



NTNU  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse  
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

Erling Bøhn Hilstad

## "Kombinasjonsideen"

En kvalitativ intervjustudie av opplevelsen av relasjonelt samspill som påvirkningsfaktor for kreative prosesser i team.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Trondheim, november 2015



Erling Bøhn Hilstad

## "Kombinasjonsideen"

En kvalitativ intervjustudie av opplevelsen av relasjonelt samspill som påvirkningsfaktor for kreative prosesser i team.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse  
Trondheim, november 2015

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet



## **Forord**

Denne masteroppgaven inngår i min videreutdanning innen organisasjon og ledelse ved MOL-programmet under NTNU videre MOL. Under første samling i dette utdanningsløpet for fire år siden opplevde jeg starten på det som for meg skulle bli en jevnt oppadgående læringskurve. Åtte kursmoduler og en masteroppgave senere føler jeg takknemlighet for mye nyervervet kunnskap, og vil derfor gjerne benytte anledningen til å nevne noen av de som har bidratt til dette. Jeg vil takke min arbeidsplass for god støtte i form av både økonomiske bidrag og studiepermisjonsdager, og kolleger som har stilt opp som informanter for studien. Under store deler av skriveprosessen har jeg fått anledning til å benytte kontorplass på gründerkollektivet DIGS i Trondheim. Det førte til at jeg kom i kontakt med teknologifirmaet som utgjør den andre halvparten av informantutvalget til studien. Både dette teknologifirmaet og DIGS har på hver sin måte hjulpet meg i mål, noe jeg setter stor pris på. Gjennom prosessen har jeg også fått god hjelp av veileder Camilla Fikse, pappa Harald Bøhn og ikke minst min kone Anne Mari Norheim. Tusen takk for støtten!



## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven omhandler temaene kreativitet, relasjonelt samspill og team. Problemstillingen tar sikte på å legge til rette for økt innsikt i hvordan opplevelsen av det relasjonelle samspillet i team kan påvirke kreative prosesser. I masteroppgavens studie har jeg intervjuet åtte teamdeltakere fra to team. På grunnlag av intervjuene har jeg konstruert en modell som beskriver hvordan kreative prosesser kan påvirkes med hovedfokus på det relasjonelle samspillet. Funnene danner grunnlag for beskrivelser av kreative prosesser som viser likheter med teori og terminologi fra coachingfaget. Eksempelvis gjennom anerkjennende kommunikasjon og fokus på gjensidighetsrelasjoner. Dette kan implisere at en coachende fremgangsmåte kan være hensiktsmessig for både ledelse av og deltagere i kreative prosesser i team.

## **Abstract**

This study looks closer at the importance of relationship between team members in creative processes. Its goal is to shed light on the experiences made by members of teams who work with creative processes on a regular basis. The implication is based on eight interviews from two separate creative teams. The essence of these interviews can be found in a model in which the answers are categorized. I have found that descriptions of creative processes bare resemblance with theory and terminology from coaching. The study emphasizes that a coaching approach could be productive for both leaders and team members in creative processes in teams.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
Min egen bakgrunn.....	1
Samfunnsaktualisering.....	2
<b>Teori</b> .....	<b>5</b>
Relasjonelt samspill.....	5
Team .....	6
Utvikling og fasilitering av menneskelige egenskaper og evner.....	7
Relasjonspåvirkning.....	8
Team som arbeidsorganisering.....	10
Kreativitet .....	10
Organisering av kreative prosesser .....	12
Kreativitet, relasjonelt samspill og affeksjon.....	13
Oppsummering.....	14
<b>Metode</b> .....	<b>17</b>
Modellverden .....	17
Individuell sannhet - fenomenologisk tilnærming.....	18
Utvalg .....	19
Generalisering .....	20
Intervjuet - The sit down .....	20
Transkribering.....	21
Analysen .....	22
Kvalitet i studien.....	24
Validitet .....	25
Etikk .....	25
Forskerrollen .....	26
<b>Presentasjon av funn</b> .....	<b>29</b>
Team som organisering av kreative prosesser .....	30
Hovedkategori 1 - Teamkompetanse.....	31
Fag og perspektiv .....	31
Kommunikasjon og tolkning .....	32
Hovedkategori 2 - Sett og hørt .....	33
Innflytelse .....	33

Likeverd .....	34
Anerkjennelse og tilbakemelding .....	35
Hovedkategoriene 3 og 4 - Organisering og kontekst .....	37
Avslutning av presentasjon av funn .....	39
<b>Drøfting .....</b>	<b>41</b>
<b>Team som organisering av kreative prosesser .....</b>	<b>41</b>
<b>Teamkompetanse.....</b>	<b>43</b>
<b>Sett og hørt.....</b>	<b>45</b>
Relasjoner .....	46
Innflytelse .....	47
Konstruktiv tilbakemelding og anerkjennelse.....	49
<b>Organisering og kontekst.....</b>	<b>50</b>
<b>Avslutning .....</b>	<b>55</b>
<b>Implikasjoner av studien og forslag til videre forskning.....</b>	<b>56</b>
<b>Referanseliste.....</b>	<b>57</b>
<b>Vedlegg 1 - intervjuguide .....</b>	<b>61</b>
<b>Vedlegg 2 - informantkontrakt.....</b>	<b>63</b>
<b>Vedlegg 3 - NSD .....</b>	<b>65</b>

## **Figuroversikt**

<b>Figur 1: Kreativitet og innovasjon.....</b>	<b>s. 3</b>
<b>Figur 2: Innovasjonsprosessen.....</b>	<b>s. 4</b>
<b>Figur 3: Egenskaper ved innovasjon.....</b>	<b>s. 11</b>
<b>Figur 4: Påvirkning på kreative prosesser .....</b>	<b>s. 30</b>





## **Innledning**

I denne delen vil jeg kort beskrive bakgrunnen for valg av tematikk og hvordan oppgaven ble til. Etter en redegjøring for *min egen bakgrunn* og personlige interesse og en kort presentasjon av relevante offisielle dokument fra OECD og EU med definisjon av enkelte nøkkelbegrep under overskriften *samfunnsaktualisering* presenterer jeg oppgavens problemstilling. Definisjoner av de resterende nøkkelbegrepene kommer i innledningen til teorikapittelet.

### **Min egen bakgrunn**

Kreativitet og kreative uttrykk er områder som alltid har fasinert meg. Jeg har hele livet vært glad i musikk, og musikken ble for meg feltet der kreativ utfoldelse for første gang ble satt i system. Jeg fant min inngang til en verden av utøvende musikk da jeg sammen med to jevnaldrende kamerater begynte å spille i band på ungdomsskolen. Uten noen opplæring utover musikktime startet vi med coversanger fra Sex Pistols. Vi lærte snart å komponere egen musikk sammen, og siden den gangen har jeg funnet mye glede i både å skape og å utøve musikk, både alene og i team.

De bandene jeg har deltatt i har gitt meg et bredt spekter av roller, fra gründer og leder på den ene siden til utøvende håndverker på den andre. Med gründer og leder sikter jeg til de gangene jeg har vært initiativtaker, satt sammen teamet med musikere, bestemt retning og skrevet repertoaret. Med håndverkersituasjonene sikter jeg til de gangene jeg kun har bidratt med et forhåndsbestemt musikalsk bidrag ( gjerne i bytte mot honorar). Etter hvert opparbeidet jeg meg en bevissthet rundt de ulike rollene og fant at jeg trivdes godt i dette krysningspunktet mellom kreativitet og ledelse.

På bakgrunn av min interesse for mennesker og personlig utvikling startet jeg i 2007 på barnevernspedagogutdanningen ved Høgskolen i Sør-Trøndelag og fikk med det erfaringer fra andre yrkesfelt. Jeg opplevde stadig vekk likhetstrekk mellom prosessene fra min bakgrunn som musiker og ulike arbeidsoppgaver i yrkeslivet. Denne opplevelsen bidro til en sammensmeltning

og utvidelse av mine to interessefelt til det mer generelle *relasjonelt samspill og kreativt samarbeid*.

### **Samfunnsaktualisering**

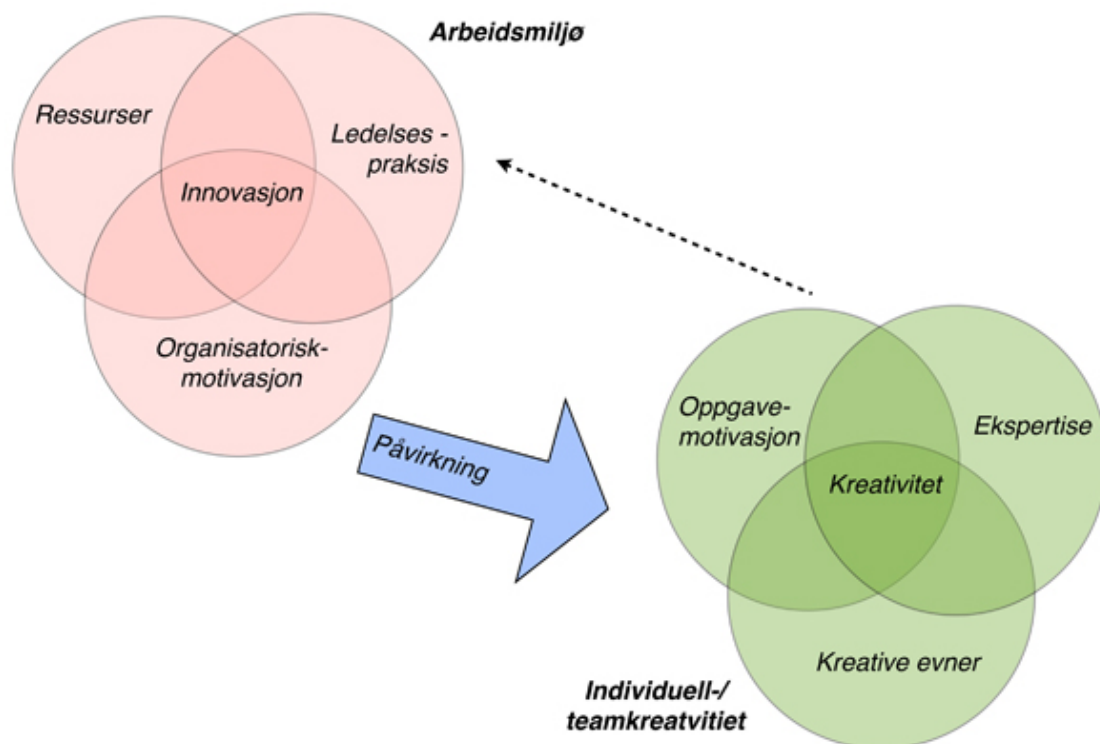
For videre å samfunnsaktualisere mitt valgte masterprosjekt vil jeg her se på noen utvalgte styringsdokument fra viktige organisasjoner i det globale markedet. OECDs innovasjonsstrategi fra 2015 forteller om et stort behov for nye kilder til vekst og hvordan innovasjon kan utgjøre et viktig og kritisk bidrag til dette:

New sources of growth are urgently needed to help the world move to a stronger, more inclusive and sustainable growth path following the financial crisis. Innovation – which involves the creation and diffusion of new products, processes and methods – can be a critical part of the solution. (Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling [OECD] 2015)

Den Europeiske Unions fokus på innovasjon manifesterer seg i dokumentet Innovation Union som beskriver et av syv flaggskipsinitiativ innen Europe 2020. Strategien for smart, bærekraftig vekst setter fokus på mulighetene som ligger i innovasjon for å kunne håndtere fremtidens utfordringer:

Innovation provides real benefits for us as citizens, consumers, and workers. It speeds up and improves the way we conceive, develop, produce and access new products, industrial processes and services. It is the key not only to creating more jobs, building a greener society and improving our quality of life, but also to maintaining our competitiveness in the global market. (Europeiske Union [EU] 2015)

Jeg velger å støtte meg til Aasen og Amundsens (2011) definisjon av innovasjon som en kollektiv prosess. Ordet kollektiv i denne sammenhengen betyr at innovasjon ikke kommer fra en enkeltperson, men at den er avhengig av et fungerende samarbeid mellom flere parter. Samarbeidet påvirkes av mange fenomener, noe jeg vil komme inn på senere i oppgaven. Ordet prosess forteller oss at en innovasjon tar tid og ikke er det samme som en idé. Idéen er essensiell for innovasjon, men som en del av et større og mer omfattende bilde. Innovasjon og arbeid mot innovasjon kan beskrives gjennom en modell som vist i figuren under:



Figur 1: Kreativitet og innovasjon (Amabile 1997:53)

Modellen viser innovasjon som et resultat av ressurser, ledelsespraksis og organisatorisk motivasjon. Innovasjon blir matet av kreativitet som igjen er et resultat av ekspertise (defineres som faglig kompetanse og faktakunnskap), oppgavemotivasjon og kreative evner. Amabile (1997) peker gjennom modellen på en klar sammenheng mellom organisasjoners kreativitet og evne til innovasjon.

Kreativitet kan defineres på flere måter, her har jeg valgt å benytte meg av Amabiles (1996) definisjon:

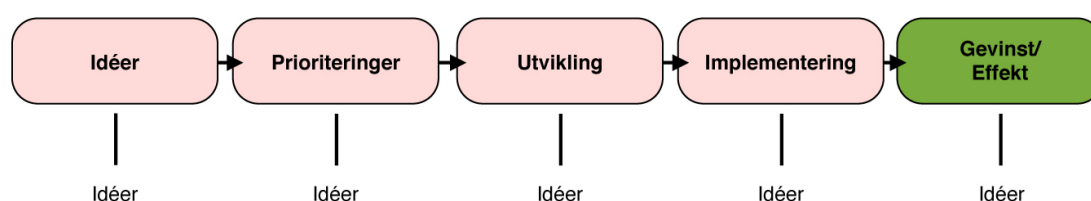
A product or response will be judged as creative to the extent that (a) it is both a novel and appropriate, useful, correct or valuable response to the task at hand, and (b) the task is heuristic rather than algorithmic. (Amabile 1996:Kindle location: 993/7440)

Definisjonen forteller om subjektivitet i avgjørelsen om noe er kreativt eller ikke. Det *noe* som er kreativt må være hensiktsmessig og relativt nytt for sitt bruksområde og resultatet kan ikke være forhåndsbestemt. En annen definisjon

som er interessant er gitt av Csikszentmihalyi (1996). Han har gjennomført en kvalitativ studie av mennesker som alle har gjort store oppdagelser eller som har gjennomført store bragder basert på en eller flere originale ideer. Utvalget hadde mange kvalifiseringskriterier og informantene måtte, som Csikszentmihalyi (1996) skriver, være *kreative med stor K*.

I likhet med Amabiles definisjon av kreativitet legger Csikszentmihalyi vekt på originaliteten av en ide og begge snakker om kreativitet på tvers av fagfelt. Samtidig drar han det et par hakk videre gjennom å kreve aksept for ideen innen fagfeltet (field) den hører hjemme og at oppdagelsene er innenfor rammene av fagområdet (domain), eller at de medfører etablering av et nytt fagområde. Ideens implementering blir hos Csikszentmihalyi definert som et kriterium på kreativitet, mens Amabiles definisjon av kreativitet ”nøyer seg” med kravet om å være relativt nyskapende og fokuserer på problemstillingen eller utfordringen som den kreative løsningen gir svar på.

En annen link mellom kreative ideer og innovasjon finnes i Nærings- og handelsdepartementets håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon. Gjennom modellen nedenfor (figur 2) ser vi nok et eksempel på hvordan de to begrepene kan sees i sammenheng.



Figur 2: Innovasjonsprosessen (International research institute of Stavanger [IRIS] & NTNU Samfunnsforskning 2011)

Kombinasjonen av min mangeårige interesse for tematikken, linken mellom innovasjon og kreativitet hentet fra Amabiles (1997) modell for kreativitet (figur 1) og idéfokuset i innovasjonsprosessmodellen fra IRIS og NTNU Samfunnsforskning (figur 2) har medført at jeg velger å dedikere denne masteroppgaven til problemstillingen:

*Hvordan opplever teamdeltakere at kreative prosesser påvirkes av det relasjonelle samspillet?*

## **Teori**

I dette kapittelet vil jeg forsøke å ramme inn studiens tematikk ved hjelp av aktuell teori. I innledningen har jeg definert begrepene *innovasjon* og *kreativitet* og jeg vil her starte med å definere begrepene *relasjonelt samspill* og *team* da disse er av avgjørende betydning for forståelse av min problemstilling: *Hvordan opplever teamdeltakere at kreative prosesser påvirkes av det relasjonelle samspillet?* Videre vil jeg komme inn på *utvikling og fasilitering av menneskelige egenskaper og evner* der jeg presenterer teori om ledelse, påvirkning og fasilitering. Deretter vil jeg presentere teori fra krysningspunktene mellom *kreativitet, relasjonelt samspill* og *team*.

