

# Den Kreative Platform

## Uhæmmet anvendelse af viden fra børnehaven til arbejdspladsen

Af  
Christian Byrge, AAU

### Forord

Dette er en bog om hvordan vi konkret kan få mere kreativitet i uddannelses – og arbejdslivet. Den henvender sig først og fremmest til lærere på alle niveauer i uddannelsessystemet og til dem der iscenesætter og faciliterer udviklingsprocesser indenfor såvel det private som det offentlige. Den baserer sig på en didaktisk model, der hedder Den Kreative Platform. Det er en model der definerer kreativitet som anvendelse af viden uden nogen faglige, sociale eller kulturelle bindinger af nogen art. Det er en kreativitet der fremkommer gennem et skabende nærvær - en bevægelse ind i nuet, hvor fagene ikke eksisterer, men hvor al den viden de indeholder, er blevet til. Den Kreative Platform har været anvendt i en lang række forløb indenfor uddannelsessektoren samt i private og offentlige virksomheder, hvor fokus har været på faglig udvikling, nytænkning og udvikling af selvværd gennem arbejdet.

Den Kreative Platform er udviklet på Aalborg universitet gennem en række forsknings og udviklingsaktiviteter, der bl.a. har været støttet af Selvstændighedsfonden. Det er et Open Source projekt, hvor målet er at stille såvel teoretisk som praktisk materiale til rådighed for alle der ønsker at fremme kreativiteten hos deres målgruppe. Det kan være elever i skolen. Studerende på universitetet, eller deltagere i udviklingsprojekter. Ambitionen med Den Kreative Platform er at gøre det let at fremme kreativiteten i vores samfund. På [www.denkreativeplatform.aau.dk](http://www.denkreativeplatform.aau.dk) kan du finde en lang række materialer og anvisninger som du frit kan benytte i dit virke.

Denne bog er blevet til i et samarbejde mellem Selvstændighedsfonden og Den Kreative Platform, som er en forsknings- og udviklingsenhed på Aalborg universitet.

## Velkommen til Den Kreative Platform

Den Kreative platform er et mødested, i form af et klasseværelse, et grupperum, et mødelokale, en camp, en workshop, over en kop kaffe, i haven eller andet, hvor deltagerne har samme fokus og er dybt engagerede i arbejdet med en fælles opgave, fordi arbejdet styres så det er svært at tænke på mere end en ting af gangen. Det er et sted, hvor det bliver lettere at være sig selv fordi der ikke findes bedømmelse, hverken positiv eller negativ, af hverken deltagere, ideer eller opgaven. Og det er et sted, hvor deltagerne konstant stimuleres til at bryde med de dominerende tanke og handlemønstre gennem anvendelse af teknikker til mønsterbrud. Udbyttet af arbejdet på Den Kreative Platform er nye videns konstruktioner, nye ideer og nye perspektiver. Det kan være i form af en ny forståelse af sammenhænge, hvad man skal lave i weekenden, hvordan man skal skrive en salgsannonce, hvordan man samarbejder bedst. Det kan også være i form af ide koncepter til nye produkter, procedurer eller services. Grundlæggende handler det om at de faglige, kulturelle og sociale strukturer vores viden er bundet sammen med, for en tid, ophæves, så nye kan opstå.

Den Kreative Platform er et sted man mødes når man ønsker at skabe noget nyt, alene eller sammen med andre. Det nye kan være et nyt produkt til virksomheden eller et nyt perspektiv på en kommunalplan. Det kan også være nyt at få sat begreb og struktur på sin viden om hvordan man forhandler sig til en is hos sin mor af en lærer i markedsføring. Det kan være nyt at opleve sig selv engageret i arbejdet sammen med andre og at opleve at blive taget alvorlig som det unikke individ man er. Det nye, der skabes på Den Kreative Platform, er nyt fordi det er viden der bringes i anvendelse i en ny unik sammensætning – lige her og nu.

I fagene og i professionerne rendyrkes viden i struktur og indhold. Viden tages ud af kontekster og anbringes i de begrebsmæssige generaliseringer vi kalder *fag eller professioner*. Det er en bevægelse af viden væk fra situationen - væk fra det der sker lige her og nu. Man skaber altså en statisk og meget begrænset mulighed for anvendelse af den opsamlede viden.

På Den Kreative Platform foretages den modsatte bevægelse – viden bringes i spil i situationen - her og nu - i nuet. Hvor man i bevægelsen væk fra nuet formaliserer viden ved at underlægge den en række regler, blive, forsvinder denne formalisering når man bevæger sig ind i nuet. Herved opnår vi at al viden – alle fag og alle professioner, slippes fri og kan mødes i et skabende nærvær, hvor nyt skabes naturligt. Den Kreative Platform

udgør et nyt paradigme i didaktisk tænkning og som det vil fremgå af denne bog, er bevægelsen af viden modsat den traditionelle didaktiske tænkning.

Sagt med mere jordnære ord: Den Kreative Platform handler om at være i nuet mest muligt, for at kunne bidrage med mest mulig af sig selv og sin viden.

### **Slip viden fri**

Den Kreative Platform skal ikke erstatte fagene og professionerne. Den skal supplere dem. I arbejdet med at strukturere og formalisere viden i specifikke fag og professioner, adskiller man de samme fag og professioner fra hinanden med det resultat at tværfaglighed bliver besværligt. Det bliver svært at tale sammen med andre fagligheder og professioner. Det bliver svært at gennemskue at det man har lært i de forskellige fag hænger sammen og at det i mange tilfælde faktisk er det samme. Arbejdet på Den Kreative Platform er den tid og det sted, hvor al viden hos alle deltagere bringes i anvendelse – uhæmmet. Uhæmmet vil sige at det bringes i anvendelse uden faglige, kulturelle eller sociale bindinger af nogen art. Kreativitet er at kunne anvende fagenes dybe specifikke viden, uden at bekymre sig om fagets, kulturens eller den sociale strukturs begrænsninger. Det eneste sted det er muligt - er i nuet. I nuet findes ingen fag og ingen professioner, men alle fags viden findes dér og bliver tilgængelig gennem det skabende nærvær. Nærværet til opgaven, aktiviteten, et andet menneske, et dyr eller en hvilken som helst anden ting.

### **Hvad er viden?**

Det første der skal til for at Den Kreative Platform det kan lade sig gøre er at udvide vores vidensbegreb betragteligt. Fra at det meste anvendelse af viden er bundet af logik, kausalitet og verificerbarhed, indføres her et vidensbegreb, hvor den eneste regel er at den viden, der bringes i anvendelse, er fremkommet gennem en af vore 5 sanser: synet, hørelsen, smagen, lugtesansen og følesansen. Med et så bredt videns begreb bliver anvendelsen af viden uhæmmet. Det er vigtigt at forstå at uhæmmet IKKE er det samme som tilfældig. Mennesket gemmer og husker viden i strukturer der ikke respekterer grænserne mellem fag og professioner, så hvis vi skal kunne udnytte vores viden fuldt ud må vi give slip på disse kunstigt skabte grænser. Vi skal også give slip på grænsen mellem faglig viden, fantasi, løgn og misforståelser. Det skal vi fordi vores associationer ikke respekterer den slags grænser. Vi skal være i stand til at veksle mellem fagenes, kulturens og de sociale strukturers snævre vidensbegreber – og et altfavnende bredt vidensbegreb når vi anvender viden kreativt.

## **Udfordringen for et bredt vidensbegreb**

Den største udfordring i at anvende et bredt vidensbegreb i praksis, er at vi ikke må, at vi ikke tør og at efterhånden som vi bliver ældre, heller ikke kan. Skolingen i korrekt anvendelse af viden foregår fra vi starter i folkeskolen og fortsætter resten af livet gennem uddannelsessystemet og i arbejdslivet. Selve vores identitet som fagpersoner, kulturelle og sociale individer dannes som resultat af skoling i et snævert vidensbegreb der dikterer hvad der er rigtigt og hvad der er forkert anvendelse af viden. Resultatet er at vores mulighed for at anvende al vores viden uhæmmet begrænses. Det er vores kreativitet, der begrænses. På Den Kreative Platform bliver det muligt at give slip på den faglige, kulturelle og sociale identitet. Det bliver muligt (igen) at være sig selv sammen med andre. Det bliver muligt at give slip på restriktionerne for anvendelse af vores viden og det bliver muligt at kommunikere på tværs af faglige, kulturelle og sociale grænser. Længe leve opdelingen i fag og professioner. Den Kreative Platform er ikke et alternativ til fag og professioner. Den Kreative Platform er et tilbud til små mennesker om at holde fast i deres kreativitet og til store mennesker om at få den tilbage. Vi har brug for fag og professioner til at specialiserer os og opmagasinere viden og vi har brug for Den Kreative Platform til at slippe os selv og vores viden fri. Når man dygtiggør sig indenfor fagene og professionerne handler det som regel om at lære mere i form af begreber, modeller, metoder og teorier. Når man dygtiggør sig gennem arbejdet på Den Kreative Platform er udgangspunktet at man i en given situation løsriver sin viden fra de begreber, modeller, metoder og teorier den er bundet i – og slipper den fri. Hvis vi ønsker at være stærke fag personer og samtidig være kreative, er der brug for både fagene og Den Kreative Platform i uddannelserne, på arbejdspladserne og især i vores private liv.

## **Den Kreative Platform er et didaktisk paradigmeskift**

På Den Kreative Platform er omgangen med viden, i udgangspunktet, stik modsat den vi kender fra de fleste fag og professioner. Det er de færreste der er i stand til frit at indsnævre og udvide deres videns begreb alt efter hvilket behov de har. Derfor er arbejdet på Den Kreative Platform styret af en didaktisk tænkning, der er udviklet alene med det formål at gøre det let at give slip på sin faglige, kulturelle og sociale identitet – det skal være let at anvende sin viden uhæmmet. Kernen i Den Kreative Platform er en bevægelse ind i nuet, et skabende nærvær, der kun kan lykkes, hvis man giver slip og slipper sin viden fri. Nuet er det eneste der er. Alligevel beskæftiger vores tanker sig for det meste med det der har været eller med det der (måske) kommer. Når vi samtidigt har en tendens

til at identificere os med vores tanker og følelser, betyder det at vi reelt ikke er til stede. Vi holder os på afstand og det eneste man kan se når man iagttager nuet på afstand, er det som begreberne, modellerne osv. kan fortælle os at der eksisterer. Det der holder os væk fra at engagere os i nuet – alene eller sammen med andre, er frygten for, midlertidigt, at give afkald på den faglige, sociale og kulturelle identitet som vi i høj grad identificerer os med. Men vi *skal* give afkald på identiteten hvis vi vil være mere kreative. Graden af kreativitet handler om i hvor høj grad vi er i stand til at give slip og involvere os. Engagere os i en proces hvor vi er *os selv* sammen med andre. Den Kreative Platform er en didaktik udviklet til at skabe et miljø, hvor det er lettere at være sig selv sammen med andre, for derigennem bedre at kunne udnytte det enorme potentiale af viden der dermed frigøres til at skabe nyt.

## **Brainstorming**

Mange har indtil nu erkendt at der er et reelt problem med den skarpe opdeling af fagligheder og professioner når der er brug for kreativitet. Mange har oplevet at de “kører i ring”, ikke får nye ideer, altid laver det samme, har en fornemmelse af at man gør det bedste eller rigtige, ikke finder løsninger de de problemer man skal løse, eller at man bare ikke føler sig særlig engageret i den opgave man arbejder med. Dette kan ofte skyldes manglende kreativitet.

For at løse sådanne problemer har flere taget lettilgængelige værktøjer og metoder i brug. Disse kan for eksempel være anvendelsen af brainstorming i grupper. Især mange organisationer anvender brainstorming i grupper når de vil finde på nyt, belyse en problemstilling fra mange sider eller med andre ord: når de ønsker at anvende viden mere uhæmmet. Deltagerne der normalt ikke føler sig kreative, vil få følelsen af at de mere er mere kreative og kan bidrage mere, når der i gruppen anvendes brainstorming. Ofte bliver dette til det centrale kreative indslag for at finde en løsning, selvom forskning har vist at brainstorming i grupper er mindre effektiv end brainstorming individuelt. Man får færre unikke ideer når man anvender brainstorming i grupper end hvis man får de samme deltagere til at arbejde individuelt i samme tidsperiode. Man mener desuden at deltagere i en gruppe, der anvender brainstorming, bliver påvirket mentalt til at producere mere stereotypisk adfærd og til at udvikle mere stereotypiske tanker. Dette er på grund af en stigning i “arousal” niveauet (se mere herom i afsnittet om Ingen bedømmelse). Selvom dette er gammel forskning, så sker det ofte stadig at man anvender brainstorming i grupper, selv i projekter hvor mange tusinde eller millioner af kroner skal står på spil. Man

skal altså gøre noget andet end brainstorming, hvis man vil have deltagere af en gruppe til at være skabende sammen.

### **Når kreativitet og nyt hænger sammen**

I den forstand, ordet "kreativitet" typisk bliver brugt, dækker det over en relativ uhomogen grå masse. Eksempelvis vil både det at lave et maleri af en skovsø på et malerkursus og det at få ideen til den første flyvemaskine være dækket af betegnelsen at være kreativt. Problemet ved dette bliver at den "sande" nytænkning bliver blandet sammen med noget som i bund og grund blot kan være imitation – dvs. der bliver ikke udviklet eller tilført ny viden i eksemplet med maleriet af skovsøen (hvis skovsøen evt. er malet før på samme måde). Nyt vil være essentiel for at tænke sig til udviklingen af flyvemaskinen. Det vil også være essentielt for at kunne lave maleriet af skovsøen første gang eller på en ny måde. For at en ide er ny skal det enten være nyt til situationen, til deltagerne, til personen, til organisationen, til landet, til verden, til den tidsperiode man lever i. Det er altså meget bredt om en ide er ny. Men for at være ny må den altså ikke være set før, hørt før, gjort før, smagt før, lugtet før eller følt før.

At en ide er ny er dog langt fra en nødvendighed for at man er/har været kreativ. Formålet med kreativitet er ikke nødvendigvis nyt. Det kan også være at gøre noget anderledes som ikke nødvendigvis er nyt, at få belyst alternative scenarier, at skabe et bedre arbejdsklima, at udvikle selvværd eller andet. Den Kreative Platform definerer kreativitet som at kunne anvende sin viden uhæmmet.

### **Hvem kan være kreative**

Som hovedregel kan alle være kreative. Kreativitet er bestemt ikke forbeholdt de udvalgte indenfor eksempelvis de traditionelle kreative fag og professioner som skuespil, malere, musikere, marketing, design og lignende. Ofte er disse kreative fag og professioner faktisk ikke mere kreative end andre fag eller professioner, men blot imitatorer hvad andre har lavet og/eller måden de har lavet det på. Eksempelvis benytter mange malere teknikker, der er udviklet for mange år siden af nogle store mestre som eksempelvis Picasso og Leonardo Da Vinci, samtidig med at de faktisk maler kopier af selvsamme eller andre malere. Pointen er at *ALLE kan være kreative*. Alle kan udvikle en ny ide. Man behøver derfor ikke være en multigeni som Da Vinci, for at være kreativ. Blandt andet har en del forskning vist at der kun er en svag sammenhæng mellem intelligens og kreativitet. Så længe man har en middel intelligens, så kan man være ligeså kreativ som de højst intelligente vi har i samfundet. Hvis du har viden og du kan anvende det til andet end

repetition, så er du kreativ. Derfor er alle potentielle kreative, og stort set alle er kreative flere gange i løbet af en helt almindelig dag. De fleste mennesker har dog noget af en sten af slæbe rundt på. Vi får gennem livet en massiv skoling i at imitere andres ideer og handlinger. Denne skoling sker både hos vores forældre, vores venner, gennem hele skolesystemet (9-10 års folkeskole, 3 års ungdomsuddannelse og 3-5 år på universitet) og i vores arbejdsliv. Vi lærer at gøre som de "gode". Vi lærer at gøre som man burde, som man plejer, som det virker logisk eller andet, der alle bare referer til at gøre som en anden har gjort. Vi bliver altså lært op i IKKE at være kreative. Så det må vi slæbe med os rundt, selv når vi gerne vil være kreative.

### **At være sig selv mest mulig**

Alle kender til det at man efter en bestemt handling fortryder at man sagde noget dumt eller gjorde noget dumt. Dette, der er "dumt", er kun dumt fordi det ikke er i overensstemmelse med den grundlæggende adfærd man har. Da man gjorde det, var man altså ikke helt sig selv. At få lov at være mest mulig sig selv, giver så meget overskud og opmærksomhed til den enkelte aktivitet man laver lige nu, at man i langt højere grad vil gøre "det rigtige". For eksempel ved vi fra forskning at kreative mennesker fejler mindre end ikke kreative mennesker. Årsagen hertil ligger i at kreative mennesker er mere indlevende og kan visualisere flere alternative konsekvenser af en handling (før handlingen), end det er tilfældet for ikke kreative mennesker. De vil derfor mere kvalificeret kunne lave rigtige valg i selve situationen. Vi tror meget på at det, der ofte omtales som intuitive valg, faktisk er valg, der er baseret på meget mere viden, end det vi kalder analytiske valg. I et intuitivt valg, arbejder man med sin viden uhæmmet og har derfor adgang til alt sin viden til at visualisere potentielle scenarier og konsekvenser. I analytiske valg har man kun en meget begrænset anvendelse af viden, og valget vil derfor være meget farvet af det perspektiv man har i den analytiske proces. Dette perspektiv er ofte bestemt af hvad man lige har oplevet, da vores tænkning bestemmes ud fra hvad man på engelsk kalder *recently activated knowledge*. Det vil sige, at hvis man lige har set et dokumentarprogram, haft en samtale eller læst en artikel om fødevarernes betydning for sin arbejdsindsats, vil netop dette perspektiv være meget dominerende i vores analyse - uanset om vi vil det eller ej. Analytiske processer bliver farvet på en måde, man ikke bliver ved uhæmmet anvendelse af viden. Hvis vi går lidt videre med beretningen om at kreative mennesker fejler sjældnere end ikke kreative mennesker, så finder vi ud af at det også handler om evnen til at få ideer. Tag for eksempel en ikke kreativ person, der hører om en ide til en virksomhed fra en anden person. Denne ikke kreative person har nu fået en ide

(fra en anden), som han ønsker at føre ud i livet. Så snart man ønsker at føre noget ud i livet, har man brug for rigtig mange andre ideer til blandt andet “hvordan finansierer jeg denne ide”, “hvordan får jeg den solgt”, “hvordan skal jeg producere den”, “hvordan får jeg overtalte min mand/kone til at det er i orden at jeg siger jobbet op for at starte min egen virksomhed” og tusinde andre ideer. Denne ikke kreative person vil ret hurtigt køre fast i hans ønske om at udføre ideen i virkeligheden, da han ikke vil få ideerne til hvordan han netop laver denne udførelse. Ligeså galt vil det gå hvis han køber sig til disse ideer (eventuelt gennem en forretningsplan). Når udførelsen af forretningsplanen starter vil der opstå en masse problemer som ikke passer med planen. For denne ikke kreative person, vil det betyde problemer, som hun/han ikke vil få ideer til at løse, og her vil hun/han køre fast igen. Den kreative person derimod vil have lettere ved at få ideer til hvert enkelt problem, der naturligt vil opstå ved implementering af enhver ide. Derfor vil denne kreative person for det første have lettere ved at implementere ideer og han/hun vil også lave implementeringen med færre fejl.

## **Mønstertænkning**

Mønstertænkning og mønsterbrud kan forstås ved at forestille sig et menneskes viden som det danske landkort. I så tilfælde findes noget viden i Århus, noget viden i København, noget i Esbjerg, i Thy, i Gjerlev, i Spentrup – der er altså viden over hele landkortet. Mønstertænkningen er dannet via uddannelse, arbejde, fritid og lignende. Dette kan ses i form af jernbanenettet på landkortet. De områder, der er i direkte kontakt med jernbanenettet er lette at anvende viden fra og bliver derfor den foretrukne viden for denne person, hvilket har en selvforstærkende effekt i forhold til fremtidig anvendelse af denne viden. Viden, der ikke er i direkte kontakt med jernbanenettet, er sværere at anvende og bliver derfor sjældent anvendt. Jernbanenettet er den begrænsning, der skaber mønstertænkning, da man kun kan komme ud til visse områder på landkortet og er afgrænset fra alle andre områder. Mønstertænkningen gør at vi som udgangspunkt vil få de samme ideer igen og igen. Nogle gange kan vi slet ikke huske at vi har fået en ide i forvejen, når vi får den igen. Så derfor kan man godt have en følelse af at være kreativ, selvom vi faktisk bare reproducerer tanke og adfærd. Mønstertænkning begrænser os ligeså meget i hvad vi kan opfatte omkring os. Hvis du er på vej ned til det sædvanlige busstop en almindelig tirsdag morgen og du er i gang med mønstertænkning, så vil du ikke opdage hvis supermand kom gående imod dig på gaden. Der vil praktisk talt kunne forsvinde en hel bygning ved siden af dig, uden at du vil opdage dette. I det lokale du sidder i til hverdag på arbejde, kan du opdage en detalje ved skrivebordet efter måske 1

år, alene fordi din mønstertænkning ikke har tilladt at du opdagede denne detalje før. Så stærk er mønstertænkning. Hvis vi kigger meget overordnet på mønstre, kan vi tage eksemplet med en ingeniørs og en økonoms tænkning, når de går ombord på et fly. Økonomen vil hurtigt have talt antallet af sæder, ganget det med prisen han betalte for billetten, samt trukket forventede udgifter fra, for at finde økonomien i rejsebranchen. Ingeniøren vil ikke tænke over økonomien, men vil nok snarere bruge det meste af flyveturen på at undre sig over hvilke skruer der mon er brugt for at holde flyets vinger på plads. Den Kreative Platform er et brud på denne mønstertænkning. På Den Kreative Platform bliver tanke og handling til ét. Formålet er at *handling sker samtidig med tanke*. Man oplever situationen sekund for sekund, uden at tænke fremad eller tilbage.

### **Hvor har Den Kreative Platform været anvendt?**

Kreativitetlaboratoriet på Aalborg Universitet har med meget stor succes undervist i Tankens Disciplin til alle slags folk lige fra overlæger, direktører, ingeniører, pædagoger, forfattere, andre undervisere, marketingsfolk og studerende på akademier, sundhedsuddannelser, pædagoguddannelser samt fra alle universiteter fra hele Danmark. En ting har været gennemgående gennem alle forløb vi har lavet. Forløb under 4 timer er uden nogen form for effekt, hverken læringsmæssigt eller introduktionsmæssigt. Man kan dog godt forklare metodologien og filosofien bag Tankens Disciplin, men deltagere vil ikke kunne anvende eller videregive denne til andre. Forløb på mellem 4-6 timer kan give en introduktion til Tankens Disciplin og De Pædagogiske Rammer. Forløb på 7 timer - 3 dage kan give et udkom af læring, udvikling og en mere eller mindre ændring i deltagernes personlighed.

### **Anvendelsen af viden**

Det er helt centralt at forstå det brede vidensbegreb der anvendes på Den Kreative Platform samt at forstå hvordan det hænger sammen med såvel kreativitet som faglighed. At anvende sin viden uhæmmet handler om ikke at være begrænset af nogen mentale eller fysiske barriere for anvendelsen af sin viden. Derfor kræver Den Kreative Platform en definition på viden, der ikke er begrænsende. Vi definerer derfor viden som alt der sammen med et stimuli kan afstedkomme en tanke hos et menneske. Viden + stimuli = tanke. Da et stimuli er en intern eller ekstern ændring for et menneske, vil viden derfor være det, mennesket besad før ændringen. Viden er derfor alt det som er opsamlet hos mennesket af oplevelser, erfaringer, fortællinger, læsninger, eller andet man kan have gemt i sin hukommelse - frem til det tidspunkt hvor det skal bruges. Dette er nok noget

nær den bredeste definition på viden der kan laves. Dette er netop pointen med Den Kreative Platform. Selve definitionen på viden skal gøre det lettere at anvende viden uhæmmet. Man kan derfor anvende alt hvad man har, og alle tanker der bliver lavet er lige meget værd. Ingen tanke er baseret på mere viden end andre tanker, fordi, hvad der sammen med et stimuli afstedkommer en tanke, netop er viden. Viden der er opsamlet gennem en hobby, interesse, "seriøs" studie, arbejde, mors huske-rim, tilfældige oplevelser - gode som dårlige.

Eksemplet nedenfor illustrerer hvordan viden gennemsyrrer alt hvad vi tænker, siger og gør.

I de kystnære områder i Alaska er der store problemer med overisning af højspændingskabler. Følgende er en kommunikation, der kunne have fundet sted på Den Kreative Platform:

A) Der er mange bjørne i Alaska. Måske kan vi bruge dem til at løse problemet...

B) Ja, vi kunne få dem til at klatre op af masterne. Så vil masterne vibrere på grund af bjørnen vægt og det vil få isen til at falde af.

A) Så skal vi have lagt noget frisk kød op på toppen af masterne, så bjørnen vil blive tiltrukket, og begynde at klatre op af masterne.

B) Ja, Vi kunne bringe kødet ud i helikoptere til toppen af masterne.

A) Så får vi brug for "tankstationer" på vejen for at fylde helikopterne op, så de kan flyve hele vejen langs kysten fra mast til mast.

B) Hvad med at vi smører olie/benzin på kablerne og så brænder isen væk...

A) Ja, eller vi kunne vikle varmetråde omkring kablerne hele vejen langs kysten og så tænde dem, når der var overisning.

B) Hey, hvad med at vi lader helikopteren flyve lavt henover kablerne, når de er overiset. Så vil isen blive vibreret af fra trykket fra helikopteren.

Det kan let lyde som om A og B bare pjatter og hvad de udvikler af ideer ikke vil kunne bruges til noget. Men det er så langt fra virkeligheden som noget kan komme. A og B anvender deres viden uhæmmet. Det virker lidt som en leg, men det er dybt seriøst. A og B kan måske miste deres job, hvis ikke de finder en god løsning til problemet i Alaska. Alligevel er det vigtigt at de anvender deres viden uhæmmet for at finde den bedste løsning. Om så deres liv stod på spil, ville det kun være mere vigtig at anvende viden uhæmmet, da de herved får adgang til mere viden og derved kan udvikle flere ideer. Det der mangler i kommunikationen, for at den kan accepteres som værende "værd at bruge

tid på” - er selve højtideligheden. For at skabe højtideligheden, skal man ikke tale før man har tænkt sig grundigt om, man skal ikke sige noget, der virker useriøst, eller noget, der ikke direkte har nogen løsning i sig (for eksempel “Der er mange bjørne i Alaska”). Højtideligheden vil gøre at mange beslutningstagere lettere vil kunne acceptere den endelige ide, fordi han/hun ved at man har “gjort det ordentligt”. Men højtideligheden selv vil kun begrænse anvendelsen af viden, hvorved man kan garantere at der vil blive færre ideer udviklet, og færre nye ideer udviklet. Derfor skal højtidelighed undgås for enhver pris i uhæmmet anvendelsen af viden.

A og B pjatter ikke og ideerne de udvikler *kan* anvendes som løsninger. Vigtigst af alt er dog at deres kommunikation er fyldt med viden. De har med andre ord anvendt en masse forskellig viden i deres korte kommunikation.

Lad os kigge på hver sætning for at identificere noget af den viden, der er blevet anvendt.

- Der er mange bjørne i Alaska. Måske kan vi bruge dem til at løse problemet...

*Denne sætning indeholder viden om dyrelivet i Alaska, og viden om at man kan kontrollere dyreadfærd. Denne viden kan for eksempel komme fra at man selv har hund og har gået til hundetræning.*

- Ja, vi kunne få dem til at klatre op af masterne. Så vil masterne vibrere på grund af bjørnen vægt og det vil få isen til at falde af.

*Denne sætning indeholder viden om at det kræver styrke at ryste masterne, samt at bjørne er stærke dyr. Desuden indeholder den viden om princippet for at vibrere is af. Denne viden kan for eksempel komme fra at man har været i en zoologisk have og set bjørne.*

- Så skal vi have lagt noget frisk kød op på toppen af masterne, så bjørnen vil blive tiltrukket, og begynde at klatre op af masterne.

*Denne sætning indeholder viden om at bjørne kan lugte frisk kød fra lang afstand og at bjørne spiser kød. Desuden indeholder den viden om at bjørne kan klatre.*

- Ja, Vi kunne bringe kødet ud i helikoptere til toppen af masterne.

*Denne sætning indeholder viden om de logistiske problemer der er i de kystnære områder i Alaska, samt at helikoptere kan svæve tæt på masterne. Denne viden kan for eksempel komme fra at man har set et tv program om Alaska eller en film.*

- Så får vi brug for “tankstationer” på vejen for at fylde helikopterne op, så de kan flyve hele vejen langs kysten fra mast til mast.

*Denne sætning indeholder viden om de logiske problemer der er i de kystnære områder i Alaska samt at helikoptere ikke kan flyve hele strækningen på en*

*tank. Denne viden kan for eksempel komme fra at man selv har bil og ved at den har begrænset antal kilometer i en tank.*

- Hvad med at vi smører olie/benzin på kablerne og så brænder isen væk...

*Denne sætning indeholder viden om brændeegenskaberne ved olie/benzin. Denne viden kan for eksempel komme fra at man har hørt om faren ved at have åben ild på en tankstation eller ved at tænde en grill inde i bilen.*

- Ja, eller vi kunne vikle varmetråde omkring kablerne hele vejen langs kysten og så tænde dem, når der var overisning.

*Denne sætning indeholder viden om varmetråde. Denne viden kan for eksempel komme fra at man har set varmetræde i sidespejle eller bagruder på biler.*

- Hey, hvad med at vi lader helikopteren flyve lavt henover kablerne, når de er overiset. Så vil isen blive vibreret af fra trykket fra helikopteren.

*Denne sætning indeholder viden om den turbulenseffekt der skabes fra en helikopter. Denne viden kan for eksempel komme fra at man har set en mand få blæst sin hat af når han skal gå ind i en helikopter (eventuelt i en film eller i virkeligheden).*

Hovedpointen her er at dialogen indeholder meget viden fra flere forskellige fagligheder og professioner. Denne viden bliver blandt på kryds og tværs alt efter hvor det kan bruges. Desuden bruger A og B hinandens udtalelser som stimuli til at afstedkomme endnu en ide (tanke). B bruger A's anvendelse af viden som stimuli til sin egen anvendelse af viden og omvendt. Der er ingen analytisk forbindelse mellem de forskellige ideer. Forbindelsen mellem ideerne er horisontal (hvilket vil blive forklaret mere i afsnittet om horisontal tænkning). Desuden kan det nævnes at A og B til sammen udvikler 8 ideer, hvori der er 2 generelle løsningsprincipper: at vibrere isen af (bjørn og helikopter) samt at smelte isen af (olie/benzin og varmetråde).

På Den Kreative Platform er viden altså et bredt emne, og det bliver det nødt til at være for at hjælpe til mere uhæmmet anvendelse af viden.

## **Viden og kreativitet**

Forbindelsen mellem viden og kreativitet er klar. Forskere er enige om at viden spiller en stor rolle for at kunne være kreativ. Overordnet set er der rigtig mange faktorer, der spiller ind når man skal være kreativ, lige fra hvilket opvækst man har haft, hvilken uddannelse, hvor gammel man er, det miljø man begår sig i og mange andre ting. Men kigger man grundlæggende på hvordan man udvikler en ide, så kan man tale om to faktorer: byggestenene for ideerne samt hvordan man bygger. Flere forskere peger på at viden er de byggesten som ideer (videnskonstruktioner) består af. Laver man så en ny

videnskonstruktion, så har man en ny ide. Det gælder derfor om at have byggesten til rådighed, og gerne så meget som muligt. Gerne en masse forskellige byggesten, så man kan lave en masse forskellige videnkonstruktioner. Viden er derfor essentiel for at kunne være kreativ, da ideer består af dette. At byggestenene er viden understreges yderligere af at forskning har vist, at ideer udvikles ved at genfinde eksisterende hukommelse. Hvordan man bygger handler om hvordan man anvender denne viden. Forskning har vist at tænke-stilen hos et menneske afgør hvordan man anvender viden. Det handler altså om en persons tænkning, når man snakker om hvordan man bygger. På samme måde som vi bygger huse med hænderne og benene, så bygger vi ideer med vores tænkning. Det kan siges at *ideer er viden i anvendelse*. I forskningen defineres der rigtig mange forskellige tænkestile. Den Kreative Platform har inddelt disse i to overordnede tænkestile: vertikal tænkning og horisontal tænkning. Vertikal tænkning anvender viden vertikalt, hvilket dækker over repetition af viden, faglig anvendelse af viden, at gøre som man har lært, at tænke og gøre som man plejer. Med andre ord, så handler vertikal tænkning om at optimere anvendelsen af viden i forhold til at være fejlfri og hurtig. Horisontal tænkning anvender viden horisontalt, hvilket dækker over intuition af viden, at kombinere viden på nye måder, at gøre noget anderledes end man har lært, at tænke og gøre nyt. Med andre ord, så handler horisontal tænkning om at optimere anvendelsen af viden i forhold til at være original og gennemtænkt (se mere om horisontal og vertikal tænkning i afsnit om horisontal tænkning).

### **Ideer er viden i anvendelse**

Måden hvorpå viden kan anvendes i nye konstruktioner/kombinationer er gennem udviklingen af nye ideer. Et eksempel kan være at vi står med en problemstilling at vi ønsker at fjerne hår og fnug af tøj, der ikke er bakterielt beskidt og samtidig ønsker vi at minimere vandforbruget. Hertil kan vi få en masse ideer, men lad os kigge på videnskonstruktionen i den ide, der handler om at udvikle en fnugrulle til at løse problemet (på det tidspunkt hvor ideen først blev tænkt). Længe før man lavede den første kommercielle fnugrulle, har mennesket bagt brød og kager. Mennesket har her utallige gange set hvordan dej opsamler mel, som en del af bagningen. Men udover melet opsamler dej også mange andre ting, der ligger på bordet hvor dejen bliver rullet henover. Det være sig både støv, madrester, fnug og hår. HOV, dej kan åbenbart fjerne fnug og hår fra overflader! Det er dejens evne til at klæbe, der gør at den kan opsamle fnug og hår fra overfladen. Dette er viden, som kan have været byggestenene til ideen om en fnugrulle.

Man vil derfor kunne anvende sin viden om dejens evne til at opsamle hår, fnug og lignende fra en overflade til at udvikle en ide om at anvende klæb til at tage hår, fnug og lignende af tøj.

Ideen er altså en anvendelse af viden om dejs evne til at klæbe til at løse vaskeproblemet. Ideer er gode som transportører af viden fordi de er videns-transparente. Man må formode at alle fageksperter i at vaske tøj kan forstå ideen der udspringer af viden om dejs egenskaber. På Den Kreative Platform kommunikerer der gennem ideer. En ide virker som stimuli til den næste ide og sådan fortsætter det indtil arbejdet stopper. Det er en skabende leg med viden i form af ideer, hvor der ikke skelnes mellem rigtig og forkert anvendelse af viden. Horisontal anvendelse af viden er ligeså god som vertikal anvendelse af viden og omvendt. Der er derfor heller ingen diskussion eller vurdering af ideer. Der er kun en engageret anvendelse af viden, der kan bidrage til en løsning i form af en (bedre) forståelse af faget eller en nytænkning i form af et nyt (bedre) produkt. På Den Kreative Platform er det alene energien i ideerne som afgør hvilken retning udviklingen tager og den energi afspejler deltagernes samlede fornemmelse af (viden om) hvilke ideer der er størst potentiale i. Det er en fornemmelse, der trækker på vores samlede viden. Når man arbejder med ideer, går man derfor ikke på kompromis med anvendelsen af viden. Tværtimod fremmer man den rolle viden får i både udviklingen af løsninger og i "valgene" der tages.

