

BILAGA 1 TILL TEKNIKKOLLEGEN MODELL FÖR INNOVATION OCH ENTREPRENÖRSKAP

ATT LEDA KREATIVA PROCESSER I GRUPP ÖVER TID

Innehåll

Innehåll	1
1 Introduktion	2
2. Forskning – kreativitet och grupprocesser	2
Kreativitet i skolan	2
Kreativa processer i grupp	2
Interaktionskompetens	3
Gruppkreativitet tar tid	3
Ledarskap	4
GroPro-modellen	5
En sammanfattande beskrivning begrepp i figurerna 2 och 3:	6
Fas 1: Uppstart	6
Steg 1a) Skapa ett bra socialt klimat	7
Steg 1b) Individuell problemformulering	7
Steg 1c)	8
Fas 2: gemensam problemformulering, Vaska guld!	9
Introduktion	9
Steg 2a) Individuell formulering av hur man förstår det valda problemet	9
Steg 2b) Vaska guld!	9
Steg 2c) Gemensam problemformulering	9
Fas 3: Idégenerering – association-divergens-kombination	10
Introduktion	10
Steg 3a) Förberedelser och idégenereringsfråga	10
Steg 3b) Association	10
Steg 3c) Divergens	11
Steg 3d) Forcerad kombination	11
Inkubation!	11
Fas 4: Kartlägga, Definiera, Utveckla, Värdera – från gruppidé till koncept	11
Steg 4a) Kartlägga lösningsförslag	12
Steg 4b) Definiering av gruppidé	12
Steg 4c) Utveckla och förbättra	12
Steg 4d) värdera och formulera gemensamt koncept	13
Referenslista	13
Appendix 1: Rummet och materialet	13
Appendix 2: Exempel på övningar för grupper	14
1 Göra en grupp av individer	14
2 Instruktion till ”Lyssna övning”	14
3 Instruktion till ”Kroppsspråks övning”	14
4 Instruktioner till Slowmotion-kull	14
Appendix 3: Tärningsmall	16
Appendix 4: Konceptkarta	17
Appendix 5: Kriterielista	17
Appendix 6: Niofältsmatris	18

1. Introduktion

Syftet med denna bilaga till Teknikcolleges modell för innovation och entreprenörskap är att presentera en process inklusive instruktioner för ledning och facilitering av fyra faser i gruppbaserad kreativ problemlösning och idéutveckling, dvs. *att leda kreativa processer i grupp över tid*. Teoribildningen som ligger till grund för denna metodik är baserad på forskning vid avdelningen för innovationsledning, Mälardalens högskola. Dessa instruktioner för pedagogiskt ledarskap av gruppernas kreativa processer utgör även underlag, och legitimitet, för utveckling av en sammanhållen modell för innovationsarbete och entreprenörskap såsom det praktiseras i processer för Blixtlåset och UF-företagande.

Det är fördelaktigt att dessa processer hålls samman över tid på ett tydligt sätt. Förutom att det ger förståelse för komplexiteten i dessa processer ökar det deltagarnas motivation att faktiskt fullfölja alla delar och nå uppsatta mål. Med en process som sträcker sig över hela utbildningstiden finns även möjligheter till kvalitetshöjande synergier med andra aktiviteter och ämnen att använda i elevernas innovationsprocesser.

Som ett led i utvecklingen av denna process, inklusive instruktioner och verktyg, har ca 15 lärare vid gymnasieskolans teknikutbildningar genomfört alla faser och steg under en intensiv fortbildningsdag. Enligt den modell som vi använder för att förstå och möjliggöra grupp kreativitet är relationer väldigt viktiga. Det handlar om relationen till uppgiften, relationen mellan eleverna (gruppmedlemmarna) samt relationen till läraren (coach/facilitator). Denna forskningsbaserade modell beskrivs i kapitel 2. Därefter följer fyra kapitel, ett för varje fas i gruppens kreativa process. Varje kapitel börjar med en övergripande beskrivning av denna fas och förklaring till de processtegen inom denna fas. Deltagarna arbetar i grupp med en process från problemformulering via individuell och gruppbaserad idégenerering, inkubation och urval samt fortsatt konceptutveckling.

Under denna kreativa problemlösningsprocess praktiserar deltagarna verktyg för flödande idégenerering, spontanitet i idéutbyte och utveckling av kriterier för urval.

Förutom dessa konkreta verktyg behöver framgångsrik kreativitet i grupp även andra typer av Verktyg och metoder som utvecklar gruppens sociala interaktion med övningar som tränar kommunikation och utbyte samt bibehåller gruppens motivation att fullfölja sin uppgift.

2. Forskning – kreativitet och gruppprocesser

Kreativitet i skolan

Kreativitet är mycket viktigt i alla typer av verksamheter inte minst inom utbildning eftersom den driver upptäckande därmed lärande generellt. Mer specifikt utvecklar idégenerering ett bredare tänkande vilket har visat sig bidra positivt till elevernas sociala interaktion och ökad förståelse för olikheter. Det innebär, förutom utveckling av affärsidéer och företagande att detta även är viktiga förmågor i elevernas övriga studier och skolgång. I ett större perspektiv är kreativitet och förmåga till kreativt samarbete viktigt för demokratisk samhällsutveckling och framtida möjligheter att klara globala utmaningar. För att fortsätta lyckas med att ta fram nya lösningar och tänka såväl självständigt som tillsammans behöver eleverna aktiviteter under sin skoldag som gör det möjligt för dem att minimera funktionell fixering (ex. hämmande vanor) och istället utveckla förhållningssätt som är öppet för olika typer av nya upplevelser och förändrande synsätt, vilket är centralt i kreativitet (Österberg & Köping Olsson, 2020). Forskning visar samband mellan flödande idégenerering och integrativt socialt beteende (t.ex. Wronska m.fl., 2018), där träning i att tänka kreativt (divergent) även utvecklar breddad uppmärksamhet. Träning av kreativitet i grupper bör därför vara återkommande aktiviteter som del av övrig undervisning eftersom detta utvecklar elevernas förmågor att ta initiativ och fatta beslut såväl individuellt som tillsammans.

Kreativa processer i grupp

Grupp kreativitet kräver *både* starka, självständiga individer *och* en stark grupp som kan hålla ihop dem. Bara det ena blir inte kreativt. Individens och gruppens styrka kan beskrivas i relation till individen, gruppen respektive arbetsuppgiften, figur 1.

Kreativiteten gynnas om gruppmedlemmen är stark i sig med en tro på den egna kreativiteten (ref#) och en stark inre motivation att genomföra arbetsuppgiften (ref#). Vidare om hen är stark i relation till gruppen, det vill säga känner trygghet i gruppen (ref#) och vill dela med sig av sina idéer (ref#) så att varje individuell medlems speciella kompetens och erfarenhet kan komma med i interaktionen. Och till slut om hen har en stark relation till utförandet av uppgiften; söker nya idéer och information (ref#), och testat och experimenterat nya tankar (ref#). Men en grupp med mycket kreativa medlemmar, kan vara mindre kreativ, än en välfungerande grupp med inte så kreativa medlemmar (ref#).

Gruppens kreativitet gynnas om medlemmarna har orsak, möjlighet och kompetens att samarbeta med varandra. Det betyder att gruppen är attraktiv och viktig för medlemmarna att vara med i (ref#). Vidare att de olika idéer som medlemmarna kommer med, kan inrymmas och utvecklas i gruppmedlemmarnas interaktion genom att man har en stark gemensam vision (ref#) och en förmåga till kollektiv reflektion (ref#). Och slutligen att gruppen är uppgiftsorienterad (ref#) och stöder varandra i utförandet av arbetsuppgiften (ref#).

	Individen	Gruppen
...i relation med individer	Självständighet - Tro på den egna kreativiteten. - Stark inre motivation.	Tillhörighet - Gruppen är attraktiv, man vill vara med. - Gruppuppgiften är engagerande.
...i relation med gruppen	Divergens - Trygghet i gruppen. - Vilja att dela med sig av nya idéer.	Konvergens - Visionen är stark och begriplig. - Interaktionskompetens.
...i relation med arbetsuppgiften	Sökande - Sökande efter nya idéer. - Experimenterande.	Utnyttjande - Uppgiftsorientering. - Stöder varandra i utförandet.

Figur 1: Grupp kreativitet kräver både starka individer och en stark. Individens och gruppens styrka kan beskrivas i relation till individen, gruppen respektive arbetsuppgiften.

Det kan vara gynnsamt för gruppens kreativitet att växla mellan individuellt arbete och grupparbete. Det är lättare att koncentrera sig på arbetsuppgiftens problem och skapa nya idéer individuellt, utan att behöva tänka på den sociala samverkan med andra (ref#). Men sedan krävs samarbete för att kunna utveckla dessa idéer tillsammans och finna lösningar som bygger på flera medlemmars kunskaper och erfarenheter.

