

KVEN: Sintef-forskarane Arne Carlsen, Gudrun Larsgard Rudningen og Aina Landsverk Hagen

KVA: Finne ut kva som kjenneteiknar idéarbeid på sitt beste i fem svært ulike bedrifter

KORLEIS: Bruk av observasjon, intervju og diskusjon for å utvikle og vidareføre idear i praksis

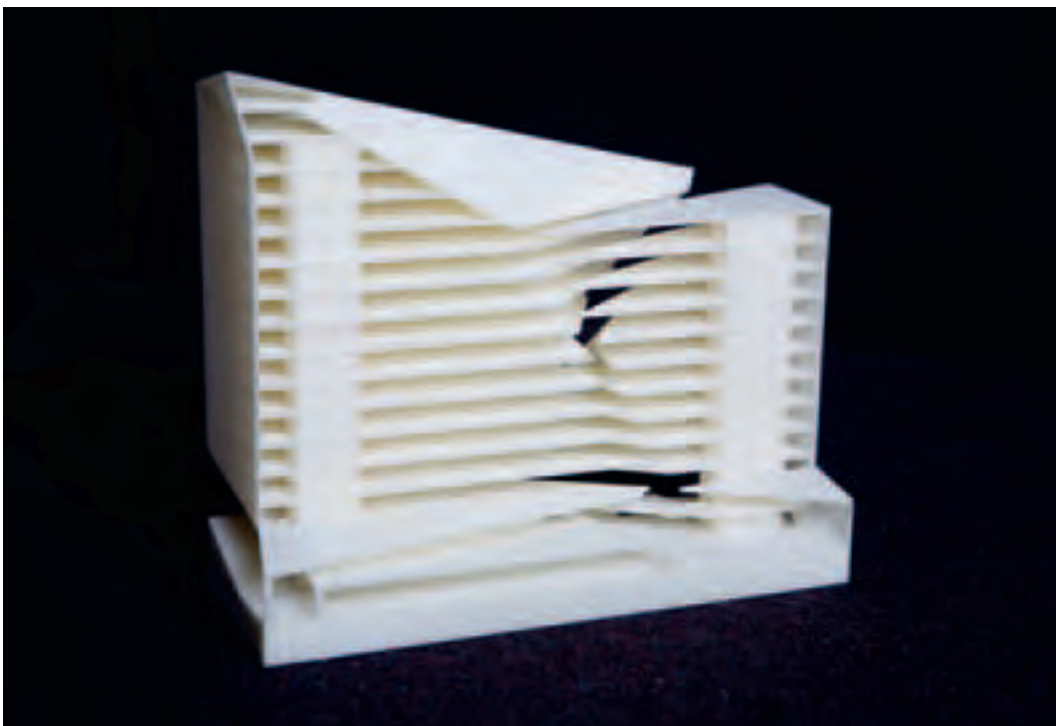
AV JOHANNE LANDSVERK FOTO: ANNE ELISABETH NÆSS

Jakta på dei beste ideane



– Ein del av doktorgradsarbeidet mitt er å finne ut korleis idear oppstår i eit fellesskap, seier Aina Landsverk Hagen (t.v.) som her observerer arkitektar i Snøhetta.

PROSJEKT: «Idea Work» – eit kompetanseprosjekt for næringslivet. **INSTITUSJON:** Sintef Teknologi og samfunn. **FAGRETNING:** Organisasjonsteori, kreativitetsforskning, antropologi, praksisteori, psykologi. **FINANSIERING:** Programmet Brukarstyrt innovasjonsarena (BIA) i Forskningsrådet og fem deltakande bedrifter. **METODE:** Aksjonsforskning. **PUBLISERINGSFORM:** Blant anna eit tital artiklar i internasjonale tidsskrift og handbøker, to bøker, to doktoravhandlingar. **UUNNVERLEGE VERKTØY:** Videokamera, skissebok, bilete. **NY KUNNSKAP:** Har etablert ein ny terminologi for å beskrive kva som skjer når bedrifter som jobbar med idéarbeid, meiner dei er på sitt beste.



Skissemodell laga av Snøhetta i ein tidleg fase av idéarbeidet med Barcode, eit byggeprosjekt i Bjørvika i Oslo.

