

Idéarbejde for tv-journalister

Abstract

Forskning i kreativitet viser, at nogle er bedre til at få idéer end andre, men også at alle kan blive bedre. Professionelle bør derfor søge at optimere sin kreativitet ved at finde inspiration og reflektere over egne arbejdsmetoder. Denne rapport bygger på interviews med fem af de skabere, der er bedre end andre, og på videnskabelig forskning, og byder ind med fire temaer, som professionelle kan tage fat på: arbejdet med gatekeepere, udnyttelse af inkubationseffekter, accept og styring af ændringer og effektivisering af brainstorme.

Emil Sunesen
Journalist, DR Fakta
August 2017
emil.sunesen@gmail.com

Med støtte fra Pressens Uddannelsesfond og DJ

Indhold

Idéarbejde for professionelle.....	2
Konklusion	3
Analysen.....	4
Gatekeepere.....	5
Kritik af gatekeepere	7
Inkubation.....	7
Effektivisering gennem inkubation	9
Ændringer	10
Flere markante ændringer	10
Forkert intuition.....	11
Svaghed til styrke.....	11
Fokuser på positive aspekter af idéen.....	12
Investér i udvikling frem for produktion	12
Brainstorm.....	13
Effektive brainstorm.....	14
Metode og afgrænsning	15

Idéarbejde for professionelle

Hvis du sætter dig med et stykke papir og skulle tegne et symbol for 'idéer', vil du så række ud efter en farveblyant eller tusch til at tegne en gul, lysende elpære?

Symbolet med pæren, der pludselig lyser, er brugt både i tegneserier og i bøger om idéudvikling. Symbolet giver indtryk af, at idéer opstår pludseligt, at hele idéen er oplyst på én gang, og at vi bare kan gå og vente på, at pæren lyser, uden selv at gøre så meget. Det er helt forkert.

Idéer opstår i hjernen, og hjernen fungerer meget anderledes end en lyspære. Derfor er det vigtigt at forstå hjernen og processen bag idéskabelse, hvis man vil have flere og bedre idéer.

Faktisk er der lavet en del forskning i, hvordan idéer opstår, og en af de vigtigste pointer fra den forskning er, at nogen mennesker selvfølgelig er bedre end andre, men vigtigere: at alle kan blive bedre til at arbejde med idéer.

Denne rapport bygger på interviews med nogle af dem, som er bedre end andre. Ved at lære fra nogle af de bedste og underbygge deres erfaringer med forskning,

kan journalister og redaktører bruge rapporten som inspiration til at tænke over, hvordan de kan forbedre deres professionelle tilgang til idéskabelse.

For de travle står konklusionen først. For de nysgerrig følger analysen. Og for de nørdede sluttet af med et metodeafsnit.

Konklusion

En overordnet konklusion fra kreativitetsforskningen er, at kreativitet kan forbedres og forværres ved at påvirke rammerne for kreativiteten. Dermed bliver det en opgave for den professionelle at optimere rammerne for at blive mest muligt effektiv i arbejdet med idéer.

Rapporten peger på fire områder, hvor tv-journalister kan fokusere, hvis de vil optimere deres arbejde med idéer.

Først er der opmærksomhed mod **gatekeepere**. Den helt store forskel mellem amatører og professionelle er, at professionelle i sidste ende skal sælge til en kunde. Det er derfor vigtigt at have et opdateret og præcist billede af gatekeepernes behov og ønsker, og bruge det til at guide både skabelsen af idéer og udviklingen af dem.

For det andet er **inkubation** et vigtigt tema. Inkubation er underbevidsthedens arbejde med idéer. Hjernen leder underbevidst efter minder og idéer, som kan hjælpe med at løse problemer, og det sker, selv når opmærksomheden er rettet mod andre opgaver. Samtidig sletter hjernen ufrugtbare tankerækker og giver hvile til de områder i hjernen, som der er brug for til arbejdet. Man kan udnytte inkubationseffekten og dermed effektivisere sit arbejde med idéer:

- Arbejde på flere projekter og veksle mellem dem løbende
- Holde pause når man ikke kan komme videre
- Fodre hjernen med viden, så den har byggeklodser at arbejde med
- Minde hjernen om de 3-5 vigtigste, aktuelle problemer. Fx med en tavle eller påmindelse ved møder.
- Minde hjernen om gatekeeperens behov og ønsker, så den finder idéer i den retning.