Interaktionskompetens

Det sociala klimatet i gruppen är centralt för ett kreativt samarbete mellan medlemmarna. Om man känner tryggheten att man kommer att bli bemött med vänlighet och nyfikenhet så blir det enklare att vara kreativ och dela med sig av sina idéer. Och ett bra socialt klimat gör det lustfyllt att bygga på varandras idéer och tillsammans resa in i en okänd värld med nya lösningar. Till skillnad från ett socialt klimat av att inte lyssna på andra, eller till och med ta avstånd från och håna vad andra säger, som leder till att medlemmarna tystnar och glömmer vad de skulle kunna bidra med.

Det finns en risk att olika medlemmar blockerar varandra om de har olika idéer om den färdiga lösningen. En improviserande attityd kan förhindra detta. Det innebär att man tar emot andras idéer positivt och nyfiskt, även om de går emot ens egna planer. Att alla prövar och ser vart det leder om man försöker utveckla en idé tillsammans. Om det ändå låser sig i samtalet, kan man försöka hitta andra sätt att samverka runt idén. Vi människor är ofta övade i att blockera varandras idéer när vi pratar och det kan finnas språkliga olikheter som gör att man inte förstår varandra. Då kan man försöka hitta andra sätt att samverka runt idén: testa i praktiken, rita hur man tänker, göra sociala simuleringar i rollspel eller improvisationer eller liknande.

Dialogen kan ses som ett idealt sätt att samtala kreativt. Med dialog menar vi att man *både* pratar *och* lyssnar aktivt (ref#). Det aktiva pratandet innebär att man bidrar i samtalet med sina egna erfarenheter och kunskaper. Att man när man framför sina idéer gör det utifrån sitt eget perspektiv, och distanserar sig från de andras. En förmåga att hitta det unikt egna genom använda sin egen roll, funktion och kompetens, och att frigöra sig från hur andra tänker. Men för att gruppens kreativa samspel ska kunna fungera behöver det aktiva pratandet kombineras med ett aktivt lyssnande. Då försöker man vara i den andres situation, se det man pratar om ur dennes perspektiv. En förmåga att lyssna noggrant och nyfiskt, och ärligt försöka förstå vad denne menar. Det innebär att man tar distans från det egna perspektivet. Man kan till och med kritiskt reflektera över den egna förförståelsen och ha en beredskap att ändra sig.

Grupp kreativitet tar tid

Det är ofta svårt för en grupp människor som samlas för första gången att samarbeta kreativt. Det kreativa samarbetet kan störas av olika processer av gruppbyggande: att lära känna de andra, att visa upp respektive dölja olika aspekter av sig själv, att hitta sin roll, att utveckla relationer och gemensamma normer och rutiner, och så vidare. Personer som är vana och kunniga i kreativt samarbete kan dock spara processerna av gruppbyggande till annan tid. Med bra ledning kan även noviser snabbt öka fokus på det kreativa samarbetet. Det kan vara bra medvetet uppmuntra och kanske till och med använda några inledande övningar som visar på den gruppdynamik som gynnar kreativiteten: att alla är lika viktiga, att alla blir sedda och lyssnade på, att det inte går att göra bort sig utan även galenskap tas emot positivt och

att alla har en viktig funktion i lösandet av arbetsuppgiften. I det fortsatta arbetet kan man medvetet sträva mot att stärka gruppen med hjälp av engagemang, inkluderande uppgifter, tydliga visioner och uppgiftsorientering (figur #). En grupp som flera gånger arbetat tillsammans med kreativa uppgifter kan ha hittat arbetssätt och procedurer som gynnar deras kreativitet.

Som beskrivs ovan finns också en rad kompetenser på individnivå. Dessa kan man träna på och utveckla för att bli bättre på gruppkreativitet. Man kan utveckla den individuella styrkan genom att stärka sitt självförtroende, individuella kreativitet och förmåga att hitta ny information (figur #), och man kan förbättra sin interaktionskompetens. Dessutom leds grupp kreativa processer bäst inifrån av gruppmedlemmarna själva. Ju fler av medlemmarna som iakttar och tar ansvar för det gemensamma samarbetet desto bättre. Även detta är något som man kan bli medveten om och träna på.

Det tar med andra ord tid för både individer och grupp att utveckla sin grupp kreativa kompetens. Dessutom tar varje grupp kreativ process tid. Det måste med nödvändighet finnas en lång startsträcka. Det tar tid innan man utvecklat en gemensam förståelse av arbetsuppgiften och insett på vilket sätt var och en kan bidra till lösandet. Och innan den gemensamma förståelsen finns på plats bör man inte starta gruppens kreativa processer. När det kreativa arbetet väl startat är det gynnsamt att ha flera steg där man växlar mellan individuellt arbete och grupparbete.

De individuella delarna kan gå ganska fort om det handlar om att ta fram kunskap som individerna redan har. Det kan räcka med att var och en får tio minuter för att skriva ned det som är relevant för arbetsuppgiften utifrån det egna perspektivet. Men om det krävs nyutveckling av kunskap och idéer så måste individerna få inkubationstid, det vill säga kalendertid där problemet, frågan eller den skapande utmaningen finns i bakhuvudet och det man upplever under tiden ger näring åt idéskapandet, så att den nya förlösande idén plötsligt kommer som en blixtnärvaro, när man sitter på bussen, duschar, promenerar i skogen, just ska somna eller dylikt.

Grupparbetsdelarna behöver alltid relativt lång tid. Varje gruppmedlem ska ha tid och känna att tiden finns till att utveckla sina tankar utifrån sitt perspektiv. Och därefter få dem vidareutvecklade i ett reflekterande samtal där övriga gruppmedlemmar får tid att förstå och bygga vidare på hens tankar. För en mindre grupp kan det finnas behov att stödja detta med en struktur som till exempel "gå bordet runt" för att se till att var och en får sin tid, och att alla fokuserar på hens tankar under denna tid. När alla fått sina tankar presenterade och kollektivt reflekterade behövs ytterligare tid till att tillsammans hantera det som kommit fram: Att relatera det till arbetsuppgiften, att kombinera tankar från olika perspektiv, att hitta luckor och nya utmaningar, att välja vad man går vidare med och att planera nästa steg.

Ledarskap – att möjliggöra och påverka, coachande och allas ansvar

Gruppens kreativa processer kan vara mycket känsliga för störningar. Den bygger på var och ens inre motivation och känsla av att den egna insatsen kan vara avgörande för framgång. Det kan lätt störas om någon tar över och berättar hur det är eller ger "den bästa lösningen". Ovan har vi skrivit om vikten av ett bra socialt klimat med jämlikhet och tillit, och en interaktionskompetens med perspektivtagande och beredskap att överge den egna förförståelsen. Men det är också viktigt att personer runt gruppen inte stör den. Man kan dela upp det ledarskap som krävs i en inre och en yttre del. Den inre delen genomförs per definition av gruppmedlemmarna. En eller idealt alla gruppmedlemmar hjälps åt att observera, reflektera över och påverka samarbetet så att gruppens arbete fungerar så bra som möjligt. Gruppens kreativitet gynnas av att medlemmarna är starkt närvarande i nuet. Det behövs dels för att interaktionen ska fungera bra, till exempel det aktiva lyssnandet, dels för det inre ledarskapet av gruppens arbete.

Det yttre ledarskapet kan vara en uppgift för en av gruppmedlemmarna eller en person som inte själv aktivt deltar i grupprocessen. Det kan till exempel vara en projektledare, en chef eller en övningsledare. Om det handlar om en kreativ process där något nytt ska tas fram, där lösningen inte är känd i förväg, så kan man inte veta vilken väg som är bäst för att nå målet. Varje nytt steg mot målet bestäms bäst utifrån den situation som man hamnat i efter det förra steget. Och det är bara gruppmedlemmarna, de som deltar i processen, som fullt ut kan förstå vilken situation man är i just då. Om en yttre ledare försöker förplanera vägen, eller försöker gå in i gruppen utan att ha varit med tidigare och bestämma nästa steg, så riskerar man att gruppmedlemmarna tappar engagemang och närvaro. I stället för att planera och kontrollera och på så sätt ta ansvaret för lösandet av arbetsuppgiften, kan den yttre ledaren ge förutsättningar för gruppen att själv ta ansvaret.

