

Vedlegg til masteroppgaven PED396 – vår 2022

Henning Meyer Petersen
Kandidatnummer 104

Innhold

Vedlegg 1: E-post til virksomheter.....	2
Vedlegg 2: Infoskriv med samtykkeerklæring	4
Vedlegg 3: Intervjuguide	8
Vedlegg 4: Brief	15
Vedlegg 5: Eksempel på transkribering av intervju	16
Vedlegg 6: Eksempel på koding av transkripsjon	37
Vedlegg 7: Endelige kategorier til analysen.....	38
Vedlegg 8: Endelig analyseskjema.....	39
Vedlegg 9: Figur A – Tangerende kunnskapssoner.....	39
Vedlegg 10: Figur B – Ikke-tangerende kunnskapssoner.....	40
Vedlegg 11: Figur C – Ulike tangerende og isolerte kunnskapssoner	40
Vedlegg 12: Modell 1 – Dialogisk konstituerte heterogene kunnskapssoner	41

Vedlegg 1: E-post til virksomheter

Til: [REDACTED]

Fra: Henning Meyer Petersen

Emne: Kan jeg forske på dere?

Dato: 18. september 2020

Hei

Jeg kontakter deg fordi jeg ønsker å sjekke muligheten for å gjennomføre et aldri så lite forskningsprosjekt om det kreative innovasjonsarbeidet dere bedriver i

Jeg er deltids masterstudent i pedagogikk ved psykologisk fakultet ved Universitetet i Bergen, men jeg bor i Oslo. Jeg er 38 år og jobber som kommunikasjonsrådgiver. Det er et yrke jeg har om lag 12 års erfaring med fra ulike virksomheter.

Temaet for min masteroppgave er kreativitet og innovasjon i offentlig sektor. Jeg ønsker å undersøke hvordan ulik kompetanse (kunnskap) i en gruppe som jobber med innovasjon påvirker de kreative prosessene hos den enkelte medarbeider og i gruppa. Dette ønsker jeg å undersøke gjennom kvalitative intervjuer av mellom 7 og 10 medarbeidere/informanter.

Utgangspunktet mitt er at læring er et grunnleggende sosialt fenomen, det som i teorigrunnet kalles et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap og læring.

Underforstått vil prosjektet mitt potensielt kunne bidra til en analyse av hvordan dere jobber sammen kreativt for å skape innovasjon. Hva fremmer de kreative prosessene, og hva hemmer dem? Hvordan virker motsetninger og ulikhet inn og hvordan opplever medarbeiderne hos dere disse fenomenene?

Jeg kunne skrevet mer, men nøyer meg i første omgang med å henvise til vedlagte prosjektplan. Der finner du en grundigere beskrivelse av prosjektets formål. Masteroppgaven skal etter planen leveres våren 2022.

For dere kan dette være en gylden mulighet til å få analysert arbeidet deres fra et pedagogisk ståsted. For meg handler det om å skaffe data til en masteroppgave og lære mer om kreative prosesser, et felt som interesserer meg dypt.

Dersom dette er av interesse, håper jeg vi kan ta en prat så fort det lar seg gjøre. Jeg

ønsker å gjennomføre intervjuene mot slutten av året (nov./des.), eller innen utgangen av januar 2021.

Det vil eventuelt kreve at jeg får tilgang til å intervjuere ressurspersoner hos dere i inntil to timer pr. person. Kanskje blir det også aktuelt med et oppfølgende gruppeintervju.

Jeg vil altså ikke legge beslag på mer enn noen timer av informantenes/medarbeidernes arbeidstid.

Jeg håper dette kan være interessant for dere, og håper å høre fra deg.

Vennlig hilsen

Henning Meyer Petersen

Tlf: 41 24 78 75

E-post: henning@meyerman.no

Vedlegg: Prosjektplan

Vedlegg 2: Infoskriv med samtykkeerklæring



Vil du delta i forskningsprosjektet: «Kreativitet og innovasjon i offentlig sektor – en kvalitativ studie av heterogen kunnskap fra et sosiokulturelt perspektiv»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan heterogen (forskjellig) kunnskap hos deltakerne spiller inn på kreativiteten i en gruppe som jobber med innovasjon i en offentlig virksomhet. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en del av en masteroppgave ved det psykologiske fakultetet ved Universitetet i Bergen, institutt for pedagogikk. Formålet er å se nærmere på hvordan heterogen kunnskap spiller inn på kreativitet og innovasjon i en spesifikk virksomhet i offentlig sektor. Vi er spesielt interessert i hvordan kreative prosesser blir påvirket av intersubjektive forhold som relasjonell «harmoni» kontra friksjon og motstand.

Vi ønsker å undersøke hvordan ulike aktører i slike samspill opplever heterogenitet i kreative prosesser der målsettingen er innovasjon. Vi vil se på dette med utgangspunkt i en grunnleggende forståelse av at det er den sosiale gruppa og fellesskapet den enkelte er en del av, som er utgangspunktet for læring. Underforstått: Kreative prosesser har med kunnskap, utvikling og læring å gjøre, og er grunnleggende sosial.

På bakgrunn av dette er problemstillingen i oppgaven som følger:

«Hvordan spiller heterogen kunnskap hos deltakerne inn på kreativiteten i en gruppe som jobber med innovasjon i en offentlig virksomhet?»

I tillegg ønsker vi å undersøke og analysere følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever ansatte i en offentlig virksomhet heterogenitet som bidrag til kreative prosesser?
- Hvordan virker heterogenitet fremmende eller hemmende på kreative prosesser og innovasjon?
- Hvordan spiller psykologisk trygghet og tillit inn på disse prosessene i en gitt gruppe?
- Hvordan opplever deltakerne ulike roller i en gruppe som jobber med kreativitet og innovasjon?
- Hvordan opplever deltakerne at de lærer og utvikler kunnskap i et kunnskapsheterogent samspill?

Datainnsamlingen vil foregå ved hjelp av kvalitative, semistrukturerte individuelle intervju og ett fokusgruppeintervju med informantene i etaten. Intervjuene vil tas opp i form av lydopptak som transkriberes og her vil alle navn anonymiseres.

Omfanget er syv (7) informanter i ett team i etaten.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Bergen, institutt for pedagogikk er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Dette er en kvalitativ studie. Det innebærer at vi har et relativt lite utvalg av personer vi intervjuer. Det viktige er at personene er relevante for det vi undersøker. Du er valgt ut på bakgrunn av «strategisk nytte», det vil si hvordan du passer inn i kriteriene for forskningsspørsmålene. Du jobber altså på et sted og i en gruppe som passer med det forskningsprosjektet søker kunnskap om. I tillegg har du en bakgrunn som er relevant og interessant for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil delta på ett individuelt intervju og ett gruppeintervju. Det individuelle intervjuet vil ta deg ca. 60 minutter. Gruppeintervjuet kan ta noe lenger tid, men trolig ikke mer enn 2 timer.

Begge intervjuene vil tas opp på lydopptak, i tillegg til notater. Lydopptakene transkriberes og alle anonymiseres som nevnt tidligere.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun student og prosjektleder som har tilgang på opplysningene. Opplysningene vil lagres på en ekstern harddisk uten tilgang på internett, og vil kun mellomlagres kort på en pc/mac. Macen er passordbeskyttet. Deltakerne anonymiseres ved at vi lager et pseudonym som erstatning for navn.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. september 2022. I etterkant vil alle data og opplysninger anonymiseres.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Universitetet i Bergen ved Ingunn Johanne Ness Ingunn.Ness@uib.no /

55 58 48 60 / 957 80 544

Vårt personvernombud: Janecke Helene Veim, Janecke.Veim@uib.no

55 58 20 29/930 30 721

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

(Forsker/veileder)



Ingunn Johanne Ness



Henning Meyer Petersen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Kreativitet og innovasjon i offentlig sektor – en kvalitativ studie av heterogen kunnskap fra et sosiokulturelt perspektiv*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju
- å delta i gruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. september 2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

<p>Forberedelse og tilrettelegging av intervjusituasjonen</p>	<p>På forhånd vil jeg be om å få gjennomføre intervjuene på et geografisk egnet sted i etatens lokaler, der vi ikke vil bli forstyrret av lyder, andres bevegelser o.l. Det vil være ønskelig med et rom der man ikke kan se andre mennesker, og som er godt lydisolert.</p> <p>Informantene får tilsendt infoskrivet før intervjuet, og har gitt skriftlig, informert samtykke før vi møtes.</p>	<p>Kvale og Brinkmann 2015, s. 129</p>
<p>Innledning</p>	<p>Brief: Jeg forteller om hensikten med intervjuet, om lydopptakeren, tidsrammen og andre praktiske forhold (skru av mobil), og spør om informant har noen spørsmål før intervjuet starter. Jeg forteller at jeg først og fremst er interessert i samhandlingen i teamet, og informantens opplevelser av dette.</p> <p>Jeg informerer om at alt vil anonymiseres og oppfordrer til å si ifra om noen spørsmål oppleves som ubehagelige.</p>	<p>Kvale og Brinkmann 2015, s. 160</p>
<p>Forskningsspørsmål</p>	<p>Intervjuspørsmål</p>	<p>Refleksjon og relevans: Teoretiske og metodiske forutsetninger</p>

