant att lätt känsliga detaljer avslöjades, som berörde frånvaro från arbetsplatsen och familjeupplevelser. Vilket vi tycker tyder på att vi lyckades varje gång att skapa en tillräckligt

angenäm eller en riktigt bra atmosfär vid våra intervjutillfällen. Vi har dessutom hämtat de flesta kvoteringar ur delar där våra intervjupersoner hade möjlighet att tala och fundera helt fritt, utan att vi behövde ställa några direkta frågor.

Med hänsyn till den snäva hyperskepsisen, så måste vi förhålla oss kritiska till vad våra intervjupersoner säger. För det första så representerar intervjupersonerna sitt företag, som kanske hämmade dem i deras svar. För det andra kanske de i vissa fall ville framstå i god dager, även om vi upplevde att de var ödmjuka och tyckte snarare att det var roligt eller intressant att diskutera kring idégenerering. Vi upplevde inte att de försökte imponera på oss, utan intervjuerna blev ofta intressanta diskussioner. För det tredje så kanske deras framställning av hur de genererade idéer blev en efterkonstruktion av hur de egentligen gjorde. Här ser vi en brist med intervjutekniken, där en observation eller ett experiment kanske hade förtydligat hur de egentligen genererade idéer.

2.3 Urval

Vi hade tre kriterier för de företag vi valde. Det första kriteriet var att idégenerering skulle vara en viktig del i deras arbete. Det andra kriteriet var att företaget skulle vara framgångsrikt. Det tredje kriteriet var att den organisatoriska kontexten skulle skilja sig; Ericsson är ett teknikföretag och McCann, People och Imperiet är reklambyråer.

Det kan finnas en viss kritik till att vi har intervjupersoner från olika reklambyråer, men vi vill bemöta den kritiken. Kundernas behov hos reklambyråerna och kundernas varumärken särskiljer sig och är inte det andra likt, men vad som är gemensamt är att de har ett behov av att kommunicera sin position på marknaden. Detta hjälper reklambyråerna sina kunder med. Alla reklambyråer i vår undersökning arbetar med visuella uttryck som ska ut i olika medier och kanaler. De arbetar på samma marknad, erbjuder mycket liknande tjänster till sina kunder, som exempelvis workshops, uppdatering av hemsidor, reklamfilmer och utomhusreklam. Deras likhet var även ett faktum vid jämförandet av intervjuerna.

Att det blev olika reklambyråer berodde framför allt på access. McCann, som vi kontaktade först, hade tidsbrist. Men av tidigare resonemang så finner vi inga väsentliga svagheter med detta. Det är som sagt yrkesgruppens idégenerering vi undersöker inte de specifika företagen.

Vad gäller det första kriteriet, så är Ericsson starkt utsatt för hyperkonkurrens. De elektroniska produkternas livcykel är mycket kort, så förnyelse är oerhört viktigt. Deras forskningsavdelning, där våra intervjupersoner befinner sig, är de som främst arbetar fram företagets innovativa framsteg.

För reklambyråerna krävs ett ständigt nytänkande för att få uppmärksamhet för sin reklam och höras där konsumenten vill lyssna. De måste hitta nya sätt att kommunicera och det är kreatörernas jobb på en reklambyrå att lyckas med detta. Våra intervjupersoner är alla med i idéprocessen att utforma reklam.

Det andra kriteriet som innebar någon form av framgångsfaktor för sina idéer. Detta är givetvis svårt att mäta. Men vi kan påvisa någon form av framgångsfaktor genom att se till vår vardag. Alla våra företag syns eller finns i vår vardag på ett eller annat sätt. Reklamen från byråerna har sänts i tv, syns på utomhusreklam runt om i södra Sverige, i broschyrer och finns i våra dagstidningar. McCann står bland annat för GB Glass reklam om den nya smaken ahlgrens bilar, Imperiet har hjälpt IKEA med utformning av deras reklam och People har gjort reklam för Banverket. Ericssons elektronik finns i Sony Ericssons mobiler, och de producerar basstationer (som vi kopplar våra mobiltelefoner till), modem och servrar. Det finns också en myriad av artiklar som beskriver Sony Ericssons tekniska framgång som är baserad på Ericssons teknik:

SONY ERICSSON V800 - VÄRLDEN BÄSTA 3G-MOBIL. Sony Ericsson gjorde det igen. För andra året i rad har en Sony Ericsson-mobil utsetts till världens bästa mobil. Förra året var det T610, i går kväll utsågs V800 till 3GSM-mässans bästa 3G-mobil i den nya tävlingsklassen "Best 3GSM Handset" (<http://www.nyteknik.se/art/38986> 2006).

Givetvis måste det finnas en relevans hos våra intervjupersoner. Thor till exempel är en av enbart tio seniorexperter i hela världen (inom Ericssons företag), och den ende i Lund. Övriga personer vi intervjuade på Ericsson var positionerade näst högst i Ericssons forskningshierarki. Vi vill påstå att vi lyckades rätt så bra med relevans angående själva våra intervjupersoner på Ericsson.

På reklambyråernas sida så har vi även här lyckats till tillfredställande grad. Med tillfredställande menar vi att vi fick kreatörer, vars verk årligen har visat sig på regional och nationell nivå, att ställa upp. Rickard och Robert har tidigare medverkat i skapandet av reklamfilmen Zoégas väska ("Ett starkt kafé för ett svagt minne"). Rebecca från People står bland annat bakom reklam från Riksbyggen och Banverkets reklamkampanj "Chansa inte". Rolf är medverkande hos Imperiets Ikeakampanj m.fl. För att nämna några exempel av vad de har gjort.

Vi har även intervjuat Michanek, delägare i konsult- och utbildningsföretaget Idélaboratoriet, för att få en inkörsport till ämnet. Vi intervjuade likaså grundaren av Ground Truth Vision, en entreprenör och innovatör, som nyligen lanserat en förbättrad teknik kring säkerhetssystem. Och vi hade en nätintervju med ägaren av Demesta HB, ett handelsbolag som sysslar med idéutveckling inom områdena ekonomi, ekologi och web. Men vi utesluter dessa intervjuer som relevanta för vårt syfte och med avsikten att avgränsa oss.

2.4 Val av teorier

Officer Michael Michalko samlade tillsammans med sitt team i NATO olika uppfinnartänkande metoder från olika historiska genier och nobelpristagare, som Leonardo da Vinci, Freud, Einstein, Michelangelo, Graham, Bohr etc, genom att undersöka anteckningar och material som skrevs av eller beskrev metoderna hos dessa genier (Michalko 1998). Dessa metoder har sedan sammanställts till nio strategier över metoder som stimulerar kreativitet och innovation. Kategoriseringen är överskådlig och metoder från andra handböcker inom idégenerering ryms inom någon av de nio strategierna.

Michalkos kategorisering av olika innovationsstrategier som verktyg till att referera och identifiera intervjupersonernas metoder, passade vårt syfte i fastställandet av idégenereringens natur i olika kontexter. I vår studie är reklambyråerna en kontext och teknikföretaget Ericsson en annan kontext, och båda dessa kontexter kan ha en avgörande faktor på hur en idégenerering ser ut.

Mihaly Csikszentmihalyis teorier överbrygger de psykologiska teorierna kring kreativitet och idéskapande som en mental process och sätter kreativitet i ett system som inbegriper domän

samt arbetsfält. Begrepp som arbetsfält och domän blir avgörande för att se idégenerering i ett sammanhang. Därför var det ingen tvekan om att Csikszentmihalyis teorier skulle hjälpa oss att beskriva och analysera våra intervjuer, och för att ge oss en ytterligare dimension för var idégenereringen äger rum kring en individ i ett företag.

2.5 Kritik mot val av teorier

Vi måste nog leva med dilemmat att det finns en uppsjö av teorier om kreativitet, respektive idégenerering, vilka vissa vi beskrev i inledningen. Om vi valde precis dem rätta teorierna kan vi naturligtvis inte svara på. Det finns därmed en viss risk att vi utelämnar några intressanta aspekter, som kunde ha utvärderat våra intervjuer på ett bättre sätt.

Det finns ingen forskning i dagens läge som kan påstå att den ena idégenereringsmetoden eller teorin är bättre än någon annan (Nickersson 1999). Så om vi valet av Michalkos strategier var det bästa blir svårt för oss att avgöra.

Sedan vill vi vara kritiska mot att vi inte har så mycket teori till vår hjälp i att analysera vår empiri, vilket vi skriver om i inledningen. Vi tycker ändå att teorierna räcker för vårt syfte och vi hoppas väga upp detta genom att vända ut och in på teorierna i samband med empirin så mycket som vi såg var möjligt. Kanske kunde vi ha byggt ut den teoretiska referensramen lite mer.

2.6 Presentation av intervjupersonerna

För att inte fokusera för mycket på personerna som vi har intervjuat, utan på vad de säger, så väljer vi att låta våra intervjupersoner vara anonyma. Dessutom skriver Bryman och Bell (2003) om intrång i privatlivet, vilket även kan gälla här även om vi inte anser att det var känsliga frågor som vi ställde så kan detta ändå vara en etisk fråga att ställning i. Vi har döpt om personerna. Och för enkelhetens skull så har vi döpt om våra intervjupersoner till förnamn med begynnelsebokstaven ”T” om de arbetar på Ericsson, med begynnelsebokstaven ”R” om de arbetar vid någon av reklambyråerna.

2.6.1 Våra intervjupersoner på Ericsson

Thor

Thor är den enda seniorexperten i Lund, en av de tio som finns globalt i Ericsson. Hans område är analog systemkonstruktion. Han utvecklar plattformar för mobiltelefoner på Ericsson. För sina patent har han fått titeln som årets uppfinnare på Ericsson. Tidigare har han arbetat som lektor i tillämpbar elektronik på tekniska högskolan i Lund, men är för närvarande adjungerande professor sen tio år tillbaka.

Thomas

Thomas har jobbat hos Ericsson sedan 1998 och har en bakgrund som doktor inom signalhandling och tillämpbar matematik med inriktning på funktionsbehandling. Han befattar sig mest med frågor om radioaccess på forskningsavdelningen. Han ansvarar för en del som har med algoritmer att göra, tillsammans med Tim. Thomas har också varit utnämnd till årets uppfinnare på Ericsson.

Tim

Tim säger att hans arbete liknar Thomas. Tim har jobbat hos Ericsson sedan fem år tillbaka i forskningsavdelningen. Förutom hans arbete med algoritmer ligger det i hans arbetsuppgift att rycka in i det dagliga utvecklingsarbetet. Dessutom överser han ingenjörernas prestationer i det dagliga utvecklingsarbetet. Han undervisar dessutom vid Lunds universitet.

Torbjörn

Torbjörn är kryptolog. Hans uppgift är att skapa datasäkerhet och viruskydd för Ericssons produkter.