### **Hjernen som et mentalt bibliotek**

For at forstå anvendelse af viden på Den Kreative Platform skal man forestille sig *hjernen som et mentalt bibliotek*. Biblioteket er fyldt med bøger bestående af den viden, der er blevet lagret gennem livet. Ligesom på de fleste biblioteker kan man tage en bog og kigge i den for at lede efter viden. Men hvor bøgerne på det rigtige biblioteket indeholder viden fra mange forskellige personer, så indeholder det mentale bibliotek kun viden fra dine oplevelser, erfaringer og anden hukommelse. Alle de tanker vi får i løbet af en dag er baseret på den viden vi har i vores mentale bibliotek. Derfor er vi inde i biblioteket og kigge i bøger ved selv de mindste ting vi skal lave. Hvis vi for eksempel ønsker at børste tænder, så går vi ind i biblioteket, finder bogen om tandbørstning. Heri kan vi hver morgen og hver aften læse om hvordan man børster tænder. Der vil stå at vi skal ud på toilettet, tage en tandbørste, tandpasta og noget vand, og så børste tænderne i ca. 3 minutter. Det samme er tilfældet når man vil køre bil, slå græs, lave et telefonopkald en kompleks opgave på arbejde eller lignende. Biblioteket er inddelt i sektioner, sådan at bøgerne om

madlavning står i en sektion, bøgerne om hudpleje står i en anden sektion, bøgerne om sin profession står i en tredje sektion og sådan videre. Disse sektioner bliver kaldt mange navne inden for kreativitetsforskningen, lige fra discipliner, kulturer, domæner, memorer, felter, mønstre, elementer og objekter. Den Kreative Platform bruger ordet sektion om alle disse navne. Inde i en sektion findes der mange links mellem den lagrede viden. De hænger sammen og vil typisk blive anvendt sammen. Står man for eksempel overfor at skulle til at køre en bil, vil man hurtigt begynde at anvende viden fra sin sektion med bøger om hvordan man kører en bil. Det kan være den første ide man får er hvordan man låser bilen op. At man får en ide om hvordan man tænder bilen kan lyde som om det er første gang man skal ud at køre. Det er ikke på den måde at en ide skal forstås. Ideen er anvendelsen af viden om hvordan man låser en bil op, så derfor har man brug for den ide, hver gang man vil låse bilen op. Bogen om hvordan man låser bilen hænger tæt sammen med bøgerne omkring hvordan man sætter sig ind i bilen, åbner bildøren, sætter selen på plads og hvordan man sætter bilen i gear og starter kørsel samt bøgerne for færdsel i trafikken (hvis de stadig er der) og andet vedrørende kørsel af bil. At disse bøger hænger sammen i en sektion forklarer forskningen ved at hjernen fungerer som et aktivt informationssystem. I modsætning til en computerens hukommelse som er et passivt informationssystem, så sætter hjernen viden i system efter en netværks aktiveringsplan. Oplevelser der minder om hinanden, sker på samme tid eller sted, der har samme duft, lyd eller har andre ting til fælles, bliver hængt sammen. Det er på sin vis smart for eksempel når man skal skynde sig at ud og køre. Så vil man helst ikke skulle tænke flere timer over hvordan man mon tænder bilen, eller hvorfor den ikke kører fremad, når man trykker på speederen (og ikke har sat den i gear). Det er rart at viden, der skal bruges i samme situation hænger sammen, så den umiddelbart er let at anvende, så snart en bog i netværket er åbnet. Det fungerer ved at så snart man har åbnet en bog, så har man direkte adgang til at kunne anvende de bøger der er direkte i netværk med denne bog. Anvender man så en af disse bøger, vil man ligeledes få adgang til de bøger som denne nye bog er direkte i netværk med. Man vil altså ikke køre i ring mellem nogle få bøger, da hver eneste bog har unikke netværk og kan lede til forskellige ideer (tanker). Det føles lidt som om at man får serveret en række ideer lige efter hinanden, som passer til det man skal til at gøre (for eksempel at køre bil), hvilket faktisk er praktisk. På samme måde vil mere eller mindre "irrelevant" viden også blive lagret i sektionen for hvordan man kører bil. Det kan være oplevelser man har fået i forbindelse med at man har kørt bil. Det kan for eksempel være at man kommer til at tænke på en ulykke man havde engang i bilen, hver gang man starter bilen eller bakker bilen, eller en tanke om en picnic tur, som man havde

for nylig hvor man var ude at køre. Dette kaldes ofte for mønstertænkning, fordi netværks aktiveringsplanen skaber et bestemt mønster i vores tænkning, som i store træk er med til at bestemme hvad vi tænker i fremtiden. Mønstertænkning er ikke kun rart, når man skal køre bil, det er helt essentielt for at vi kan leve i en normal hverdag. Forstil dig at du i dit tøjskab har 10 par bukser, 15 par sokker, 15 sæt undertøj og 25 trøjer/skjorter, som du kan sammensætte på kryds og tværs. Mønstertænkningen sørger for at i vores sektion om tøjvalg har bøger om tidligere tøjkombinationer og tøjkombinationer vi har set i fjernsynet eller på gaden. Denne sektion gør det let for os at vælge en sammensætning af tøj, hver morgen så det ofte kun tager få minutter eller sekunder at vælge tøj (dog bruger nogle op til flere timer eller dage på tøjvalg til specielle lejligheder). Hvis man ikke havde denne sektion og mønstertænkning ikke var vores evne eller vi endnu ikke havde lavet et tøjvalg før, så vil vi blive stillet overfor 56.250 forskellige tøjkombinationer ud fra hvad vi har i vores tøjskab. Hvis blot man bruger 1 minut på at teste hver tøjkombination, så vil man bruge mere end 39 dage - hver eneste morgen til at prøve og udvælge en tøjkombination. Meget få mennesker har så meget tid til at vælge tøj i en travl hverdag, og desuden vil dette også være det ultimative skrækscenarie for enhver man, der bor sammen med en kvinde. Så mange tak for mønstertænkning.

Mønstertænkningen gør det nemt at anvende viden, der hænger sammen i sektioner, men den gør det samtidig svært at anvende viden, der ikke er i samme sektion. Det er vigtigt at forstå at der ikke kun findes netværk mellem bøger internt i sektioner. Der findes også netværk mellem bøger der er lagret i hver sin sektion. Det kan for eksempel være at synet af en fisk forårsager en anvendelse af bøger i sektionen omkring lystfiskeri. Lystfiskeri hænger måske sammen med solskinsvejr, som så hænger sammen med middelhavsstrande. Så ved at se en fisk kan man begynde at tænke på en ferie man har haft på en middelhavsstrand. Det kan endvidere få en til at tænke på at det nok er på tide at bestille ferietur snart. Det virker umiddelbart underligt når man står og kigger på en fisk i supermarkedet, at man så kommer til at tænke på at man snart skal bestille ferietur, men det er fordi man ofte ikke når at opfatte alle de mellemlid i netværket, som tankerne tager på vejen fra fisk til ferietur. Disse svingture er nødvendige for at kunne være kreative. Mange mennesker får deres nye ideer på løbeturen, mens de er på toilet, på vej hjem fra arbejde, når de går en tur, når de dyrker sport eller laver en hvilken som helst anden aktivitet end den, der er direkte relateret til problemstillingen. At få ideerne på denne måde kaldes lateral afdrift. Grunden til at lateral afdrift giver nye ideer, er fordi man kan anvender viden fra en anden sektion end den sektion der er direkte relateret til problemstillingen. Hvis man er ude at løbe, løber tankerne typisk rundt i alle mulige sektioner, mens man

stadig er bevist om en bestemt problemstilling. Herved tager man faktisk en svingtur, hvor man pludselig får adgang til rigtig meget forskellig viden der kan anvendes til problemstillingen. Det er ofte sådan at man udvikler ideer ubevist. Denne form for svingtur i tankerne på tværs af sektioner er lette for børn, da de ikke har udviklet stærke barrierer mellem sektionerne. Men svingturene bliver sværere og sværere med alderen. Først går vi i folkeskole, hvor vi lærer at lagre i sektioner og at anvende fra sektioner. Kun meget få steder i folkeskolesystemet er der fokus på at anvende viden på tværs af sektioner, og der eksisterer i Danmark ikke noget fag, der træner dette. Efter folkeskolen kommer man måske i lære eller på en ungdomsuddannelse, videregående uddannelse og/eller i arbejde. Alle disse institutioner har meget stærke oplæringsystemer, hvor man dyrker og træner en eller få bestemte sektioner. Desuden handler hele opdragelsen om at skabe sektioner og følge disse. Det er altså rigtig mange steder at vi træner og dyrker denne mønstertænkning. Dette er et seriøst problem for vores kreativitet, da svingturene er essentielle for at kunne anvende viden horisontalt, lige gyldigt om man laver svingturene bevist eller ubevist.

Den Kreative Platforms formål er at skabe uhæmmet anvendelse af den viden, der er tilstede i det mentale bibliotek. Teoretisk set kan man anvende alle dele af biblioteket, men vores mønstertænkning begrænser den fulde udnyttelse af denne viden i biblioteket. Den Kreative Platform både træner og dyrker derfor anvendelsen af viden på tværs af sektioner.

### **At arbejde sammen med andre**

For at forstå hvordan man arbejder sammen med andre på Den Kreative Platform er det vigtigt først at forstå forskellen på flerfagligt arbejde og tværfagligt arbejde. Flerfagligt arbejde er det mest almindelige på både uddannelsesinstitutioner og på arbejdsplader. Det består i at man sammensætter en gruppe, så den består af mere end en faglighed. Det kan for eksempel være en arbejdsgruppe i en virksomhed, der skal finde en løsning til hvordan man kan spare 2 millioner på omkostninger i organisationen. Gruppen kan bestå af en ekspert i markedsføring, en ekspert i human ressource, en ekspert i produktion og en ekspert i madlavning. Når denne gruppe skal arbejde flerfagligt for at løse det fælles problem, så vil markedsføringseksperter undersøge hvor mange penge der kan spares på markedsføring, mens human ressource ekspert vil undersøge hvor mange penge der kan spares i uddannelsen/udvikling af ansatte, og produktionseksperter vil undersøge hvor mange penge der kan spares i produktionen, mens madlavningseksperter vil undersøge hvor mange penge der kan spares i kantinen. De vil altså anvende deres viden

vertikalt i forsøget på at løse problemet. Flerfaglige arbejdsgrupper vil derfor sjældent udvikle nye ideer til hvordan man kan spare de 2 millioner. I stedet vil de udvikle ideer, som enhver anden med samme ekspertviden, uddannelse eller lignende kunne gøre. Flerfagligt arbejde er godt, hvis man ønsker hurtige løsninger, der ikke nødvendigvis skal være nye eller nyskabende. Tværfagligt arbejde er ikke så almindeligt, og derfor vil de fleste også have sværere ved at gøre dette, simpelthen fordi de ikke har kompetencer i det og ej heller ved hvordan man gør, eller i værste tilfælde slet ikke kan forstå hvad det kan bringe af resultater. Tværfagligt arbejde minder om flerfagligt arbejde, og bliver ofte forvekslet med hinanden. Man sammensætter grupper af mere end en faglighed. Gruppen får også samme overordnede problemstilling, men herfra er det så ikke ens længere. For hvor flerfagligt arbejde tildeler forskellige delopgaver til hver deltager i gruppen, sker det modsatte i tværfagligt arbejde. Her bliver alle tildelt delopgaven at undersøge hvor mange penge der kan spares på markedsføring, alle vil blive tildelt delopgaven at undersøge hvor mange penge der kan spares i uddannelsen/udvikling af ansatte, og alle vil undersøge hvor mange penge der kan spares i produktionen, hvorefter alle vil undersøge hvor mange penge der kan spares i kantinen. I tværfaglighed anvendes viden altså på tværs af fagligheder. madlavningseksperter anvender sin viden om køkkenoptimering til at udvikle ideer til hvordan man kan spare penge i produktionen, markedsføringen, kantinen og human ressource. Markedsføringseksperter vil anvende sin viden til at udvikle ideer til hvordan man kan spare penge i kantinen, i produktionen, markedsføringen og i human ressource. Det er dog vigtigt at forstå at man ved tværfagligt arbejde både anvender sin viden vertikalt (i den "rigtige sektion") og horisontalt (på tværs). Markedsføringseksperter anvender altså både sin markedsføringsviden til delopgaven om at spare i markedsføringsafdelingen og til de andre delopgaver.

Nu, hvor det er blevet klart at man på Den Kreative Platform arbejder tværfaglige (ikke flerfagligt), så skal en gruppe forstås som et mentalt bibliotek. Når man kigger på det mentale biblioteket, så er gruppearbejde at arbejde på tværs af sektionerne og på tværs af bøger mellem forskellige individer. Herved anvender for eksempel sin viden fra bogen om tandbørstning til at få løst problemet om at slået græs. Hvert enkelt individ besidder mere end en sektion i det mentale biblioteket. Derfor kan et enkelt individ udføre "tværfaglig" arbejde alene, fordi det kan anvende sin viden horisontalt. Ved at sætte flere personer sammen vil man udbygge antallet af bøger og sektioner i det samlede mentale bibliotek. Derfor øger man den samlede viden der er til rådighed til løsning af et givent problemet. Man får altså flere bøger man kan slå op i for at finde en løsning - mere viden man kan

anvende. Pointen med at arbejde i en gruppe handler der primært om at kunne anvende mere viden til at udvikle ideer til løsning af det givne problem.

Det er derfor ikke ligegyldigt hvordan man sammensætter en gruppe på den kreative platform. Som du nok vil opgave længere fremme i bogen, er personlighed tilnærmelsesvis irrelevant for evnen til at være kreativ på den kreative platform. I stedet skal man fokusere på hvilken viden deltagerne besidder. Det gælder i grove træk om at sætte deltagere sammen der har mest mulig ikke-overlappende viden. Med andre ord, gælder det om at udvide det mentale bibliotek med flest mulige nye bøger. At sætte to deltagere sammen i en gruppe, der har mere eller mindre samme bibliotek vil ikke have nogen positiv effekt på evnen til at være kreativ. Snarere tværtimod, da de vil være en stor begrænsning for eventuelt andre deltagere, der ikke har samme bibliotek. Undgå derfor at sætte deltagere sammen, der har samme eller tilnærmelsesvis samme mentale bibliotek. For eksempel vil det ikke være godt at sætte to med samme uddannelse, job, interesse eller lignende sammen. De bøger, der bliver tilføjet ved en forøgelse af gruppedeltagerantallet skal være nye eller supplere de eksisterende sektioner/bøger med yderligere viden.

### **Intet viden er faktisk**

En af de store udfordringer hvis man ønsker sig at være kreativ eller at sine elever, sin organisation eller lignende skal være kreativ - er accepten validiteten i ideer. Det virker umiddelbart tilfældigt når en ide bliver udviklet, hvorimod det virker korrekt, når man analyserer sig frem til en løsning. Derfor har mange mennesker lettere ved at lade sig overtale af en løsning, der er fremkommet gennem en analyse, end en løsning, der er fremkommet gennem en ideudvikling. Herudover foreligger der gennem analysearbejdet en masse verificeringer for løsningen, som fungerer godt som overtalelsesmekanismer overfor andre mennesker. Dette foreligger ikke efter en ideudvikling, hvilket vanskeliggør en overtalelse. Det er derfor vigtigt at tillade tid efter en ideudvikling til at lave en række overtalelsesmekanismer, hvis man har at gøre med mennesker, der tror mest på analyser.

Personligt forstår vi godt hvorfor en chef, der ikke har været med i selve ideudviklingen kan have svært ved "bare at sige ja" til de udviklede ideer, fordi han/hun ikke har set selve arbejdet, der er blevet lavet. Når man ser det udefra eller hører om det fra andre, så virker det tilfældigt og rodet at være i en kreativ proces. Selv for deltagere kan det virke rodet og tilfældigt, hvis man ikke helt forstår hvad der sker. Når man føler at en løsning er udviklet gennem en rodet og tilfældig proces, så har man ikke lyst til at investere måske 2 millioner i løsningen. Det kræver en vis tryghed. Arbejdet på Den Kreative Platform er dog mere struktureret end nogen form for analyse, vi er bekendt med. Herudover følger anvendelsen

af viden et bestemt design/proces, som gør at viden bliver anvendt uhæmmet, hvilket ikke er tilfældet i arbejder med analyser. Man er derfor sikker på at der bliver anvendt lige så meget viden i arbejder på Den Kreative Platform, som der bliver i arbejder med analyser. Man kan derfor **ikke** bruge argumenter som at “vi skal fokusere på viden”, “vi må sikre kvaliteten i vores løsninger”, “vi bliver nødt til at arbejde struktureret”, “vi kan ikke overlade vores forretning til tilfældigheder” eller “vi skal ikke bare lege her, vi skal være seriøse” i forsøget på at argumentere for løsninger udviklet i analytiske arbejder. (Læs mere herom i afsnittet om horisontal tænkning).

Man kan altså ikke snakke om at vi brugere mere eller mindre viden hvis vi er analytiske end hvis vi er kreative. Man anvender viden hvor Den Kreative Platform anvender den uhæmmet, mens analytiske arbejder anvender den begrænset til en eller få bestemte sektioner i det mentale bibliotek. Det er til gengæld interessant at tænke over hvad viden egentlig er for noget, når det nu er det vi bruger som byggesten i både arbejder på Den Kreative Platform, som i analytiske arbejder.

Der er mange mennesker, der føler, at deres egen mentale bibliotek er fyldt med faktisk viden. De har læst en masse bøger, fået undervisning, set en masse ting, fået en masse oplevelser og lært sig op indenfor et fag en hobby eller andet. Alle disse ting er lagret i deres hukommelse, og derfor ved de hvad der stod i bøgerne, hvad underviseren mente, hvad der skete da de så, hvordan oplevelsen hændte de var en del af, hvad et fag eller en hobby består af og fungerer. Alt dette ved de på en faktisk måde, føler de. Men det kan ikke blive længere fra sandheden. Hvis alt denne viden var lagret som informationer i et passivt informationssystem af en ikke-manipulerende enhed, ville det kunne være faktisk viden. Problemet er bare at vi mennesker hverken har et passivt informationssystem og ej heller har en ikke manipulerende opsamlingsenhed. Til gengæld har vi et aktivt informationssystem og vores opsamling af viden er meget manipulerende.

Det er vigtigt at forstå at det vi har i vores mentale bibliotek ikke er hvad der skete, men hvad vi opfattede der skete. Det er ikke hvad vi fik fortalt, men hvad vi hørte. Det er ikke hvad der stod i bogen, men hvad vi læste og så videre. Hvert eneste sekund modtager vi hvad der svarer til 400 milliarder bit af informationer. Dette tal indeholder informationer om ting vi på ethvert given sekund potentielt kan se, høre, føle, smage og/eller lugte. Ud af disse 400 milliarder bit af informationer, kan vi kun håndtere ca. 2000 bit i vores bevidsthed. Det er derfor meget lidt af det der sker omkring os, at vi er fysisk i stand til opfatte. Langt størstedelen af en given situation, det der bliver sagt, det der sker eller andet har vi ikke mulighed for at få ind i vores mentale bibliotek. Så udtalelser som “jeg så det hele”, eller “jeg har forstået det hele” kan simpelthen ikke være rigtige. Mennesket er

altid begrænset i sin opfattelse, og det til en grad som meget få mennesker er klar over. Vi har altså kun brudstykker af viden om de ting der skete, der stod i bogen eller der blev sagt. Men på grund af vores mønstertænkning føles det som om vi altid har det hele med. Mønstertænkningen fylder huller ud med tidligere viden fra oplevelser der minder om det der sker og det der bliver sagt. Vores egen hjerne "hjælper" os altså til at forstå en hel situation ved at tage de 2000 bit af informationer og kæde dem sammen med vores viden fra situationer der minder om disse 2000 bit. Herved får vi fornemmelsen af at vi "forstår det hele". Af samme årsag får alle mennesker selvfølgelig forskellige opfattelser af en given situation, fordi deres viden er forskellige og derfor stykkes de 2000 bit sammen med forskellige stykker viden til at danne et helhedsbillede. Dette giver både muligheder for uenighed og til mangfoldighed i perspektiver og opfattelser.

Det er ikke kun vores opfattelse der manipulerer med vores viden. Så snart vores opfattelser er blevet lagret i vores mentale bibliotek vil det aktive informationssystem lave om på denne lagrede viden. Bøgerne bliver altså skrevet om og netværkene mellem bøgerne bliver lavet om løbende. Bøger kan endda blive flyttet fra en sektion til en anden sektion af biblioteket. Dette er naturligt og gør at vi blandt andet kan glemme ting, men først og fremmest gør det at vi er i stand til at lave konstruktioner mellem forskellig viden, som ikke er muligt for en computer. Vi er i stand til at udvikle originale ideer.

Resultatet heraf er dog at alt hvad vi tænker "kun" er en rekonstruktion af den faktuelle viden. De løbende ændringer i bøgerne over tid gør at vi laver mønstre på tværs af viden, som oprindeligt ikke hørte sammen. Derfor kan man for eksempel huske (rekonstruere) at man fik sig en øl med en nordmand til afterskiing i Schweiz for 10 år siden, selvom man faktisk mødte denne nordmand over en kop kaffe for 5 år siden i Norge. I Schweiz fik man en øl med en gammel ven. Ofte bliver det opfattet som at "blande ting sammen", men det er bare at mønstrene der har ændret sig løbende over tid.

Viden er altså ikke faktuel. Der findes derfor **ingen** mulighed for at anvende faktuel viden, om vi arbejder kreativt eller analytisk. Vi må bare råbe hurra for at vi er så heldige at vi faktisk er i stand til at sortere, bearbejde, lagre og anvende vores viden på kryds og tværs. Ellers ville vi jo stadig kaste med sten og lede efter en ildebrand, når vi ønsker grilstegt bøf.

### **Hvordan sikrer vi at ideerne virker i praksis**

Et ofte stillet spørgsmål er "om man kan være sikker på at broer bygget på Den Kreative Platform ikke falder ned". Spørgsmålet kommer ofte fordi man netop anvender viden horisontalt. Hele projektet med at akkumulere og strukturerer viden i sektioner (herunder

sektioner for hvert fag), går jo netop ud på at sikre sig mod at broer falder ned. Hvad sker der når vi giver afkald på den sikkerhed som vores mønstertænkning og faglighed normalt giver os? Eksemplet herunder belyser dette spørgsmål.

En far skal bygge et gyngestativ til sine børn. Han finder et gyngestativ i et samlesæt på byggemarkedet, køber det, og tager det med hjem. Hjemme pakker han gyngestativet ud og finder ud af at der mangler et vinkelbeslag til at holde overliggeren fast til stativets ben. En vertikalt tænkende far ville formentligt skynde sig tilbage til byggemarkedet for at hente det manglende beslag. Den horisontalt tænkende far, derimod, anvender viden fra andre sektioner end "samlesæt sektionen". Her finder han blandt andet en netværksforbindelse mellem "ben og overligger" og "træ og gren". Han tænker hvordan man kan bruge træet som gyngestativ: stammen er et ben og en velplaceret gren som overligger. Problemet med det manglende vinkelbeslag er nu væk og han leverer derfor hele gyngestativet tilbage (eller anvender materialerne til et andet projekt) og går i gang med at "indrette" et træ i haven til gyngestativ.

Gyngestativet er produceret af vertikalt tænkende fagpersoner, som ved hjælp af deres fagviden om den bæreevner og andet har beregnet en konstruktion der kan holde til børns leg. Den garanti giver den horisontalt tænkende far (i første omgang) afkald på. Måske er han selv fagligt velfunderet i træers brudstyrker (har vertikal viden på området) eller han kender en der har, som han inviterer til at hjælpe med valg af gren som overligger. Eksemplet viser at i et arbejde, hvor viden anvendes horisontalt er der ikke noget til hindre for at der også anvendes vertikal viden. Det kan ske enten ved at den vertikale viden, der allerede er til stede (faren ved noget om træers brudstyrker), hvilket sjældent kan planlægges, eller ved at vi opsøger den når behovet opstår (naboen).

En kreativ tilgang til problemløsning forudsætter altså at vi tør give slip på den snævre (vertikale) forståelse af hvilken viden der må anvendes i en given sammenhæng, samt hvordan den må anvendes. Uskolede børn har ingen problemer med det i deres leg. For alle os andre skal der hjælp til og det er præcist det Den Kreative Platform er udviklet til – at gøre det lettere at anvende sin viden uhæmmet når man arbejder. (se mere herom i afsnittet om horisontal tænkning).

Dette afsnit handler om hvordan man anvender sin viden horisontalt gennem horisontal tænkning. Den Kreative Platform definerer to forskellige måder at anvende sin viden på: horisontal anvendelse af viden og vertikal anvendelse af viden. På Den Kreative Platform blive horisontale anvendelse af lavet gennem horisontal tænkning, mens den vertikale anvendelse af viden bliver lavet gennem vertikal tænkning. Fidusen er at man både kan *anvende sin viden vertikalt og horisontalt for at kunne anvende sin viden uhæmmet*. I afsnittet om anvendelse af viden blev du præsenteret for metaforen om hjernen som et mentalt bibliotek. Denne metafor er vigtig at have i hovedet, når du læser videre i dette kapitel.

Forskning omkring forbindelsen mellem viden og kreativitet er stor. I afsnittet om Anvendelse af viden kan du se hvordan viden er vigtig for at kunne udvikle ideer/anvende viden. Men forskning viser også at for meget viden kan være et problem. Hvis man er mere eller mindre ekspert indenfor et felt/faglighed, så vil man have svært ved at omgå den dominerende tænkning, der har eksisteret i feltet/fagligheden - simpelthen fordi det er den gamle viden man er ekspert i, når man er ekspert. Man kan ikke være ekspert i fremtiden i en faglighed. For eksempel har man lavet forsøg med skakspillere, hvor man lod eksperter spille mod nybegyndere. Eksperterne vandt typisk i starten, men da spillets regler blev lavet om, var nybegynderne bedre end eksperterne. Eksperterne var altså tynget af deres viden om hvordan man plejer at gøre, at de ikke kunne følge med under nye betingelser. Det har vist sig, at der er noget kritisk over en ofte omtalt 10-års regel. Hvis man arbejder/studerer i en branche længere end 10 så vil en person evne til at være kreativ falde drastisk. Man skal altså passe på med at "hænge fast". Det skal man især tage højde for i planlægningen af en proces for kreativitet. Forvent at de "klogeste" har sværest ved at nytænke og at de vil være mest destruktive i forhold til at acceptere nye ideer.

### **Vertikal Tænkning**

Vertikal tænkning bliver ofte sammenlignet med rationel tænkning, da dette er den måde at tænke på, som vi lærer mest gennemgribende gennem vores nuværende uddannelsessystem samt i vores fritid og arbejde. Det forholder sig dog ikke sådan at vertikal tænkning er rationel, og horisontal tænkning er irrationel. Horisontal tænkning og vertikal tænkning følger begge et logisk design (metode), og er derfor begge rationelle i deres metode. Vertikal tænkning bliver også ofte (fejlagtigt) sammenlignet med konvergent tænkning, og ligeså fejlagtigt bliver det ofte kaldet for det modsatte af lateral tænkning.

Vertikal tænkning går overordnet ud på at kigge sig tilbage over skulderen for at finde en løsning på sin opgave. At tænke vertikalt er at *anvende viden fra den sektion af sit mentale bibliotek, der er direkte relateret til den problemstilling man ønsker at løse*. Det vil sige at vertikal tænkning går ud på at anvende tidligere ideer til at løse en specifik problemstilling, for eksempel at anvende viden om hvordan man tidligere har “markedsført sommerjakker i bilka”, til at løse problemet for hvordan man vil “markedsføre sommerjakker i bilka”. Vertikal tænkning kan også anvendes mere bredt. Et eksempel på dette er når man laver mad i sit køkken. Her vil man anvende vertikal tænkning ved at gå til den sektion, der har med madlavning at gøre, og kigge i de bøger, der beskriver principper såsom at ”få skrællen af kartofler”. Her vil man så finde ”traditionelle metoder” til at løse opgaven, såsom at anvende en kniv, en kartoffelskræller eller en food processer til at skrabe eller pille skrællen af. Desuden vil man i denne sektion af biblioteket finde viden om hvordan man ”holder god hygiejne, mens man laver mad” samt ”hvordan man får kød stegt rigtigt”. I denne sektion af biblioteket vil man finde de principper og metoder, der tidligere har været anvendt, er blevet observeret hos andre, er blevet fortalt eller på andre måder er blevet *brugt eller tænkt før* indenfor madlavning. Man vil altså ikke finde noget nyt i denne sektion af biblioteket til opgaver omkring madlavning. Ved vertikal tænkning alene vil der derfor ikke blive udviklet nye ideer. Til gengæld har vertikal tænkning en form for ”garantistempling” for den viden, der bliver adgang til i biblioteket, da det der findes *er blevet gjort af andre eller man selv har gjort det før*. Vertikal tænkning fungerer derfor lidt på samme måde som man lærer på skoler at arbejde. Studerer man marketing, lærer man at kigge i gamle marketing bøger for at finde løsningen til den aktuelle opgave om marketing. Her vil man finde tidligere løsninger på samme eller lignende opgaver. Vertikal tænkning er altså den tankeaktivitet der resulterer i anvendelsen af vertikal viden.

### ***Hvorfor vertikal tænkning***

I en hverdag, hvor beslutninger skal kunne tages relativt hurtigt, og behovet for ”at komme videre” overgår behovet for ”nye muligheder”, er det vigtigt at have kompetencer i vertikal tænkning.

Hvis man vil vælge hvad tøj man vil have på om morgenen, er vertikal tænkning effektiv. Forstil dig at have 10 par bukser, 15 par sokker, 15 sæt undertøj og 25 trøjer at sammensætte. Man har derfor 56.250 alternative kombinationer. Hvis du bruger blot et minut på at teste hver kombination, vil det tage dig mere end 39 dage – hver morgen, at finde og vælge et sæt tøj at have på. De fleste mennesker har ikke så lang tid til at finde og vælge hvad tøj de vil have på. Derfor er vertikal tænkning mere effektiv til sådanne

opgaver. Vertikal tænkning vil tilbyde betydeligt færre alternative kombinationer at skulle vælge imellem. Desuden fortæller vertikal tænkning hvilke tøj-dele der "passer" sammen og hvilke der "ikke passer" sammen. Desuden vil de kombinationer, som man typisk anvender, være let tilgængelige ved anvendelse af vertikal tænkning. Derfor vil man meget hurtigere kunne lave en udvælgelse, da der er færre muligheder at vælge imellem. Til rutineprægede opgaver er vertikal tænkning altså effektiv, fordi den kun præsenterer de valgmuligheder som man plejer at anvende. I situationer hvor "tid" er vigtigere end den "nye handling", vil vertikal tænkning være helt nødvendigt. Det gælder især for akutte behandlinger på sygehuse eller på ulykkessteder. Men det er ikke kun i livstruende situationer at vertikal tænkning er godt. Mange opgaver i løbet af en hverdag/arbejdsdag er mere eller mindre rutineopgaver (gentagelser), og her er vertikal tænkning optimal at anvende.

### **Horisontal Tænkning**

Horisontal tænkning bliver ofte misforstået til at være tilfældig og irrationel, da mange mennesker ikke er vant til at tænke horisontalt på en systematisk måde. Adfærd som "at være spontan" eller at "prøve noget anderledes" eller lignende er forsøg på at ramme horisontal tænkning, men er ikke konsekvente i deres anvendelse heraf. Både proces og output bliver derfor mere eller mindre tilfældig. Horisontal Tænkning er en systematisk anvendelse af viden, der ikke er direkte relateret til en specifikt problemstilling. At tænke horisontalt er at *anvende viden fra de sektioner af sit mentale bibliotek, der ikke er direkte relateret til den problemstilling man ønsker at løse.*

Det første man skal forstå for at arbejde med horisontal tænkning, er at "løsningen til dit problem allerede er fundet". Derfor handler horisontal tænkning ikke om at "ideen skal komme til dig". Det er ikke et kald og heller ikke tilfældigt. Horisontal tænkning er en systematisk søgning efter den løsning, der allerede har løst det problem man prøver at løse. Man kunne derfor starte en diskussion om hvorvidt horisontal tænkning skaber nye ideer eller ej. Dette vil dog udløse en større diskussion om hvornår noget er nyt – og nyt til hvad: situation, mennesket, produktet, virksomheden, organisationen, industrien, landet, området eller andet. Derfor vil denne diskussion ikke blive taget op her. Men kort sagt skaber horisontal tænkning nye ideer, fordi den anvender eksisterende viden i nye kombinationer. Disse nye kombinationer er derfor nye videnskonstruktioner og repræsenterer noget nyt viden i det mentale bibliotek, som man kan anvende igen til udvikling af endnu en ny ide. Set i dette lys er en ny ide lig med ny viden. Horisontal tænkning skaber altså nyt gennem udviklingen af nye videnskonstruktioner, hvilket gør at

man (teoretisk set) faktisk kan fortsætte med at udvikle nye unikke ideer i det uendelige, hvis bare man har lidt viden til at starte på.

Fællesnævneren for horisontal tænkning, lateral tænkning og divergent tænkning er at formålet er mere uhæmmet anvendelse af viden. De filosofiske tilgange bag de 3 tænkninger er dog meget forskellig. Hvor lateral tænkning primært handler om at bryde den vertikale tænkning, og divergent tænkning handler om at tillade et brud med vertikal tænkning, så fokuserer horisontal tænkning på at anvende viden horisontalt.

I forskning bliver horisontal tænkning blandt andet omtalt som evnen til at lave mentale transformationer af eksisterende viden, at lave mental syntese, at lave formationer af simple associationer mellem eksisterende viden, at kombinere eksisterende strukturer af hukommelse, at lave associationer mellem eksisterende hukommelse, at analogisk overførsel af information fra et domæne til et andet domæne.

### ***Hvorfor horisontal tænkning***

Horisontal tænkning gør det muligt at anvende et princip fra én sektion i biblioteket til at løse en problemstilling, der normalt vil blive løst af principper, der er direkte relateret til problemstillingen. Herved vil man kunne finde principper der ikke før har været anvendt til at løse problemstillingen. Det vil sige at man løser problemstillingen på en måde der ikke har været gjort før, tænkt før, set før eller hørt om før af de personer, der tilsammen udgør det mentale bibliotek som arbejder med problemstillingen. Nye ideer opstår når et princip bliver overført fra en sektion i biblioteket til en anden sektion. Horisontal tænkning er derfor anvendelig når man ønsker nyt. Det kan være en ny ide til hvad man skal lege i sandkassen, hvad man skal købe i fødselsdagsgave, hvordan man skal markedsføre nogle sommerjakker, et nyt produkt eller service man ønsker at udbyde, samt alt mulig andet hvor man ønsker nyt.

