

Kreativitet och kunskap

av Jan Rollof

Creativity and knowledge

Knowledge that stimulates the generation of new ideas, help them to develop and become reality - what are the characteristics of such knowledge, and where should we search for it? Knowledge that relates to true originality – is it most likely to be found outside the main roads of information? Powerful and precise search engines are wonderful tools, but we must also look for unexpected and genuinely novel information and be prepared for it; receptivity is based on planning and deliberation.

Kreativitet och kunskap - ett tema som ger tillfälle till personliga reflektioner. Utgångspunkt: kunskap är en råvara och stimulans för nya idéer. Men kunskap är ett vitt begrepp, liksom kreativitet, och sambandet mellan dem är knappast okomplicerat:

- Processen från ursprunglig idé till konkret rymmer många olika steg och moment, som samverkar på ett intrikat sätt (även om man ofta tänker på den som en enkel, linjär kedja). Hur förhåller sig kunskap till olika faser, till exempel för att generera, testa, utveckla och realisera idéer?
- Många idéer rör marginella förändringar medan andra handlar om fundamentalt nya tankar. Kunskap i förhållande till graden av originalitet – finns där ett mönster, och hur ser det i så fall ut?

Jan Rollof bor i Lund och har under många år haft ett speciellt intresse för kreativitet, vilket hittills har resulterat i sex böcker i ämnet. Han har en bred erfarenhet från offentlig vård, akademisk forskning och näringsliv. Han var en av föreläsarna vid SFIS höstkonferens 2004.



- Kan kunskap verka blockerande – om den inte är uppdaterad, utvecklad, ifrågasatt eller tillräckligt flexibel?
- Hur söker man den kunskap som ger störst kraft och utväxling? Och kanske ännu svårare – hur vet man vilken kunskap man ska söka?

Låt mig dröja en stund vid den sista punkten. Sökmotorer på Internet och inom andra datakällor utvecklas i högt tempo. De kan hitta information snabbt och effektivt, med allt större precision. Och många gånger är det just en exakt definierad kunskap vi behöver, för att utveckla en idé – eller för att slå fast att man bör överge den. Dock: det som är kreativt och innovativt måste vara nytt, i något avseende. Vad betyder detta nyhetskrav för den kunskap vi söker och använder? Om man enbart förlitar sig på mycket precisa sökmotorer – hur får man då tillgång till ”bredvidkunskapen”? Är det troligast att det udda, det oväntade, det annorlunda ligger utanför kunskapens breda och raka motorvägar? Måste man ge sig ut på mindre och ibland slingriga vägar för att hitta det verkligt originella?

Tankepussel

Det berör en annan aspekt: är det självklart att man kan uppskatta potentialen av det oväntade och annorlunda? Kan man ens upptäcka sådan kunskap, ens när den faktiskt finns inom ens synfält? Hur ökar man sin beredskap och lyhördhet för det som har en annan form



än förväntat, eller som kommer från andra källor än de välkända?

Min erfarenhet är att beredskapen för det oväntade ökar om jag aktivt identifierar problem och möjligheter, lägger tid på att formulera dem och sedan strävar efter att hålla dem närvarande i medvetandet. Då fungerar de som egna, inre sökmotorer. Man kan också likna dem vid pussel, uppladdade i hjärnans ”RAM-minne” – så låt oss därför kalla dem för RAM-pussel. Tankepusslen skapar en mottaglighet, en virtuell infrastruktur, för nya associationer, informationsbitar och experiment. Det är lättare att upptäcka potentialen i en ny och okänd kunskap när andra bitar redan ligger på plats.