Det finns flera olika förutsättningar som en yttre ledare kan ge gruppen för att gynna deras kreativitet. Uppgiften bör formuleras så att den är motiverande (ref#), eftersom den kreativa processen är arbetsam och ställer krav på inre motivation. Och dessutom så att varje gruppmedlem behövs för att man ska lyckas lösa uppgiften (ref#). Det är bra om medlemmarna kan väljas så att man har olika kompetens och all den kompetens som uppgiften kräver (ref#). Att den yttre ledaren finns tillgänglig som stöd eller för att förmedla stöd från andra, när gruppen behöver det (ref#). Den yttre

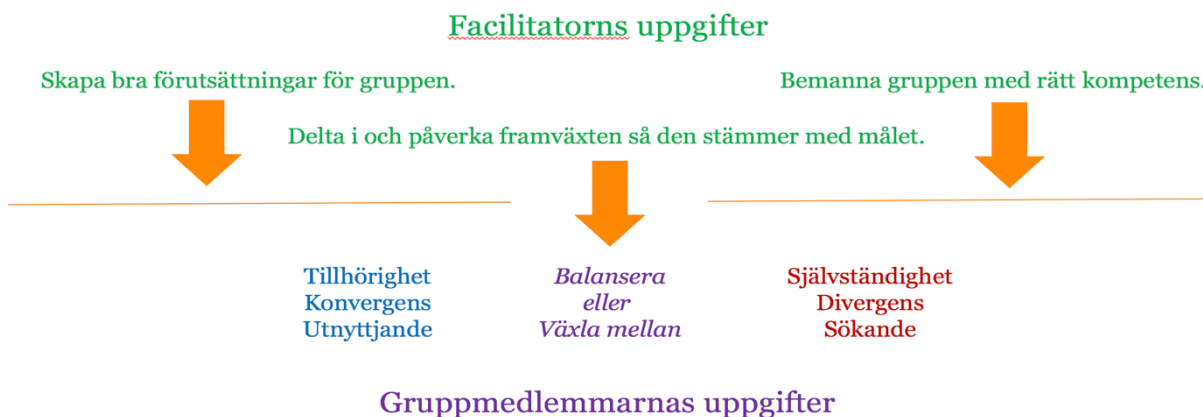
ledaren kan ta ett ansvar för kompetensutvecklingen, att träna gruppmedlemmarna i de kompetenser som gynnar gruppkreativitet, kanske speciellt interaktionskompetens. Gruppen måste också få tid, rum och tekniskt stöd för den kreativa processen (ref#). Den yttre ledaren behöver ha tillit till processen, tålamod och envishet. Det är lätt att som yttre ledare känna sig osäker på om gruppen ska lyckas, speciellt som det till synes händer väldigt lite i början vad gäller lösande av arbetsuppgiften.

Förutom att ge goda förutsättningar kan den yttre ledaren ibland behöva försiktigt påverka gruppens arbete. Att stå utanför kan öka möjligheten till helikopterseende, det vill säga att se arbetet i ett större sammanhang. Gruppen kan behöva hjälp att påminnas om uppgiftens relationer till målet, till andras arbete, till tidsramar och andra faktorer som påverkar arbetet och målet. Alla dessa faktorer kan dessutom förändras över tid, vilket gruppen måste få reda på. Men denna påverkan måste ske försiktigt för att inte störa gruppens kreativa process. En coachande ledarstil kan vara att föredra (ref#):

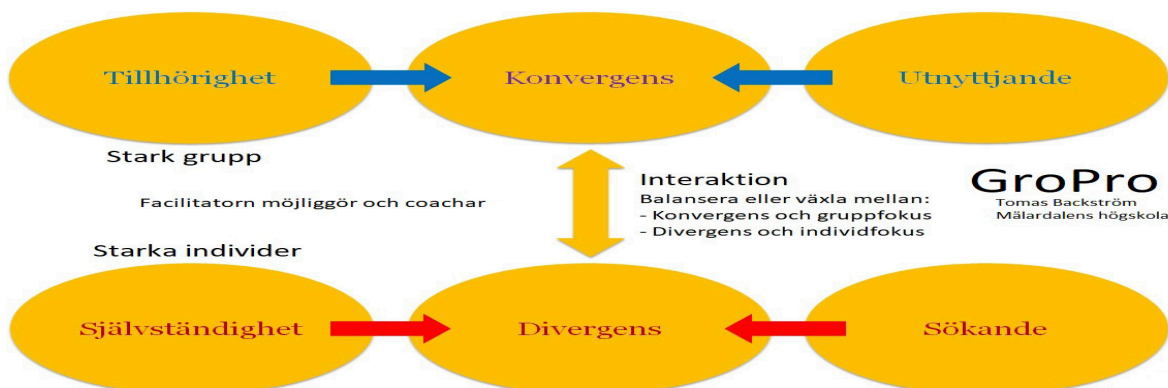
- Egen relation till var och en.
- Genuint lyssnande.
- Ställa frågor som ger anledning till reflektion.
- Fokusera uppgiften och målet.
- Ge konstruktiv feedback.
- Använd makt så lite som möjligt.
- Lämna aldrig ut deltagarna efteråt.

GroPro-modellen

Den förståelse av gruppens kreativitet som beskrivs ovan har sammanfattats i en modell över grupp processer (Group Processes) GroPro-modellen. Nedan finns två bilder som illustrerar modellen. Den första, figur #, visar modellen ur den yttre ledarens perspektiv och den andra, figur #, ur den inre ledarens perspektiv.



Figur 2: GroPro-modellen ur den yttre ledarens eller facilitatorns perspektiv. Facilitatorns tre uppgifter, förutom att förbereda gruppmedlemmarna genom kompetensutveckling. Och de tre dualiteter som gruppen har att balansera eller växla mellan.



Figur 3: GroPro-modellen ur den inre ledarens och gruppmedlemmens perspektiv. Den centrala dualiteten i gruppens interaktion: divergens och konvergens. Och de två dualiteter som understödjer divergens och konvergens.

En sammanfattande beskrivning begrepp i figurerna 2 och 3:

Om självständighet: Kreativitet i grupp behöver självständiga gruppmedlemmar som kan ta initiativ och bidra med sin förståelse men även uppmuntra andra gruppmedlemmars initiativ och utveckla varandras idéer. I gruppens olika kreativa faser behöver varje gruppmedlem skifta fokus så att man ibland är individorienterad, självständig, och ibland är grupporienterad för att möjliggöra kombination av olika idéer och utveckla en successivt mer integrerad förståelse av problemet eller arbetsuppgiften.

Om integration: Engagemang för gruppen är centralt i grupp kreativitet. Gruppens sammanhållning bygger på att gruppmedlemmarnas framgångsrikt utvecklar både sig själva och arbetsuppgiften genom interaktion med varandra och detta fördjupar motivationen att behålla sitt medlemskap. En stödjande arbetsklimate där gruppmedlemmar hjälper varandra och samarbetar, ökar gruppens kreativitet (Amabile m. fl., 1996; Keller, Julian, & Kedia, 1996).

Om divergens och konvergens: Divergens är ett centralt begrepp i kreativa processer. Det bygger på att olika gruppmedlemmar har olika information, kunskap och erfarenheter att dela, men även en vilja att dela denna information. Konvergens innebär att gruppmedlemmarna får en allt mer gemensam förståelse av varandras information. Interaktion med andra gruppmedlemmar är avgörande för mångfalden; forskning har visat att mängden nya idéer som produceras av en medlem ökar när hen har tillgång till andra medlemmars idéer (Nijstad & Stroebe, 2006).

Om utnyttja och söka: Detta har att göra med gruppens och dess medlemmars externa handlingar som går utöver gruppen. Utforska är sökandet efter möjligheter, kunskap och information att använda i de kreativa processerna; till exempel att utforska idéer eller lösningar från andra sammanhang eller att experimentera, testa och prova olika idéer. Att utnyttja innebär att utnyttja gruppens resurser för att skapa värde; det vill säga att presentera, argumentera för och implementera lösningar som utvecklats genom den kreativa processen.

Om interaktion: I vilken utsträckning gruppen framgångsrikt förverkligar sina mål, löser problem och arbetsuppgifter kreativt, beror på dess interaktion, dvs. hur man utbyter information, idéer, kunskap och erfarenheter med varandra. Forskning visar att grupper vars medlemmar förmår integrera sina kunskap har större förmåga att adaptivt förbättra sitt arbete (Okhuysen & Eisenhardt, 2002). Aktionsforskning har visat att grupper med flödande intern kommunikation även ökade sin kreativitet (Backström, Moström Åberg, et al., 2013).

Om ledarskap: I komplexa system, som exempelvis en grupp, är ledarskap en interaktiv händelse där kunskap och beteende förändras; ledarskap är något som varje medlem i en grupp kan utföra (Lichtenstein m.fl., 2006). En traditionell ledares arbete kan vara prestationsorienterad planering, organisering och samordning med ett prestationsorienterat fokus på produktion och anpassning, men även utvecklingsorienterat fokus på att generera ny kunskap och lösningar. I GroPro-modellen är ledarskapet snarare coaching-orienterat med fokus på att facilitera processer och möjliggöra gruppmedlemmarnas självorganisering.