### **Hvad består horisontal tænkning af**

Stort set alle danskere er trænet godt og grundigt i at tænke vertikalt i både skole, opdragelse, læreplads, arbejde, hobby, sport med videre. Derfor vil vi ikke i denne bog gå i dybden med hvordan man anvender sin viden vertikalt. Meget få mennesker har kompetencer i horisontal tænkning. De få mennesker der har disse kompetencer, har næsten sikkert fået dem tillært mere eller mindre tilfældigt. 3D pædagogik er et eksempel på hvordan man kan træne og indøve kompetencer i at tænke horisontalt (se mere herom i afsnittet om 3D pædagogik). Der er overordnet to ting man skal kunne for at tænke horisontalt: den ene er at man skal kunne arbejde med viden som principper; den anden

er at man skal kunne hoppe rundt mellem forskellige bøger på tværs af sektioner i biblioteket.

### *Principper*

Som udgangspunkt skal vi opfatte et princip som en enkeltstående enhed af viden, som man kan tage med sig til ethvert faktisk problem tilhørende en hvilken som helst sektion af biblioteket. Grunden til at vi ofte ikke har let ved at identificere og overføre principper enkeltvis fra en sektion i biblioteket til et andet, er at principperne sidder fast i mønstre. Det er mønstrene i vores tænkning, der binder principper sammen så de tilsammen giver en hukommelse om for eksempel en bestemt situation. Herved er et princip sat sammen med en bestemt situation, eller type af situation. For eksempel princippet om "konstant omrøring" er ofte sat sammen med det at lave en sovs på mælk eller fløde. Dette princip kan dog bruges til at løse mange andre problemstillinger, som ikke har noget med sovs at gøre. Et andet eksempel herpå er opfindelsen af kuvøsen til at holde nyfødte babyer i live. Ideen til kuvøsen kom fra Franskmanden Stephane Tarnier, da han observerede hvordan datidens rugemaskiner til fugleæg i en zoologisk have fungerede. Han opdagede at princippet for rugemaskinen kunne anvendes til at afhjælpe det stigende problem med barnedød kort efter fødslen. Manden, der opfandt rugemaskinen til hønseæg blev sat til, sammen med Stephane, at udvikle kuvøsen til babyer. Horisontal tænkning går basalt set ud på at "stjæle" principper fra en sektion til at løse sit problem tilhørende en anden sektion. I eksemplet havde man et problem i den del af biblioteket, der har med hospitaler at gøre. Man fandt løsningen til dette problem ved at lede efter principper i den del af biblioteket, der har med opdræt i zoologiske haver at gøre.

Når man opløser mønstrene, bliver det muligt at sætte dem sammen på en ny måde. Nye mønstre giver nye ideer, hvilket fostrer kreativiteten. Problemet her er ofte at mønstre kan være meget svære at opløse. Disse er ofte blevet lavet gennem mange års oplevelser, og har derfor sat dybe spor i vores tænkning. Det er vigtigt at forstå at horisontal tænkning ikke er en kamp mod vertikal tænkning, da man i så tilfælde vil lave kaoslignende tilstande i folk almindelige liv. I stedet er det et sæt teknikker, der gør det muligt at opløse disse mønstre for en kortere periode, for at sætte principperne sammen på nye måder.

For eksempel at faren kunne "se" vinkelbeslaget i, som en gren der hvor den gror ud fra stammen som et princip

For eksempel at faren kunne "se" vinkelbeslaget i, som en gren der hvor den gror ud fra stammen. Eller at kunne "se" en hunds tarmsystem (peristaltikken) som en pumpe. På samme måde er et barns viden om hvordan man charme sig til en is hos bedstefar familie

med teorier i markedsføring principper!!!I forbindelse med en proces hvor vi søger en uhæmmet anvendelse af viden er det åbenlyst interessant at firmaer, produkter, patenter samt fag, hverdagserfaring og fantasier, der på et konkret niveau, umiddelbart ikke har noget tilfælles, men som principielt kan have rigtig meget tilfældes og kan lære meget af hinanden hvis muren mellem de konkrete verdener blev brudt ned. Men hvordan får en ansat på en pumpefabrik øje på (og adgang til) den viden en hund har om at fordøje føde? Eller hvordan får barnet der har charmet sig til mange is fra sin bedstefar adgang til teoriene i bogen om markedsføring?

### *At hoppe*

At kunne hoppe rundt mellem forskellige bøger, handler primært om at tage imod stimuli og bruge dem til at anvende sin viden. *Stimulus* er enhver ændring ved en person eller ved dennes omgivelser. At se en blomst på sit spisebord er et stimulus. Samtidig er en bevægelse, der ændrer afstanden til denne blomst et nyt stimulus. Lyden af personens sko, der bevæger sig hen over gulvet på vej mod blomsten er også et stimulus. Det er et nyt stimulus at lyset tændes og belysningen ændrer sig på blomsten. I og for sig er funktionen at tænde lyset forbundet med et større antal stimulus i sig selv. Derfor er stimuli eksisterende hele tiden i interaktionen mellem mennesket og dets omgivelser. Stimuli kan påvirke et menneske gennem dets sanser: synet, hørelsen, følelsen, smagen, lugten. Ethvert stimuli kan potentielt igangsætte en association, der for personen til at anvende noget bestemt viden fra det mentale bibliotek. Det kan være at lyden af personens sko, får han/hun til at tænke på en løbetur han/hun lavede dagen forinden. Herved får personen altså adgang til sektionen med bøger omkring løb og løbeture. Personen er altså hoppet fra et hvilket som helst sted i det mentale bibliotek til netop denne sektion, og kan nu anvende viden herfra til løsning af et hvilket som helst problem.

Når man ønsker at anvende sin viden horisontalt er det essentielt at man foretager disse hop, hver gang man er færdig med at anvende viden en bestemt sektion. Man skal så have et stimuli for eksempel "gynge", så man får adgang til for eksempel sektionen med bøger om leg eller det at gynges. Nu kan man så anvende viden omkring svingeprikket eller prikket om at blive fuldstændig opslugt af en given aktivitet. Anvendelsen af viden sker mere eller mindre automatisk. Det er selve hoppede der normalt er svære for de fleste mennesker. Vi kender alle det at man lige står og mangler en ide for eksempel til "hvad vi skal lave i aften". Der findes mange tusinder muligheder for "hvad vi skal lave i aften", men når man går i gang med at snakke om hvad vi egentlig skal lave i aften, så kommer der ofte kun meget få ideer frem. Det er mønstertænkning, der præsenterer os for

de ting vi normalt laver om aftenen og også mønstertænkningen der får os til at undgå alle andre ideer til hvad vi kan lave om aftenen. Man kan derfor stå i flere minutter uden at få andre ideer end for eksempel at se fjernsyn, at spille kort, at gå en tur, at læse en bog eller bare ligge på sofaen. Det er derfor blandt andet vores mønstertænkningen, der besværliggør disse hop mellem sektionerne, der er så vigtige for at kunne tænke nyt. Et grundelement i Horisontal Tænkning er altså vores evne til at associere på et stimuli (at hoppe). Hvis man tænker på marmelade, kan der for eksempel være en forbindelse til ost. Når vi så ser en ost og vi herefter kommer til at tænke på marmelade er det derfor en association mellem ost og marmelade. Det lyder måske ret simpelt, men det er helt essentielt når man arbejder med uhæmmet anvendelse af viden. Association sker af sig selv når vi går en tur og modtager stimuli i form af lyde, synsindtryk eller dufte, vores egne bevægelser og lignende. Det sker også i form af drømme eller pludselige ændringer af humør. Vi er født til at kunne associere og vi gør det konstant – både bevidst og ubevidst. Alligevel kan det være hensigtsmæssigt at træne kompetencen i at associere. Det er nok endnu mere hensigtsmæssigt at træne evnen til at kunne associere og anvende den associerede viden. Fordi vi formelt har ekspliciteret og organiseret viden i fag og professioner, giver det netop mening at anvende associationer baseret på til at tænke og handle på tværs af faggrænser, og professioner.

### *Hvordan fungerer parallel tænkning*

- Det der findes her, findes alle steder - og det der ikke findes her, findes ingen steder. Det er et

princip om *open space* – om at vi pr. definition er på rette tid og sted samt at vi er de rette personer med den rette viden. Det er en kreativ indstilling som gennemsyrrer hele processen og

som gør deltagerne opmærksom på at det ikke er nødvendigt at vente på de rette betingelser,

viden, ressourcer eller andet. .

- Recently activated knowledge: Humans retrieve knowledge in a system where the recently activated knowledge has highest priority, and knowledge that has been activated longer ago has lower priority. Therefore given examples, presentations for inspiration or similar have a huge impact on the level of creativity afterwards. A general rule might be to exclude any kind of inspiration, lecture and examples during a course. The research show that even if the students were explicitly told to do as differently as possible from examples, they still had trouble with the system of recently activated knowledge, thus making the

ideas very similar to the examples given (Smith, Ward & Schumacher 1993; Marsh, Landau & Hicks 1996). This system of recently activated knowledge becomes an involuntary mental block caused by a negative priming (Smith & Tindell 1997) that might have been made in a good intention, however, has damaging effects on the creativity level.

### **Sikring af at det virker**

I afsnittet for anvendelse af viden bliver der forklaret hvordan man gennem uhæmmet anvendelse af viden kan sikre sig at ideerne, der udvikles kan bruges og virker, såsom at broer ikke falder ned, lægematerial ikke slår ihjel og lignende. Horizontal tænkning gør det muligt at tænke nyt, men i sig selv findes der ikke altid validitet i den anvendte viden lige præcis i forhold til det problemområde, der arbejder med. Måden man sikrer sig at ideerne kan bruges og virker, er ved at anvende vertikal viden også. Der skal altså altid være vertikal viden tilstede og dette skal anvendes i udviklingen af ideer og i den videre bearbejdning af ideerne. Man skal altså altid have problemejeren med i arbejdet, have en ekspert i problemet til rådighed eller i det mindste en repræsentant for området der arbejdes med. Hvis vi sørger for at der både anvendes horisontal og vertikal viden, så vil der naturligt blive udviklet nye ideer, der er underbygget af vertikal viden. Vi kan altså derved både udvikle nyt og virkbart.

### **Ideer er KUN viden i anvendelse**

I afsnittet om anvendelse af viden, blev ideer præsenteret som byggesten af viden. Dette er særdeles vigtigt at holde sig for øje, når man skal arbejde med viden horisontalt. Enhver ide, der bliver tænkt eller fortalt skal derfor (i den kreative del af arbejdet) kun opfattes som en byggesten. Ofte har vi en tendens til at blive personlige med vores ideer. Vi får et ønske om at vores ide skal blive den endelige løsning, eller at vi har netop den absolut bedste ide, og slet ikke vil kunne forestille os at andre kunne komme med en bedre ide. Som udgangspunkt har de fleste mennesker også behov for at vise at netop de kan udvikle og præsentere en god ide. Det kan for eksempel være social, såsom at man skal vise sig overfor chefen, sekretæren, eller det kan være kulturelt, at man bare har behov for at vise sig at være den bedste. Alle disse ting er dårlige for den horisontale anvendelse af viden, da ideer bestemt ikke bliver brugt som byggesten, men nærmere som fort, der skal bekæmpe hinanden. Hvis man giver deltagerne en tilladelse til at fordybe sig i én ide, så bliver de fanget i denne ide. De bliver vilde med ideen, får den gennemtænkt, visualisere

sig den og andet, der alt sammen er årsag til at man ikke vil give slip på denne ide igen. Så snart en eller flere deltagere bliver fanget af en ide, så vil de have meget svært ved at ligge den bag sig, og starte horisontal tænkning igen. Som udgangspunkt skal man altid slutte et stykke kreativt arbejde, så snart deltagerne har arbejdet med den samme ide i mere end ca. en halv time. Herefter kan et andet stykke arbejde starte, eller man kan stoppe for i dag med denne problemstilling. Men man vil ikke kunne fortsætte kreativt arbejde efter en ca. halv times fokusering på en ide. For at undgå at deltagerne bliver fanget, skal man holde et tempo, der gør at de hele tiden bliver nødt til at arbejde på nye ideer, skifte ideer, udvikle helt nye eller overtage ideer fra hinanden. Man skal helst kun lade deltagerne arbejde med den samme ide i ca. 5 - 10 minutter af gangen, hvorefter det vil være fornuftigt at lave et skift. Skiftet kan også foregå ved at der kommer nye gruppesammensætninger, så hver deltager får nye makkerer, får større grupper, eller andet, der gør at en ide vil blive udfordret med ny viden.

### **Hjælp til den horisontale tænkning**

De fleste mennesker har ikke selv let ved at anvende deres viden horisontalt. Som hjælp til at gøre dette er der udviklet en lang række teknikker, der hjælper den horisontale tænkning. Disse vil ikke blive listet her, men overordnet har vi fundet fire forskellige grupper af teknikker gennem vores forskning. Disse fire grupper er følgende:

Analogier: Dette kan være anvendelsen af personanalogier som for eksempel: "hvordan vil Osama Bin Laden løse dette problem", "hvordan vil en tømrer løse dette problem" eller "hvordan vil en vikingehøvding løse dette problem". Analogier kan også gøres om alt muligt andet. Det kan for eksempel være "hvordan vil en skildpadde løse dette problem", "hvordan vil en græsk gud løse dette problem", eller "hvordan vil en solsikke løse dette problem". Herved tvinges man til at anvende forskellige sektioner i det mentale bibliotek til problemstillingen.

Stimuli: Dette er anvendelsen af simple ord, billeder, lugte, rigtige ting eller andet, der har som formål alene at være et stimuli, der får tankerne væk fra hvad man lige tænker forinden. Det kan for eksempel være ordet "carport", et billede af en strand, lugten af gammel fisk eller andet. Herved skabes en kunstig lateral afdrift.

Principper: Dette er anvendelsen af principper fra alle verdener. Det

kan for eksempel være "periodisk", "assymetrisk", "anvendelsen af varme til udvidelse", "separation" eller "trådløs". Herved bringes principper fra vidt forskellige sektioner i det mentale bibliotek i spil på problemstillingen.

Udfordringer: Dette er anvendelse af forskellige udfordringer, der ændrer ved den måde vi normalt vil se verden på. Det kan for eksempel være "at en bil maksimalt må fylde hvad der svarer til en cykel", "at et nyt hus kun må koste 1000 kroner at bygge", "at en picniture skal veje et ton" eller "at man skal kunne være på begge sider af et vindue på samme tid". Herved tvinges man til at anvende viden på tværs af sektioner for at forestille sig løsninger.

Disse fire forskellige grupper kan laves i mange forskellige versioner, men må ikke tilpasses den enkelte problemstilling. Man vil dog ofte opleve at en af grupperne er lettere at bruge end en anden, men det er forskelligt fra person til person, hvilken gruppe man finder lettest at bruge.

### **Gruppearbejde og horisontal tænkning**

At arbejde i en gruppe vil styrke den horisontale anvendelse af viden under visse omstændigheder. Men man skal passe på, for hvis disse betingelser ikke er opfyldt, vil den horisontale anvendelse af viden meget let kunne blive hæmmet i en gruppe. Den første betingelse for horisontal anvendelse i grupper er i forhold til selve gruppens sammensætning. Hvor et enkelt individ består af et mentalt bibliotek med et antal bøger, så består 2 individer stadig af et mentalt bibliotek, men potentielt med et større antal forskellige bøger og potentielt med flere forskellige sektioner. En gruppe på 2 mennesker skal altså helst besidde et større mentalt bibliotek, end det vil være tilfældet for en af de 2 deltagere besidder alene. En gruppe på 3 skal på samme måde helst besidde et større bibliotek end det vil være tilfældet for en gruppe på 2 af deltagerne alene. Enhver tilføjelse af deltagere i en gruppe skal fungere efter princippet for udvidelse af biblioteket. Det skal forstås på den måde at den nye deltager i gruppen skal besidde viden som der ikke i forvejen eksisterende i gruppen. Hvis den nye deltager ikke besidder ny viden, så vil denne deltager for det første være i overskud og for det andet fungere som en blokade for resten af gruppen. Blokaden vil bestå i at den nye deltager ved at være ekstra, vil minimere muligheden for at gruppen som helhed kan fungere kreativt. For hver ekstra deltager vil der komme en ekstra person der vil sige noget. Alene det der er flere der skal sige noget, giver mindre tid til hver enkelt til at sige deres. Og da to af deltagerne

principielt siger det samme, så stjæler de tiden fra de andre som kunne have noget andet at bidrage med. Et andet problem ved denne nye deltager, er at han/hun vil have en med ca. samme hjerne som sig selv. Disse to deltagere vil have tendens til at være enige, hvilket vil besværliggøre udnyttelsen af de andre deltagere. Man vil derfor ofte opleve en negativ synergi effekt. Derfor skal man helst undgå at have to med samme faglighed, kultur eller sociale struktur i samme gruppe. Hvis en ny deltager i gruppen til gengæld bidrager med ekstra viden i form af nye bøger til det samlede mentale bibliotek, så vil synergien ofte være positiv. Man kan selvfølgelig altid sige at to personer ikke er ens, og derfor er det også en balance at vurdere hvorvidt en ny deltager i gruppen vil skabe en negativ synergi effekt eller en positiv synergi effekt. Generelt anbefaler vi at man specielt vurderer dette ud fra faglighed, kultur og sociale strukturer.

I selve arbejdet på Den Kreative Platform gælder det om at udnytte den horisontale anvendelse af viden bedst muligt. Dette sker først og fremmest individuelt. På Den Kreative Platform vil stimuli blive brugt i en kontrolleret form, hvilket vil gøre at deltagere vil få lettere ved at anvende deres viden individuelt, end de vil kunne i større eller mindre grupper. Ofte ser man i kreative processer at deltagerne arbejder i grupper fra starten. Dette er en stor fejltagelse i forhold til to grundlæggende problemstillinger: traditionerne for at bruge diskussion eller brainstorming, samt produktionsblokaden. Alt andet lige er det lettere at følge reglerne for Den Kreative Platform, hvis man arbejder alene. Vi er skolet i at bruge diskussions- eller brainstorming-agtige kommunikationsformer, når vi arbejder i grupper på 2 eller mere. Problemet med produktionsblokade forklares yderligere i afsnittet om anvendelse af viden. Hvis vi derfor starter en proces med at lave små/store grupper, begrænser man derfor individets anvendelse af deres viden horisontalt. Dette gør man altså for hele gruppen på samme tid, og opnår derfor et mindre kreativt resultat. Man skal altså først arbejde individuelt. Når man har nået til et kritisk punkt, vil man føle at man ikke kan få flere unikke og originale ideer alene. Herefter skal en-mands gruppen udvides med en ekstra person. Ved en sådan udvidelse vil det mentale bibliotek blive større og ideerne man arbejder på kan derfor udvikle sig videre eller blive til noget andet. Når denne to-mands gruppe har anvendt deres viden til at udvikle ideerne med, så er der brug for ekstra person igen, der besidder noget ekstra viden for at arbejde videre med ideen. Her kan man enten skifte personerne ud eller man kan tilføje et ekstra gruppemedlem. Enhver udvidelse kræver at ideejeren forbliver. Det er vigtigt at en ide tilhører en person, der arbejder med ideen på grund af en indre motivation (personen har selv udvalgt ideen ud fra flere valgmuligheder eller personen har selv udviklet ideen). En sådan person kaldes en ideejer. Ideejeren og ideen skal følges ad. Man kan derfor lave om, udvide, lave mindre

eller andre grupper, så længe ide og ideejer forbliver sammen. Man skal dog være opmærksom på at en ide kan skifte ejer, ligesom ejer kan blive ejer af en ny ide.

### **Komplementærbarhed**

Anvendelsen af både parallel tænkning, opgave fokusering samt ingen bedømmelse sammen med horisontal tænkning vil gøre nytænkningen endnu højere. Den parallel tænkning vil gøre at der let kan anvendes viden fra hele gruppen, og ikke bare nogle enkelte dominerende individer. Opgave fokusering vil fungere som en slags lean nytænkning, hvor antallet af ideer vil være meget højere end normalt. Når antallet af ideer er højere, er sandsynligheden for at der er nye ideer større. Ingen bedømmelse vil gøre at nye, unikke, originale ideer, der normalt vil blive holdt hemmeligt fordi de er for mærkeligt at sige, nu pludselig bliver normale at fortælle. Det vil sige at de 4 principper er komplementære i forhold til at skabe tryghed for at gøre anvendelsen af viden mere uhæmmet.

## Koncentration til at kunne

Koncentration på den kreative platform handler først og fremmest om nærhed og mental tilstedeværelse. Men denne nærhedende tilstand er meget svær at skabe. Det er støjen der ødelægger vores nærvær. Støjen fra tanker, der vil have os til at tænke over noget andet, støjen fra tanker, der får os til at føle os dumme, støjen fra tanker, der fortæller os at vi er sultne, tørstige eller burde checke mail-indbakken. Det er støjen fra tanker, der gør at vi ikke tør at gøre det vi allerhelst vil lige nu, fordi andre vil synes at det er upassende eller ikke passende til den højtidelighed der dominerer situationen. Det er støjen fra de tanker der ønsker at vi bevarer stoltheden og lever op til det som der forventes af os eller som vi har givet folk af forventninger til os. Det er støjen fra tanker om at vi burde nok have handlet anderledes igår, i formiddag overfor vennen/veninden. Det er støjen fra tanker, der fortæller dig at du burde ringe til din bedstemor, mor, kæreste eller ven og fortælle alt det du ellers aldrig får fortalt. Det er støjen fra tanker, der husker dig på at huske at huske hvad du skal huske at huske, såsom at skulle til frisør i eftermiddag, at skulle vaske tøj inden ferien, at købe fløde til sovsen til i aften og så videre. Det er alt denne støj samt meget mere i en helt almindelig hverdag der umuliggør nærværet for mennesket.

Et menneske kan kun håndtere 7 (+/- 2) clusters af informationer af gangen i vores korttidshukommelse. Et helt almindeligt menneske vil derfor ikke være i stand til at huske et 8 cifferet telefonnummer ved at fokusere på de enkelte cifre, altså 8 og 0 og 3 og 2 og 1 og 8 og 6 og 4. Den måde vi alligevel formår at huske sådan et telefonnummer er ved at lave clusters af informationer. Det vil sige at vi husker telefonnummeret ved at slå nogle af tallene sammen og huske dem ved enten ordet "firs" eller det visuelle tegn: "32" eller relaterer det til et årstal som vi i forvejen kender "1864". Herved skal vi kun håndtere tre clusters af informationer i vores korttidshukommelse, altså firs, 32 og 1864. Normalt går vi ikke rundt og husker på telefonnumre hele tiden, men der er andre ting der fylder i stedet for.

Et menneske har et hukommelsesspænd på 2 sekunder. For at være 100% mentalt tilstede med den aktivitet som er igang med at udføre skal alt mentalt aktivitet indenfor disse 2 sekunder være optaget af selve aktiviteten og intet andet. Herved vil tanke og handling smelte sammen og man vil føle at sin tidsfornemmelse forsvinder. Bagefter vil man føle at min lige forsvandt mentalt et andet sted hen - og det var man også. Man var mentalt sammen med aktiviteten og lod ikke andet støj forstyrre. Det er en behagelig oplevelse og vi føler en fornemmelse af at "leve" og at "være i nuet", når sådan noget sker. Disse to sekunders total fokus sker dog sjældent for os i en almindelig hverdag. Derfor opsøger mange mennesker det via sportsaktiviteter eller lignende, der binder sindet til

aktiviteten. For eksempel er det svært at tænke på om man har husket at købe kage til kaffen, hvis man lige er hoppet ud fra en klippe i et bungiejump???? fald eller hvis man går på glødende kul er det heller ikke let at overveje om man skal skifte til en anden pensionsopsparing samtidig. Problemet opstår ved de mere "almindelige" aktiviteter i en hverdag, og især i forbindelse med samværet med andre mennesker. Her er det svært at hengive sig totalt og være 100% mentalt tilstede i aktiviteten med en anden person. Vi vil ofte fylde vores korttidshukommelse op med alle mulige irrelevante tanker (irrelevante i forhold til den aktivitet man er igang med). Det der ofte optager de 6 ud af 7 pladser vil være tanker som "jeg mangler cigaretter", "jeg burde ikke have spist den chokoladebar efter frokosten", "åhhhhh nej, jeg har stadig glemt at sende en mail om at jeg ikke kan komme til mødet i morgen", "gad vide hvad min chef tænker omkring det arbejde jeg afleverede igår", "jeg skal huske fløden til sovsen til i aften" og "jeg skal huske at hente mine udprint i printeren inden jeg glemmer det". Det vil sige at størstedelen af vores bevidsthed er fyldt med alt mulig andet end selve den opgave man udfører lige nu, og det er disse andre ting der begrænser os fra vores fulde opmærksomhed på denne opgave. Det er tankerne fra disse andre ting, der gør at man ikke kan være helt koncentreret. Parallel tænkning er det værktøj som anvendes af den kreative platform til at skabe den koncentration der er nødvendig for få tilladelsen til at engagere sig 100% i den opgave man arbejder med sammen med andre.

Vi bliver forstyrret af hinanden

Denne storm af tanker der hele tiden tager opmærksomheden væk fra den opgave man er igang med at udføre gør mennesket ukoncentreret og halvhjertet i arbejdet med opgaven. Det er mere eller mindre social og professionelt accepteret at man er så ukoncentreret og halvhjertet i sit arbejde i langt de fleste kredse. Det er også accepteret at denne ukoncentration og denne halvhjertethed også ødelægger arbejdet for de personer, der er i samvær hermed. Det er nemlig ikke kun individet selv, der bliver forstyrret. Vi forstyrrer også hinanden hele tiden. Af de 2 sekunders spænd og de 7 clusters er en meget stor del fokuseret på hvad der sker omkring os hvordan de mennesker der er omkring reagerer i forhold til os og i forhold til hinanden. Vi holder især øje med de sproglige og kropslige reaktioner. Hvis vi udtaler os om noget, så bruger vi meget fokus på at se, høre og analysere hvad tilhørerne siger til hinanden og hvorvidt de læner sig tilbage eller fremover, om de ser irriterede ud i ansigterne eller om de virker imponerede.

Faktisk er de mest almindelig samværsformer ødelæggende for nærværet. Vi bliver hele tiden forstyrret af støjen fra andre mennesker. I en gruppe der har et overordnet fælles

mål. vil der være forskellige synpunkter og forskellige tilgange til at arbejde sig hen mod målet. Denne forskellighed kommer fra diversitet. Ethvert møde mellem mennesker indbefatter diversitet. Det kan være diversitet i form af fagligheder, kulturer eller sociale strukturer. Selv en studiegruppe på en uddannelsesinstitution har forskellige sociale udgangspunkter. I tværfaglige og tværkulturelle grupper er diversiteten endnu større. Det er præcis denne diversitet, der besværliggør enhver proces, giver uenigheder, konflikter, misforståelser samt ofte forårsager fiaskoer eller bare negative synergieffekter i grupper. Forestil dig en gruppe bestående af en ingeniør med speciale i olie og gas, en ingeniør med speciale i kunstig intelligens, en økonom med speciale i marketing, en ingeniør med speciale i eksport samt en pædagog. De skal sammen lave et nyt backup system til en mejetærsker. Forestil dig hvordan denne gruppe vil opleve flere af følgende problemstillinger:

- De vil have svært ved at forstå det aktuelle problem på samme måde
- De vil have svært ved at blive enige om hvordan deres arbejdsproces
- De vil have svært ved at sammen udvikle ideer
- De vil have svært ved at blive enige om hvilke ideer der skal arbejdes videre med
- Der vil typisk være en eller to dominerende person(er) i gruppen, der undertrykker resten
- Kommunikation vil oftere være en nytteløs argumentering end udvikling af ideer
- Hvert møde vil have svært ved at slutte med endelige beslutninger
- Diskussion har ikke nogen struktur og derfor vil man ofte komme til at køre i ring
- Der vil ofte komme delvis produktionsblokade (reaktiv kommunikation), hvor deltagerne skiftes til at "sælge" deres ideer, mens de andre deltagere tænker på andre ting, bliver irriteret over at lytte, eller bare venter på at dagen går
- Der vil ofte forekomme kollektiv monolog, hvor alle deltagere ønsker at komme med deres input, og er så ivrige for at få deres input "solgt", at man afbryder hinanden eller kun høfligt er stille, for at kunne bryde ind senere og komme sit input
- Mens en person snakker vil de andre bruge deres tænkning på at huske en bestemt ide indtil det bliver deres tur, fremfor at bruge deres tid på at udvikle endnu flere ideer
- Der vil blive skabt skjulte dagsordrer hvor gruppemedlemmerne hver især får en favorit-ide, som de gerne fremmer med ikke-konstruktive midler

- Socialiseringen gør at gruppe ofte beslutter sig for en ide, som gør at ingen taber ansigt i forhold til de diskussioner gruppen har været igennem, snarere end en løsning der er genial.

Det er ikke uden grund at den kreative platform som udgangspunkt siger at diskussion er den dårligste form for kommunikation når man vil anvende viden mere uhæmmet. Det er vigtigt at forstå at diskussionens tre bestanddele: positionering, argumentering og overtalelse, hver især og tilsammen stærkt begrænser anvendelsen af viden i grupper. Forventningen om at man positionere sig i forhold til hinanden gør det sværere at nå hinanden og udvikle ideer sammen. Argumentering forventes at være professionel og faglig. Derfor er den begrænset til at man må anvende viden der kommer direkte fra problemstillingens egen faglighed. Overtalelsen vil ofte blive domineret mere af personlige overtalelsesevner såsom "jeg har en dårlig dag i dag, giv mig nu bare ret", "behøver du altid at være på tværs", "hvem plejer at hente kaffe til dig", hvem der råber højest eller andet, der har minimalt at gøre med uhæmmet anvendelse af viden. Diskussionens anvendelsesmuligheder er især stærkt begrænsede, når der er tale om tværfaglige, tværkulturelle og tværsociale grupper.

Diversitet er i bund og grund roden til alle konflikter... hvis man ikke laver et sæt spilleregler til at håndtere denne diversitet. Parallel tænkning er et sæt spilleregler der håndterer diversitet, og sørger for at ingen af ovenstående problemstillinger vil komme til udtryk i arbejdet.

#### At være tilstede

Vi ved fra forskning at der er en stor sammenhæng mellem koncentration og evnen til at lave hvad man på engelsk kalder combinatorial leap, som er evnen til at kombinere viden på nye måder. Denne koncentration handler om at være mentalt tilstede. Det bliver lettere at være tilstede, hvis støjen af ikke relevante tanker er væk. Når vi har mulighed for at være tilstede i arbejdet opløses fortidens og fremtidens tankemønstre, uden at vores viden af den grund går tabt. Alt vores viden er stadig til rådighed til at blive anvendt, men den står ikke i vejen i form af tanker om hvad vi ikke har nået og hvad vi burde gøre efter vi har lavet denne opgave vi har gang i nu. Forskning viser at mere end 70% af den tænkeaktivitet der sker på de mest almindelige møder handler om hvordan det aktuelle møde skal afholdes (om arbejdsprocessen for den selvsamme proces man arbejder i). Det er tanker såsom "burde mødet ikke starte med en sandwich", "hvorfor er chefen ikke med til mødet når det er ham det handler om", "jeg håber vi bliver tidlig færdig med mødet", "burde vi ikke starte med de ting der er relevante for alle, og så kan vi andre få lov at gå

når I skal igang med de andre ting”, “hvorfor holder vi ikke det her møde i et andet lokale eller udenfor i solen” og så videre. Da der også er meget tænkning, der handler om hvad man skal lave i weekenden, om pigen/fyren der sidder overfor mon er single og så videre, vil det sige at der er betydelig mindre end 30% af den samlede tænkning, der handler om hvordan man løser de problemstillinger som selve mødet er lavet for at løse. For at være mere mentalt tilstede i forbindelse med den opgave man arbejder med er det nødvendigt at koncentrere sig om opgaven.

Under en given aktivitet skal deltagerne derfor være fritaget for enhver form for planlægning, og strukturering, der binder deres tanker til at tænke på fremtiden. De skal også være fritaget for enhver form for refleksion og andre tankeprocesser, der fastholder tankemønstre fra fortiden og delopgaver der allerede er løst eller bearbejdet. De skal altså være 100% fri af det som på moderne sprog kaldes for proces-tænkning. De skal ikke have ansvaret og ej heller have mulighed for at tænke over den proces de arbejder i, eller om denne kan udføres, struktureres eller diskuteres anderledes. Det er derfor en fordel, hvis aktiviteterne er minutiøst planlagt på forhånd af andre end de deltagere der skal koncentrere sig om løsning af opgaven.

Planlægning skal foregå før og efter en arbejdsproces. Målet der forfølges er et resultat af planlægningen, som er nødvendig for at arbejdet giver mening for deltagerne. De to må bare ikke blandes sammen. Deltagerne må ikke føle at de på nogen måde har ansvar for processen. Deltagerne skal have fuldstændig ansvar for de ideer der bliver udviklet til den problemstilling de arbejder på. Koncentration skabes når deltagerne får oplevelsen af at de ikke har ansvar for processen, men på sin vis bare skal deltage i den. De må ikke føle at de skal eller kan dominere processen eller være med til at styre den. De skal føle at det eneste de reelt kan gøre er at gå ind i gruppen og låne dem selv ud til processen.

## **Parallel Tænkning**

På den kreative platform er det parallel tænkning der skaber den nødvendige koncentration i samværet mellem mennesker. Parallel tænkning er en fælles tænkning, hvor alle deltagere følges ad i deres tænkning i nogle foruddefinerede trin. Så man tager et trin af gangen i en proces, men at man gør det alle sammen parallelt på samme tid. Det er ligegyldigt om det er i form af et møde, en arbejdsdag, et udviklingsprojekt eller andet. Parallel tænkning går derfor ud på at undgå de konflikter, der traditionelt skabes af den forskellighed, der er naturlig ved diversitet. Dette gøres ved at få alle deltagende gruppemedlemmer til at følges af i deres tænkning. De kommer igennem de samme tanker som de ellers ville have gjort individuelt, men uden at være støj for

hinanden. I stedet for at være støj bliver de ved parallel tænkning til byggesten for hinandens tanker.

#### Hvordan fungerer parallel tænkning

Parallel tænkning består af et sæt teknikker, der gør det muligt at styre en gruppe af mennesker til at tænke parallelt. Teknikkerne simple og kan implementeres i enhver situation hvor mennesker mødes og vil være skabende sammen. Det er dog vigtigt at de udføres kompromisløst, ellers vil deltagerne blive forvirrede og den parallel tænkning vil hurtigt forsvinde. Teknikkerne er beskrevet herunder.