En mental ”förbild” av hur mönstret kan te sig, när många bitar har kommit på plats, fungerar som bilden utanpå en pusselask – ju tydligare den är desto lättare är det att passa in nya bitar. Jag arbetar bokstavligen med bilder för detta ändamål – med penna, pensel eller digitala verktyg. Under den processen utvecklas i regel RAM-pusslen en hel del. Konkreta bilder är också till hjälp för att kommunicera kreativa initiativ och belysa deras möjliga relation till kunskap. En bild ger utrymme för relationer och proportioner samtidigt på ett helt annat sätt än enbart text. Men ord och bild kompletterar givetvis varandra, enligt både-och-principen. Det bör också sägas att ibland kan bilden inte bli helt tydlig, speciellt inte för helt nya områden – och i vissa fall kanske den inte ska vara alltför tydlig, eftersom det kan begränsa tankens frihet.

Sökmotorer och bredvidkunskap

De kraftfulla och precisa sökmotorerna är fantastiska verktyg som man självklart ska använda. Men jag vill inte gå miste om bredvidkunskapen, med dess mer oförutsebara möjligheter. En ständig ström av pusselbitar möter oss

från olika källor och via många kanaler: tidningar, TV, reklam, vetenskapliga artiklar, Internet, utbildningar, diskussioner och samtal. Värdefulla associationer och tankelänkar finns överallt, i en spännande, vitaliserande och rik ström. Det talas ofta om informationsöverskott – personligen gillar jag denna rikedom av möjligheter, och öppnar gärna många fönster i olika väderstreck.

Ett av mina mest aktuella RAM-pussel handlar just om hur man ska strukturera ett nytt fält av möjligheter, för att söka, bygga och använda den kunskap som ger mest kraft. Ett intressant tankepussel, och nya bitar faller efterhand på plats. Vad slår spänningen när nya mönster börjar framträda?

Vilken kunskap ger mest kraft?

Vilken kunskap ger störst kraft för det nya man vill åstadkomma? För att söka med spänst och effektivitet måste man känna sin egen okunskap, som rymmer nya möjligheter. På samma sätt som ett mynt har två sidor har varje kunskap en anläggningsyta mot okunskap – som kan ha en högre valör än den synliga och kända framsidan. För mig har kunskapssökning fungerat bäst när jag börjat med att kartlägga gränserna för det som jag faktiskt vet, och hur den kunskapen förhåller sig till det okända, nya och ännu inte utforskade. Det är också här en nyttig övning i ödmjukhet....

Jag använder en grafisk modell, som fungerar väl för olika uppgifter och ger riktning och kraft.

När vi här diskuterar kreativitet och kunskap, vill jag gärna fortsätta med ett avsnitt ur min senaste bok om kreativitet och innovation – ”Ledarskap för kreativitet – att vistas i framtidens landskap”, Studentlitteratur 2004. (www.studentlitteratur.se):

Urval

Idag är kunskapsmängden gigantisk och den växer explosionsartat. Också inom en enskild



verksamhet eller bransch finns det många möjliga kunskapsområden att engagera sig i, och man måste välja. Man kan inte vara i fronten på alla områden, man kan inte nå djup och kvalitet inom alla fält.

Olika verksamheter använder dels allmän, dels specifik kunskap. Den specifika kunskapen bör ha ett direkt samband med konkurrenskraft och unik identitet. Vilka kunskapsområden man bör engagera sig i kan tyckas självklart, att det "ger sig självt", beroende på verksamhetsfält och inriktning. I regel har dock vana och tradition etablerat ett antal kunskapsfält som man sedan fortsätter att arbeta med. De kan vara typiska fält för en viss bransch, men det är inte självklart att man lägger mest kraft på de områden som kan ge bäst utväxling för en enskild organisation.

Alternativet till sedvanefält är att aktivt och regelbundet ta ställning till vilka kunskapsområden som kan ha störst innovativ potential för ens egen, unika utveckling – i synnerhet vilka områden som kan driva nytänkande. Det innebär att man också måste se över vilka fält som inte ger den kraft man önskar, och som därför bör få lägre prioritet.

I ideala fall karakteriseras de kunskapsområden man valt av följande:

- Dynamisk och utvecklingsbar kunskap, som driver nytänkande och innovation, med tydlig länk till konkreta resultat (till exempel i form av tekniska innovationer, forskningsrön eller konstverk).
- De ska ha stor egen kraft men också samverka till en mycket större styrka än bara summan av dem. Synergi mellan valda områden kan till exempel innebära att teknik- och metodkunskap inom ett fält ger speciell utväxling inom ett helt annat område.