For det tredje skal man være opmærksom på **ændringer**. Idéudvikling er en lang proces, og når produktet er færdig, og man kigger tilbage, så kan det være svært at genkende den oprindelige idé. Derfor kan det være en god vane at fokusere på de positive elementer ved en idé og forsøge at udvikle ud fra dem, i stedet for at dømme idéen ude fordi den ikke ligner et færdigt program, eller fordi den intuitive vurdering er negativ. Den intuitive vurdering kan være forkert og kan være styret af bias. Følgende råd kan bruges til at se potentialet i idéer, selvom de kræver udvikling:

- Vær opmærksom på at intuition kan tage fejl, når en idé præsenteres første gang. Selvom den umiddelbare indskydelse er negativ, så led aktivt efter positive sider af idéen, og undersøg hvad de kan bruges til
- Modvirk negativ intuition ved at liste tre positive sider af idéen og tre praktiske skridt i den videre udvikling
- Vend svagheder ved idéen til styrker

For det fjerde kan en professionel tilgang til **brainstorms** forbedre idéarbejdet. Brainstorms er tit ineffektive, fordi sociale dynamikker hæmmer vores kreativitet. Fx kan man ikke tænke og tale, så længe andre taler, og man vurderer hele tiden, om de andre vil tænke positivt eller negativt om ens forslag. Følgende punkter kan være med til at give effektive brainstorms:

- Have et klart, konkret mål, så alle arbejder i samme retning
- Italesætte, at gruppen skal finde brugbare idéer, og ikke bruge tid på fjolde, urealistiske idéer.
- Mange idéer giver gode idéer, og man bør derfor have et højt antal løsninger som mål, som man senere kan sortere i, eventuelt i slutningen af brainstormen.
- Modvirke gruppetænkning ved at fortælle alle deltager målet med brainstormen på forhånd og opfordre dem til at bruge 5-10 minutter til at tømme hovedet for idéer inden mødet.
- Holde brainstormgruppen så lille som muligt eller splitte en stor gruppe op i flere små
- Sørg for at have en mødeleder, og sørg for at alle bliver hørt, så ingen gemmer sig af frygt for andres dom eller for at freeride
- Indbyg konkurrenceelementer, enten mellem gruppemedlemmer, mod tiden eller italesætte organisationens konkurrencesituation. Det skaber flow og sammenhold i gruppen og giver dermed flere og bedre idéer.

Rapporten er ikke udtømmende, men giver pointer til inspiration, som tv-journalister, redaktører og chefer kan bruge i deres egen indsats for at effektivisere deres idéarbejde.

Det var konklusionen for de travle. Herefter følger analysen, der har ført til konklusionen.

Analysen

Indledningen introducerede emnet i denne rapport, og konklusionen opsummerede de væsentligste læringspunkter. I de følgende afsnit foldes analysen ud, som har ført til konklusionerne, men først en kort gennemgang af metoden bag.

Og aller først en disclaimer: Jeg har en professionsbachelor i journalistik, og jeg er dermed ikke uddannet i videnskabelig metode. Konklusioner, analyse og metodevalg skal derfor ses i et kritisk lys, og rapporten skal mest af alt ses som inspiration og ikke håndfast viden.

Min opgave har været at finde pointer, som kan give inspiration til, hvordan professionelle tv-journalister kan optimere deres idéarbejde. Rapporten stiller derfor spørgsmålet: Hvilke processer har betydning for succesfuld idéskabelse og -udvikling?

Analysen bygger på interviews med fem personer. De har hver især skabt et tv-program, som har været nomineret til Årets nyskabelse ved TV Prisen, og de er på den måde en form for 'best practice' inden for skabelse af tv-programmer og succesfuldt, kreativt idéarbejde.

Smerteeksperiment, DR3 Lars Ostfeldt	4 timer langt liveprogram, hvor to værter har tilsluttet elektroder, som simulerer en fødsel
POV - point of view, DR3 Henrik Bjerring	Reportagerække med fx mandeluder og overspisser. Alt er filmet fra deres synspunkt.
Find Stein Baggers penge, DR3 Palle Strøm	Tre unge mandlige værter drager ud i verden for at finde Stein Baggers penge.
Rigtige mænd, DR1 Marianne Albeck	Fem usunde håndværkere udfordre sig selv og hinanden til at ændre livsstil på mandemåden.
Menneskeforsøg, DR3 Roald Bergmann	Tre værter udsætter sig selv for forsøg for at undersøge menneskekroppen

Interviewsne var eksplorative, og det var altså i høj grad op til de fem skabere hver især at vælge, hvad der var vigtigt at fortælle om deres kreative proces fra idéskabelsen til idéen var færdigudviklet. Fokus blev primært fastholdt på processen bag det konkrete program, som var nomineret til Årets nyskabelse.

Efterfølgende har jeg sammenholdt pointerne fra interviewsne med forskning i kreative processer, og jeg har subjektivt valgt fire temaer: Gatekeepere, inkubation, ændringer og brainstorm.

I det efterfølgende fremlægger jeg analysen for de enkelte temaer ét ad gangen. Derefter følger en uddybning af de metodiske valg, som jeg kort gennemgik ovenfor.

Gatekeepere

Det første tema handler om gatekeepere. De er en præmis for alt andet idéarbejde, fordi den kreative proces for professionelle skal lede frem til et produkt, som i sidste ende skal købes af en kunde.

Selvom man sidder med den bedste idé i hele verden, så kan den ikke sælges, hvis der ikke er kunder til den.