Fjern fortid og fremtid i det fysiske rum. Hver enkelt fysisk element kan sætte tanker igang hos deltagerne. På nøjagtig samme måde som et gardin i et tilfældigt vindue i gågaden får dig til at tænke på din moster (fordi du engang har set et lignende gardin hos hende), vil en hvilken som helst ting et menneske kan relatere til noget fra deres fortid sætte tanker igang om netop denne fortid. Dette sker ofte ubevidst og uden at man overhovedet opfatter gardinet i sin bevidsthed. Man kommer altså bare i tanke om sin moster uden at vide hvorfor. Disse tanker, der bliver sat igang af fysiske elementer skal helst ikke have noget med fortiden eller fremtiden at gøre. For eksempel vil det være uhensigtsmæssigt at have et maleri af chefen, sit barn eller lignende hængende i det lokale man skal arbejde, da det vil tage fokus væk fra opgaven. Det er bestemt heller ikke hensigtsmæssigt at man arbejder i det rum, hvor man dagen forinden havde krisemøde. Alle fysiske effekter der kan få deltagerne til at tænke på andre ting end den delopgave som de skal til at udføre er en fjernelse fra nuet. Det er facilitatorens ansvar at give deltagerne en tilladelse til at blive fri fra både fortiden og fremtiden når de skal udføre delopgaven. Derfor skal facilitatoren fjerne alle disse fysiske elementer eller flytte deltagerne så de ikke ser disse ting. Facilitatoren skal IKKE bede deltagerne abstrahere fra disse, da han/hun derved ligger ansvaret herfor over på de enkelte deltagere og derfor reelt ikke giver deltagerne den chance som de gerne skulle have til at være koncentrerede om opgaven. Man skal for eksempel helst ikke være i et auditorie, hvor der er et adfærdsmønster om at man som deltager skal modtage noget og ikke være engageret. Man skal heller ikke være foran det skrivebord, der normalt giver en deltager et mønsteradfærd af at tænke på alle de ting man ikke fik gjort færdig sidst man arbejdede ved dette skrivebord. Det optimale vil være at finde et lokale hvor ingen af deltagerne har nogen relation til, og hvor der er så få fysiske elementer som muligt. Helst ingen malerier, og heller ingen billeder - ja, faktisk helst heller ingen udsigt.

En anden fysisk teknik til at give deltagerne en tilladelse til at være koncentrerede på Den Kreative Platform er at tage ansvaret for at dække de basale behov. At tage ansvaret er IKKE at fortælle deltagerne at de skal huske at spise, og sove og få sig bevæget. At tage ansvaret er at fortælle deltagerne hvornår de skal spise, hvad de skal spise, hvor meget de skal spise og hvor længe. På samme måde skal facilitatoren tage ansvaret for søvn, pauser, hvad der skal ske i pauserne og lignende. Det er ikke for at være diktatoriske, men der er for at give deltagerne en reel tilladelse til at sove, spise og bevæge sig det der er nødvendigt. Alternativt vil en deltager måske komme i en social snak med en anden deltager i pausen og ikke få gået den tur som han/hun egentlig gerne ville, fordi det er høfligt at blive og snakke færdig. Facilitatoren skal være klar over at man lige gyldig hvad man gør bestemmer hvilke regler der gælder for deltagerne. Hvis man bare siger "pause", har man overladt deltagerne til de regler der normalt gælder for hvordan man opfører sig i en pause, og det er bestemt ikke sikkert disse regler er særlige gode i forhold til at få deltagerne til at være koncentrerede efterfølgende. På samme måde gælder det for søvn og spisning. En god ide er slet ikke at holde pauser, udover spisepauser. I stedet laver man nogle øvelser som giver sindet en pause og får kroppen bevæget. Deltagerne vil føle at det som behageligt og de vil være helt klar til at fortætte så snart øvelsen er færdig. Vores erfaringer viser at man kan køre i mindst 18 timer uden pauser uden at det påvirker deltagernes evne til at være koncentrerede.

Det er vigtigt at facilitatoren tager ansvaret for at sikre at der ikke kommer uvedkommende ind i lokalet hvor der arbejdes. Enhver person der ikke er relevant for det videre arbejde med opgaven vil fungere som støj for de engagerede, og disse personer vil derfor vanskeliggøre koncentrationen for de arbejdende.

Man skal være ligeglad med det enkelte individ. Det lyder paradoksalt, men faktisk ved at være ignorant overfor deltagernes identitet vil det blive muligt for dem at slippe fri af deres normale mønstre. Når man ikke interesserer sig for hvordan hver enkelt gerne vil have at der skal arbejdes eller hvordan hver enkelt gerne vil sidde, eller hvad de hver især gerne vil spise, eller hvad de hver især gerne vil skrive på, gør man dem uafhængige af deres holdninger til hvordan hver enkelt ting skal udføres, diskuteres eller aftales. De bliver fri for at tage stilling til hver enkelt lille detalje. I Danmark har vi en lang tradition for at vi skal involveres i hver enkelt lille beslutning der vedrører vores tilværelse. Derfor vil mange mennesker i starten føle denne ignorering af individet som en diktatorisk styring og en frarøvelse af medbestemmelsen. Følger man denne teknik kompromisløst vil disse mennesker dog få en reel oplevelse af hvor meget mere de bliver sat fri, når de ikke

behøves tage stilling til noget som helst, og ikke behøver at forsvare deres holdning overfor andre deltagere der har andre holdninger. Desuden ser de det som en befrielse at man ikke oplever at "sidde fast", og ej heller oplever at komme i konflikt om hverken små eller store ting. Deltagerne skal altså anvendes som en ressource i form af deres viden – og ikke mere end det. Hvad de hedder, hvor de kommer fra, hvad de laver til dagligt, deres titel, hvad de har af holdninger til processen og lignende er dermed irrelevant i denne sammenhæng og vil kun skabe støj i samværet på Den Kreative Platform.

Deltagerne må ikke udsættes for stressende opgaver, men vær meget opmærksom på hvad der menes med stres indenfor kreativitetsforskning. Forskning viser at stres begrænser anvendelsen af viden både i form af en begrænsning i vores evne til at kunne associere viden og i forhold til at udvikle originale ideer. Stres skal forstås som et misforhold mellem det gennemsnitlige antal delopgaver pr. 2. sekund i forhold til hvor mange delopgaver en person kan gennemføre. For hver delopgave man har, bruger man en lille del af sine 2 sekunders hukommelsesspænd på at huske at huske denne delopgave. Det vil sige at hvis man har 5 delopgaver man er igang med at lave, så bruger man relativt meget af sine 2 sekunders hukommelsesspænd på at huske alle informationer omkring disse 5 delopgaver. Hvis man på et tidspunkt skal huske flere ting end man kan huske at man skal huske på de 2 sekunders hukommelsesspænd, så bliver man hvad man på engelsk kalder "aroused", hvilket er negativ for anvendelse af viden og fuldstændig ødelægger ethvert forsøg på at være koncentreret. Der må derfor meget gerne være travlt. Faktisk må der være lige så meget travlhed som man kan skabe på Den Kreative Platform. Denne travlhed må finde sted, så længe man holder sig kompromisløst til princippet for en opgave - en deadline. En opgave - en deadline går ud på at man kun giver deltagerne en opgave af gangen, som passer til en deadline. Når denne deadline er nået har man udført opgaven. Opgaven er udført når deadlines kommer, og det er ligegyldig hvor langt man er nået, så er opgaven udført korrekt. Ved have arbejde kontinuerligt med en opgave af gangen og altid afslutte denne opgave helt inden en ny opgave igangsættes bliver det let for deltagerne at koncentrere sig om den enkelte opgave. Deltagerne må ikke få fornemmelsen af at de har flere end en opgave pr. deadline, da de automatisk vil begynde at arbejde på begge opgaver på en gang, hvilket vil skabe en lav koncentration om den enkelte opgave. Det er derfor vigtigt at deltagerne aldrig kender de efterfølgende opgaver. Deltagerne må hverken kende den opgave der kommer lige efter den man arbejder på nu, og ej heller må de kende opgaver der ligger længere fremme. De skal heller ikke kende hvad der forventes at være den sidst opgave.

Facilitatoren skal skabe koncentration på delopgaven for deltagerne gennem en konstant fokusering på netop denne delopgave. Vi ved at en kontinuerlig fokusering på et objekt styrker koncentrationen på netop dette objekt. Den faktiske tænkning om en bestemt ting er et stimuli til denne bestemt ting. Der skabes altså en spiraleffekt, hvor tænkningen omkring delopgaven langsomt gør det lettere at koncentrere sig om denne delopgave. Facilitatorens rolle er derfor at fungere som initiator for koncentrationen. Man skal skabe den "kunstige" koncentrationen, der efterfølgende vil udlede sig til en reel koncentrationen, når deltagerne bliver engagerede i opgaven.

Princippet for en opgave - en deadline gør det muligt for deltagerne at koncentrere sig så meget om den enkelte opgave at de til tider glemmer sted, tid og omgivelser. Når deltagerne når sådan en mental tilstand har de mulighed for at anvende deres viden mindre hæmmet og de har mulighed for at give alt hvad de har til løsning af opgaven. Deltagernes adfærd vil minde om et barn adfærd når det er optaget af en leg. De første par timer vil deltagerne være en del skeptiske, fordi det er en ny måde at arbejde på, som mange mennesker opfatter som primitiv. Når deltagerne har set hvor hurtigt man kan arbejde og hvor let kommunikation fungerer i gruppen overgiver de sig i 99,99% af tilfældene og følger kompromisløst processen. En opgave - en deadline skal anvendes både i selve instruktionen og i de opgaver der skal udføres.

I instruktionen anvendes en opgave - en deadline ved at fylde deltageres tanker med en instruktion af gangen. Denne instruktion skal være så simpelt at der aldrig vil kunne opstå misforståelser og ej heller diskussion om hvordan man kan forstå opgaven. Det handler om at gøre det ekstremt. Hellere overdrive, end at underdrive. Derfor skal en opgave - en deadline gøres gennem *hele instruktionen*. Når deltagerne skal rejse sig, sig da "I bedes rejse jer". Når de skal finde sammen i grupper, fortæl dem da hvordan de skal finde sammen. Overlad ikke nogle opgaver til dem at definere, og giv dem kun en opgave pr. deadline. Bland *aldrig* opgaver indenfor samme deadline. Du skal derfor ikke fortælle deltagerne at "nu skal I finde sammen i gruppe..... kom så, rejs jer, og find sammen i grupper". Ved at gøre dette giver du dem ansvaret for at rejse sig, du giver dem ansvaret for hvordan de skal finde sammen i grupper, du giver dem opgave at rejse sig, du giver dem opgave at finde sammen, du giver dem opgaven at socialisere og forholde sig til hinanden, du giver dem opgaven at definere tempoet og hvornår man starter. Men værst af alt, lærer du deltagerne at du afgiver dig ansvaret for hvordan vi arbejder, for tempoet i processen og for hvordan man omgås. Hvis du ikke anvender en opgave - en deadline ved instruktion, vil du hurtigt mærke at deltagerne mister koncentrationen, bliver

langsommere og mere trodsige i resten af processen. Med andre ord, du får sværere ved senere at give dem tilladelsen til ikke at skulle tage ansvaret selv. Ved at anvende en opgave - en deadline i instruktion, gør du det til en rutine at der ikke pludselig er noget de burde have tænkt over. Du gør det let og overskueligt for deltagerne at gennemskue hvad de skal foretage sig. Du giver dem en tryghed i at du har styr på processen ved at vise at du har styr over selv de mindste detaljer. Instruktionen skal følge en 3-trinsraket, hvor der først demonstreres, herefter forklares og til sidst udføres opgaven af deltagerne. Som facilitator skal du demonstrere hvordan opgaven udføres. Det skal gøres så simpelt som overhovedet muligt og det følge en opgave - en deadline. Du skal herefter forklare deltagerne hvad du gjorde og hvorfor. Til sidst beder du deltagerne om selv at efterføre det demonstrerede. Det er en fordel at lave flere efterfølgende 3-trinsraketter der hver især demonstrer, forklarer og udføres, for så til sidst at sættes sammen til en stor 3-trinsraket, der ender med at opgaven udføres helt.

At anvende en opgave - en deadline i opgaven er mindst ligeså vigtig som at gøre det i instruktionen. Vi ved fra kreativitetsforskning at der er en sammenhæng mellem opdeling af opgaven i delopgaver og evnen til at være kreativ. Det vigtigste her er at opdele opgaven i flere delopgaver. Disse delopgaver skal defineres så de kan bearbejdes individuelt og uden at tænke fremad på fremadliggende delopgaver og bagvedliggende opgaver. Herudover skal disse delopgaver gennemføres under korte deadlines, sådan at man kan holde koncentrationen på den enkelte delopgave. De enkelte delopgaver, om muligt, skal også opdeles i flere delprocesser, for at holde koncentrationen endnu højere. Som udgangspunkt er vil en yderligere opdeling af en opgave give højere koncentration, fordi deltagerne lettere vil kunne forstå opgaven ens og de vil have let ved at huske opgaven samtidig med at de bearbejder den. Det er let at se om man har opdelt en opgave i nok små dele. En forkert opdeling gør at deltagerne begynder at diskutere den overordnede opgave fra hver deres synspunkt. Hvis der bruges mere end 10 - 20 sekunder på at diskutere hvad opgaven er og hvordan den skal forstås, så er den for kompleks og/eller for stor og derved indeholder den for mange delopgaver. Deltagerne vil stoppe med at arbejde parallelt, da de ikke vil kunne forstå opgaven på samme måde, og hele arbejdet vil handle mere om hvad opgaven handler om (og hvem der har ret) end hvordan man løser opgaven. Desuden vil kommunikationskonflikter opstå og koncentrationen vil forsvinde, hvilket også vil vanskeliggøre koncentration mellem de deltagende gruppemedlemmer i de efterfølgende delopgaver. En opgave - en deadline for opgaveopdeling skal læres gennem nysgerrighed og praksislæring. Der findes endnu ingen gylden forklaring på hvordan man opdeler en opgave i mindre dele. Derfor anbefaler

vi at man hellere overdriver opdeling og lærer gennem trial and error. Altså hellere delopgaver der tager mellem 10 sekunder og 5 minutter at løse frem for delopgaver der tager mellem 5 minutter og 1 time.

Som facilitator skal du tage ansvaret for at processen ender med det forventede resultat. Du må aldrig ligge bolden ud til deltagerne ved for eksempel at sige "nu må vi jo håbe at I kan finde ideer til løsning af de problemer vi skal have løst" (eventuelt i håb om at motivere dem til at komme igang). Ved at gøre dette ligger du også ansvaret for hele styringen af processen ud til deltagerne og de stærkeste vil udfordre dig hele vejen igennem processen. De ønsker jo at nå i mål, og ved ikke hvad du har planlagt af trin i processen. Derfor vil de gøre hvad de kan for at de kan få kontrol over processen. Du vil altså opleve at de tager magten fra dig i processtyringen, hvis du ønsker at give dem ansvar for resultatet. I stedet skal du aldrig nævne om I følger processen, aldrig nævne om I er foran, om I har gjort det rigtig, om det går dog eller skidt. Du skal bare vise at processen kører, og når den stopper så har vi nået resultatet.

Hvis en deltager ønsker at gå på toilet, at ryge en cigaret eller bare have en lille pause fra arbejdet, så er dette helt acceptabelt. Denne deltager skal dog ikke fortælle at han/hun går ud på toilet eller at han/hun skal ryge eller har brug for en pause. Deltagerne skal bare forlade rummet hvor der arbejdes, så han/hun ikke forstyrrer de andres koncentration imens. Man skal altså ikke sige til de andre "er der nogen der vil med på toilet", "burde vi ikke have en rygepause nu", "åh, jeg har ondt i hovedet, er der ikke nogle af jer der også har ondt i hovedet". Hvis en deltager får lyst til noget af dette, skal han/hun forlade lokalet uden at sige noget som helst. Enhver kommentar fra deltageren vil være ødelæggende for koncentrationen for resten af gruppen. Denne regel er meget vigtig og det er vigtigt at gøre det tydeligt at det er fuldt acceptabelt at forlade rummet. Der skal skabes en fokuserig på opgaven, hvor deltagerne bidrager til opgaven i det omfang de kan - og når de føler at de ikke lige kan bidrage gør de ikke det, men de ødelægger det ikke for de andre deltagere der stadig kan bidrage.

Alle deltagernes ure, mobiltelefoner og computere skal indsamles før man starter. Disse tre ting er fysiske støj kilde nr. 1, 2 og 3, så det er særdeles vigtigt at de ikke er tilstede mens man arbejder på Den Kreative Platform. Det vil være noget nær umuligt hvis deltagerne forstyrrer sig selv og hinanden med disse tre ting. Uret fortæller deltagerne hvornår de kun har 15 minutter tilbage før frokost, så de kan bruge de sidste 15 minutter på at tænke på alt mulig andet end at arbejde på opgaven. Tænk på et lille barn, der ikke kan klokken. Sådant et barn kan være fuldstændig opslugt af den aktivitet barnet har gang i, og det selv om klokken er kvart over normal spisetid. Men et fuldvoksnet menneske

starter allerede 15 minutter før frokosten med at gøre sig mentalt klar til at spise og derved mister koncentrationen om opgaven som han/hun var igang med. Desuden fortæller uret hvornår det er tid til at man får sin faste kop kaffe eller the, hvilket forstyrrer de andre deltagere, der også får lyst til kaffe eller the, når de kan se eller dufte aromaen fra de første kaffe og the drikkere. Alle deltagernes ure og alle ure der er synlige på vægge og borde skal fjernes for at give deltagerne en tilladelse til at være koncentrerede i så meget af tiden som muligt. Mobiltelefonerne og computerne er ligeså ødelæggende for koncentrationen. Selvom en telefon/computer er sat på lydløs, vil vibratoren eller det at man ved at man måske har modtaget en sms, et telefonopkald, eller en mail fylde tanker op med alt muligt andet end den opgave man er igang med at udføre. Man vil let kunne få tanker omkring "gad vide om hende den søde pige har sendt en sms til mig", "jeg håber ikke advokaten har ringet angående problemer med overtagelsen af huset", "den sms må jeg hellere svare på lidt senere, men jeg må hellere bruge lidt af mit 2 sekunders hukommelsesspænd på hele tiden at huske at jeg skal huske at svare på den" og så videre. Ved at befri deltagerne fra deres mobiltelefoner, ure og computere giver man dem en tilladelse til ikke at være modtagelig overfor den støj der kommer fra disse tre ting. Hvis en deltager har et sygt barn eller andet, der gør at man har brug for at kunne besvare telefonen skal denne tilladelse være naturlig. Men det er samtidig vigtig at forstå at deltagere, der beholder deres telefoner og ure ødelægger koncentrationen for de andre deltagere og ikke kun sig selv. Hvis man som deltager har mulighed for at se en anden deltagers ur, så vil man naturligt prøve at følge med i hvad klokken er, og det alene vil fjerne fokus fra opgaven. Hvis mobiltelefonen ringer hos en af deltagerne, vil alle de andre straks komme i tanke om at de måske også har fået nogle opkald og derfor have svært ved at være koncentrerede omkring opgaven.

En opgave - en deadline skal også gøres i forhold til de affekter der befinder sig omkring gruppen. Tape, papir, computer, kuglepenne og toucher skal ikke være tilstede før det skal bruges. Gør det let for deltagerne at overskue hvad de skal bruge. Dette gøres lettest ved kun at gøre de ting synlige som der skal bruges. Enhver ting der ikke er relevant for den opgave man er igang med at udføre skal fjernes fra deltagernes sanser mens opgaven udføres. Det vil sige at der *ikke* skal være papir og toucher på bordet foran deltagerne hvis opgaven der skal udføres ikke indebærer anvendelsen af disse to remedier. På samme måde skal computeren ikke stå på bordet før den skal anvendes. Sådanne ting vil være støj og kan ødelægge den parallelle tænkning

## **Komplementærbarhed**

Anvendelsen af både ingen bedømmelse, opgave fokusering samt horisontal tænkning sammen med parallel tænkning vil gøre koncentrationen endnu højere. Opgave fokusering vil gøre alt andet irrelevant end selve opgaven. Deltagerne vil altså hurtigt opleve at de kun skal forholde sig til en ting, nemlig den opgave de arbejder med. Alt andet (socialisering, hvem man arbejder med, hvad de ved og om de kan lide én) er ikke i fokus. Dette alene skaber koncentration. Horisontal tænkning gør at alt viden bliver anvendt til at arbejde med opgaven. Når man har vænnet sig til at alt viden er god viden, vil man ikke skulle verificere, argumentere og lignende for sine ideer. Herved skal man ikke analysere den viden man anvender inden man begynder at anvende den. Man skal bare anvende den og se hvad der sker. Herved får man færre ting at tænke over mens man arbejder, hvilket skaber koncentration. Ingen bedømmelse giver deltagerne den mentale frihed til ikke at skulle "passe på" hele tiden. Når man ikke føler sig bedømt, vil man være mere fri i tankerne til at koncentrere sig, fremfor at blive forstyrret af sin egen utryghed. De 4 principper er altså komplementære i forhold til at skabe tryghed for at gøre anvendelsen af viden mere uhæmmet.

.

Motivationen på Den Kreative Platform skabes ved at tillade deltagerne at være opgave fokuseret. Derfor handler opgave fokuseret om at give rammerne til at engagere sig 100% til den opgave man bliver stillet. På sin vis minder opgave fokuseret om parallel tænkning. Men hvor parallel tænkning håndterer problemstillinger i forhold til hvordan man får en gruppe af deltagere til at arbejde parallel med den samme opgave, så handler opgave fokuseret om individets motivation for at udføre en given opgaven.

### **Motivationen til at være fokuseret**

Lige gyldigt hvad man arbejder med så kan motivationen til tider være mindre end på andre tider. Man kan også risikere at være helt umotiveret for at udføre en opgave. I tværfaglige, tværkulturelle og tværsociale grupper er det ofte sværere at sikre at alle deltagere er stærkt motiveret for at udføre de samme slags opgaver. Dette er netop på grund af deres forskellighed, at de også har forskellige motivationsfaktorer. Det er dog vigtigt at en gruppe har en høj motivation for at udføre en opgave, for at opgaven bliver udført bedst mulig, med størst mulig anvendelse af viden. Hvor langt de fleste metoder har et stærkt fokus på ekstern motivation, har den kreative platform en 99% fokus på intern motivation.

En større gruppe af forskere arbejder med at tilpasse opgaver, så de passer til det enkelte individ. Tanken er at hvis man udfører en opgave, der i sværhedsgrad passer til ens eget niveau, så vil man kunne engagere sig i opgaven og udføre den bedst muligt. Dette har vist sig effektiv, når deltagerne er relativt ens. Men det er meget svært at praktisere, når der er forskel på deltagernes faglighed, kultur eller sociale strukturer. Problemet ligger i at det er meget svært for en facilitator at identificere hver enkelt deltagers niveau, og herved tilpasse opgavernes sværhedsgrader hertil. En anden stor gruppe af forskere arbejder mod samme formål med en anden metode. De tror på at kernen i at være kreativ ikke ligger i sværhedsgraden af opgaven, men i stedet ligger i det at man får lov at være Task-Focused (opgave fokuseret). Enhver snak om motivation er derfor kun et middel til at være opgave fokuseret, og ikke omvendt. Den kreative platform er baseret på den sidstnævnte tradition, og tager derfor ikke udgangspunkt i individets faglighed, kultur eller sociale struktur. Deltagerne skal ikke nødvendigvis blive udfordret på deres kompetencer, kultur eller sociale struktur. I stedet skal de have en tilladelse til at engagere sig 100% i den opgave, der er vigtig for det arbejde man skal have udført. Men det er ikke af laissez faire tilladelse man giver deltagerne. Man giver deltagerne en reel aktiv tilladelse. Det minder lidt om sådan som et barn leger. Det er ikke eksternt motiveret af legen. Barnet leger ikke

lege for at udvikle sig i en bestemt retning. Det leger ikke fordi det ved at det får det bedre af at lege, eller fordi det ved at man glemmer at mor er på arbejde, så tider føles at gå hurtigere. Barnet leger leger fordi det bliver fuldstændig optaget af legen. På samme måde skal deltagerne arbejde med en opgave, fordi de bliver fuldstændig optaget af opgaven. Alle motivationsfaktorer der ikke skaber opgave fokusering er skadelige og skal derfor fjernes. Alle motivationsfaktorer der styrker opgave fokusering er gode og skal skabes/støttes.

Indenfor forskning i kreativitet er der bred enighed om at den interne motivation er positiv for opgave fokusering, mens den eksterne motivation i de fleste situationer er direkte ødelæggende for opgave fokusering. For eksempel ved man at belønning er skadeligt for kreativiteten, især hvis man arbejder sammen med andre, der har anden faglighed end én selv. Derfor er en præmie, en bonus, en ekstra fridag, en flaske vin eller andet, som deltagerne gerne vil "vinde", ødelæggende for kreativiteten. Man skal undgå enhver faktor, der kan lede til ekstern motivation. Herunder indgår også at man siger "hvis I løser denne opgave hurtigt, så får I tidlig kaffepauser", "Så mangler vi bare en opgave mere inden I skal have frokost", "hvis I finder mere end 10 forskellige løsninger, så tager vi resten af mødet ude i solen", "chefen giver frokost, hvis I kommer til mødet", "I får tidligt fri i dag, hvis I følger programmet som jeg har planlagt det" eller "Så snart I er færdige må I gå hjem". Alle disse udtalelser skaber en ekstern motivation, og ødelægger derfor kreativiteten. Det skal dog siges at en belønning ikke er ødelæggende, hvis deltagerne ikke kender til muligheden for belønning. Det vil sige, hvis man ønsker at belønne sine deltagere efter endt arbejde ved at give dem en gave eller lignende. Man skal bare ikke fortælle dem om denne belønning før alt arbejdet er udført. På den anden side kan man skabe en tradition for belønning, hvilket gør at deltagerne regner med at få en belønning, hvis de opfører sig på en bestemt måde. Denne form for forventning om belønning er ligeså skadelig som at fortælle deltagerne at de kan få en belønning.

Der er dog en form for ekstern motivation der videnskabeligt ser du til at være positiv for kreativitet. Det er den igangsættende eksterne motivation. Når deltagerne skal igang med en opgave, må de altså gerne blive eksternt motiveret. På Den kreative Platform skal de faktisk motiveres eksternt for at opnå parallel tænkning i gruppen. Instruktioner, der skaber ekstern motivation er altså nødvendige. Men anvendelsen af den eksterne motivation må ikke påvirke arbejdet efter selve instruktionen. Den eksterne motivation må altså ikke blive udløst efter udførelsen af opgaven, da deltagerne derfor også vil være eksternt motiveret under selve udførelsen af denne opgave. Den eksterne motivation skal være overstået så snart deltagerne fokuserer på opgaven. Denne eksterne motivation er effektiv at anvende

når deltagerne skal flytte deres fokus fra en opgave til en anden opgave, da det ellers vil være svært at flytte fokus for en hel gruppe af deltagerne på samme tid.

### **At være fokuseret på hvad..?**

Jeg overværede engang et meget spændende oplæg af en ekspert indenfor innovation. Vi var ca. 50 deltagere, der overværede dette oplæg. Alle var dybt optaget af oplægget. Men ca. 10 minutter efter at oplægget var startet kom der 5 servitricer ind med islagkage til deltagerne. De begyndte at skære ud foran os og samtidig med at oplægget var igang. Kort efter begyndte de at dele tallerkner ud med islagkagestykker på til alle deltagerne. I det samme skete der en masse småsnakken rundt omkring og det blev sværere at høre oplægget. Lidt efter lidt kunne man mærke at oplægsmanden mistede energien og overgav sig til hans konkurrent - islagkagen og den sociale setting, der hører med når man spiser is. Deltagerne var blevet givet en opgave, der handlede om at kigge på servitricerne, mens de skar isen ud. De blev også givet en opgave at tage imod tallerknerne og begynde at spise isen (for ellers begyndte den jo at smelte). Sidst, men nok aller værst, så blev de faktisk givet til opgave at småsludre og hygge sig i små grupper. Det lyder måske ikke logisk ved første øjekast, men den sociale setting, der eksisterer omkring det "at spise islagkage" er at småsludre og hygge sig i små grupper. Da mennesker er mønstretænkere vil vi ubevidst få denne adfærd når vi får serveret islagkage, om vi vil det eller ej. Som prikken over i'et skal det nævnes at der på bordene foran deltagerne lå brochurer for diverse aktiviteter de kunne påbegynde efter oplægget. Lad os lige opsummere hvilke opgaver deltagerne fik tildelt at skulle fokusere på i denne situation:

- De fik til opgave at lytte til oplægget
- De fik til opgave at kigge på servitricerne mens de skar islagkage ud
- De fik til opgave at tage imod tallerkner med islagkage
- De fik til opgave at spise denne islagkage
- De fik til opgave at småsludre og hygge sig i små grupper
- De fik til opgave at kigge i brochurer og snakke om hvad de vil gøre sammen med vennerne efter oplægget

Det er selvfølgelig respektløs overfor oplægsholderen, men hvad værre er, at deltagerne bliver snydt fra at få noget ud af oplægget. Det meste forskning inden for kreativitet er enige om at man kun kan blive dybt engageret og involveret i én ting af gangen. Disse deltagere bliver altså frarøvet chancen for at være opgave fokuseret på noget som helst.

Hvis opgaven under oplægget var at lytte til oplægget, så er der 5 andre ting der forstyrrer deltagerne og umuliggør en fokusering på opgaven for det enkelte individ. Selvom den enkelte ønsker at være fokuseret på opgaven om at lytte til oplægget vil han/hun blive forstyrret af de andre deltagere og deres støj og snakken omkring andre ting.

Et helt centralt element i opgave fokuseret, er at vurdere hvad man skal være fokuseret på. Forestil dig at du giver en gruppe deltagere opgaven at udvikle ideer til at forbedre luftfilterindustriens samlede indtjening. Herefter forlader du rummet i nogle timer. Da du kommer tilbage til rummet finder du nogle af deltagerne stående ved at whiteboard i færd med at lave tegninger af et logistiksystem for en nuværende luftfilterproducent. De diskuterer hvordan det mon ser ud i dag. Nogle andre deltagere ligger på gulvet og laver udregninger for om det kan betale sig at have luftfiltre eller om det vil være bedre at gå ind i industrien for vindmølleproduktion. En helt anden deltager er igang med at udtrykke sine følelser for forurening ved at lave et maleri. En helt tredje er igang med at udtrykke sine følelser gennem sang om hvor godt det ville være at lave et bedre miljø hvis bare alle købte flere luftfiltre. De sidste var ikke rigtig motiveret for opgaven eller forstod den ikke, så de satte sig til at skrive sms'er og checke mails. Nogle facilitatorer vil nok tænke "fedt, hvor er deltagerne kreative og motiverede", andre facilitatorer vil måske tænke "så længe deltagerne er glade, så er alt vel godt", men facilitatorer fra den kreative platform aldrig ville have tilladt et sådan kaos, hvor ingen af deltagerne faktisk er igang med at lave noget særlig konstruktivt for at udføre opgaven. Nogle af deltagerne havde brugt tiden på at analysere hvordan industrien for luftfiltre så ud i dag. De var igang med at analysere logistiksystemet. Det kan i visse situationer være en god ide at deltagerne er dybt inde i hvordan "problemet ser ud i dag", men på grund af dets ødelæggende effekt for at kunne være kreativ omkring selve dette problem, vil det normalt skulle undgås. Derfor er disse deltagere igang med at underminere deres egen evne til at være kreative, fremfor at være kreative. Nogle andre deltagere er gået igang med at lave udregninger om luftfilterproducenterne burde skifte branche. Man kan selvfølgelig påstå at hvis de fleste luftfilterproducenter forlader branchen vil der være mere indtjening til de resterende. Men disse deltageres opgave fokus ligger mere på hvilken branche burde vi være i, snarere end hvordan forbedres luftfilterindustriens samlede indtjening. De er derfor ikke opgave fokuseret korrekt. Deltageren der udtrykker sine følelser, kan potentielt have et markedsføringstiltag klar efter færdiggørelsen af maleriet. Det samme kan deltageren, der laver en sang, have. Men disse to deltagere er mere optaget af deres holdninger til miljøet,

end af selve problemstillingen de blev stillet. De sidste, der ikke var motiveret for opgaven har faktisk kun været i vejen for de andre.

Hvorfor ville den kreative platform facilitatoren ikke have tilladt dette kaos? Først og fremmest handler den kreative platform om at man ikke skal være kreative omkring processen - kun omkring problemet. Deltagerne i denne proces, var meget kreative omkring deres arbejdsform for at løse problemet, de var blevet stillet. Men denne form for kreativitet har ikke nogen positiv effekt kreativiteten omkring problemstillingen. Fokus for deltagerne blev lagt forkert og de mistede engagementet i opgaven til fordel for at engagere sig i arbejdsformen. Det er vigtigt at forstå at man godt kan være meget kreativ i sin arbejdsform og få et positivt resultat til problemstillingen. Men man skal ikke lade deltagerne skabe et fokus på arbejdsformen. De skal holde fokus på problemstillingen. Derfor er det op til facilitatoren at bestemme arbejdsformen, for at give deltagerne en tilladelse til ikke at skulle engagere sig heri. For det andet skal deltagerne ikke fokusere på hvordan tingene har været eller allerede er i dag. Det er tidsspilde og det begrænser deltagerne evne til at være kreative omkring problemet. De får skabt et mønster i deres tænkning, som hæmmer deres evne til at udvikle nye ideer (se mere herom i afsnittet om Horisontal Tænkning). For det tredje skal deltagerne ikke diskutere om opgaven måske skulle være anderledes eller om det ikke er noget andet der eventuelt er problemet. Hvis man stiller problemet "vi skal have lavet en postkasse, der kan tage pakkepost", så skal deltagerne IKKE begynde at diskutere om ikke man burde ændre hele postsystemet, eller at samfundet måske ikke skulle være så materialistisk at man har brug for en sådan, eller at man burde støtte lokalsamfundet og der ikke burde bestille pakker på internettet eller postordre. At diskutere problemstillingen eller vurdere om den er tidsspilde for deltagerne når de skal anvende deres viden uhæmmet. Når problemstillingen er præsenteret, gælder det kun om at løse den bedst muligt og intet andet. For det fjerde må der ikke være deltagere tilstede som ikke arbejder på at løse problemstillingen. Det er demotiverende for de andre deltagere, en forstyrrelse for de andre deltagere og det er tidsspilde. Disse deltagere skal eksternt motiveres for at aktivere deres interne motivation.

Et af de bærende teknikker for opgave fokusering er at her snakker vi ikke om det - vi gør det. I udførelsen af en hvilken som helst opgave er der altid mange tusinde grunde til ikke at udføre opgaven. Disse grund rækker sig lige fra omformulering af problemstillingen til at snakke om processen.

Man kan ALTID få nogle ideer til hvorfor problemstillingen er forkert, eller den ikke dækker over hele problemet, eller at den ikke er repræsentativ, eller "hvorfor er vi ikke blev spurgt om hvad vi synes problemet er?", eller "jeg synes problemet mere handler om ledelse end produktion" og så videre. Man kan ikke formulere et problem, der er dækkende for alle problemer i en organisation, i et hverdag, i en familie eller noget som helst andet. Og hvis man endelig kunne gøre dette, ville sådan en problemstilling ikke kunne bruges til noget. Forestil dig problemstillingen "få en ide der gør alle menneskelige faktorer bedre i hele verden". Såden en problemstilling giver for det første præstationsangst hos de fleste. Men vigtigere er det at den kun kan give abstrakte ideer, fordi den i sig selv er meget abstrakt. Det kan for eksempel være ideen om at "vi skal gøre det lidt bedre alle steder", eller "vi skal gøre det der gør livet bedre for alle i alle aspekter af livet". Man kan ikke løse hele problemstilling med en konkret løsning. Den bliver nødt til at være abstrakt for at kunne dække den abstrakte problemstilling. En grundregel er at abstrakte problemstillinger giver abstrakte ideer, og konkrete problemstillinger giver konkrete ideer. Når man giver deltagerne en problemstilling skal man være opmærksom på at det mest naturlige hos (især akademiske) deltagere er at omformulere problemstillingen og udfordre den på alle tænkelige måder. Dette skal undgås, da det er tidsspilde og skaber et fokus på "hvad er problemet", i stedet for et fokus på "hvordan løser vi problemet". Man kan ofte ende i årelange projekter hvor hvert møde mest af alt handler om hvad problemet der arbejdes med er for noget. Sådanne projekter ender ofte med meget lidt kreative løsninger, da alt tiden er brugt på at snakke om hvad problemet er, i stedet for at finde løsninger. Hvis facilitatoren mener at problemstillingen er korrekt, skal deltagerne straks efter at have fået præsenteret problemstillingen føres igennem en styret idegenerering. Dette vil sikre at deltagerne straks fokuserer på ideer til løsning af problemet fremfor om problemet er rigtigt. Denne styring skal være gennemgående for hver delopgave som deltagerne skal udføre.