- De ger unika konkurrensfördelar, på grund av speciell kvalitet eller djup, eller genom att kunskapen kan kombineras och användas på ett unikt sätt.
- De är flexibla, så att de kan förändras och kombineras, och långsiktiga, så att de stöder kontinuitet och framtida utveckling.

Att arbeta med ett begränsat antal speciella kunskapsområden bygger på samma princip som modellen med fyra F-zoner, dvs att aktivt välja element som både har egen kraft och som kan kombineras till en större, samlad kraft.

Kunskap är inte detsamma som innovation. Det finns en länk mellan dem men det krävs bra och speciella mekanismer för att kunskap ska ge utväxling i form av konkreta resultat. Därför måste kunskapen driva utveckling och nytänkande. Olika grader och former av innovation kan också kräva olika typer av kunskap; i Förvandla-zonen drivs utvecklingen av unik och genuint ny kunskap.

Olika kunskapsfält har ofta sin förankring och fördjupning i vissa organisatoriska delar, men de måste samverka över verksamhetsgränser; rik och god kommunikation mellan olika verksamhetsdelar är en förutsättning för att nå den synergieffekt man eftersträvar.

Kunskap är inte ett entydigt fenomen – och det är en utmanande uppgift att välja "rätt" kunskapsområden. Det krävs analys, visionär förmåga och kreativitet för att identifiera speciella kraftfulla fält och förstå hur de samverkar. Hur många kunskapsområden man väljer och hur komplexa de är, har också stor betydelse. Om de är för många riskerar man att späda ut fokus och engagemang, och om de är för få kan kritiska element saknas. Det räcker inte att passivt ta över kunskap, den måste kompletteras och omprövas med hjälp av egna försök och tester. Nästa steg är därför att undersöka vad olika kunskapsområdena kräver, till exempel i form av egen forskning, samarbete med andra organisationer eller i nya, interna strukturer.

Kunskapsförtätningar

Låt oss kalla dem kunskapsförtätningar, därför att de utgör förtätningar av en oändlig rymd av möjlig kunskap. Utvalda områden kan vara små eller stora, konkreta eller abstrakta, avse nya eller traditionella områden – avgörande är att de är utvalda med ett tydligt syfte. Ordet ”förtätningar” förmedlar också att de inte har skarpa gränser, vilket inte heller är önskvärt. Genuint nya idéer och möjligheter rymms i det man (ännu) inte känner till, och därför måste man ha en bred kontaktyta med det okända. Från en bred och något flytande randzon kan man skicka ut landtungor mot annan kunskap, och samverka med andra kunskapsområden. En skarp avgränsning ökar risken för att nya idéer och åsikter ”studsar”, som mot en mur, medan en mer diffus randzon ger möjlighet för nya tankar att dröja kvar och hinna bli upptäckta. Förtätningar bör vara ’lagom’ formbara och föränderliga.

Flera olika anledningar kan motivera ett enskilt förtättningsområde, och en och samma anledning kan motivera många olika kunskapsförtätningar. Att formulera och kommunicera motiven ger också andra fördelar, inte minst för att stimulera till engagemang och nytänkande.

Följande frågor kan vara ett stöd när man diskuterar kunskapsförtätningar och valet mellan möjliga alternativ:

- Vilka kunskapsområden är mest kritiska för konkurrens och framgång – idag och i morgon? Vilka faktorer motiverar deras framtida potential och kraft?
- Kan vi nå en unik position inom dessa områden? Kan vi nå verklig kvalitet inom dem? Kan vi använda, kombinera eller fördjupa kunskapen på ett unikt sätt, genom att själva utveckla den vidare?
- Har vi speciella tillgångar, till exempel vissa talanger, material eller teknik inom dessa områden?