Fas 1: Uppstart

Uppstarten består av tre steg. Det första handlar om att skapa ett socialt klimat som är gynnsamt för kreativt samarbete. Därefter följer ett individuellt steg med att formulera problem att arbeta med, för att få maximal divergens i problemlöslagen. Övningen *Attitydskala* används för att välja problem att arbeta vidare med. Till sist används övningen Öar i rummet där deltagarna får välja vilket problem de vill arbeta med.

Steg 1a) Skapa ett bra socialt klimat

Ett bra socialt klimat är centralt för att gruppen ska kunna samarbeta kreativt. När en grupp människor träffas för första gången startar normalt en rad sociala processer för att forma gruppen. I detta steg försöker vi sätta sådana processer på paus och fokusera på att skapa ett socialt klimat som är gynnsamt för gruppens kreativa samarbete. Vi föreslår fem övningar för detta steg:

Iai) Facilitatorn möter individerna med närvaro. Facilitatorn strävan av att se och lyssna på var och en medan gruppen kommer in i rummet. Är beredd att hela tiden tystna och uppmärksamma det som händer i gruppen. Se till att allt ovidkommande, t.ex. jackor, väskor och böcker, samlas åt sidan, där de inte stör.

Iaii) Deltagarna ser varandra och blir sedda av varandra. Samla all deltagare i en omöblerad del av rummet. Be dem gå runt och hälsa på var och en av de övriga. De ska hälsa genom att ta i hand, titta den andre i ögonen och presenteras sig mycket kort. När man hälsat på alla sätter man sig i den ring av stolar som finns i rummet.

Iaiii) Prata om närvaro. Samla in alla mobiltelefoner. Uppmana deltagarna att vid behov skriva ned tankar som man har i huvudet, för att kunna glömma dem under den kreativa övningen. Berätta om att allt som sker under dagen är frivilligt. Att det inte är några speciellt utmanande övningar, men att om man ändå känner att inte vill vara med så går man tyst åt sidan, för att inte störa andra, och så kan man om man vill prata om det efter övningen.

Iaiv) Allt är tillåtet och stöds av gruppen. Alla ställer sig upp framför sin stol. Facilitatorn gör en rörelse och ber alla i ringen att upprepa den, fast göra den lite större och tydligare. Sedan går man ringen runt, var och en får göra en rörelse och alla andra upprepar den lite större och tydligare. På andra varvet gör man samma sak med både en rörelse och ett ljud.

Iav) Alla är lika viktiga och har olika perspektiv. Sittande i ring samtalar vi om den förra övningen. Sedan pratar vi om vad detta sätt att sitta kan symbolisera, till exempel: att alla ser alla, att inte kunna gömma sig bakom något, att var och en är del i samma helhet och att alla har likvärdiga positioner. Facilitatorn uppmuntrar alla att prata och är noggrann med att reagera på och fånga upp alla signaler från deltagarna. Sedan kan man prata om olika perspektiv genom att ställa en tänkt eller faktisk artefakt i mitten av cirkel och konstatera att alla ser olika sidor av den. Att var och ens beskrivning av den blir olika. Men att beskrivningarna är sanna trots att de är olika. Pratar om vad det kan symbolisera i ett samtal i en grupp, där gruppmedlemmarna har olika kompetenser, erfarenheter och roller.

Steg 1b) Individuell problemformulering

I verkligheten arbetar gruppen kreativt för att det finns en uppgift som kräver att man gör det, exempelvis deluppgifter inom ramen för Blixtlåset och/eller UF-företagande. Under en övning som det här måste man hitta ett problem som är tillräckligt intressant för att deltagarna ska vilja ägna tid och kraft åt det. Man kan som facilitator hitta på det i förväg, speciellt om man känner gruppen och vet vad de är intresserade av. Men man kan också använda det som en kreativ uppgift till gruppen. Om man gör det så bör man börja på individnivå. Instruktionerna till gruppen kan låta så här:

- Uppgiften är att hitta ett problem som du tycker är relevant och intressant, som du skulle vilja arbeta med och hitta lösningar till under dagen.
- Det kan vara något litet och vardagligt, som att du tycker att det är svårt kanske att knyta skosnörena. Det kan vara något stort och världsomspännande, som klimatproblemen. Eller något där emellan.
- Fånga det som dyker upp, censurera inte nu.
- Det blir bra, lita på gruppen och lita på processen.
- Det ska vara något som motiverar dig och som kan hålla ditt intresse uppe under dagen.
- Du får fem minuter på dig att skapa en rubrik, **max tre ord**, som beskriver problemet. Jag säger fem minuter och tre ord för att ge dig en uppfattning om vad jag förväntar mig. Men det är inga exakta regler, visar det sig att fyra minuter och sex ord är bättre, då tar vi det. (Detta gäller generellt att man som facilitator ska försöka känna in vad gruppen och individerna behöver och anpassa föreslagna tider och övningar efter det.)
- Detta är en individuell övning. Du får inte prata eller på annat sätt interagera med andra under denna övning. TYSTNAD.
- Var så god att starta!

Steg 1c) Val av problem med Attitydskala och gruppindelning med Öar i rummet

Efter ett individuellt steg växlar processen över i ett gemensamt steg där man får prata igen. Nu handlar det om att välja vilka av de individuella problembeskrivningarna som man ska arbeta vidare med och att skapa de grupper som arbetar med respektive valt problem. Gruppindelning sker i detta fall efter intresse. De som är mest intresserade av ett visst problem bildar gruppen som arbetar med det. Om man har ett i förväg formulerat problem och möjlighet att bilda grupper efter kompetens som behövs för att lösa problemet, så är det bättre. Men för en övning som denna kan intresset vara nog så viktigt. Inre motivation är en av de viktigaste faktorerna bakom individens kreativitet. När det här steget är färdigt så är uppstarten klar. Då har vi grupperna och uppgifterna som de ska arbeta med, och förhoppningsvis finns ett fungerande socialt klimat för arbetet.

I detta steg föreslå vi att man använder attitydskalor. Att göra en attitydskala med en grupp betyder att man virtuellt gör en rak linje i rummet mellan två punkter som ligger långt från varandra. Den ena punkten får stå för en extrem åsikt om den attityd som man arbetar med och den andra punkten den motsatta extrema ståndpunkten. Sedan ber man deltagarna ställa sig på linjen efter den egna åsikten i frågan. Nära den extrem man tycker stämmer bäst med sin åsikt eller nära mitten om man inte har en åsikt. Attitydskalor kan användas till mycket när man arbetar med grupper. Deltagarna får röra sig, det skapar energi, och var och en blir synlig med sina åsikter. Övningen används ofta för att möjliggöra samtal mellan likasinnade personer som står nära varandra, och sedan mellan konflikerande grupper som står långt från varandra. I vårt fall använder vi den för att se vilka problem som väcker mest intresse och vilka som är mest intresserade av dessa problem.

En efter en ställer sig deltagarna på den ena extrempunkten av attitydskalan och läser upp sitt problem. Facilitatorn försöker hålla uppe tempot och dämpa prat. Den som presenterar problemet får bara använda de tre orden de skrivit ned som beskrivning av problemet. Facilitatorn ber övriga deltagare att ställa sig på attitydskalan. Nära problempresentatören om deltagaren finner problemet intressant och långt ifrån om det inte är ett problem som hen vill arbeta vidare med. När alla ställt sig på attitydskalan gör facilitatorn (eller helst en medhjälpare) en anteckning om: 1, Problemet, 2. Intresset, och 3. Vilka som stod närmast.

Med hjälp av anteckningarna kan man nu välja problem att arbeta vidare och göra ett förslag till gruppindelning. När facilitatorn/medhjälparen väljer problem kan det vara bra att ta med de mest populära, att försöka att få en bra spridning av olika typer av problem och att välja en portfölj av problem där så många som möjligt av deltagarna har minst ett som hen tycker är mycket intressant.

Detta tar lite tid, men under tiden kan deltagarna möblera om och skapa öar. Att ta bort cirkeln av stolar och istället bygga öar med bord och stolar för grupparbete. Det ska vara ungefär lika många stolar runt bordet i varje ö, och totala antalet stolar ska vara lika med antalet deltagare. Några papper, 3 post-it lappar och 1 penna per person, ska ligga på borden.

Ideal gruppstorlek är fyra till fem personer när det gäller grupper som är ovana att arbeta kreativt ihop. Tre är möjligt, men kan vara för få, det riskerar att inte bli någon energigivande gruppdynamik. Sex eller fler personer kräver mer tid och mer organisation, det är svårt att klara med ett inre ledarskap om man är ovan.