2.6.2 Reklambyråerna

Rickard

Rickard är copywriter hos McCann och har arbetat hos företaget sedan 10 år. Han är jurist i botten, men det är något han inte har någon större användning av när han skapar reklamfilmer tillsammans med sina kollegor. Bland annat har han medverkat i samtliga reklamfilmer för Zoégas kaffe, och dessutom i filmer för GB Glass samt de nya filmerna för Crème Bonjour.

Robert

Robert är strategic planner och count director på McCann. Han ansvarar för kreatörerna och är med i de kreativa processerna. Han har tidigare arbetat på andra företag som levererar media- och kommunikationstjänster.

Rebecca

Rebecca arbetar på People som projektledare och ansvarar bland annat för kundkontakt, projektkostnader och tidsplaner. Hon har tidigare arbetat inom den producerande industrin med tryck och grafiska profiler.

Rolf

Rolf är AD på Imperiet och har arbetat som AD sedan 1989, dels i nuvarande företag, dels i Energy Project i Italien, dels i Connections i Göteborg. Han har varit illustratör sedan barnsben och har aldrig hunnit utbilda sig eftersom arbetsmöjligheterna bara rullade in. I arbetslivet har han varit med i flera projekt mot kunder som Levis, Rocket Jeans, IKEA, Sydsvenska dagbladet.

3 Teori

3.1 Definitioner på kreativitet och idégenerering

Kreativitet är en källa till förändring och är en av de konstanta företeelser vi räkna med här i världen (Paulus & Nijstad 2003). Vidare skriver de att kreativitet innebär att producera nya originella idéer, men för att se det användbart ur ett företagsperspektiv så definieras kreativitet på följande sätt: en förmåga att producera originella idéer som är användbara.

En idé är det mentala resultatet av den kreativa förmågan eller processen. En idé kan till slut utvecklas till att bli något alla kan se eller ta på; en attraktiv reklamfilm eller en mobiltelefon som kan koppla upp sig till nätet på en högre hastighet.

En idégenererande metod används för att förhöja den kreativa förmågan. Idégenerering innebär alltså ett samband mellan stimulans och kreativitet. Att du producerar fler och bättre idéer om de kreativa förutsättningarna är de rätta. Idégenerering kan ske på flera sätt, antingen genom metoder som stimulerar till en mängd idéer, som brainstorming innebär, eller att ha principer för problemlösning, som metoden TRIZ inkluderar i sina vissa delar. Idégenerering används för att på olika sätt hitta förslag till lösningar på ett problem eller för att föra in nya perspektiv i företaget för att kunna möta konkurrens eller en föränderlig marknad.

Innovation inbegriper kreativitet på något stadium i processen som leder fram till en innovation, därmed inbegriper inte kreativitet allt det som en innovation innebär. Det är ett komplicerat begrepp, som har kommit att få flera innebörder precis som kreativitet (Ekvall 1988). Ekvall (1988) definierar innovation som en kreativ tanke som blivit satt till verket och förts fram till tillämpning. Enligt Vedin (1995), som gör en liknande definition, är en innovation en idé som förts in i ekonomin och har förts ända fram till en marknad.

3.2 Olika strategier för att utveckla idéer

Vårt syfte med användandet av Michalkos nio strategier kring idégenerering är för att identifiera vad för slags idégenerering våra intervjupersoner använder sig av och för att kategorisera dessa.

Michalko beskriver nio strategier kring idégenerering. Han delar in strategierna i två områden: *Att se vad andra inte ser* och *Att tänka vad andra inte tänker* (Michalko 1998).

Strategierna kommer i den fortlöpande texten att benämnas som S1, S2, S3... etc, beroende på vilken ordning och siffra som är kopplad till strategin. Under varje strategi följer en förklaring till den. Det ovan förstnämnda området *Att se vad andra inte ser* inkluderar två strategier.

Strategi ett (S1): *Knowing how to see*: Genom att omstrukturera problemet och se det från andra perspektiv får problemet nya förutsättningar att lösas. Erfarenheten att hantera liknande problem kan bli ett hinder för en kreativ problemlösning, anser Michalko (1998). Vidare skriver han att nya koncept kring problemet måste byggas. Sätt att göra detta på kan vara att föreställa sig själv i olika roller och se problemet utifrån de föreställda rollerna, eller genom att omformulera problemet rent språkligt eller se sig själv som problemet.

Strategi två (S2): *Making your thought visible*: Vid sidan av verbal och skriftlig kommunikation, vid sidan ett lingvistiskt sätt att närma sig ett problem, måste andra kommunikationssätt nyttjas och utvecklas. Den visuella-spatiala intelligensen erbjuder exempelvis nya möjligheter att kommunicera sin idé på. Det kan röra sig om grafer, skisser och diagram (Michalko 1998). Mindmapping är ett populärt sätt att implementera denna strategi.

Det andra området *Att tänka vad andra inte tänker* inkluderar följande sju strategier:

Strategi tre (S3): *Thinking fluently*: En strategi som riktar in sig på att stimulera till en kvantitet av idéer, snarare än genomtänkta idéer. Brainstorming som ett välkänt begrepp hos våra intervjupersoner är ett sätt att tillämpa denna strategi. Michalko (1998) berättar att de mest respekterade inom sina områden var inte bara de som producerade flest ”stora” verk,

utan också flest dåliga idéer. Viktiga nyckelord för strategin är hastighet och fokus, att idégenereringen sker fort och utan någon större vikt vid värdering samt ett starkt fokus på idégenererandet. Det är ett intressant faktum att biologiska undersökningar som gjorts visar att kreativa människor har lägre aktivitet i frontloben vid kreativa uppgifter, skriver Martindale (1999). Frontloben är den del i hjärnan där kritiskt tänkande äger rum.

Strategi fyra (S4): *Making novel combinations*: Hos kreativa genier finns förmågan att slumpmässigt kombinera idéer och tankar med varandra och egenskapen att skilja de användbara idéerna från de onödiga. Genom att kombinera koncept på ett nytt sätt finns möjligheten att se något annorlunda Michalko (1998). Förslag till tillämpning av strategin kan vara att använda information från andra kunskapsområden, att kombinera problem, förändra variationerna i de parametrar som problemet eller utmaningen innehåller.

Strategi fem (S5): *Connecting the unconnected*: Genom att leta efter eller att påtvinga förhållanden mellan två koncept, eller två fenomen, eller två objekt som annars inte finns inom rymden av en standardtanke, så stimuleras förmågan till originalitet (Michalko 1998). Tekniker för att göra detta kan vara att slumpa fram ord och påtvinga ett samband mellan dem och problemet, göra önskningar och sedan problematisera dem, välja en irrelevant metod från ett annat vetenskapsområde och hitta en lösning med hjälp av den.

Strategi sex (S6): *Looking at the other side*: Tanken bakom denna strategi är att utvidga sitt medvetande och sin tanke kring problemet eller utmaningen genom att förena motsatsförhållanden (Michalko 1998). Det kan tyckas finnas en likhet mellan S5 och S6, men det bör poängteras att ett motsatsförhållande vanligen existerar i våra tankar för att definiera ett begrepp, en god smak definieras mot en dålig smak etc. Medan i S5 förenas två koncept som vanligen inte brukar associeras med varandra. Exempel på tillämpningar av strategin kan vara negativ brainstorming, vilket innebär att se alla nackdelar med en idé, istället för att se fördelarna med den. Eller paradoxalt tänkande som fungerar på så sätt att sätta problemet mot sin motsats.

Strategi sju (S7): *Looking in other worlds*: Strategin går ut på att jämföra en likhet i ett område och sedan anta att samma likhet går att applicera på sitt problemområde (Michalko 1998). Att förflytta analogier från ett perspektiv eller en kunskap till en annan. Användandet av strategin kan vara genom att ersätta problemet med imaginära metaforiska scenarion eller

modeller som ersätter problemet eller överföra lösningen av en utmaning i sina hobbies till problemet på arbetet. Försöken att förena likheterna mellan mikrofysik med makrofysiken, partikelfysik med astronomi, i jakten på "the theory of everything" är ett storskaligt exempel på strategin.

Strategi åtta (S8): *Finding what you're not looking for*: När olyckan knackar på dörren så låter vi dörren oftast vara stängd om den inte har med vårt problem att göra. Istället för att se ett experiment eller undersökning som ett misslyckande, menar Michalko (1998) att det är viktigt att ta upp jakten på betydelsen av misslyckandet eller om upptäckten var inte vad du sökte efter, så kan det bli meningsfullt att sluta leta vad man söker efter och följa de spår som kommit upp framför en. Sätt att få perspektiv över sina problem är att ställa problematiken mot absurda lösningar och bygga principer på dessa lösningar eller rotera problemlösandet mellan olika personer i olika faser.

Strategi nio (S9): *Awakening the collaborative spirit*: Strategin handlar kort och gott om att använda de människor som finns runt omkring dig. Inga genier klarade sig utan sitt nätverk av kollegor och familj (Michalko 1998). Idéer behöver bollas fram och tillbaka och diskuteras för att växa. De företag som använder sig idébanker implementerar denna strategi, för det handlar om att ha fungerande nätverk här och nu, men också att spara idéer som inte blivit något.

S1 och S2 handlar om olika sätt att se på utmaningen eller problemet, om ett sätt att kommunicera kring sitt tänkande. Den första är mer lingvistisk eller logisk till sitt sätt att angripa och åskådliggöra problemet medan den andra är visuell först och främst. S3 betonar vikten av kvantiteten av idéer medan S4, S5, S6, S7, S8 är tankens verktyg för att göra en idé originell och ny. S9 behandlar idégenereringen mellan människor och flödet av kreativitet i en grupp.

3.3 Kreativitet i ett system

Mihaly Csikszentmihalyis sätt att identifiera kreativitet är passande mot vårt syfte, för det behandlar kreativitet i en kontext. Hans modell beskriver ett samband mellan individ och företag vad gäller kreativitet. Vi kommer att använda oss av modellen för att identifiera var

någonstans idégenereringen äger rum i Csikszentmihalyis system, för att se om det skiljer sig något i olika kontexter, och för att eventuellt bygga ut modellen för att ytterligare förstå idégenereringen i en kontext. Alltså där Michalkos kategorisering svarar för vilken typ av idégenerering som används, så svarar denna modell för var idégenereringen används i det kreativa systemet. Genom att lägga till denna dimension kanske vi kan se ytterligare skillnader för idégenerering mellan våra två kontexter.

Enligt Csikszentmihalyi (1999) så äger kreativiteten rum inom ett system snarare än att bara vara en mental process. Hans system består av tre delar: individ, arbetsfält och domän. Kortfattat kan systemet beskrivas följande; det är en kreativ individ som förändrar innehållet i en domän, på ett sätt som är acceptabelt för arbetsfältet.