### **Relasjonelt samspill**

Relasjon mellom mennesker handler om forhold mellom individer. I ordboka forklares relasjon som *forhold* og *sammenheng* (Ordboka), men vi må dypere inn i materien enn det. Spurkeland (2005) fremhever noen ferdigheter han betegner som essensielle for *relasjonskompetanse*. *Relasjonskompetanse* presenteres som en samlebetegnelse for i alt 14 ferdigheter. Noen eksempler på disse er tillit, menneskeinteresse, ulike kommunikasjonsformer og prestasjonshjelp.

Gjennom et liv kan vi oppleve mange forskjellige relasjoner fra de sterke og livslange, eksempelvis mellom foreldre og barn, til de korte og tilsynelatende ubetydelige relasjoner, eksempelvis mellom en taxisjåfør og en kunde. Et krav for at man kan kalle et forhold mellom mennesker for en relasjon er at partene må være bevisste hverandre og være aktive deltakere i en situasjon. Men en relasjon er ikke en statisk tilstand (Spurkeland 2005). Relasjoner er i konstant bevegelse og kan til enhver tid utvikle seg så lenge det er kontakt mellom partene. Det er denne dynamikken jeg refererer til med ordet samspill. Som et musikkstykke utspiller relasjonen seg, men det er ingen noter eller dirigent som bestemmer veien. I beste fall finner partene likevel felles takt, toneart og dynamikk. Som i musikalsk improvisasjon er også relasjonelt samspill

avhengig av at man klarer å lese sine medmusikanter, forutse hva som kommer til å skje og kommunisere på en måte som gjør at ensemblet kan forstå hverandres signaler. Rammeverket kan være fra stramt til vid åpent. Eksempelvis fra tradisjonelt instrumentoppsett med kun ett improviserende instrument til hjemmelagde instrumenter og fri flyt av stemmer, fra stramme tradisjoner og høflighetsfraser på slottsball til løssluppen samhandling i barns frilek. Jeg presenterer her stereotypiske eksempler, men vil gjennom masteroppgaven nyansere begrepene ytterligere.

### **Team**

Det er i dag en økning i bruk av team som arbeidsorganisering. Årsaken kan spores til økende automatisering og digitaliseringen som fører til mer komplekse arbeidsoppgaver i de fleste organisasjoner. Katzenbach og Smith (1993) definerer team-begrepet slik:

A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable (Katzenbach & Smith 1993:112)

Det er med andre ord begrensninger på hvor mange medarbeidere som kan være involvert i et effektivt team, krav til hvilke egenskaper medarbeiderne innehar, samt deres hensikt, mål og tilnærming, og et krav om at disse tre siste punktene er felles for alle teamdeltakere. Denne definisjonen fremmer også et krav om en kultur der teamdeltakerne opplever felles ansvar for resultatet, enten det er positivt eller negativt. Hjertø (2010) skriver om teamet som en av flere mulige former for organisering mellom individ og organisasjon, og fortsetter med at valget av organisasjonsform må tas på grunnlag av mål for oppgaven som skal løses og ikke ut fra at «*team i seg selv er så bra*». Katzenbach og Smith (1993) skiller mellom fungerende team og ikke-fungerende team, og overnevnte definisjonen omhandler utelukkende fungerende team. Dyer, Dyer og Dyer (2013) skiller ikke mellom disse kategoriene, men behandler dem som punkter på et kontinuum. Jeg finner det mest hensiktsmessig å forholde meg til teambegrepet på sistnevnte måte.

## **Utvikling og fasilitering av menneskelige egenskaper og evner**

Balansen mellom hvilke av individets egenskaper som skyldes arv og hvilke som skyldes miljø har vært et omdiskutert tema i lang tid. Dette balansespørsmålet utgjør en helt avgjørende tematikk for denne studien da valg av perspektiv her bestemmer om det er grunnlag for å stille spørsmålet i problemstillingen. Eksisterende påvirkningsmuligheter er avgjørende da det bestemmer om det i det hele tatt er grunnlag for å diskutere muligheter for tilrettelegging, utvikling og fasilitering av individets egenskaper og evner.

The answer must be one that allows for people to change, to become more competent, and to become excellent at performance. Any explanation that doesn't allow for this is by definition excluded, for example, notions that people are fully and finally determined by genetic makeup or by early social influences. (Flaherty 2010:23)

Relasjoner mellom mennesker som påvirkningsfaktor på produksjon i organisasjoner har vært kjent over lengre tid, men kommer for alvor inn som en del av ledelsesfaget mot slutten av 1960-åra da flere forsket på hvordan kontekst kunne være avgjørende for hva som var god ledelse. Ut fra disse studiene kom det blant annet frem at det var hensiktsmessig å legge vekt på individuell behandling av medarbeidere og å jobbe for å oppnå tydelig kommunikasjon av oppgaver, roller, prosess, mål og suksesskriterier. I tillegg konkluderes det med at ledere burde jobbe for å utvikle evner og selvtillit hos sine medarbeidere på en måte som er tilpasset den enkelte medarbeider (Einarsen & Skogstad 2002 ; Yukl 2013). I en videreutvikling av denne retningen introduserte Burns (1978) begrepet transformasjonsledelse der han kobler sammen begrepene ledelse og makt på denne måten:

We must see power - and leadership - not as things but as relationships. We must analyze power in a context of human motives and physical constraints. If we can come to grips with these aspects of power, we can hope to comprehend the true nature of leadership - a venture far more intellectually daunting than the study of naked power. (Burns 1978: 11)

Transformasjonsledelse har fokus på inspirasjon og tilrettelegging for indre motivasjon gjennom en reell transformasjon av medarbeider. Lederen skal gå foran som et eksempel der medarbeidere strekker seg etter prestasjoner og føler



seg emosjonelt knyttet til leder. For å oppnå dette er leder avhengig av å fokusere på kultur, vise personlighet og ha et klart verdisyn for seg selv og organisasjonen som blir oppfattet positivt av medarbeidere (Arnold 2005).

En annen retning med klare likhetstrekk er autentisk ledelse. Denne ledelsessjangeren søker å fasilitere for positiv organisasjonsadferd, spesielt gjennom relasjon mellom leder og ansatt. Walumbwa et al. (2008) la vekt på følgende fire sentrale komponenter som gikk igjen i teoriene og definisjonene av autentisk ledelse: *Self-awareness, internalized moral perspective, balanced processing* og *relational transparency*. I likhet med det generelle ledelsesbegrepet har også begrepet autentisk ledelse mange definisjoner og retningen har høstet kritikk for sin udefinerbarhet. Kongruens trer likevel frem som fellesnevner sammen med evne til å finne gode måter å formidle ansvar, måloppnåelseskrav og oppgave på til det enkelte teammedlemmet innenfor denne rammen (Yukl 2013).

### **Relasjonspåvirkning**

Ovenfor har jeg redegjort for noen sentrale teorier innen ledelse og pekt på hvordan de vektlegger mulighet for fasilitering og endring gjennom ledelsesutøvingen. Her vil jeg presentere noen teorier som binder dette sammen med det mellommenneskelige og relasjonelle. Spurkeland (2005) peker på relasjoner mellom mennesker som avgjørende for samarbeid og produksjon. Han nevner at menneskers kommunikasjon med hverandre foregår både gjennom språk og gjennom emosjonell kommunikasjon. Samsvar mellom hva som kommuniseres på ulike måter kalles kongruent kommunikasjon (Skau 2011), og er viktig i vellykket formidling av budskap da dobbeltkommunikasjon kan føre til misforståelser (Grenness 1999 ; Spurkeland 2005 ; Sletvold 2013).

En annen viktig faktor i denne sammenhengen er relasjonene mellom sendere og mottakere av budskap. Disse relasjonene kan påvirke tolkning av budskap og utgjør et viktig grunnlag for utvikling blant annet i coaching- og veiledningssituasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2007 ; Kvalsund 2005).

Samhandling med mange involverte, som for eksempel i et team, vil også øke

sannsynligheten for misforståelser (Kvalsund & Meyer 2005). Internkommunikasjonen i team er derfor et felles ansvar (Dyer et al. 2013). Ekman (2004) setter søkelys på den uformelle samtalen som avgjørende for hvordan mennesker tenker, og sidestiller relasjoner med normer og verdier som avgjørende for drift, dannelse og utvikling av organisasjoner.

Kvalsund (2005) skriver om hvordan coaching har til hensikt å legge til rette for utvikling hos coachee gjennom å åpne opp for nye perspektiv med et fokus på *her og nå*. For å kunne gjøre dette er det blant annet viktig å jobbe for å oppnå gjensidighetsrelasjon i forholdet (Spurkeland 2005). Dette for å skape symmetri og for å unngå evt. skjevbalanse i maktforhold mellom coach og coachee. Dette legger igjen grunnlaget for dialogen som kommunikasjonsform. Gjensidighet er sammen med avhengighet og uavhengighet relasjonskategorier som Kvalsund (2005) benytter for å beskrive viktigheten av relasjoner i coaching.

For å legge til rette for læring og utvikling hos coachee og team må coach mestre noen kommunikasjonsverktøy (Kvalsund 2005 ; 2006). Oppmerksomhetsferdigheter som å lytte, vise empati, være nær, utøve omsorg, vise omtanke, oppsummere og fasilitere (Kvalsund 2006). Målet er gjensidig tillit, respekt og frihet til å kunne uttrykke seg (Flaherty 2010).

Relationship is the first principle and the most important one... So let me say here simply that the relationship is the background for all coaching efforts. The relationship must be one in which there is mutual respect, trust, and mutual freedom of expression. (Flaherty 2010:11)

Alle partene i relasjoner har et felles ansvar for hvordan relasjonen skal fungere, men av og til kreves det ekstra innsats fra en av partene. I en leder-medarbeiderrelasjon ligger hovedansvaret for utjevning av relasjonssymmetrien hos leder da leder går inn i relasjonen med en *startkvote av tillit* (Spurkeland 2005). Relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker jobbtrivsel hos begge, men i større grad hos medarbeider. I et tradisjonelt leder-medarbeiderforhold vil leder ha mer makt enn medarbeider, noe som kan gjøre medarbeider mer sårbar og avhengig av sin leder (Glasø & Einarson 2008). Wolff, Pescosolido &

Druskat (2002) har i sin longitudinelle undersøkelse forsket på hva som gjør at enkelte teammedlemmer kan bli oppfattet som ledere selv uten en formell posisjon. Deres funn utpeker gode empatiske evner hos de uformelle lederne som hovedårsak, og forklarer dette videre med at empati er en forutsetning for å forstå, motivere og påvirke når man ikke kan bruke insentiver og straff fra formell posisjon. Spurkeland (2005) legger også vekt på viktigheten av empati og i forlengelsen av det fokuserer de på leders akseptfaktor. Akseptfaktoren beskrives som leders aksept blant sine medarbeidere for at hun er leder utover tittel.

### **Team som arbeidsorganisering**

Det kan være mange grunner til at en organisasjon velger å sette ned et team for å løse bestemte oppgaver. Her vil jeg se på hva teorien sier om potensielle gevinster med team som organisasjonsform. En faktor som vil påvirke effektiviteten av teamorganisering er om det er samsvar mellom oppgavens krav om samarbeid og teamets evne til å samarbeide. Dyer et al. (2013) beskriver dette gjennom å bruke et kontinuum som beskriver varierende grad av behov for samarbeid. De peker på manglende evne til å jobbe sammen som negativ faktor dersom oppgaven løses mest hensiktsmessig med høy grad av samarbeid. Det er også gjort forskning som peker mot at organisering i team vil ha positiv effekt på løsningen av kreative oppgaver. Forskningen jeg refererer til forteller om økt sannsynlighet for særlig vellykket resultat og minsket risiko for særlig dårlig resultat (Singh & Flemings 2010). Samtidig kan velfungerende team med høy grad av trivsel og tillit kombinert med høyt krav til samarbeid gi grobunn for medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen & Amundsen 2011). Om dette er en ønskelig bieffekt for bedriften kan det sees på som en hensiktsmessig måte å organisere et team på, under forutsetning av at teamets hovedoppgave blir løst på tilfredsstillende måte.

### **Kreativitet**

Innledningsvis så jeg på teori som sier noe om hva som ligger bak innovasjon og hvordan dette begrepet kan sees opp mot kreativitetsbegrepet. Her presenteres enda en link mellom disse begrepene før jeg fordyper meg i flere kjennetegn ved kreativitet. Tidd og Bessant (2009) vektlegger noen konkrete

egenskaper som skal til for å fremme innovasjon i organisasjoner. Her står kreativitet sentralt. Skjemaet er oversatt av Aasen og Amundsen (2011):

Egenskap	Viktigste kjennetegn
Delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon	Tydelig artikulert og delt oppfatning av hensikt, mål å strekke seg etter og støtte fra toppledelsen
Egnet struktur	Organisasjonsdesign som muliggjør kreativitet, læring og samarbeid. Dette betyr ikke nødvendigvis fravær av struktur, hensikten er å finne frem til en god balanse mellom en åpen og en disiplinert arbeidsform
Nøkkelpersoner	Mennesker som tar på seg roller som pådrivere, forkjempere, portvoktere etc. gir energi og fremdrift til innovasjonsarbeidet
Effektivt teamarbeid	Riktig bruk av team for å løse problemer (både internt og på tvers av organisasjoner) krever investering i sammensetning og utvikling av teamet
Medarbeider-involvering	Forventning om aktiv deltaking fra alle ansatte i innovasjonsarbeid og prosesser for kontinuerlig forbedring
Kreativt klima	En positiv holdning til kreative ideer og forslag, støttet av relevante ordninger for motivasjon og oppfølging
Eksternt fokus	Orientering mot interne og eksterne kunder og aktivt arbeid med nettverksbygging

Figur 3: Egenskaper ved innovasjon (Aasen & Amundsen 2011:191)

Både Csikszentmihalyi (1996) og Amabile (1997) legger vekt på *intrinsic motivation* som faktor for hvor kreativ en person eller et team er. Begrepet kan oversettes til indre motivasjon og sikter til en persons indre motivasjon for å løse en arbeidsoppgave. For at motivasjonen skal komme innenfra vektlegges det at den ikke kun er drevet av ytre faktorer, men av nysgjerrighet, genuin faginteresse og skaperglede. Deres forskning viser at denne indre motivasjonen for kreativitet likevel kan påvirkes av ytre faktorer som sosiale omgivelser.

Without this trait, poets would give up striving for perfection and would write commercial jingles, economists would work for banks where they would earn at least twice as much as they do at the university, and physicists would stop doing basic research and join industrial laboratories where the conditions are better and the expectations more predictable (Csikszentmihalyi 1996:75)

Kreativitetsforskningen har også et fokus på det kontekstuelle. To eksempler på dette er Scharmers (2009) Theory U som argumenterer for at arbeidsprosesser må studeres i den settingen de eksisterer og Woodman, Sawyer og Griffin (1993) sin modell for kreativitet. Sistnevnte forklarer kreativitet som noe som finner sted i samspillet mellom person og situasjon. Shalley, Zhou og Oldham (2004) argumenterer for at denne retningen må sees i sammenheng med Amables (1997) modell for kreativitet. De to retningene er enige på mange områder og virker utfyllende på hverandre (Shalley et al. 2004). Forskning utført av Taggar (2002) støtter seg på Amables (1997) modell og legger til at teammedlemmers personlighet også utgjør en påvirkende faktor. Han argumenterer også for at det sosiale miljøet i teamet kan fremme kreativiteten i teamet med blant annet god kommunikasjon og tilbakemeldinger mellom medlemmene.