I kreativitetsforskning taler man om 'gatekeepers', som beslutter, hvilke idéer der kommer ud til et bredere publikum. At være succesfuld i en kreativ branche

kræver først og fremmest, at man skal overbevise gatekeeperne om, at man har et godt produkt, der appellerer til publikum.¹

Skabelsen af programmerne POV og Smerteeksperiment er gode eksempler på betydningen af at lytte til gatekeeperen. DR3 udtrykte en række ønsker til nye programmer, blandt andet at grebet med at filme fra medvirkendes point-of-view indgik i nye programmer. Det ønske blev taget meget bogstavligt, da skaberen udviklede POV ud fra, at alt skulle være filmet POV. Smerteeksperimentet opstod på samme måde, fordi en DR3-redaktør viste et klip med to komikere, som havde en smertemaskine sat på sig og efterspurgte et program udviklet ud fra det klip. I begge tilfælde er idéen altså udsprunget af et konkret ønske fra gatekeeperen.

For både Find Stein Baggers Penge og Menneskeforsøg var der i højere grad tale om, at skaberne var bevidste om gatekeeperens behov, men uden at det var et præcist udtrykt ønske fra gatekeeperen. Idéen bag Menneskeforsøg opstod henover hækken mellem to naboer, og blev hurtigt udviklet med DR3 for øje, fordi skaberen vidste, at de ledte efter videnskabsprogrammer, som råbte højt og var ungt. Skaberen bag Find Stein Baggers Penge ser det som sandsynligt, at DR3s behov for nye typer programmer, kombineret med true crime-tendensen kan have medført idéen til programmet. Skaberne havde altså fokus på gatekeeperens behov og brugte det direkte til at udvikle idéer ud fra.

Rigtige mænd udviklede sig markant som følge af ønsker fra gatekeepere. Idéen udsprang af en anden idé til et sundhedsprogram: "Mig og min bodyage". I den oprindelige idé får tre forskellige cases hjælp fra tre mentorer til at forbedre deres bodyage. DR2 havde givet en foreløbig godkendelse til idéen, men inden produktionen blev sat i gang, fik DR2 omlagt sin kanalprofil. Den oprindelige idé til et sundhedsprogram passede ikke ind i den nye profil, og skaberen besluttede derfor at satse på DR1.

Ny gatekeeper, nyt kanalbrand, så også en ny udvikling. Det blev til et program med fem usunde håndværkere og en motiverende træner, som giver udfordringer men ikke er styrende for mændenes eget projekt om at leve sundere. DR1-kanalredaktøren ville have et større payoff, og det førte til, at de fem rigtige mænd skulle igennem et Xterra trail-triatlon i sidste program. Skaberen lod altså gatekeeperen have stor indflydelse på udviklingen af programmet.

Professionelt idéarbejde ser altså ud til at være guidet af gatekeeperes behov og ønsker. Både i den helt tidlige skabelse og i den løbende udviklingen af idéer.

Professionelle bør derfor have opdateret og præcis viden om gatekeepernes behov og ønsker. Det kan bruges til at guide både skabelse, udvælgelse og udvikling af idéer for at sikre, at idéerne faktisk kan afsættes til en kunde, og at idéarbejdet på den måde bliver mere effektivt og succesfuldt.

¹ Explaining Creativity s 215-217. Omtales herefter som 'EC'. Se flere detaljer i metodeafsnittet i slutningen af rapporten.

Én af skaberne har fundet en praktisk måde at håndtere det på: en tavle med de forskellige kanalers behov og ønsker. På den måde er der et overblik og en klar ramme, som hele tiden gør opmærksom på, hvilken retning man bør styre sin udvikling.

Kritik af gatekeepere

I et større perspektiv kan man rejse kritik af, at gatekeeperens store magt i tv-branchen.

For det første kan man sætte spørgsmålstegn ved, om gatekeeperen er bedre end skaberen til at vurdere, hvad seerne i sidste ende gerne vil se.²

For det andet viser kreativitetsforskning, at løsere organisationer er mere innovative end organisationer med centraliseret kontrol og formelle procedurer.³

Man ved også, at de mest kreative produkter opstår på baggrund af indre motivation⁴, og hvis kontrol og krav fra gatekeeperne går ud over den indre motivation, kan man forvente, at produkterne bliver mindre kreative.

Der er også videnskabelig dokumentation for, at grupper er bedre end individer til at udvælge idéer⁵, og man kan derfor forvente, at hvis beslutninger i udviklingen er op til én gatekeeper frem for en gruppe, så vil det generelt give dårligere resultater.

Gatekeepernes præcise krav og ønsker kan derfor være en hæmsko for kreativiteten, hvis det opfattes som kontrol, hvis det forhindrer skaberne i at være styret af indre motivation, og hvis beslutningen er op til alene gatekeeperen og ikke en gruppe.

Omvendt er der nyere forskning, som tyder på, at begrænsninger (constraints) kan øge kreativiteten, mens for få eller for mange begrænsninger kan hæmme den⁶. Gatekeepere bør derfor være opmærksomme på ikke at sætte for mange og for detaljerede begrænsninger, mens skabere bør se begrænsningerne som muligheder for at forbedre det kreative produkt.