Som deltager vil man sikre sig at man ikke laver noget forgæves. Især hvis man ikke får betaling for sin indsats. Derfor blander man sig i processen. Mange facilitatorer tillader denne indblanding fra deltagernes side, for at skabe motivation. Oftest ender indblandingen dog med at de stærkeste eller de mest besværlige af deltagerne får lov at diktere processen. Dette er dog ikke det værste ved at tillade deltagerne at fokusere på processen fremfor løsning af problemstillingen. Forskning viser at man kan spare op til 70 % af tiden i et møde, hvis man ikke tillader deltagerne at diskutere processen for mødet, men i stedet giver dem tilladelsen til at fokusere på hvordan

problemstillingen skal løses. Det værste er altså at deltagerne behov for at sikre at de ikke spilder tiden, gør at de netop spilder tiden. Det er altså lige så meget for at sikre at ingen spilder tiden at facilitatoren skal have alt magt over processen, og ikke tillade deltagerne at blande sig i den. Problemet ligger i at deltagerne ligger deres fokus, der hvor de får lov at blande sig eller involvere sig. De mister derfor tilladelsen til at fokusere 100% på opgaven, når man giver deltagerne mulighed for at fokusere på processen. Som facilitator skal man derfor have en hård, men venlig hånd i instruktion og interaktion med deltagerne. Der skal vises at man som facilitator ikke er et sekund i tvivl om processens gang, og at der aldrig lyttes til deltagernes råd og ønsker. Dette skal gøres kompromisløst, for at man kan give deltagerne en reel tilladelse til ikke at skulle fokusere på processen. Hvis man viser deltagerne at man godt vil lave om på processen en gang imellem, så begynder deltagerne at spekulere i hvilken proces, der helst vil have, og så er deres fokus på opgaven forsvundet.

Kan man både være fokuseret på opgaven og på personen på samme tid? Nej, det kan ikke lade sig gøre at være 100% fokuseret på mere end en ting af gangen. Derfor skal ethvert fokus på personer undgås, for at højne fokus på opgaven. Et vigtigt element her er at man aldrig skal introducere deltagerne for hinanden. En introduktion til deltagerne vil skabe et fokus på individet. Det vil vække en interesse hos deltagerne i hvem de andre er for nogen. Og giver man deltagerne en lillefinger vil de have hele armen. Derfor skal de helst slet ikke have en lillefinger. Hvis deltagerne får lov at introducere sig selv (faglighed, kultur, sociale struktur) for de andre, vil fokus blive skabt omkring netop dette: "Ej, hvor spændende... Gad vide om han med sin baggrund ved noget om hvordan jeg kan lave min egen swimmingpool", "Ved den person overhovedet hvad han/hun snakker om" "Hvorfor ved den person det, når han/hun ikke er uddannet i det?", "Hey, har vi mon gået på samme skole", "Gad vide om det er ham, der spillede på det gode fodboldhold som ung" eller "Åhhh, folk fra Langeland er bare så lange i deres forklaringer. Jeg håber ikke han/hun er en af dem...". Deltagernes tanker og handlinger vil blive fokuseret på de andre deltagere fremfor for opgaven. De vil derfor blive mindre kreative.

For at skabe fokus på opgaven fremfor på personen skal man som facilitator gøre to grundlæggende ting:

- Man skal sørge for at alle deltagerne hele tiden er igang med en opgave - og at de arbejder parallelt med denne opgave i forhold til hinanden (se mere herom i afsnittet om parallel tænkning). Det gør at de altid har samme opgave, og derved er det let at snakke

om opgaven, hvilket skaber en spiraleffekt for fokus på opgaven. Så snart deltagerne ikke har samme opgave, vil de have svært ved at sætte sig ind i hinandens delopgave, og fokus vil i stedet gå på personen frem for opgaven. Dette vil da skabe en negativ spiraleffekt for opgave fokusering, som ofte vil ende med at deltagerne pjatter det meste af tiden, holder pause hele tiden, melder sig ud oftere, og i det hele taget vil have svært ved at være fokuseret på opgaven, da der pludselig er mange sociale interaktioner, der kommer i fokus.

- Introducer aldrig deltagerne for hinanden med deres faglighed (diplomer, job, uddannelse), kultur (væremåde, holdninger) eller sociale struktur (titler, status). Det vil fungere som støj for opgave fokusering. Det vil desuden også skabe en større bedømmelse mellem deltagerne (se mere herom i afsnittet om Ingen Bedømmelse). Deltagerne har dog brug for en form for introduktion til hinanden. Det er meget vigtigt at forstå som facilitator at selve introduktionen er meget centralt for hvad der efterfølgende kan gøres i gruppen. For at skabe et miljø, hvor viden kan anvendes mest uhæmmet, skal introduktionen derfor skabe opgave fokusering. Facilitatoren har derfor en vigtig rolle i at skabe en god start. Den gode start skal ikke kun laves første gang gruppen mødes. Den skal laves hver gang der kommer nye deltagere med i gruppen og hver gang gruppen mødes på ny. Det er altså både i starten, ved velkomster og ved genforeninger at man skal være opmærksom på introduktionen. Hvis facilitatoren vælger "bare" at undlade nogen form for introduktion, vil deltagerne selv lave den løbende med deres sidemand, i pauser, på toiletbesøg eller andensteds. Facilitatoren skal altså lave en introduktion som deltagerne deltager i. Introduktionen skal være styret, seriøs instrueret og virke som det første skridt på vej op på Den Kreative Platform. Den skal altså både indeholde opgave fokusering, ingen bedømmelse, parallel tænkning og horisontal tænkning (horisontal tænkning kan dog udelades i første del af introduktionen, men skal kobles på så snart gruppen "har vænnet sig til" parallel tænkning, ingen bedømmelse og opgave fokusering). Praktisk set kan en introduktion eventuelt bestå af små energizers eller 3D cases (se mere herom i afsnittet om 3D cases). Som en tommelfingerregel skal en introduktion maks fylde 1/4 af en hel proces. Den skal dog minimum fylde 5 minutter for at have den ønskede effekt for at skabe ingen bedømmelse og opgave fokusering. Som en langefinderregel skal en introduktion være længere, hvis deltagerne på forhånd kender hinanden. Hvis deltagerne er kolleger, venner eller lignende, så skal introduktionen mindst være en halv time. Hvis deltagerne aldrig har mødt hinanden før eller kun kender lidt til hinanden, så kan introduktionen være kortere.

Der er en anden sammenhæng mellem problemstilling og opgave fokusering, der her behøver at blive afklaret. Det er ikke muligt at være kreativ "ud i det blå". Man får ikke bare ideer om noget, som ikke bevist eller ubevist er i tankerne. Et menneske kan som udgangspunkt være kreativ om alt. Men det kan kun være kreativ om dette, hvis det er bevist om dette. Ofte oplever man at man pludselig får en ide til en opgave, mens man er dybt optaget af en anden opgave. Det kan være at man finder løsningen på et problem fra arbejde, mens man er ude at løbe en tur i skoven. Eller at man finder ideen til hvor man vil hen på ferie, mens man er på toilet. Denne oplevelse kaldes lateral afdrift. Man er bevist om en problemstilling, som man har fået ind i bevidstheden/underbevidstheden tidligere samme dag eller før denne dag. Sindet arbejder videre med problemstillingen uden at man er bevist om dette, og da man foretager sig andre opgaver, vil man automatisk men ubevist gennemsøge sin viden horisontalt. Derved kan man ofte komme med unikke og revolutionerende ideer på denne måde. Problemet med lateral afdrift er dog at man ikke kan strukturere det, og man kan gå i flere år uden at finde en løsning til sit problem. Ved horisontal tænkning kan man finde løsningen med det samme, hvis man er i stand til at producere denne. Fælles for både lateral afdrift og horisontal tænkning er dog at man har en problemstilling. Det behøves ikke være et reelt problem, men kan også være en udfordring eller bare noget man vil gøre/lave bedre.

Der må være et mål i form af en problemstilling eller en mulighed man ønsker at forfølge. Dette kan betegnes som den overordnede opgave. Deltagerne skal ikke nødvendigvis have hele opgaven præsenteret. De skal kun have præsenteret en opgave, der er så simpel at de kan blive helt fokuseret på denne opgave. Derfor er det oftest en fordel at opdele den overordnede opgave i flere delopgaver (se mere herom i afsnittet om parallel tænkning). Delopgaven skal laves så den let kan forstås. Den skal ikke nødvendigvis være let, men den skal være let at forstå. Hvis deltagerne oplever at opgaverne de skal arbejde med er svære at forstå, så vil de hurtigst miste fokus på opgaven, og begynde at fokusere på alt mulig andet (lige fra kløende myggestik, om håret sidder rigtigt, til om solen skinner). At holde deltagerens fokus, kræver at deltagerne får en tilladelse til let og hurtigt at forstå og komme igang med opgaven. Herved får deltagerne en tilladelse til at være fokuseret på netop denne opgave.

Et eksempel på en opdeling af den overordnede opgave i delopgaver kan forklares ud fra en større international virksomhed, der producerer og sælger udstyr til fadølsindustrien. En af deres problemstillinger handler om følgende: "Når øl transporteres på fad til visse afrikanske kunder, kan de ikke nedkøles under hele rejsen. Derfor vil de være varme ved ankomst til kunden. Kunden ønsker dem kolde, men har ikke elektricitet i nærheden til

at sætte et nedkølingsanlæg til at køle øllen ned”. Denne problemstilling er meget stor og vil være dårlig at præsentere for deltagerne. Deltagerne vil hurtigt begynde en diskussion om hvorvidt man skal undgå sådanne kunder, om der kan skaffes elektricitet fra nogle naboer, om sådanne kunder overhovedet giver nok fortjeneste til at lave ændringer på produktet og så videre. Sådanne diskussioner er irrelevante og spild af tid på den kreative platform. De kan ikke lede til et svar som virksomheden kan bruge til noget. Ved at opdele problemstillingen i flere delopgaver, kan man løse hver delopgave bedst muligt. En opdeling af opgaven, kan for eksempel lede til en delopgave, der handler om “hvordan kan man nedkøle øl”. Denne delopgave er forholdsvis let at anvende sin viden uhæmmet på, da deltagerne kan bruge al deres viden om nedkøling af alle slags væsker, som de har hørt om, set, gjort, læst om eller andet. Virksomheden vil let kunne sortere de ideer fra, som de ikke finder anvendelige til nedkøling af øllet uden elektricitet (med mindre en ide indeholder en løsning på problemet med elektricitet som for eksempel brugen af sol, jordvarme og lignende som energi til fremskaffelsen af elektricitet). Det er vigtigt at forstå at når man løser en delopgave, så løser det ofte hele opgaven, uden at man har kendt til hele opgaven mens man arbejdede med delopgaven.

### **Individet versus gruppen**

Parallel tænkning sørger for at det er gruppen der følges ad og fungerer optimalt i forhold til maksimal udnyttelse af den samlede viden, der er til rådighed i gruppen. Opgave fokusering sørger for at individet i gruppen kan engagere sig mest muligt i opgaven der skal udføres. Det er derfor relevant som facilitator at forstå hvornår individet er vigtigere end den samlede gruppe. Som udgangspunkt er individet ALDRIG mere vigtig end gruppen. Men det er for individets skyld at både ingen bedømmelse og opgave fokusering er en del af den kreative platform. Individets ønsker skal opfyldes så godt som muligt, lige præcis til den grænse hvor det påvirker resten af gruppen negativt. I afsnittet for parallel tænkning blev en række regler listet, herunder reglen om at man skal forlade lokalet hvis man ikke kan koncentrere sig. Dette er en regel der gør at den enkelte ikke ødelægger koncentrationen for resten af gruppen. I bestræbelserne på at skabe opgave fokusering kan man tage udgangspunkt i individets eventuelle manglende motivation for at fokusere på opgaven. Det sker at enkelte deltagere ikke kan følge med i introduktionen, bliver forstyrret mentalt eller fysisk i udførelsen af en opgave eller bare ikke er fysisk eller mentalt i stand til at fokusere på opgaven lige nu. I sådanne tilfælde vil det være optimalt at skabe en parallel proces ved siden af resten af gruppen, hvor de “afhængte” deltagere arbejder med en anden arbejdsform en resten af gruppen. Facilitatoren skal derfor tage

disse deltagere og sætte dem igang med SAMME opgave som resten af gruppen, men med en anden (af facilitatoren) bestemt arbejdsform, end den som resten af gruppen følger. Herved får disse deltagere endnu en chance for at fokusere på opgaven. Så snart opgaven er slut, skal hele gruppen samles igen, for at fortsætte med næste opgave eller delopgave. Facilitatorens opmærksomhed og arbejde med denne parallelle gruppe må dig ikke blive så dominerende, at han/hun ikke kan styre resten af gruppen optimalt. Det er altid gruppens først, og derefter individet. Men det er styring af gruppen for individets skyld.

### **Komplementærbarhed**

Anvendelsen af både parallel tænkning, ingen bedømmelse samt horisontal tænkning sammen med opgave fokusering vil gøre motivationen endnu højere. Den parallel tænkning vil gøre at der meget sjældent bliver forstyrret af de andre deltagere. Ingen bedømmelse vil gøre det lettere at blive fri for sine egne mentale forstyrrelser, der ellers ofte gør det svært at blive fokuseret på selve opgaven. Horisontal tænkning gør at alt viden bliver anvendt til at arbejde med opgaven. Når man ved at alt viden er brugbar, så kan man fokusere på enhver slags opgave, fordi man hurtigt finder ud af at man er ligeså god til at løse opgaven som alle de andre. Man føler altså (næsten) altid at man er den rigtige til at løse opgaven, hvilket gør det lettere at engagere sig i opgaver, der ikke er relateret til sin egen faglighed, kultur eller sociale struktur. Det vil sige at de 4 principper er komplementære i forhold til at skabe opgave fokusering for at gøre anvendelsen af viden mere uhæmmet.

Tryghed skal her ikke forstås i ordets mest almindelig forstand. Når vi snakker om tryghed, så er det ikke frygten for at man som menneske får dækket de mest basale behov, som søvn, mad og lignende, at vi arbejder med. Disse behov skal selvfølgelig være opfyldt. Men herudover skal meget mere tryghed være opfyldt ud fra et mere helhedsperspektiv af mennesket. Tryghed på den Kreative Platform skal derfor forstås i en meget mere ekstrem grad. Trygheden skal fjerne enhver frygt fra hvert individ i gruppen. Det handler i bund og grund om at give individet en tilladelse til at være mest mulig sig selv i et skabende samvær med andre. Det lyder umiddelbart som noget, der er standard i samværet mellem mennesker i Danmark - men det kunne ikke længere fra sandheden. Vi er fyldt med frygt når vi er i samvær med andre mennesker. Denne frygt oplever vi normalt ikke som noget frygteligt, men snarere som en række forbehold i os, der gør at vi ikke ønsker (læs: tør) at udføre den adfærd og kommunikere de tanker vi får. Faktisk begrænser det ikke kun adfærden og kommunikationen. Det begrænser også vores tænkning. Derfor skal trygheden reelt fjerne ethvert forbehold i individet for at tænke det man ellers ville tænke, for at gøre det man ellers ville gøre, samt for at sige det man ellers ville sige.

Fra forskning ved vi, at vi som mennesker bliver begrænsede i vores adfærd og tanker i meget højere grad end vi normalt føler eller opfatter det. En af forklaringerne hertil kommer fra et menneskes "arousal" niveau. Det hedder arousal på engelsk og der findes ikke nogen særlige gode enkeltord på dansk der har samme mening. Arousal viser sig ved at vores muskler spændes (i kæber, ben, hænder eller lignende), at vores hjerterytme stiger i niveau samt at vi bevæger os fysisk mere anspændt. Man kan også føle sig varmere, og eventuelt begynder man at svede lidt. Arousal hænger nært sammen med vores evne til at fokusere og at behandle informationer. Arousal må ikke misfortolkes som energisk eller opstemt, men kan i stedet minde om en negativt følelse af anspændthed. Forstil dig stå foran 1000 mennesker der hver især har betalt 3000 kroner for at høre dig sige noget i 1 time. Hvis du overhovedet ikke har forberedt dig og ikke har nogen ide om hvad du vil sige, vil dit arousal niveau typisk stige. Vi ved at mennesker bliver mindre kreative og derved får sværere ved at anvende viden uhæmmet når arousal niveauet er højt. Linket kan forklares med at vi føler os mindre trygge ved situationen og derved stiger vores arousal niveau, hvilket gør at vi bliver betydelig begrænsede i vores evne til at anvende viden uhæmmet. Et højt arousal niveau gør faktisk at vi sensorisk kommer i alarmberedskab. Vi er klar til at handle og bevæge os hurtigt, hvis det bliver nødvendigt. Vi er også klar til at reagere meget hurtigt på grund af dette alarmberedskab. Problemet i forhold til Den Kreative Platform er at forskningen også viser at vores adfærd og tanker bliver mere stereotypisk når vi har et højt arousal niveau. Det vil sige at man føler sig klar

til alt. Også udefra virker man klar til at håndtere situationen, men man vil alt andet lige tænke og handle mindre kreativt end hvis man ikke havde et højt arousal niveau. Når man står på scenen foran de 1000 mennesker, vil man have meget svært ved at sige noget originalt eller udvikle nye tanker. I det hele taget vil man have svært ved at anvende viden. I visse tilfælde vil man med et højt arousal niveau overhovedet ikke kunne anvende sin viden. Det har nogle måske oplevet ved at "gå i sort" for eksempel i eksamenssituationer eller lignende. Anvendelsen af viden bliver ikke kun påvirket i forhold til at præstere noget over for andre. Forskning har nemlig også vist at man bliver mindre kreativ af højt arousal niveau, selvom man sidder og skriver et dokument for sig selv, som man ikke tror skal vurderes af andre. Når man står foran 1000 mennesker er man på - man skal præstere noget. Det at "være på" foran andre mennesker er dagligdag for langt de fleste mennesker. Man er nemlig på bare ved er andre til stede i rummet. Forskning viser, at hvis man som mennesker er klar over at man bliver observeret, bliver man mindre kreativ. Det viser sig også, at hvis der bare er nogle i samme rum (om de observerer eller ej), så bliver man mindre kreativ, hvilket viser at det handler mere om hvad man føler og opfatter omkring sig, end hvad der reelt sker. Hvis man tror at man bliver observeret, har det samme effekt, som hvis man reelt bliver observeret. Reelt viser det at man ikke behøves at stå foran 1000 mennesker for at arousal niveauet stiger. Man skal bare være i samme rum som en anden person. Dette er et faktum der gør det særdeles vigtigt at tage trygheden alvorligt, når man vil have det fulde udbytte ud af deltagerne og deres viden. En stor del af denne arousal bliver skabt af den bedømmelse, som opfattes af det enkelte individ fra omverdenen. Det er den faglige/professionelle bedømmelse, den kulturelle bedømmelse og den sociale bedømmelse, der især spiller ind her og gør det svært at være kreativ. Bedømmelsen er alle vegne, og den skaber den frygt, der gør det svært bare at give sig 100% i en situation. Den faglige bedømmelse kan være tanker som "kan jeg godt foreslå denne ide, når jeg ved at det ikke er bevidst i min faglighed om det kan lade sig gøre", den kulturelle kan være tanker som "jeg vil så gerne rejse mig nu og illustrere min pointe på tavlen, men det må jeg hellere lade være med, da det ikke vil være normalt", samt den sociale kan være tanker som "det vil være dumt at fortælle min ide højt, da det vil ødelægge mit gode forhold til Niels, der har foreslået det modsatte". Alle sådanne slags følelser af bedømmelser i gruppen begrænser gruppen anvendelse af viden. Facilitatoren skal tage ansvaret for at deltagerne bliver trygge i langt højere grad end man normalt tænker tryghed. Deltagerne skal helst være så trygge at de nærmest bliver ignorant overfor de deltagere, som de er i samvær med. Ignorant skal forstås på den måde at individet ikke tænker over hvad de andre deltagere tænker og ej heller hvordan de

reagerer fysisk og sprogligt. Det skal ikke mistolkes som at man med vilje gør noget, der er i modstrid med de andres holdninger eller følelser. Man skal helst være så tryk at kommer til at virke ret så naiv udadtil.

En anden vigtig årsag til at fokusere så skarpt på at begrænse opfattelsen af at blive bedømt, kommer fra forskningen omkring forbindelsen mellem motivation og kreativitet. Denne forskning deler motivationsfaktorer op i intern og ekstern motivation. Herfra ved vi at ekstern motivation begrænser kreativiteten for et menneske, mens den interne motivation stimulerer kreativiteten for et menneske. Vi skal derfor helst undgå enhver form for ekstern motivationsfaktor. Disse kan være en gevinst, præmie eller bonus hvis man får en ekstra god ide, eller hvis man bliver ekstra hurtigt færdig. Det kan også være at man vinder en ekstra fridag eller håneretten over de andre grupper. Den værste form for ekstern motivation er hvis et enkelt individ kan "vinde". Det vil sige at én person i gruppen eventuelt kan få en præmie hvis han/hun får en god ide, bidrager ekstra godt eller er eksemplarisk i sit arbejde. Alle disse ting vil ødelægge anvendelsen af viden for det enkelte individ, i gruppen, samt på tværs af grupper. Ekstern motivation er også at sige "når I så har udført denne opgave, så har I pause", "lige om lidt er vi færdige", "hvis I laver denne opgave hurtigt, så kommer vi tidligere hjem", "den, der først kommer herop til tavlen får den største is i aften", og især at sige "hvis I udfører denne opgave, så bliver I bedre til denne faglighed". Der er mange problemer med ekstern motivation. En af dem, er at de får arousal niveauet til at stige. En anden er at enhver ekstern bedømmelse vil få individet til at "gå efter det sikre" og/eller "det der virker mest sandsynligt" i håbet om at være bedst. Man vil have svært ved at acceptere andre gruppedeltagers ideer, da man ikke i sin egen viden har belæg for at sige god for dem. Derfor skal man stole på en andens gruppedeltagers viden/vurdering, hvilket er svært, når man ved at man har noget på spil. Et menneske stoler mest på ideer, de kan se "noget logisk i", eller at de har oplevet/set før. Men man kan hverken se "noget logisk i" eller have oplevet/set før, en ide, som man ikke har viden om, selvom en anden person måske har denne viden. Det vil tage meget lang tid at overføre viden mellem alle deltagere, så alle har delt deres erfaringer og viden. Derfor er det lettere at anvende interne motivationsfaktorer, hvorved man undgår at deltagerne "klamrer" sig til ideer som de selv har udviklet (fordi disse ideer er de eneste de stoler helt på). Den interne motivationsfaktor er drevet af lysten til at bare at udføre opgaven, med det formål at se hvad der sker, Når man er intern motiveret vil man være uafhængig af sin profession/faglighed, sine kulturelle forståelser og sin sociale status. Man vil udføre opgaven fordi den er motiverende at lave mens man laver den - ikke fordi man får noget bestemt ud af den bagefter. Man udfører altså opgaven for opgavens skyld og på

opgavens vilkår. Så snart man har noget personligt på spil, vil man fungere som en begrænsning på gruppens arbejde med opgaven og burde derfor fjernes fra gruppen hurtigst muligt. Af denne årsag vil det som udgangspunkt altid være dumt at tage brugere ind i de tidlige stadier af et arbejde, da de vil være meget begrænsende for gruppens anvendelse af viden. Alternativt kan facilitatoren tage ansvaret for at gøre sådan en deltager internt motiveret.

Forskning har dog fundet det stimulerende for kreativitet at anvende ekstern motivation til at "kickstarte" et menneskes kreativitet. Det vil sige at man kan anvende ekstern motivationsfaktorer til at få gruppen igang, men at motivationen i gruppen under arbejdet skal være drevet af intern motivation.

Det er meget vigtigt at forstå skillelinien mellem interne motivationsfaktorer og eksterne motivationsfaktorer, for at skabe vilkår, hvor gruppen kan anvende deres viden uhæmmet. Som hovedregel vil enhver udtalelse om et menneskes evner, kompetencer, interesser, erfaring, viden, historie eller lignende være negativt for dette menneskes kreativitet. Det er ligegyldigt hvem der udtalelse sig, facilitatoren eller andre tilstedeværende (gruppedeltagere eller andre). Forskning viser at en positiv evaluering forud for en udførelse af en opgave har negativ effekt på kreativiteten i udførelsen af denne opgave. Desuden ved man at det at tale positivt til et menneske begrænser dette menneskes evne til efterfølgende at være kreativ. Det er altså ligegyldigt om man opnår positive eksterne motivationsfaktorer eller negative eksterne motivationsfaktorer, så har det en negativ effekt på anvendelsen af viden. Derfor en anden hovedregel at man aldrig må bedømme et stykke arbejde eller udførelsen af dette stykke arbejde. Det skaber simpelthen stereotypisk tænkning og stereotypisk adfærd. Forstil dig et barn, der lige har tegnet en tegning af et hus. Hvis en voksen fortæller barnet at tegningen er rigtig flot, vil barnet få oplevelsen af at en tegning, der er tegnet på denne måde, i dette mønster, på sådan et papir med disse farver - er flot. Barnet er herved eksternt motiveret til at gentage en sådan tegning så mange gange som muligt, da det oplever "ros", når det laver sådan en tegning. Den voksne har herved skabt en stereotypisk tænkning og adfærd hos dette barn, der begrænser barnet i at anvende dets viden uhæmmet. Barnet vil ikke være bange for at lave en ny slags tegning, men det vil typisk lave tegninger, der minder meget om den tegning hvor barnet fik ros eller mest ros, da det herved vil opnå mest.

På samme måde forgår det med voksne. Den tegnende voksen skal dog have en vist reference til den dømmende voksen enten professionelt/fagligt, kulturelt eller socialt, på samme måde som barnet gerne vil vise sit bedste overfor .

I bund og grund handler det om at give mennesket en tilladelse til at være sig selv mest muligt. Det skal ikke tænke og handle i håb om at få en bestemt bedømmelse retur. Det skal tænke og handle fordi det finder disse tanker og handlinger spændende og engagerende. Så ved at fjerne bedømmelse vil deltagerne få tilladelsen til at være sig selv så meget at de kan anvende deres viden uhæmmet til både tanker og handlinger.

Det er meget vigtigt at forstå at når man tillader mennesker at være sig selv mest muligt, så vil man ikke få et totalt kaos af mennesker som gør hinanden ondt. Vi tror meget på at mennesker der gør hinanden ondt, handler ud fra ubalance, og derved ikke er helt sig selv. Hvis mennesker får lov til at være mest mulig sig selv, vil de kunne engagere sig i et arbejde med hele deres person og hele deres viden. Den Kreative Platform bruger ingen bedømmelse som princip for at give deltagerne en tilladelse til at være mest mulig sig selv. Bedømmele har mange ansigter. Af bedømmelsen kommer frygten for at blive til grin, frygten for at fejle, frygten for at spilde tiden, frygten for at miste magt, frygten for at blive stemplet som mærkelig, frygten for at tænke forkerte tanker og så videre. Alt sammen en støj, der låser gruppens medlemmer fast i begrænsende mønstre og gør dem forbeholdende for at engagere sig helt med alt hvad de har. Nogle tanker bliver aldrig tænkt, eller vi bliver i hvert fald ikke bevidste om at vi tænker dem. Hvis vi endelig ser den forbudte tanke, skal vi nok vare os for at udtale den – for hvad ville de andre ikke tænke? Virkelig tryghed derimod, skaber accept mellem mennesker i videste forstand og åbner den verden af muligheder, der ligger udenfor de mønstre vi normalt er underlagt når vi tænker eller samarbejder med andre. Det er en forventning om kontrol, fordomme, rutiner, evalueringer og lignende fra andre deltagere, der skaber disse frygt-tanker, som er så skadende for vores skabende samvær. Alt sammen ødelæggende for den skabende proces vi ønsker på Den Kreative Platform.

### Ingen Bedømmelse

Når vi kalder det ingen bedømmelse, så mener vi ikke kun at man ikke må bedømme hinanden, hinandens ideer, sine egne ideer, opgaven man udfører, maden man får, eller den måde en anden deltager er klædt eller sidder på stolen. Det er den udførende bedømmelse. Denne er også vigtig, men den er kun sekundær på den kreative platform. Det primære er at deltagerne ikke oplever en bedømmelse. Hvis deltager A føler at han/hun bliver bedømt af deltager B i gruppen (selvom deltager B ikke bedømmer deltager A), så er det ligeså ødelæggende for trygheden som hvis deltager B virkelig bedømte den deltager A. Man kan altså godt have en situation, hvor ingen i gruppen bedømmer hinanden, men hvor trygheden er lav, fordi nogle føler at de bliver bedømt. Oplevet

bedømmelse går altså forud for faktisk bedømmelse. Man kan altså ikke skabe trygheden ved at aftale med alle deltagere at de ikke bedømmer hinanden, da man ikke selv kan bestemme sig for ikke at ville føle sig bedømt. Man har i det hele taget ikke særlig meget medbestemmelse for hvordan man føler tryghed overfor andre. Derfor skal denne tryghed skabes af facilitatoren. Trygheden skal skabes ved at give deltagerne en oplevelse af ikke at blive bedømt.

Når trygheden bliver virkelig vil den analytiske, vurderende og dømmende refleksion sættes på standby, hvorved uhæmmet anvendelse af viden bliver mulig.

### Hvordan fungerer Ingen Bedømmelse

Som grundregel skal man følge princippet for at *oplevelse forener* og at *bedømmelse adskiller*. Man skal undgå enhver form for bedømmelse mellem deltagerne; mellem deltagere og facilitatorer, mellem deltagere og opgaven, der arbejdes med; mellem deltagerne og omverdenen; mellem deltagere og det fysiske rum der er til rådighed. Ved at forstå at bedømmelsen skal udelukkes vil man skabe et rum, hvor bedømmelse ikke bliver en naturlig del af adfærden. Det vil sige at man vil trinvist vil kunne fjerne bedømmelsen. Denne del er dog ikke nok i sig selv. Den oplevede bedømmelse vil stadig eksistere selv om der ikke findes nogen faktisk bedømmelse. Da denne oplevede bedømmelse er vigtigere end selve bedømmelsen, er det naturligvis vigtigt at facilitatoren også tager ansvar for denne del. Måden man håndterer den oplevede bedømmelse, er ved at skabe oplevelser. Man skal lave en række oplevelser for deltagerne, hvor de er sammen i selve oplevelsen. Det er vigtigt at deltagerne ikke skal opfinde og udvikle oplevelsen, da de herved vil begynde at bedømme hinanden og vil føle sig bedømt. I stedet skal facilitatoren have forberedt en række oplevelser, som denne instruerer deltagerne i. Deltagerne må derved godt selv skabe oplevelsen, ved at de bliver instrueret i hvordan den skabes. Men de må også være passive, og komme i oplevelsen ved at facilitatoren (eventuelt med kolleger) skaber oplevelsen for dem. Det vigtigste er at deltagerne oplever at være sammen i oplevelsen. Anvendelsen af energisers eller 3D cases er gode til at give disse oplevelser. Men oplevelsen kan også skabes af alt muligt andet så længe grundessensen i oplevelsen er leg. Legen er genial til at give oplevelser, fordi man ikke skal forholde til hinanden i form af bedømmelser, konkurrence eller hieraki. Man er med og oplever sammen med andre. Det er dog vigtigt at lege bliver introduceret rigtigt og med forklaringer og baggrunden for disse lege, da mange mennesker anser lege for tidsspild og "noget for børn". Fordelen ved leg er også at der hverken er positiv eller negativ bedømmelse i selve oplevelsen. I langt de andre aktiviteter

vi mennesker laver, føler vi os enten positivt eller negativt bedømt, som begge er lige negative for anvendelsen af viden. Nogle vigtige grundelementer for samarbejde der skal skabe ingen bedømmelse består i at undgå at deltagerne "glor", "stirrer" eller "ned-stirrer" andre deltagere. Essensen er at når man føler at andre kigger, så føler man sig bedømt. For det første skal facilitatoren helst ikke kigge på deltagerne mens de udfører opgaver. Man skal være meget detaljeret og engageret i sine instruktioner, men man skal nærmest være ligeglad når selve opgaven er igang. Det er lidt det samme som når et barn er dybt inde i en leg, og så en voksen kommer og forstyrrer. Barnet vil slet ikke kunne huske hvilken leg det legede og det vil have svært ved at komme tilbage i den mentale tryghed man har når man leger. Facilitatoren skal helst ikke opleves mens opgaven udføres. Man skal ikke gøre deltagerne opmærksom på at man ikke kigger, man skal helst slet ikke forstyrre dem overhovedet. Det bedste vil være hvis facilitatoren sætter sig ned og "laver noget" imens eller udfører samme opgave, bare for sig selv. Alternativt kan facilitatoren kigge ud af vinduet. Facilitatoren skal dog IKKE gå igang med at drikke kaffe, snakke i telefon, skrive/læse sms'er, tænde computeren eller lignende, som straks vil få flere af deltagerne til at tænke "har jeg mon fået nogle spændende sms'er", "åhhhh, jeg har lyst til kaffe", "puha, jeg gad godt at skrive på computer i stedet for på papir" og lignende. Udover at facilitatoren ikke skal kigge uhensigtsmæssigt på deltagerne, så skal deltagerne heller ikke kigge uhensigtsmæssigt på hinanden. Derfor skal facilitatoren aldrig lave rundkredse (cirkler) af deltagerne. Der må ikke laves rundkredse af alle deltagerne og ej heller rundkredse af deltagerne i mindre grupper. Problemet med rundkredse ligger i at deltagerne sjældent har opgaver som kræver at alle "gør" noget på samme tid. Derfor vil nogle af deltagerne vente, mens de andre gør. De gørende deltagere vil opleve at de ventende deltagere uhensigtsmæssigt kigger på dem. De vil føle sig bedømt. Det skal siges, at hvis man kan instruere opgaver, hvor alle deltagerne gør på samme tidspunkt, så skal man alligevel være forsigtig. Forstil dig at du er elendig til at danse, og du bliver instrueret til at danse. Hvis du udfører denne opgave alene, hvor du ved at ingen kan se dig, så vil du have forholdsvis let ved at føle dig tryk ved opgaven. Hvis 20 af dine venner, kolleger eller lignende kigger på dig, så vil du have sværere ved at føle dig tryk. Derfor vil du automatisk have sværere ved at udføre opgaven/lære at danse når du lærer det i en rundkreds, også selvom de andre deltagere også danser samtidigt. En let teknik er at få deltagerne til at lukke øjnene. For at skabe tryghed ved at få deltagerne til at lukke øjnene, skal man IKKE sige "I må gerne lukke øjnene, hvis I har lyst", da det ikke vil have nogen effekt på trygheden. Ved at man selv og eventuelt nogle andre deltagere lukker øjnene, vil individet stadig føle at de bliver bedømt. De vil nemlig være opmærksomme på at der højst

sandsynlig stadig er andre deltagere, der ikke lukker øjnene. Facilitatoren skal derfor sige "I lukker alle øjnene nu, alle lukker øjnene NU...". Herved vil alle deltagere lukke øjnene og alle vil vide at alle lukker øjnene. Det er en god idet at gentage "alle lukker øjnene" et par gange for at vise at man som facilitator tager ansvaret for at alle har lukkede øjne inden opgaven skal udføres. Herved vil deltagerne føle at de ikke bliver kigget på og derved vil de følge sig mere trygge.