<p>1. Hvordan forstås de sentrale begrepene?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kan du fortelle litt kort om den faglige bakgrunnen din og hva jobben din går ut på? 2. Hvordan opplever du at dere i teamet jobber med kreativitet og innovasjon? 3. Hva tenker du om begrepet kreativitet? Hva betyr det for deg? 4. Hva tenker du om begrepet innovasjon? Hva betyr det for deg? 5. Hva skal til for at du er på det mest kreative? (Din egen vurdering) 6. Fortell om en prosess der du har bidratt kreativt til innovasjon i teamet. Hva kjennetegnet den prosessen? 	<p>Her åpner jeg for at informantene kan redegjøre for sin forforståelse og forståelse av de sentrale begrepene. Det blir sentralt for både teori og metode:</p> <p>Teoretisk: Hvert ord vi bruker er fylt med ekko av tidligere stemmer. All kommunikasjon er grunnleggende dialogisk. Forståelse og mening oppstår i samarbeid mellom den som taler og den som skriver, den som skriver og den som leser (Bakhtin). Hvilke ekkoer besitter informantene mine?</p> <p>Metodisk: For å ivareta vitenskapsteoretisk situering: Begrepenes «skapes». Disse spørsmålene, og svarene jeg vil få, kan bidra til forskerefleksivitet og transparens om ordbruken, altså om mine tekstdata.</p>
<p>2. Hvordan opplever ansatte i en offentlig virksomhet heterogenitet som</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan synes du det er å jobbe med folk som har annen kunnskap og kompetanse enn deg selv? 	<p>Her undersøker jeg hvilke holdninger informantene har til tverrfaglig samarbeid, som en del av</p>

<p>bidrag til kreative prosesser?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Hvordan synes du at ulik kunnskap og kompetanse i gruppa påvirker kreativiteten deres som gruppe? 3. Hvordan synes du at ulik kunnskap og kompetanse i gruppa påvirker kreativiteten din? 4. Anser du deg som lik eller ulik de du jobber med i teamet ditt? 5. På hvilken måte er du lik? På hvilken måte er du forskjellig? 6. Har du eksempler på at ulik kunnskap og kompetanse har ført til misforståelser? Fortell. 7. Hva gjorde dere da? 8. Har du eksempler på at ulik kunnskap og kompetanse i teamet har bidratt til å skape idéer i teamet? 9. Hvordan synes du at du med din bakgrunn bidrar til å skape idéer i teamet? 	<p>det heterogene. «Deg» og «den andre». Hvordan ser informanten på deg selv i gruppa? Som «lik» eller «ulik»?</p> <p>Teoretisk: Alteritet vs intersubjektivitet. Medstemmer eller motstemmer? Dialogismen: Sam- og motspill er det kreative elementet hos Bakhtin. Kreativ forståelse krever dialogisk perspektiv. Vi kan ikke fullt ut «se» oss selv. Dialogen generelt åpner for å forstå på nye måter. Ulikhet blir ingen trussel, men et råstoff til å skape noe nytt.</p> <p>Metodisk: Undersøkelse av begrepet heterogenitet og informantens forforståelse og forståelse av det (fortsetter i neste forskningsspørsmål).</p>
<p>3. Hvordan opplever ansatte at heterogenitet virker fremmede eller</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva synes du er bra ved å delta i et tverrfaglig team når dere jobber kreativt? 	<p>Her undersøker jeg det som virker bra eller dårlig</p>

<p>hemmende på kreative prosesser og innovasjon?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Når fungerer samspillet best, synes du? 3. Synes du er noen ulemper ved at dere har ulik kunnskap og kompetanse i de kreative prosessene i teamet? Hva består ev. de av? 4. Har du eksempler på at det har blitt uenighet på bakgrunn av ulike faglige ståsteder i de kreative prosessene? 5. Hvordan påvirker faglig uenighet det kreative samspillet i teamet? 6. Hvordan påvirker faglig enighet det kreative samspillet i teamet? 	<p>ved å være tverrfaglige, ulike.</p> <p>Teoretisk og metodisk en forlengning av forrige kategori +</p> <p>Divergent thinking (Hennessey + Amabile) + alterity (Bakhtin).</p>
<p>4. Hvordan spiller psykologisk trygghet og tillit inn på disse prosessene i gruppa?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvor viktig synes du det er det å ha god kjemi med de du jobber med i teamet? 2. Hvor viktig er det for deg å være enig eller uenig med andre når ideer utvikles? 3. Hvordan opplever du at andre responderer på dine idéer i teamet? 4. Hvordan synes du selv du responderer på andres idéer i teamet? 5. Føler du deg trygg til å si ifra om du er uenig i diskusjonene i teamet? 	<p>Her undersøker jeg klimaet og de relasjonelle «betingelsene» for å få til kreative prosesser – eventuelt også det som ikke er bra.</p> <p>Teoretisk: Edmundson definerer psykologisk trygghet slik som et klima der aktørene er trygge til å uttrykke seg og å være seg selv. Man tør å uttrykke misnøye og å si noe feil uten å bli sosialt «straffet» for det. Psykologisk trygghet er preget av tillit, respekt og åpner for at folk</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Hva synes du påvirker godt samarbeid og idéskaping hos dere mest positivt? 7. Hva synes du påvirker godt samarbeid og idéskaping hos dere mest negativt? 8. Hvordan opplever du at balansen mellom å lytte og å snakke er mellom dere i teamet? 9. Hvordan snakker dere med hverandre i de kreative prosessene? Hvordan er tonen eller sjargongen? 10. Opplever du at det er samsvar mellom hvordan du ser på deg selv og hvordan gruppa ser på deg og din kompetanse? 	<p>er ærlig om sårbarheter følelser, uten at det blir en slags naiv snillisme.).</p> <p>Metodisk: Her stiller jeg ikke direkte spørsmål om hva psykologisk trygghet, tillit og respekt er. Det vil være etisk problematisk å undersøke dette nærmere, all den tid det kan påvirke samspillet i teamet negativt. Jeg forsøker heller å stille spørsmål som kan gi svar som kan kaste lys over teorien om psykologisk trygghet, med overføring til dialog hos til Bakhtin.</p>
<p>5. Hvordan opplever deltakerne ulike roller i en gruppe som jobber kreativitet og innovasjon?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Synes du det er viktig at noen tar en ledende rolle i kreativt arbeid? (Formelt eller uformelt) 2. Har du eksempler på at fravær av ledelse har virket positivt? 3. Har du eksempler på at fravær av ledelse har virket negativt? 4. Hvilke roller opplever du at kollegene dine tar i de kreative prosessene? 	<p>Her undersøker jeg noe om hvordan informantene tenker rundt roller i grupper. Både ledelse og andre roller. Roller kan også utgjøre heterogenitet.</p> <p>Teoretisk: Bygger på Ness & Søreide ledelse er viktig. Roller (f.eks ledelse) kan også utgjøre heterogen dialog, på en annen måte enn ulik kunnskap og kompetanse.</p>

	<p>5. Hvilken rolle synes du selv du tar i kreativt samspill?</p>	<p>Driver vs challenger, radical vs control oriented (Ness/Glaveanu)</p> <p>Metodisk: Hensikten her er å få mer data om heterogenitet og hvordan det påvirker de kreative prosessene i teamet, også på rollenivå.</p>
<p>6. Hvordan opplever deltakerne at de lærer og utvikler kunnskap i et kunnskaps-heterogent samspill?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva tenker du om hva du lærer når du deltar i de kreative prosessene? 2. Hvordan synes du selv at du lærer i gruppa? 3. Hva tenker du om hvordan dere sammen utvikler kunnskap når dere samarbeider? 4. Hvordan opplever du kreative prosesser når du ikke helt forstår hva andre mener? 5. Hva gjør dere da? 6. Hva har det å si at dere har tverrfaglig kompetanse når dere jobber kreativt? 7. Hvordan synes du at dere som team utfyller hverandre når dere jobber kreativt? 8. Hva er din beste erfaring med et kreativt samspill som ledet til innovasjon? Hva 	<p>Her undersøker jeg hvordan informantene tenker rundt læring og kunnskapsutvikling i slike heterogene settinger.</p> <p>Teoretisk: Sosiokulturelt perspektiv. Læring som sosialt betinget. Dialog. Zone of proximal development. Dialog</p> <p>Metodisk: Her søker jeg å få mer data om informantenes opplevelse av læring og utvikling i samspill, som er det teoretiske landskapet masteroppgaven bygger på.</p>

	kjennetegnet den prosessen?	
Avslutning	<p>Debrief #1: Jeg avrunder med å takke for en interessant samtale, og spør om jeg kan kontakte informanten direkte om jeg lurer på noe i etterkant. Så spør jeg om informanten har noe å legge til eller om hen lurer på noe, eller vi legge til noe. Deretter spør jeg om hvordan hen opplevde intervjuet og hva informanten synes om min fremferd.</p> <p>Debrief#2. Det vil være 30 minutter mellom hvert intervju.</p> <p>Da vil jeg bruke 10 minutter til å oppsummere mine inntrykk av de nonverbale inntrykkene jeg sitter igjen med, og som ikke vil kunne avdekkes på innspillingen: Kroppsspråk, ansiktsuttrykk, trygghet, interesse/engasjement, kort sagt hvordan jeg «leste» informanten og om det var noen spørsmål eller situasjoner som medierte særlige non-verbale reaksjoner.</p>	<p>Kvale og Brinkmann 2015, s. 161</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kan jeg kontakte deg om jeg lurer på noe i forbindelse med intervjuet? 2. Har du noe du vil legge til eller spørre om? 3. Hvordan synes du var å være med på dette intervjuet? 4. Har du noe du vil si om min framferd under intervjuet? Noe du reagerte på?