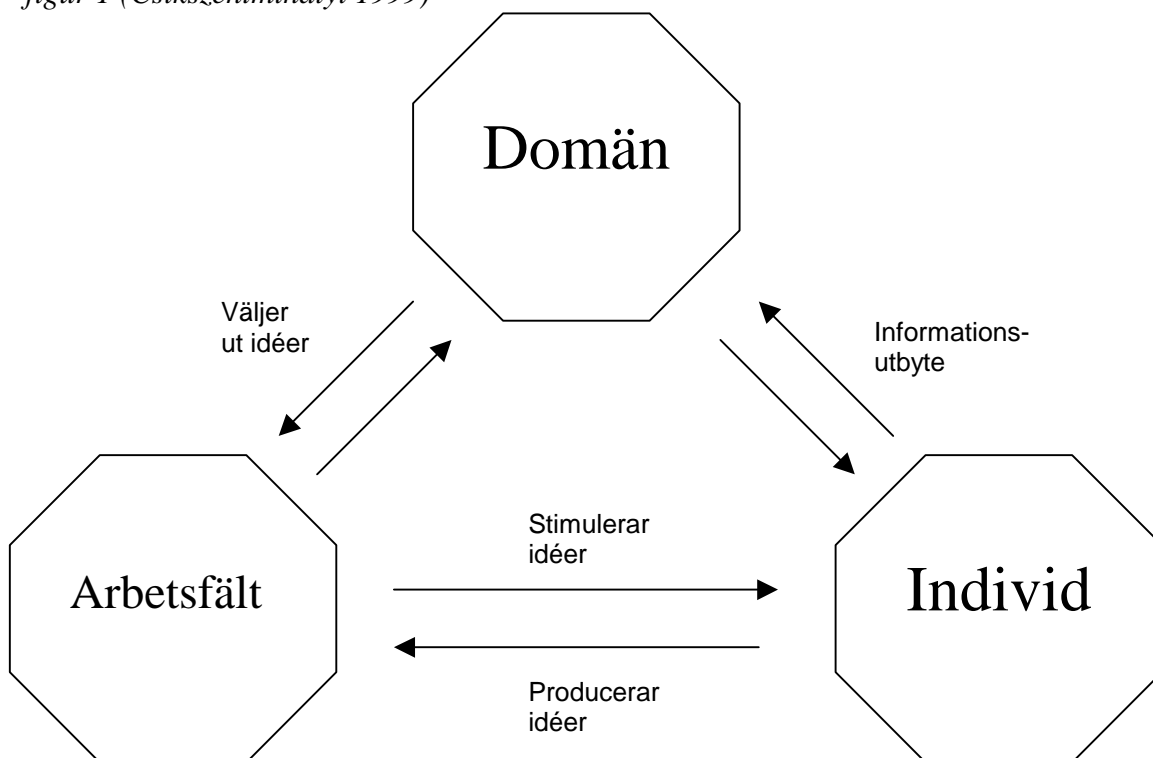
Csikszentmihalyi ser kreativitet i ett samband mellan arbetsfält, domän och individ (Csikszentmihalyi 1999). Förenklat är en domän ett kunskapsområde, som kan röra sig om allt från snickeri till genteknik. Domänen är kulturen där individens idéer refereras mot. Reklam kreatörerna och den tekniska personalen på Ericsson arbetar inom olika domäner, där deras idéer sätts mot traditionen eller reglerna inom domänen. Domänen, eller domänerna eftersom personalen på Ericsson medför olika tekniska kompetenser, i Ericssons fall blir vad som redan har åstadkommit inom mobiltelefoni och den mängd relevant vetenskaplig information som finns just nu. För reklambyråerna är domänen den kunskap som finns om media och kommunikation, men också den reklam som sänds och har sänts tillhör deras domän. Domänen är en uppsättning ”traditioner” och regler och är en avgörande komponent i introducerandet av en ny idé eller innovation. Utan regler finns inga undantag, utan ”tradition” finns inga ”nyheter” (Csikszentmihalyi 1999). Förhållandet mellan individ och domän är informationsmässig, det vill säga att individen hämtar information från domänen och eventuellt tillför information genom innovation och kreativitet.

Arbetsfältet är de personer som i första hand har någon användning för idén. Arbetsfältet består därmed av de grupper som antingen accepterar eller refuserar de nya idéerna. Det räcker alltså inte med att en idé ska vara ny i förhållande till det gamla, utan idén måste accepteras i det arbetsfält som idén ska verka i. Det vill säga arbetsfältet avgör nyttan med idén. De personer som arbetsfältet består av är dem som alltså agerar ”domare” och avgör om idén kommer att överleva och till slut ingå som en tradition eller en regel inom domänen (Csikszentmihalyi 1999). Förhållandet mellan arbetsfält och domän kan beskrivas som en

selektiv kraft. Alltså arbetsfältet avgör vad som ska tillföras i domänen samt vad som ska uteslutas ur domänen om en regel exempelvis har blivit förlegad. I de båda företagskontexterna består arbetsfältet bland annat av kunder. För Ericsson är dessutom patentverket en del i arbetsfältet. Patentverket är de som beslutar om de på forskningsavdelningens idéer kan bli patent eller inte. Ett patenterande innebär att idén kan ansluta sig till domänen och bli tillgängligt för andra på Ericsson att dra nytta av.

Individen är motorn till den innovativa processen, som måste ha tillgång till domänens kunskap och måste ha en vilja att lära sig att prestera enligt domänens regler (Csikszentmihalyi 1999). Det är också bekräftat att individuella faktorer som en förkärlek till att bryta mot regler och tidiga erfarenheter i livet har gett dem en vilja att gå mot strömmen. Avvikande sätt att tänka och närma sig problem på är relevanta anser Csikszentmihalyi (1999). Individen förhåller sig mot arbetsfältet genom att producera nyheter till arbetsfältet och arbetsfältet stimulerar individen till att producera nyheter.

figur 1 (Csikszentmihalyi 1999)



4 Den kontextuella betydelsen för idégenerering

Det kan vara intressant att påpeka att de flesta av dessa idégenererande metoder användes undermedvetet och de ansåg sällan att de använde några speciella metoder kring sitt idégenererande. Så här ansåg några av våra intervjupersoner om idégenererande metoder och om kreativitet.

Det går att lära sig att blir kreativ. Man pressar sig till någonting och blir därigenom bättre och bättre. [...] Jag har läst böcker om idégenererande metoder, men om jag verkligen använder mig av det, så sker det i bästa fall omedveten. Jag tror det är en fara att bara hålla sig till en modell (Rickard).

Alla är kreativa, det är miljön som avgör och lockar fram kreativiteten [...] En bra idéprocess är bra för alla företag, men de flesta är nog dåliga på att utnyttja personalens tankar (Robert).

Kreativitet går nog att träna till en viss gräns, men det är nog medfött, en talang. Kreatörsjobb är i grunden ett talangjobb (Rolf).

De viktigaste ingredienserna för en innovation är vara nyfiken, man måste vara kreativ... [...] ...och lite lagom naiv och kreativ och inte se problemen, för mycket, för tidigt. Man ska ju inse om man kört vilse. [...] Vissa individer är ju väldigt kreativa, andra inte (Thor).

Jag gillar TRIZ som innovativt verktyg. Fast det räcker att man begriper tankarna bakom det (Thor).

Thor var den enda personen av våra intervjupersoner på Ericsson som hade hört talas om några idégenererande metoder. På reklambyråerna använde de workshops för att stimulera sig själv, men de ansåg i huvudsak att de inte annars använde sig av metoder för att stimulera sin egen idégenerering.

De flesta av våra intervjupersoner berättade att idéer genererades från hårt arbete, men det gick inte att förutse när idén kom.

Lösningarna kan komma i fritiden. Det kan ske när som helst (Tim).

Ge mig en flaska vodka och geléhallon, så ska jag tänka ut några bra idéer. Nä, hjärnan funkar på ett skumt sätt, så ibland, när man inte tror sig: "Nej, nu tänkte jag inte på det." Och senare så poppar det upp på något vänster, så man har en inre genomprocess, djupt inne där (Thomas).

En idé kan komma klockan 10 framför tv:n en söndag förmiddag (Rickard).

Goda idéer kommer inte på jobbet (Rebecca).

Vår första insikt om kreativitet visar att det är svårt att förutse när idén kommer, och att uppfattningarna kring kreativiteten varierar. En del av våra intervjupersoner anser att det går att träna, en del anser den är medfödd. Vi låter det som står ovan vara en introduktion till våra intervjupersoner och för att få en bild av våra intervjupersoners åsikter och föreställningar kring kreativitet.

4.1 Idégenererande strategier

Vi kommer här att gå in på hur de olika strategierna av Michalko används i de olika företagen.

Innan vi går vidare till analysen vill vi förvarna om att de metoder som vi finner tillhöra de första två strategierna, och som ligger under vad Michalko kallar "*Att se vad andra inte ser*", är menade att generera idéer genom perspektiv på problem och utmaningar. Ett sätt att generera perspektiv kan också vara ett sätt att generera ett tänkande. Våra intervjupersoners sätt och metoder att generera idéer kan dels kategoriseras under "*Att se vad andra inte ser*", och dels under de resterande sju strategierna som ligger under vad Michalko kallar "*Att tänka det vad andra inte tänker*". Alltså, intervjupersonernas metoder kan förekomma på två ställen, dels först i någon av S1 eller S2 och dels sedan i S3, S4, S5, S6, S7, S8 eller S9. Av den anledningen att en metod att generera idéer kan innehålla dels genereringen av perspektiv, dels genereringen av ett tänkande.

Först kommer vi att kategorisera våra intervjupersoners idégenerering för att se om det skiljer i hur de använder de olika strategierna i de olika kontexterna. Sedan vill vi se om det skiljer sig var strategin tillämpas i Csikszentmihalyis kreativa system mellan de olika kontexterna.

Finns där alltså några skillnader i kontexten för var i det kreativa systemet som strategin appliceras.

4.1.1 *Knowing how to see* – S1

Den första strategin som Michalko beskriver innebär att se problemet eller utmaningen från flera perspektiv.

Vi tolkar att det finns tre perspektiv som våra intervjupersoner använder sig av. Denna tolkning gör vi till viss del i analogi med Csikszentmihalyis sätt att se kreativitet i ett system. Det vill säga att det finns ett sätt att få perspektiv som är starkt knutet till individens egna erfarenheter och ett annat sätt att få perspektiv som relaterar mot arbetsfältet, det vill säga företagets kunder i det här fallet. Det tredje sättet att få perspektiv hamnar utanför det arbete där individen genererar idéer, vilket kan röra sig om miljöombyte av något slag. Det tredje perspektivet framkom av att intervjupersonerna tyckte det var viktigt med stimulans utanför arbetet för deras förmåga att generera idéer.