### **Organisering av kreative prosesser**

Kreative prosesser i team kan organiseres på mange måter og her vil jeg presentere forskning og teori som beskriver et bilde av effektive og hensiktsmessige alternativer. Chua og Iyengar (2008) har forsket på dette temaet og konkluderer med at det finnes et nivå av prosessrammer som er mest hensiktsmessig med tanke på kreativitet. I beste fall er prosessrammene verken for vide eller for trange. Dette gir teammedlemmene frihet til å utfolde seg kreativt, men fremdeles med en retning eller et mål å sikte mot. Dette er relaterbart til begrepet *scaffolding* (Jordan 2011). Begrepet omhandler tilrettelegging for produktivitet gjennom bruk av metoder og teknikker for å mobilisere og skape utvidet perspektiv på det man jobber med. I tillegg til dette er arbeidet for å legge til rette for et kreativt klima noe som er viktig. Der skal team-medlemmer føle de kan gjøre og innrømme feil, stille spørsmål og være trygge på at det er lov å involvere seg i muligheter for læring, selv om det kan

innebære en risiko. Dyer et al. (2013) kaller dette evnen til å skape *psychological safety*, og sier videre at dette er noe svært få ledere mestrer å legge til rette for. Et slikt samspill kan kreve kvaliteter fra det enkelte teammedlemmet som igjen kan minne om Kelley og Kelleys (2013) beskrivelse av kreativ selvtillit som resultat av individets tro på seg selv.

Lederes evne til å fasilitere kreativitet hos medarbeidere er ikke så utbredt, til tross for at mange ledere opplever seg som flinke til dette. Med ledere som selv er kreativt dyktige kan det være en utfordring at de ikke er flinke nok til å ta inn andres ideer. Men dette er ikke ensidig og må sees opp mot Goncalo og Staw (2006) sin forskning som sammenlignet team med kollektivistisk kultur med team med individualistisk kultur. De fant at team med kollektivistisk kultur hadde lettere for å oppnå en intern avhengighet i teamet som virket negativt på kreative prosesser, mens team med individualistisk kultur oppnådde en grad av konkurranse som virket positivt. Team med lav konkurransekultur minner om det som beskrives av Dyer et al. (2013) som høyavhengige team. Disse vil ha et kreativt produksjonstap innen for eksempel brainstormingsprosesser, konkluderes det med fra Sutton og Hargadon (1996). De poengterer likevel at brainstorming som prosess kan ha andre gevinster som støtte til organisasjonshukommelse, inntekt for firmaet og til å imponere kunder for å nevne noen. Likevel kommer det frem at brainstorming som metode i kreative prosesser har noen svakheter. Dette stemmer også med studien til Camacho og Paulus (1995) som påpekte at medlemmenes sosialkompetanse påvirket det kreative utfallet av prosessen. I en norsk artikkel av Schei og Sverdrup (2011) foreslås hybride prosesser som et godt alternativ til den tradisjonelle brainstormingen. En hybrid prosess har flere faser der teammedlemmene bytter mellom å jobbe individuelt og i team. Dette for å gi hver enkelt tid til å jobbe frem sin egen helhetlige ide før de ble påvirket av resten av teamet.

### **Kreativitet, relasjonelt samspill og affeksjon**

Affeksjonens rolle i organisasjoner har vært viet mye oppmerksomhet. Her vil jeg gå inn på noe av det som er blitt skrevet om dette feltet i krysningspunktet med kreativitet. Amabile et al. (2005) har forsket på temaet og konkluderer

med at affeksjon spiller en viktig rolle i organisasjoner gjennom påvirkning på blant annet måloppnåelse, produktivitet og effektivitet.. Resultatene fra deres longitudinelle studie indikerer at positiv affeksjon har meget positiv påvirkning på kreativiteten. De peker også på at gjennombrudd og fremskritt innen kreativ tenkning påvirker affeksjon på en positiv måte. En annen viktig påvirkning på affeksjon kan komme fra ledelse. At støtte fra ledelse er en av de faktorene som påvirker affeksjon blir av flere dratt frem som en viktig del av kontekst (Amabile 1997). Oldham og Cummings (1996) viser til sin forskning som konkluderer med at støttende og ikke kontrollerende ledelse kombinert med relevant kreativ kompetanse og komplekse oppgaver var mest hensiktsmessig for å fremme kreativitet.

Zhou og George (2001) forsket på hvordan mennesker som var misfornøyde med sin jobbsituasjon fungerte i kreative prosesser. De fant at konstruktive tilbakemeldinger og støtte fra kolleger og organisasjon økte kreativiteten. Joo et al. (2012) fant lignende funn i sin forskning på hvordan læringskultur, samhold og tilbakemeldinger fungerte i team som skulle løse kreative oppgaver. De konkluderte med at disse faktorene påvirket kreativiteten vesentlig. Konklusjonen deres sier at organisasjoner som ønsker å øke teamkreativitet må satse på kultur, coaching og teamutvikling.

Madjar et al. (2002) konkluderer med høy grad av sammenheng mellom jobbsituasjon og hjemmesituasjon, og peker mot at støtte på et av områdene vil kunne påvirke kreativitet på det andre. Disse funnene er i tråd med systemteorien som forteller om hvordan de ulike systemene et individ er medlem av (som jobb, familie, organisasjoner og lignende) vil påvirke hverandre gjennom påvirkning på individet og motsatt (Luhmann et al. 2000 ; Scharmer 2009 ; Yukl 2013).

### **Oppsummering**

I dette kapittelet har jeg valgt å presentere hensiktsmessige definisjoner på masteroppgavens nøkkelord og uttrykk for å skape klarhet og forståelse rundt problemstillingen. Jeg har presentert forskning og teori for å belyse tematikken og for å skape en kontekstuell ramme innen de fagområdene studien beveger

seg innenfor. De ulike teoriene jeg refererer til i dette kapitlet er forsøkt presentert i logiske bolker under et utvalg kategorier. Jeg har valgt denne måten å gjøre det på selv om det finnes andre alternativer. Mange av teoriene kunne blitt plassert under andre overskrifter da mye av forskningen er gjort i krysningspunktene mellom nettopp *relasjonelt samspill*, *team* og *kreativitet*. I neste kapittel vil jeg presentere de metodiske valgene jeg har gjort for denne masteroppgavens studie.





## Metode

Som nevnt i innledningen min så har jeg valgt å studere opplevelser av det relasjonelle samspillet påvirkning på kreative prosesser i team. Råmaterialet til dette studiet er hentet inn gjennom kvalitative intervju og er i ettertid kodet og satt sammen til meningsenheter preget av min tolkning, teoriforståelse og begrepsverden. Leseren vil gjennom sin tolkning av teksten skape sin egen forståelse av funnene og materialet basert på egne forutsetninger og eget subjektive vesen (Postholm 2005). I dette kapitlet vil jeg gå inn på hvordan jeg har gått frem for å hente inn data til studien, hvilke hensyn jeg har tatt underveis og hva jeg har viet ekstra oppmerksomhet. Jeg vil presentere de virkemidlene jeg har valgt å bruke og jeg vil forklare hvorfor jeg fant det hensiktsmessig å bruke disse. På grunn av masteroppgavens omfangsbegrensninger kan jeg bare unntaksvis omtale de virkemidlene jeg valgte bort. Innledningsvis har jeg gått litt inn på min egen bakgrunn for å velge relasjonelt samspill og kreativitet som tema. Denne informasjonen utgjør en viktig del av den metodiske tilnærmingen da det er umulig helt å fjerne subjektet fra persepsjonen av sannhet.

## Modellverden

Som første kurs i videreutdanningen min fulgte jeg emnet *Organisasjon og endring* med Jan Thorsvik som kursholder. Dette var en flott opplevelse da han i sin undervisning la opp til det som for meg skulle bli mange aha-opplevelser i løpet av to kurssamlinger. Én slik aha-opplevelse fikk jeg gjennom hans beskrivelse av den avgjørende forskjellen mellom modellverdenen og virkeligheten. En modell er et forsøk på å kategorisere virkeligheten til et format som gjør den håndterlig for å skape forståelse og mening, eller som Thorsvik forfektet; *kategorisere til et hensiktsmessig nivå*. Det som er hensiktsmessig i ett perspektiv er ikke nødvendigvis hensiktsmessig i et annet, og innen så kompleks tematikk som kreativitet, mennesker og relasjoner vil det være uhyre vanskelig, om i det hele tatt mulig, å lage en modell som stemmer overens med den virkeligheten hver og en av oss kjenner på sin måte. En persons opplevelse av et fenomen kan sees som nettopp en modell for hva som skjer, og vil aldri bli den eneste sannheten. I ytterste konsekvens er språket i seg selv en modell. Ordene i språket kan sees som kategorier i en modell som

er hensiktsmessig for å skape opplevelsen av forståelse hos enkeltindividet. Denne organiseringen er også hensiktsmessig gjennom at den tillater oss å kommunisere med hverandre, med noenlunde enighet om hva de enkelte begrepene innebærer. Enighet om språkets betydning oppstår gjennom felles kultur og sosialiseringssammenheng, men det subjektive vil alltid være førende i opplevelsen av fenomener. Vekten på subjektiviteten som potensiell påvirkningsfaktor, kombinert med kompleksiteten av fenomenet som undersøkes gjør at jeg fant det hensiktsmessig med en kvalitativ tilnærming heller enn en kvantitativ.

### **Individuell sannhet – fenomenologisk tilnærming**

I min søken etter å belyse det relasjonelle samspillet påvirkning på kreative prosesser i team har jeg valgt å undersøke med fenomenologiske briller. Jeg inkluderte kursopplevelsen ovenfor da den gir et godt bilde av hva fenomenologi er. Valget av tilnærming er gjort med bakgrunn i et ønske om å kunne gå i dybden på tematikken, og gjennom det forsøke å forstå fenomenet bedre. Retningen er et perspektiv på virkelighet, der fenomenet som oppleves må sees i lys av den som opplever det. Med andre ord er det vi mennesker erfarer som objektiv virkelighet i realiteten vår subjektive tolkning av et fenomen (Kvalsund 2005). Når et fenomen eller en hendelse beskrives av den som har opplevd det, blir det en beskrivelse av en opplevelse av et fenomen. Eksempelvis er journalister opptatt av førstehåndsinformasjon for å skape troverdighet rundt en nyhetssak, men med mindre saken omhandler et intervjuobjekts subjektive mening om noe, gjengitt i sitatform, vil informasjonen som kommer frem (i dette perspektivet) være filtrert gjennom både individets og journalistens persepsjon før det kommer ut som trykksverte på papir.

Tilnærmingens fokus på individ søker forståelse og innsikt i menneskers erfaring for å kunne si noe om essensen eller fellesnevneren i opplevelsen av et fenomen (Postholm 2005; Thagaard 2009). Funn kan gjøres i form av samsvar mellom opplevelse av og erfaring med det samme fenomenet, men også i form av ulikheter. Begge typer funn kan være interessante da de hver for seg eller sammen kan legge grunnlag for økt forståelse og videre forskning. Data

generert gjennom denne masteroppgavens studie består da altså av informantenes subjektive opplevelse av kreative prosesser og hva som påvirker dem. Denne måten å drive forskning på har røtter i psykologisk fenomenologi som sammen med sosialfenomenologi utgjør de to hovedretningene innen fenomenologien (Postholm 2005).

### **Utvalg**

Relasjoner mellom mennesker påvirkes av håndtrykket ved første møte, gjennom bilder du legger ut på sosiale medier, gjennom sladder i lunsjen, forventninger og fordommer, fremsnakk og baksnakk (Spurkeland 2005). Alt som blir sagt og gjort kan i større eller mindre grad påvirke et relasjonelt samspill. I mine undersøkelser vil jeg gjennom de kvalitative intervjuene søke å oppnå innsikt i hvordan det enkelte teammedlemmet, eller informanten, opplever det relasjonelle samspillet i gruppen og seg selv som påvirkende faktor på en kreativ prosess. Da ble det viktig å finne et utvalg informanter som hadde mulighet til, og var villige til, å si noe om nettopp dette.

De to teamene som jeg valgte å intervju representerer to ulike fagfelt, men innen begge fagfeltene utgjør kreativt arbeid en vesentlig del av hverdagen. Det ene teamet er hentet fra min egen arbeidsplass som jobber med ungdom og kultur, mens det andre er hentet fra en teknologitung gründerbedrift. Nettopp denne kombinasjonen av bred erfaring med kreativt arbeid og variasjon i fagfelt var det viktigste kriteriet for utvalg til forskningsprosjektet. Jeg valgte å begrense utvalget til åtte intervju jevnt fordelt med fire fra hvert team. Totalt består utvalget av 50/50 kvinner og menn, selv om det i hvert team er en skjevbalanse i hver sin retning. En kjønnsmessig balanse var også blant utvalgskriteriene, sammen med intervjuobjektens mulighet til å stille opp i tilgjengelig tidsrom, villighet til snakke om temaet, og at de skulle være komfortable med at det ble gjort opptak av intervjuene. Å tilfredsstille alle disse kriteriene viste seg å være vanskeligere enn først ventet. Flere bedrifter jeg snakket med var opptatt av å bevare bedriftshemmeligheter. Det kunne være alt fra potensielle ideer generert i de kreative prosessene til hemmeligstemplete metoder for å styre og optimalisere de kreative prosessene. Hemmelighold har helt klart vært en utfordrende faktor. På forhånd hadde jeg samtaler med

representanter fra de ulike teamene for å undersøke om disse kunne være aktuelle for å være med i undersøkelsen. I denne forberedelsesfasen gjennomførte jeg også et pilotintervju for å teste intervjuguide, opptaksutstyr og hvordan jeg selv fungerte som intervjuer. Jeg hadde opprinnelig planer om å inkludere et tredje team, men på grunn av logistikk og travel hverdag hos bedriften ble det vanskelig. I ettertid ser jeg at jeg med fordel kunne utarbeidet en mer systematisk utvalgsprosedyre i tråd med Dalen (2011) som kanskje kunne forebygget frafallet.

### **Generalisering**

Informasjonen som genereres gjennom et intervju er ikke objektivt kvantifiserbar eller observerbar, men legger grunnlag for å undersøke det subjektive opplevelsesspekteret til informantene innenfor tematikkens rammer. Data blir til i samspillet mellom kontekst, informant og meg som forsker og må tolkes med bakgrunn i dette. Funn kan dermed ikke danne grunnlag for generalisering ut i fra et naturvitenskaplig perspektiv (Kvale, Anderssen & Rygge 1997).

### **Intervjuet – The sit down**

Intervjuene ble gjort i mai og juni 2015, og alle intervjuene ble gjennomført med basis i samme semistrukturerte intervjuguide bestående av en liste inneholdende sju tema. (se vedlegg nr.01) Før selve intervjuet startet brukte jeg tid på å introdusere meg selv, gå gjennom formaliteter og presentere tema for oppgaven. Intervjuene varierte i lengde fra 14 til 38 minutter. Forskjellen i varighet skyldes nok flere forhold, men antall eksempler presentert fra informantene er helt klart en viktig årsak. Jeg tok lydopptak av alle intervju for å forsikre meg om at jeg fikk dokumentert korrekt gjengivelse av informantens svar, og for at jeg skulle kunne være tilstede i samtalen og ha fullt fokus på informanten. Før jeg startet intervjuene som skulle utgjøre studiens datagrunnlag, gjennomførte jeg som nevnt et pilotintervju. Dette intervjuet gikk fint, men lydopptaket forsvant på grunn av teknisk svikt. Jeg valgte da å låne enklere utstyr av typen Zoom H1 til gjennomføringen av hovedintervjuene. Det er en enkel lydopptaker med automatisk lydfølsomhetsjustering og lagring på minnekort.

Temaene i intervjuguiden er valgt for å kunne belyse den kreative prosessen og det relasjonelle samspillet som finner sted under kreative prosesser. For ikke å styre informantens svar valgte jeg å sette opp intervjuguiden med generelt fokus på kreativ prosess i begynnelsen og mer spisset mot påvirkningen av det relasjonelle samspillet mot slutten (se vedlegg nr. 1). Dette førte til relativt mye data, men ved å gjøre det på denne måten opplevde jeg at intervjuet ble mer naturlig og at informanten fikk komme inn på påvirkningen av relasjonelt samspill på kreative prosesser på en måte som var naturlig for dem og deres opplevelse av fenomenet. Det var et mål at intervjuet skulle være uformelt og flyte som en samtale.