Vedlegg 4: Brief

Innledning til intervjuene: Kontekstualisering og validering

Velkommen til intervju. Takk for at du tar deg tid til å snakke med meg. Det setter jeg stor pris på.

- Jeg heter Henning og er deltids masterstudent i pedagogikk ved universitetet i Bergen. Til vanlig jobber jeg som kommunikasjonsrådgiver i FO, en fagforening i LO.
- Jeg jobber med en mastergrad om kreativitet og innovasjon i offentlig sektor, der jeg er særlig interessert i det kreative samspillet i grupper som jobber med innovasjon.
- Derfor er jeg veldig glad for at jeg får snakke litt med deg om hvordan du opplever dette i din jobb.
- Og nettopp din opplevelse er viktig her. Jeg jobber såkalt kvalitativt, og det betyr at jeg er interessert i hvordan du opplever og forstår begrepene vi skal snakke om, og hvordan du opplever det kreative samspillet i teamet.
- Det betyr også at det ikke finnes noe fasitsvar på spørsmålene mine. Jeg er interessert i deg og dine opplevelser. Men jeg er først og fremst interessert i samspillet i teamet du er en del av.
- Lydopptaker – Alt anonymiseres og lagres trygt. Infoskriv – lese transkripsjon?
- Om prosjektet: Problemstilling min er:
Hvordan spiller heterogen kunnskap hos deltakerne inn på kreativiteten i en gruppe som jobber med innovasjon i en offentlig virksomhet?
- Det betyr at jeg er interessert i tverrfaglighet, og hvordan ulikhet og forskjellighet i bakgrunn, kompetanse og utdanning påvirker det kreative samspillet.
- Ramme: ca. en time. Skru av mobil.
- Først vil jeg spørre litt om de sentrale begrepene kreativitet og innovasjon for å høre hvordan du forstår de. Det er viktig for oppgaven min å få dine tanker og forståelser av disse begrepene.
- Deretter vil jeg gå litt inn på det kreative samspillet i teamet og hvordan du opplever det. En del av spørsmålene vil kanskje oppleves gjentakende, men det er bevisst for å få gode data om problemstillingen min.

- Som sagt. Det finnes ikke rette og gale svar her, jeg er interessert i din opplevelse.
- Si ifra om noe blir ubehagelig. Dersom du ikke ønsker å svare på noe, er det bare å si ifra om det.
- Har du spørsmål før vi begynner?

Vedlegg 5: Eksempel på transkribering av intervju

Hvordan er transkripsjonen utført? (Kvale og brinkmann 2015:207)

Når: Intervju kl. 15:30-16:30 7. jan 2021. Transkribering 8-9.jan

Plattform: Digitalt møte. «Lag» på bildet, så etter innledning ble intervjuet kun lyd.

Hvordan: Relativt ordrett. Tenkeord og ordfyll kuttes til en viss grad for å få bedre flyt. Språket er generelt ryddet opp så det blir bedre skriftlig flyt, uten meningstap.

Av hvem: Mette

Del 1 / 7

F: Kan du fortelle litt kort om den faglige bakgrunnen din og hva jobben din går ut på?

[Redacted text block]

F: Ja, hva jobben din går ut på nå?

I: [Redacted text block]

F: Hvordan opplever du at dere i teamet jobber med kreativitet og innovasjon?

I: Eh. Stort spørsmål. Vi gjør jo det hele tiden, alltid på den måte, eller hver gang ting skal finnes ut av. Vi er veldig sånn spontane, så ting skjer veldig sånn, ja det er her burde vi løse, og så setter alle i gang. Så gjør man det man føler for selv. Den kreative biten av det... vi har jo et produkt som er litt satt, men alle i teamet – eller jeg – jeg vet ikke helt hva jeg skal svare på det. Kan du formuler spørsmålet en gang til, så kanskje jeg klarer...

F: Det går bra, vi kommer tilbake til det, dette er litt innledende.

F: Hva tenker du om begrepet kreativitet? Hva betyr det for deg?

I: Jeg er ganske vant til å jobbe kreativt, hvis man kan se på det sånn, fordi før når jeg jobbet som frilanser, så var det mye kunst jeg lagde. Og der blir man jo på en måte en del av verket, men det kreative i min jobb er jo løsningen jeg velger. Jeg står veldig fritt til å gjøre oppgavene på min egen måte. Bruke verktøyene jeg har lyst på, bruke verktøyene, [redacted] gjøre det på min måte, så det er ingen som forteller meg hvordan jeg skal gjøre noen ting, så det er veldig deilig.

F: Og det stimulerer kreativiteten en din, eller?

I: Ja, veldig. Det stimulerer også at man har lyst til å jobbe, når man får lov til å velge, eller velge løsninger med egen metodikk. Men da, det betyr jo også at man må være interessert i oppgaven, fordi det er ingen som forteller jeg hva du skal gjøre heller, da.

F: Fint! Hva tenker du om begrepet innovasjon? Hva betyr det for deg?

I: Åh, jeg har litt blanda følelser for innovasjon. Det er ikke det at jeg ikke liker å innovere, jeg jobber jo som oppfinner, så jeg elsker å lage ting. Men jeg føler kanskje at innovasjonsbegrepet har blitt litt vasset etter hvert. Det er et sånt «fløfford» man bare putter foran alt mulig. Men det å innovere det er jo gøy. Altså det er gøy å bygge ting.

F: Nye ting, da eller er det bare gøy å bygge ting.

I: Det er gøy å bygge uansett, man må jo ikke finne opp hjulet på nytt hver gang. Det er jo ganske vanskelig og tungt. Men det selvfølgelig gøy det også.

F: Hva skal til for at du er på det mest kreative? Altså din egen vurdering.

I: Eh. Det kommer an på utfordringer man har. Poenget når man jobber som ingeniør er kanskje å ikke alltid være så kreativ hele tiden. Man trenger ikke å være så kreativ som mulig. Det lønner seg å sette litt begrensinger og lage noen rammer, så man ikke blir for kreativ. Fordi kreative løsninger henger ofte ikke alltid så godt sammen, hvis det gir mening?

F: Med de tekniske løsningene da, tenker du da eller?

I: For eksempel. At man prøver å holde seg litt til det som er standarden.

F: Så du er på ditt mest kreative hvis du får noen rammer?

I: Nei... eller ja. Det er viktig med rammer, man må bare passe på at man, eh.... jeg lurer litt på hvilken setting du lurer på kreativitet? Helt generelt.

F: Ja, det er helt fritt, egentlig, men du kan godt ta utgangspunkt i teamet.

I: Ja, ikke sant. Vi er jo en veldig kreativ gjeng, så vi har jo på en måte ikke noe sånn... det er jo teammøter og sånn, men det er ikke sånn at vi stopper opp, eller setter oss ned og definerer så nøye hva vi skal gjøre før vi gjør det, så hele prosessen blir ofte veldig kreativ.

F: Kan du fortell om en prosess der du har bidratt kreativt til innovasjon i teamet. Hva kjennetegnet den prosessen?

I: Ja, sånn ja. Det som ofte er at man... Jeg er jo den eneste [redacted] på teamet, så jeg sitter ofte med mine ting, løser ting på min måte. Også har vi noe som heter APIer som gjør at vi kan snakke sammen med de andre (teknisk). Et eksempel på kreativitet...? Det blir jo...Eh. Det er vanskelig for det blir jo så veldig mye, hvis du skjønner hva jeg mener? Eh.

Kategori/Del 2 / 7

F: Hvordan synes du det er å jobbe med folk som har annen kunnskap og kompetanse enn deg selv?

I: Sånn teknisk sett er det utrolig lærende. Eller jeg lærer utrolig mye av det fordi man sitter med folk som har både backend og frontend-kunnskap. Jeg hadde aldri laget noe internett-ting før jeg begynte her. Plutselig sitter man der med utrolig mye mer kunnskap

som man tilegner seg automatisk mens man jobber, så det er veldig digg. Eh. Så er det jo også det med prosessarbeidet, hvordan man bygger noe team. Før så lagde jeg alltid ting selv, eller sammen med en person. Men da hadde de sitt og jeg mitt. Men nå gjør vi ting mer sammen. Det blir mer dynamisk, kanskje litt sånn klissete prosess. Men det er i hvert fall veldig gøy å ha noen å sparre mer helt tiden.

F: Klissete prosess? Hva mener du mer det?

I: Eh. Mye kokker, mye søl, hvis man kan kalle det det (felles latter). Det føles kanskje litt rotete. Derfor er det digg at alle har sitt ansvarsområde så ikke alle får lov til å kludre med alle sine ting, hvis du skjønner?

F: Hvordan synes du at ulik kunnskap og kompetanse i gruppa påvirker kreativiteten deres som gruppe?

I: Eh. Det er jo bare positivt, egentlig. Jo mer forskjellig type kompetanse, jo mer kan man. Vi er jo for eksempel gode på å snekre. Derfor har vi planlagt å snekre opp en vegg der vi kan ha med overvåking, som gjør det morsommere å følge med på statusen for prosjektet, da. For det er ganske mange løse tråder i prosjektet som gjør at det er viktig å holde oversikt.

F: Snekre opp en vegg? På kontoret, da eller?