Inkubation

Tema to handler om inkubation. Det er en proces i hjernen som foregår underbevidst, og som kan bruges til at effektivisere kreative processer.

Imens du læser den her sætning er din hjerne i gang med at arbejde på idéer i baggrunden. Du lægger ikke mærke til det, for det sker i underbevidstheden, og

² EC s 218-221

³ EC s 258

⁴ EC s 78, 81, 423

⁵ EC s 242

⁶ Michael Mose Biskjær, interview 2016

det er en af de mest interessante pointer fra kreativitetsforskningen; at hjernen arbejder gratis for os, mens vores bevidsthed er fokuseret på noget andet, for eksempel at læse sætningen her til ende.⁷

Kreativitetsforskere kalder det for inkubationseffekt. Man har vist den på en række måder, fx i et eksperiment, hvor deltagere blev inddelt i tre grupper, som fik til opgave at liste så mange måder at bruge et stykke papir på, som de kunne komme i tanke om. Alle grupper fik 4 minutter til opgaven, men to grupper blev afbrudt efter de to første minutter med en anden opgave som tog et par minutter, og fik så lov at gå tilbage til den oprindelige opgave i to minutter mere, så grupperne i alt brugte lige lang tid. De to grupper med afbrydelsen genererede signifikant flere idéer, fordi deres hjernen arbejdede videre med opgaven selv under afbrydelsen.⁸

I 2009 gennemgik forskere 50 studier af inkubationseffekter og fandt frem til, at i mere end 75 procent af studierne var der en signifikant effekt.⁹

Man har også lavet en række eksperimenter for at finde ud af, hvad der sker i hjernen under inkubation.¹⁰ Man har fundet effekter, som skyldes at:

- 1) hjernen får hvile i de områder og nervebaner, som skal bruges til opgaven,
- 2) hjernen glemmer aktivt ufrugtbare løsningsstier, som den ellers er blevet fikseret på
- 3) hjernen leder efter idéer og minder, som kan bruges til opgaven – det kaldes 'spreading activation'.

Inkubationseffekter bliver brugt mere eller mindre bevidst af de fem interviewede. Alle skaberne undtagen én (POV) arbejdede på projekter ved siden af, og alle idéerne undtagen én (Find Stein Baggers Penge) var igennem en lang udvikling med flere pauser fra arbejdet. Multitasking er kendte fra forskning i kreative personers arbejdsmetoder, og støttes af teorien om inkubation, fordi underbevidstheden arbejder på projekt B, mens skaberen arbejder bevidst med projekt A. Man får maksimalt ud af underbevidstheden og den gratis arbejdskraft ved at veksle mellem flere projekter og holde pauser fra arbejdet, når man står i stampe.

Skaberen bag Rigtige mænd fortæller, at idéer opstår hele tiden i løbet af den lange proces, nogle gange ud af det blå og nogle gange var det ud fra et stikord eller en begivenhed. Fx var det i Odense Teater, at idéen udviklede sig fra et program om tre forskellige cases til et om fem håndværkere og 'rigtige mænd'-stemning. Teaterstykket handlede om usunde minearbejdere, som bliver provokeret til at være sunde, fordi deres koner er helt oppe at køre over nogle veltrænede mandestrippere. Skaberen havde læst en artikel i et forskningsmagasin om

⁷ EC s 97 - 104

⁸ EC s 100

⁹ EC s 100

¹⁰ EC s 100-103

problematikken med, at håndværkere ser sig selv som sunde, men i virkeligheden er usunde. Idéen med at udvikle programmet i retning af håndværkere og 'rigtige mænd'-stemningen opstod i teatersalen, og skaberen beskriver det, der i kreativitetsforskning kaldes et 'flash of insight' – altså det sus, det giver, når en idé pludselig opstår. Inkubation spillede altså en vigtig rolle her.

Find Stein Baggers Penge opstod som idé samtidig med flere andre idéer til DR3, og faldt ind i en true-crime-trend. Skaberen bag gætter derfor på, at idéen opstod ved daglige gåture med hunden forbi IT-factorys gamle hovedkvarter, fordi DR3s behov simrede i baghovedet sammen med inspiration fra podcastserien Serial.

Både skaberen bag POV og skaberen bag Smerteeksperiment arbejder metodisk med at lægge pauser ind i arbejdet og holde fri, så hjernen arbejder gratis, og på den måde opstår der pludseligt idéer og løsninger. Begge fortæller om vigtigheden af at se på idéen med friske øjne og undgå at sidde fast i en bestemt opfattelse eller ved et bestemt problem.

Skaberen bag Menneskeforsøg har siden fundet en metode til at udnytte inkubationseffekten via tavler. Ved at skrive de fem vigtigste spørgsmål eller problemer op, som de arbejder med lige nu, skaber det et fokus og en konstant påmindelse til underbevidstheden om, hvad den skal arbejde på i baggrunden.