Man skal få deltagerne til at være sig selv så meget som muligt. Med dette menes der at vi som mennesker i ethvert givet sekund er en kombination af hvad vi egentlig er (erfaringer, oplevelser, holdninger...) og hvad situationen giver os af muligheder. Hvis man som deltager føler at der forventes en at deltager siger bestemt ting som "du har jo selv været ansat der, så du må kunne sætte dig ind i deres verden", "du plejer altid at se negativt på alting, så burde du ikke også gøre det nu", "når du er mor kan du da ikke sige sådan noget om børn..." og "burde du ikke tage højde for økonomien, når du nu er økonom". Alle disse forventninger i situationen fungerer som håndjern på vores tænkning, fordi vi er utrygge ved at gøre andet end hvad der forventes. At få deltagerne til at være mest mulig sig selv handler derfor primært om at man laver et forventningsfrit mentalt rum, hvor deltagerne sammen kan være. Hvis man er mere sig selv kan man bidrage med mere af sig selv. Man kan altså anvende sin viden mere uhæmmet. Med forventningsfrit rum er det vigtigt at forstå at det kun gælder forventninger i forhold til hvad man bidrager med i form af tanker og ideer. Facilitatoren kan derfor stille meget strenge krav til hvordan man kommunikerer, hvordan man opfører sig og hvad man gør på ethvert givent tidspunkt. Disse ting skal dog ikke bestemmes af andre deltagere, men kun af facilitatoren selv. Hvad hverken facilitator eller andre deltagere må blande sig i, er hvilke tanker og ideer det enkelte individ får. Derfor vil det faktisk være lettest for facilitatoren ikke at vide hvem der er deltagere, hvad de har af faglighed, hvorfra de kommer, eller alt muligt andet om deres private eller professionelle liv. Facilitatoren vil automatisk reagere ud fra disse informationer, hvis han/hun kender disse, hvilket vil være begrænsende for disse deltagere. For eksempel vil facilitatoren bruge elektrikerens til at verificere ideer der involverer elektronik, selvom det kan ske at elektrikerens slet ikke er den bedst egnede i gruppen til at lave denne verifikation. Desuden vil elektrikerens blive sat til primært at anvende sin vertikale viden hvilket efterfølgende vil sætte ham/hende i en vanskelig situation, når den horisontale viden skal anvendes senere. På samme måde må de andre deltagere ikke kende for meget til hinandens person, da dette også vil skabe rigtig meget bedømmelse og fokus væk fra opgaven. Den sociale forskellighed skal så vidt mulig fjernes. Den er 100%

irrelevant i forhold til uhæmmet anvendelse af viden. På samme måde er den faglige forskel også irrelevant. Disse ting er ret relevante hvis man ønsker at anvende viden begrænset, for eksempel gennem analytisk anvendelse af viden. Men til uhæmmet anvendelse af viden er den slags ikke godt. Det er heller ikke relevant at gå op i de professionelle eller kulturelle baggrunde, som deltagerne har. Det eneste der har relevans for uhæmmet anvendelse af viden - er viden. Hvad har vi i vores samlede bibliotek. Viden er IKKE direkte relateret til en profession, ej heller direkte relateret til faglighed eller andet. Viden består af et enormt virvar af forskellige elementer, som ikke skal relateres direkte til en bestemt oplevelse en person har haft eller en bestemt uddannelse en person har haft eller andet bestemt. Viden skal heller ikke relateres til det job man besidder. Se mere om viden i afsnittet om viden. At relatere på sådanne måder vil kun begrænse deltagerne i at tænke i de mønstre, som ligger inden for den etikette de får påmønstret gennem deres præsentation af sig selv. Hvis for eksempel en deltager præsenterer sig selv som spasmageren, så vil den efterfølgende sociale konstruktion "kræve" at han er en spasmager, hvilket først og fremmest vil gøre ham utryk, hver gang han i længere tid ikke har levet op til denne etikette. Desuden vil det forstyrre hans koncentration da han skal bruge fokus på at være sjov, som han kunne have brugt til at anvende viden til løsning af opgaven. Men det værste ved at præsentere sig selv er dog den hierarkiske struktur der efterfølgende vil blive lavet. Miljøet i gruppen bliver præget af "hvem der er gode til visse opgaver", "hvem der plejer at kunne løse opgaver bedst", "hvem der nok ikke burde have været med til denne opgave", "hvem der har så meget erfaring at man i hvert fald skal lytte til ham/hende". Tænk over hvad man egentlig sætter deltagerne til, når de får af vide at de skal lave en lille præsentation af sig selv. Du sætter dem faktisk til at lave et spejlbillede af dem selv, som får dem til at reproducere sig selv på den måde de altid er. Du læser dem altså i det mønstre som de også har når de ikke skal anvende deres viden uhæmmet. Du gør det med andre ord sværere bare at være sig selv mest muligt. Deltagerne skal altså ikke have mulighed for at "prale af deres erfaringer", "vise hvor gode deres karakterer er" eller "fortælle om hvordan de er gode til netop denne opgave". De personer, der får sat sig "op på kongetrone" gennem den sociale interaktion, vil hele tiden skulle bevare denne position. Derfor er de meget påpasselige med at anvende deres viden direkte, og vil ofte holde meget relevant viden tilbage. Der vil være meget viden, der slet ikke kommer til rådighed for disse team deltagerne, da deres mønstertænkning vil være dominerende og derved begrænsende. Det samme er gældende for de deltagerne, der ender på et lavere socialt niveau i teamet. Deres viden vil være meget hæmmet af frygt for at fejle og ryge endnu længere ned i hierarkiet. Facilitatoren skal sørge for at deltagerne ikke kender

hinandens identitet og ej heller får forklaret hinandens egenskaber og kompetencer. Sådan information vil kun starte en hierarkiopbygning hvor dem, der lander på toppen styrer resten af processen og dem på bunden bliver kraftigt underanvendt i processen. Social kommunikation er altså ødelæggende for processen. Læs mere om hvordan man løser dette problem med fagligheder, professioner med mere, samt hvordan man håndterer grupper, der kender hinanden godt i afsnittet om opgave fokusering.

Det er vigtigt at tænke på individuelt versus gruppearbejde når man skal lave ingen bedømmelse. Som udgangspunkt skal deltagerne arbejde individuelt i alle de opgaver, der kan udføre alene. Det vil sige at individuelt arbejde klart overgår gruppearbejde i forhold til at skabe ingen bedømmelse. Det er fordi deltagerne vil opleve mindre bedømmelse fra andre deltagere hvis de ikke skal udføre opgaver med disse. Det bedste vil faktisk være at deltagerne slet ikke kan se på hinanden mens de udfører opgaverne. Det kan ikke anbefales at sætte deltagerne i hver deres rum, da det vil kollidere med opgave fokusringsprincippet. Man skal altså have deltagerne i samme rum, men helst få dem til at føle at de er i rummet alene - men at de er der alene sammen med de andre deltagere. For at horizontal tænkning kan blive optimeret i en gruppe, er det vigtigt at man kan arbejde på tværs. Derfor skal man også kunne arbejde i grupper på Den Kreative Platform. Ved gruppearbejde er der overordnet to teknikker man kan anvende for at skabe ingen bedømmelse: Som udgangspunkt skal man kun arbejde i 2 mandsgrupper, og der må maksimalt være 5 mand i en gruppe. Desto flere personer der er i en gruppe, desto mere bedømmelse kan finde sted. Individet har altså flere bedømmelser at skulle forholde sig til når det arbejder i en 3 mandsgruppe, end hvis det kun arbejder i en 2 mandsgruppe. Derfor er 2 mandsgrupper at foretrække for 3 mandsgrupper. På samme måde er 2 og 3 mandsgrupper at foretrække for 4 mandsgrupper, og 2, 3 og 4 mandsgrupper er at foretrække for 5 mandsgrupper. Vi ved fra forskning at der findes en kritisk grænse for gruppearbejde der ligger på maksimalt 5 deltagere. Hvis en gruppe består af flere end 5 deltagere vil gruppen kræve ledelse for at fungere ligeså godt som en 2 til 5 mandsgruppe. Ønsker man at lave grupper bestående af 6 deltagere eller flere kan man give gruppen en procesleder. Proceslederen kan være en deltager fra gruppen, der får alt ansvaret for gruppens processtyring og procesudførelse. Dette gruppemedlem skal altså have kompetencen og autoriteten til at styre gruppens proces. Når man anvender en procesleder kan denne rolle skifte igennem processen, så man for eksempel starter med at deltager A er procesleder i den første time. Herefter er det deltager B, der bliver procesleder og så videre. Der skal dog ligge en meget klar forståelse for hvem der er

procesleder hvornår så der ikke opstår diskussioner omkring styring af processen.

Alternativt kan gruppen få en facilitator. Facilitatoren er en person, der ikke er deltager, og er derfor på ingen måde et medlem af gruppen. Facilitatoren har sin styrke ved at han/hun ikke har noget på spil i form af andre roller i grupper. Han/hun skal kun styre processen, og gør dette gennem hele processen. Deltagerne i gruppen får herved den stærkeste tilladelse til at koncentrere sig om problemstillingen, da styringen af processen ligger 100% hos facilitatoren.

Et vigtigt element af ingen bedømmelse er i forhold til de ideer der arbejdes med. Man skal ikke bedømme ideer negativt. Man skal heller ikke respektere ideer og underkaste sig dem. Det er vigtigt at man hverken bedømmer ideer positivt eller negativt. Enhver bedømmelse vil kunne lede ud i en diskussion, men værre er det at en bedømmelse af en ide vil have en negativ effekt på anvendelsen af viden efterfølgende for gruppen. En ide er kun en ide og ikke andet. Det er hverken en løsning eller en enkeltstående mulighed. Det må bestemt ikke opfattes som en holdning eller en præference. En ide er situationsbestemt anvendelse af viden - og intet andet. Når man arbejder med uhæmmet anvendelse af viden er et centralt element at man kan kombinere viden på nye måder. Idet at en ide er situationsbestemt anvendelse af viden, betyder det at man kan kombinere en ide med andre ideer. Man kan også tilføje mere viden til en ide. Vigtigst af alt er at man kan anvende viden fra en ide til at udvikle en ny ide. Derfor skal ideer ses som byggesten på samme måde som viden er byggesten for ideer. Facilitatoren skal styre arbejdsformen med viden og dermed arbejdsformen med ideer. Det skal han/hun gøre ved at sørge for at deltagerne ikke får mulighed for at fordybe sig i en enkelt ide for længe. Fordybelse i en ide betyder at man får mulighed for at vurdere den, tilpasse den, afvise den, ligge egne dagsordner ind i ideen og lignende. Det er en lang bedømmelse af ideen. Selvfølgelig skal der ske en form for udvikling med ideen, men den skal ikke ske gennem bedømmelse. Facilitatoren skal derfor altid give en arbejdsteknik/arbejdsmetode til hver eneste opgave, hvor man arbejder med ideer. Man må aldrig bare lade deltagerne sidde og arbejde med ideen med deres egne teknikker/metoder, da de oftest vil betyde at man bedømmer ideer (det er trods alt noget af det vi er bedst trænet i som mennesker). Ethvert arbejde med ideer starter altså når facilitatoren giver en opgave tilhørende en teknik/metode. Så snart denne opgave er løst stopper arbejdet med ideen indtil en ny opgave bliver givet deltagerne tilhørende en teknik/metode. Så snart man tillader deltagerne at fordybe sig i en ide eller flere ideer vil de skabe holdninger og bedømme. De vil herved komme til at sidde fast i en bestemt ide, som de hver især forelsker sig i. Hvis de bliver meget fanget af

en bestemt ide hver, vil det være meget svært efterfølgende at skabe uhæmmet anvendelse af viden for denne gruppe. Arbejdet med viden uhæmmet stopper altså efter at man har tilladt deltagerne at fordybe sig.

### **Komplementærbarhed**

Anvendelsen af både parallel tænkning, opgave fokusering samt horisontal tænkning sammen med ingen bedømmelse vil gøre trygheden endnu højere. Den parallel tænkning vil gøre at der meget sjældent opstår konflikter, diskussioner eller overtalelser. Alene det at man ikke oplever negativ kommunikation og adfærd med de andre deltagere vil gøre individet mere tryk. Opgave fokusering vil fjerne fokus fra individet. Derfor vil man have mindre på spil som person når man er sammen. Man vil altså ikke komme i en situation, hvor der bliver snakket om et enkelt individ, hvilket vil gøre en person anonym i blandt de andre deltagere. Vi ved fra forskning omkring gruppesupportsystemer at anonymitet skaber tryk til at være mere kreativ. Horisontal tænkning gør at alt viden bliver anvendt til at arbejde med opgaven. Når man har vænnet sig til at alt viden er god viden, vil man ikke skulle verificere, argumentere og lignende for sine ideer, og det i sig selv skaber tryk. Det vil sige at de 4 principper er komplementære i forhold til at skabe tryk for at gøre anvendelsen af viden mere uhæmmet.

### 3D pædagogik

De fire didaktiske grundprincipper i Den Kreative Platform skal implementeres i praksis – i det skabende nærvær de udgør en forudsætning for. Hvordan gøres det? hvilken pædagogisk tænkning kan vi gribe til for at føre ideen om Den Kreative Platform ud i livet? Den form der er valgt her kaldes for 3D pædagogik fordi den, i modsætning til megen gængs pædagogisk tænkning, der "kun" involverer sproget også involverer krop og indstilling. Kroppen og indstillingen er inkluderet af flere grunde som vil blive beskrevet i det følgende.

*Kroppen* har den egenskab at den, i modsætning til den kognitive tankevirksomhed (sproget), "kun" kan være i nuet. Den er derfor et genialt medie når man ønsker fokus på nuet i det skabende samvær. Helt grundlæggende ønsker vi, på Den Kreative Platform, en didaktik der tanke- og handlermæssigt udgør en bevægelse ind i nuet. Mennesket er, formentligt, den eneste race på jorden, der er i stand til at forestille sig fortiden og fremtiden. Den evne giver nogle fantastiske muligheder og det er dette tanke "værktøj" der har gjort os i stand til at udvikle alt andet end naturen. Det er den kognitive tankeproces, som rendyrkes i fagene og i professionerne. Det eneste "problem" ved den kognitive tankeproces, er at den udgør en bevægelse væk fra nuet og dermed indsnævrer den vores muligheder for at se, tænke og handle til at være det som er beskrevet, og har fået et stempel med *godkendt*, i de respektive fag og professioner. Vi kan kun få de ideer der allerede findes og som er accepteret i faget.

*Aktivering af kroppen gør det lettere at "være sig selv"* i stedet for at begrænse sig selv bagved den faglige, sociale og kulturelle identitet. Hvis vi ønsker at være mere kreative i form af at kunne anvende al vores viden uhæmmet, *at være os selv*, fri af fagenes snærende bånd, så skal vi turde involvere os i nuet, hvor de kognitive mønstre ikke er så stærke som de er på den afstand af nuet, hvor de blev skabt i en eller anden refleksiv proces. Kun i nuet er al vores viden potentielt til rådighed.

*Kroppen indeholder vores viden.* René Descartes skilte hovedet fra kroppen og på baggrund af hans tanker blev elever for mange år siden placeret på en stol bag ved et bord. Kroppen blev reduceret til et redskab der kunne transportere hovedet (hjernen) hen til stolen. I dag ved vi bl.a. fra hjerneforskningen at det var en tåbelig ide.

Hjerneforskningen viser nemlig at det ikke giver mening at tale om *hvor* vores viden er lokaliseret rent fysisk. Anvendelse af viden sker i et samspil mellem hjerne og krop som begge skal fungere optimalt hos det skabende menneske. Hvis vi ønsker adgang til vores viden skal den frigøres gennem de stimuli kroppen selv producerer gennem sanserne når vi bevæger den. Perception er en kropslig proces, det er kun filtreringen (begrænsningen)

af perceptionen der er et rent kognitivt anlæggende. DEN ENESTE GRUND til at vi har accepteret denne reduktion i perception og dermed anvendelse af vores viden, er den klassiske fysiks videns begreb som har hjernevasket os til at tro at broer kun bliver hængende over Storebælt, hvis de er konstrueret på baggrund af en logisk, kausal og verificeret argumentation og intet andet. Det er rigtigt at logisk, kausal og verificeret anvendelse af fagenes viden sikre os at broen ikke falder ned, men det er forkert at sige at uden logisk, kausal og verificeret anvendelse af viden VIL den falde ned. Den ingeniør der konstruerer broen kan godt være veluddannet og erfaren indenfor sit fag og SAMTIDIGT tillade sig selv at anvende viden der ligger ud over faget. Derfor udvides videsbegrebet på Den Kreative Platform til at alle de ideer et menneske kan associere sig til er legal viden uanset den viden stammer fra en fysik bog, en drøm, en misforståelse eller en løgn.

*Kroppen bedømmer alle tanker (ideer) gennem følelsesmæssige reaktioner og kan ikke lide ideer den ikke kender eller mener at have haft dårlige erfaringer med. Det er altså ikke kun den livslange skoling i den klassiske fysiks vidensbegreb, der begrænser vores kreativitet. Det er også vores egen krop. Følelserne er farver på tankerne og følelserne bor i vores krop, hvor de er lagret sammen med vores erfaringer – vores viden. Når vi får eller hører en ide, har vi en umiddelbar følelsesmæssig reaktion på den som bestemmer ideens videre færd til enten nobelpris eller skraldespand.*

*Indstillingen er den følelsesladede port alle ideer skal igennem for at få en chance for at leve videre. Hvis vi er lukkede, vrede, frustrerede eller på anden måde er kritiske overfor en ide – så bliver den med stor sandsynlighed skudt ned, uden at vi blev i stand til at se potentialet i den. Det er den følelsesmæssige reaktion der bestemmer ideens videre færd. Hvis vi ikke har "den kreative indstilling" til ideen, vil den blive afvist medmindre vi i forvejen har gode erfaringer med en (horisontalt) lignende ide. Med den kreative indstilling siger vi derimod JA til ideen, selvom vi føler ubehag ved den. På Den Kreative platform får vi både den indstilling og den energi der skal til at kunne sige JA til hvad som helst, bare for at undersøge hvor det fører hen. Det er grundlaget for enhver skabende proces.*

(I stedet for at beskrive den fysiske placering af krop, hoved, tanker og følelser og deres indbyrdes sammenhænge, er det nemmere at smelte det hele samme til et sind som ifølge nudansk ordbog betyder en persons måde at tænke og føle på.)

*Kroppen er altså nøglen, både til at kunne få ideer, men også til at ændre vores indstilling til ideer, både vores egne og andres ideer. Tænk på hvad kropslige aktiviteter som gåtur, dans, energizers og andre fysiske aktiviteter kan gøre ved vores humør og dermed vores indstilling. Indstillingen vil ændre sig alene gennem aktivering af kroppen, men ændringen*

kan forstærkes gennem et bevidst valg af kropslig bevægelse og holdning. Det udnytter vi i de 3D cases der udgør fundamentet i 3D pædagogikken.

*Kroppens bevægelse skaber også den nødvendige energi til tankearbejde.* Man bliver træt af at tænke og dermed af at anvende sin viden. Det er fordi tankeprocesser kræver masser af energi og det kræver ekstra energi at tænke nye tanker. Rent fysiologisk stimuleres blodgennemstrømningen, og dermed ilt tilførelsen til cellerne hvor vi bevæger kroppen. En gåtur eller løbetur giver ny energi til at læse eller skrive og Energyzers har længe været betegnelsen for øvelser, i form af små lege, der anvendes til at tilfører ny energi til en proces, hvor man typisk har siddet ned længe for at lave tankearbejde. Gennem 3D cases skabes den indstilling vi ønsker på Den Kreative Platform og som vi samlet kan kalde "den kreative indstilling". Den er kendetegnet ved at være åben, nysgerrig, ikke dømmende, og legende. Det er den indstilling man kan iagttage hos (uskoledede) børn i de perioder, hvor deres territoriale krybdyradfærd er fraværende. Den kreative indstilling gør det muligt - i praksis - at anvende det brede vidensbegreb på Den Kreative Platform.

Alene udfra vores hverdagserfaring er det åbenlyst at der er en stor sammenhæng mellem det vi *kan* (samt *tør* og *vil*) tænke og udtrykke (sproget) og så vores indstilling som bl.a. ændre sig i forhold til den kropslige involvering i det vi foretager os.

Kan, tør og vil = koncentration, tryghed og motivation. Det hele skal med. Når vi anvender det brede vidensbegreb bliver kroppen, og ikke den klassiske fysik, bedømmeren...

3D pædagogikken er dybt inspireret af improvisationsteateret, hvor målet langt hen af vejen er det samme – nemlig at engagere deltagerne (skuespillerne) i nuet for at gøre det lettere for dem at kunne improvisere ideer spontant på baggrund af situationen lige her og nu. Den eneste forskel er måske at skuespilleren tager en "maske" på og spiller en rolle, men hvis den rolle udfyldes af skuespilleren "som sig selv", bliver den til skuespillerens uhæmmede anvendelse af viden som kommer til udtryk i de ideer der udgør rollen – og så er der ingen forskel til det vi ønsker at opnå på Den Kreative Platform. Det er vigtigt at forstå at improvisationsskuespilleren (og deltageren på Den Kreative platform) her arbejder udover den gængse opfattelse at teater og skuespil er planlagt og indstuderet - og dermed begrænser kreativiteten. Improvisationsskuespilleren anvender sin viden uhæmmet i det værk han skaber på scenen på nøjagtig samme måde som deltageren på Den Kreative Platform gør det – og ingen af dem spiller teater i den forstand at de foregiver at være noget de ikke er.

### **3D cases**

3D cases er altså "øvelser" der har til formål at ændre deltagernes mentale (og fysiske) indstilling så det bliver lettere for dem at indgå i et skabende nærvær sammen. Det gør de gennem at bevæge kroppen, frigøre deres viden, ændre deres indstilling og give energi til at tænke og handle. 3D cases udgør fundamentet i afviklingen af en proces eller et undervisningsforløb på Den Kreative Platform.

Ideen til 3D cases er fremkommet som et bud på en løsning til implementering af de fire principper der udgør fundamentet for Den Kreative Platform. Enhver 3D case skal følgelig fremstå som en implementering af de fire principper. Det betyder at de skal medvirke til at frigøre kroppens viden og at de skal anvende kroppen til at fremelske den kreative indstilling. De skal endvidere skabe et socialt miljø, hvor "alle kan være sig selv sammen med andre", bl.a. ved at udelade bedømmelse af enhver art. Derudover skal enhver 3D case løse et "problem" i forhold til at komme videre i processen.

#### **Generelle retningslinjer for anvendelse af 3D cases**

Man kan ikke tvinge nogen til at være kreative. Virkemidlet i 3D pædagogikken er det engagement og den begejstring der naturligt opstår når de fire søjler i Den Kreative Platform får lov at virke på deltagerne. I jo højere grad læreren formår at styre processen ved hjælp af en kompromisløs anvendelse af de fire søjler, jo lettere for deltagerne er det at engagere sig, give slip og blive suget med ind i det skabende nærvær. I det følgende gennemgås en række generelle retningslinier/regler for processer på Den Kreative Platform.

##### *En opgave – en deadline*

Af hensyn til princippet om Parallel Tænkning er det meget vigtigt at deltagerne ikke kender programmet for den proces de skal igennem. Én opgave Én deadline er fundamentet, der holder deltagerne koncentrerede gennem processen. Tillad ligeledes ALDRIG en diskussion med deltagerne om processen. Hvis du gør det, giver du ansvaret fra dig og introducerer frygt i form af tvivl og afstandstagen. Mantraet er i den forbindelse at Oplevelse forener – Bedømmelse adskiller. Oplev sammen gennem 3D-cases og udelad bedømmelsen i en diskussion.

##### *Oplevelse forener – Bedømmelse adskiller*

Instruktionkortene til 3D cases kan/bør klippes ud og ordnes i den rækkefølge de skal afvikles i. det samme gælder de aktivitetskort man selv udarbejder under forberedelsen af

processen. Når du har et kort for hver aktivitet gennem hele processen bliver det lettere at være tilstede sammen med deltagerne fordi du selv har fuld tryghed over processen. Bemærk i den forbindelse at en kreativ proces som bygger på engagement og hengivelse trives bedst bag solide mure af sikker processtyring.

### *Hvorfor styres der så stramt?*

Læreren opgave er at hjælpe deltagerne med ikke at "falde tilbage" på autopilotstyring. Når man hengiver sig til en skabende proces indgår man i en stadig transformation hvorigennem man bliver sig selv. Samtidigt med at man skaber en "løsning" på en opgave skaber man altså også sig selv på ny. For at hjælpe deltagerne med at skabe sig selv, skal de hele tiden holdes i gang/de skal have hjælp til at hengive sig til opgaven uden at "forglemme sig selv", hvilket vil sige at identificerer sig med deres faglige, sociale og kulturelle "selv" eller identitet. Transformationen af selvet starter der hvor man tør give slip på sig selv. Det er krævende og derfor sker det at en deltager reagerer fordi han eller hun oplever sig provokeret af den autoritative styring. Det faglige, sociale og kulturelle selv stritter imod fordi det opdager det er ved at blive transformeret og bliver usikker på til hvad? Det "gamle" selv kan ikke gennemskue at det er ufarligt og at fagligheden samt de sociale og kulturelle kompetencer ikke går tabt, men i stedet bliver bedre integreret. Der vil derfor altid være reaktioner undervejs op på Den Kreative Platform. Reaktioner er næsten altid et udtryk for frygten for at give slip. Når der kommer reaktioner skal man ikke diskutere dem eller ændre noget i programmet for at imødekomme dem. Man skal blidt og bestemt fortsætte processen og evt. henvise til at det er tilladt at melde sig kortvarigt ud indtil man kan være med igen samt at opfordre til at spørgsmål og reaktioner skrives ned på en Post-It som sættes op på spørgsmålsvæggen. Tankegangen er her at usikkerhed skal mødes med sikkerhed. Ved at være den venlige og solide klippe, vinder læreren tillid og deltagerens usikkerhed forsvinder.

### *Kattelemmen*

Hvis nogen har svært ved at (få sig selv til at) gennemføre en øvelse, kan de benytte sig af reglen om at det er tilladt at melde sig (kortvarigt) ud – bare man melder sig ind igen, når man er klar. Når den regel introduceres skal du gøre opmærksom på at man altid kan gå på toilettet, ud at ryge eller lignende hvis behovet forhindrer én i at deltage 100%. Det giver deltagerne en kattelem (undskyldning) til at melde sig ud, hvis de har det svært med en øvelse. Hvis du underviser i indskolingen eller på mellemtrinnet kan det være svært at

styre hvis eleverne må forlade lokalet. I stedet kan du udpege i stol i lokalet og sige at det er i orden at sætte sig på den hvis man har brug for bare at kikke lidt.

### *Rytmen i processen er vigtig*

Ved 3D-cases er det vigtigt at holde den rigtige rytme i skiftet mellem øvelserne. Generelt er det rigtige tempo at holde øvelsen i gang så længe der er energi i den, og stoppe den lige før deltagerne mister koncentrationen og begynder at tænke på noget andet eller reflektere over processen. I sidste ende er det en erfarings sag at ramme rigtigt. Timingen i temposkift gælder i øvrigt for alle øvelserne i programmet. Vær opmærksom på at, hvis du er uerfaren i anvendelsen af 3D-cases, vil du have en helt anden (manglende) fornemmelse af, hvornår en øvelse skal stoppe, hvis du ikke selv deltager i øvelsen. Hvis du deltager i øvelsen vil du have en bedre fornemmelse af timingen. Til gengæld er det så svært at holde øje med alle deltagerne. Øvelse gør mester□

.

### *· Tag ansvaret*

Når man styrer en proces på Den Kreative Platform skal man tage hele ansvaret for *processen*. Det indebærer at alt er forberedt på forhånd – alle rammerne er fastlagt. Programmet, lokalet, evt. hjælpere og personale er instrueret og ved f.eks. hvornår og hvor kaffen skal serveres så den ikke tager opmærksomhed ud af processen osv. Du tager også ansvaret for hvem der arbejder sammen med hvem, hvornår og om hvad. Du tager det fulde ansvar for at gøre det lettere for deltagerne at anvende deres viden uhæmmet, men du tager intet som helst ansvar for HVAD de anvender deres viden til – ingen bedømmelse af ideer, personer eller opgave.

Start altid 3D-cases med at demonstrere hvordan de udføres. Vælg en deltager, som du føler har det mentale og sociale overskud, der skal til, for at stå frem foran de andre og gennemføre en demonstration sammen med dig. Hvis du har fundet en der er god til det, så hold dig til hende eller ham i de efterfølgende 3D-cases. Det vil skabe tryghed hos de usikre at vide at de ikke risikerer at blive valgt.

### *Lærerens feedback består i engagementet*

Du må ikke rise og ikke rose – men hvad må man så?

.

### *· Forskellen på store og små på Den Kreative platform*

· Den kreative Platform anvendes fra børnehave til alderdomshjem og alle steder der imellem. Processen er altid den samme. Den følger de faserne fra Rød Løber til Blå Løber

og 3D casene er de samme. Udover hvis enkelte deltagere har problemer i bevægeapparatet og må sidde ned, er der kun forskel på store og små deltagere hvad angår måden vi anvender vores opmærksomhed på og måden vi føler os bedømt på. Der kan foretages en lidt grov inddeling i tre aldersgrupper. Det er før , under og efter teenageralderen.

- **Før teenageralderen** – Børn er generelt gode til at fastholde deres opmærksomhed et sted, men de bliver forvirrede hvis fokus for deres opmærksomhed flytter sig for tit.

- **Teenagere** -

- **Efter teenageralderen** -

- **Lærerens etiske ansvar på Den Kreative Platform**

Læreren har et stort ansvar for deltagerne i en proces på Den Kreative platform. Derfor er det meget vigtigt at være opmærksom på at processer på Den Kreative Platform skal have **TILSTRÆKKELIG TID**. Dette skrives med store bogstaver fordi det er naturligt at man i en presset situation kan være fristet til at arbejde med Den Kreative Platform uden at have den tid, der sikrer, at alle deltagere er kommet op på Den Kreative Platform. At være deltager på Den Kreative Platform, er at give afkald på en del af sit normale forsvar mod at bevæge sig på kanten af kaos. Hvis du leder en proces på Den Kreative Platform står du derfor med et stort ansvar, der bedst forvaltes ved at føle stor respekt og ydmyghed overfor hver enkelt deltager i processen – og ved at have tid nok. Det er vores erfaring, at der mindst skal være fire sammenhængende timer til rådighed. I så tilfælde er det yderst sjældent at en deltager har haft en dårlig oplevelse.

- **Progressionen i 3D cases**

En succesfuld gennemførelse af 3D cases, forudsætter at man er i stand til at give slip og engagere sig *som sig selv* i et skabende nærvær med andre. Det er en proces der er mere krævende for nogle end for andre og når man arbejder med Den Kreative Platform er det vigtigt at **ALLE** kan følge med. man giver ikke slip lige på en gang. Det er en gradvis proces, der skal følge kurven for deltagernes øgede tryghed efterhånden som processen skrider frem. De enkelte 3D cases er konstrueret så de kræver mere og mere af deltagerne efterhånden som processen skrider frem. Nummereringen af 3D cases angiver hvor svær 3D cases er at gennemfører og dermed hvor i processen den kan anvendes. I

listen herunder kan du se alle standard 3D cases placeret i rækkefølge. Det er ikke ensbetydende med at alle 3D cases skal tages med i alle processer, men det er vigtigt at de ikke skifter plads i hierarkiet, da man så risikerer at nogle af deltagerne ikke kan følge med.

Listen består af 34 standard 3D cases. Til hver af dem findes et videoklip og et instruktionskort som kan være en hjælp til første gang du skal anvende en 3D case i din undervisning. ([liste med instruktionskort til standard 3D cases](#)). Instruktionskortene er en hjælp til at kunne instruere et forløb. Print dem ud og tag dem med ind i undervisningslokalet.

- Nummereringen af 3D casene 1 – 34 henviser til den enkelte 3D case placering i et normalt undervisningsforløb baseret på Den Kreative Platform. **Det er normalt ikke muligt at springe over 3D cases og f.eks. kun anvende nogle af de høje numre. Det vil med stor sandsynlighed ødelægge forløbet for nogle af deltagerne!**
- Teori foran navnet betyder at videoen gennemgår et teoretisk aspekt af Den Kreative Platform. De teoretiske klip er placeret der hvor de giver mening i forhold til den fortsatte udvikling af processen.
- 3D foran navnet Betyder at der introduceres en 3D case med efterfølgende demonstration.

## **Teori gennemgang af de pædagogiske/adfærdsmæssige mål med anvendelsen af Den Kreative Platform**

[1 Teori Tryghed](#)

[2 Teori Koncentration](#)

[3 Teori Motivation](#)

[4 Teori Energizers vs 3D cases](#)

**3D cases til Rød Løber (opstart af forløb)**

[5 3D Klap 1 2 3](#)

[6 3D Barndomsdrøm](#)

[7 3D Dagen baglæns](#)

[8 3D Yes vi har lavet en fejl](#)

[9 3D Yes vi har lavet en fejl MED KATEGORI](#)

[10 3D Yes vi har lavet en fejl MED KLAP](#)

## **Teori gennemgang af de grundlæggende pædagogiske principper bag Den Kreative Platform**

11 Teori Parallel Tænkning

12 Teori Tasked Focused

13 Teori NO Judgement

**3D cases til at få spontane ideer**

14 3D Give gaver

15 3D Forme materialer

**3D cases til at sige JA OG.. til ideer (at kunne gå videre med en andens ide)**

16 3D Planlæg en ferie sammen

17 3D Udvikle en cykel

**Teori der uddyber anvendelsen af 3D cases som undervisningsform**

18 Teori Kattelemmen

19 Teori Oplevelse forener Bedømmelse adskiller

20 Teori Rytmen er vigtig

**3D cases der opbygger kompetence i at kunne udforske potentialet i en ide uden at diskutere eller vurdere den.**

21 3D JA OG kommunikation

22 3D Hvad sker der så

23 3D Forfra

24 3D Nyt bud

25 3D Se der er en mammut

**3D cases der opbygger kompetence i horisontal tænkning (at kunne anvende viden og erfaring fra ét område på alle andre områder)**

26 3D Finde principper

27 3D Praktiker Filosof

28 3D Navneord mødes

29 3D Ting mødes

30 3D Ting mødes MED PRINCIPPER

**Teorien om horisontal tænkning**

31 Teori Horisontal Tænkning

**3D case om anvendelse af principper/egenskaber (horisontal tænkning fortsat)**

32 3D Overfør egenskaber

**3D case der opbygger kompetence i irrationel tænkning(horisontal tænkning fortsat)**

33 3D Hvad er det modsatte af

## 3D case om anvendelse af udfordringer/provokationer (horisontal tænkning fortsat)

### 34 3D restaurant koncept

Denne folder indeholder 34 videoer/instruktionskort der i teori og praksis gennemgår de mest anvendte standard 3D cases i ethvert forløb på Den Kreative Platform. Til hver video kan du finde den tilhørende instruktion på en liste med de 34 instruktioner. ([liste med instruktionskort til standard 3D cases](#)). Instruktionskortene er en hjælp til at kunne instruere et forløb. Print dem ud og tag dem med ind i undervisningslokalet.