Jeg lærte mye om intervjuet som metode gjennom denne praksisen og oppdaget en tydelig utvikling hos meg selv som intervjuer. Denne effekten ble forsterket av at jeg startet transkriberingen av de første intervjuene før jeg gjennomførte de siste. På denne måten fikk jeg hørt intervjuet utenfra, og selv om fokus lå på intervjuobjektets fortelling, så ga det anledning til å vurdere forbedring av min egen prestasjon.

### **Transkribering**

Prosessen med å omgjøre intervjudopptak til tekst kalles transkribering. For mitt vedkommende handlet dette om åtte selvstendige arbeidsøkter med ett intervju i hver runde. Transkribering har flere fallgruver som feilsitering ved uklar tale og tap av informasjon gjennom transformasjonen som kan ligge i tonefall (Kvale et al. 1997). Gjennom å utføre både intervju og transkribering selv opparbeidet jeg en opplevelse av oversikt og nærhet til materialet, en virkning som stemmer overens med Dalens (2011) gjennomgang av tema. Når jeg i tillegg er prosjekteier opplever jeg at risikoen for potensielle feilkilder reduseres gjennom fraværet av risiko for feilkommunikasjon. Selve transkriberingen gikk greit da jeg opplevde arbeidsmengden som bolker med tydelig start og slutt. Dette gjorde oppgaven relativt forutsigbar, selv om utydelig tale og mumling ofte førte til komplikasjoner underveis. Det var heldigvis ikke mange tilfeller av dette. Alle intervju ble transkribert ordrett med de usammenhengende setningene et talespråk kan innebære. Dette gjorde jeg bevisst for at utgangspunktet for analysen skulle bli så nær

intervjuobjektets faktiske uttalelser som mulig. Ved gjengivelser av intervjuutsagn i kapitlene *Presentasjon av funn* og *Drøfting* fant jeg det noen steder hensiktsmessig å omgjøre uttalelsene til setninger mer tilpasset skriftspråket, men samtidig ha fokus på korrekt gjengivelse av innhold og meningsformidling. Det er med andre ord snakk om ubetydelig små forandringer (Kvale et al. 1997).

### **Analysen**

Min analyseprosess startet allerede ved første intervju. Den systematiske delen av analysen ble utsatt til alle intervju var ferdig transkribert, men allerede ved første intervju begynte jeg å arbeide mentalt med informasjonen som kom inn. Underveis i transkriberingen gjorde jeg notater og forsøkte å markere utsagn som virket interessante for temaet. Det ble tidlig klart for meg at jeg ville gjennomføre en deskriptiv analyse med utgangspunkt i *grounded theory*. Jeg ville bruke den *konstant komparative analysemetoden* (Postholm, 2005; Dalen, 2011) for å kategorisere empirien i meningsenheter som bringer fram essensen i temaet, for deretter å diskutere funn opp mot eksisterende teori i drøftingskapittelet. For at det skal være mulig å analysere stoffet på denne måten må jeg som forsker klare å legge bort egne preferanser, fordommer og antakelser til fordel for det åpne og grenseløse. Dette opplevde jeg som spennende og klart i tråd med mitt verdisyn. Omstillingen fra *hverdagsbriller* til *forskerbriller* opplevdes derfor som grei, uten at det nødvendigvis er noen garanti for at jeg lyktes. Bortsett fra den *konstant komparative analysemetoden* og kravene metoden stiller til forsker, så er det lite annet som minner om metodetilnærmingen *grounded theory*. Analysemetoden er likevel godt egnet for fenomenologiske studier da den tar sikte på en systematisk gjennomgang av data for å finne likheter, ulikheter og variasjoner i stoffet.

Jeg vil sammenligne min fremgangsmåte med barneleken der man skal plassere klosser inn i hull med passende form. Klossene symboliserer da uttalelsene og hullene symboliserer kategorier. Etter hvert som jeg snudde og roterte på klossene (byttet perspektiv), passet de i forskjellige hull. Analyseprosessen var min søken etter å finne eller produsere hull som passet de ulike klossene. Metoden vektlegger det som blir til i møtet mellom empiri og forsker, og i

forlengelse av dette, mellom empiri og teori (Postholm 2005). Empirien er relativt avgrenset og konkret, mens jeg som forsker har min arv og mitt miljø med meg inn i ligningen. Selv om jeg i beste fall hadde klart å legge dette fra meg, så vil det alltid være et kunstig skille mellom meg som forsker og meg som person. (ibid.)

Jeg ønsket gjennom fokus på informantenes praktiske erfaringer og opplevelser med studiens tematikk å belyse problemstillingen. Informantenes uttalelser ble på denne bakgrunn behandlet som ulike perspektiv på tematikken *kreativitet*, *relasjonelt samspill* og *team*. Et viktig begrep i denne typen forskning er teoretisk sensitivitet som omhandler forskers evne til å fange opp noe eksistensielt i intervjuobjektets uttalelser (Dalen 2011) Dette er noe som det er vanskelig å forsikre seg om på andre måter enn gjennom å være ryddig og grundig i egen gjennomgang av data. Den *konstant komparative analysemetode* legger til rette for dette og kan deles opp i tre nivå som jeg vil presentere ytterligere nedenfor. Disse tre nivåene omtales som *åpen koding*, *aksial koding* og *selektiv koding* (Postholm 2005).

Det første nivået *åpen koding* dedikeres til gjennomgang av data for å kunne gi navn til eller beskrive de ulike fenomenene som omtales av intervjuobjektene. Her hjalp det å ha gjennomført både selve intervjuet og transkriberingen selv, da det ga meg en breddeoversikt før jeg skulle gå i dybden via analyse. På dette nivået jobbet jeg både digitalt og analogt og brukte både fargekoder i Word og markeringstusjer på papir.

Den aksiale kodingen i andre nivå handler blant annet om å lete etter sammenhenger mellom de kategoriene som utkrystalliserte seg i nivå én. Det blir litt som å legge et puslespill der du ikke vet hva motivet skal bli: du samler brikker som tilsynelatende hører til på samme plass, basert på fargelikheter, for så å oppdage at fargen du har sortert etter befinner seg mange steder i bildet og ikke er en god indikator på hvor brikken hører hjemme. Da må du lete etter andre indikatorer.



I tredje og siste nivå av analysen skal forsker jobbe for å finne kjernekategoriene gjennom systematisk gjennomgang av hovedkategoriene og underkategoriene, før det skal skrives en helhetlig tekst til forklaring av den skapte modellen for å binde det hele sammen (Postholm 2005).

Ved første gjennomgang gikk jeg i den fella at jeg lot første intervju definere kategorier for det neste osv. Jeg oppdaget fort at dette ble uhensiktsmessig og ikke minst innebar en mangelfull fremgangsmåte, så jeg måtte tilbake til start. Denne og flere lignende situasjoner med prøving og feiling resulterte i mange aha-opplevelser der jeg fikk erfart noen av fallgruvene jeg har lest om i metodelitteraturen. Dette opplevde jeg både som styrkende for resultatet av analysen og utviklende for meg som student.

Alt i alt medførte dette en god dynamisk prosess der jeg tok for meg ett og ett intervju og der alle delene var i konstant utvikling. De tre analysenivåene er ovenfor satt opp som selvstendige bolker, men er i praksis overlappende med flytende grenser (Postholm 2005). Antydningene av kjernekategoriene fra den selektive kodingen kan noen ganger skimtes allerede på første nivå, og kategoriutviklingen er gjerne løpende gjennom hele analyseprosessen. Dette stemmer godt overens med min analyseprosess der beskrivelser og kategorier ble oppdatert, forkastet og noen ganger relansert flere ganger gjennom prosessen.

### **Kvalitet i studien**

Som forsker må en hele tiden arbeide med seg selv for å minimere påvirkningen fra sitt subjektive jeg på forskningsresultatet. Som jeg har nevnt ovenfor er det umulig å komme helt unna subjektiv påvirkning innen fenomenologisk forskning, men gjennom ryddighet, redelighet og åpenhet rundt temaet og de valg man tar under undersøkelsesprosessen kan påvirkningen reduseres til et minimum. Manglende oppmerksomhet rundt forskers subjektivitet kan potensielt være ødeleggende for validitet ved bruk av kvalitativ forskningsmetode.

## **Validitet**

For å ta stilling til spørsmålet om validitet har jeg tatt utgangspunkt i Dalens (2011) gjennomgang av temaet. Jeg har valgt å stille validitetsspørsmål ved temaene forskningsopplegg, metodisk tilnærming, datamateriale, tolkning, analyse og tilnærming (ibid.) Alle disse temaene berøres i dette kapittelet og vil også bli berørt i gjennomgangen av stillingstaking til etiske spørsmål nedenfor. Jeg ønsker gjennom dette å si noe om oppgavens troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Dalen 2011 ; Postholm 2005). Avslutningsvis i dette kapittelet kommer jeg inn på hvordan jeg i forskerrollen har påvirket prosessen og hvordan den har påvirket meg.

## **Etikk**

Gjennom mitt valg av fenomenologisk intervju som instrument for å hente inn data har jeg lagt opp til et forskningsløp med høye krav til bevissthet rundt etiske aspekt. Intervjuene brukt som data for analyse gir innsyn i intervjuobjektets tanker, følelser og meninger omkring den overordnede tematikken. Det etiske ansvaret blir da stort. Jeg har jobbet med det etiske ansvaret både ved å sette meg inn i gjeldende retningslinjer (Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora [NESH] 2006) og gjennom å opprettholde en grunnleggende reflekterende holdning gjennom alle faser av forskningsprosessen.

I forkant av hvert intervju ble alle informantene godt informert om studiens hensikt og planlagt bruksområde for data. Det ble signert en kontrakt med hver enkelt deltaker som tydeliggjorde et sterkt krav om å opprettholde informantens anonymitet og informantens stående mulighet til å trekke seg fra studien (se vedlegg nr. 2). Med andre ord så ga alle informantene et informert samtykke før intervjuet startet (Kvale et al. 1997; Postholm 2005). Tillatelse for gjennomføring av studiet med valg av datalagringsalternativ, intervjuguide og dato for sletting av data ble søkt inn og godkjent (se vedlegg nr. 3) av NSD før datainnsamlingen startet. Et gjennomgående fokus på de etiske hensyn er også med på å bygge opp under oppgavens kvalitet og validitet (Dalen 2011). I denne teksten er det lagt inn etisk drøfting under de temaene der jeg følte det var hensiktsmessig ut fra masteroppgavens omfangsrammer.

## Forskerrollen

Som naturlig følgesvenn til valget av kvalitativ forskningsmetode er som nevnt det medfølgende kravet til meg selv som viktig instrument i studien gjennom min rolle som forsker (Dalen 2011; Postholm 2005; Kvale et al. 1997; Thaagaard, 2009). Her vil jeg forsøke å synliggjøre og gjøre rede for mitt tankesett som forsker, forfatter og menneske på reisen som denne undersøkelsen innebar. I tillegg til det som er presentert innledningsvis i dette kapittelet vil jeg gå noe nærmere inn på hvordan studieprosessen har påvirket meg. Med det ønsker jeg å gi noen indikasjoner på hvordan jeg kan ha påvirket studieprosessen. Dette dyadiske påvirkningsspillet er en uunngåelig del av en kvalitativt fenomenologisk studie.

Intervjuene i denne studien er de første undersøkelsesintervjuer jeg gjør. Med andre ord så har jeg ingen direkte erfaring med denne måten å samle data på fra tidligere. Dette er noe som jeg er bevisst på, og jeg har derfor høstet kunnskap fra litteratur og mennesker som har erfaring fra feltet. Intervjuet kan bli mislykket hvis forsker feiler i sitt forsøk på å få frem informantens subjektive sannhet. Gjennom bevissthet rundt min egen rolle, på lytting og på å skape naturlig flyt i samtalen håper jeg at jeg klarte å unngå, eller i det minste redusere betydingen av potensielle nybegynnerfeil.

Med problemstillingen *hvordan opplever teamdeltakere at kreative prosesser påvirkes av det relasjonelle samspillet*, ligger det en underliggende antakelse av at det relasjonelle samspillet i et team er en påvirkende faktor i kreative prosesser. Gjennom arbeid med prosjektet har min oppfatning av dette blitt opprettholdt, men jeg er blitt gjort oppmerksom på nyanser og forskjeller gjennom dypdykk i fenomenet. Min utvikling kan også spores til en utvidelse av horisonten med oppmerksomhet mot andre beslektete og ikke-beslektete påvirkende faktorer på kreative prosesser. Disse vil få oppmerksomhet i *presentasjon av funn-kapittelet*, men hovedfokus i *drøftingskapittelet* vil være rettet mot å forsøke å besvare masteroppgavens problemstilling.

Avslutningsvis har jeg her lyst å si noe om aha-opplevelsene jeg har fått underveis i studien. Dette er opplevelser fra ulike deler av prosessen som jeg

føler beriker oppgaven gjennom å bli nevnt, men som jeg ikke finner plass for andre steder i teksten.

Ved flere anledninger under intervjusituasjonen opplevde jeg å få et svar som medførte at jeg tenkte at: *dette er feil tema, informanten må ha misforstått spørsmålet*. I retrospekt opplever jeg dette som reelt, men bare i ca. halvparten av tilfellene. I den resterende halvparten oppdaget jeg under transkriberingen at intervjuobjektet hadde snakket om riktig tema, bare med andre ord og metaforer enn jeg klarte å relatere til tema der og da. I ettertid er jeg glad jeg ikke avbrøt intervjuobjektets tankerekke siden den under transkriberingen viste seg å inneholde verdifulle data.

Det var utfordrende å lede intervjuet uten å lede informantens svar. Jeg la vekt på å trygge informantene der de lette etter bekreftelse, men måtte samtidig passe meg for å ikke bygge opp under de svarene jeg *ville* ha, basert på mine forventninger og egne erfaringer. Dette opplevde jeg som et utfordrende skille da jeg føler oppmerksomheten rundt dette noen ganger kunne gå på bekostning av ønsket om trygghet og nærhet i intervjusituasjonen.

En annen oppdagelse gikk på de ulike informantenes erfaringsgrunnlag der noen var relativt nye i sin stilling og hadde færre og mindre beskrivende eksempler å vise til. Jeg opplever også at dette, kombinert med misforståelser av essensielle ord og uttrykk, noen ganger gjorde det vanskeligere å bruke sitatene i analysedelen.

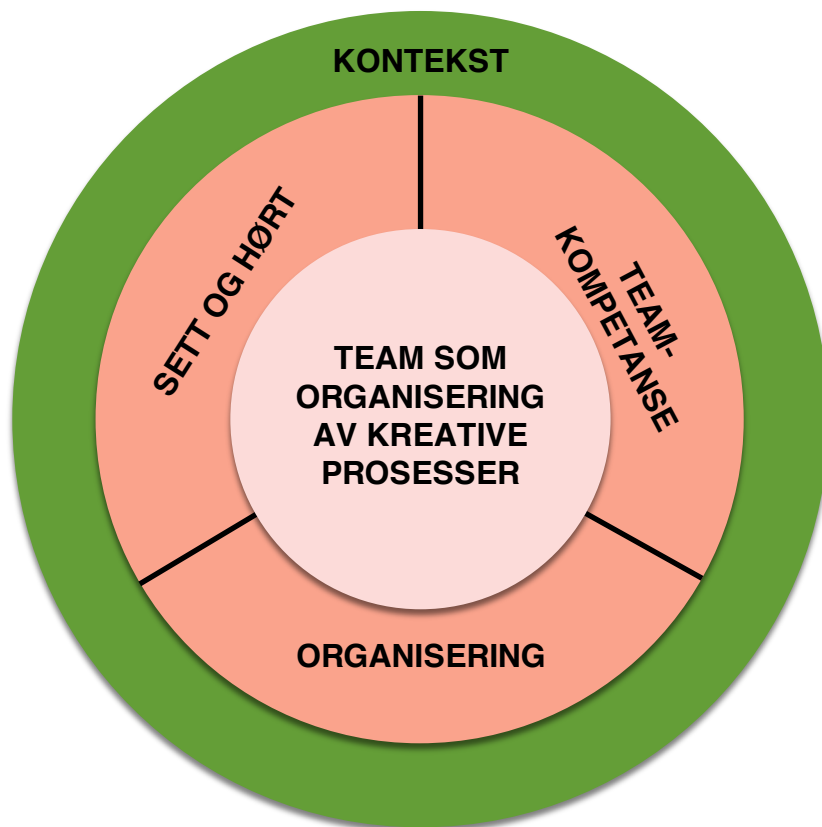
Jeg er usikker på i hvor stor grad jeg klarte å legge til rette for en trygg atmosfære under intervjusituasjonen totalt sett. Jeg føler det var få situasjoner med tydelig sårbarhet og høy grad av personlig åpenhet. Om dette kom som resultat av manglende trygghet hos informant, eller at temaene rett og slett ikke berørte informantene på en måte som gjorde det nødvendig å vise sårbarhet, er vanskelig å si. Jeg har valgt å gå ut ifra at det informantene har delt med meg som forsker er deres sannhet, og dermed for analysen.