– Det er godt å vere tilbake, seier Aina Landsverk Hagen, som tek doktorgrad på idéarbeidet i Snøhetta. No er ho på besøk i arkitektkontoret på Vippetangen i Oslo, der ho tidlegare har opphalde seg i mange månader i strekk. Med ein eigen pult blant arkitektane har ho observert, delteke i bursdagsfeiringar og vore vitne til kompleks problemløysing i store team på leiting etter det sjenerøse konseptet.

Doktorgradsarbeidet hennar er ein del av forskingsprosjektet «Idea Work» ved Sintef Teknologi og samfunn.

– Snøhetta er ei av fem norske bedrifter som deltek i prosjektet. Målet er å finne ut korleis idéarbeid ser ut når det er på sitt aller beste. Det handlar om korleis idear oppstår i eit fellesskap, korleis ideane blir utvikla, og ikkje minst kva det er som får nokre idear til å vare gjennom årelange prosessar, seier Landsverk Hagen.

Vil finne dei beste

Prosjektleiaren Arne Carlsen ved Sintef fortel at det har vore viktig å bruke ordet idéarbeid i staden for kreativitet.

– Vi har ønskt å avmystifisere omgrepet kreativitet, som i internasjonal forskning gjerne er knytt til det individuelle og til myten om det einsame geniet. Idéarbeid går føre seg i alle organisasjonar, ikkje berre i kreativ industri, og vi ville utforske kva folk i organisasjonar gjer i kvardagen når dei er kreative i lag, seier Carlsen.

Han fortel at «Idea Work» er eit stort og omfattande kompetanseprosjekt som har gått over tre og eit halvt år. Prosjektet blir avslutta i juni.

– Det starta med at nokre bedrifter var interesserte i å lære meir om kva som gjer dei kreative i kvardagen. Då vi spurde kven dei ønskte

å lære saman med, var det fleire som peika på Snøhetta, som er svært gode til å utvikle idear i fellesskap. Målet har vore å lære av bedrifter som verkeleg er gode, og finne ut kva som skil dei beste frå dei middelmåtige når det gjeld praksis for idéarbeid.

I tillegg til Snøhetta har advokatkontoret Thommessen, SpareBank 1, analysefirmaet Point Carbon og leiteverksemda i Statoil delteke i prosjektet.

– For ei bedrift som Statoil er det avgjerande å tenkje kreativt for å klare å finne olje. Sjefsgeologen i selskapet har uttalt at funnraten har auka som følgje av samarbeidet, og faktisk kan vi peike på minst eitt oljefunn som var ei direkte følgje av ein workshop i dette prosjektet, seier han.

– Korleis gjekk dette til?

– Ideen kom som resultat av ein workshop der fleire geologar jobba i lag, og seinare vart ideen ført vidare i bedrifta.

Fann ti fellestrekk

Sintef-forskarane har sjølve delteke aktivt i prosessen.

– Dette er ei form for aksjonsforskning, der vi går i tett interaksjon med dei vi forskar på. Metodisk nyttar vi blant anna intervju og deltakande observasjon. Vi analyserer og samanliknar idéarbeid i ulike team i bedriftene og også mellom bedriftene. Det typiske er at vi må gå fleire runder der vi presenterer mønster i idéarbeidet slik det fungerer på sitt beste, for deltakarane i bedriftene. Dette er seansar der dei sjølve må vere med og setje ord på kva dei meiner skjer i idéskapingsprosessen, seier Carlsen.

Han fortel at det har vore viktig å gje deltakarane i prosjektet eit språk.

– Vi har innført termen drivarar («drivers»), det vil seie kvalitetar som er til stades når idéarbeid er på sitt beste. Kvar bedrift har fått sitt eigen kortstokk av slike drivarar, og så har dei samanlikna korta med kvarandre, for å sjå kva for kvalitetar som går att hjå fleire.

Forskarane har til no identifisert ti slike gjennomgripande kvalitetar som går att i alle dei fem bedriftene. Ein av desse er evna til å kunne yte skapande motstand, det vil seie å kunne bruke tvil, overrasking og kritikk som reiskap i idéarbeidet.