### **3D – Krop – Sprog og Indstilling**

Viden fremkommer som ideer (sprog) – ideer bedømmes af vores følelser (indstilling)-følelserne er bundet i kropslige erfaringer (krop) og skal frigøres kropslig energi for at få overskuddet til at ændre indstilling

Paradigmeskiftet består i:

- Den enkelte deltager opfattes som et bibliotek af viden opnået gennem livet. Der er ingen fokus på mennesket som fagligt, socialt eller kulturelt individ. (bib meta = concepts through the the law of associated memory)
- Ved ikke at fokusere på hvordan deltagerne i en gruppe får de mulighed for at være sig selv.
- Fokus er altid på opgaven – det indebærer at opmærksomheden aldrig rettes mod en deltager, mod vurdering af en ide eller mod processen.

Indenfor uddannelserne og professionerne er der behov for mere kreativitet i tanke og handling hos elever, studerende og udøvere. Horisontal tænkning som modvægt til vertikal tænkning

At tænke horisontalt vil sige at tænke ud over faget eller professionen og åbne for en mangfoldighed af viden der kan føre til nye perspektiver eller løsninger på problemstillinger. Horisontal tænkning handler om at kunne anvende *al* sin viden i søgning efter løsninger i stedet for at begrænse sig til vertikal tænkning.

I praksis vil horisontal tænkning sige at søge efter viden gennem associationer der danner bro til andre vidensområder. Det kan være fag, fantasi, drømme (bredt vidensbegreb). Associationerne fremkommer bl.a. gennem stimulering, hvor der anvendes teknikker som analogier og principper som springbræt til nye ideer. (biblioteksmetaforen er en overbygning/billede på "law of associated memory")

Horisontal tænkning forudsætter et bredt vidensbegreb og dermed et opgør med regelsættet der knytter sig til vertikal tænkning.

På samme måde som vores tænkning er bundet til vertikal tænkning, er vores (social/kulturel)

Forfra

DKP er et Paradigmeskift der består en bevægelse ind mod nuét (der der er opsøges og anvendes i et skabende nærvær), frem for det gamle paradigmes bevægelse væk fra nuét mod det vi tror der var (analysen/strukturen) og det vi tror der kommer (planlægningen/fremskrivningen).

1. Søjlen NO JUDGEMENT betyder frihed til at være sig selv/Give slip/ikke skulle beskytte sig selv
2. Søjlen PARALLEL Tænkning betyder en hjælp til at fokuserer på det der er i stedet for alt muligt andet
3. Søjlen TASK FOKUSED betyder at vi kun interesserer os for opgaven – ikke for deltagerne
4. Søjlen "HT" betyder anvendelse af et bredt vidensbegreb/give slip på det vertikale/den kritiske tænkning/socialt og kulturelle kodeks + associations teknikker til at stimulerer tanken og handlingen og sproget (kommunikationen). HT er tværfaglighedens sprog/tænkning ligesom engelsk er lufthavnens sprog.

Vertikal tænkning er tænkning baseret på en hæmmet anvendelse af viden (af den klassiske fysisk)

Horisontal tænkning er tænkning baseret på uhæmmet anvendelse af viden

## **De (8) DKP bud**

1. Du må ikke bedømme hverken opgaver, ideer eller personer
2. Du må ikke fokusere på personer
3. Du må ikke plante skyldfølelse
4. Du skal sige JA til (næsten) alt
5. Du må kun have ét fokus
6. Du må ikke planlægge
7. Du skal lave mange fejl
8. Du skal være dig selv

## **Generisk procesmodel til Den Kreative Platform**

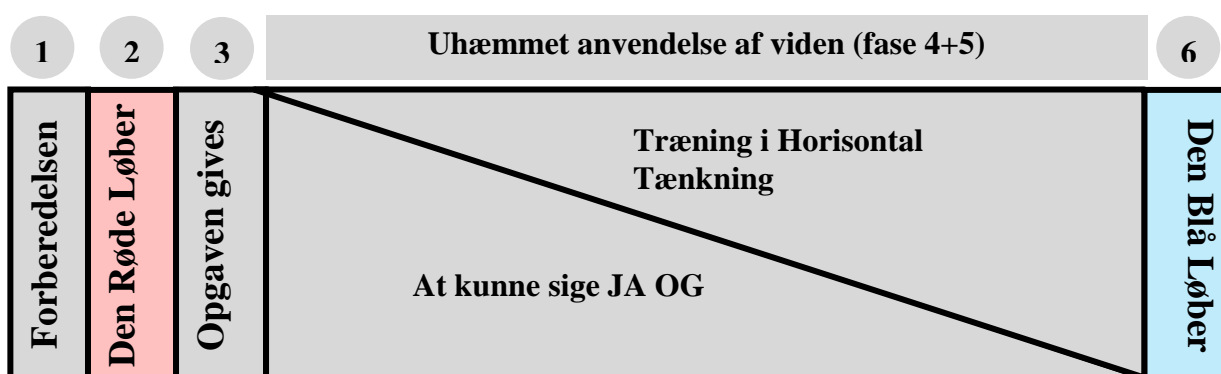
En proces består af en række 3D cases, der opbygger en platform hvor deltagerne tør, kan og vil anvende deres viden uhæmmet i forhold til deres faglige, sociale og kulturelle baggrund. 3D cases træner desuden deltagerne i Horisontal Tænkning og forbereder dem på næste delopgave/deadline i processen. En proces på Den Kreative Platform er derfor en vekselvirkning mellem 3D cases og kortere "arbejdsforløb", hvor der arbejdes hen imod næste deadline.

Den procesmodel der præsenteres her, er generisk i den forstand at den kan anvendes uanset om formålet med processen er faglig eller tværfaglig undervisning på et hvilket som helst trin indenfor uddannelsessektoren eller nytænkning indenfor produkt/service sektoren. Formålet vil altid være en uhæmmet anvendelse af viden i arbejdet med en opgave. Strukturen i processen er at deltagerne først skal "op af Den Røde Løber" på Den Kreative Platform og forberedes på at kunne anvende det brede vidensbegreb gennem Horisontal Tænkning. Så skal de have præsenteret den opgave der skal arbejdes med. Herefter følger en uhæmmet anvendelse af viden i arbejdet med opgaven, hvor såvel horisontal som (faglig) vertikal viden bringes i spil. Endelig bringes deltagerne sikkert "ned" af Den Kreative Platform igen ved hjælp af Den Blå Løber.

Det er vigtigt at forstå at, hvis man ønsker det, kan faglig (vertikal) læring på Den Kreative Platform bestå i at transformere horisontal viden til vertikal viden gennem at omstrukturerer den til fagets begrebsverden. I del 5 gennemgår vi en række eksemplariske cases der illustrerer mangfoldigheden af anvendelsesmuligheder indenfor undervisning og radikal nytænkning i produkt og service udvikling.

Processen der skaber Den Kreative Platform samt arbejdet der udføres på den – følger altid samme forløb – uanset hvad formålet måtte være:

1. **Forberedelsen** hvor opgave, sammensætning af deltagere, fysiske rammer og konkret program for processen planlægges minutløst
2. **Den Røde Løber** er et ritual bestående af en serie 3D cases, hvor deltagerne tages med op på Den Kreative Platform og får viljen, evnen og modet til at engagere sig i processen
3. **Opgaven** præsenteres meget kort og uden faglige input af nogen art
4. **Uhæmmet anvendelse af viden** er en vekselvirkning mellem træning i anvendelse af Horizontal Tænkning og at arbejde på opgaven. Forudsætningen for uhæmmet anvendelse af viden er at kunne sige JA OG, hvilket fylder mest i starten af fase 4. Senere fokuseres der næsten udelukkende på Horizontal Tænkning.
5. **Evt. tilvejebringelse af faglighed(er)** bringes ind i idéudviklingen når vi har fundet en retning som vi ønsker at videreudvikle. En typisk proces vil skifte frem og tilbage mellem fase 4 og 5.
6. **Den Blå Løber** er et ritual, hvor deltagerne tages ned fra Den Kreative Platform og forberedes på den almindelige verden, hvor man bliver bedømt og hvor man har en faglig, social og kulturel identitet der skal opretholdes.



Figuren angiver faserne i enhver proces på Den Kreative Platform. I det efterfølgende uddybes hvad de enkelte faser indeholder, herunder eksempler på hvilke 3D cases der anvendes i de forskellige faser.

### 1. Forberedelsen

Som underviser på Den Kreative Platform er man dybt involveret i processen sammen med deltagerne. Man giver slip og stoler på at det der sker, er det rigtige. Det er ikke muligt at involvere sig og samtidigt bevare overblikket. Derfor skal ALT, ned i mindste detalje være forberedt og gjort klart inden man går i gang med undervisningen. Det skabende nærvær er ikke muligt, hvis man undervejs bliver nødt til at stoppe op p.g.a. praktiske problemer. Derfor er en drejebog med angivelser af hvad der sker minut for minut essentiel – specielt de første gange du anvender Den Kreative Platform som didaktisk metode. En drejebog kan enten være en liste med tidsangivelser for hver aktivitet, eller mere detaljeret bestå af en række proceskort, hvor hvert kort, punkt for punkt, angiver hvad der skal ske lige nu. Fordelen ved kortene er at du kan holde dit fokus på det der sker lige nu fordi du overlader overblikket til kortene. Se eksempler på drejebøger her: Af hensyn til søjlerne *opgave fokus* og *parallel tænkning* må der ikke være afbræk i forløbet i form af ventetid eller forstyrrelser i form af f.eks. andre aktiviteter på området som stjæler opmærksomheden. Som uddybning af processen på Den Kreative Platform se evt. TEORI video 1, 2, 3, og 4

### **Sammensætning af team**

Den Kreative Platform er et mødested hvor alle, uanset faglig, social og kulturel baggrund, kan mødes i et skabende nærvær. Det kan være en fordel at anvende forståelsen af et menneske som et bibliotek. Herved vil det være tydeligt at hvert menneske har et unikt bibliotek af viden, principper og metoder. To mennesker med (næsten) samme bibliotek vil råde over (næsten) identisk viden af principper og metoder. Disse to mennesker vil ikke nødvendigvis generere samme ideer ud fra et bestemt stimulus, da deres biblioteker vil

være forskelligt sammensat i sektioner. Der vil dog være større sandsynlighed for at få lignende eller samme ideer fra to deltagere med identiske biblioteker, end det vil være tilfældet fra deltagere med vidt forskellige biblioteker. For at optimere en kreativ proces vil det derfor være ideelt at "bygge" det samlede bibliotek så stort som muligt, med så få gengangere som muligt. Dette gøres ved at sammensætte deltagere til den kreative proces, ud fra et princip om størst mulig diversitet. En "dobbeltgænger" vil derfor, i en vis forstand, være overflødig. I forbindelse med sammensætningen af et team kan man udvælge deltagerne ud fra bestemte kriterier om deres viden. F. eks.: "til denne proces ønsker vi ideer, der genereres af viden fra landbruget, rumforskning og næse-, hals- og ørelæger". I et sådan tilfælde skal man altså skaffe en person fra hver af disse områder. I tilfælde af specifik udvælgelse af deltagere ud fra viden som kriterium, vil det være en fordel at tilføje såkaldte Wildghosts. En Wildghost er en person, der ikke vælges ud fra ønsket om en specifik viden, men snarere ud fra et princip om tilfældighed. Herved vil man have en person, der kan komme med noget "anderledes" end man måske vil kunne forvente. Hvis man ikke har mulighed for at sammensætte et team specifikt til en konkret opgave, har vi selvfølgelig reglen om at anvende en Open Space tilgang. Vi er dem, vi er – og det er samtidigt dem vi har brug for.

Klasselæreren i 5b kan selvfølgelig ikke sammensætte sit team ud fra ovenstående kriterier. Men i 5b er findes der også en stor diversitet i viden. Med det horisontale vidensbegreb får vi adgang til fantasier, viden fra fritidsaktiviteter, fjernsyn, forældre, søskende og hvad der ellers er i hovedet på en 12 åring.

## 2. Den Røde Løber

Den Røde Løber udgør et sæt af øvelser (3D cases) som opstart på en proces på Den Kreative Platform. Den er MEGET vigtig fordi den afstedkommer et mentalt og fysisk skift i læringsmiljøet for både underviser og deltager. Den Røde Løber er et ritual der giver deltagerne tilladelse til at være sammen om et forløb, hvor der kun fokuseres på opgaven og hvor der ingen bedømmelse er – hverken ris eller ros.

Formålet med Den Røde Løber er at få løftet Den Kreative Platform fra jorden. Vi skal have opbygget deltageres tryghed, koncentration og motivation. Vigtige elementer heri er at begynde at fjerne den frygt deltagerne naturligt har overfor, hvad der skal ske og samtidigt undgå at introducere yderlig frygt som f.eks. vil opstå, hvis vi laver en almindelig præsentationsrunde, hvor deltagerne får lov at sige hvor kloge de er og hvad de forventer af os andre. Det er meget svære at være sig selv hvis man skal forholde sig til andre. Den

Kreative Platform er et sted hvor man kan være sig selv og dermed være meget mere end hvis man skal forsøge at leve op til en bestemt faglig eller social kodeks.

Med Den Røde Løber starter en "forførelsesproces", hvor deltagerne ret hurtigt glemmer hvor de kom fra og i stedet interesserer sig for, hvad de er på vej ind i. 3D-casene er opbygget så de fokuserer opmærksomheden om 3D-casen. Samtidig skal de give deltagerne tilladelse til at bryde mønstre i hvordan vi normalt omgås hinanden. Det gøres IKKE ved at smide tøjet, stille sig i en rundkreds og sige tissemand i kor. Derimod vil en 3D-case, hvor man skal finde sammen med en der har *samme kropstemperatur* signalere noget intimt, men alligevel være ufarlig da alle er i stand til at give hånd. Pointen i at sige, at man skal finde andre med samme kropstemperatur, er at det sender en tilladelse til at være sammen på en anden måde. Det er et første (af mange) signaler om at på Den Kreative Platform omgås vi hinanden på en helt anden måde end vi er vant til samtidig med at trygheden til at turde mere opbygges gradvist. Et eksempel på en 3D – case der hører hjemme på Den Røde Løber er "Dagen i dag fortalt baglæns".

### *3D case – Dagen i dag fortalt baglæns (video 7)*

3D-cases løser problemer i processen. Hvis problemet er, at deltagerne ikke helt har glemt hvor de kom fra og stadig tænker over, hvad de skal senere på dagen, kan vi bruge øvelsen *Dagen i dag fortalt baglæns*. Den hjælper deltagerne med at fokusere på det der sker lige nu – at blive nærværende og dermed slipper fri af deres vertikale tankemønstre. Deltagerne står to og to overfor hinanden. De skal på præcist et minut fortælle historien om hvad der er sket fra de vågnede i morges til de står her på gulvet overfor hinanden. De skal starte med nu og gå tilbage til de vågnede i morges. Sig at det er vigtigt at de ikke udelader nogen detaljer og at de slutter ved opvågningen i morges efter PRÆCIST et minut. Anvend et stopur og gør et nummer ud af at starte dem samtidigt. Det er med til at øge fokuseringen og fjerne tankerne fra andre emner. Det er selvfølgelig lige meget hvordan de får fortalt historien – bare de er koncentrerede, men det skal du naturligvis ikke sige til dem.

### *At lave fejl (video 8)*

Når vi bryder reglerne for vertikal tænkning, kaldes det almindeligvis for en fejl. De fleste organisationer, institutioner og lignende opfatter et brud på vertikal tænkning som en fejl. Derfor opfattes horisontal tænkning som en fejl for mange. Det er dette vi prøver at arbejde med her. Det er forunderligt, hvor svært det er for de fleste at lave en fejl og juble

samtidig. Vores krop reagerer simpelthen fysisk på, at vi laver fejl og vi har et meget stærkt udviklet kropssprog, der fortæller omverdenen at vi angrrer, at vi lavede en fejl. 3D-casen *at lave fejl* er udviklet til at bryde vores sprog, krop og indstilling i forhold til at lave fejl. Casen, der er beskrevet i detaljer i del 2, går ud på at lave en masse fejl og udbryde ”Jubiii, jeg har lavet en fejl” hver gang man laver en fejl. Denne øvelse bør køre i nogen tid og du skal være opmærksom på at nogen vil forsøge at undgå at lave fejl. En hyppigt anvendt strategi er, at være langsom til at finde på ord, og så håbe på at øvelsen snart er slut. Derfor kan det være nødvendigt med et trin to, hvor der indføres den regel at man kun har to sekunder til at finde et ord – eller hvis deltagerne har virkelig svært ved at lave fejl – at sætte dem til at lege saks, sten, papir og kalde det en fejl hver gang man ikke har samme symbol. Pointen er at give *tilladelse* til at lave fejl og at det skal være sjovt at lave fejl. Indfør regel nummer to med det argument, at du kan se, at de er for dygtige til ikke at lave fejl, og at du derfor ønsker at hjælpe dem. Sig det med humor, men bestemt. Husk at du må ALDRIG antyde at én af deltagerne ikke laver øvelsen rigtigt eller ikke er god nok. Genfortæl øvelsen for alle, hvis du opdager, at der er en der ikke er med. Det gælder for alle 3D-cases at de skal være sjove at gennemfører, men samtidig skal facilitatoren gøre det klart, at det er 100% seriøst ment, at tempoet er højt, og at der er ikke plads til svinggerninger. For deltagerne er det befriende, at du er seriøs samtidig med at de oplever at kunne gennemføre ”mærkelige” øvelser de ikke er vant til uden at blive irettesat.

<b>Den Røde Løber (fase 2)</b>		
Klap 1 2 3	Video 5	Instruktionskort 5
Barndomsdrøm	Video 6	Instruktionskort 6
Dagen Baglæns	Video 7	Instruktionskort 7
Yes – Vi har lavet en fejl	Video 8	Instruktionskort 8

### 3. Casen/opgaven præsenteres

Casen eller opgaven præsenteres for deltagerne. Opgaven er hvad deltagerne samles for at arbejde med og evt. finde en løsning på. Uden en opgave bliver der ingen proces. Normalt i uddannelsesverdenen eller i arbejdslivet, vil en gruppe få stillet en opgave, hvorefter de vil analysere den og strukturere et forløb for at løse den. Alle ideer og handlinger vil derefter blive vurderet i forhold til opgaven. Sådan er det ikke på Den Kreative Platform. Det er meget vigtigt at forstå at opgaven er stillet af læreren og at det KUN er læreren der skal holde fokus på opgaven gennem hele forløbet. Deltagerne skal

derimod ALENE fokusere på den aktivitet de udfører lige nu, uden at tænke på opgaven. Det er lærerens ansvar hele tiden at holde fokus ved det der sker lige nu – og samtidig sikre at opgaven står klar og tydelig for deltagerne, men uden at de bekymrer sig om hvad det de foretager sig lige nu har med opgaven at gøre. I praksis gøres det ved at fastholde opgaven visuelt for deltagerne og ved gentagende gennem processen, at minde om opgaven med det formål at deltagerne ikke glemmer hvad de er samlet om. Det vi udnytter er at vores tænkning altid vil associerer mest til det vi sidst har fyldt hovedet op med. Så opgaven skal i denne fase præsenteres så den står lysende klar for alle. I de efterfølgende faser gør facilitatoren så alt for at flytte fokus til den nærværende delaktivitet kun afbrudt af korte lysglimt på opgaven så den fastholdes i korttidshukommelsen.

Det vigtigste ved opgave formuleringen er at komme til sagens kerne – at finde den egentlige opgave for den kreative proces. Ofte vil deltagerne have en forudindtaget opfattelse af hvilken opgave, der skal arbejdes med, hvilket vil begrænse udfaldsrummet af den kreative proces. Denne forudindtagne opfattelse indeholder typisk mere eller mindre en løsning i sig selv. For eksempel var forudindtagelsen for Studentersamfundet på AAU, at de ville have bedre gruppe-studierum. Men det viste sig hurtigt at være mere noget i nærheden af at skabe gode rammer for gruppebaserede studier. Allerede i deres forudindtagelse havde studentersamfundet brugt "rum" i deres opgave formulering. Dette var en stærk (og uheldig) begrænsning af løsningsmulighederne i en kreativ proces. Senere viste det sig at deres egentlige formål med den kreative proces, var at finde måder at skabe et perfekt studiemiljø for de studerende på AAU – nu formuleret som et perfekt studiemiljø for den individuelle elev.

### *Fokusering af opgaven*

Det giver ikke meget mening at være kreativ "ud i det blå". Faktisk trives en kreativ proces bedst indenfor en meget fokuseret opgave, fordi det indsnævre mængden af de ideer der naturligt vil opstå som følge af en vertikal tankegang. Det bliver m.a.o. lettere at stimulere til horisontal tænkning. Det er derfor nødvendigt at have en fokusering i sin definering af opgaven, der skal arbejdes med på Den Kreative Platform. En vag fokuseret opgaveformulering vil typisk give en inkrementel ide-udvikling og udfaldet kan være tilfældig (nogle gange irrelevant for selve opgaven), hvorimod en stærk fokuseret opgaveformulering typisk vil give en radikal ide-udvikling på netop den ønskede opgave. Overordnet findes der 2 fokuseringsmetoder, der skal tages højde for ved defineringen af opgaven: Det er Områdefokusering og Formålsfokusering.

### *Områdefokusering*

Områdefokuseringen skal sætte rammerne for i hvilken retning, der skal ide-udvikles. Denne fokusering er vigtig for at få en fælles forståelse blandt deltagerne af hvad formålet er med den kreative proces. Den garanterer også at deltagerne afgrænser deres udvikling til netop det område, der har relevans for opgaven. For Studentersamfundet kunne områdefokus have været "bedre studiemiljø".

Et andet eksempel kommer fra Sauer Danfoss, som ønskede at løse det problem, at de maskiner, de leverer komponenter til ikke må have en særlig lang "nedetid" i tilfælde af nedbrud (fx en mejetærsker i høstsæsonen). Derfor var opgaven, at sørge for, at deres komponenter kunne fungere (udskiftes, repareres etc.) meget hurtigt ved eventuel nedbrud. For Sauer Danfoss kunne område fokus være "hurtig service", "komponenters kvalitet" eller "hjælp til selvhjælp".

### *Formålsfokusering*

Formålsfokuseringen skal definere formålet med opgaven for den kreative proces. Her er det vigtigt at have et stærkt afgrænset formål, der vil gøre det muligt at skabe radikalt nye ideer. Hvis man har som formål at alle i verden skal have det bedre, eller at turismen i Nordjylland skal forbedres, vil der være en meget stor base af allerede eksisterende muligheder og tankemønstre. Disse skal i vid udstrækning udtømmes før noget radikalt nyt vil kunne blive genereret. Derfor vil en bred formålsfokusering skabe mange ideer, men disse vil have karakter af inkrementel udvikling. En mere præcis og skarp formålsformulering vil generere færre ideer, men disse vil have karakter af radikal udvikling. Formålsfokus for Studentersamfundet kunne være "kandidatafhandling tager maks. 5 mdr.", "udvid social omgangskreds på 10. semester" eller "rigtig valg af kandidatgrad". For Sauer Danfoss kunne formålsfokus være "komponenter holder i én sæson", "komponenters kvalitet undersøges løbende" eller "komponenter skal reparere sig selv".

Ved kun at definere et formålsfokus vil der være en risiko for at udviklingen kan tage en retning, der ikke vil være ønskværdig for netop den igangværende kreative proces. Som eksempel kan vi have en problemstilling, hvor områdefokus er "bedre studiemiljø" fordi vi ønsker kandidater, der er hurtigere færdige. Vores formålsfokus kan i det tilfælde f.eks. være "kandidatgrad på maks. 5 mdr." Hvis der ikke eksisterer et områdefokus (såsom "bedre studiemiljø"), kunne vi få dannet ideer, der ligger uden for opgaveområdets relevans. Det kunne være ideer såsom "total isolering indtil man er færdig" eller "inddrag weekenderne til studierne".

Områdefokus skal altid defineres fra starten. Det sikrer, at ide-genereringen bliver relevant. Ved længerevarende processer (mere end 6 timer), vil man kunne vente med at definere formålsfokus til et tidspunkt inde i processen. Herved undgår vi at påvirke ide-genereringen i retning af de specifikke (og kendte) tankemønstre, som et formålsfokus ofte vil appellere til. Hvis f.eks. man inden for mobilindustrien havde iagttaget at mobiltelefonerne var for dyre til at være konkurrencedygtige, og derefter formuleret formålsfokus: "Minimer omkostningerne fra ide til salg" – så ville det ikke være sandsynligt at nogen var kommet på ideen "sælg mobilene til 1 Kr. uanset fremstillingsomkostningerne". Den ide kunne derimod fremkomme af et områdefokus som: "sælg mobilene billigere end konkurrenterne".

### *Hop i abstraktionsniveau*

I arbejdet med problemdefinering vil det tit være en fordel at gå et abstraktionsniveau op, for at få en abstrakt opgaveformulering contra en specifik opgaveformulering. Fordelen herved er, at ideudviklingen på det abstrakte niveau vil være mere fri af eksisterende tankemønstre. Ved en specifik opgaveformulering vil deltagerne af natur være løsningsorienteret og tænke traditionelt indenfor deres felt, hvorimod at en abstrakt opgaveformulering vil gøre deltagerne mere mulighedsorienteret.

F.eks. kan vi have følgende områdefokus: "Nye pumpeprincipper". Det vil være svært for en ingeniør, der er ekspert i pumpeprincipper at få en ide til et helt nyt princip. Hvis vi i stedet omformulerer opgaven på et højere abstraktionsniveau, bliver områdefokus: "Nye måder at flytte substanser på". "Flytte" er mere abstrakt end "pumpe". Vi kan nu gå i gang med ideudviklingen og f.eks. spørge: Hvordan gør en hund det? Svaret er, at den æder og skider. Næste spørgsmål er: "Hvordan virker den flytning?" Svaret er, ved hjælp af det peristaltiske system og vi har pludselig en ide til et nyt pumpeprincip.

Med andre ord vil det blive muligt at anvende de ide-genererende teknikker på det abstrakte niveau, hvilket systematiserer den kreative proces. Med en specifik opgaveformulering vil dette være meget svært, og en stor del af tilfældighed vil styre den kreative proces. For at tage eksemplet med Studentersamfundet på AAU, ville de helt specifikt lave et studentersamfund, der gør det naturligt at færdiggøre sit studie til tiden og som udvikler velfungerende og dygtige kandidater til samfundet. Hvis vi hiver denne problemstilling et abstraktionsniveau op, kunne man eventuelt formulere som opgave at skulle lave en "livmoder til de studerende". En "livmoder til de studerende" er en abstraktion for at noget skal udvikle sig rigtig hurtigt til noget velfungerende (barnet = studerende) samt at det vil ske inden for en tidsramme, der er fast (9 mdr. = 3-5 år).

I eksemplet med Sauer Danfoss blev den abstrakte formulering til "Opfind en treo til en tærsker", hvilket svarer til, at man ville have de egenskaber en treo har på mennesker overført til tærskeren.

#### 4. Uhæmmet anvendelse af viden

At komme op på Den Kreative Platform betyder at blive forberedt på - og klar til at kunne anvende sin viden uhæmmet, hvilket vil sige uden de normale faglige, sociale og kulturelle bindinger. Det uhæmmede består i at gå fra at anvende en begrænset vertikal (faglig accepteret) del af sin viden – til at anvende al den horisontale viden man er i stand til at associerer sig til. "Kompetencen" til at kunne det består i at indtage den kreative indstilling, der hovedsageligt betyder at kunne sige begejstret JA til alle ideer – og *mine* JA. Derudover skal man være i stand til at tænke og handle horisontalt, hvilket indebærer at kunne associerer frit og ubesværet samt at kunne "se" gennem ideer som var de transparente. Det sidste kræver at man er i stand til at skifte ubesværet mellem konkret og abstrakt viden. Ideer er lettere at overfører fra én kontekst til en anden end konkret (faglig) viden er. Hvis vi for eksempel arbejder på at forbedre studiemiljøet og får ideen "livmoder" eller "som i en livmoder" så kan vi forholdsvis let overfører vores viden om livmoderens funktion til studiemiljøet. Ideen ændrer vores perception. Hvis vi i stedet blev præcenteret for en masse faktuel viden om livmoderen ville vi ikke nødvendigvis kunne se koblingen til studiemiljøet. Det er *ideen* der bærer viden fra det ene område til det andet. Den faktuelle viden om livmoderen bliver relevant EFTER at ideen har åbnet en ny kanal og vores opmærksomhed er rettet mod at se principper i livmoderens funktion som kan være analoge til studiemiljøet.

Mediet for kommunikationen på Den Kreative Platform er altså ideer, som udgør en situationsbestemt anvendelse af viden. På Den Kreative Platform er der ikke noget der er forkert – alle ideer indeholder en viden der kan bygges videre på. Den viden en ide repræsenterer, kan både være vertikal og horisontal. I eksemplet med faderen der hænger en gyng op i et træ er det en horisontal ide at anvende træet som gyngestativ. Hvis den trækyndige nabo kommer forbi og foreslår at anbringer en støtte under træstammen fordi han kan se at træet hælder meget samt er ved at rådne, så er det en vertikal ide fordi den følger logikken i "fagligheden" at anvende træer som konstruktioner. Naboen siger JA til at gå videre med den "skøre" ide at anvende et skævt råddent træ som gyngestativ OG tilføjer sin vertikale faglighed gennem ideen om en støtte til træet så det også bliver sikkert at anvende gyngen. Bemærk at der ikke er nogen kritik eller diskussion involveret i udviklingsprocessen. De to konstruktører "leger" med ideen om at anvende træet indtil de

er færdige. De siger JA OG til hinandens ideer og skaber en unik prototype af et gyngestativ i en proces man godt kan kalde skabende i kunstnerisk forstand.

### **3D cases til træning i uhæmmet anvendelse af viden handler således om:**

- En fortsat opstigning på Den kreative Platform
- At kunne sige JA OG til alt (den kreative indstilling)
- Træning i Horisontal Tænkning
- Aktiviteter hvor opgaven løses

### **Fortsat opstigning på Den Kreative Platform**

Alle 3D cases er baseret på de fire grundlæggende principper for Den Kreative Platform, som er en forudsætning for det skabende nærvær mellem deltagerne. Det vil sige at enhver 3D case vil medvirke til at deltagerne kan holde et fælles fokus på opgaven samt at arbejdet foregår uden nogen form for bedømmelse hverken fra læreren eller deltagerne imellem. "Opstigning" på Den Kreative Platform kan forstås som at hæve sig over sin faglige, sociale eller kulturelle identitet og dermed gøre sig fri af den. Den Røde Løber er en kickstarter der alene fokuserer på opstigningen, hvorimod alle andre 3D cases har et ekstra formål som enten er at få hjælp til at indtage "den kreative indstilling" gennem at kunne sige JA til alt eller at træne Horisontal Tænkning som er den tænkning der gør os i stand til bevidst at anvende horisontal viden i vores ideer.

### **At kunne sige JA OG til alt (den kreative indstilling)**

Som beskrevet tidligere handler den kreative indstilling om at kunne sige JA til (næsten) hvad som helst. Med den kreative indstilling bliver det muligt at sige JA og at mene JA. JA er et uforbeholdent engagement i en idé. Hvis vi præsenteres for en som f.eks. at pumper skal virke på samme måde som en hund der æder og skider – så vil vi med den kreative indstilling sige JA og nysgerrigt lege med de muligheder den ide giver – f.eks. at pumper skal virke som et peristaltisk system. Uden den kreative indstilling ville vi måske væmmes ved ideen eller skyde den fra os fordi den virker useriøs.

At kunne sige JA handler også om at stole på at den første ide man kommer på også er den bedste fordi den sandsynligvis undslap det filter der kun slipper vertikale ideer igennem. Derfor indeholder processen i denne fase en række 3D cases som træner deltagerne i at anvende de umiddelbare spontane ideer der falder dem ind – uden at

forsøge at bedømme ideen ved at tænke fremad. Det handler her om at konstruerer 3D cases ,hvor det ikke er muligt at tænke frem eller at planlægge.

### *3D – At give hinanden gaver (Video 14)*

I 3D-casen "At give hinanden gaver" skiftes man til at give en gave til sin makker. Den ene giver den anden en gave – eller rettere – et *tilbud* om en gave. Han eller hun rækker noget frem som en gave og den anden fortæller hvad han eller hun har fået i gave. Det er en let øvelse for næsten alle. Det er imidlertid vigtigt at åbne kattelomme her og der, når man arbejder med 3D-cases. En kattelomme for den, der blokerer og bare ikke kan få en ide til, hvad gaven er. Dette kunne f.eks. være at instruere, at hvis man får en meget PERSONLIG gave skal man selvfølgelig ikke sige hvad det er. Så skal man bare sige tak. Den instruks har yderlig det formål at gøre det lettere at tænke spontant og gribe den første ide, der opstår. Hvis det er muligt at slippe for at sige hvad det er, bliver det lettere at slå det filter fra som frasorterer upassende ord. Det deltagerne lærer i denne 3D case er at gribe det første indfald de får og så, uden at tænke over det, anvende det som et tilbud, der fører til den næste ide osv.

### **Træning i Horisontal Tænkning**

En 3D cases med fokus på at kunne sige JA, er også en 3D case i Horisontal Tænkning. i denne fase af processen flytter fokus i 3D casene sig gradvist fra at sige JA til alene at fokusere på Horisontal Tænkning. Det glidende fokusskift bliver tydeligt i de næste eksempler.

### *3D – Fortæl om en dag i dit liv*

En 3D-case der træner at sige JA til et tilbud i form af et tilfældigt ord på et kort samt træner Horisontal Tænkning gennem at associere spontant på ordet er "Fortæl om en dag i dit liv" Alle får et Stimuli kort med 5 tilbud i form af ord, der står under hinanden. Opgaven er at fortælle sin makker om en speciel dag i sit liv. Man må ikke kikke på kortet på forhånd og man skal kun se ét ord ad gangen. F.eks. Jeg mødte Elvis i går. Han stak mig en lussing. Det var fordi jeg vandt over ham i ludo og han er en dårlig taber. Bagefter besøgte vi Eiffeltårnet, hvor han sang en sang for mig om aktiemarkedet. En rigtig vrøvlehistorie, men de 5 ord kommer til at hænge sammen og man begynder at forstå ideen med at sige JA til tilbud (ideer) og bruge dem til at udvikle videre. Alle kan lave denne øvelse, men det er vigtigt ikke at kikke på de 5 ord inden man går i gang med sin historie. Hjælp deltagerne ved at sige, at hvis de er kommet til at kikke skal de bytte kortet med en anden. Sig at det

er fordi, at når man kikker begynder hjernen at planlægge (vertikalt) og så bliver vi straks ramt af kravet om at fortælle en GOD historie, hvorefter det bliver svært at gennemføre øvelsen. Facilitatoren kan demonstrere øvelsen ved at fortælle en historie, der er "langt ude". Det giver de andre tilladelse til at gøre det samme – at gå ud over de normale rammer.