Vi vill påpeka att vi använder kreativitet i sammanhang som att lösa problem. Kreativitet hos dessa intervjupersoner innebär givetvis fler saker än att lösa problem. Exempelvis kan det kreativa arbetet bestå av en utmaning eller av att uppfylla en kunds behov.

Perspektiv från erfarenheter och domän

Man har ju en intuition för att man löst problem på liknande sätt (Tim).

Tim bygger sin problemlösning på erfarenhet. Torbjörn tycker att kompetensen som han har byggt upp är viktig för att över huvud taget kunna lösa sina problem. Rolf beskriver vikten av detta perspektiv på annat sätt:

Det gäller att veta lite om mycket, att ha allmänbildning och kunna ta från sin erfarenhetsbank som man bygger på livet ut (Rolf).

Enligt Michalko (1998) kan det vara kontraproduktivt ur en kreativ synvinkel att utgå från sina erfarenheter, eftersom det inbjuder till att inte kunna se utanför sin problemställning. Han

menar att erfarenheter inkluderar hårt inarbetade rutiner för att lösa problem som istället kan stävja framför att främja det kreativa i arbetet. Men ser vi till helheten så förstår vi att det finns fler perspektiv som intervjupersonerna använder sig av och det är summan av alla dessa perspektiv som intervjupersonernas idégenerering bygger på.

Perspektiv från arbetsfält

Workshopen är utarbetad så att kunden får sätta ord på vad de vill säga (Rebecca).

Rebecca säger att få kundens ord på situationen är viktigt, för att de ska förstå vilket problem de ska leverera en lösning på. Liknande workshops använder de sig av på McCann för att få en insyn i vad kunden vill ha. På McCann har de möjlighet att ansluta sig till McCann Worldgroup, säger Rickard, för att ta del av alla marknadsanalyser som har gjorts kring olika typer av konsumenter. Rickard och Robert berättar även att de tar in konsumenter som fokusgrupper som får svara på hur de upplever budskap, image och varumärken. Rolf beskriver att Imperiet gör likadant.

Vi gör inte så mycket B2B-reklam, det är mest konsumentprodukter som vi gör reklam för. Och då tar vi in fokusgrupper för målgruppsanalys som hjälper oss att göra bättre reklam. Vi lyssnar på deras åsikter och hur de känner för produkterna (Rolf).

Kravspecifikationer tycker Torbjörn är bland de viktigaste för hans idégenerering. Vidare beskriver de andra på Ericsson kundens perspektiv följande:

Så man får gå ut och sniffa på marknaden. Är det någon som vill ha det? Är det spännande... [...] ...just för att pejla intresset av det vi gör (Thomas).

Vi har strategier som bygger på kundbehov och att analysera trender, som vi sedan arbetar utefter (Tim).

En liten märkbar mellan kundperspektivet för Ericsson och reklambyråerna är att reklambyråerna oftare möter kunden direkt, via exempelvis workshops, medan kundperspektivet ligger inbakat i strategier som forskaravdelningen på Ericsson tar del av. Vi

upplever också att reklambyråerna har en större kontakt med konsumenten än vad Ericsson har.

Att se sitt arbete från kundens perspektiv är förvisso ett måste, men som intervjupersonerna säger är det upphov till att generera idéer.

Ett berömt misstag som Ericsson gjorde i sin historia var att förbise konsumenten. De hade den bästa mobiltelefonen, sett ur teknisk synvinkel, på marknaden men den blev inte såld på grund av deras dåliga design. Den fick till slut subventioneras med 600 kr per mobiltelefon på den europeiska marknaden. Detta ledde till att Ericsson tillsammans med Sony AB omvandlades till joint venturen Sony Ericsson i slutet av 2001 (de.wikipedia.org/wiki/Sony_Ericsson 2006).

Just kundperspektivet är väl också det perspektiv som rimmar bäst med användbarheten i vår tidigare gjorda definition av kreativitet. Därmed inte att förakta de andra perspektiven från erfarenhet eller utanför det kreativa systemet på något sätt, som vi strax ska gå in på. Vi tror att det finns en anledning till att intervjupersonerna lade vikt vid även dessa perspektiv.

Perspektiv från utanför det kreativa systemet

Med ”utanför det kreativa systemet”, menar vi de källor till nya perspektiv våra intervjupersoner använder sig av som inte finns med i Csikszentmihalyis modell om kreativiteten i ett system. Perspektivet kommer utanför den domän de arbetar inom, och från en ”yttre” domän.

Tim anser att hans arbete vid universitet en dag i veckan vidgar hans perspektiv på hans arbete hos Ericsson och tvärtom. Thor uttrycker det så här:

Min position som adjungerande professor är ett sätt för mig att hänga med. [...] Den största faran tror jag är att man inte kan förnya sig, att man inte kan hänga med omvärlden (Thor).

Vidare säger han att de ”brandkårsuttryckningar” han får göra stimulerar hans arbete avsevärt, något som alla de övriga på intervjupersonerna på Ericsson nämner. Med

”brandkårsutryckningar” menar de sina problemlösarroller i det dagliga utvecklingsarbetet hos de andra ingenjörerna i deras utvecklingsarbete. Thor tycker att det är skönt med lite avkoppling att kunna hjälpa andra med deras problem.

Rebecca påpekade hur viktigt det var att byta miljö och prata med andra människor för idéernas skull. Detta är också anledning till att medarbetarna McCann skickas iväg till andra länder för att få inspiration och perspektiv.

Sammanfattning av S1

Våra intervjupersoner har nämnt tre perspektiv som hjälper dem i deras idégenerering. Vissa av dem ställer problem och utmaningar mot sin erfarenhet, som inte ska vara för snäv men också innehålla god kompetens. Flertalet av våra intervjupersoner ser också kundens perspektiv som en viktig källa till deras idégenerering, ett perspektiv de ställer i relation till sitt eget perspektiv på problemet eller utmaningen. Vissa av våra intervjupersoner hämtar inspiration utanför arbetet, utanför sitt kunskapsfält och utanför problemet, från ”yttre” domäner. Det vill säga domäner utanför det kreativa systemet.

Det finns inga kritiska skillnader mellan dessa tre sätt att skapa perspektiv mellan de olika företagen. Dock så har reklambyråerna en tätare kontakt med sitt arbetsfält, sina kunder och är fysiskt närmare kundperspektivet. Dessutom så hämtar reklambyråerna perspektiv utanför det kreativa systemet från sin omvärld, från andra kulturer, från miljöombyte. Detta sätt att hämta perspektiv från utanför det kreativa systemet särskiljer sig från Ericsson, där de hämtar dessa perspektiv på ett mer ”strukturerat” sätt, från andra avdelningar och från deras arbeten på universitetet. Reklambyråns sätt verkar mer ”irrationellt”.

4.1.2 Making your thoughts visible – S2

Den andra strategin innebär att göra sina tankar visuella. Att ta ett steg från det begränsade språket till det visuella för att kunna uttrycka sin idé.

Thor säger att han som professor i tillämplig elektronik naturligtvis använder sig av ett strukturerat tekniskt sätt att rita kopplingsscheman, som avancerade varianter av de kopplingsscheman vi kanske kommer ihåg från fysiklektionerna i skolan. Matematikerna Tim

och Thomas använder sig däremot av en annan typ av bilder, i form av matematiska formler och program. Vi väljer att benämna dessa sätt att visualisera sina problem för ”strukturerade” skisser.

Det är mycket prototyparbete som ligger på research organisationen, ja, på Ericsson i stort. [...] Och vi gör många simuleringar och sånt där. Mest programmerar man simuleringen själv, då det rör sig om komplexa saker, för att på något sätt strukturera hur du har tänkt att det ska funka (Thomas).

Prototyper och simuleringar används mycket på Ericsson, för att å ena sidan modellera och därmed förtydliga för sig själv och för att å andra sidan att kommunicera något tydligt till kunden.

En intressant upptäckt som vi gjorde var att reklambyråernas intervjupersoner använde sig ofta av målande och metaforiska uttryck vid intervjuerna. Vi låter följande citat visa vad vi menar:

Grunden för kommunikation i reklam är att tala från mage till mage, från hjärta till hjärta. (Rickard)

Idéprocessen är som en rullande associationssnöboll (Rolf)

Den undermedvetna processen är som små frön, ser du något som sticker ur marken så är det din idé. Annars bara rotar sig intryck och tankar i hjärnan men då och då, så växer det fram något. (Robert)

Detta målande språk fanns inte alls i samma utsträckning hos personerna på Ericsson. Citaten är bara några av de exempel av alla de metaforiska uttryck som de slängde sig med. Med stor förmodan har det sin grund i att reklambyråerna arbetar så visuellt att det till slut påverkar deras språk och sätt att tänka. Från början till resultat verkar det handla om skisser, som Rolf uttrycker det:

Skissen får inte vara bättre än det färdiga materialet (Rolf).

Sammanfattningsvis vill vi säga att det visuella ”språket” tillhandahålls från domänen, som våra intervjupersoner använder sig av. Ericsson använder sig av ”strukturerade” skisser,

simuleringar och prototyper, medan reklambyråerna använder skisser, bilder och metaforiska uttryck för att förklara sina idéer. Skillnaden ligger alltså i vilket visuellt ”språk” som finns tillgängligt domänen, som avgör hur denna strategi uttrycker sig i de olika kontexterna.

4.1.3 *Thinking fluently* – S3

Strategin handlar om att få så många idéer som möjligt av olika anledningar. Det kan vara för att ha en grund att stå på eller det kan vara att få nya idéspår till problem där man kört fast. Reklambyråerna använder denna strategi i regel oftare än vad de gjorde på Ericsson. Men denna strategi var ofta den som först kom upp i våra intervjuer under benämningen brainstorming. Kanske för att brainstorming har kretsat land och rike runt och alla har hört talas om detta begrepp. Vi kan lugnt säga att alla var bekanta med brainstorming, men det fanns delade känslor kring brainstorming.

Sen har vi såna klassiska brainstormingsessioner som vi försöker ha någon gång per år. [...] ...sätt igång och tänk smart nu. Det gör man inte (Thomas).

Brainstorming lyckas nästan aldrig (Thor).

Två, tre gånger per år sitter vi ner och brainstormar, men det är mest slöseri med tid (Torbjörn).

Det framkom förvisso spännande tankar under de brainstormingsessioner de hade på Ericsson, men inga som hade större nytta, ansåg Torbjörn vidare. Tim tyckte att det var socialt och spännande att brainstorma kring företagets framtid och morgondagens möjliga uppfinningar, men han gick inte in på det något vidare. Våra intervjupersoner på Ericsson avslöjade också att dessa brainstormingsessioner förekom på sin höjd maximalt tre gånger om året (Vi fick lite olika bud).

Våra intervjupersoner på reklambyråerna använde sig desto oftare av brainstorming, men om det var en kvantitet av idéer som behövdes fanns det även andra metoder de använde.