I: Ja, putte på masse lyspærer og ting som begynner å blinke og... ja. Styre når ting går ned, så man har et fysisk sted man kan følge med. Det blir gøy.

F. Ja, spennende. Så det at dere er forskjellig påvirker på en god måte, synes du?

I: Ja, absolutt, men det er jo sånn at like barn leker godt, men det er jo fint at vi har noen som vi kaller voksenpersoner som har litt ansvar for å holde litt i tømmene, også. Vi er en veldig sprudlende gjeng. Det føles som jeg gjør en jobb som jeg hadde gjort uansett, det er bare kult at jeg får betalt for det.

F: Det høres veldig bra ut. Hvordan synes du at ulik kunnskap og kompetanse i gruppa påvirker kreativiteten din?

I: Jeg vet ikke. Hvis man kan kalle seg kreativ fra før, hvis du skjønner hva meg mener, så kanskje man da heller sliter med å sette rammer og prøve å jobbe litt mer strukturert. Det er vel kanskje heller det. Det er ikke nødvendigvis motsetninger, men jeg føler at det

kreative... Det er det som er gøy, det å finne gode løsninger på problemer som gjør det...Det er det som er morsomt, det er derfor jeg er oppfinner.

F: Hvis du sammenligner det å jobbe alene med det å jobbe i teamet, da. Er det forskjell på hvordan du opplever din egen kreativitet da?

I: Eh. Nei, den eneste forskjellen er at man må kommunisere, da, så folk skjønner hva du holder på med. Det er forskjellen.

F: Hvordan er det da?

I: Nei, det er bare deilig, fint å ha noen å sparre med, faktisk. Det er kanskje fordi jeg var litt lei av jobbe alene, som jeg fortalte om. Nå har jeg fått et team, og det er veldig deilig at det er et så bra team med så mye kreativitet.

F: Anser du deg som lik eller ulik de du jobber med i teamet ditt?

I: Jeg har jo blitt glad i alle sammen, så vi er jo på en måte like. Man får jo en slags teamkultur, hvis man kan kalle det det, med egen humor og sånt når man sitter tett mange timer om dagen. Det har kanskje blitt litt borte nå som koronaen har vært her en stund, men jeg føler at...Ja, jeg er lik resten av teamet, eller de er lik med, eller hvordan man vil definere det, det vet jeg ikke.

F: Kan du si noe mer om det? På hvilken måte er du lik? På hvilken måte er du forskjellig?

I: Ja, sånn ja. Det var ikke dette jeg forventet da jeg liksom skulle bli voksen og får en voksenjobb. Å ikke være freelancer, lenger... Jeg tenkte kanskje at her er det fossefallsmetode. At man får postit-lapp på morgenen, så løser man oppgaven på best mulig måte. Så får man en ny oppgave litt etter hvert. Det var sceneriet jeg så for meg. Jeg visste jo ikke. Jeg var ansatt nummer tre i den etaten vi har blitt nå.

F: Hvor lenge har du jobbet der, da?

I: [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

F: [REDACTED]?

I: [REDACTED]

F: Kan du reflektere litt rundt hvordan du er forskjellig fra kollegene dine da, i teamet?

I: Eh... Ja, sånn med tanke på det kreative, tenker du på? Eller sånn generelt.

F: Ja, du står egentlig fritt til å svare.

I: I det faglige er jeg forskjellig fordi det bare er jeg som kan det jeg kan. På det personlig er jeg kanskje litt sånn eksentrisk, hvis du skjønner. Det er jo forskjellige personligheter som gjør at man passer... Men vi har jo blitt et veldig godt team, da. Det er vanskelig å påpeke hva forskjellene er. Det klarer jeg ikke å sette fingeren på.

F: Har du eksempler på at ulik kunnskap og kompetanse har ført til misforståelser mellom dere?

I: Ja, kanskje... eh. Ikke noe sånt konkret. Skulle gjerne hatt.. Nei. Egentlig ikke... Det er ikke alle som er så flinke til å kommunisere hva de driver med og hva de forventer. Det kan jo bli litt sånn rotete innimellom. Men det er jo for så vidt forventet. Folk kommuniserer jo forskjellig.

F: Men når dere kommuniserer da, eller ikke kommuniserer som du sier, hender det da at dere har språk eller ord som går forbi hverandre?

I: Man lærer seg det, på en måte. Man setter seg jo inn i... Det er jo sånn at når jeg forklarer hva boksen gjør, så bruker jeg ikke de tekniske begrepene gjerne. Jeg prøver å bruke vanlig norsk, eller forenkle slik at det blir lettere å skjønne hva som skjer. Man bør liksom ikke overlesse hverandre med teknisk sjargong, kanskje.

F: Så du oversetter egentlig, du da, når du snakker om ditt fagfelt inn i gruppa?

I: Ja, også prøver man jo å oversette tilbake når snakker med noen som f. eks er designer eller sånn type ting. Men det ikke så ofte man liksom snakker design direkte med mindre man har en workshop eller de ber om input.

F: Hva med det tekniske, som backend-ting, da?

I: Ja, da kan man jo snakke teknisk med de som er tekniske. Altså med backend-programmereren, og de som lager appene. Da er det mulig å snakke sånn, så der er det jo overlap, selvfølgelig. Sånn i plenum bruker vi ikke det språket så ofte.

F: Så du kommer ikke på noen tilfeller der du ikke har forstått eller misforstått noe?

I: Nei, egentlig ikke. I så fall har vi bare spurt og så har vi funnet ut av det.

F: Dere bare spør med en gang, ja.

I: Ja.

F: Fint. Har du eksempler på at ulike kunnskap og kompetanse i teamet har bidratt til å skape ideer?

I: Det burde jeg jo ha, for det skjer hele tiden, men det er vanskelig å finne på noe konkret, hvis du skjønner?

F: Du kan jo også reflektere litt rundt prosessen, også, altså om hvordan det skjer. Uten at det må være helt konkret på én idé.

I: Ja, sånn ja. Ideene dukker bare opp. Det er vanskelig å si hvor ideer kommer fra, men vi er veldig gode på å spinne på hverandre. Men det er også ofte at vi prøver å finne hjelp utenfra, som for eksempel en [REDACTED] som trenger funksjonalitet. Det kan jo være et klassisk eksempel kanskje?

F: Hva gjør dere da?

I: Da lønner det seg at noen går og snakker med en [REDACTED], som for eksempel jeg, som er det nærmeste leddet. Så da kan man jo lære og høre, og faktisk ta til seg kunnskap fra andre, igjen. For det er fort gjort å sitte i en boble og tro at man gjør ting på riktig måte, når det ikke nødvendigvis er sånn det skal løses, da.

F: Så tar du det tilbake til gruppa og så det stimulerer noe hos dere da, eller hvordan er det?

I: Ja, også er det veldig godt å ha uttalelsen til en fagmann når det sitter en designer og mener at det ikke blir pent, eller at brukeropplevelsen blir feil, men at det kanskje må løses på den måten likevel for at det skal bli et komplett produkt. Et eksempel kan jo f.eks

være [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

F: Hvordan synes du at du med din bakgrunn bidrar til å skape ideer i gruppa?

I: Det er jo hele tiden. Det er kanskje fordi jeg har en litt spesiell bakgrunn som gjør at det er bare jeg som kan det jeg kan. Jeg sitter kanskje litt alene i den båten. Så da skjer jo det alltid. Hadde det ikke vært den løsningen vi har i dag, så... da hadde vi kanskje kjøpt en eller annen hyllevare. Så hadde vi kanskje fått den til å passe med [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

F: Så det at du har spesialkompetanse bidrar inn i de kreative prosessene i gruppa, synes du?

I: Ja, det må jeg absolutt si meg enig i.

F: Ja, så bra. Det tviler jeg ikke på. Jeg skal borre litt mer i dette her, jeg.

Del 3 / 7

F: Hva synes du er bra ved å delta i et tverrfaglig team når dere jobber kreativt?

I: Det er mye som bra. For min del er det at jeg lærer veldig mye. Det er veldig digg å sitte med folk som kan andre ting og snappe opp kompetanse om ting man egentlig ikke kan så mye om. [REDACTED] f. eks som er god på [REDACTED]. Det er sånt jeg aldri har tenkt på. Det er fint å få en smakebit av hvordan den verdenen fungerer i forhold til min verden som handler mer om å sitte foran en dataskjerm og hacke hele dagen.

F: Hva er det som skjer da?

I: Nei, man plukker opp metoder og hvordan det løses, og hvordan en kommunikator tenker, i det tilfellet, som gjør det interessant å vite hvordan ting utenfor sin egen verden fungerer. Det er en fin ting.

F: Når synes du det kreative samspillet fungerer best. da, Hva kjennetegner samarbeidet da?

I: Det er når noen plutselig bare prikker deg på skulderen, og har et eller annet de lurer på, og vi bare snakker. Når en idé bar oppstår på en måte. Og det skjer ganske ofte, i hvert fall når vi sitter rundt hverandre. Nå kommuniserer vi mest på slack, som er en chattetjeneste. Da er det sånn at man bare plinger opp og lager en tråd, eller snakker sammen, og begynner å lage en funksjonalitet, eller tester ut en idé, da. Mens man jobber. Det dukker som regel opp veldig spontant. Det er kult når man har kompetansen inhouse, og kan gjøre det med en gang, i stedet for å vente på leverandører, eller organisere et møte. Da er det bedre å bare starte med en gang, og finne ut ganske fort om det er en idé som har livets rett eller ikke, da.