För gruppindelning använder vi övningen Öar i rummet. Det är en övning som kan användas till mycket. Det ska finnas en ägare på varje ö som äger öns innehåll vilket kan vara ett problem, ett samtalsämne eller liknande. Ägaren får aldrig lämna sin ö. Hen ansvarar för att prestera öns innehåll för nya besökare och för att föra anteckningar över vad som händer på ön. Övriga deltagare har möjlighet att fritt välja ö.

Facilitatorn räknar upp de problem som valts ut för att arbeta med och ber problempresentatörerna för de valda problemen att sätta sig vid var sin ö, det vill säga grupparbetsplats, och skriva sin treords problembeskrivning lättläst och stort på ett papper som läggs mitt på bordet. Därefter berättar facilitatorn hur många personer som ska finnas i varje grupp, att stolarna runt gruppens bord visar antalet och att man inte får flytta på stolarna. Till sist berättar facilitatorn att detta är en individuell övning. Man får inte prata eller på annat sätt interagera med andra under denna övning. TYSTNAD. Och uppmanar deltagarna att sätta sig på en stol och därmed välja vilken grupp man vill arbeta med.

Fas 2: gemensam problemformulering, Vaska guld!

Introduktion

Uppgiften i denna fas är att formulera det problem som man ska arbeta med så att alla förstår det på samma sätt och så att alla är motiverade att arbeta med det. Man kan tro att man redan uppnått detta under föregående fas, men i verkligheten har troligen varje gruppmedlem olika förståelse av det problem som man samlats för att lösa, och olika orsaker till att man tycker att det är intressant. Denna fas innehåller tre steg. Som oftast startar fasen med ett individuellt steg för att få den divergens som möjliggör kreativitet. Följande två steg är en process med mål att skapa konvergens så att gruppen får en gemensam förståelse att arbeta vidare med. Det inleds med övningen *Vaska guld!* där man övar på dialogkompetens och kollektivt reflekterar kring de olika individuella problemformuleringarna. Och avslutas med en *post-it-lapps* övning som leder fram till en gemensam problembeskrivning.

Steg 2a) Individuell formulering av hur man förstår det valda problemet.

Facilitatorn berättar att det fortsatt är en individuell övning. Man får inte prata eller på annat sätt interagera med andra under denna övning. TYSTNAD. Därefter ger facilitatorn deltagarna uppgiften att med max tjugo ord skriva ned hur man förstår det problem som ens grupp ska arbeta med. Och att man har fem minuter på sig att göra det.

Steg 2b) Vaska guld!

Vaska guld! är en gruppövning som ger gruppen en struktur för kollektiv reflektion. Det är också en övning i dialogkompetens, en av de kompetenser som är viktigast för gruppens kreativitet. Under övningen får var och en växla mellan att prata aktivt och att lyssna aktivt. Innan man har övat på dialogkompetens kan det vara svårt att göra båda sakerna samtidigt och därför är det bra att dela upp det i olika steg i tiden.

Facilitatorn kan instruera på följande vis. Ta ett steg i taget:

- Gruppen delar sig i två lag som sätter sig mitt emot varandra. Den ena halvan (A) startar.
 1. A-halvans medlemmar läser sina respektive problemformuleringar. De får inte säga mer än så, bara läsa de max 20 orden. Den andra halvan (B) som inte läser är tysta och lyssnar.
 2. B-halvan pratar om vad man hörde A-halvan läsa upp. Vad var bra? Hur kan man utveckla det vidare? – A är tysta och lyssnar aktivt.
 3. A samtalar om vad man hörde i Bs samtal. Finns det något att ta med till en slutlig gemensam problemformulering – B är tysta och lyssnar aktivt.
- Upprepa steg 1-3 med B-gruppens problemformuleringar, där B läser och så vidare.

Steg 2c) Gemensam problemformulering

För att färdigställa den gemensamma problemformuleringen används en post-it-lapps-övning. Det är en klassisk övning där man först får divergens genom att var och en skriver sina ord på post-it-lappar. Sedan klistrar man upp lapparna på en yta och hjälps åt att sortera dem så att de som liknar varandra är nära varandra och de som är olika står långt ifrån varandra. Därefter kan man till exempel välja att sätta rubriker på lappar som sitter nära varandra. När man är klar har man fått en karta över hur deltagarna ser på det område som man undersökt.

I det här fallet kan facilitatorns instruktioner vara så här:

- Individuell övning. Man får inte prata eller på annat sätt interagera med andra under denna övning. TYSTNAD.
- Tag tre post-it lappar var. Skriv individuellt ned en aspekt på varje post-it lapp, som du tycker är viktig att få med i den gemensamma problemformuleringen.
- Sätt post-it lapparna på väggen vid gruppens ö, alternativt på dator med projektor.
- Sortera tillsammans post-it lapparna så att de som säger samma sak hamnar nära varandra, och de som säger olika saker hamnar långt från varandra.
- Diskutera om det finns grupper av post-it lappar som kan vara mer centrala, respektive inte kan borde vara med i den gemensamma problemformuleringen.
- Utse en person som skrivare.
- Stöd denna i skrivandet av en gemensam problemformulering med post-it lapparna som grund. Ni har fem minuter på er.

Fas 3: Idégenerering – association-divergens-kombination,

Material: *olika typer av pennor, limstift, olika typer tidningar med många bilder, kvadratiska post-it (gärna olika färger), A4-papper (160gr), tre tärningar per grupp (se mall appendix 3 som skrivs ut på minst 160gr papper), saxar.*

Introduktion

Hittills har vi utvecklat problemformulering genom divergens och konvergens.

I denna fas ska vi fördjupa förståelse av problemet genom att arbeta divergent med idégenerering, bredda associationerna och skapa gnistor-språngbrädor till förslag på lösningar.

Ordet ”idé” används i många betydelser allt ifrån flyktiga tankar eller upplevelser som inte har föregåtts av någon reflektion eller kritisk granskning, över till ”språngbrädor” som andra gruppmedlemmar inspireras av men som inte nödvändigtvis finns med i den fortsatta utvecklingsprocessen men behövs för att kartlägga problemets dimensioner (s.k. problemrymd), vidare till koncept som kan bestå av ett antal förädlade och kombinerade tankegnistor och språngbrädor, som möter/löser olika aspekter och behov i det ursprungliga problemet.

I effektiv idégenerering eftersträvas hög produktivitet, mängden idéer som genereras i denna fas är direkt relaterat till problemlösningens kvalitet och originalitet. Under idégenerering gäller därför att gruppen förmår hålla tempo så att processen inte avstannar genom utförliga förklaringar eller motiveringar, det är däremot viktigt att detta får ansenligt utrymme senare i utvecklingsprocessen. I denna fas gäller öppenhet, ingen tankegnista är fel eller onödig. Öppenhet är grundläggande i kreativa processer, dels mellan gruppmedlemmarna och deras mer eller mindre originella förslag, dels för gruppen och dess processer i förhållande till omgivningen. *Vi vill betona den kvalitativa nyttan med att problemlösning- och utvecklingsprocesser präglas av öppenhet så att förslag från andra intressenter utanför gruppen verkliga beaktas*, dels på grund av att gruppen inte kan besitta all kunskap och förståelse angående problemet, dels för att minska risken att gruppen etablerar negativt grupptänkande (att ingen annan förstår problemet lika väl som just dessa gruppmedlemmar).

Denna typ av processer är ofta krävande på flera sätt, dels för uppmärksam lyssnande och socialt utbyte, dels uthållighet i flera faser var och en med flera steg – det tar ofta lång tid och flera försök innan en hållbar lösning är utvecklad. *Uppmana och uppmuntra därför varandra inom gruppen, börja varje steg direkt och fundera inte i nuläget över vad allt betyder eller vad det kan ha för nytta* (reflektion och granskning kommer senare i processen), *var aktivt intresserad av vad gruppmedlemmarna säger och gör, och hjälp varandra att hålla tempo i varje moment!*

Steg 3a) Förberedelser och idégenereringsfråga: sex värdeord på en tärning

1. Kontrollera att nödvändigt material finns, eventuellt behöver gruppen skapa sina tre egna tärningar med hjälp av mallen (appendix 3) utskrivna på minst 160gr papper.
2. Skriv upp problemformuleringen från föregående fas på en tavla/blädderblock/dataprojektor så att alla kan läsa.
3. Gruppen läser de förslag eller associationer som man formulerat under steg 2b ovan, och väljer tillsammans ut sex stycken **värdeord/nyckelord** och skriver ner dem på en kvadratisk post-it lapp, bara ett ord på varje lapp.
4. Klistra fast, alternativt skriv, de sex värdeorden på en av de tre tärningarna.
5. Därefter omformulerar gruppen problemet till en fråga som börjar ”**På hur många sätt kan...?**”
6. Skriv upp denna fråga på en tavla/blädderblock/dataprojektor så att alla kan läsa.