Et intervju er en dynamisk prosess der det kan oppstå ny innsikt underveis både for informant og forsker. Forståelsen som potensielt kan utvinnes må sees som en del av en større prosess som startet før intervjuet begynner og avsluttes etter at intervjuet ble ferdig. Formålet med et intervju i kvalitativ forskning er å få tilgang til gode beskrivelser av et menneskes livssituasjon og tilhørende syn på verden rundt seg (Dalen 2011; Postholm 2005). Det håper jeg å ha fått til i denne studien.

## Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere funn fra analysen av mine data. Analysen av datamaterialet resulterte i en modell med *team som organisering av kreative prosesser* som kjernekategori (figur 4). Rundt denne kjernekategori har jeg organisert elementer fra datamaterialet i fire hovedkategorier:

*Teamkompetanse, sett og hørt, organisering og kontekst.* De vil her presenteres med den hensikt å skape oversikt og helhet for leseren. Jeg fant det hensiktsmessig å presentere de to sistnevnte kategoriene under samme overskrift, til tross for at kategoriseringen fra analysen skiller dem ut som to separate kategorier. Grunnen til at jeg fant dette hensiktsmessig var at de to kategoriene er gjensidig avhengig av hverandre. Dette kommer til syne gjennom at forandring i den ene kategorien også vil forandre den andre. Kapitlet har mange sitat fra intervjuene da jeg føler de illustrerer kategoriinnhold og sammenheng godt. Samtidig vil jeg presisere at kategoriinndelingen er basert på analysen av den totale datamengden og ikke kun på de anvendte sitatene. Informantene er anonymisert med bokstavene AA til HH. Flere av disse har bred erfaring og veksler derfor mellom ulike perspektiv, fra å snakke fra medarbeiderperspektiv til i neste sitat fra lederperspektiv. Jeg henviser videre til det foregående metodekapitlet for gjennomgang av grunnsyn, framgangsmåte, utvalget og analyseprosessen som ledet til de funnene som presenteres her.



Figur 4: Påvirkning på kreative prosesser med fokus på relasjonelt samspill

### **Team som organisering av kreative prosesser**

Et gjennomgående tema i nesten alle intervjuene var verdien av team som utgangspunkt for en kreativ prosess. Sju av åtte dro frem dette som en stor fordel for resultatet av prosessen. CC beskrev fenomenet på denne måten:

De beste ideene kommer først etter at man har kastet massevis av ideer på bordet. Da kanskje det dukker opp kombinasjonsideer av seg selv. Jeg syns de beste kreative prosessene er når resultatet blir en idé man ikke helt vet hvem som lanserte. - CC

Hun velger å beskrive resultatet av teamets relasjonelle samspill i kreative prosesser med begrepet kombinasjonsideer. Dette begrepet vil jeg bruke videre i min tekst. EE beskriver nedenfor verdien av samspillet og prosessen mot en kombinasjonside:

Jeg klarer ikke å ta styringen fullstendig alene. Jeg klarer det nok, men da blir resultatet mye mindre og da kommer det kun opp det som jeg selv er opptatt av og det er ikke bestandig riktig. - EE

Disse beskrivelsene viser to eksempler på hvordan informantene forklarer den merverdien de opplever ved å jobbe sammen i team i kreative prosesser. Denne gjennomgående opplevelsen hos informantene danner kjernen i modellen som skisserer mine funn. Gjennom dette kapittelet vil det bli presentert flere sitat som bygger opp om dette som kjernekategori.

### **Hovedkategori 1 - Teamkompetanse**

Denne hovedkategorien favner teamets samlede kompetanse oppdelt i to underpunkter. *Fag og perspektiv* og *kommunikasjon og tolkning*.

#### **Fag og perspektiv**

I vår gruppe er det ganske forskjellige utgangspunkt: Noen vet veldig mye om den faktiske prosessen som er der ute, men kanskje ikke så mye om de teknologiske mulighetene eller begrensningene med å bygge en løsning. Andre har veldig inngående kunnskap om hvordan man kan ta en ide og faktisk gjøre det teknisk. Det ser man veldig tydelig i sånne ideskisser. Når du får opp de skissene på samme vegg så kan man si ”okey, den ser utrolig bra ut, men den der er noe vi faktisk kan gjøre. Hvordan kan vi merge (*kombinere*) de to ideene?”. - DD

Sitatet fra DD forteller hvordan bred kompetanse innad i et kreativt team er med på å legge grunnlaget for utbyttet av en slik prosess. DD skiller her mellom kunnskap om kundens behov og ønsker på den ene siden, og kunnskap om begrensninger og produksjonsrammer på den andre. Han nevner også essensen av det jeg innledningsvis presenterte som kombinasjonsideer og presenterer et konkret eksempel på hvordan fagkompetansen og bredt perspektiv kan bidra til dette.

Under fagkompetansebegrepet vil jeg også plassere det mange i intervjuene kaller å *innhente inspirasjon*. Flere omtaler det å se hvordan andre har løst lignende utfordringer tidligere som å innhente inspirasjon. Denne kompetansehevingen er praktisk rettet i tilfellene det er snakk om befaring eller gjennomgang av bestemte løsninger. I sitatet under forteller EE om hvordan



han som prosessleder kan bruke forskjellige kilder til inspirasjon for et team i en kreativ prosess og skisserer et bredt spekter av muligheter.

Av og til så bruker vi også hjelpemidler som film, bilde, lyd, man endrer lokalene man er i... Det kan være virkningsfullt å gå bort fra sitt vanlige kontor og inn i en sal en plass fordi det kanskje påvirker. Kanskje tar jeg med teamet på kino eller teater eller konsert. Vi ser på ting andre kolleger har gjort og vi bruker også selvfølgelig fagstoff og litteratur. - EE

Avslutningsvis i sitatet over refererer EE til fagstoff og litteratur og på den måten sidestiller flere kilder for ideer og perspektiv. Det dukket også opp eksempel på perspektivendring i form av å ta et steg tilbake:

... noe av det viktigste, synes jeg, med å være kreativ er å tørre å gi litt F... gi litt faen i hvordan resultatet blir. Det er da du virkelig slipper deg løs og eksperimenterer og prøver nye ting. - GG

GG snakker her om det en perspektivendring i form av å løsrive seg fra forventninger for resultatet og heller la prosessen gå sin naturlige gang. Sagt på en annen måte så snakker hun om hvordan det er viktig å se bort ifra hva som er korrekt når man skal være kreativ. Det å tørre å trå utenfor den oppgatte stien i søken etter kreative løsninger. Det kan være i form av fagområdets rammer, kulturelt vedtatte sannheter eller innøvde rutiner. Hun mener dette krever evnen til å løfte blikket for å se et større bilde.

En prosess består av mange deler, så noen av delene kan være litt plankekjøring type: "Ahh. Den kjører vi gjennom". Også kunne det være lurt å stoppe litt opp der: "kanskje er en annen type lyssetting veldig virkningsfull her, istedenfor å gå for den klassiske". - GG

## **Kommunikasjon og tolkning**

Jeg forsøker å være bevisst på å legge ting frem som forslag istedenfor en arbeidsinstruks, for det er det det er ment som. Også er det spørsmål om hvordan andre oppfatter det, det kan selvsagt avvike fra det. - AA

Det å formidle hva man mener både med ord og kroppsspråk trenger ikke være så enkelt bestandig. Når informasjonen som sendes ut også skal tolkes av

mottaker så oppstår flere potensielle feilkilder. Dette er en utfordring som flere av informantene har belyst gjennom sine uttalelser. I sitatet ovenfor er det AA som omtaler dette fenomenet. Han nevner her sin opplevelse av viktigheten av god kommunikasjon, både det å formulere sitt budskap forståelig og det å fortolke budskap. CC berører temaet i sin beskrivelse av hva som er en god prosjektleder for henne:

... han klarer å forklare målene og gangen i prosessen på en enkel måte så det blir forståelig for alle allerede i introduksjonen. Da slipper man å gå tilbake å si at ”æææ, men det var ikke det jeg mente vi skulle diskutere.” - CC

I dette legger hun vekt på nettopp at budskapet presenteres på en måte som er enkelt å tolke for det enkelte teammedlemmet. Altså vellykket kommunikasjon i form av samsvar mellom intendert budskap fra leder og oppfattet budskap hos teammedlem.

## **Hovedkategori 2 – Sett og hørt**

Overskriften *sett og hørt* gjør et forsøk på å romme noe av det studiens informanter karakteriserte som viktig for kreative prosesser i team. Tittelen på kategorien var ikke innlysende fra første stund, og jeg har gått flere runder før jeg landet på *sett og hørt*. På veien var jeg innom *motivasjon* og *individ*. Grunnen til at jeg valgte bort disse begrepene var at jeg opplevde dem som for vide for kategorien selv om begge berører tematikken, og motsatt, tematikken berører fenomenene. Stikkord som kom fram i intervjuene og som jeg vil ta opp under denne overskriften er *innflytelse*, *likeverd*, *anerkjennelse* og *tilbakemeldinger*. Jeg vil dele opp hovedkategori 2 i disse temaene i et forsøk på å gjøre den så oversiktlig for leser som mulig. Dette til tross for at temaene i aller høyeste grad påvirker og er avhengige av hverandre.

### **Innflytelse**

I blant så blir det, i gåseøyne, kreative prosesser, som kanskje ikke er så kreative likevel, hvor det ligger veldig mye begrensninger. Jeg tror nok føringene som er lagt i forkant er de som begrenser mest i forhold til en god kreativ prosess. Det er ganske umotiverende å skulle sitte å ha en liksomkreativprosess når du allerede vet utfallet med en gang du har fått temaet tilsendt på mail. - AA

I dette sitatet knytter AA sammen begrepene motivasjon og innflytelse. Hun forteller om hvordan prosesser som hun er uten reell mulighet til å påvirke tærer på hennes motivasjon for å bidra. I flere av intervjuene fra undersøkelsen ble det snakket om reell innflytelse på prosessen som en viktig faktor for å bidra. Under tematikken *kommunikasjon og tolkning*, kategorisert under hovedkategori 1, omtaler BB i sitt sitat forskjellen mellom forslag og arbeidsinstruks der han tydeliggjør et bevisst forhold til dette i situasjoner han parallelt skal lede og delta i kreative prosesser. Han forteller om kreative bidrag fra denne rollen slik:

Det er ikke noe fasit det, det er bare min personlige mening. Jeg prøver å starte tidligere i min tankerekke og stille de spørsmålene som jeg stiller til meg selv, inne i hodet, i min prosess på det, til de, for å se hvor de ender opp. Min intensjon er aldri å instruere i hvordan det skal gjøres... - BB

I intervjuene kom det også eksempler på hvordan en selv kan påvirke sitt eget spillerom i den kreative prosessen. I sitatet under forteller GG om hvordan dette fenomenet påvirker henne når hun har samme dobbeltrolle som den BB omtaler.

Jeg kan gjerne planlegge ting, men jeg har opplevd at det å planlegge meg i hjel ødelegger kreativiteten. Da blir jeg litt for styrt. Så de beste kreative prosessene er når jeg legger rammene, men lar resten være opp til teammedlemmene og meg selv for så vidt. Og virkelig bare utforsker ting. Ikke ha for mange forutinntatte tanker. - GG

### **Likeverd**

Sitter jeg selv og leder et møte, så er det relativt lett å legge frem sine egne ideer... På den andre siden, er jeg leid inn... og det allerede eksisterer en klar ledelse der, så er det kanskje vanskeligere å nå frem. - EE

Flere av informantene argumenterer for lignende innflytelse av ledelse og prosessstyring i kreative prosesser, men maler et noe mer nyansert bildet av det EE ovenfor betegner som *klar ledelse*. CC gir nedenfor et eksempel på hva hun opplever som viktig når hun leder kreative prosesser:

Noe av det jeg tenker som det viktigste er å følge med på at alle får komme med ideene sine... - CC

Dette er verdier som gjentatte ganger dukker opp i intervjuene fra begge fagfelt. DD understreker at dette med å legge til rette for at alle i teamet kommer på banen ikke bare er leders ansvar, men at dynamikken kan påvirkes av alle i teamet. Han peker også på valgt organisering for prosess som toneangivende, og avslutter med viktigheten av å gjøre teammedlemmer oppmerksomme på adferd som kan virke negativt på den kreative prosessen.

Noen er kanskje ikke så flinke til å lytte da, også kjører man bare litt over andre som er litt mer forsiktige... Det er også litt tilbake til den metodikken da at du faktisk blir tvunget til å skape rom, men også i fellesdiskusjonene, at man, ikke tar folk, men at man gjør folk oppmerksom på at du må kanskje lytte litt og ikke bare snakke. - DD

HH bekrefter dette i sin beskrivelse av det hun opplever som en åpen prosess:

Det er ingen som skyter ned idéene dine før du har sagt dem og alle sammen hører etter... og de er åpne for nye innslag og nye ideer... Det er ikke sånn at det er en som bestemmer absolutt alt. - HH

I sin beskrivelse av arbeidsmiljøet han jobber i beskriver FF også viktigheten av åpenhet og takhøyde i kreative prosesser og hvordan det kan gjøre prosessen mer fruktbar:

Vi har det liksom høyt under taket og kan komme med ideer hvor dumme de enn måtte være... av og til så er det kanskje en som noen andre kan plukke opp noe fra og spinne videre på også kommer vi frem til noe lurt likevel. – FF

I dette sitatet kommer også kjernekategoriene og essensen av kombinasjonsideer godt frem.

