



## Better Brainstorming

### INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

**Problem:** Store innovatører har altid vidst, at nøglen til bedre svar findes i at stille bedre spørgsmål – spørgsmål, der udfordrer ens egne formodninger. Alligevel er det de færreste, som mestrer denne kunst, fordi det ikke kommer naturligt. Heraf bliver resultatet, at man har tendens til at sidde fast i sin egen søgen efter nye idéer.

**Løsning:** Ved brainstorming med udgangspunkt i spørgsmål i stedet for svar kan man skabe et sikkert miljø til dybere udforskning af problemet samt identificere bedre løsninger.

### OM FORFATTEREN

**Hal Gregersen** er administrerende direktør hos MIT Leadership Center, senior lektor i ledelse og innovation hos MIT Sloan School of Management og stifter af 4-24 Project. Et projekt som opfordrer ledere til at bruge fire minutter om dagen til at stille bedre spørgsmål i forhold til problemløsning.



# Summary

Gregersen har gennem årene testet og udviklet en brainstormingsmetode som kaldes "Question Burst" – en proces til omformulering af problemer med henblik på at skabe en mere kreativ tankegang, i stedet for at sidde og vente på at en idé automatisk opstår.

I traditionel brainstorming, den slags der fokuserer på at frembringe svar, præsterer individuelle bedre end i grupper. Det skyldes, at stærke gruppedynamikker kan fremkalde "social loafing" (at køre på frihjul på andres bidrag) og social angst (frygt for, hvordan ens idéer bedømmes), som kan begrænse den innovative tankestrøm og kvæle introverte deltageres stemmer.

For at overvinde disse fænomener, kan burst-metoden skabe et sikkert miljø med plads til selv den stille type, og undgår samtidig den destruktive gruppedynamik. I stedet for at forlange svar og forskellige synspunkter, giver metoden mulighed for at stille spørgsmål til dybere efterforskning.

I de følgende tre afsnit beskrives metoden, og hvordan du selv kan bruge den i praksis. Du kan gøre dette til en integreret proces i din organisation, og på denne måde fremme en stærk kultur med kollektiv problemløsning!

## QUESTION BURST-METODENS TRE TRIN:

### 1: Sæt scenen

Først skal du vælge en problemstilling, som du bekymrer dig dybt om – hvilket blot betyder, at du skal følge din intuition. Hvis du får hjertebanken og brænder for at engagere andre i emnet, så er du på rette vej! Inddrag gerne to til tre personer i at tænke over problemstilling. Dette vil give dig et bredere vidensfundament, samt opretholde din konstruktive tankegang. Inddrag gerne personer uden direkte erfaring med problemet som har en relativt anderledes verdensopfattelse end dig selv. De vil nemlig kunne bidrage med overraskende, uimodståelige og endda vovende spørgsmål, som du ikke selv vil kunne udtænke.

Brug kun to minutter på at præsentere problemstillingen. Der er ingen grund til en detaljeret forklaring, men bare fremhæv det vigtigste. Prøv at forklare, hvordan tingene ville ændre sig til det bedre, hvis problemet blev løst. Dernæst skal du fremhæve de to følgende regler for det videre forløb:

- 1) Man må kun bidrage med spørgsmål og;
- 2) Der må ikke bruges begrundelser omkring spørgsmålet – Subjektive begrundelser vil kunne farve deltagerens måde at anskue problemet, hvilket du forsøger at undgå. Husk, at målet med øvelsen er at få en *helt ny indsigt* i et eventuelt problemløsning.

### 2: Brainstorm spørgsmålene

Sæt en alarm til fire minutter og forsøg at frembringe så mange spørgsmål som muligt om problemet på denne korte tidsramme. Tidspresset hjælper deltagerne med at holde sig til kun-spørgsmål-reglen. Derudover vil deltagerne vil også være mere tilbøjelige til at generere spørgsmål, når kvalifikationer og kompetencer ikke vægtes. Husk, at enhver indsats, der bruges på svar, betyder mindre chance for at ramme målet.

Vær åben for alle bidrag – Jo mere overraskende og provokerende spørgsmålene er, desto bedre. Forsøg at ramme ca. 15 spørgsmål til sammen. Ved at generere så mange spørgsmål som muligt, vil du opnå korte, enkle og friske spørgsmål! Notér hvert spørgsmål på en

computer, så du kan fange alt præcist. Husk efterfølgende at få gruppe­medlemmer til at bekræfte noter­ne, således undgås misforståelser. Tilføj gerne egne spørgsmål til listen.

### **3: Find en søgen og vær engageret i den!**

Undersøg nu de spørgsmål, som du skrev ned under øvelsen og identificér dem, som kan lede dig videre. Du vil kunne finde mindst et spørgsmål, der vil kunne omformulere din problemstilling og evt. kunne løse den. Vælg et par spørgsmål der fascinerer dig eller endda et par, som får dig til at føle lidt ubehag, og fokusér på disse.

Forsøg at udvide disse spørgsmål i form af yderligere hv-spørgsmål. Spørg dig selv, hvorfor spørgsmålet, som du valgte, er vigtigt eller meningsfuldt. Hvad gør begrundelsen, som du lige gav, værdifuldt? Jo mere du forstår betydningen af et spørgsmål, og hvilke forhindringer du måtte have i at løse det, desto bedre bliver du til at skærpe din forståelse og evner til at løse problemet.

Spørgsmål åbner op for nye værdifulde svar, og det er dit ansvar at følge op på problemstillingen med disse nye vinkler. Tiden du bruger på at analysere og forstå spørgsmålene vil i sidste ende resultere i en bredere forståelse af din problemstilling, og hvordan du løser den.