Steg 3b) Association – egen förståelse/erfarenhet: sex originella tankegnistor på en tärning

1. Varje gruppmedlem skriver 3-5 vanliga/traditionella sätt att lösa problemet på ett A4 och lägger dem åt sidan. Kreativ problemlösning strävar efter att göra originalitet användbart, därför lägger vi de välkända och som vi vet fungerande lösningarna åt sidan. (De kan användas i samband med värdering av lösningsförslaget (konceptets) originalitet senare i processen.)
2. Varje gruppmedlem läser frågan som finns uppskriven på tavlan om och om igen tyst för sig själv och skriver ner minst tio olika originella/annorlunda tankegnist-idéer på kvadratiska post-it lappar, enbart en idé per lapp.
3. Placera alla post-it lappar så att alla kan se, om möjligt är det en fördel att skriva samtliga gnist-idéer på dator med dataprojektor så att alla kan läsa alla förslag.
4. Välj sex förslag/gnistor på var sin post-it, klistra på en annan av tärningarna.

Steg 3c) Divergens – oväntade intryck, spontanitet: sex bilder på en tärning.

1. Varje gruppmedlem väljer slumpmässigt ut några olika tidningar med många bilder.
2. Bläddra i tidningarna, välj spontant ut bilder genom att exempelvis blunda och sätt ner fingret på någon sida och klipp ut bilden som du pekar på.
3. Lägg fram allas utklippta bilder så att alla kan se dem.
4. Välj gemensamt ut sex intressanta, spännande och originella bilder och klistra fast dem på den tredje av tärningarna.

Steg 3d) Forcerad kombination

Nu ska gruppen ha skapat tre tärningar, var och en med hög grad av originalitet men med någon form av koppling till gruppens problemformulering. Potentialen i kreativt breddat tänkande (divergent) framträder när olikheter kombineras, detta är centralt i kreativa processer men också svårt att göra på ett sätt som leder till meningsfullt resultat som är möjligt att arbeta vidare med. I detta steg ska gruppen tvinga fram originella kombinationer och gemensamt skapa originella men ändå meningsfulla förslag.

1. Kasta alla tre tärningarna samtidigt flera gånger, efter varje kast ska gruppen kombinera det som hamnat överst (bild, gnista, värdeord) till någonting meningsfullt i förhållande till problemformuleringen och svar på frågan.
2. Skriv ner alla kombinerade språngbräda-idéer så att alla kan läsa dem. Det kan bli flera idéer efter varje kast.
3. Därefter läser varje gruppmedlem frågan och språngbräda-idéerna som finns uppskrivna om och om igen tyst för sig själv och väljer successivt ut tre språngbräda-idéer som genererats genom denna forcerade kombination och skriver upp dessa på sitt eget A4-papper.

Inkubation!

I kreativ problemlösning beaktas alla typer av parametrar, sådant som har med problemet att göra på något sätt. Förutom de faktamässiga, ”hårda data”, såsom mätresultat(statistik), teorier och resurser, så är även känslor, erfarenheter, ogrundade antaganden och andra mindre accepterade parametrar relevanta. En kreativ problemlösning blir därför ofta mer komplex och oförutsägbare i sin karakteristik. Det innebär också att informationen är betydligt mer spretig och tvetydig i en kreativ problemlösning jämfört med en mer traditionell linjär process. Denna många gånger svåröverblickbara informationsmängd med diffusa samband aktualiserar syftet med inkubation.

Inkubation är en mycket viktig aktivitet som med fördel kan återkomma mellan varje annan fas i den kreativa processen. Den syftar till att gruppmedlemmarna ges tillfälle till undermedveten kognitiv bearbetning av problemområdet och de erfarenheter som inhämtats under de föregående stegen. Inkubation kan i sig betraktas som en fas i kreativ problemlösning där gruppen aktiveras i något som helt bryter av vad man gjort i föregående faser. Denna aktivitet får gärna vara intensiv och kräva full uppmärksamhet av alla deltagare – det ska inte vara möjligt att fortsätta tänka på problemlösningen under inkubationsfasen. Forskning på inkubation visar att effekten blir tydligast när aktiviteten skiljer sig markant från övriga aktiviteter i gruppens kreativa problemlösningsprocesser. En stark inkubationseffekt innebär bland annat minskad fixering, dvs. att gruppen fastnar i sitt tänkande om problemet, förmår släppa taget om ett visst sätt att lösa problemet.

Fas 4: Kartlägga, Definiera, Utveckla, Värdera – från gruppidé till koncept

Material: *olika typer av pennor, post-it, A4-papper (80gr), konceptkarta (appendix 4), kriterielista (appendix 5), niofältsmatriser (appendix 6).*

Den fjärde och avslutande fasen i gruppens kreativa process är att gå från enskilda idéer, förslag på lösningar, till ett gemensam uppfattning, en gruppidé, om hur problemet kan lösas/åtgärdas. Metodiken bygger på strukturerad pendling mellan tyst lyssnande och talad feedback (återkoppling, kommentarer, synpunkter).

Steg 4a) Kartlägga lösningsförslag.

Första steget i denna fas är kartläggning av gruppmedlemmarnas individuella förslag på lösning.

1. Var och en läser i tur och ordning upp sitt/sina skrivna förslag från steg 3D ovan, på hur problemet kan lösas medan övriga gruppmedlemmar lyssnar tysta medan de skriver sina associationer (reflektioner) angående varje förslag på post-it-lappar.
2. När alla har presenterat sina förslag och skrivit sina associationer ger var och en feedback baserad på sina post-it angående varje medlems förslag. För att denna feedback ska fungera konstruktivt och bidra till fortsatt utveckling rekommenderas att varje sådan kortfattad kommentar formuleras som en fortsättning på **"Det som fungerade för mig var..."**.
3. Den som presenterat förslag (förslagsgivaren) skriver i sin tur ned sina associationer på nya post-it-lappar.

Steg 4b) Definiering av gruppidé.

Det andra steget i denna fas är definiering av gemensam gruppidé. Syftet är att gruppen gemensamt kommer fram till vilket lösningsförslag man vill arbeta vidare med, man kan med fördel gå tillbaka till detta steg och välja ytterligare förslag att utveckla.

1. Skriv upp den valda gruppidén i centrum av en konceptkarta (appendix 4) alternativt på ett blädderblock/tavla.
2. Samla alla post-it-lappar angående detta förslag utanför konceptkartans cirkel (blädderblocket/tavlan) så att alla kan läsa.

Gruppen börjar nu tillsammans definiera och tydliggöra gruppidén genom att

3. prata om varje post-it och placera dem på olika avstånd i förhållande till denna framväxande gruppidé beroende på hur gruppen tycker att just detta förslag/association/kommentar är relevant, intressant, spännande eller originellt. De förslag som gruppen anser inte vara relevanta placeras utanför den yttersta ringen. Här rekommenderas att gruppen kommer överens om ett antal kriterier för urval och placering av dessa post-it-lappar i konceptkartans ringar.

När alla post-it är placerade i förhållande till gruppidén börjar en konceptkarta utvecklas, genom att

4. gå varvet runt i gruppen så att var och en får uttrycka sina reflektioner (ex. farhågor, kritik, etc) kortfattat genom att fullfölja meningen **"Vad skulle hända om...?"**

Det är viktigt att alla reflektioner och kommentarer under detta moment fångas in och skrivs upp så att alla synpunkter kan beaktas senare i utvecklingen av konceptet. Observera, för att undvika att viktiga farhågor och kritiska synpunkter filtreras bort i detta stadium av utvecklingsprocessen är det en fördel att den som antecknar är någon annan än den som föreslagit problemet, dvs. problemägaren.

Steg 4c) Utveckla och förbättra.

Det tredje steget i denna fas är att utveckla konceptkartan till ett implementerbart koncept.