F: Hva er det som skjer da, når det oppstår spontant? Hva er det som er så stimulerende med det?

I: Det er veldig gøy fordi man setter i gang en prosess. Prosessen kan vare fem minutter, eller to dager eller et halvt år. Det er liksom helt umulig...eh. Men da har man i hvert fall satt i gang noe. Så må man kanskje finne ut som fort som mulig om den ideen har livets rett eller ikke. Det jo ofte at i kanskje bruker litt for mye tid på noe som man egentlig ikke burde ha laget, men sånt skjer.

F: Synes du det er noen ulemper ved at dere har ulik kunnskap og kompetanse i de kreative prosessene i teamet?

I: Nei. Det eneste er vel kanskje at man kan savne noen i sitt eget fag som man kan sparre med. For det er ikke noe forum for meg som gjør at jeg kan utvikle meg selv. Nå er jeg vant til å lære meg ting på egen hånd siden jeg er selvlært, men vi kunne jo... Jeg lærer jo veldig mye på grunn fordi vi har annen kompetanse, og annen teknisk kompetanse som er ganske nærme min, men mitt fagfelt må jeg sitte alene å lære meg. Får ikke noe input, jeg må liksom søke informasjon, det kommer ikke bare gratis med at man jobber i et team.

F: Har du eksempler på at det har blitt for stor uenighet på bakgrunn av ulike faglige ståsteder i de kreative prosessene i teamet?

I: Ikke for store. Det er den [REDACTED] som jeg snakke om i stad, som er det nyeste tilskuddet, og som vi fortsatt krangler om. Men vi har funnet ut at det må inn, vi må bare finne en god løsning på det. Fordi det passer ikke med hvordan man ønsker å bruke en

sånn tjeneste, men brukerne har jo også en annen oppfatning av hvordan tjenesten bør være, også. Derfor må man lage en tjeneste som passer for brukerne. Det er veldig viktig.

F: Hvordan er den uenigheten utspiller seg da?

I: Eh. Det er litt vanskelig å si. Det skjer på så mange forskjellige måter. Stor sett kommer man bare fram til noe. Det er ingen som er redde for å si meningen sin, det er ingen som er redde for å bli skuffa. Vi er ikke redde for å gå hverandre litt sånn på, hva heter det, på tærne, så det løser seg jo alltid på en eller annen måte.

F: Så dere bare snakker sammen?

I: Ja, stort sett, eller tar det på slack da, nå som vi er digitale.

F: Hvordan påvirker faglig uenighet det kreative samspillet i teamet, synes du?

I: Det som kan skje, i og med at vi er ganske kreative, så hender det at folk hører det de vil høre. Selv om man har blitt enige om at man må løse et problem på en måte, så løser man det på den måten man har lyst til. Eller hadde lyst til å løse det, fordi man gjør det selv. Et eksempel kan være hvordan en meny skal se ut eller hvordan en knapp skal være. Man kan kanskje overkjøre litt for å se hvordan det fungerer, men i og med at produktet er såpass dynamisk, så klarer man alltid å bli enig etter hvert, også. Vi ser jo ofte tilbake på resultater og ser at det er her var jo ikke det vi ble enige om. Men det fungerer jo likevel, så det kan være litt rotete sånn sett.

F: Hvordan påvirker faglig enighet det kreative samspillet i teamet, synes du?

I: Altså det er litt det samme. Vi trenger ikke å bli så veldig enige. Vi er liksom hver vår konge på hver vår tue, hvis du skjønner? Det er veldig lite uenig/enig-diskusjon. Det er såpass mye å gjøre at man må på en måte få på plass funksjonaliteten som skal opp. Det er sjelden folk faktisk er uenige.

F: Når det diskuterer ulike løsninger da, er det alltid konsensus da, eller...

I: Det er sjelden vi har avstemninger. Så hører man jo på en måte på...eh. [REDACTED] har jo liksom siste ordet i [REDACTED]. Jeg får jo alltid komme med innspill og det er alltid nok valg å ta. Det er også litt deilig at noen bare bestemmer noe, så kan man heller diskutere løsningen etter hvert, og gjøre om på det senere hvis det ikke fungerer.

F: Nå går jeg over til en litt annet kategori som handler om trygghet og tillit, og det har du vel egentlig vært innom det allerede.

F: Hvor viktig synes du det er det å ha god kjemi med de du jobber med i teamet?

I: Det er i hvert fall veldig deilig at man har god kjemi. Det er digg at det ikke er noen hemmeligheter, eller det er noen dårlig stemning i teamet. Det gjør jo ting bare helt topp. Så jeg mener absolutt at det er viktig, det er det.

F: Kan du utdype?

I: Ja, hvor viktig? Det er kjempeviktig (med et smil)

F: Latter. Men hvordan er det det påvirker prosessene da, at det er god kjemi.

I: ja, altså, da kommer man i gang og man slipper den pinlige stillheten hvis man møtes på Whereby, eller at ingen vil si noe. Praten er i gang med en gang, ting skjer. Det at man har tillit gjør at folk tør å sette seg i en sårbar posisjon eller komme med et dårlig forslag. Spørre om ting som de vanligvis ikke ville spurt om. Det er litt generelt, kanskje, men det er jo veldig viktig.

F: Og sånn opplever dere at dere har det?

I: Ja, absolutt.

F: Hvor viktig er det for deg å være enig eller uenig med andre når ideer utvikles?

I: Ja, sånn ja. Det er mulig jeg er litt konfliktsky som person. Det hender at man sitter der og føler at man har en bedre løsning, selv om det kanskje ikke er det som blir valgt. Men når løsningen blir liksom blir valgt i konsensus fordi den som prater høyest får stemmen sin, eller hva som helst, da er det på en måte...Det er ikke så farlig. Det blir jo som regel bra uansett. Som regel blir sluttproduktet bedre enn om man skulle gjort alltid selv, i hvert fall.

F: Betyr det at du innimellom holder litt igjen?

I: Nei, egentlig ikke. Det er vel heller at man slipper opp litt for mye alltid. At det kanskje går litt over stokk og stein.

F: Hvordan opplever du at andre responderer på dine ideer i teamet, da?

I: Enten så legger de den helt død, eller så spiller i videre på det. Det har aldri vært noe problem å legge fram en idé. Verken fram eller tilbake. Når man tar imot en idé, eller tar imot en [REDACTED] eller noe, så ser man an om man har tid, og om ideen er god og om det er en løsning man skal bruke tid på.

F: Ja. Men når de legger den død da? Går døra igjen da, eller, hva skjer da? Snakker dere om det, eller hvordan?

I: Ja, da kan vi enten ta det verd neste korsvei, eller så får man bare legge det dødt. Det er sånn det ofte funker.

F: Hvordan opplever du det da?

I: Nei, vi jobber veldig [REDACTED] Så det er liksom dynamisk prosess hele tiden. Vi kunne sikkert hatt godt av å ha vært litt mer strukturerte noen ganger. Vi kunne ha blitt flinkere til f. eks å lese referatene fra forrige møte. Da ser vi jo hva vi har blitt enige om, så da slipper vi jo å finne ut av det en gang til.

F: (Latter) Kan være kjedelig å lese referat noen ganger.

I: Ja, det er litt kjedelig.

F: Hvordan synes du selv du responderer på andres ideer i teamet?

I: Det kommer litt an på. Spørsmålet er jo alltid om det er mer arbeid eller ikke, og om man har tid. Det er alltid gøy å respondere på andres ideer hvis det ikke er noe merarbeid for den selv. Men hvis det blir veldig mye merarbeid, må man nesten finne ut om man har tid, og om man dette her faktisk er noe man skal bruke tid på. Eller om man skal fortsette med det man egentlig hadde planlagt å gjøre. Det er alltid en sånn avveining man må ta litt underveis. Men kommer det en veldig god idé, så kaster man jo det man har i hendene og setter i gang med den gode ideen. Det er ikke noe vanskelig det.

F: Så man må ha et slags strategisk filter, da nesten, for hvordan man skal respondere?

I: Ja, man må prøve det. Også har vi noe som heter OKR, som er Objective Key Results, som gjør at vi...Vi har jo overordna mål. Men det er sånne fluffy mål, store, liksom mye mål. Så det er mye innenfor der man kan gjøre for å nå de målene. Men en god idé, det er

dumt å forkaste den, men det hender jo at vi har brukt for lang tid på en god idé som kanskje viser seg å ikke være en god idé likevel. Så man må prøve å ta en avveining av hva som er lurt, da.

F: Føler du deg trygg til å si ifra om du er uenig i diskusjonene i teamet?

I: Ja, absolutt. Det tror jeg. Det er ikke så veldig mye diskusjoner, sånn egentlig. Fordi vi har alle nok å gjøre, så man trenger ikke en diskusjon, hvis du skjønner. Diskusjoner kommer jo gjerne når det er tid for det. Men vi har ikke problemer med å si ifra, så ingen avveining mot det.

F: Så hvis du tenker at en idé er veldig dårlig, eller du ikke skjønner det eller noe sånt, så

I: Ja, særlig hvis jeg skal implementere den, hvis jeg skal gjennomføre den, så tar jeg heller et par runder ekstra. Hvis det er noen andres idé, som de mener at de skal bruke tid på, som jeg er uenig i at de skal bruke tid på, så er jo det helt greit for meg.

F: For det har ikke noen konsekvenser for deg?