Från workshopen får vi sen en mängd idéspår, varav några det kan bli något av. Som sedan skapar den kreativa basen (Robert).

Det är tidseffektivt med våra workshops, det blir mycket info på en gång. Nya kunder kan tycka att workshopen är lite flummiga, men ur dem kommer en uppsjö av idéer, vilket ibland kan förvåna kunden (Rebecca).

På både People och McCann används workshops mot kunden. Workshopen innehåller allt möjligt, från att leka med ord till att föreställa sig företaget i olika bisarra situationer. Våra intervjupersoner beskriver även betydelsen av de dåliga idéerna i initialskedet av ett projekt.

Man måste få lov att yttra de verkligt dåliga idéerna, för det finns associationer som en dålig idé leder till som kan vara nödvändiga (Rickard).

Det är viktigt att bejaka både bra och dåliga idéer, sälla får man göra sen (Rolf).

Som vi märker finns här en stor skillnad mellan reklambyråerna och Ericsson. Att producera en kvantitet av idéer har uppenbarligen inte lika stor betydelse för Ericsson som för reklambyråerna. Kanske ligger förklaringen till detta i att Ericsson sysslar med innovationer och där lösningarna är tydligare, och framförallt mätbara, än i reklambyråer, och därmed är det inte lika intressant att generera en mängd idéer för att komma åt lösningen. Terniko *et al* (1998) ser negativt på brainstorming vid produktinnovationer. Han anser att det inte leder så långt, eftersom som brainstorming bidrar med en "genväg" till lösningen utan beräkna alla mindre problemfaktorer en innovation behöver ha löst innan den större lösningen kan skrida vidare i innovationsprocessen.

Vänder vi på det och frågar oss varför reklambyråerna behöver denna kvantitet av idéer, så tolkar vi att det finns ett ytterligare svar till varför det finns en skillnad mellan de olika kontexterna. Reklambyråerna kan inte använda en standardlösning, eftersom de måste sprida sitt budskap där konsumenten är villig att ta till sig budskapet. De måste göra allt annat som inte är en standardlösning. Det vill säga reklambyråerna måste sticka ut med sitt budskap jämfört alla andra budskap som finns, hörs och syns överallt.

Kampanjer ska förstås med en gång, få uppmärksamhet på tre sekunder, om du känner till tre sekunders-regeln. Vi måste skrika högt, snabbt och smart (Rolf).

Reklambyråerna har heller inget sätt att mäta hur bra deras idéer är i slutändan, därför måste de skapa en kvantitet av idéer som de väger mot varandra för att hitta den bästa av idéer bland de idéer de lyckas mjölka fram.

Därmed inte sagt att Ericsson inte har pressen att sticka ut med sina produkter, men det är en skillnad i domänen här. Ericsson använder teknik tillgänglig i domänen för att förbättra sina produkter, medan reklambyråerna använder domänen som en kunskap för att veta vad de inte kan göra. För att inte vara för lik någon annan i sina reklamer.

4.1.4 Making novel combinations – S4

Strategin går ut på att skapa nya kombinationer, som exempelvis att ta ett fenomen från en annan kultur eller en teori från ett annat tekniskt fält och kombinera det med sitt eget. Denna strategi är främst för att påverka originaliteten i idén. Företag kan implementera denna strategi genom att föra samman olika personer med olika kompetens.

På Ericsson är olika kompetenser inom forskningsavdelningen en nödvändighet för att kunna utveckla den tekniska plattformen för mobiltelefonen. Thor anser att relevant tvärvetenskaplighet inom gruppen grundläggande för deras innovativa verksamhet.

Vi är väl 35 personer varav ca 30 av dem har disputerat i olika ämnen, i olika discipliner. Så vi har en väldigt tvärvetenskaplig grund. Det är så avancerat med den här teknikutvecklingen... [...] ...så man måste utnyttja andra tekniska landvinningar (Thor).

Thor berättar att Ericsson är aktiva i sin rekrytering av sin personal.

Rekrytering är väsentligt för Ericsson, som är väldigt noggranna med vilka de anställer. Vi vill ofta välja folk med högre utbildning, och Ericsson bevakar de som har jobbat i forskarjobb (Thor).

Rebecca berättar att People har ett nätverk av specialister som de tar in vid behov. Hon tycker det är viktigt med olika områdeskunskaper inom företaget för att få en fräschör i företagets idégenerering. Att kombinera kompetenser ökar chansen att föda nya kombinationer. Rolf

nämner också att Imperiet tar in kompetens som ibland kan behövas, som exempelvis för vissa 3D-animationer, men även receptionistens åsikter kan bidra till nya kombinationer.

Ett annat sätt att stimulera möjligheten att lyckas att göra nya kombinationer, kan vara att göra som de gör på McCann. Robert berättar att kreatörer från firman åker iväg på Cannes-festivalen och ser på reklamfilmer från hela världen. Kanske finns där något i en film som kan kombineras med ett behov från en kund. Samma företag skickar även iväg sina kreatörer på uppdrag till andra länder.

Med jämna mellanrum så tar vi och åker iväg några stycken till olika delar av världen. [...] Då har de som åker iväg en konkret uppgift: när ni kommer hem ska ni redovisa två projekt, en för den här kunden och en för den här kunden. För vi vet vilken situation kunden befinner sig i. [...] Kunden har inte bett om det, men vi vill skapa inspiration (Robert).

Uppdragen kan exempelvis innebära att se på förpackningar i Japan, på produkter i vissa delar av Afrika, att umgås med människor i Sydamerika eller se vad som händer i U.S.A. Hur tänker dem, vad är viktigt för dem?

Jag hörde ett föredrag av Carl Johan de Geers (Vi är inte helt säkra på namnet, det hörs inte så bra på bandet). Han talade om att sno allting. Om man inte har någon idé, så kan man till exempel titta på en tavla och ändra i den. Det går också att applicera på andra situationer. Man kan också sno någonting annat (Rickard).

Det gäller med andra ord att stjäla och imitera, eller kombinera från andra domäner, i arbetet att generera bra idéer.

Jag har läst kurs i ekonomisk statistik, där man använder andra verktyg. De kan man ta här och stoppa in där, så borde man kunna utnyttja verktygen för att göra någonting. Just korsbefruktning är oerhört nyttigt. [...] Steal with pride, som man säger (Thomas).

Från företagets sida appliceras strategin genom rekrytering, som i Ericssons fall, eller genom inhyrning, som de gör på People och Imperiet. På McCann låter man de anställda åka iväg på filmfestivaler eller till andra delar av världen för att få nya upplevelser som de kan ställa mot kundens behov för att kombinera nya idéer. På arbetsfältets initiativ stimuleras våra

intervjupersoner att kombinera idéer, mot ändamålet att oliktankande personer föder nya kombinationer.

Från den individuella sidan berättar Rickard och Thomas om att ”stjäla” idéer från ”yttre” domäner och kombinera dem med idéer från sin domän.

I detta sammanhang har vi använt företagets ”övriga delar” som arbetsfält. Med ”övriga delar”, menar vi exempelvis de som beslutar om hur tvärvetenskaplighet förs in till Ericsson eller de som bestämmer resmål i McCann. Alltså, vi menar de delar av företaget som inte ingår i det team som har till uppgift att generera idéer för innovation eller reklam. De som i företaget inte genererar idéer och som inte befinner sig i det kreativa teamet räknas också in i arbetsfältet i det kreativa systemet. Ställt mot tidigare resonemang att kunden ingår arbetsfältet, så förstår vi att arbetsfältet består dels av företaget och dels av kunden, som av olika anledningar stimulerar de kreativa individerna. Sett i modellen, så ska individen ska producera idéer som kunden har nytta av och som företaget kan tjäna pengar på. Detta är en likhet mellan kontexterna, även om formerna skiljer sig.

4.1.5 Connecting the unconnected – S5

Strategin går ut på att hitta ett samband mellan två fenomen, som inte direkt har något samband. Michalko (1998) påstår att den mänskliga hjärnan inte kan avsiktligt koncentrera sig på två separata objekt eller idéer utan att så småningom forma ett samband mellan dem.

På Ericsson har de speciella möten där de talar om vad som ska uppnås i framtiden, berättar Tim, vilket stimulerar hans idégenerering.

Vi har en forskningshorisont på 3 till 5 år ungefär, baserad på den kunskap vi har här, för att få känslan på hur exempelvis kisel tekniken kommer att se ut om 5 år (Thomas).

Även Thomas fascineras av att skapa idéer som kanske äger rum om fem år, och på vägen dit plockas idéer ner till nuet för undersökning och för beräkningar. Det som händer här är att de formar ett samband mellan framtidens uppfinningar och med de innovationer de just nu sysslar med. Thomas berättar vidare att vissa av dessa idéer i ”framtidens” blir det något av,

medan andra skjuts upp eller försvinner beroende på exempelvis den förändrade marknaden. Genom att skapa detta samband kan de upptäcka nya vägar och nya innovationer att undersöka och göra prototyper på.

Robert avslöjar att de brukar arbeta med fiktiva scenarion tillsammans med deras kunder.

Det är ganska enkla övningar, där vi försöker hitta en kärna i kundens varumärke. Alla får skriva en personlig dödsannons för företaget. Vad skulle du ta med? Eller som motvikt kan vi låta kunden tänka sig ett annat scenario. Om varumärket skulle vara valt till årets varumärke, hur skulle motiveringen lyda? (Robert).

Genom att skapa ett samband mellan en dödsannons och ett varumärke, och låta kunden beskriva vad människor skulle minnas med deras varumärke, så skapas delar av profilen för företaget eller varumärket som kunden vill ha den.

På både Ericsson är framtiden ett scenario och McCann används det fiktiva scenarion. Med dessa ”önskade” scenarion skapar de ett samband med den nuvarande situationen. Skillnaden i strategin ligger i det kreativa systemet. Ericsson använder strategin för att utvidga domänen och för att förstå hur domänen ser ut i framtiden. På McCann används strategin för att ta hjälp av kunden, och därmed är strategin riktad mot arbetsfältet, för att generera idéer.

4.1.6 Looking at the other side – S6

Denna strategi handlar om att förena motsatser för att vidga tänkandet kring ett problem. Att se motsatserna som delar i en helhet, istället för som separata delar. Andra sätt kan vara att rada upp alla sina antaganden kring ett ämne, och sedan vända på dem. Detta görs för att stimulera spännvidden av idégenereringen och komma upp med unika förslag på problem eller utmaningar.