1. För att göra det behöver gruppen först undersöka om konceptet har de egenskaper och förutsättningar som krävs för att uppfylla avsedda behov och förväntningar. Om det finns en beställare/problemägare kan den ha någon form av kravspecifikation att utgå ifrån. Om man inte tidigare gjort det är det hög tid att tar reda på användarnas behov och förväntningar, men kartläggning av dessa behov genom intervjuer, observationer i tester eller fokusgrupper ligger utanför denna process.
2. Det gruppen kan använda, inte istället för ovan nämnda användarinvolvering utan som komplement, är att själva och tillsammans med problemägare utveckla kriterier för bedömning och utveckling av konceptet. Vanliga/traditionella kategorier av bedömningskriterier kan vara resurser såsom kostnader-tid, egenskaper såsom värde-originalitet, olika intressentgruppers behov (användare, tillverkare, distribuering, lagstiftare, etc), genomförbarhet-hållbarhet, samt effekter/konsekvenser på lite längre sikt, etc.
3. Det är viktigt att inte nöja sig med ett eller två par kriterier utan att verkligen ägna tid åt att bedöma konceptet utifrån så många relevanta aspekter som möjligt. Denna rekommendation grundar sig på studier som visat att alltför få kriterier tenderar begränsa gruppens tänkande vilket vi i kreativa processer vill undvika, dessutom kan mindre relevanta värderingar och andra grupp-dynamiska effekter (groupthink, konformitet, identitet, tillhörighet, etc) styra urvalet i större utsträckning än när många kriterier används.
4. Diskutera i gruppen vilka kriterier som är viktiga, det vill säga vilka egenskaper ert utvecklade koncept för lösning av problemet behöver vara tydligt/starkt. Skriv därefter upp minst sex olika kriterier (tre par) i kriterielistan (appendix 5).

Steg 4d) värdera och formulera gemensamt koncept.

Även i det sista steget i denna fas av en kreativ idéutvecklingsprocess strävar vi efter att hålla kvar ett arbetssätt som uppmuntrar kreativitet. Det är vanligt att den kritik som kan uppstå vid värdering av idéer kan etablera ett avsmalnande tänkande och agerande som bidrar till att gruppen slutar se möjligheter till utveckling och därmed riskerar eliminera aspekter eller egenskaper som gör konceptet intressant, spännande och hållbart. Förutom att bibehålla denna öppna attityd syftar dessa instruktioner till fortsatt breddat tänkande och agerande.

Använd minst två, helst tre niofältsmatriser (appendix 6), där ni skriver upp kriterierna ni tog fram i föregående steg parvis, dvs. två på varje matris fördelade på var sin axel i värderingsmatrisen.

1. Arbeta därefter med det utvecklade förslaget till lösning (konceptet) uppskrivet på små post-it-lappar, genom att placera en post-it var och en av alla tre matriser i den ruta i matrisen som ni anser stämma med just dessa kriterier.
2. Diskutera sedan hur konceptet kan förbättras enligt de två kriterierna i matrisen, genom att komma på åtgärder som bidrar till att förslaget kan förflyttas längre ut på båda axlarna. Vartefter denna förbättring av idéerna pågår kan idén förflyttas, målet är att konceptet ska kunna placeras längst upp till höger på varje matris, dvs. att konceptet i så stor utsträckning som möjligt ska möta alla kriterier gruppen har satt upp på samtliga värderingsmatriser.
3. När gruppen anser att konceptet har förbättrats genom förflyttningen i värderingsmatriserna är det nu möjligt att formulera ert koncept som lösning på eller framgångsrik hantering av, det ursprungliga problemet.
4. Skriv den ursprungliga problemformuleringen på ett A3 papper och beskriv konceptet så fullständigt som möjligt på samma papper. Strävar efter att i denna beskrivning fånga in så mycket som möjligt av de viktigaste aspekterna och ställningstagande som har framkommit under hela idéutvecklingsprocessen.
5. Förutom denna konceptbeskrivning bör också sådant som ni av olika anledningar valt bort, lagt åt sidan, fångas i någon form av sammanställda anteckningar som gör det möjligt att vid ett senare skede kunna hämta upp andra potentiella idéer och kanske starta en ny idéutvecklingsprocess för att prova deras potential. Speciellt viktigt att dokumentera är sådant som framkom i steg 4b som svar på frågan: *Vad skulle hända om...?*

Referenslista

Appendix 1: Rummet och materialet

Rummets utformning:

Öppen (omöblerad) yta för gruppövningar och andra gemensamma aktiviteter.

Ett större bord inklusive stolar per grupp.

Material:

En tavla/blädderblock på stativ, alternativt dator med dataprojektor per grupp.

A4 papper (80g)

A4 papper (160g) minst tre per grupp.

Pennor att dels skriva med, dels rita.

Lim/limstift.

Tidningar, olika typer med många bilder 8typ facktidningar).

Post-it lappar, kvadratiske post-it (gärna olika färger).

Tre tärningar per grupp (se mall appendix 3 som skrivs ut på minst 160gr papper), saxar.

Mallar:

Tärningsmall (appendix 3)

Konceptkarta (appendix 4)

Kriterielista (appendix 5)

Niofältsmatris (appendix 6)

Klädsel:

Normal Klädsel – inga skor

Appendix 2: Exempel på övningar för grupper

1 Göra en grupp av individer.

Syfte: Få människor att se varandra och bli sedda. Få en grupp att hitta en gemensam rytm. Skapa tillit för att de andra stöder mig, även när jag tar ett konstigt initiativ.

Varför: Övar på en grundläggande förutsättning för allt kreativt samarbete. Kan göras som uppvärmning varje gång man träffas.

För vem: All grupper som ska samarbeta kreativt.

Hur, instruktioner:

Ledaren anstränger sig att hela tiden se och höra individerna och reagera på allt som alla gör.

Stå i ring. Var och en presenterar sig, alla upprepa namnet. Vid behov namnlek.

Gå i rummet, tyst i sig själv, inte se de andra: gnugga händerna, känn på golvet med fötterna, gå på olika sätt.

Ta alla i hand, se varandra i ögonen och säga sina namn.

Gå omkring, titta på varandra, stanna blunda. Ledaren ställer fråga om utseende, t.ex. Hur många har glasögon?, titta och se om det stämde. Upprepa, ny fråga, t.ex. Hur många har svarta byxor?

Start-stopp. Fylla rummet, bröstkorgen visa tydligt vart på väg, tempo.

Undergrupper som gör start stopp tillsammans, även tänka på helheten.

Ny rörelse vid start, alla ska ta upp den och göra den större och mer pregnant.

Lägga till ljud också vid start.

Mål: att gruppmedlemmarna är uppvärmda och att det är tydligt att man är en grupp som ska arbeta ihop.

2 Instruktion till "Lyssna övning"

Du är Lyssnare. Alla Lyssnare ska efter att ha hört min instruktion ställa sig i en cirkel och vänta på sin berättare. Berättaren kommer att berätta något valfritt som den tycker är intressant och gärna pratar om ett tag. Berättaren har cirka en minut på sig, sedan byter den till nästa lyssnare i cirkeln. Jag säger till när vi ska byta. Den som lyssnar ska lyssna på olika sätt. Första gången lyssnar alla lyssnare på sätt 1, andra gången alla på sätt 2 osv. De olika sätten är:

1. Vara totalt ointresserad
2. Vara väldigt intresserad och ställa frågor
3. Ta över och börja prata om sitt (ex. det har jag också varit med om – och sedan ta över samtalet genom att börja berätta... alternativt börja argumentera)
4. Vara negativ och ironisk
5. Vara positiv och uppmuntrande

3 Instruktion till "Kroppsspråks övning"

Du är Lyssnare. Alla Lyssnare ska efter att ha hört min instruktion ställa sig i en cirkel och vänta på sin berättare. Berättaren kommer att berätta något valfritt som den tycker är intressant och gärna pratar om ett tag. Berättaren har cirka en minut på sig, sedan byter den till nästa lyssnare i cirkeln. Jag säger till när vi ska byta. Lyssnaren deltar muntligt i samtalet på sitt eget naturliga sätt, men prövar olika kroppsspråk. Första gången lyssnar alla lyssnare på sätt 1, andra gången alla på sätt 2 osv. Lyssnaren går under samtalet från den ena extremen av sättet till den andra. De olika sätten, med sina extremer är:

1. Ögonkontakt – från att "stirra"
till att praktiskt taget inte se den andre i ögonen.
2. *Mimik och gester* – från helt neutral i ansiktet och stilla i kroppen
till tydliga och stora uttryck för känslor.
3. *Kroppsavstånd* – från mycket tätt inpå
till ganska stort avstånd.
4. Öppenhet – från "sluten", liten, rädd och underlägsen
till "öppen", stor, orädd och dominerande.
5. *Beröring* – rör vid den andre allt mer under samtalet. Försök hitta gränsen där det är OK för berättaren, gå inte över den.