I: Nei, ikke hvis det ikke er en funksjonalitet jeg venter på.

F: Hva synes du påvirker godt samarbeid og idéskaping hos dere mest positivt?

I: Ja, det positive med det, og det som gjør at vi samarbeider det er... Miljøet er viktig, også strukturen vår. Det at man har hvert sitt område som man har ansvar for. Derfor er det lett å kaste ballen over til noen andre og spørre dem. Det er klar struktur, da. Det ikke noen som bare flyter rundt og ikke vet hva de skal gjøre. Men tilliten er jo ekstremt viktig. At vi har et godt team der det er morsomt å jobbe. Hadde det vært kjipt å jobbe, tipper jeg vi hadde blitt ganske rigide ganske fort. Eh...

F: Kan du utdype det litt?

I: Det var det jeg redd for da jeg starta å jobbe i kommunen. At jeg tenkte at her skulle være litt sånn fossefall, at man satt med hodet litt lavt, og så fikk man en oppgave, også var det liksom en gamemaster som satt og lagde oppgaver. Jeg kjente ikke så mange [redacted] før jeg begynte å jobbe, [redacted] lenge. Det var liksom usikker på hva det her var for noe. Jeg visste ikke hva smidig var, selv om det sto jobbannonsen. Det var noen ord jeg bare leste over. [redacted]
[redacted]

F: Hva synes du påvirker godt samarbeid og idéskaping hos dere mest negativt?

I: Det negative kan også være det som er det positive. At det er veldig fritt. Hvis man ikke er av typen som tar tak i ideene, så kan man kanskje sitte litt tomhendt, hvis du skjønner. At man kan bli litt paff som ny i teamet. Det er veldig dynamisk.

F: Det går av seg selv

I: Ja, det går av seg selv. Det er et slags selvsmørende maskineri.

F: Så det krever kanskje noe av hver enkelt for å kunne bidra i det maskineriet?

I: Helt klart. Det at ting er veldig fritt gjør jo at man må passe seg litt for å ikke gå i frihetsfella. Å bare sitte der å plutte med en idé, som kanskje ikke er så god, selv om man kanskje har tid til det. Det koster jo litt å ha et helt team på jobb.

F: Ok, men «frihetsfella» er det ditt ord eller er det noe dere har snakka om?

I: Nei, det var noe som dukka opp nå, det ikke noe vi snakker om. Det er kanskje noe jeg tenker på heller enn at vi gjør det sammen i teamet. Vi har liksom ikke hatt en sånn type samtale i teamet før. Men folk er jo veldig samvittighetsfulle, og alle jobber jo veldig bra. Så vi har jo et veldig godt samarbeid uansett.

F: Hvordan opplever du at balansen mellom å lytte og å snakke er mellom dere i teamet?

I: Det er litt begge deler. Vi er veldig gode til å lytte, men det er jo litt sånn at den som snakker høyest vinner, på en måte. Men i og med at det er så god stemning, på en måte, så trenger man ikke å være redd for at man ikke lytter, fordi alle prater. Så hadde vi hatt personen som aldri sa noe eller bidro med noe, så hadde vi kanskje tenkt litt annerledes. Men siden vi er så sammensveiset så er ikke det noe, eller jeg har ikke reflektert noe over det. Jeg ville nok ha gjort det hvis jeg følte at noen var mistilpass, eller gitt uttrykk for at de ikke trivdes, eller noe. Så kanskje man skulle tenkt annerledes.

F: Det trenger vel ikke å være mistrivsel, det kan bare være at man er stille. Så det du sier er at alle snakker omtrent like mye når dere jobber kreativt og samhandler?

I: Ja. Men så er det jo litt sånn at, hvis man snakker om mitt ansvarsområde, så snakket jo jeg høyest og har mest autoritet. Mens hvis det er design så er det designeren som har mest autoritet, selv om han på en måte lytter og hører på innspill.

F: Hvordan snakker dere med hverandre i de kreative prosessene? Hvordan er tonen eller sjargongen?

I: Det er veldig løssluppet. Nå har vi jo flere typer kreative prosesser. Ofte har vi en workshop hvor vi skal prøve å komme fram til noe konkret. At vi har workshop om hva slags farge det skal være i appen, eller hvordan inngangspartiene, eller inngangsfunksjonen skal fungere. Også har vi den spontane kreativiteten der vi bare setter i gang og begynner å prate. Det er liksom to ganger.

F: Og det er alltid positivt, eller det er alltid en konstruktiv tone, synes du?

I: Ja, det er i hvert fall veldig sjeldent spydig og negativt, i hvert fall med overlegg. Det skjer ikke.

F: Opplever du at det er samsvar mellom hvordan du ser på deg selv og hvordan gruppa ser på deg og din kompetanse?

I: Ja, det tror jeg. Nå er det jo litt sånn overlapp. Jeg jobber ofte med ting som jeg egentlig ikke kan, så da hender det at det tar litt ekstra tid. Da er det forståelse for at det tar litt lengre tid. At man ikke leverer eller får gjort alt man skal fordi man sitter med feil type kompetanse, eller for lite kompetanse for å få ting til å funke sammen. Jeg føler det er full forståelse der.

F: Dere kjenner godt til hverandres kompetanseområder, hva dere kan og hvor dere kommer fra?

I: Ja, helt klart. Når har vi akkurat fått inn en ny [redacted] på teamet, og hun kjenner vi ikke enda. Hun kom jo rett før jul, vi har hatt en spillkveld hvor vi har snakket litt og sånn, men så er hun litt av den stillere typen. Så da veit man jo ikke. Men vi som kjenner hverandre godt vi har ikke noe problemer med det i hvert fall.

F: Fint. Da går jeg over til en ny kategori som handler om roller. Synes du det er viktig at noen tar en ledende rolle i det kreative arbeidet deres? Altså enten formelt eller uformelt i samspelet?

I: Nei, men det blir gjerne sånn. Det er gjerne den som har ansvar for det som det snakkes om som tar lederrollen. Så rollene faller kanskje litt naturlig. Jeg synes ikke det er viktig. Det er egentlig bare fint om noen andre kan fortelle meg en god løsning på et problem som jeg har. Det med roller... man blir gjerne litt mer aktiv hvis man snakker om noe som er sitt eget fagfelt, eller sitt eget ansvarsområde.

F: Har du noen eksempler eller refleksjoner rundt at fravær av ledelse har virket positivt på gruppa?

I: Ja, det kan jeg jo si. Det skjer jo hele tiden. Det kommer an på lederen. Det er veldig digg med [redacted] er litt sånn hands off. At [redacted] ikke bare skal ha et møte for ha et møte, eller samle oss til workshop bare fordi det er lenge siden. At vi styrer litt selv. Det er litt fravær noen ganger, men mye heller det enn den andre veien, for å si det sånn.

F: Ja, det hadde vært verre om det var for mye ledelse?

I: Ja, i hvert fall sånn mikromanagement. Mye heller sånn vi har det nå. Så alle sitter stille i båten, som vi bruker ofte i teamet. At når ting er bra så gjør man ikke noe med det.

F: Har du eksempler på at fravær av ledelse har virket negativt, da?

I: Ja, det som kan skje er at man blir enig om å løse et problem mange ganger, eller at ikke alle drar i samme retning. At noen kanskje sitter og gjør sine ting, mens andre kanskje egentlig sitter og venter på en løsning. Det kan jo være det negative. At man ikke har noe samspill. Men egentlig ikke, da, i og med at dynamikken er så god, så er det morsommere å jobbe sånn. Det er ingen sterke krefter utenfra som ødelegger. Det er veldig deilig, da, at det er veldig fritt innad.

F: Så det er veldig viktig med den friheten?

I: Jeg synes det. Jeg elsker det. Det sikkert ikke alle som synes at det er like topp, men jeg synes det er helt fantastisk.

F: Hvilke roller synes du at kollegene dine tar i de kreative prosessene? Altså når dere samhandler og snakker sammen i en gruppe?

I: Ja, sånn ja. Skal jeg ta kollega for kollega, eller?

F: Nei, du trenger ikke nevne navn og sånn, men du kan kanskje si noe om de generelle tendensene, hvis du har noen tanker om det? Noen generelle betraktninger om det i teamet.

F: Altså vi har et par pratehoder som alltid sier noe, men da blir jo i hvert fall stemningen god. Så er det kanskje sånn at noen melder seg ut, eller ikke har så mye med det å gjøre. At noen sitter på telefonen i et møte gjør jo ikke noe hvis de andre er engasjerte. Det går fint det. Så har vi heller ikke så mye møter. Mye av det vi snakker om det skjer i plenum for de som er til stede, sånn tilfeldigvis.

F: I de samspillene da, er det noen rolletyper der du kan tenke deg?

I: Nei, det er ikke sjefete sjefer, eller noen slappe dasker. Det ingen som blir dratt i øra sånn typisk, hvis man kan kalle det det.

F: Men i idéskapingsprosesser da. Er det sånn at noen er pushy, noen er bakpå, andre kommer med cracy ideer eller andre er mer konservative?

I: Det er litt sånn forskjellig føler jeg. Det kommer an på hvor engasjerte folk er. Hvis man sitter og diskuterer noe man selv synes er kjedelig, så holder man seg mer i bakgrunnen.

F: Hvilken rolle synes du selv du tar i det kreative samspillet i teamet?