Alle de interviewede bruger altså inkubation i deres arbejde – også selvom de ikke alle er bevidste om det eller bruger inkubationseffekten metodisk. Resultaterne om inkubation fra de psykologiske eksperimenter kombineret med skaberne erfaringer tyder altså på, at professionelt arbejde med idéer kan effektiviseres ved at lade hjernen arbejde gratis og udnytte inkubationseffekten.

Effektivisering gennem inkubation

Man kan ikke styre, hvad der foregår underbevidst, men man kan påvirke det. Idéer er resultatet af en kobling mellem koncepter og minder, som hjernen har lagret.¹¹ Dermed kan man påvirke, hvilke byggeklodser hjernen har at arbejde med ved at fylde den med viden. Det kan både være viden om formidling, dramaturgi og fortælleteknikker, men også faglig viden om områder, man gerne vil lave programmer om. Dermed har underbevidstheden materiale til at lave idéer med.¹²

Man kan sørge for at have flere projekter på én gang og veksle mellem dem løbende, især når man sidder fast. På den måde udnytter man, at projekt A inkuberer, mens man har opmærksomheden på projekt B.¹³

Man kan minde sig selv og sine kollegaer eller medarbejdere om de 3-5 vigtigste problemer, spørgsmål eller idéer fx ved at have dem stående på en tavle, som er centralt placeret. På den måde kan man fastholde underbevidsthedens fokus på

¹¹ EC s 111-115

¹² EC s 114-115

¹³ EC s 115

Emil Sunesen
August 2017

de vigtigste opgaver, i stedet for at den flakker rundt og arbejder på alt muligt, som ikke er væsentligt.

Man kan sørge for at holde pauser eller skifte fokus til andre opgaver, når man står i stampe, i stedet for at spille tid på at holde fokus men ikke komme videre – lad underbevidstheden tage knoklearbejdet.

Inkubationseffekten er især interessant for professionelle, når den kombineres med fokus på gatekeepernes behov, der er beskrevet i afsnittet ovenfor. Ved at minde sin underbevidsthed om gatekeepernes behov og ønsker sporer man hjernen ind på at få idéer, der fra starten er interessante for gatekeeperen og på den måde effektiviserer man idéskabelsesprocessen. Man kan fx have en tavle, hvor man skriver ønsker og behov op og spørge 'hvordan kan vi leverer ...'? Flere af skaberne fortæller, at de har et opdateret og præcist billede af gatekeepernes behov og ønsker, og at de bruger det til at guide deres idéskabelse.

Ændringer

Temaer tre er en påmindelse, at man skal være tålmodig og åbensindet i en kreativ proces, fordi den kan være lang og tage mange drejninger undervejs.

Idéer opstår næsten aldrig pludseligt. Næsten aldrig fuldt færdige. De bliver arbejdet frem, skridt for skridt, ændret gradvist og omdefineret i løbet af udviklingsprocessen fra idéskabelse til udsendelse.¹⁴ Det er en banal men vigtig erkendelse at holde sig for øje.

Idéen bag Menneskeforsøg tog ikke markante drejninger, men var snarere en proces, hvor både indhold og form blev konkretiseret og justeret i en lang research- og vinklingsfase. Find Stein Baggers Penge var i endnu højere grad næsten færdigudviklet som idé ved undfangelsen, og udviklingsforløbet var således mere en serie af konkretiseringer.

Men ofte er udviklingen længere og ændringerne til idéen mere omfattende. Det gælder for de tre andre programmer.

Flere markante ændringer

Rigtige mænd udviklede sig over et forløb på mere end et år, og startede oprindeligt som en fascination af et nyt begreb til at motivere almindelige mennesker til at leve sundere, bodyage, og en ambition om at lave et nyt livsstilsændringsprogram.

Det blev udviklet til et sundhedsprogram med fokus på bodyage og tre cases fra forskellige segmenter, som hver skulle motiveres til livsstilsændring ved at måle deres bodyage, og have en mentor hver, som skulle hjælpe dem.

¹⁴ EC s 111-114

Emil Sunesen
August 2017

Det udviklede sig flere gange, fx til et program hvor usunde mennesker skulle konfronteres med de omkostninger, som hele samfundet har til deres helbred – fx kunne rygere besøge en lungeafdeling og en overvægtig skulle møde de sygeplejersker, som bøvler med at håndtere tunge patienter.

Den oprindelige idé blev efter mere end et års udvikling til sidst ændret radikalt til fem håndværker uden mentor men med en træner, og håndværkerne skulle i stedet være mentorer for hinanden.

Bodyage var oprindeligt en del af titlen, men spiller kun en birolle i det endelige program. Programmerne handlede ikke om livsstilsændring generelt for alle, men fokuserede på paradokset mellem håndværkere selvbillende som rigtige mænd, vindere, med fysisk arbejde, men alligevel er en gruppe med store sundhedsproblemer – og om hvordan de kan motiveres til at ændre livsstil.