4 Instruktioner till Slowmotion-kull

En gemensam fysisk lek kan höja energinivån om deltagarna börjar bli trötta. Att arbeta kreativt i grupp tar mycket kraft. Processen består i att man upprepar pulsningen mellan individ och grupp flera gånger vilket kan kännas som att man inte kommer framåt så fort. Och speciellt om man försöker klara av processen koncentrerat på kort tid så kommer

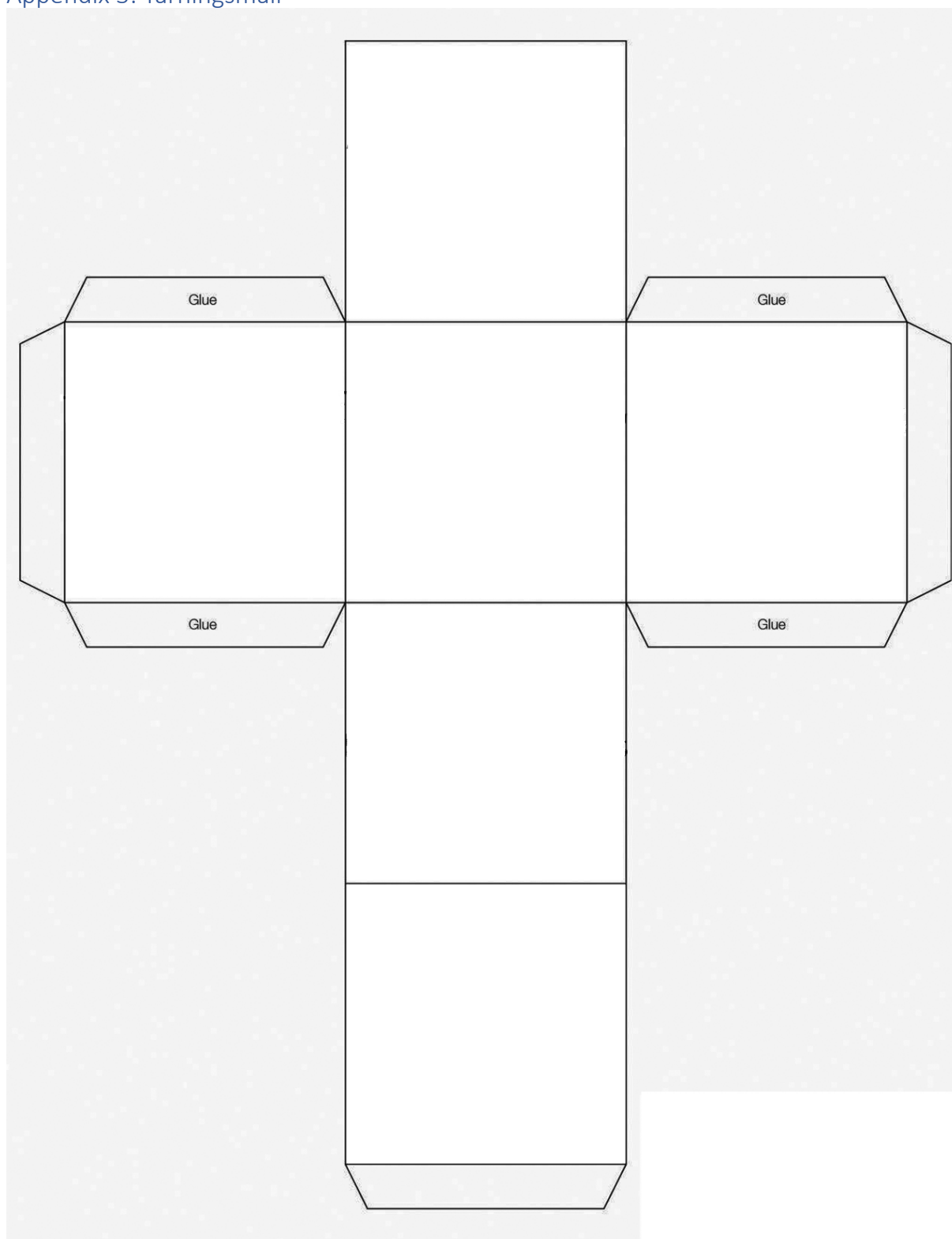
det stunder då många känner sig utmattade. När man som facilitator tycker att deltagarna verkar låga i energinivå är det bra att hitta på något som höjer energin. Det kan vara en paus med sockerintag – bullar, frukt och godis. Eller en lek.

Det finns många sorters kull som är roliga och energigivande att använda. Slowmotion-kull har fördelar: det är låg fart, risken för skador är låg, man behöver inte bli svettig, det är kul att pröva att röra sig i slowmotion och det ser roligt ut.

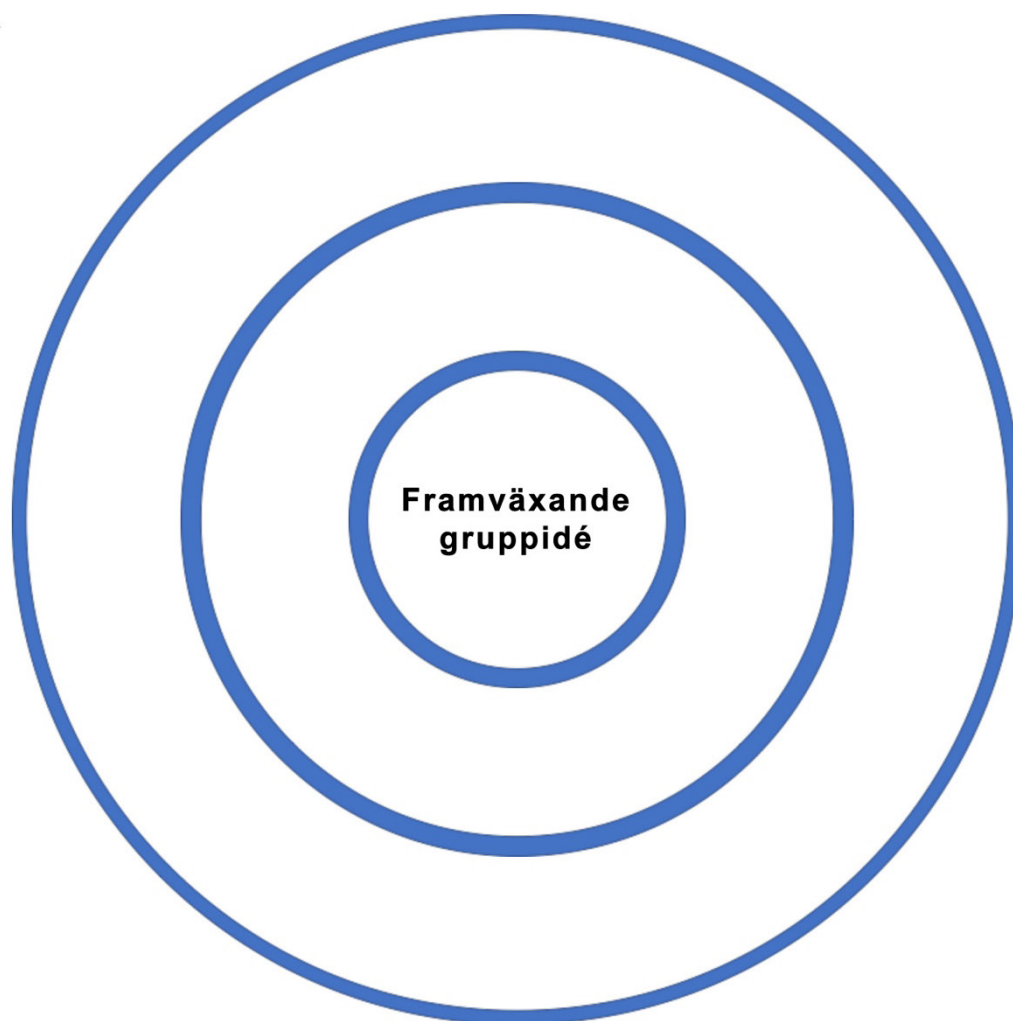
Slowmotion-kull innebär att man gör en vanlig kull, men att alla måste tänka, prata och röra sig i slowmotion. Facilitatorn kan visa vad slowmotion betyder och därmed visa hur sakta det ska gå. Kom ihåg att allt ska vara i slowmotion: tanke, röst, ögonrörelser, huvudrörelser och rörelser på resten av kroppen.

En person är Han och ska försöka nudda vid någon annan och säga ”k-u-u-l-l-l-l”. Den som blir kullad är sedan också Han. Det innebär att fler och fler blir Han och jagar, och färre och färre blir fria och jagade. Leken tar slut när den sista fria blir kullad och alla är Han. Det kommer att gå ganska fort.

Appendix 3: Tärningsmall



Konceptkarta



Appendix 5: Kriterielista

Kriterier för värdering och urval av idéer för konceptutveckling

	Viktiga egenskaper, förutsättningar, behov, etc.
Kriterium nr 1	
Kriterium nr 2	
Kriterium nr 3	

Kriterium nr 4	
Kriterium nr 5	
Kriterium nr 6	
Kriterium nr 7	
Kriterium nr 8	
Kriterium nr 9	
Kriterium nr 10	

Appendix 6: Niofältsmatris