I: Jeg føler at jeg alltid har mye å komme med. I hvert fall hvis jeg er engasjert. Men det hender jo at man blir dratt gjennom en workshop som man egentlig føler at.. her gjør man egentlig noe bare for... hvis man ikke forstår oppgaven eller det føles litt meningsløst. Det er vanskelig å si hvilken rolle man tar. Jeg tar i hvert fall alltid ansvar, hvis noe trengs å gjøres. Så gjør man så godt man kan, selv om man ikke alltid føler at man leverer så bra, eller skjønner hva man gjør en gang, så...så det kan jo være en greie.

F: Hva tenker du om hva du lærer når du deltar i de kreative prosessene?

I: Ja, skal vi se. Det kommer litt an på fagfeltet man lærer i. Det man lærer mest av er å se andre jobbe, og se hvordan de velger å gjøre løsningen, og se produktet utvikle seg. Man ser hvordan en [redacted] et [redacted] fra A til Å. Eller hvordan en [redacted] bare følger med på [redacted] særlig hva som skjer digitalt. Hvordan de tar kontakt og hvordan de får gjennomslag, og hvordan man oppleves som høflig og ikke

pågående, og sånn, det er veldig interessant. Helt klart. Jeg vet ikke om det svarte på spørsmålet ditt?

F: Jo, jo, det er fint det. Så du observerer andre og lærer av hvordan de gjør ting. Slår det tilbake på hvordan du gjør jobben din også, eller?

I: Ja, absolutt. Eller.. Det er greit å ha fordi man forstår prosessene deres. Det er ikke sånn at man nødvendigvis gjør det samme, men man forstår hvordan det gjøres og hva de holder på med. Man har forståelse, og hvis man må vente noen dager ekstra for å få noe som man trodde skulle ta fem minutter, så vet man i hvert fall hva man venter på, så det er fint.

(Hvordan synes du selv at du lærer i gruppa? Droppet pga tid.)

F: Så kanskje et litt vanskelig spørsmål: Hva tenker du om hvordan dere sammen utvikler kunnskap når dere samarbeider? Har du noen tanker om det?

I: Ja, jeg håper jo at jeg får lært bort litt, også. At jeg ikke bare mottar, hvis du skjønner. Jeg er jo ofte en endestasjon, så da må man jo liksom, prøve å, hva heter det, dele eller påvirke litt annerledes. Men det ikke så veldig mye praktisk kunnskap man får delt med de andre siden de ikke driver med det jeg gjør, hvis det gir mening?

F: Jojo, jeg skjønner det. Hvis du [REDACTED]

I: Ja, men det som er fint er den tilbakemeldingen jeg kan ta med tilbake til [REDACTED] og hva brukerne mener, da ikke sant. Om funksjonalitet, og hva som fungerer og hva som bør utbedres, etter hvert.

F: Ja, for det er jo spennende, for hva er det som skjer da? Mellom dere?

I: Ja, ikke sant. Da er det jo bare deling, hvis man husker på å gi informasjon tilbake som man har kommet med, så har i hvert fall [REDACTED] det i bakhodet neste gang [REDACTED] Da forstår også alle mer hvorfor man gjør noe, ikke bare at det kommer en bestilling fra den ene enden, også kommer den ut på andre siden. Man har et samarbeid gjennom hele prosjektet som er veldig kult.

F: Ja, for da bygger dere jo på hverandres kunnskap, og utvikler kunnskap på en veldig fin måte, tenker jeg.

I: Helt klart. Men også hvordan man utvikler løsningene, ikke kunnskapen. Når man vet hvordan de andre jobber og hvordan løsningen blir, så er det lettere å vite hvor man skal komme med en løsning for at det skal treffe best.

F: Hvordan opplever du kreative prosesser når du ikke helt forstår hva andre mener?

I: Det kommer litt an på hva slags kreativ prosess det er. Er det en workshop kan det være at det blir litt sånn tulle. At man sitter og fjaser litt etter sitter og dagdrømmer i stedet for å gjøre det kreative. Men er det noen som trenger hjelp og ikke forstår så må man jo prøve å sette seg inn i problemet. Hvis det er noe man har lyst til å finne ut av. Ta f. eks en [REDACTED] jeg har fått som jeg ikke forstår hvorfor jeg skal gjøre, så er det viktig at jeg forstår hvorfor jeg skal gjøre det før jeg implementerer det. Jeg må lage noe jeg selv mener er meningsfylt, hvis det gir mening?

F: Hva gjør dere da for å finne ut av hva poenget er med det?

I: Da må man jo snakke med de er idéen kommer fra. At man vet hvorfor man gjør noe, så man ikke bare gjør noe for å gjøre noe. Det er det kjipeste.

F: Er det rom for det? Skjer det ofte eller hyppig?

I: Det skjer i hvert fall dynamisk, så det er litt vanskelig å sette fingeren på det.

F: Men når du sier dynamisk, betyr det at det skjer hele tiden, liksom fram tilbake, er det det du mener?

I: Ja, ikke sant. Når man skal utvikle etter eller annet så hender det jo at man er litt uenig i hvordan man skal løse det, men så finner man jo kanskje en gylden middelvei. Eller et eller annet... en løsning som man utvikler videre når man ser hvordan den fungerer. Man bygger gjerne ting mange ganger for man får det bra.

F: Hva har det å si at dere har tverrfaglig kompetanse når dere jobber kreativt?

I: Vanskelig å si, jeg må jo sammenlikne med å ikke ha det. Det har jeg ikke har gjort, da har jeg bare sittet alene eller jobbet sammen med andre kreative sjeler. Men det positive med å være tverrfaglige er at vi har et bredt nedslagsfelt. Vi kan gjøre veldig mye. Selv om i kanskje ikke får gjort veldig mye på kort tid, så får vi hvert fall gjort veldig mange ting. Det er veldig kult. Så selv om det tar litt tid å lage produktet, det hadde kanskje vært

bedre og hatt [redacted] som skrev i vei, så er det veldig gøy at man har mulighet til å gjøre et veldig bredt produkt. Man har stor nedslagstyngde, på en måte, så det er kult.

F: Hvordan synes du at dere som team utfyller hverandre når det jobber kreativt?

I: Eh. Bra, eller veldig bra. Er det noen som trenger hjelp eller lurer på noe, eller har lyst på input, så må man ikke vente på svar. Det er ikke sånn at man sitter alene med problemer som er kreative. Tekniske problemer kan være litt annerledes, men på det kreative er det aldri sånn.

F: Så det er hyppig eller rask og mye kommunikasjon om ting dere må løse?

I: Ja, når det er noe kreativt, som det spørres om, så er stort sett alle med. I hvert fall alle som er interessert, der og da eller som får det med seg. Ting kan jo gå litt fort. Altså sånn: «Hei, hva synes dere om den eller den eller den». Så tar man og velger et eller annet og kommer med løsninger. Det kan jo gå på ti minutter. Hvis man ikke har fulgt med, eller sittet og skrevet en mail i stedet for, så har man ikke fått det med seg. Så får man heller være stille eller komme med innspill etter avgjørelsen er tatt.

F: Fint. Da har jeg kommet fram til mitt siste spørsmål. Så har jeg noen avrundende spørsmål etter det. Hva er din beste erfaring med et kreativt samspill som ledet til innovasjon? Hva kjennetegnet den prosessen?

I: Ja, sånn ja. Vanskelig spørsmål, igjen [redacted]
[redacted]
[redacted]

F: Men hva skjedde da, da?

I: [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]

F: Hvordan var samspillet da framover? Hvordan gikk prosessen mellom dere i den videre utviklingen?

I: Da går det bare litt sånn, hva heter det? Fra hånd til munn? Fra dag til dag. Det bare skjer dynamisk, man snakker sammen. Man har et prosjekt, og så bare begynner man å bygge. Så tar man bare utfordringene etter hvert.

F: Snakker sammen og finner løsninger...?

I: Finner løsninger, ja, helt klart. Som regel så finner man bare en løsning selv. Men når man har behov for hjelp, så er ikke det noe problem å liksom...det er veldig fint å være i et team der man kan spørre. Særlig om ting man ikke kan.

F: Ja, men det er veldig bra. Det var siste spørsmål. (Så litt kluss med videooverføring. Kommunikasjon om det). Tusen takk for at du tok deg tid. Jeg synes det har vært veldig nyttig. Jeg tror jeg har fått fin data som jeg kan jobbe med.

Avslutning

F: Kan jeg kontakte deg om jeg lurere på noe i forbindelse med intervjuet?

I: Ja, det går fint. Ikke noe problem.

F: Har du noe du vil legge til eller spørre om?

Nei. Jeg tror ikke det. Hvis du er fornøyd, så. Det var hyggelig det. Det er bra å reflektere litt over ting som man ikke tenker på. Du har vel satt meg litt på spissen (fast?) noen ganger, men det er bra. Jeg vet jo ikke faktisk... det er ting som bare skjer, som man ikke reflekterer over det daglige.

F: Hvordan synes du var å være med på dette intervjuet?

I: Bare hyggelig. Jeg har hatt et sånt intervju før, så det er bare å sitte og prate, så absolutt en fin ting. Det er gøy å reflektere over seg selv og hva man driver med noen ganger. Kan være bra.

F: Så fint Har du noe du vil si om min framferd under intervjuet? Noe du reagerte på?

I: Nei, jeg synes du har var veldig høflig og hyggelig og flink til å hjelpe meg hvis jeg setter meg fast, eller mister tråden. Så du er lett å prate med.