### **Anerkjennelse og tilbakemelding**

Et annet tema som gikk igjen var bruken av anerkjennelse og tilrettelegging for mestring i kreative prosesser. Flere av informantene hadde erfaring fra ulike roller i kreative prosesser og svarte derfor ut fra flere perspektiv, både som prosessleder og prosessdeltaker. Svarene fra de som berørte dette feltet

opplevde jeg som mer eller mindre samstemte. GG beskriver et konkret eksempel på hvordan hun kan anerkjenne de som aktivt oppsøker henne i ledelsen av kreative prosesser:

Det er ofte tilbakemeldinger med fokus på det positive da. Det har jeg merket er veldig viktig for ofte så kommer de jo og spør... og da vil de ha tilbakemeldinger. Jeg er alltid ærlig, jeg er alltid konstruktiv, men jeg har fokus på det som er bra med det da. - GG

AA konkretiserer under et eksempel på hvordan slike anerkjennende tilbakemeldinger kan leveres i en form som hjelper henne frem med bidrag i kreative prosesser. I sitatet under svarer hun på hvordan et team i en kreativ prosess best legger til rette for hennes kreative bidrag og formidler i dette et ønske om samarbeid i videre utvikling av det som i utgangspunktet er hennes ide:

Hvis det er et forslag som engasjerer den enkelte så er det jo ved å komme med påfyll til den ideen som jeg har lagt frem. Både gjennom å bekrefte at det er en god ide og dette med å komme med nye forslag til hvordan man kan gjøre ting i tillegg eller annerledes... - AA

Synlig engasjement nevnes også av DD som noe som kan bidra til å dra i gang den kreative prosessen. Her nevner han det som et tegn på at teamet er motivert for oppgaven. Han setter det også opp mot situasjoner der denne kommunikasjonen ikke er tilstede:

Det er noe med at volumet og tempo i prosessen endrer seg når en blir litt oppspilt. Det er lettere å hoppe opp og tegne og komme med forslag og ja... Det blir liksom flyt! Men hvis man ikke er oppspilt og det ikke er så artig, så sitter folk å... ja... da er hele stemninga treigere. - DD

Jeg vil avslutte denne underkategorien med EEs omtale av hvordan nettopp anerkjennelse og tilbakemeldinger kan påvirke en kreativ prosess:

Bruk den kompetansen som allerede finnes for det er en god igangsetter. Bruk de gode områdene til hver enkelt, anerkjenn det og gi tilbakemelding på det. Det har jeg opplevd gjennom mange år at det er kjempeutviklende - EE

### Hovedkategoriene 3 og 4 - Organisering og kontekst

Det avsluttende sitatet ovenfor er et like godt åpningsitat for denne kategorien. I tillegg til å fortelle om EEs opplevelse av hvordan en kan tilrettelegge på beste måte for kreative prosesser, så forteller det om en bevisst holdning til den kreative prosessen som en dynamisk og påvirkbar prosess. Informanten sikter til muligheten for å organisere prosessen gjennom valg av fremgangsmåte for å lede en kreativ prosess mot et hensiktsmessig utfall. Verktøy som brukes, inspirasjonskilder som presenteres eller oppsøkes, sammensetning av teamet, ledelse og andre kontekstuelle tilrettelegginger er alt sammen valg som blir tatt og som vil påvirke den kreative prosessen. For virkelig å forstå organiseringskategorien må den sees tett opp mot den avsluttende hovedkategorien; kontekst som representerer de omstendighetene og situasjonen rundt prosessen som individet ikke rår over. På grunn av dette nære slektskapet mellom organisering og kontekst, så har jeg valgt å beskrive de to under samme overskrift. FFs beskriver i følgende sitat et brytningspunkt mellom de to:

Akkurat nå har vi mye workshops hvor vi definerer opp et tema eller noe vi har lyst til å jobbe kreativt med... Vi har så mange prosjekter som går hele tiden så hvis vi skal klare å fokusere nok på en ting så må vi sette av en viss mengde tid og så forsøker vi å jobbe med det. Enten så er vi bare her på bygget eller så har vi også noen tanker om å forsøke å komme oss litt ut og få litt nye impulser og jobbe og diskutere oss frem til løsninger. - FF

FF beskriver i dette sitatet sitt perspektiv der det første som kommer frem som del av kontekst er sammensetning av teamet. Dette er en opplevelse som flere av informantene gir eksempler på. Et annet element fra sitatet over som går inn i konteksten, er hvilket område teamet skal definere et tema innenfor. Dette blir sett på som en naturlig del av situasjonen og som en vedtatt sannhet. Det som ikke er en del av kontekst er blant annet tilgjengelig tid. Her er det et tydelig slingringsmonn som FF gir uttrykk for gjennom presiseringen av at det er mulig å sette av *en viss mengde tid*. Hvor prosessen skal foregå er også en del av organiseringen da denne variabelen blir brukt for å gi teamet *litt nye impulser*. Han bruker også begrepet workshop som tyder på et bevisst forhold

til fremgangsmåten. Avslutningsvis avslører han at denne workshopen inkluderer blant annet det å diskutere seg frem til løsninger.

I sitatet nedenfor fra DD har han akkurat beskrevet en konkret organisering for å lede en kreativ prosess. Eksemplet tar vare på mange av nøkkelverdiene fra hybride prosesser (Schei & Sverdrup 2011) med en blanding av individuelt arbeid og teamarbeid.

Det ligger litt i metodikken da at du faktisk får tid til å sette deg ned å tenke på det du selv gir inn... Da blir jo alle tvunget på en måte til å komme med sine ideer. I en sånn brainstorming-sesjon så kan det være veldig enkelt å bare holde kjeft. - DD

Han anser frigjøring av tid til hvert enkelt teammedlem til å tenke alene som en del av organiseringen. Han påpeker også at denne organiseringen gjør det vanskeligere å ikke bidra. Til slutt nevner han mangler ved brainstorming som organisering, noe han får støtte i fra CC, selv om hennes kritikk har litt annen vinkling og tar for seg metodens manglende evne til å legge til rette for nødvendige bredde i teamets kreativitet:

Ofte så ser man en tendens til at den første som lanserer noen ting blir litt toneangivende, særlig hvis det er mange som ikke er vant til å være i kreativ prosesser. - CC

Alle intervjuene pekte mot utfordringer i kontekst av ulike slag som potensielle hindre for kreative prosesser. I forbindelse med dette ble bruk av ulike organiseringer presentert som middel for å rydde unna slike hinder for å skape *workflow*. GG snakker under om hvordan hun løser dette når hun skal legge til rette for en kreativ prosess:

Rent praktisk så er det å få tak i ting som en trenger, for ofte så trenger man utstyr til det... Jeg må ha ordnet workflowen slik at den går smertefritt, hvis ikke så faller folk av. - GG

Ethvert menneske har sin spesielle bakgrunn som kan både åpne eller begrense mulighetene i kreative prosesser. Det inkluderer alt fra oppvekstvilkår og

genetisk arv til hverdagsmestring og døgnrytme. BB beskriver under et bevisst forhold til egne muligheter og begrensninger:

Det er hva jeg gjør på de dagene jeg har fått tilstrekkelig med søvn og kaffe. Det er den versjonen jeg prøver å levere. Det er klart min ytelse på alle områder påvirkes av andre ting rundt meg... Jeg kjenner meg selv såpass godt at jeg vet hvilke problem jeg starter med klokken åtte om morgenen og hvilke jeg starter med klokken ni på kvelden. - BB

FF beskriver på sin side et eksempel på begrensninger i arbeidskapasitet:

I det siste så har jeg tatt en litt sånn tilbaketrucken rolle fordi jeg har hatt så ekstremt mye andre prosjekt å jobbe med, og da har det vært vanskelig å være kreativ på prosjekter som man ikke jobber med til daglig. Så da har jeg kanskje vært den som har sittet med maskinen på bakerste benk og kommet med et innspill nå og da. - FF

HH forteller om hvordan hennes team har fokus på at organiseringen de bruker skal være dynamisk og selvvurderende:

Underveis i prosjektet så har vi jo støtt og stadig møter om dette er den beste måten å gjøre det på, eller om vi kan finne nye måter å gjøre det på. Jeg synes det er veldig greit at man ikke bare fastsetter en plan og så har du fem måneder og så skal du forhåpentligvis ha kommet deg frem i den planen da. - HH

### **Avslutning av presentasjon av funn**

I dette kapittelet har jeg forsøkt å presentere de funn jeg har gjort basert på analysen av data fra mine undersøkelser. En modell med fire hovedkategorier er presentert rundt kjernetematikken som handler om den opplevde positive effekten av team som arbeidsorganisering av kreative prosesser. Disse fire kategoriene er presentert med underkategorier der det var hensiktsmessig, men også uten når det oppleves mest naturlig. De to siste kategoriene var så innvevde i hverandre at jeg følte stoffet ble mest forståelig om de ble presentert under samme overskrift.





## Drøfting

I masteroppgaven min har jeg ønsket å fordype meg i opplevelser av relasjonelt samspill som påvirkningsfaktor på kreative prosesser. Studiens datainnsamling favnet likevel noe bredere. For å unngå ledende spørsmål i intervjuene endte jeg opp med et bredt tematisk nedslagsfelt i intervjuguiden. Dette førte etter analyse av materialet til modellen (figur 4 på side 30) som illustrerer informantenes opplevelse av hva som er de viktigste påvirkningsfaktorene på kreative prosesser i team. Jeg opplever ikke alle funn som direkte aktuelle for oppgavens problemstilling, men det dukket opp flere eksempler på indirekte påvirkning mellom de ulike kategoriene av påvirkninger. Disse påvirkningene mellom kategoriene og det medfølgende kravet om helhetlig fokus er bakgrunnen for min inndeling av drøftingstema. Jeg begrenser drøftingen til noen utvalgte tema innenfor hver kategori, og de emnene jeg har valgt å drøfte er plukket ut på bakgrunn av at de på hver sin måte belyser spørsmålet i problemstillingen.

Inndelingen av dette kapittelet er basert på kategoriene fra studiens funn og er derfor de samme som i foregående kapittel: *Team som organisering for kreativ prosess, teamkompetanse, sett og hørt* og *organisering og kontekst*. Gjennom drøftingen håper jeg å oppnå dypere innsikt i hvordan det relasjonelle samspillet kan oppleves som påvirkende faktor på kreative prosesser. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg drøfte hvilke mulige implikasjoner dette kan gi for ledelse av kreative prosesser og foreslå muligheter for fremtidig forskning.

### Team som organisering av kreative prosesser

Som modellen i figur 4 på side 31 i kapittelet *presentasjon av funn* viser, så er teamorganiseringen som utgangspunkt for en kreativ prosess kjernen i hovedkategoriene. Alle informantene med unntak av én presiserte sin preferanse for teamorganisering av kreative prosesser, og noen av de sitatene som støtter opp om dette er nevnt i foregående kapittel. Her vil jeg se litt nærmere på funnene og drøfte innholdet opp mot teori. I sitatet fra CC i foregående kapittel presenteres teamet som helt sentralt for arbeid i kreative prosesser. Hun forteller om hvordan resultatet av prosessen ikke eies av noen

enkeltperson, men snarere er et resultat av teamets samlede innsats gjennom prosessen. Informantene beskriver dette på ulike måter gjennom for eksempel begrepene *kombinasjonsideer* (CC), *hvordan vi kan merge* (kombinere to eller flere) (DD), og *ved å komme med påfyll til den ideen som er lagt frem* (AA). Dette er perspektiv som støttes av teori fra flere kilder, og jeg vil her trekke fram noen av dem. Amabile (1996) skisserer kreativitet fra et sosiopsykologisk perspektiv og argumenterer for at kreativitet kan studeres på tvers av fagfelt. Woodman et al. (1993) gjør det samme, dog med noe større vekt på det kontekstuelle. Shalley et al. (2004) argumenterer for at disse retningene må sees i sammenheng av hverandre da de begge belyser viktige deler. Modellene har mange likhetstrekk, som fokus på indre motivasjon, kognitive ferdigheter og fagkunnskap (Amabile 1996 ; Woodman et al. 1993).

Å behandle kreativitet som samme fenomen på tvers av fagfelt passer med funnene i min studie som viste overensstemmelser mellom de to fagfeltene informantene representerte. Samsvaret gjorde det hensiktsmessig å kategorisere dataene uten å skille mellom fagområdene. Scharmers (2009) Theory U betegner den kreative prosessen som sammensatt av mange faktorer som må sees i lys av det systemet de eksisterer i. Disse faktorene samles i begrepet *social field* hvor det kan skapes mulighet for utvidet horisont mot potensielt nye (og kreative) løsninger. Teamet må sees på som et enhetlig system som gir maksimalt utbytte gjennom kollektiv kreativitet, utbyttet er et felles resultat. Han nevner heller ikke noen skiller mellom kreative prosesser i forskjellige fagfelt (ibid.).

Dette perspektivet på kreativitet har etter hvert blitt ganske utbredt og er belyst gjennom ulike artikler om temaet. Jeg vil nevne en studie av Taggar (2002) som tar utgangspunkt i Amabiles (1997) modell for kreativitet og skriver om viktigheten av positivt sosialt miljø og det relasjonelle samspillet i teamet gjennom prosessen. Han konkluderer med at dette er essensielt for å få utbytte av de individuelle teammedlemmenes høye score på personlig kreativitet. Uten et slikt fremmede sosialt miljø kan den potensielle gevinsten bli nøytralisert. Singh og Fleming (2010) har forsket på effekten av bruk av team som organisasjonsform for kreative prosesser. De konkluderer med at team som

alternativ til individuelt arbeid øker sannsynligheten for et særlig vellykket resultat og reduserer risikoen for et veldig dårlig resultat. Sistnevnte funn var mest framtreddende og stemmer overens med funn fra min studie. Informantene forteller om flere opplevde gevinster med team som organisering av kreative prosesser, noe som kommer frem gjennom presentasjon av funn i foregående kapittel. Denne opplevelsen av gevinst gjennom teamorganiseringen stemmer også med Dyer et al. (2013) sin fokus på bevisst bruk av team til de oppgavene hvor det er hensiktsmessig. Det siste poenget vil jeg komme nærmere inn på og nyansere ytterligere under *Organisering og kontekst*.

### **Teamkompetanse**

Et interessant tema under denne hovedkategorien er *kommunikasjons- og tolkingskompetanse*. I foregående kapittel presenterte jeg noen sitat som omhandlet dette temaet og som var med på å legge grunnlaget for kategorien. Situasjonene som ble beskrevet tok blant annet utgangspunkt i informantenes tolkning av kommunikasjon og hvilke forventninger det ga for prosessen. Chua et al. (2008) har forsket på om det finnes en gylden middelvei for hva som er et hensiktsmessig nivå for rammer. De konkluderer med at selv om det finnes en del forskning som forteller om gevinsten av åpne rammer i kreative prosesser så kan det virke som at *for* åpne rammer med *for* mange mulige valg kan virke overveldende på teammedlemmene og dermed negativt for produktiviteten. AA skisserer i sitatet under sin opplevelse av hvordan kreative prosesser kan styres på forskjellig måter.

Som regel er kreative prosesser med ledelsen mer styrt. De blir kanskje mindre kreative. Også har vi de som er i mitt team som er litt videre... Med kunden så er det ingen grenser og det er kjempeartig. For der er det ingen føringer lagt i det hele tatt. Der er det de som oppsøker oss  
- AA

Hun beskriver prosesser i tre forskjellige team som eksempler på hvordan hun opplever at styring kan påvirke resultatet fra *styrt* i en grad som gjør prosessen *mindre kreativ* til *ingen føringer lagt i det hele tatt*. Hva som var budskapet fra prosesseierne og/eller prosessleder sier hun ikke noe om, men det faktum at hun opplever utgangspunktet for prosessene som forskjellige er interessant. Det som blir kommunisert i de ulike eksemplene forteller at hun tolker situasjonen

og utgangspunktet for prosessene som ganske ulike. I neste sitat beskriver hun hvordan hun opplever at kommunikasjon om prosessen kan påvirke selve prosessen:

I blant så blir det, i gåseøyne, kreative prosesser, som kanskje ikke er så kreative likevel, hvor det ligger veldig mye begrensninger. Jeg tror nok føringene som er lagt i forkant er de som begrenser mest i forhold til en god kreativ prosess. Det er ganske umotiverende å skulle sitte å ha en liksomkreativprosess når du allerede vet utfallet med en gang du har fått temaet tilsendt på mail. - AA

Hun refererer til mail som kommunikasjonsform og forklarer hvordan hun tolker budskapet. Videre sier hun ingenting om innholdet i mailen eller hva som blir kommunisert. Mail er som kjent et skriftlig medium som utelukker emosjonell kommunikasjon, noe som kan bidra til misforståelser. I Spurkelands (2005) sammenligning av datakommunikasjon og samtale, tilegner han datakommunikasjon bare 5% av innholdet til muntlig samtale. Sletvold (2013) og Spurkeland (2005) refererer begge til emosjonell kommunikasjon som den andre av to parallelt viktige kommunikasjonsformer sammen med det uttalte språket. Det er likevel hensiktsmessig å se på opplevelsen av relasjonen som ligger i bunnen som potensielt påvirkende faktor for mottakers tolkning av budskap (Kvalsund 2005).