– Må kunne ta på ideane

Eit anna fellestrekk som forskarane oppdaga, er kor viktig det fysiske er for idéskapingsprosessen.

– Teikning, skissering og gestikulering er overraskande sentralt for idéarbeidet, også der folk bruker mykje tid framfor datamaskina, eller kanskje nettopp difor. Å kunne materialisere ideen på eitt eller anna vis er viktig for alle bedriftene. Og når det nærmar seg eit gjennombrutt i eit idéarbeid, har vi sett at deltakarane begynner å skissere og intensiteten på gestikuleringa og rørslene aukar. I dette prosjektet har PowerPoint eit heller dårleg rykte. Folk må kunne ta på ideane i lag, til dømes modellar, skisser og teikningar.

– Er de overraska over at det er så mange like funn i dei fem bedriftene?

– Ja, i utgangspunktet trudde vi jo at mykje var felles, men dei var endå meir like enn vi trudde. Til dømes var vi litt overraska over at trongen til undring og ulike former for lek integrert i det daglege arbeidet er ein så tydeleg og viktig del av arbeidsprosessen hjå alle.

– Kva for tankegods er det de bygger på i prosjektet?



Prosjektleiar Arne Carlsen (t.h.) og forskar Gudrun Larsgard Rudningen grupperer og samanliknar kvalitetar som går att i dei fem bedriftene.

– Vi er inspirert av ein tradisjon innan kreativitetsforskning, som i dag er veksande, og som har røter i både antropologien, pragmatismen og organisasjonsvitskapen. Det handlar om å forstå praksis og setje ord på det på måtar som er meningsfulle ikkje berre for andre forskarar men også for praktikarane.

Har filma idéprosessen

I prosjektet jobbar fleire antropologar, ein psykolog og ein filosof saman med organisasjonsteoretikarar.

– For meg som sosialantropolog har det vore flott å oppleve respekten for og prioriteringa av den antropologiske metoden, der forskaren er til stades i kvardagen som ein deltakande observatør, seier Landsverk Hagen.

Ho har observert arbeidet og kvardagshendingane både på Snøhettas kontor i Oslo og på Manhattan i New York.

– Filosofien til Snøhetta om at alle er like viktige i ein samtale, og at alle idear ein utviklar, er felles, gjer det spesielt spanande å samanlikne idéutviklinga i den norske og den

amerikanske avdelinga av arkitektfirmaet, seier doktorgradsstudenten, som no er godt i gang med skriveprosessen.

– Eg har mengder med videoopptak frå møte og diskusjonar, i tillegg til feltnotat og intervjudata. Observasjonane og filmmaterialet la også grunnlaget for dei første såkalla drivane eller kvalitetane vi oppdaga var viktige i Snøhetta. I diskusjonane etterpå vart det blant anna peika på at rask prototyping var ein viktig

Sintef Teknologi og samfunn

- eit tverrfagleg forskingsinstitutt innan teknologi og samfunnsfag
- har sju avdelingar med 270 medarbeidarar i Oslo, Bergen og Trondheim
- forskargruppa Kunnskaping forskar på kunnskap og kreativitet i organisasjonar
- «Idea Work» er eitt av fleire prosjekt i forskargruppa

kvalitet, det vil seie at modellar og skisser av ulike løysingsforslag kjem fram svært tidleg i prosessen, seier Landsverk Hagen.

Kjenner seg att

Seniorarkitekt Marianne Sætre i Snøhetta synes det har vore interessant med dei nye omgrepa som vart presentert i prosjektet.

– Det var spanande då forskarane, etter å ha observert prosessane våre over lengre tid, introduserte ulike kreative fenomen som over tid gjentek seg i det daglege arbeidet vårt. Vi kjende oss veldig godt att, seier ho.

Eit gjentakande trekk i Snøhetta er evne til å yte ideane motstand og kritikk.

– For oss er det også svært viktig med frigjerande latter. Det å kunne le saman fører til ei frigjerjing av tanken, seier ho.

Sætre trur deltakinga i prosjektet har ført til større bevisstgjerjing rundt kommunikasjon.

– Vi har vår eigen måte å jobbe på i Snøhetta som fungerer godt, men denne prosessen har ført til at vi lettare kan kommunisere om det som faktisk føregår, seier Sætre. ■