Når man kigger tilbage er der altså stor forskel på den oprindelige idé og den idé som blev til de færdige programmer.

Forkert intuition

Idéen til Smerteeksperimentet blev oprindeligt skudt ned af skaberen bag. Idéen opstod ved, at en redaktør ønskede et program inspireret af et youtubeklip med to hollandske komikere, som blev tilkoblet en maskine, der simulerer veer. Skaberen grinte, men kunne ikke se det som et længere tv-program og synes, det var en dårlig idé.

Alligevel arbejdede han videre med idéen. Han fokuserede på det positive ved den – klippet var sjovt og var populært. Han besøgte derfor fødeafdelinger, snakkede med læger og jordemødre og udviklede idéen til et fire timer live-program med to værter og stort fokus på ventetiden imellem veerne.

Den oprindelige idé er altså anderledes end programmerne, og skaberen vurderede oprindeligt idéen til at være dårlig, men endte med at være tilfreds med programmet.

Han overvandt sin forkerte intuition om, at det var en dårlig idé at arbejde videre med dels fordi det virkede som en sjov udfordring at gøre den god, og dels ved at fokusere på det positive i idéen.

Svaghed til styrke

Idéen til POV startede som et ønske om at lave et nært reportageprogram, hvor seeren så verden fra casens point-of-view. Det blev til ordet 'peniscam' og en tanke om at komme med ind i folks mest private steder – for eksempel med dem på toilet. Men det var et problem, at man med et point-of-view-kamera aldrig så ansigtet på hovedpersonen og heller ikke på andre medvirkende.

Problemet blev vendt til en styrke ved at udvikle idéen til et program med personer, som havde brug for at være anonyme for at kunne stille sig frem og være ærlige, og give indblik i et miljø, der ellers ikke er adgang til.

Grundidéen var altså meget løs, og havde et markant problem, men blev alligevel til en programserie.

Fokuser på positive aspekter af idéen

Det er tydeligt, at succesfulde tv-programmer kan have gennemgået en markant udvikling, så det færdige program næsten ikke ligner den oprindelige idé, som for eksempel Rigtige mænd. Den pointe er vigtig at reflektere over, fordi man risikerer at afvise gode idéer, hvis man udelukkende lytter til sin intuition og mavefornemmelse. Det viser forløbet med Smerteeksperimentet.

Omvendt risikerer man selvfølgelig også at spille tid på idéer, der intet godt kan komme ud af.

Menneskeforsøg og Find Stein Baggers Penge viser, at det ikke er en nødvendig forudsætning for et tv-program, at grundidéen ændrer sig i gennem en omfattende udvikling.

Men belært af erfaringerne fra især Rigtige Mænd, Smerteeksperimentet og POV bør man være tålmodig i idéskabelsen. Når en idé præsenteres, så er det næsten aldrig en færdig idé, men et udgangspunkt for en udvikling. Det væsentlige er derfor ikke at kigge på, hvad idéen mangler eller har af dårlige sider, for det kan ændres, men hvad idéen har af positive sider, som kan være interessante at arbejde videre med.

Der findes en videnskabeligt dokumenteret øvelse, som kan hjælpe os til at vurdere idéer mere professionelt og analytisk end med en emotionel, intuitiv mavefornemmelse. Forskning viser, at hvis man lister tre positive sider af en idé op og tre konkrete skridt, der skal til for at gå videre med idéen, så bliver 50 procent af idéer vurderet som mere attraktive. Idéen ændrer sig ikke, men vurderingen af idéen bliver mere positiv, og det kan modvirke, at man dømmer en idé på dens mangler i stedet for på dens styrker.¹⁵

Investér i udvikling frem for produktion

Kreativitetsforskere har lavet eksperimenter, som tyder på, at tid er bedre investeret i udviklingsfasen end i produktionsfasen.

I et videnskabeligt eksperiment blev en række kunstmalerstuderende præsenteret for 27 forskellige objekter på et bord. De fik til opgave at vælge nogle af objekterne og tegne dem – de måtte selv disponere deres tid.

Nogen fandt hurtigt nogle objekter og brugte lang tid på at tegne dem, mens andre brugte lang tid på at bytte objekter ud og omorganisere objekterne, og kun kort tid på selve tegnedelen.

¹⁵ Zigzag - the surprising path to greater creativity, R. Keith Sawyer, s 189

Fem professorer ved kunstinstituttet vurderede derefter kreativiteten, og dem der scorede højest var dem, der havde brugt længst tid på at omorganisere objekterne – altså prioriterede udvikling af idéen og ikke produktionen. Fem år efter var det også dem, der havde succesfulde karriere og var respekteret blandt anmeldere. De andre havde helt droppet livet som kunstner. Studiet er siden blevet gentaget med andre kunstarter (fx skrivning) men samme resultat.¹⁶

Resultatet tyder på, at jo mere tid vi investerer i udvikling frem for produktion, og jo bedre vi er til at acceptere, at en idé ændrer sig i udviklingen, jo mere kreative produkter kan vi skabe. Selvfølgelig skal man ikke blive ved med at ændre og ændre, til der ikke er tid tilbage til produktion, men omvendt skal man passe på med at låse sig fast på en idé for hurtigt, fordi man hellere vil finpudse produktionen. Man skal udvikle og acceptere ændringer, så længe man overhovedet tør.