Just inom reklambranschen verkar vara nästa allt möjligt. Det finns exempelvis två tyska reklamkampanjer vars idéer bygger på motsatsförhållanden. Det första exemplet, från Baden-Württemberg, har följande slogan: ”Wir können alles, außer Hochdeutsch!” (www.wir-koennen-alles.de 2006) Det betyder: ”Vi kan allt, utan högtyska”. (Man pratar en väldigt stark dialekt där.) Det andra exemplet är: ”Bitter macht lustig”, som är den tyska sloganen för en

Schweppes produkt, den Bitter Lemmon. (www.rheingold-online.de/rheingold-online/front_content.php 2006) Översatt skulle det betyda: ”Beskt gör dig munter”. I reklamfilmen visas sura ansikten som blir glada. Poängen med ovanstående resonemang är att påvisa att strategin används i sällsynta fall i reklamen.

Vi fann dock inget vidare empiriskt material som kunde hamna under denna rubrik. Kanske ligger det en viss känslighet att påpeka brister, svagheter och nackdelar kring sin verksamhet i syfte att stimulera idégenerering. För strategin handlar om att se alla sidor på sina idéer. Det kan också bero på att folk inte vill avslöja hur de använder ”nackdelar” i sin process att generera idéer.

4.1.7 Looking in other worlds – S7

I den här strategin finner vi metoder, för tänkandet inför genereringen av idéer, som jämför en likhet i ett område och överför sedan den likheten till sitt problemområde. Benchmarking tolkar vi är ett sätt från ett företags sida att göra detta på, men det kan även på individuell nivå handla om att överföra ordspråks likheter med problemets, eller att använda en matematisk företeelse på en kommunikativ utmaning.

Idéer föds i parallella verkligheter. Det kan vara en händelse från en riktigt gammal film jag sett, eller någon teaterpjäs, eller en bra bok jag läst, som jag använder mig av. (Rolf).

Rolf överför idéer genom att dra paralleller mellan händelser i andra eller liknande domäner med det han arbetar med just nu. För att leverera ett trovärdigt budskap, så säger Rickard att idéer måste komma från verkligheten, vars händelser sedan översätts till ett budskap i en reklam.

Jag får inspiration från att gå på stan, läsa, bio och från händelser i det vardagliga livet, där jag tar en situation och återger den i det jag gör. Det ger sanning och trovärdighet till det jag gör. Trovärdighet är viktigt (Rickard).

Två personer från reklambyråerna är de som gett uttryck för denna strategi. De överför likheter från sina liv, från böcker och teater, för att sätta in i kundens reklamfilm. Rickard nämner att det är för att skapa trovärdighet, kanske för att paralleller till det vardagliga livet

medför igenkänningsfaktorer till reklamfilmer som andra idéer inte medför lika lätt. Likheter från ”yttre” domäner förs in i den egna.

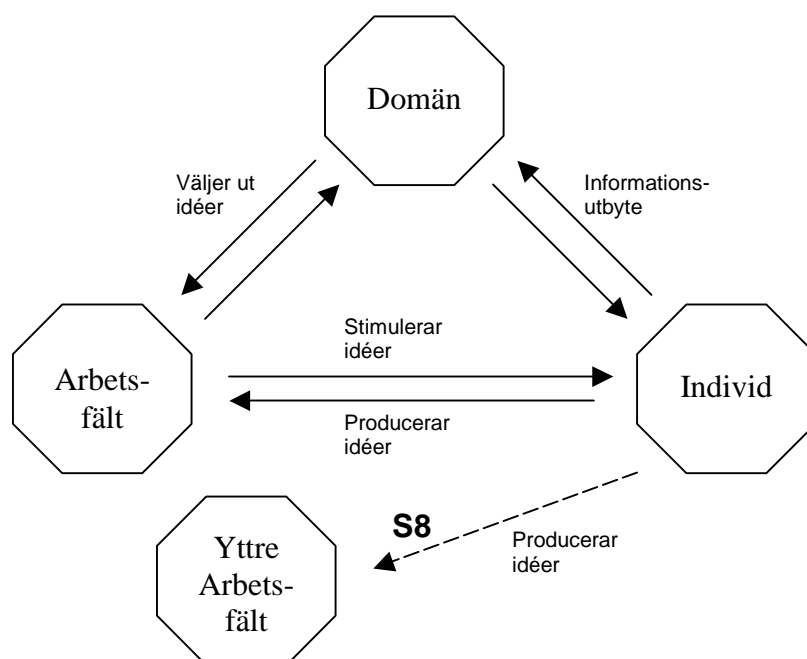
Det kan tyckas vid ett första ögonkast att deras sätt att få inspiration och för att generera idéer liknar S4. Men vi vill påpeka att de inte kombinerar idéer, utan de översätter en likhet från en annan eller liknande domän till sin. Sedan går det att tänka sig att de sedan kombinerar dessa idéer för att få nya idéer, vilket visar att idégenerering är komplext och kan bestå av användandet av flera strategier samtidigt.

4.1.8 Finding what you're not looking for – S8

Denna strategi innebär att när du hittat en lösning som inte stämmer överens mot problemet som du i första hand sökte lösningen till, så kan det vara givande att fundera på vilket problem den upptäckta lösningen kan vara ett svar på.

Det framkom att våra intervjupersoner använde sig inte så mycket av denna strategi. Anledningen till att denna strategi är förbisedd i dessa sammanhang, tror vi kan bero på att lösningen måste matcha en förväntan och bidra med ett resultat. På många företag så ses det nog som ett slöseri att hitta problem som de upptäckta lösningarna svarar mot. Lösningar som kanske svarar mot andra arbetsfältets problem. Sätter vi in denna strategi i det kreativa systemet kan vi få en ytterligare förståelse varför denna strategi för idégenerering är överflödigt ur ett företags synvinkel.

figur 2



Som vi ser i modellen så blir det ett annat arbetsfält utanför det kreativa systemet som skulle kunna dra fördel av strategin. Detta arbetsfält har vi valt att kalla ”yttre” arbetsfält, av den enkla anledningen att den går utanför det kreativa systemet. Vi finner att det är svårare att se en kreativ tjänst som inte passar arbetsfältet skulle kunna passera vidare till ett ”yttre” arbetsfält. Vi tolkar det som att strategin hör mer hemma i ett innovationssammanhang, och att det i de flesta fall skulle ses som slösaktigt där.

Vi kan tänka oss att strategin är tillämpbar i andra situationer, som hos universitet eller i vissa former av FoU-avdelningar. Kanske är det entreprenörens uppgift ta ”onödiga” idéer skapade inom företag för att skapa nya affärer. Vi kan tänka oss att dotterbolag kan bli till av denna anledning.

4.1.9 *Awakening the collaborative spirit – S9*

I denna strategi handlar det om att dra nytta av gruppen för idégenereringen. Diskussioner, gruppdynamik och gott samarbete ingår i strategin.

På Ericsson beskriver de gruppens inflytande på idégenereringen så här:

Sedan händer det mycket diskussioner och spånerier med folk, senast i dag faktiskt var jag inne. Man har någon idé och så man går in till en kollega och skissar på tavlan. Så här och så här och så: ja, kan man inte göra det så här?
(Thomas)

Man byter rum och pratar med andra vettiga personer inom forskningsavdelningen och så frågar man: kan du tänka på det här en stund? Men det är ingen speciell process. Våra avdelningar är rätt så liberala. (Tim)

Tim understryker också vikten av det sociala samspelet, att det viktigt med det ett bra grupparbete. Vidare menar han att snabb feedback är mycket viktigt för hans idégenerering. Men han påpekar också att det tar tid att komma in i stämning för idégenerering, och då kan det sociala innehålla störningar som gör att han kommer ifrån flytet. Torbjörn tycker att ensamt, hårt arbete är det som löser problemet. På reklambyråerna uttryckte de sig liknande:

Idéer föds genom samtal, i en gemensam process och hur det slutar kan man aldrig veta. Det är viktigt med högt i tak i teamet (Rebecca).

Det hämmar idéarbetet om personkemin inte stämmer, om man får negativ feedback från andra eller med personer som hela tiden fokuserar på fel sak. Man måste ha frittblås-samarbete (Rolf).

Kreatör och AD sitter tillsammans och hittar på idéer. Man slänger ur sig alla, verkligen alla idéer. Då är det viktigt att man känner sig bekväm i gruppen, att man litar på varandra (Rickard).

Vi ser att det mestadels finns likheter mellan våra intervjupersoner i båda kontexter. Nämligen att diskussioner och samarbete i grupp hjälper idégenereringen. Ett litet men finns på Ericssons sida, där Torbjörn uppskattar det ensamma arbetet framför det sociala arbetet. Till en liten del gör även Tim det. Samtidigt finns en starkare markör bland reklambyråerna att uttrycka sig lite mer nyanserat kring det sociala spelet. Med det menar vi att de använder ord som tillit, personkemi, högt i tak på ett annat sätt än vad våra intervjupersoner på Ericsson gjorde. Vi vill inte göra en stor sak av detta, utan tror att anledningen kan vara att reklambyråerna arbetar med budskap som de laddar med emotionella värden.

Produkten kan till exempel vara en glass. Då vill man känslomässigt koppla reklamfilmen till produkten, så att filmen blir känslomässig. (Rickard).

Detta kan vara en anledning till våra intervjupersoner på reklambyråerna lägger något större betoning på gruppens sociala egenskaper vid intervjuerna. McCann har även bilder från sina fester som de bjuder in kunderna på (www.mccannmalmo.se), vilket visar att de aktivt arbetar för att ladda sina samarbeten med positiva känslor. Vi uppfattar det som att våra intervjupersoner på reklambyråerna åtminstone har en ”högre” medvetenhet om de sociala egenskaperna.

Vi tror att de sociala egenskaperna är viktiga i alla grupper.

4.1.10 Andra faktorer för idégenerering

Nu var det faktiskt så att det uppkom faktorer som var viktiga för idégenereringen hos våra intervjupersoner, som vi inte kunde kategorisera under någon av de ovanstående strategierna.

Idégenerering kräver hårt arbete, men också förmågan att ta en paus när det blev för mycket. Bland de flesta av våra intervjupersoner fann vi ett samband mellan hårt arbete och förmågan till vila. Vedin (2000) berättar att kännetecknande för kreativa människor är förmågan att förena paradoxala egenskaper och leva ut dem i sin personlighet samtidigt, alltså inte i ett mellanläge. Det kan röra sig om egenskaper såsom manligt och kvinnligt, fantasifullhet och verklighetsförankrande, introvert och extrovert etc. Däribland nämns förmågan till stor fysisk energi och förmåga till avslappning (Vedin 2000).

Rebecca tycker att det är viktigt med flexibilitet i arbetstiderna för att kunna arbeta när det känns bäst och för att kunna gå ifrån arbetet för att slappna av.

För att komma framåt i idéarbetet krävs hårt skissarbete och disciplin. [...] Man måste komma ifrån, gå iväg för att paddla kanot eller sitta en stund och surfa på nätet (Rebecca)

Thor säger följande i två olika sammanhang, som belyser vikten av hårt arbete och samtidigt kunna gå iväg för att koppla av:

När jag löser svåra problem sover jag lite. [...] Man måste vara besatt av att fixa problem och jag ger aldrig upp (Thor).