Når mennesker kommuniserer med hverandre spiller både assosiasjon, informasjon, holdninger, følelser, og selvsagt de involvertes opplevelse av disse en viktig rolle (Jacobsen & Thorsvik 2007). Kompleksiteten i samhandling øker derfor sterkt jo flere mennesker som er involvert (Kvalsund & Meyer 2005). Et mål for en leder eller oppdragsgiver bør være å finne en god måte å formidle ansvar, måloppnåelseskrav og oppgave på til det enkelte teammedlemmet (Yukl 2013). Men kommunikasjon i team er ikke bare leders ansvar da den foregår kontinuerlig mellom alle teammedlemmer uavhengig av posisjon og status. Det er derfor nødvendig å snakke om det enkelte teammedlems språkforståelse og tolkningskompetanse (Dyer et al. 2013). Lav kompetanse innen kommunikasjon kan føre til at det ikke alltid er intendert budskap som blir oppfattet og dekodet av mottaker (Grenness 1999). Det kan også føre til dobbeltkommunikasjon som oppstår når for eksempel tale

og kroppsspråk kommuniserer forskjellige budskap og mangler kongruens. Kongruent kommunikasjon forteller oss at kommunikasjon er troverdig og forståelig, og det oppnås først når tanker, ord og kroppsspråk sier det samme (Skau 2011 ; Spurkeland 2005). Denne beskrivelsen av verdier i kommunikasjon minner om de vi finner i autentisk ledelse, der begrepene troverdighet og autenticitet står sentralt (Walumbwa et al. 2008 ; Yukl 2013). I eksempelet under fra EE forteller han om hvordan han går frem for å kommunisere sitt budskap på en måte som gjør at det blir forstått hos mottaker:

Det er ofte mye energi fra min side også. Og igangsetting. Det er vanskelig å beskrive med ord hva man gjør i praksis, men jeg velger å bruke ordene høyt engasjement. Og tydelig kroppsspråk som skal være smittende. - EE

### **Sett og hørt**

Denne kategorien blir i mange tilfeller knyttet sammen med temaet relasjonelt samspill. Et eksempel på dette er FFs sitat om takhøyde som er gjengitt under *likeverd* i foregående kapittel. Han bruker da begrepet *høyt under taket* som metafor for at det er åpent for alle innslag, også de potensielt dårlige ideene. Slike beskrivelser av det relasjonelle samspillet og opplevelser av hvordan det kan virke utviklende for idegenerering dukket opp flere ganger under intervjuene,. Men kun et fåtall av informantene uttrykte hvordan de selv som individ ble påvirket av dette. Til gjengjeld påpekte flere hvordan de kunne gå aktivt ut for å påvirke teamets relasjonelle samspill med den hensikt å bedre kreativitet i teamet. Eksempel på dette var gjennom å *oppfordre til at ingen ideer er for dumme* (HH), *bruk de gode områdene til hver enkelt, anerkjenn det og gi tilbakemelding på det* (EE) og *det handler mye om at man klarer å lytte og at man klarer og se* (CC). Men hva er det som egentlig skjer i det relasjonelle samspillet som kan oppleves som fremmede for kreativitet i team? Drøftingen av denne hovedkategorien er inndelt i *relasjoner, innflytelse og konstruktiv tilbakemelding og anerkjennelse*. Dette blir en kunstig oppdeling av en helhetlig hovedkategori, men likevel hensiktsmessig for å få oversikt. Jeg vil under disse overskriftene se på noen av emnene tatt opp under hovedkategorien *sett og hørt*, og drøfte disse opp mot forskning og teori i et forsøk på å belyse oppgavens problemstilling ytterligere.

## Relasjoner

I vår bransje så må man ha gode ideer. Og bare det å være åpen og å lytte og at ingen forslag er for dum tenker jeg er grunnleggende verdier som man burde ha med inn - HH

I sitatet ovenfor forteller HH hva hun føler er viktig å *ha med inn* i kreative prosesser for å få ut de gode ideene. Innholdet i sitatet er en gjenganger i flere av intervjuene. Beskrivelsen av opplevd positiv tilrettelegging gjennom relasjonelt samspill kan minne om de man finner innen coaching som fagfelt der relasjoner er en viktig del av prosessen (Kvalsund 2005). Disse relasjonene kan kategoriseres i avhengighet, uavhengighet og gjensidighet og er avgjørende for utfallet av en coachingprosess (Kvalsund 2005). I likhet med i coaching jobbes det i kreative prosesser mot å nå et mål der reisen mot målet ikke er forhåndsbestemt. Det ligger alltid rammer til grunn, men hva resultatet blir kan i utgangspunktet være vanskelig å forutsi. Både coaching og kreative prosesser er metoder for å nå dette målet (Amabile 1996 ; Kvalsund 2005).

Det HH sier om åpenhet og lytting kan tolkes som symbol på likeverd i den grad at handlingene lett kan tolkes som tegn på respekt. Innledningsvis til denne kategorien er det flere sitat som forteller om holdninger som kan tolkes som symbol på respekt i relasjonene. Det er også tydelige likheter mellom disse skildringene og *scaffolding* (Jordan 2011). I dette tilfellet er det i så fall det relasjonelle samspillet som fungerer som støttestruktur for utvinning av ideer mot utviklingen av en felles *kombinasjonside* (CC). Jeg vil komme nærmere inn på begrepet *scaffolding* under *organisering og kontekst*.

Hvis viktigheten av relasjoner og det relasjonelle samspillet slik det beskrives for coaching kan være overførbar til kreative prosesser, vil det forklare en del om bakgrunnen for noen av informantenes opplevelser. Flere av informantene kommuniserer viktigheten av gjensidighetsrelasjoner og nevner konkrete eksempel på hva som for dem kjennetegner denne gjensidigheten: lytting, at det blir skapt rom, åpenhet, deling av påvirkningsmakt og samarbeid i praksis. Disse forholdene er kompatible med grunnverdier i coaching og relasjonskompetanse (Flaherty 2010 ; Kvalsund 2006 ; Spurkeland 2005).

I avhengighetsrelasjoner som resultat av utøvd posisjonsmakt, kan det kanskje også tenkes at selv om budskapet med symbol på takhøyde og respekt blir formidlet, så er det ikke sikkert at det blir tolket som ektefølt av mottaker. Dette fenomenet er forsøkt belyst under kategorien *teamkompetanse* og vil i så tilfelle kunne føre til lavere *takhøyde* for innspill i prosessen. Spurkeland (2005) kaller dette fenomenet for dominans i dialog og karakteriserer den som ødeleggende for dialogen. Han forteller om jevnbyrdighet i relasjon og veksling av innspill som krav for å kunne oppnå *dialog* og definerer begrepet som *den balanserte og likeverdige samtalen*. Opplevelsen av det emosjonelle styrkeforholdet i en relasjon kan derfor være avgjørende for utfallet av en arbeidsprosess.

Følt underlegenhet kan være vondt og må bearbeides. Følt underlegenhet gir redusert evne til ytelse og deltakelse. (Spurkeland 2005:68)

Kvalsund (2005) nevner også en ekstra dimensjon i inndelingen av de ulike relasjonstypene, der alle kan oppleves med positivt eller negativt fortegn. Det er dermed grunnlag for å snakke om både gjensidighet, positiv uavhengighet og positiv avhengighet. Alle disse utgangspunktene kan ha hensiktsmessige sider inn mot kreative prosesser i team. Under *teamkompetansekategorien* i foregående kapitel forteller DD om hvordan han opplever at teammedlemmene utfyller hverandre faglig. Dette kan tolkes som positiv avhengighet til hverandre gjennom at de er avhengig av hverandres kompetanse for å nå målet som et lag.

### **Innflytelse**

Overføring av grunnverdier fra coachingens relasjonsfokus er også interessant når det gjelder hva informantene sier om *innflytelse*. I fortsettelsen av scaffolding-eksempelet ovenfor kan man legge til at en slik måte å fasilitere ville hatt liten effekt om teammedlemmene opplevde å være helt uten mulighet til å påvirke prosessens resultat. Opplevelsen av innflytelse nevnes av flere informanter som viktig. I eksemplet fra AA, der hun forklarer hvordan hun kan bli demotivert allerede ved inngangen til en kreativ prosess på grunn av hvordan hun tolker budskapet i en mail, kan det være relevant å sette



spørsmåltegn ved hvorfor initiativtaker kaller inn til en kreativ prosess hvis det faktisk er tilfellet at det allerede er tatt en avgjørelse. Kanskje initiativtaker allerede har bestemt seg, men organisasjonens rutine sier det likevel skal gjennomføres en slik prosess.

Flere definisjoner og modeller som går inn for å forklare kreativitet er enige om at motivasjon er en nøkkelingrediens (Amabile 1997 ; Csikszentmihalyi 1996 ; Woodman et al. 1993). Ekman (2004) forteller om hvordan formelle jobbmøter i mange tilfeller kunne vært erstattet av en uformell prat i korridoren og kan med andre ord forekomme helt unødvendige og ha en demotiverende effekt på deltakerne. Kanskje er det et forsøk på å skape illusjonen av at det eksisterer en gjensidighetsrelasjon eller en positiv uavhengighetsrelasjon, mens det i virkeligheten ikke er noen reell mulighet for påvirkning. Eller at rammene for den reelle påvirkningsmuligheten er så trange at den i realiteten er ikke-eksisterende? Det siste alternativet kan minne om en negativ avhengighetsrelasjon der det ikke er behov for hjelp, men en fortsetter likevel å benytte seg av den (Kvalsund 2005).

Fokuset på reell innflytelse blir også brakt på banen av Kelley og Kelley (2013). De forteller om erfaringer med kreative team og hvordan opplevelse av at deres innspill blir vurdert på lik linje med innspill fra de andre i teamet kan bidra til at det enkelte teammedlemmet putter ekstra energi i prosessen i form av bruk av faglig ekspertise og relevante perspektiv. Dette er en av ingrediensene i det han kaller *creative confidence* eller kreativ selvtillit på norsk (min oversettelse). Mennesker med kreativ selvtillit tar bedre avgjørelser, har lettere for å ta valg i nye retninger og er bedre egnet til å finne løsninger på tilsynelatende umulige utfordringer (Kelley & Kelley 2013). Dette trenger likevel ikke å være noen konstant tilstand. Amabile (1996) peker på at den indre motivasjonen kan påvirkes av de sosiale omgivelsene. Under sosiale omgivelser vil jeg også inkludere det informantene beskriver som *å bli lyttet til*. I mange tilfeller kom dette begrepet opp i sammenhenger som gjør det naturlig å tolke som nettopp det å bli vurdert på lik linje med de andre i teamet.

## Konstruktiv tilbakemelding og anerkjennelse

Flere av informantene nevner også en positiv opplevelse av tilbakemeldinger og anerkjennende kommunikasjon, noe som også i teorien blir omtalt som viktig. Tematikken er tett beslektet med temaet ovenfor, men bringer på banen en dimensjon om aktivt å kommunisere et konstruktivt respons på et kreativt innspill. Amabile (1996) fant at positive tilbakemeldinger og anerkjennelse fra likemenn i teamet bidro til teamkreativitet, og Zhou og George (2001) peker på konstruktiv tilbakemelding og støtte som utviklende for teamets kreativitet. Joo et al. (2012) forsket på hvordan blant annet konstruktive tilbakemeldinger og samhold i teamet kan påvirke en kreativ prosess og fant at dette var viktige faktorer som kunne stå for vesentlige forskjeller mellom sammenlignbare teams kreative kapasitet. Dette samsvarer også med funnene fra Oldham og Cummings (1996) som blant annet peker på støttende ledelse som viktig faktor for å fremme kreativitet. En av informantene fortalte om en vinkling på dette som er spennende å drøfte. På spørsmål om hvordan han kunne bidra til å legge til rette for kreativitet hos sine teammedlemmer svarte FF slik:

Jeg forsøker å stille litt kritiske spørsmål, men om det er fremmende eller drepende for den kreative prosessen, det skal jeg ikke si for sikkert.  
– FF

Her er han inne på noe viktig. Han forteller om hvordan hans kritiske spørsmål kan tolkes på flere måter og tolkningen vil bestemme om det er *fremmende* eller *drepende*. Som jeg var inne på tidligere vil relasjonene i teamet påvirke hvordan budskapet tolkes og motsatt (Kvalsund 2005). Flere av informantene fra dette teamet bekrefter at medlemmene i teamet kjente hverandre godt og hadde et meget godt arbeidsmiljø. Da er det ikke usannsynlig at hans kritiske spørsmål kan oppleves som konstruktiv tilbakemelding og dermed virke fremmende for kreativiteten i teamet. Katzenbach og Smiths (1993) definisjon på ekte team utalte at medlemmene må ha felles ansvar for produksjon. I team der dette er oppnådd med en trygghet mellom teamdeltakerne i bunn kan også de kritiske spørsmålene virke fremmende for den kreative prosessen. Dette synspunktet er også kompatibelt med det av Aasen og Amundsen (2011) og deres kategorisering av velfungerende team med høy grad av trivsel og tillit som grobunn for medarbeiderdrevet innovasjon. Dette kan også sees i lys av

Tidd og Bessants (2009) beskrivelse av kreativt klima. Kreativt klima nevnes som en viktig del av en organisasjons evne til å skape innovasjon og kjennetegnes blant annet med positiv holdning til kreative ideer og forslag (Aasen & Amundsen 2011). De bringer på banen nettopp spørsmålet om hvordan det enkelte teammedlemmet opplever det relasjonelle samspillet i teamet. Spørsmålet er også aktuelt for det Dyer et al. (2013) kaller *psychological safety* som beskrives som et trygt miljø som oppmuntrer til kreativitet.

På den andre siden kan det som FF sier være *drepende* for teamets kreativitet. Da kan det sees opp mot Dyer et al.'s (2013) beskrivelse av ledere som er dyktig kreative, men mangler evne til å fasilitere kreativitet hos andre. Dette skjer da gjennom manglende oppmerksomhet mot betydningen av affeksjon, til tross for egen overbevisning av kompetanse på temaet (Amabile 2005 ; Dyer et al. 2013).

### **Organisering og kontekst**

I foregående kapittel valgte jeg å slå sammen disse to kategoriene da det er lite hensiktsmessig å behandle innholdet atskilt. Av samme grunn så vil jeg også her i drøftingen kombinere de to kategoriene under felles overskrift.

Bekgrunnen for dette valget er funnenes indikasjon på at dette er to selvstendige kategorier som utfyller hverandre. Jeg vil her diskutere noen av de temaene som ble presentert av informantene som potensielle tilretteleggere eller fallgruver i organisering av og kontekst for kreative prosesser. Jeg vil se på disse med fokus på eventuell påvirkning på og fra relasjonelt samspill.

Parallelt med dette vil jeg trekke inn forskning og teori i et forsøk på å legge til rette for økt forståelse omkring de omtalte fenomenene. I et forsøk på å male et bilde basert på overskriftens tematikk kan man se for seg *organiseringen* som et stillas med den hensikt å tilrettelegge og tilgjengeliggjøre ressurser i *konteksten*.

I sitatet fra DD i foregående kapittel beskriver han det han opplever som en svakhet med brainstorming, nemlig at det kan *være veldig enkelt å bare holde kjeft*. En annen svakhet ved en slik måte å organisere en kreativ prosess på

nevnes av CC som forteller om *en tendens til at den første som lanserer noen ting blir litt toneangivende*. Slik gruppetenking kan minne om det Dyer et al. (2013) beskriver som høyavhengige team. Begge utsagnene innebærer kritikk av brainstorming som metode. Kritikken støttes fra flere hold (Goncalo & Staw 2006 ; Hjertø 2010 ; Sutton & Hargadon 1996). Schei og Sverdrup (2011) beskriver *sosial loffing* som en mulig bakgrunn for fenomenet:

I en brainstormingsgruppe vil en for eksempel tenke at en ikke trenger å anstrenge seg så hardt for å finne mange egne ideer, siden det er så mange andre i gruppen som gjør den samme jobben. (Schei & Sverdrup 2011:2/7)

En annen forklaring på fenomenet beskrevet av FF kan være samhandlingsengstelse (min oversetting av interaction anxiousness). Camacho og Paulus (1995) forsket på forekomst av samhandlingsengstelse som påvirkning på brainstormingsprosesser og fant at personer med høy forekomst av fenomenet hadde lettere for å senke gruppas produktivitet. Dette både gjennom påvist lavere deltakelse enn for de med lav forekomst av samhandlingsengstelse og gjennom at teamet som sådan kunne justere ned sitt engasjementnivå etter de med høy forekomst av samhandlingsengstelse. Med andre ord så vil det sosiale samspillet ha påvirkning på utfallet av brainstorming i kreative prosesser. Men hva vil dette si for kreative prosesser generelt? Vil det relasjonelle samspillet påvirke alle prosesser eller kun de som organiseres med brainstorming?