F: Så fint, veldig bra. Da sier jeg tusen takk igjen, så får du har en fin ettermiddag

I: Hadet!

Vedlegg 6: Eksempel på koding av transkripsjon

redde for å bli skuffa. Vi er ikke redde for å gå hverandre litt sånn på, hva heter det, på tærne, så det løser seg jo alltid på en eller annen måte.

E

F: Så dere bare snakker sammen?

I: Ja, stort sett, eller tar det på slack da, nå som vi er digitale.

F: Hvordan påvirker faglig uenighet det kreative samspillet i teamet, synes du?

I: Det som kan skje, i og med at vi er ganske kreative, så hender det at folk hører det de vil høre. Selv om man har blitt enige om at man må løse et problem på en måte, så løser man det på den måten man har lyst til. Eller hadde lyst til å løse det, fordi man gjør det selv. Et eksempel kan være hvordan en [redacted] skal se ut eller hvordan en [redacted] skal være. Man kan kanskje overkjøre litt for å se hvordan det fungerer, men i og med at produktet er såpass dynamisk, så klarer man alltid å bli enig etter hvert, også. Vi ser jo ofte tilbake på resultater og ser at det er her var jo ikke det vi ble enige om. Men det fungerer jo likevel, så det kan være litt rotete sånn sett. 30:30

C+D

F: Hvordan påvirker faglig enighet det kreative samspillet i teamet, synes du?

I: Altså det er litt det samme. Vi trenger ikke å bli så veldig enige. Vi er liksom hver vår konge på hver vår tue, hvis du skjønner? Det er veldig lite uenig/enig-diskusjon. Det er såpass mye å gjøre at man må på en måte få på plass funksjonaliteten som skal opp. Det er sjelden folk faktisk er uenige.

F: Når det diskuterer ulike løsninger da, er det alltid konsensus da, eller...

I: Det er sjelden vi har avstemninger. Så hører man jo på en måte på...eh. [redacted] har jo liksom siste ordet i [redacted]. Jeg får jo alltid komme med innspill og det er alltid nok valg å ta. Det er også litt deilig at noen bare bestemmer noe, så kan man heller diskutere løsningen etter hvert, og gjøre om på det senere hvis det ikke fungerer.

At D

F: Nå går jeg over til en litt annet kategori som handler om trygghet og tillit, og det har du vel egentlig vært innom det allerede.

F: Hvor viktig synes du det er det å ha god kjemi med de du jobber med i teamet?

I: Det er i hvert fall veldig deilig at man har god kjemi. Det er digg at det ikke er noen hemmeligheter, eller det er noen dårlig stemning i teamet. Det gjør jo ting bare helt topp. Så jeg mener absolutt at det er viktig, det er det.

E

F: Kan du utdype?

I: Ja, hvor viktig? Det er kjempeviktig (med et smil)

F: Latter. Men hvordan er det det påvirker prosessene da, at det er god kjemi.

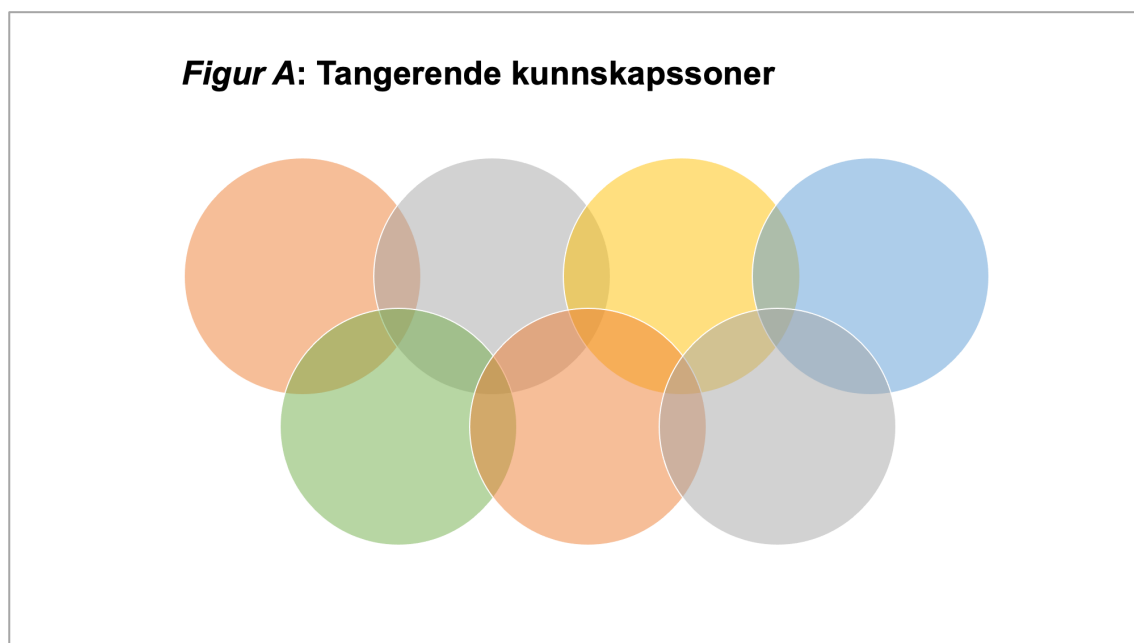
Vedlegg 7: Endelige kategorier til analysen

Kategori	Tema	Hva handler kategorien om? Beskrivelse
A	Kommunikasjon, kunnskap og læring	Denne kategorien handler om hvordan kommunikasjon og samhandling i teamet beskrives i kreative prosesser. Den handler om hvordan gruppe-medlemmer lærer av hverandre og hvordan de opplever å utvikle kunnskap sammen.
B	Forskjellighet og tverrfaglighet	Denne kategorien handler om hvordan kunnskap utvikles i den kreative spenningen mellom ulike perspektiver, og hvordan aktørene opplever tverrfaglighet og forskjellighet i teamet.
C	Struktur eller frihet – roller, retning og ledelse.	Denne kategorien handler om balansen mellom frihet og struktur i kreative prosesser, og hvordan de ulike aktørene i teamet opplever det. Den omhandler også roller og rolleforståelse i det kreative kunnskapsutvikling, både formelt og uformelt.
D	Trygghet og tillit	Denne kategorien handler om det relasjonelle klimaet i teamet, om trivsel, tillit og psykologisk trygghet.

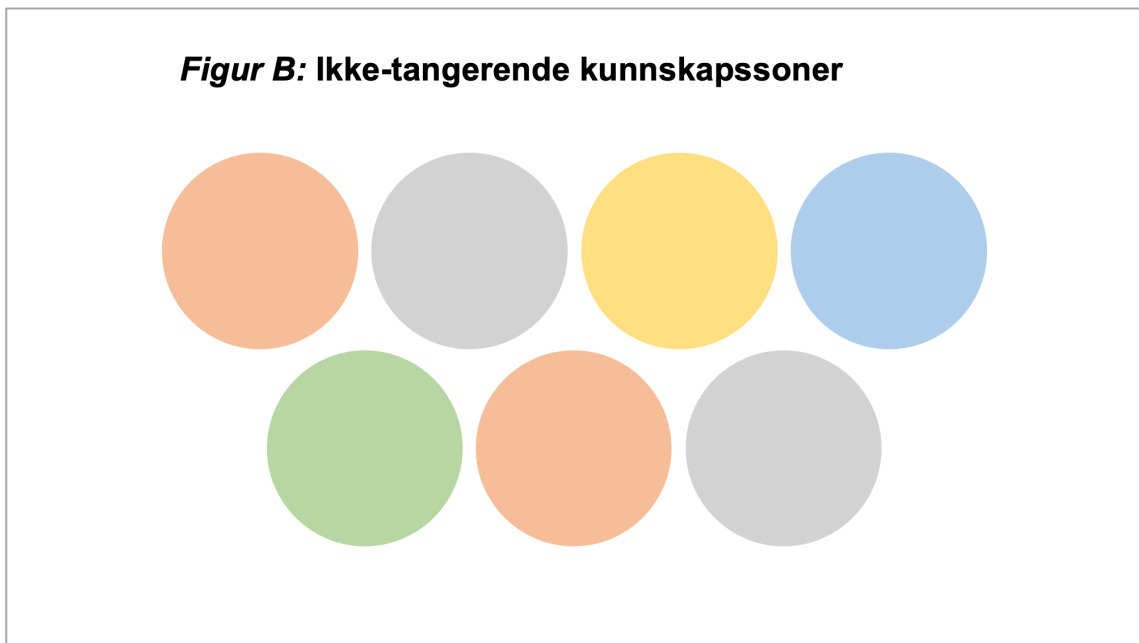
Vedlegg 8: Endelig analyseskjema

Kategori	Tema	Hva forteller informantene?	Overlapp	Informant
A	Kommunikasjon, kunnskap og læring			
B	Forskjellighet og tverrfaglighet			
C	Struktur eller frihet: Roller, retning og ledelse			
D	Trygghet og tillit			

Vedlegg 9: Figur A – Tangerende kunnskapssoner



Vedlegg 10: Figur B – Ikke-tangerende kunnskapssoner



Vedlegg 11: Figur C – Ulike tangerende og isolerte kunnskapssoner



Vedlegg 12: Modell 1 – Dialogisk konstituerte heterogene kunnskapssoner

Modell 1: Dialogisk konstituerte heterogene kunnskaps- soner