Jag drar mig tillbaks och kanske går hem tidigt. Jag gör mig osynlig och okontaktbar, sätter mig i min trädgård. Det är ytterst sällan, men jag gör så. Det är kanske för att förhindra sig själv från att gå in i väggen. Man låter liksom bomber och granater falla runt omkring, och så sitter man där i sitt lilla skyddsrum och kopplar av. Det måste man göra (Thor).

Thor var nöjd med att företaget gav honom möjligheten att kunna lämna sitt arbete om han kände för det. De två ovan nämnda exemplen är de tydligaste på sambandet mellan hårt arbete och vila. Så här berättar våra andra intervjupersoner kring betydelsen av att vila från sitt arbete så här:

Man måste coola ner huvudet, det är mycket undermedvetet arbete (Rolf).

Ta ett break för att avlasta tankarna, kanske ska ett nytt kreatörsteam ta över (Robert).

Hjärnan behöver pausas från tankarna och ibland måste man lägga ner för att fortsätta nästa dag (Rickard).

Det finns ingen skillnad mellan de båda kontexterna vad gäller behovet att slappna av. Det kan tyckas vara självklart att det är viktigt med avkoppling. Men eftersom våra intervjupersoner nämnde det i samband med idégenereringen, tyckte vi att det var viktigt att nämna detta.

En slutsats vi gör är att det är viktigt med flexibilitet i arbetet för det kreativa arbetet. Det måste finnas utrymme i företaget att kunna ta komma från sitt problemlösande och från den kreativa verksamheten.

4.2 Tabell

Strategi	Ericsson	Reklam	Likheter & Skillnader
S1	<p>Perspektiv hämtas från erfarenhet och domän.</p> <p>Kundperspektiv hämtas från arbetsfältet.</p> <p>Perspektiv utanför det kreativa systemet hämtas från andra avdelningar och från universitet.</p>	<p>Perspektiv hämtas från erfarenhet och domän.</p> <p>Kundperspektiv hämtas från arbetsfältet. Tätare kontakt med kund. Fokusgrupper ger konsumentperspektiv.</p> <p>Perspektiv utanför det kreativa systemet hämtas från omvärlden, från andra kulturer.</p>	<p>Likheterna finns i perspektiven som hämtas från erfarenhet och domän, i kundperspektivet och att det finns perspektiv som hämtas utanför det kreativa systemet.</p> <p>Skillnaderna är att reklambyråerna har en tätare kontakt med kund och konsument. Perspektiv utanför det kreativa systemet hämtas på olika sätt, från olika domäner.</p>
S2	”Strukturerade” skisser, simuleringar och prototyper används.	Skisser, bilder och metaforiska uttryck i talspråket används.	De olika kontexterna har ett visuellt språk, men detta språk skiljer sig.
S3	Brainstormar ca tre gånger per år. Ser negativt på brainstorming.	Använder brainstorming och workshops.	Ericsson har inte så stor användning för strategin. Reklambyråerna nyttjar strategin mer.
S4	<p>Rekryterar för en tvärvetenskaplighet.</p> <p>Yttre domäner kombineras med egen domän.</p>	<p>I viss mån hyrs specialister in reklambyråns nätverk för att generera bättre idéer.</p> <p>Yttre domäner, som exempelvis från andra kulturer, kombineras med egen domän.</p>	<p>Likheterna finns i att stimulans hämtas från ”yttre” domäner för att generera idéer.</p> <p>Skillnaderna ligger på företagsnivå, där Ericsson rekryterar medan reklambyråerna använder sig av sitt nätverk, för att skapa mångfald inom företaget.</p>
S5	Framtidsscenario i samband med domänen genererar idéer.	Fiktiva scenarion i samband med arbetsfältet genererar idéer.	<p>Likheterna finns i att scenarion skapas för att hitta samband som kan ge idéer.</p> <p>Skillnaderna mellan kontexterna ligger i det kreativa systemet. Ericsson söker samband med domänen, medan reklambyråerna söker samband med arbetsfältet.</p>
S6	Används inte.	Används i sällsynta reklamsammanhang.	Används i stort sett inte.
S7	Används inte.	Yttre domäners likheter förs in i den egna domänen för att generera idéer.	Hos Ericsson fann vi ingen tillämpning av denna strategi.
S8	Används inte. Ses förmodligen som slösaktigt.	Används inte.	Används inte, kanske på grund av att strategin är slösaktigt med resurser sett från företagets sida.
S9	Diskussioner leder till idéer.	Diskussioner leder till idéer. Det finns en social medvetenhet.	Diskussioner som källa till idéer var viktiga i båda kontexter. Reklambyråen verkade visa en större social medvetenhet.
Andra faktorer	Hårt arbete i samband med utrymme till avkoppling inom företaget.	Hårt arbete i samband med utrymme till avkoppling inom företaget.	Likheterna ligger i att det är hårt arbete som genererar idéer, men också att företaget erbjuder flexibilitet för avkoppling vid behov.

4.3 Idégenerering integrerat i det kreativa systemet

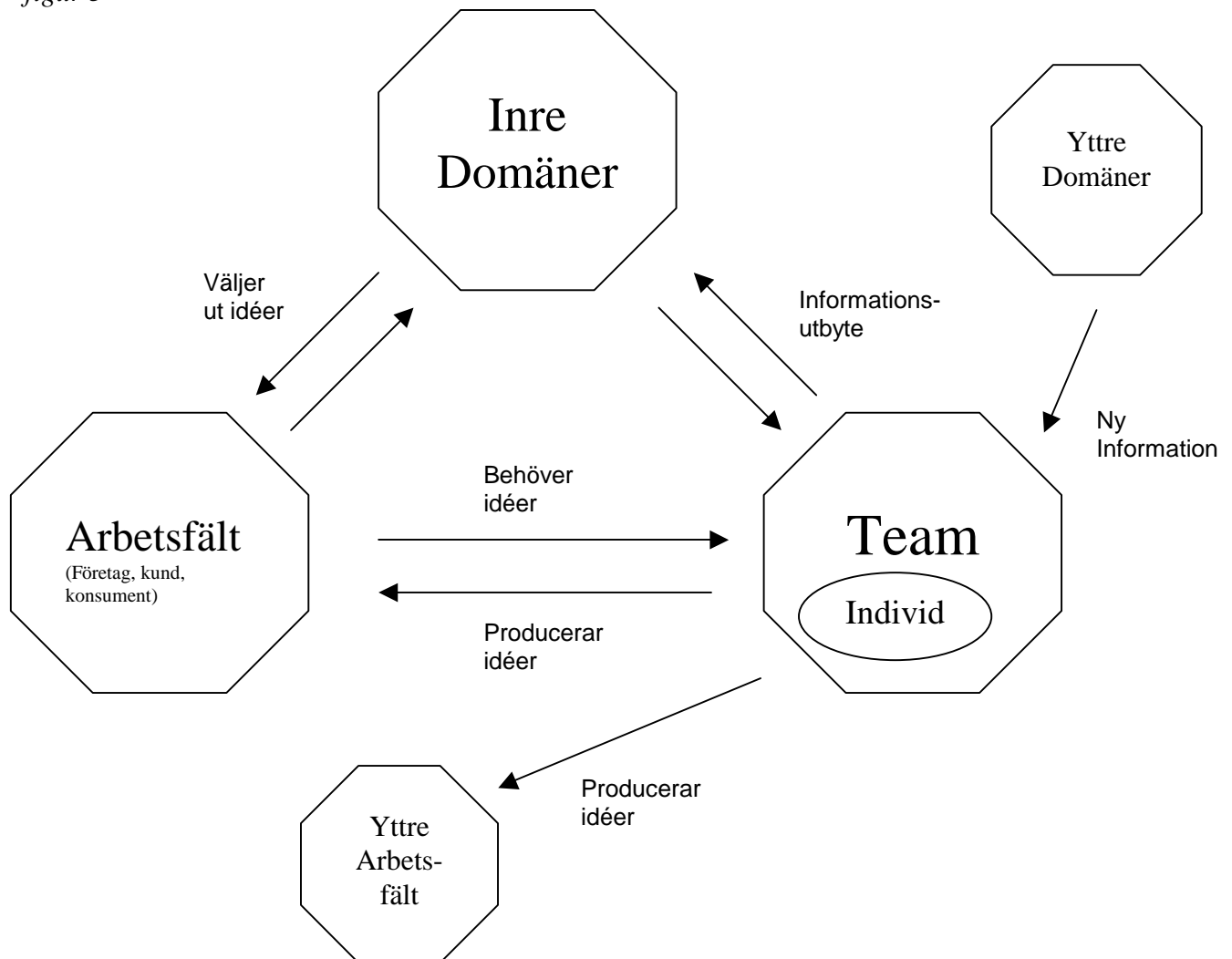
Vi har fört in Csikszentmihalyis kreativa system i tidigare analys för att se om det fanns någon skillnad mellan de två kontexterna på var någonstans strategierna äger rum. Det var bara i S5 som det kreativa systemet visade oss en skillnad på hur strategin tillämpades mellan de två kontexterna. Det kreativa systemet också fört med sig en extra dimension, som exempelvis kunde illustrera varför S8 var en strategi att betänka. Den visade att S8 var en strategi som drog idégenereringen ut från systemet, snarare än att tillföra nya idéer till våra kreativa intervjupersoner och som knappast var vinstgivande för företaget.

Men det kreativa systemet var inte tillräckligt för att beskriva helt var våra intervjupersoner hämtade inspiration från. Det framkom i många fall att våra intervjupersoner hämtade stimulans till sin idégenerering utanför det kreativa systemet. Det ser vi i S1, S4 och i reklambyråernas fall även i S7. Vi har valt att kalla denna stimulans, denna idékälla, för yttre domäner. Vi vill tillföra yttre domäner till det kreativa systemet för att bättre beskriva idégenerering i en kontext.

S9 berättar för oss att individen i ett företag knappast klarar av att generera idéer helt ensam. Diskussioner var viktiga för både reklambyråerna och Ericsson för idégenereringen. Vi vill av denna anledning utvidga individen i det kreativa systemet till team.