I datamaterialet finnes det også andre eksempler på interaksjon mellom kontekst og relasjonelt samspill. FF forteller i et sitat presentert i sin helhet i foregående kapittel om hvordan høyt arbeidspress gjør at han har inntatt en mer tilbaketrukket rolle i kreative prosesser. BB forteller likedan om hvordan han *vet hvilke problemer han starter med kl. åtte om morgenen og hvilke han starter med kl. ni på kvelden* (BB). Begge disse eksemplene skisserer hvordan livet til det enkelte teammedlem, både på jobb og i fritida, kan påvirke tilstedeværelsen og opplevelsen av tilgjengelig kapasitet i en kreativ prosess. En forklaring på dette kan være systemteoretisk. I min grunnutdanning som barnevernspedagog ble systemteori brukt som argument for helhetlig

kartlegging av barns livssituasjon. Dette fordi situasjonen i en del av et barns liv (som hjemmet), kan påvirke situasjonen i en annen del av samme barns liv (som skolen) (Luhmann et al. 2000). Forskning viser at dette er overførbart også til kreative team og prosesser (Madjar et al. 2002 ; Scharmer 2009). Yukl (2013) bekrefter hvordan kunnskap om dette feltet er interessant for å avdekke potensielt sammensatte og komplekse problemårsaker i organisasjoner. Luhmann et al. (2000) argumenterer for at dette er en allmenngyldig teori og beskriver systemene som bestående av kommunikasjon. Uten kommunikasjon finnes ingen system og heller ingen relasjon.

Flere informanter kommenterte hvordan de kan påvirke organiseringen for å medvirke til at prosessen gir best mulig utbytte. Denne opplevelsen av påvirkning og tilrettelegging kan sees opp mot Jordans (2011) beskrivelse av *scaffolding*. Begrepet forklares som bruk av metoder og teknikker for å hjelpe personer til å mobilisere og å rette oppmerksomhet mot ulike perspektiv av temaet de jobber med. Det ble også pekt på et skille mellom de situasjoner der en har formelt ledelsesansvar og de situasjoner der en ikke har det. Eksemplene gikk blant annet på å bruke påvirkning til å styre det relasjonelle samspillet til et ønsket sted, for eksempel vekk fra situasjoner der enkeltindivider i teamet tar for mye plass.

Jeg prøver å sjekke... om det er noen som på et vis styrer prosessen for hardt uten at de er uttalt leder på en måte. Hvis det er noen som hele tiden sitter å sier "nei nei nei" eller som alt for hurtig siler vekk alle andre sine ideer... - CC

Ovenfor gjengis et sitat fra CC der hun gir et eksempel på prosesspåvirkning uten formell ledelsesmyndighet. Flere av informantene nevner uformell påvirkning av denne typen og forteller om hvordan den kan oppleves både produktiv og destruktiv for prosessen. I dette sitatet så presenterer informanten påvirkningen i eksempelet med negativt fortegn, men uformell påvirkning er ikke pr. definisjon negativ. Hennes bidrag er like mye en form for uformell påvirkning, og om den oppleves som positiv eller negativ er et spørsmål om persepsjon. For den kreative prosessen med sitt iboende mål om å produsere noe nytt og nyttig (Amabile 1997) er det likevel mulig å snakke om hva som er

positiv eller negativ påvirkning. Uformell påvirkning på sin side kan være et resultat av enten tilfeldighetene i kontekst eller en ønsket effekt oppnådd gjennom bevisste valg i utvelgelsen og sammensettingen av teammedlemmer. Wolff et al. (2002) har gjennom sin forskning pekt på hva som kreves for at noen skal oppfattes som en uformell leder og drar frem empati som det viktigste kriteriet. Dette passer overens med CCs fortsettelse av sitatet ovenfor:

Det skaper ikke noe bra hverken kreativitet eller teamarbeid av at noen føler de blir parkert da. Det tenker jeg selv er en kjip følelse så jeg prøver å inkludere alle om man har en mulighet til å gjøre det iallfall. - CC

Leder, både formell og uformell, har gjennom sin posisjon stor påvirkning på medarbeidere gjennom relasjon (Glasø & Einarsen 2008). For å opprettholde sin posisjon som uformell leder i et team er teammedlemmet avhengig av det Spurkeland (2005) kaller akseptfaktoren. Det er en indikator på om teamet godtar og aksepterer ledelse og dermed påvirkning fra personen.

Teoriene ovenfor refererer til blant annet sosiale miljø, kultur, klima eller relasjonelt samspill. Jeg velger å liste opp begrepene jeg har brukt for å påpeke at de ikke er identiske. Forfatterne som har tatt dem i bruk har alle valgt uttrykkene med omhu, men det kan likevel virke som om de har flere fellestrekk og flere av uttrykkene virker kompatible med uttalelsene fra mine informanter.

Jeg har nå i dette kapitlet drøftet funnene fra oppgavens studie mot teorien presentert i teorikapitlet. I noen tilfeller har jeg presentert sitater for å bygge opp under enkeltpoeng i drøftingen. Jeg har valgt å bruke den samme inndelingen som i *Presentasjon av funn* nettopp for å tydeliggjøre at drøftingen tar utgangspunkt i disse funnene.



## Avslutning

I denne masterstudien har jeg studert hvordan teammedlemmer opplever at kreative prosesser påvirkes av relasjonelt samspill. For å belyse dette har jeg intervjuet åtte personer som har førstehåndserfaring med kreative prosesser i team. Informantene representerte to ulike fagfelt, men svarte alle på spørsmål fra samme intervjuguide. Datamaterialet ble analysert gjennom en omstendelig kodingsprosess og resultatet er presentert i sin helhet i kapittel fire. Analysen resulterte i en modell som forteller om informantenes opplevelse av påvirkningsfaktorer på kreative prosesser i team. Modellen inneholder de *fire hovedkategoriene teamkompetanse, sette og hørt, organisering og kontekst*. Funnene viser en gjennomgående positiv opplevelse av teamorganisering som utgangspunkt for kreative prosesser og at det relasjonelle samspillet kan påvirke prosessen innenfor denne rammen på godt og vondt. Gjennom kapitlene *Presentasjon av funn* og *Drøfting* eksemplifiseres noen av disse informantopplevelsene gjennom presentasjon av enkeltstater. Et annet gjennomgående trekk var funnenes overførbarhet til coachingfagets verdier og terminologi. Dette kom blant annet til syne gjennom fokus på det relasjonelle, mulighet for påvirkning gjennom tilrettelegging, viktighet av gjensidighet og betydning av kommunikasjonskompetanse.

I drøftingen har jeg diskutert funnene fra studien mot eksisterende forskning og teori. Drøftingen viser en del sammenfall og i tillegg flere tilfeller av spennende nyansering av teori illustrert gjennom interessante sitater fra informantene.

Studien presenterer relasjonelt samspill og funn basert på subjektive opplevelser fra informanter. Dette gjør at funnene ikke kan brukes for å generalisere, men kan likevel ha en face validity og bruksverdi i form av at leser kan kjenne seg igjen i situasjoner som kommer frem gjennom sitatene fra informantene. Den har også et mulig bruksområde som eksemplifisering og nyansering av de teoriene jeg har benyttet.



### **Implikasjoner av studien og forslag til videre forskning**

Som det informeres om i metodekapittelet er dette den første studien jeg har gjort. Masteroppgaven er i tillegg av begrenset omfang og studien er gjort med kvalitativ metode for datainnsamling og fenomenologisk utgangspunkt. Når det er sagt, så opplever jeg informantene som kloke mennesker med mye førstehånds erfaring med fenomenet. Til sammen innehar de mange tiår med erfaringer der kreative prosesser har vært en naturlig del av hverdagen. Om jeg skulle driste meg til å presentere en implikasjon basert på studien måtte det være dette: Gjennom masteroppgaven har jeg prøvd å belyse problemstillingen ved hjelp av egen studie og drøfting av funn holdt opp mot forskning og teori. Ikke uventet så sitter jeg igjen med opplevelsen av at relasjonelt samspill har en påvirkning på kreative prosesser. Denne påvirkningen er ikke ensidig, men har mange nyanser i seg. Jeg opplever også at studien har bidratt med noen spennende konkrete eksempler som kan vise hvordan kreative teamprosesser fungerer og hvordan det relasjonelle samspillet kan påvirke dem. Som nevnt over så er det også interessant å se hvor mye av datamaterialet som hadde overførbarhet til coachingfagets verdier og terminologi. Dette ser jeg på som spennende for ledelsesfaget i en situasjon der verden etterlyser kreativitet i form av innovasjon. Det passer også med de linjene som dras fra situasjonsbasert ledelse (Einarsen & Skogstad 2002 ; Yukl 2013) via transformasjonsledelsens fokus på makt og verdiforankring (Arnold 2005 ; Burns 1978) til autentisk ledelse med fokus på kongruens og relasjonell åpenhet (Wlumbawa et al. 2008 ; Yukl 2013). Som forslag til videre forskning ville det vært interessant å se nærmere på hva det enkelte teammedlemmets opplevelse av det å gjøre en forskjell, i form av reell innflytelse, har å si for teamproduktiviteten. Det ville også vært interessant å se nærmere på linkene mellom coaching og fasilitering av kreative prosesser.

## Referanseliste

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context : update to the social psychology of creativity*. Boulder, Colo: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do.(Creativity in Management). *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Adm. Sci. Q.* Vol. 50, pp. 367-403.
- Arnold, J. (2005). *Work psychology : understanding human behaviour in the workplace* (4th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Camacho, L. M., & Paulus, P. B. (1995). The Role of Social Anxiousness in Group Brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1071-1080. doi:10.1037/0022-3514.68.6.1071
- Chua, R. V.-J., & Iyengar, S. S. (2008). Creativity as a matter of choice: Prior experience and task instruction as boundary conditions for the positive effect of choice on creativity. *Journal of Creative Behavior*, 42(3), 164-180.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity : flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Dyer, W. G., Dyer, W. G., & Dyer, J. H. (2013). *Team building : proven strategies for improving team performance* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2002). *Ledelse på godt og vondt : effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforl.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat : om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forl.
- Europeiske Union (2015). *Innovation union - Europe 2020 strategy*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm?pg=intro](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=intro)
- Flaherty, J. (2010). *Coaching : evoking excellence in others* (3rd ed.). Amsterdam ; Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Glaso, L., & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *Eur. J. Work Organ. Psychol.*, 17(4), 482-500.  
doi:10.1080/13594320801994960

Goncalo, J., & Staw, B. (2006). Individualism - collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 96-109.

Grenness, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner : innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forl.

Hjertø, K. B. (2010). Tid for effektive team: Veien fra klisjé til realiteter. *Magma* (5). Retrieved from <http://www.magma.no/tid-for-effektive-team-veien-fra-klisj-til-realiteter>

International research institute of Stavanger [IRIS] & NTNU Samfunnsforskning (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Retrieved from:  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledning-er-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledning-er-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf)

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Joo, B.-K., Song, J. H., Lim, D. H., & Yoon, S. W. (2012). Team Creativity: The Effects of Perceived Learning Culture, Developmental Feedback and Team Cohesion. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 77-91. doi:10.1111/j.1468-2419.2011.00395.x

Jordan, T. (2011). Skillful Engagement with Wicked Issues A Framework for Analysing the Meaning-making Structures of Societal Change Agents. *Integral Review: A Transdisciplinary And Transcultural Journal For New Thought, Research, And Praxis*, 7(2), 47-91.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams : creating the high-performance organization*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kelley, D., & Kelley, T. (2013). *Creative confidence : unleashing the creative potential within us all*. London: William Collins.

Kvale, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Kvalsund, R. (2005). *Coaching : metode, prosess, relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.

Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner : viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Trondheim: Tapir akademisk forl.

- Kvalsund, R., & Meyer, K. I. S. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Luhmann, N., Cederstrøm, J., Mortensen, N., & Rasmussen, J. (2000). *Sociale systemer : grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzel.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (1996). Retrieved from <http://www.etikkom.no>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (2015) OECD innovation strategy 2015 – An agenda for policy action. Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/OECD-Innovation-Strategy-2015-CMIN2015-7.pdf>
- Ordboka. Språkrådet og Universitetet i Oslo (2010). Ordboka. Retrieved from <http://www.ordboka.no>
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U : leading from the future as it emerges : the social technology of presencing*. San Francisco, Calif: Berret-Koehler Publishers.
- Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2011). Når kreative team mangler kreativitet. *Magma*. Retrieved from <http://www.magma.no/nar-kreative-team-mangler-kreativitet>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007
- Singh, J., & Fleming, L. (2010). Lone inventors as sources of breakthroughs: myth or reality? *Management Science*, 56(1), 41.
- Skau, G. M. (2011). *Gode fagfolk vokser : personlig kompetanse i arbeid med mennesker (4. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Sletvold, J. (2013). "Sier du det" - et karakteranalytisk perspektiv på emosjoner i psykoterapi. Tidsskrift for Norsk psykologforening. Retrieved from [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=329591&a=3](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=329591&a=3)
- Spurkeland, J. (2005). Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling. Oslo: Universitetsforl.
- Sutton, R., Hargadon, A., & Sutton, R. (1996). Brainstorming groups in context: effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 685-718.
- Taggar, S. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *The Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (4th ed.). Chichester: Wiley.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *J. Manag.* (Vol. 34, pp. 89-126).
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522. doi:10.1016/S1048-9843(02)00141-8
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Boston, Mass: Pearson.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.

## Vedlegg 1 - intervjuguide

### Intervjuguide

1. Fortell om den kreative prosessen i din bedrift?
2. Hvordan går du vanligvis frem for å bidra i kreative prosesser?
3. Opplever du noen gang at du har en ide, men ikke kom til ordet for å presentere den?  
Evt. Når, hvilke situasjoner, hvorfor?
4. Opplever du noen gang at du har en ide, men velger å ikke si noe?  
Evt. Når, hvilke situasjoner, hvorfor?
5. Hender det at noen i gruppa hjelper deg å få frem ideene dine?  
Evt. Hvordan?
6. Når opplever du at det er vanskelig for deg å få frem dine ideer?  
På hvilken måte skjer dette?
7. Hvordan går du frem for å fremme kreativitet hos en gruppe du jobber med eller i? (Gjerne så konkret som mulig)



# Vedlegg 2 - informantkontrakt

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*”Relasjonell påvirkning på kreativite prosesser i team”*

### **Bakgrunn og formål**

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan det relasjonelle samspillet innad i team kan påvirke teammedlemmers kreativitet. Undersøkelsen er en del av et mastergradstudie ved institusjon for voksnes læring og rådgivningsvitenskap på NTNU. Du blir spurt om å bidra i dette studie da du jobber i en arbeidsgruppe der kreativitet er en viktig faktor for å løse problemstillinger.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Jeg vil forske med utgangspunkt i to team som jobber med kreative prosesser som del av sitt hovedvirke. Jeg vil intervju 4 gruppemedlemmer fra hvert team. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle dine opplevelser av kreative prosesser generelt og relasjonelt samspill spesielt. Lyden av intervjuet vil bli tatt opp og lydopptakene vil i ettertid bli slettet. De ulike intervjuene vil bli gjennomgått for å finne eventuelle sammenhenger som er interessant for masteroppgavens problemstilling. Det er viktig at fokus til en hver tid ligger på deg og din opplevelse av tema.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og vil bli gjennomgått kun av meg og min oppgaveveileder. Lydfilene vil bli lagret på passordbeskyttet datamaskin til levering av masteroppgaven. Filene lagres der uten ditt navn eller annen personlig informasjon som kan binde deg til dine svar. Deltagere i denne studien vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. september 2015. Da vil alle lydopptak slettes. Dette skjer seinest 1. april 2016.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Bedriften har forbeholdt rett til å være anonym i den endelige publikasjonen.

Min veileder fra NTNU under denne studien er Camilla Fikse som du kan nå på tlf. 73590470, eller via mail: [camilla.fikse@svt.ntnu.no](mailto:camilla.fikse@svt.ntnu.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

---

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)





## Vedlegg 3 - NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Camilla Fikse  
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 02.03.2015

Vår ref: 42080 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.02.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42080	<i>Relasjonelt perspektiv på fasilitering av kreative prosesser i team</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Camilla Fikse</i>
Student	<i>Erling Hilstad</i>

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Erling Hilstad erlinghilstad@gmail.com

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices:*

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.no