### 3D - Planlæg en ferie sammen (Video 16)

En 3D-case til at træne at kunne sige JA OG er *planlæg en ferie sammen*. Hver deltager får et Stimuli kort med 5 tilfældige ord. De skal nu på skift anvende et ord ad gangen som en ide – et *tilbud* – om at bygge videre på historien. En typisk "ferie planlægning" kan gå sådan her: A: jeg synes vi skal besøge en skrædder på turen. B: Ja, lad os tage til Italien hvor de har gode skræddere OG så kan vi leje en cykel og se os omkring. A: Ja og spis hummer når vi finder en fiske restaurant ... o.s.v. Det er en forholdsvis let øvelse, hvor man først og fremmest træner at sige JA OG til hinandens ideer. Desuden lærer man at give slip på kontrollen fordi man aldrig kan planlægge historien når makkeren står for hvert andet bidrag til historien.

### Opgaven løses gennem selvstændige aktiviteter

Processen på Den Kreative Platform er bygget op så der er en fortsat vekselvirkning mellem 3D cases der er konstrueret til at opbygge deltagernes kompetence til at kunne arbejde med opgaven og aktiviteter der er konstrueret til at løse opgaven. Disse aktiviteter er opbygget efter samme princip som 3D cases og vil tit opfattes som rene 3D cases. I forberedelsesfasen er opgaven blevet delt op i en række aktiviteter der tilsammen tilvejebringer de(n) løsning(er) som er formålet med processen. Processen i fase 4 ser ud som illustreret herunder.

3D cases	Aktivitet	3D cases	Aktivitet	3D cases	Aktivitet
----------	-----------	----------	-----------	----------	-----------

En anden grund til at 3D cases anvendes som forberedelse til en given aktivitet er at det er MEGET lettere at anvende sin viden uhæmmet på tænkte (sjove) eksempler end det er indenfor ens fag eller forretningsområde. Det kan være svært at give slip og "lave fejl" når det drejer sig om ens hjerteblod.

Hvis f.eks. formålet med processen er at udvikle en ny kaffemaskine kunne følgende aktivitet følge direkte efter de to forrige 3d cases.

### *Aktivitet – At lave kaffe*

Igen har hver deltager et Stimuli kort. A: (Skrædder) – vi kan lave kaffe der er "skræddersyet" til hver enkelt. B: (cykel) JA OG ligesom man måler doping hos cyklister måler vi kaffedrikkerens indhold af koffein og "vågenhed" og doserer kaffen derefter.–. A: (hummer) JA, på den måde bliver kaffedrikkeren ved med at være frisk som en hummer... o.s.v. I dette eksempel anvender A og B tilfældige ord som stimuli til at tænke horisontalt omkring løsningen af opgaven *at lave kaffe*. Det er vigtigt, at deltagerne ikke begynder at tænke over *hvordan* man måler hvor meget kaffe, der er optimalt for en person på et givet tidspunkt. Det er også et eksempel på, at der ikke findes *umulige* ideer. Der kan kun være tale om manglende viden eller mangel på ideer – og det kan der gøres noget ved. I stedet for at sige, at en ide ikke kan lade sig gøre, burde man sige at man (endnu) ikke ved hvordan det skal kunne lade sig gøre – deri ligger udfordringen.

*Der findes ikke umulige ideer.*

*Der kan kun være tale om manglende viden  
eller mangel på ideer –*

En variant kunne være at indføre en udfordring undervejs i forløbet. F.eks. kan A anvende sit andet ord som en provokation ved at spørge til en analogi: Hvordan ville en hummer lave den individuelle kaffe? B: Kaffen skal være i en skal og koges udefra gennem skallen, ligesom man koger en hummer.

### *3D – Hvad sker der så?(Video 22)*

Tidligere gjorde vi opmærksom på at 3D-cases altid har til formål at løse et problem i forhold til at kunne komme videre i processen på Den Kreative Platform. Et typisk problem er, at man tror at man siger JA OG, men faktisk siger man NEJ, ofte i form af JA MEN. 3D-casen *hvad sker der så?* er bl.a. konstrueret til at gøre deltagerne opmærksomme på det problem. I *hvad sker der så?* arbejder man sammen to og to på gulvet. Man er faret vild i en stor ukendt skov og øvelsen starter altid med at A siger "Der er en sti, lad os følge den" A spørger herefter B Hvad sker der så? B: "Der ligger en sø derhenne – lad os gå derhen (de går hen mod søen) B spørger A "Hvad sker der så?" A: "Der kommer en farlig drage op af søen" Hvad sker der så? B: "Den er af plastik..."...!!! Her siger B JA MEN den er af

plastik og dermed NEJ til ideen om en farlig drage. B kunne i stedet sige "JA OG nu æder den os" Hvad sker der så? Det ville være at acceptere ideen om en farlig drage. Andre eksempler kunne være B: "JA MEN den løber væk" eller "JA OG onkel Poul råber ud af munden på den".

Det gælder både for fantasihistorier og problemløsning ved Horisontal Tænkning, at de forrige ideer skal accepteres før at der sker noget interessant. Kombinationen af krop, sprog og indstilling bliver vigtig her. Prøv at gennemføre denne øvelse først siddende på en stol overfor hinanden og dernæst på gulvet med plads til at bevæge sig. Ideerne opstår gennem bevægelsen som igen gør dem levende og lettere at arbejde med.

Hvis opgaven er at udvikle en bil der udmærker sig ved vibrationsfri kørsel, kunne en stimulerende udfordring være at montere firkantede hjul og spørge *Hvad sker der så?* A: "Se, den bil vi skal køre i, har firkantede hjul" Hvad sker der så? B: "Så vælger vi vejen til højre. Den har huller, der passer til bilens hjul" Hvad sker der så? A: Nu kommer vi til en vej med forskellige huller" Hvad sker der så? B: "Så monterer vi vores nye hjul der selv tilpasser sig hullerne i vejen..." Den udvikling kunne let have været ødelagt. A: "JA OG Se, den bil vi skal køre i har firkantede hjul" Hvad sker der så? B: "JA MEN Så sliber vi dem runde med vinkelsliberen inden vi kører" eller en lignende måde at sige JA MEN på.

Et eksempel fra skoleverdenen kunne være: "Hvad sker der, hvis vi sætter eleverne til at eksaminere lærerne i stoffet?" Den slags spørgsmål vil stimulere Horisontal Tænkning og dermed medvirke til at afsøge nye muligheder.

### **Træning i Horisontal Tænkning gennem anvendelse af principper**

Et grundelement i Horisontal Tænkning er at kunne "se" noget som noget andet. Denne kompetence tilskrives almindeligvis vores evne til at associerer. En association forstås som en tankeforbindelse i form af en forestilling som er fremkaldt af en anden forestilling. Det er en proces som sker af sig selv når vi går en tur og modtager stimuli i form af lyde, synsindtryk eller dufte. Det sker også i form af drømme eller pludselige ændringer af humør. I eksemplerne ovenfor stimuleres associationer gennem de 5 ord på et stimuli kort. Det kaldes at associerer på tilfældige stimuli. En vigtig kilde til stimulering af associationer på Den kreative Platform er *analogier*, som er tankeforbindelser der hjælper os til at se overensstemmelser med noget andet på væsentlige punkter og som gør det muligt at forklare det ene ved at sammenligne med det andet. F.eks. at kunne se vinkelbeslaget i

eksemplet med den horisontalt tænkende far, som en gren der hvor den gror ud fra stammen. Eller at kunne "se" en hunds tarmsystem (peristaltikken) som en pumpe. Analogier er i familie med hinanden. Et eventyr eller en fri fantasi er tit i familie med "alvorlige" sociale eller kulturelle forhold og barnets viden om at charme sig til en is hos bedstefar er i familie med teorier i markedsføring. Familier kan hedde Christensen eller insekter eller være "ting der holder sammen", eller "noget der kan flytte noget andet" for at nævne nogle eksempler. Vi kender familier som fag, professioner, kategorier, klasser, abstraktioner, egenskaber og meget andet. Under ét er det *noget eller nogen der har noget principielt tilfælles*. I forbindelse med en proces hvor vi søger en uhæmmet anvendelse af viden er det åbenlyst interessant at firmaer, produkter, patenter samt fag, hverdagserfaring og fantasier, der på et konkret niveau, umiddelbart ikke har noget tilfælles, men som principielt kan have rigtig meget tilfældes og kan lære meget af hinanden hvis muren mellem de konkrete verdener blev brudt ned. Men hvordan får en ansat på en pumpefabrik øje på (og adgang til) den viden en hund har om at fordøje føde? Eller hvordan får barnet der har charmet sig til mange is fra sin bedstefar adgang til teorierne i bogen om markedsføring?

Vi er født til at kunne associere og vi gør det konstant – både bevidst og ubevidst. Alligevel kan det være hensigtsmæssigt at træne kompetence i f.eks. at kunne "se" og anvende analogier fordi det kan være en genvej til brugbare associationer. Alene af den grund at vi formelt har ekspliciteret og organiseret viden i fag og professioner, giver det mening at anvende associationer baseret på analogier til at tænke og handle på tværs af faggrænser, professioner, fantasier, løgne hverdagserfaringer og misforståelser. De efterfølgende 3D cases træner netop den kompetence.

### *3D – Finde principper (video 26)*

Denne 3D case træner at se principper i konkrete ting. Det er en 3-trins raket som gradvist forbereder deltagerne på at se verden som principper den første øvelse hedder "Peg og sig hvad det er". Den går ud på at pege på ting i rummet og så sige højt hvad det er man peger på. Det er en øvelse som mange finder temmelig bizar at udføre. Derfor skal de have en *tilladelse*. Start med at introducere øvelsen ved at sige, at du er ked af at udsætte dem for den næste øvelse. Sig at den er temmelig tåbelig og at du gerne vil undskylde, men at det er nødvendigt at lave den. Næste step er at bede dem være opmærksomme på HVAD de siger at det er. Denne instruks skal fastholde koncentrationen og understrege at øvelsen er seriøst ment.

Næste trin er en øvelse hvor deltagerne skal "Pege og sige hvad det IKKE er de peger på". Igen kan der indføres flere step. F.eks. siger du: vær opmærksom på hvor du får ideerne fra? Hvor opstår de? Osv. Det er vigtigt at ingen begynder at svare dig eller diskutere spørgsmålene. Du skal heller ikke afsætte tid til at tænke over det. Denne øvelse er svær, så den skal have god tid – evt. flere timeout med nye instrukser. Samtidig er det den øvelse der for alvor får mange til at give slip på forestillingen om hvad der er ret og vrang og dermed forberede dem på de øvelser der følger.

Sidste trin i denne 3D case er "Peg og sig hvad det er for et princip du peger på" F.eks. pege på en stol og sige kropsunderstøtning. Bemærk at de to første trin i denne øvelse alene havde til formål at forberede det sidste trin. Efterhånden som man vender sig til at se principper i stedet for ting bliver det lettere at få øje på analoge funktioner eller forklaringer på tværs af grænserne mellem fagene.

### **Værktøjskassen**

I forbindelse med mange af 3D casene anvendes forskellige *stimuli* til stimulering af associationer. Som tidligere nævnt har mennesket ingen problemer med at associere, men der er alligevel et par gode grunde til at anvende bevidst stimulering.

For det første er det lettere at "få sig til" at finde på en ide, hvis man åbenlyst bliver bedt om at associere på et bestemt ord, billede eller en ting. I f.eks. *planlæg en ferie sammen* får deltagerne en tilladelse til at få en ide når makkeren ved at det ord der associeres på står på et kort og læreren har bedt om at anvende netop det ord. Ansvarer fjernes fra den enkelte, hvilket gør det lettere at komme med en (skør) ide.

For det andet vil tilfældige ord, billeder eller ting tvinge tanken i en retning der sandsynligvis er anderledes end hvis man får lov at blive i det hovedet er fuldt af lige nu.

For det tredje er der en række stimuli der er valgt bevidst med det formål at få flere ideer der er "brugbare" end ideer baseret på tilfældige stimuli. Hvis deltagerne er i gang med at finde på nye pumpe-systemer bliver et stimuli som "en gravhund der æder og skider" pludselig anvendeligt. Hvorfor? Fordi det er et eksempel på "noget der flytter noget fra et sted til et andet". Både en pumpe og en gravhund der æder og skider flytter noget fra et sted til et andet. De er principielt i samme familie eller kategori.

I *Værktøjskassen* på [www.denkreativeplatform.aau.dk](http://www.denkreativeplatform.aau.dk) finder du følgende typer stimuli kort:

1. **Stimuli kort** – kort med 5 tilfældige ord
2. **Stimuli kort med piktogrammer** - til dem der ikke læser så godt
3. **Billedkort** – kort med 4 tilfældige billeder
4. **Person kort** – kort med personer der repræsenterer forskellige professioner
5. **Princip kort** – kort med et bestemt princip som skal anvendes på den problemstilling man arbejder på
6. **Udfordring kort** – kort der udfordre tankegangen i forbindelse med arbejdet med problemstillingen

Du er selvfølgelig velkommen til at printe kortene ud og anvende dem i dit arbejde. Til en del af kortene finder du en skabelon med flere kort på hver A4 side. Det gør det lettere hurtigt at lave sine egne kort.

### **Aktiviteterne mellem 3D casene**

Som nævnt er det i aktiviteterne mellem 3D casene at deltagerne arbejder på den opgave der er formålet med processen. Aktiviteterne følger samme retningslinjer som 3D casene og vil tit være nærmest identiske med 3D casene. Forskellen er først og fremmest at 3D casene ALDRIG bevæger sig indenfor opgavens kontekst. De forbereder netop deltagerne på at kunne gøre det samme indenfor opgaven, hvilket altid er sværere fordi deltagerne tit er fagligt og følelsesmæssigt knyttet til opgaven og derfor har sværere ved at give slip og være sig selv.

Herunder følger et eksempel på et aktivitetskort fra et materiale til undervisning i afrikanske forhold for en 2. Klasse i folkeskolen:

### **Aktivitetskort 26. Fra ide til prototype**

Eleverne skal nu bygge en model af deres ide. Under øvelsen er der forslag til fagundervisning.

- I skal nu bygge modellen
- Hver gruppe tildeles materialer
- I har 30 min til opgaven
- I skal hjælpes ad og sige ja-og (hvilket er trænet gennem foregående 3D cases)
- Når halvdelen af tiden er gået giver jeg signal
- Startsignal
- (husk at coache hvis nødvendigt. Metode; spørge ind til elevernes skitse, til hvordan den kan bygges, hvad de kan starte med, hvordan de kan komme videre etc.)
- Mellemtid m. signal
- Slutsignal

#### **Forslag til relevant fagundervisning:**

- Vandopbevaring og forskellige materials egnethed til vandopbevaring
- Sempel konstruktion og beregning
- Viden om vejrforhold , hvor meget regn kan der falde på en dag i regntiden i Sahara, så hvor mange liter vand skal beholderne kunne rumme

### **Kommunikationen på Den Kreative Platform - Ingen diskussion og ingen valg**

På Den kreative Platform er der ingen diskussioner og der foretages ingen valg i analytisk forstand. Diskussioner hører hjemme i en kommunikation, hvor målet er at holde en ide op mod noget eksisterende eller noget vi forestiller eller forventer os. Diskussioner forudsætter en forestilling om noget der har været eller noget som kommer og det er ikke muligt i det skabende nærvær der er hele forudsætningen for processen på Den Kreative Platform. I det samme øjeblik vi bevidst trækker en forbindelse mellem det der sker lige nu til enten fortiden eller fremtiden -det er det vi kalder at reflektere – så fjerner vi os fra nuet og dermed fra muligheden for uhæmmet anvendelse af viden. I praksis er det meget få mennesker der er i stand til at være 100% nærværende i mere end sekunder af gangen. I det lys skal skabende nærvær forstås som en definition – som noget vi tilstræber i alle detaljer på Den Kreative Platform. Det er en bevidst valgt bevægelse ind mod nuét, hvor alt er tilrettelagt for at gøre det så let som muligt at slippe de faglige, sociale og kulturelle bindinger. Det er den modsatte bevægelse af stort set al anden undervisning og proces praksis.

På Den Kreative Platform er diskussionerne erstattet af JA OG. En diskussion handler om for og imod. JA OG handler om at gå med på en ide og se hvad den fører til. Man siger

ikke JA til en ide fordi den er god eller spændende. Man siger alene JA fordi man ved den fører til nye ideer og i sidste ende til den konstruktion af viden man har brug for. Hvis der er noget der er svært ved Den Kreative Platform, så er det her. Det kræver en stor disciplin hos læreren at holde det fælles fokus i de enkelte aktiviteter så koncentreret at deltagerne ikke glemmer sig selv og falder tilbage på diskussionen som foretrukket kommunikationsform. Som lærer vil du blive udfordret af deltagernes reaktioner i form af den frygt der er forbundet med at give slip og du vil føle deres usikkerhed som din egen. Kun ved at holde kompromisløst fast i de fire grundlæggende principper i alt hvad der foregår, kan du hjælpe deltagerne til en erfaring med at være del af et skabende nærvær i stedet for en diskussionsklub.

På Den Kreative Platform er valget erstattet af at følge energien i ideerne. I verden udenfor Den Kreative Platform foretages valg analytisk efter en struktureret proces som f.eks. SWOT eller andre analytiske metoder konstrueret til at veje for og imod. På Den Kreative Platform skal man derimod stole 100% på sin intuitive fornemmelse af hvad man har mest lyst til når det er hjertet og ikke fornuften der bestemmer. Hvis en gruppe sidder og arbejder på flere ideer til en løsning vil det være det samlede engagement, eller energien, der bestemmer hvilken ide der "vinder" over de andre. Som regel kommer det til udtryk gennem en ny ide der pludseligt skaber et gennembrud som begejstre alle i gruppen. Der kan naturligvis ikke opstilles generelle metoder som f.eks. SWOT analysen, til at foretage intuitive valg i en gruppe. Det eneste der kan og skal gøres er at følge principperne for det skabende nærvær og så stole på at de vil virke. Og som det er tilfældet med de analytiske metoder – så er det svært første gang og let femogtyvende gang man prøver ligesom resultaterne også bliver bedre og bedre. Hvis du underviser i SWOT analyse og nogle af deltagerne i starten basere sig på deres fornemmelse frem for en egentlig analyse, så vil du rette dem og lade dem prøve igen og igen til det lykkes. Det samme gælder når man skal lære at arbejde på Den Kreative Platform. Den eneste forskel er at du selvfølgelig ikke må rette deltagerne. Det er en bedømmelse. I stedet skal du engagere dig i deres arbejde og gennem dit eget engagement vise dem hvordan det gøres. 3D casene "Hvad sker der så", "Forfra" og "Nyt bud" er konstrueret til at træne deltagerne i at give slip på diskussionerne og valgene.

Herunder finder du en liste med 3D cases der træner deltagerne i uhæmmet anvendelse af viden.

Uhæmmet anvendelse af viden (fase 4+5)		
Give gaver	Video 14	Instruktionskort 14
Fortæl om en dag i dit liv	-	-
Planlæg en ferie sammen	Video 16	Instruktionskort 16
Udvikle en cykel	Video 17	Instruktionskort 17
JA OG kommunikation	Video 21	Instruktionskort 21
Hvad sker der så?	Video 22	Instruktionskort 22
Forfra	Video 23	Instruktionskort 23
Nyt bud	Video 24	Instruktionskort 24
Finde principper	Video 26	Instruktionskort 25
Praktiker Filosof	Video 27	Instruktionskort 27
Navneord mødes	Video 28	Instruktionskort 28
Ting mødes	Video 29	Instruktionskort 29
Ting mødes med principper	Video 30	Instruktionskort 30
Overfør egenskaber	Video 32	Instruktionskort 32

## 7. Fagene bringes i spil

Denne fase er for det meste indeholdt implicit i den foregående. Den behandles selvstændigt her for at tydeliggøre hvor fagligheden "bliver af" i en proces på Den Kreative Platform.

Når der opstår horisontale ideer til løsning af casen/opgaven, vil der typisk mangle flere ideer til virkeliggørelse af løsningen. I en undervisningssituation kan underviseren tilvejebringe den manglende (faglige) viden som grundlag for yderlig idégenerering. Det kan ske som i eksemplet med gyngestativet, hvor naboen er læreren/eksperten der gennem sin ide med en støttepind kan tilføje den nødvendige faglige viden som gør en spændende ide til en robust løsning. Det vil sige at læreren indgår i den skabende proces og får ideer på lige fod med deltagerne. Den faglige undervisning tilvejebringes gennem lærerens ideer som tilføjer vertikal viden til det *ide-koncept* som deltagerne arbejder på. Et ide-koncept er betegnelsen for en samling af ideer der tilsammen udgør den nødvendige viden til at vi kan kalde det en reel løsning til opgaven.

Når der opstår et eller flere ide-koncepter i arbejdet kan fagligheden også komme i spil gennem udførelse af eksperimenter, skitser, tekster eller modeller som styrker konceptet så meget at det til sidst udgør en løsning.

Ovenstående eksempel viser at på Den Kreative Platform giver vi ikke afkald på styrken i fagenes eller professionernes viden, som anvendes vertikalt i ide-udviklingen. Vi tilføjer

bare den rigdom af viden som i udgangspunktet befinder sig *horisontalt* til faget eller professionen.

I praksis tilføjes de fagligheder eller professioner der viser sig at være relevante gennem at lade relevante fagpersoner deltage i processen, ikke som docerende eksperter, men ved at lade dem indgå på lige fod med alle andre i den skabende proces. I praksis er der flere modeller for hvordan den horisontale og den vertikale viden kan spille sammen. Det vil fremgå af eksemplerne i del 5. Arbejdet/undervisningen bør i øvrigt altid ende med elevens eller deltagerens præsentation af sine ideer (og dermed sin anvendelse af viden). det sker i forbindelse med Den Blå Løber.

### Den Blå Løber

På samme måde som der er brug for en Rød Løber til at komme op på Den Kreative Platform er der brug for en Blå Løber til at komme ned igen. Den Blå Løber er et ritual der minder deltagerne om at nu er de tilbage i en verden, hvor man må forvente bedømmelse, både af sig selv og det man laver. En blå løber kan være en bedømmelsesfri præsentation af den løsning deltagerne har arbejdet på. Hvis der efterfølgende skal ske en bedømmelse (f.eks. eksamen) skal det være efter en pause og et scenskift, hvor deltagerne har haft mulighed for at "beskytte sig/tage sine "masker" på". Scenskiftet kan bestå i at skifte lokale eller ændre opstillingen af borde og stole i lokalet og før pausen gøres deltagerne opmærksomme på at de vil blive bedømt samt hvordan det vil foregå. Dette er **MEGET VIGTIGT** fordi Den Kreative Platform er et læringsmiljø, hvor deltageren giver slip på sine faglige, sociale og kulturelle "masker". Det gør deltageren kun hvis han eller hun **ALDRIG** oplever at blive bedømt, hverken som person eller på sine handlinger. I del 5 kan du finde eksempler på blå løbere.

## **Eksempler på anvendelse af Den Kreative Platform**

I denne del finder du 4 eksempler på hvordan Den Kreative Platform har været anvendt indenfor forskellige områder. Eksemplerne er fra undervisning i folkeskolens 2 klasse, kurser i energi, gejst og selvværd for postmedarbejdere, produktudvikling i tværorganisatoriske netværk og efteruddannelse af undervisere. De fire eksempler demonstrerer at Den Kreative Platform er en generisk metode til skabende nærvær. Der er i princippet ikke forskel på situationer hvor børn lægges i seng, parter forhandler eller produkter udvikles. I disse og mange andre situationer handler det basalt om at mennesker indgår i en skabende proces.

Eksemplerne er struktureret så de anvender de ideer, principper og værktøjer du har læst om i de foregående dele af bogen. De tager alle afsæt i den generiske procesmodel med 6 faser og de anvender alle de samme 3D cases gennem processen. Eksemplerne indeholder også refleksioner over forløbene i forhold til anvendelsesområde og målgruppe.

### **Eksempel 1 undervisning i folkeskolen**

I samarbejde med Selvstændighedsfonden og Young Enterprise er der gennemført to pilotforløb med Den Kreative Platform i folkeskolen. Formålet med pilotforløbene har dels været at få erfaringer med anvendelse af Den Kreative Platform i folkeskolen, dels at få udviklet eksemplarisk undervisningsmateriale til konkrete undervisningsforløb. Der er udviklet to sæt materialer som kan rekvireres hos Young Enterprise.

1. Min landsby i Balonga – et materiale til indskolingen om Afrika
2. Vejen til min virksomhed – et materiale til mellemtrinnet om vejen fra ide til iværksættelse af løsning

I eksemplet herunder fokuseres der på "min landsby i Balonga" og erfaringer fra begge forløb vil indgå i de efterfølgende refleksioner.

### **Min landsby i Balonga, et undervisningsforløb om Afrika for indskolingen i folkeskolen**

*Du og din familie i Balonga* er et undervisningsmateriale om iværksætteri med særlig fokus på at give eleven en erfaring med at indgå i et skabende nærvær sammen med andre. Materialet stimulerer elevernes kreativitet, deres idéudvikling og løsning af problemstillinger. Der arbejdes med storytelling i forhold til den afrikanske landsbycase,

hvilket betyder at eleverne får en viden om levevilkår, kultur, klimaforhold og natur i en anden kultur. Intentionen er, at eleverne ved at indleve sig i historien bliver motiveret for, at løse de fire konkrete problemstillinger der findes i undervisningsmaterialet. Den Kreative Platforms pædagogiske principper arbejder med, at tage præstationspresset væk fra eleven og bedømmelsen væk fra lærerne. Dette giver den enkelte en fornemmelse af, at alle elevers ideer kan anvendes og skaber et klasserum, der socialt og fagligt set inkluderer alle i gruppen.

I forhold til det faglige indhold er der i det beskrevne materiale fokuseret på trinmålene for natur/teknik efter 2 klasse, trinmålene for matematik efter 3 klasse og dansk efter 2 klassetrin.

### **Formålet med forløbet:**

- At eleven oplever sig selv som kreativ i tanke og handling
- At eleven træner kreativitet, ideudvikling og problemløsning
- At eleven bliver opmærksom på, at han/hun har en masse viden der kan anvendes
- At eleven får styrket selvværd, som er en forudsætning for alt iværksætter
- At indgå i et skabende nærvær med andre
- At skabe et socialt og fagligt læringsrum, der er inkluderende
- At skabe øget fokusering og koncentration hos hver enkelt og i klassen.
- At eleven får ny viden

### **1. Forberedelsen**

De 5 lærere der deltog i pilotprojektet var enige om at det var en stor fordel at forberede proceskort for alle 3D cases og aktiviteter i forløbet. Det bliver muligt at involvere sig i den enkelte aktivitet sammen med eleverne når man ikke behøver at tænke over hvad der skal ske om lidt. Bemærk at processer på Den Kreative Platform er altid tilrettelagt så de ikke indeholder refleksioner, hverken i forhold til afsluttende eller kommende aktiviteter. Når proceskortet er brugt tager man bare et nyt og går videre derfra. Det giver læreren en stor tryghed. I materiale mapperne fra Young Enterprise finder du alle proceskort til undervisningsforløbene. Som eks. Kan du se aktivitetskort 26 på side 27.

### **2. Den Røde Løber**

Formålet med Den Røde Løber er at "komme op" på Den Kreative Platform. 3D casene træner en social adfærd og kommunikation der tager udgangspunkt i at alle deltager som "sig selv". Det kræver først og fremmest energi og opmærksomhed. Energien har børn

rigelig af så de er hurtigt i omdrejninger. Hvad angår opmærksomhed er det vigtigt at der kun er ét fokus ad gangen samt at det ikke skifter for tit. Hvis du ser 3D casene på video eller læser 3D proceskortene, vil du opdage at deltagerne altid finder sammen to og to ud fra kriterier som "samme farve snørebånd" eller "født i samme måned". Det er indført for at fjerne ansvaret fra deltagerne ift at vælge en makker samt for at træne en adfærd hvor det ikke er faglig, social eller kulturelle hensyn man vælger ud fra. Når deltagerne er børn fungerer "samme farve snørebånd" ikke. Dels bruger børn al for meget energi og tid på at vælge "rigtigt", dels bliver det en opgave i sig selv og begge dele fjerner fokus fra den 3D case eller aktivitet de skal i gang med. Derfor skal du anvende "gruppeinddelingskort" når du har med børn og teenagere at gøre. Gruppeinddelingskortene er nummereret parvis så de to med nummer 7 går sammen osv. efter hver 3D case bytter alle nummer med en anden og så finder de nye par sammen. Det kan foregå uden at det koster en masse energi, tid og fokus.

### **3. Casen/Opgaven præsenteres**

Formålet med dette undervisningsforløb er at lære noget om afrikanske leveforhold i en landsby. Formen der er valgt, er at præsentere en specifik landsby gennem storytelling evt. suppleret med video, musik, div. remedier og Google maps. Forløbet er opbygget som en historie hvoraf børnene selv skal fortælle en del gennem de ideer de får til hvordan beboerne kan hente vand 10 km væk, opsamle og gemme regnvand, holde hyænerne væk fra hundene, eller lave legetøj til børnene. Der er således 4 opgaver bygget ind i casen og eleverne løser dem gennem processen.

### **4. Uhæmmet anvendelse af viden**

Denne del handler om at eleverne engagerer sig i landsbyens forhold og anvender deres samlede viden til at løse problemerne. Det kommer der mange fantasifulde forslag ud af. F.eks. henter man vand 10 km væk ved at stille elefanter op på en lang række og få den forreste til at drikke og tisse. Den næste elefant drikker så tis fra den forreste osv. Børnene har her anvendt et pumpeprincip uden at vide det□ en anden "elefant løsning" er at lade dem drikke en masse vand, gå tilbage til landsbyen og spytte det ud i en beholder. Her har børnene opfundet en slags tankbil. Selvfølgelig kan løsninger af denne slags ikke implementeres i den rene form, men når eleverne får lov at arbejde videre med dem er de er rigtig gode til at forstå hvilke muligheder indbyggerne i landsbyen har for at gøre hverdagen lettere.

## 5. Fagligheden bringes i spil

Gennem de ideer eleverne kommer med kan læreren bringe konkret viden om afrikanske forhold ind sammen med fagene, Natur og Teknik, Dansk og Matematik – eller andre fag for den sags skyld. Hvor meget vand kan der være i en elefant? Hvordan får man den til at hente vand? Hvordan renses man vandet efter elefanten har spyttet det ud? Hvordan laver man en kunstig elefant der kan gøre det samme? Kan det lade sig gøre i Afrika? Osv. Gennem at sætte leverne til at arbejde med den slags spørgsmål og selv deltage med faglig viden, får man en faglig undervisning der tager afsæt i elevernes viden som gennem processen bliver sat i forhold til fagenes viden. Elevernes leg med at skabe løsninger introducere dem til fagene samtidigt med at de anvender al den viden de har i forvejen.

## 6. Den blå løber

Efter hver "time" skal eleverne tages med ned af Den Kreative Platform igen. En af de blå løbere fra materialet gengives her:

### 55. Blå løber

- Læreren beder alle eleverne sætte sig i en rundkreds på gulvet
- Nu hvor I om 5-10 minutter skal have frikvarter, så fortæl mig, hvad I synes der er forskellen imellem Balonga og den kreative platform og sådan en måde, som I plejer at have undervisning på...
  - o Hvad har været sjovt....
  - o Hvad har været svært....
  - o Hvad har været anderledes....
- Ved at få eleverne til at reflektere over undervisningen vil de bliver bragt ud af det afrikanske univers og den kreative platforms tankegang

Med voksne deltagere er det muligt at afvikle et dags langt forløb uden andre pauser end dem deltagerne selv tager når de melder sig "kortvarigt ud". Erfaringen med børn er at de bør have pauser til at lege, løbe og bruge energi indimellem. Jo mindre de er jo oftere skal de have frikvarter. Rød og Blå Løber skal ikke anvendes før og efter hvert frikvarter. De skal anvendes om morgenen og når Den Kreative Platform er slut for i dag.

### Erfaringer fra pilotforløb i folkeskolen

Generelt er erfaringerne med Den Kreative platform i folkeskolen at eleverne holder meget af formen. De hyppige scenskift mellem 3D cases på gulvet og aktiviteter ved bordene samt plenum aktiviteter såsom præsentationer giver en god dynamik, som gør det lettere at holde børnenes opmærksomhed. Kommunikationsformen med ingen valg og ingen diskussioner medfører at der bliver "højt til loftet" i lokalet. I starten kan de såkaldte stærke

elever som er vant til at sætte dagsordenen føle sig snydt fordi de ikke kan gøre det på Den Kreative Platform. Til gengæld blomster tilbageholdene elever op og allerede i løbet af en uge er alle meget mere med – både stærke og svage.

Reglen om at der ikke holdes pauser og at man må melde sig ud efter behov skal administreres når det drejer sig om børn. Lærerne i forsøget havde gode erfaringer med at give lov til at melde sig ud for én aktivitet ad gangen og blive i lokalet mens man kikker på. Det skal gøres tydeligt at det er OK at melde sig ud og at det ikke er det samme som at komme i skammekrogen at skulle sidde og kikke på de andre□

Den absolut største udfordring for lærerne var at de ikke må rose (eller rise) deres elever. Både for elever og lærere er det mange steder en indgroet vane at der roses for alle små ting så i starten bad eleverne ligefrem om ros når de ikke fik den. Det læreren skal gøre er at give feedback gennem engagement. UANSET hvad eleven har præsteret/ikke præsteret så skal læreren engagere sig i elevens ide gennem at sige JA til den og forsøge at bringe den videre. Elevens engagement skabes gennem andres bedømmelsesfri engagement i processen, herunder lærerens. Når man underviser på Den Kreative Platform skal man holde fast i de fire principper og toldmodigt vente på deres virkning - for den vil komme. For eleven med et meget lille selvværd kan det tage tid, men når han/hun oplever hvordan de andre ændre sig på Den Kreative Platform, giver han/hun langsomt slip på sit forsvar og tør engagerer sig.

En anden udfordring for læreren i skolen er at holde eleverne fast på et skiftende fokus. Skiftene mellem 3D cases og efterfølgende aktiviteter medfører skift i fokus. Når f.eks. en 3D case stoppes er det naturligt at snakke om den med sin makker. Det handler også om at skulle genfinde det "rigtige" status forhold mellem de to. Under en 3D case er status forholdet udlignet. Det er det når man deltager som sig selv i stedet for som sin faglige, sociale og kulturelle identitet. Derfor vil der opstå status skift, specielt i starten af en proces på Den Kreative Platform. Det giver en del uro og tager tid som går fra den efterfølgende aktivitet. Som lærer er man til en hvis grad nødt til at respektere behovet for status nivellering, men det må ikke udvikle sig til almindelig social "hvad synes du om øvelsen" refleksion. En teknik til at undgå det, er at tilrettelægge en aktivitet der følger efter en 3D case på en måde så fokus naturligt bevæger sig i den retning. Fokus skal flytte sig fra gulvet mellem de to elever og over på det bord de nu skal sidde ved. Det gør det lettere for eleverne at følge med.

Og til sidst en ganske kort evaluering af Den Kreative Platform i en 2.klasse der gennemførte Balonga materialet; vigtigst af alt: rollerne i klassen var byttet om! De elever

der normalt trives og er tydelige (kan sidde ned, holde kæft og tale når lærerne beder dem om det - en 4-6 stykker ud af 29) havde i starten vanskeligheder ved formen. Alle de andre (ADHD, sociale forstyrrelser, indlæringsvanskeligheder, koncentrationsbesvær) arbejdede koncentreret trods lærernes udtalte forventning om det modsatte - og det er FANTASTISK.