Tar vi ett steg längre så förstår vi att denna utvidgning också medför att varje individ för med sig fler domäner till systemet. Det finns en annan strategi som styrker vårt val att utvidga domän till ”inre” domäner i det kreativa systemet. I S4 fick vi reda på att Ericsson förde in domäner genom att rekrytera för att uppnå tvärvetenskaplighet och på så sätt öka stimulansen för att generera idéer genom nya kombinationer. Vi vill vidga domän i systemet till ”inre” domäner. ”Inre” för att vi ställer det mot de ”yttre” domänerna. Detta gör att vi kommer fram till följande modell som vi tycker illustrerar idégenereringen i ett system lite tydligare (vi inkluderar även ”yttre” arbetsfält som framkom av en analys kring S8 tidigare, även om det påvisar ”missriktad” idégenerering):

figur 3



För att illustrera denna modell går vi tillbaka till våra intervjupersoner. På reklambyråerna arbetar exempelvis Art Director och copywriter i ett team. Copywritern bidrar med sin språkliga förmåga att leka med ord och AD bidrar med sin kunskap om bild och form. De hämtar därmed kunskap från olika domäner och tillsammans drar de gemensamt från systemets inre domäner, alltså varandras domäner, för att generera idéer. Den enskilda individen i teamet, som kan vara AD, hämtar inspiration från någon yttre domän, kanske ett kulturellt fenomen från Kina, som de sedan kombinerar med den inspiration de fått från arbetsfältet via workshops med kunden. De kan sedan leverera en idé till kunden.

På Ericsson arbetar de i team, de diskuterar och drar nytta av kunskapen som de inre domänerna tillgodoser för att generera idéer. Varje individ för inte bara med sig en domän, som kan hjälpa de andra teammedlemmarna med idégenerering, utan varje individ får också

inspiration från yttre domäner som förs in för att ytterligare hjälpa teamets idégenerering. Arbetsfältet, (som består av flera faktorer; som kund, övriga avdelningar på företaget), ger perspektiv och stimulans till idégenerering via exempelvis kravspecifikationer och behov. Teamet levererar idéer till arbetsfältet med jämna mellanrum.

På individnivå kan det alltså fungera på följande sätt. Thomas arbetar tillsammans med de andra på forskaravdelningen, så han arbetar i ett team. Thomas har berättat för oss hur idéer kan födas genom att diskutera med en kollega och stå vid den vita tavlan och skissa samtidigt. Han förbättrar algoritmer så att funktioner i våra mobiltelefoner inte ska ta lika mycket minnesplats och från sin domän tar han den kunskap han behöver för att göra det. Men han behöver också de inre domänerna i sitt arbete och för att generera idéer. Han behöver veta exempelvis hur programmen ska krypteras, hur det ska skickas och vad kiselytan i chipet klarar av, där programmen ska ligga. Den kunskapen bidrar de inre domänerna med. Thomas åker på teknikmässor, hans tidigare kurser från exempelvis ekonomisk statistik, är exempel på de yttre domäner som Thomas hämtar inspiration från. Sony-Ericsson, en kund i arbetsfältet, behöver idéer till att utveckla plattformen till sin mobiltelefon. De bidrar med perspektiv.

Den här modellen är något generaliserande och har till syfte att åskådliggöra hur idégenerering fungerar i en kontext. Modellen är ett verktyg till att förstå varifrån individer eller teamet hämtar sin inspiration och vill visa på att idégenereringens ”ramar” går utanför företaget. Alltså, individen söker själv upp de domäner utanför systemet som kan bidra till bättre idégenerering.

5 Slutsats

Har kontexten någon betydelse för idégenereringen?

Svaret på den frågan är ja. Som vi tidigare såg så fanns det skillnader på hur idégenereringen såg ut mellan Ericsson och reklambyråerna. Brainstorming var inte så populärt bland våra intervjupersoner på Ericsson, medan reklambyråerna behövde en kvantitet av idéer. Det fanns också exempelvis skillnader mellan de olika visuella ”språk” som var tillgängligt från deras inre domäner. Idégenerering är heller inte isolerat i en kontext, i ett system, för vi har sett att våra intervjupersoner hämtar inspiration till sina idéer utanför den kontext i vilken de arbetar inom, från yttre domäner.

Vi har också fått reda på att idégenerering var för det mesta en undermedveten process. Våra intervjupersoner ägnade sig inte aktivt åt att komma på nya sätt att generera idéer. De gick på rutin och känsla, mestadels. Det fanns dock en hel del tankar kring idégenerering, och det fanns kännedom om vissa metoder och till och med några av intervjupersonerna applicerade idégenereringsmetoder i vissa fall.

Det är ett intressant faktum att Ericsson och reklambyråerna är framgångsrika i olika utsträckning, och det på grund av deras kreativa och innovativa framsteg. Men trots detta så fanns det ingen större medvetenhet från företagens sida kring idégenererande metoder, mer än vad som eventuellt visas i S4, och även i S3 vad gäller reklambyråerna. Men det är bara några enskilda strategier där företagen uppvisar medvetenhet. Detta faktum leder oss till en fråga:

- 1) Skulle företag bli än mer framgångsrika om de använde sig av idégenererande metoder?

Om svaret är nej på den frågan, så indikerar det att kreativitet är medfött och en talang. Det betyder att företaget måste satsa hårdare på att rekrytera och hitta dessa individer för fortsätta vara innovativa och kreativa.

Om svaret är ja på den frågan, så säger det oss att det går att bli mer kreativ. Det betyder att företag som är i behov av idéer kan stimulera sina anställda kreativitet genom att introducera idégenereringsmetoder för dem.

Slutsatsen vi drar av detta är att sanningen ligger någonstans mittemellan. Vi tror att det finns kreativa människor som är mer kreativa än andra. Varför skulle Ericsson annars vara så omsorgsfull med vilka som rekryteras? Vi tror också att det går att stimulera den kreativa förmågan. Varför skulle annars, som vissa av våra intervjupersoner berättar, företag idag använda sig av idégenereringsmetoder?

- 2) Om företag blir mer framgångsrika av att använda idégenererande metoder, vad finns det att tänka på?

För det första så har vi sett att företagen behöver ge sina kreativa anställda den flexibilitet som behövs för att kunna ha tid till att stimuleras av de yttre domäner som behövs i idégenereringen. Ett företag måste vara medvetet om att det inte kan tillföra alla de aspekter som behövs för en idégenerering. I anknytning till vår inledning, så måste företaget dessutom vara medvetet att dess struktur kan begränsa idégenereringen.

För det andra så ska det till en viss försiktighet vad gäller vilka idégenereringsmetoder som ska användas. Vi såg att i Ericssons fall så var det inte helt positivt med brainstorming, och det säger oss att det är viktigt att veta i vilken kontext idégenereringsmetoden ska användas. Det går säkert att flytta en metod från en kontext till en annan, men kontexten är en aspekt att beakta i sådana fall.

Alltså, vi har kommit fram till att idégenerering ser olika ut i olika kontexter. Och kanske kan en idégenereringsmetod, eller flera, vara en avgörande konkurrensfaktor. Vi säger kanske för det finns ingen forskning som bevisar hur bra en idégenereringsmetod är, och om den är det över huvud taget. Det som absolut hade varit mest intressant att forska vidare på är just detta. Hur bra är idégenereringsmetoder, och hur kan man använda idégenereringsmetoder som en konkurrensfördel?

6 Referenslista

6.1 Litteratur

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bergström, Matti. (1990). *Hjärnans resurser – en bok om idéernas uppkomst*. Jönköping: Seminarium Förlag.

Boden, Margaret A. (2004). *The creative mind: myths and mechanisms*. London; New York: Routledge.

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2003). *Business Research Methods*. Oxford University Press, Inc.

Csikszentmihalyi, Mihaly. i Sternberg, Robert J. (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

Csikszentmihalyi, Mihaly. (2003). *Flow, ledarskap och arbetsglädje*. Penguin Putnam Inc.: Viking Penguin.

Ekvall, Göran. (1988). *Förnyelse och friktion – om organisation, kreativitet och innovation*. Borås: Tryckning Centraltryckeriet AB.

Galbraith, Jay R. i Starkey, Ken. (1996) *How Organizations Learn*. International Thomson Business Press.

Gardner, Howard. (1993). *Creating Minds, An anatomy of Creativity Seen Through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham and Ghandi*. BasicBooks, A Division of HarperCollins Publishers Inc.

Gioia, Dennis A., Ford, Cameron M. (1995). *Creative Action in Organizations – Ivory Tower Visions & Real World Voices*. Sage Publications, Inc.

Hennessey, Beth A. i Paulus, Paul B., Nijstad, Bernard A. (2003). *Group Creativity – Innovation Through Collaboration*. Oxford university press, Inc.

Hooker, Charles; Nakamura, Jeanne; Csikszentmihalyi, Mihaly. i Paulus, Paul B., Nijstad, Bernard A. (2003). *Group Creativity – Innovation Through Collaboration*. Oxford university press, Inc.

Kelley, Tom & Littman, Jonathan. (2001). *The Art of Innovation*. HarperCollinsBusiness.

Lam, Alice. i Fagerberg, Jan; Mowery, David C., Nelson, Richard R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Inc.

Michalko, Michael. (1998). *Cracking Creativity*. California: Ten Speed Press.

Nickersson, Raymond S. i Sternberg, Robert J. (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

Paulus, Paul B., Nijstad, Bernard A. (2003). *Group Creativity – Innovation Through Collaboration*. Oxford university press, Inc.

Pavitt, Kieth. i Fagerberg, Jan; Mowery, David C., Nelson, Richard R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Inc.

Sahlin, Nils. (2001). *Kreativitetens filosofi*. Nora: bokförlaget nya doxa.

Squires, Susan & Byrnes Bryan. (2002). *Creating Breakthrough Ideas*. Greenwood Publishing Group, Inc.

Sundström, Erik. (2005). *Produktutveckling startar med idéer*. Lidingö: Industrilitteratur AB.

Terninko, John; Zuzman, Alla; Zlotin, Boris. (1998). *Systematic Innovation – An Introduction to TRIZ (Theory of Inventive Problem Solving)*. CRC Press LLC.

Vedin, Bengt-Arne. (1995). *Innovationer*. Borås: Responstryck.

Vedin, Bengt-Arne. (2000). *Innovation & Kreativitet*. Italien: OmniGraf International.

West, Michael A. i Paulus, Paul B., Nijstad, Bernard A. (2003). *Group Creativity – Innovation Through Collaboration*. Oxford university press, Inc.

Williams, W. M., Yang, L.T. i Sternberg, Robert J. (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

6.2 Artiklar

Hipple, Jack. (2005). *The Integration of TRIZ with Other Ideation Tools and Processes as well as with Psychological Assessment Tools*. Blackwell Publishing. Vol 14. Nr 1, s. 22-33.

Puccio, Gerard J.; Firestien, Roger L.; Coyle, Christina; Masucci, Cristina. (2006). *A Review of the Effectiveness of CPS Training: A Focus on Workplace Issues*. Blackwell Publishing. Vol 15. Nr 1, s.19-33.

6.3 Elektroniska källor

www.mccannmalmø.se, 01-06-2006

www.nyteknik.se/art/38986, 01-06-2006

www.rheingold-online.de/rheingold-online/front_content.php, 01-06-2006

www.wir-koennen-alles.de, 01-06-2006

de.wikipedia.org/wiki/Sony_Ericsson, 01-06-2006