- Hur samverkar de? Ger de tillsammans en synergistisk verkan? Utgör de både bra byggblock till en större helhet och en kraft i sig själva?
- Vad betyder de för stimulans och ny energi – för att attrahera talang, motivera speciella insatser och driva nyutveckling?
- Vilken betydelse har de för nutida och framtida samarbeten?

Hur många förtättningsområden en organisation kan engagera sig i beror på verksamhetens art och storlek – men de bör inte vara för många, ty målet är kvalitet och koncentration. Vilka områden man prioriterar, och hur stort engagemanget är, kommer att variera i olika faser och skeden. Det är i regel lättare att lägga till än att välja bort ett område – vilket dock är nödvändigt för att koncentrera ansträngningar.

Uppföljning

Man bör regelbundet följa upp valda förtättningsområden. Kunskap går dock inte att mäta i exakta, kvantitativa mått, och det är svårt att använda otvetydiga standards och kriterier. Det är inte heller absoluta nivåer som är av störst intresse, det viktigaste är att få en välgrundad uppfattning om trender och tendenser, d.v.s. ifall kunskapsförtätningar utvecklas åt rätt håll och ger önskad drivkraft. Därmed kan man minska risken för att intern kunskap blir förlegad och att man plötsligt upptäcker att man blivit akterseglad av konkurrenter och utvecklingen i omvärlden.

Vid dessa tillfällen bör man ifrågasätta kunskapen så förutsättningslöst och objektivt som möjligt. Det är inte alltid en populär eller tacksam uppgift. Etablerade kunskaps- och specialistrevir kan känna sig hotade. Ifrågasättande kan uppfattas som negativ kritik och debatter kan te sig ansträngande. Sådana uppföljningar är också bra tillfällen att diskutera vilka värderingar och vanemönster som styr

tolkning, prioritering och användning av ny eller befintlig kunskap. De är inte alltid tydligt formulerade, trots att de har stor betydelse.

Nedanstående frågor kan vara till hjälp:

- Har områden utvecklats på rätt sätt, avseende aktualitet, kvalitet och djup? Utvecklas de i avsedd, strategisk riktning? Vet vi om kunskapen utvecklas snabbare och bättre på andra ställen?
- Driver dessa områden kreativitet och innovation, finns synliga länkar och mekanismer mellan engagemang och resultat (i ett längre perspektiv)? Hur snabbt omsätts kunskap i konkret innovation? Utgör kunskapsområdena tydliga konkurrensfaktorer både i dagens verksamhet och morgondagens?
- Används kunskap på rätt sätt, kommuniceras den mellan olika delar, och hur väl fungerar kontaktytor mellan skilda områden? När den fram dit där den behövs? Finns det resultat som konkret visar att olika områden stöder varandra, till ökad kraft och kvalitet?
- Är prioriterade områden lagom många? Finns en risk för utspädning av koncentration, engagemang och andra resurser?

- Vilka nya områden bör vi ta oss an? Inom vilka fält bör vi minska vårt engagemang, på grund av otillräcklig kraft, liten chans att nå unik position eller oklart samband med nuvarande/framtida framgångsfaktorer?

Jan Rollofs böcker om kreativitet:

- Ledarskap för kreativitet: att vistas i framtidens landskap. Studentlitteratur, 2004 (ISBN 91-44-03233-1)
- Jongla med idéer: en liten bok om kreativitet. Bookhouse, 2004 (ISBN 91-89388-18-6)
- 7 falska sanningar om kreativitet. Liber, 2002 (ISBN 91-47-06389-0)
- Kreativ & effektiv problemlösning eller Hur problem kan vändas till möjligheter. Liber, 2002 (ISBN 91-47-06449-8)
- Kreativitet inom forskning, kultur och näringsliv: 21 dialoger. Ekerlids, 2001 (ISBN 91-89617-00-2)
- Kreativitet: en handbok för individer och organisationer. Wahlström & Widstrand, 1999 (ISBN 91-46-17344-7)

Jan Rollofs hemsida:

www.bildochtanke.se
 mail: jan.rollof@telia.com