Brainstorm

Tema fire handler om brainstorms – ikke fordi det var særligt betydende for de interviewede, men fordi forskning i kreativitet kan fortælle en del om, hvordan man kan effektivisere brainstorms.

Et af de mest brugte metoder til at få og udvikle idéer er brainstorming. Forskning i kreativitet peger dog på flere problemer ved brainstorming i grupper, og i mange situationer er det mere effektivt at lade gruppemedlemmerne arbejde hver for sig og så samle deres idéer.¹⁷ Forskere har fundet frem til fire problemer i brainstorms¹⁸:

- 1) Freeriding, hvor nogen lader de andre trække det tunge læs
- 2) De mest produktive i gruppen sænker deres tempo og energiniveau for at tilpasse sig normen i gruppen
- 3) Alle holder sig tilbage, fordi man frygter andres negative bedømmelse
- 4) Blokering af tale og tænkning, fordi kun én kan tale af gangen. Det kræver mental energi at forholde sig til andres idéer, man forsøger at huske den idé, man vil præsentere og kan dermed ikke få nye idéer på samme tid. Især: kortere taletid pr. medlem end hvis de brainstormede hver for sig
- 5) Fiksering, gruppemedlemmer bliver i samme spor som de andre, og kommer ikke med nye typer af idéer

De interviewede skabere har også blandede oplevelser med brainstorms.

Skaberen af Smerteeksperimentet fortæller selv, at han ikke fungerer i kreative gruppemøder.

Omvendt opstod idéen om en værts-trio til Find Stein Baggers Penge netop på et brainstormmøde, fordi der var god kemi mellem de tre, der endte som værter.

¹⁶ EC s 91-92

¹⁷ EC s 235-236

¹⁸ EC s 236-240

Rigtige mænd samlede undervejs en masse mennesker fra forskellige redaktioner til et heldagsbrainstormmøde, men mødet gav ikke noget resultat. Det skyldtes især, at deltagerne tænkte i for radikale ændringer af idéen, i stedet for de mindre justeringer og løsninger, som skaberen på det tidspunkt havde brug for.

Skaberen bag Menneskeforsøg har dårlige erfaringer med den klassiske opdeling i åbent- og lukket modus og bruger i stedet en kombination af åbent og lukket modus på samme tid. Dårlige idéer skydes ned med det samme, så der hurtigt kan bygges videre på de gode idéer i stedet.

Skaberen bag POV ser generelt et potentiale ved at sætte de rigtige mennesker sammen. Det kan også hjælpe med og tvinge til at se idéen fra nye vinkler. Men brainstorms spillede ikke den store rolle i skabelsen af POV.

Effektive brainstormers

Brainstorms kan blive mere effektive og professionelle på flere måder. Forskningen peger på, at man skal have et klart mål for brainstormen, så alle arbejder i samme retning.¹⁹

Deltagere opfordres ofte til at tænke vildt, og at alle idéer er lige gode, men forskning viser, at det er bedre at opfordre til at finde brugbare idéer, holde sig til emnet og ikke bruge tid på fjollede, urealistiske idéer.²⁰ Der kommer dog mere kreative idéer ved at opfordre folk til at være kreative.²¹

Produktivitetsteorien siger, at gode idéer opstår, når man får mange idéer og eventuelt kombinerer dem.²² Man bør derfor gøre det til et mål i sig selv at skabe en stor mængde idéer og fx have et ambitiøst mål for antallet af idéer. Man kan også nummere hver idé løbende for at sætte fokus på, at alle idéer tæller frem mod at nå målet.

Alle gruppemedlemmer kan også med fordel kende målet med brainstormen inden (se også afsnittet om inkubation) og opfordres til at bruge 10 minutter inden mødet til at tømme hovedet for idéer, så alle kommer med idéer, og ikke bliver påvirket af andres til at starte med. På den måde mindsker man problemet med gruppetænkning, hvor gruppen sporer sig ind på én retning og ikke undersøger andre.

Blokering af tale og tænkning (se punkterne i starten af afsnittet) giver et stort produktivitetstab, så større grupper giver et større produktivitetstab. Man bør derfor holde gruppen lille for at være effektiv i sit idéarbejde, eller eventuelt splitte gruppen op i to grupper, der konkurrerer mod hinanden om antal idéer.

¹⁹ EC s 240

²⁰ Zigzag s 176-177

²¹ EC s 103

²² EC s 131, 285-288,

Konkurrence er også dokumenteret som en effektiv måde at skabe sammenhold og flow i en gruppe, som igen giver flere og bedre idéer.²³ Man kan derfor sætte konkurrence op mellem flere grupper, eller italesætte den konkurrencesituation organisationen er i. Gruppen kan også konkurrere mod sig selv ved at sætte stramme, tidsmæssige båndspænd.

Den vigtigste lektie er nok, at man ikke bare skal sætte sig ned og brainstorme løs med et tilfældigt antal mennesker.²⁴ Man skal som professionel stille spørgsmål til, hvordan man bruger tiden mest effektivt: Hvad er målet med brainstormen? Hvad skal der til helt konkret, for at den var succesfuld? Hvordan skal mødet forløbe – hvem styrer det, hvor lang tid skal gå med hvilke dele, skal mødet holdes i ét stræk eller med gruppearbejde eller andre faser imellem? Skal der være flere eller færre til mødet? Gavner det mest at samle folk, som kender hinanden og er trygge, eller er det bedre at satse på at få flere forskellige typer af input med en gruppe som har løse forbindelser til hinanden?

Metode og afgrænsning

Analysen var inddelt i fire afsnit og har ledt frem til konklusionerne som kunne læses i afsnittet inden analysen. Her følger et afsnit om nogle af de metodevalg og afgrænsninger, der har formet rapporten.

Rapporten her er inspireret af forskning og forskningsmetoder – men jeg er ikke forsker. I dette afsnit forsøger jeg at lægge åbent frem, hvad jeg bygger analyse og konklusioner på, men jeg har hverken træning, erfaring eller modtaget undervisning i forskningsmetoder. Derfor bør rapporten kun ses som inspiration og oplæg til selv at reflektere og diskutere, hvordan man kan effektivisere sit idéarbejde.

Rapporten bygger især på Explaining Creativity, second edition, Oxford University Press 2012 af R. Keith Sawyer. Bogen bruges som grundbog i kreativitet og innovation på flere universiteter, og samler den aktuelle, tværdisciplinære forskning, som kan gøre os klogere på, hvordan idéer opstår og udvikler sig – med indspark fra fx neurovidenskab, kognitiv psykologi, antropologi, sociologi, organisationsstudier, historie.

Jeg har brugt en eksplorativ, kvalitativ metode til interview. Det betyder, at jeg satte nogle rammer, men i høj grad lod kilden beslutte, hvad der var vigtigt at fortælle. Dermed kan man danne sig en bred, men ikke særligt håndfast opfattelse af, hvad der påvirker idéskabelsen for interviewpersonerne. Da metoden er kvalitativ og eksplorativ bør man ikke drage almen gyldige konklusioner, og man bør i høj grad opfatte konklusionerne i denne rapport som inspiration snarere end viden.

²³ EC s 243 + EC s 244-2246 om group flow

²⁴ EC s 233 og frem

Emil Sunesen
August 2017

Interviewsne varierede fra 52 minutter til 1 time og 55 minutter. Ud fra forskningen lavede jeg en løs interviewguide:

- Hvilke vendepunkter påvirkede idéen?
- Hvilke processer havde betydning for idéen? Fokus på: finde/få idéen, indsamling af viden og inspiration, inkubation
- Hvilke aktører påvirkede idéen og hvordan? Fokus på gatekeepers, samarbejdspartnere, skaberen selv

De fem programmer er udvalgt ud fra de seneste tre års nominerede til Årets ny-skabelse ved TV-Prisen. Der var 15 nominerede og et panel af 4 redaktører fra DR Fakta udvalgte de fem mest interessante og mest kreative. Konkret har jeg interviewet følgende:

Roald Bergmann	Menneskeforsøg, DR3
Lars Ostenfeld	Smerteeksperimentet, DR3
Marianne Albeck	Rigtige mænd, DR1
Henrik Bjerring	POV, DR3
Palle Strøm	Find Stein Baggers Penge, DR3

Flere af programmerne er skabt i et samarbejde mellem flere, men for enkelhedens skyld omtales de interviewede som 'skaberen' bag programmet i rapporten.

Rapporten har især tre begreber om idéer. 'Idéskabelse' betyder i denne rapport at gå fra at have ingenting til at have en idé, man kan arbejde videre med. 'Idéudvikling' handler om at ændre idéen, frem mod at den kan blive et produkt. 'Idéarbejde' handler om professionelt, metodisk arbejde med at skabe en idé og udvikle den til et produkt.

Dette er ikke en udtømmende rapport, og de fire pointer er heller ikke nødvendigvis vigtigere end andre pointer fra kreativitetsforskningen eller fra de interviewede skabere. Det er min subjektive vurdering af, hvad der var interessant at dykke ned i.

Rapporten er afgrænset til at handle om de tidlige faser af idéarbejdet. Fra idéen opstår, og til den er klar til produktion. Dermed er der flere interessante områder, som jeg ikke har undersøgt. Det kan fx være, hvordan man udvælger de bedste idéer at arbejde videre med, hvordan man bedst udvikler med værktøjer som brainstorming, begrænsninger, inspiration osv., hvordan idéarbejdet fortsætter under produktionen af programmet, hvordan man organisatorisk og ledelsesmæssigt kan fremme og undgå at hæmme idéarbejde.