

Digital utvikling på bekostning av kreativitet?

En kvalitativ studie av den hybride arbeidshverdagens påvirkning på kreative samarbeid

Jenny Theisen og Helena Holmgaard Gerxhaliu

Master i Organisasjon, ledelse og arbeid

30 studiepoeng

Vår 2023

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet



Digital utvikling på bekostning av kreativitet?

En kvalitativ studie av den hybride arbeidshverdagens påvirkning på kreative samarbeid

© Jenny Theisen og Helena Holmgaard Gerxhaliu

2023

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på to fine år ved masterstudiet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Vi setter pris på kunnskapen og erfaringene vi har gjort oss i løpet av denne tiden. Arbeidet med denne oppgaven har vært utfordrende, men det har samtidig vært en lærerik tid som vi ikke ville vært foruten. Ikke minst sitter vi igjen med mange gode relasjoner vi håper å ta med videre i livet.

Denne oppgaven ville ikke vært mulig å gjennomføre uten verdifulle bidrag og god støtte fra flere personer. Vi ønsker spesielt å rette en takk til informantene som har bidratt med sine opplevelser og tanker. Vi vil også takke vår veileder, John Nathaniel Parker, som har vært en god støtte i prosessen. Vi setter stor pris på alle konstruktive tilbakemeldinger og utfordrende diskusjoner. Videre ønsker vi å takke familie og venner for korrekturlesing og nyttige tilbakemeldinger. Vi har hatt en stor heiagjeng gjennom hele prosessen og setter enorm pris på all støtte og oppmuntring vi har fått.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre. Dette halvåret har vært spennende og utfordrende på mange måter, og vi er stolte og ydmyke over å nå målstreken. Ikke minst er vi veldig takknemlig for å ha opplevd det sammen. Uten et godt samarbeid ville ikke dette vært mulig. Takk for sene kvelder, høy snacksføring og mange latterkramper.

Mai, 2023

Sammendrag

Utviklingen av nye digitale kommunikasjonsformer og arbeidsverktøy har ført til store omveltninger både i arbeidslivet og samfunnet. Nå som dette har blitt en naturlig del av de aller fleste sin arbeidshverdag, bør vi spørre oss hvordan vi håndterer de nye utfordringene som følger med. Vi vet at de nye teknologiene har gjort det mulig for virksomheter å effektivisere og minimere kostnader. Samarbeid på tvers av tid og rom har blitt den nye normalen, og arbeidstakere opplever en mer fleksibel arbeidshverdag. Disse endringene strekker seg over samtlige bransjer i arbeidslivet, men noen har kanskje blitt mer påvirket enn andre. Den kreative bransjens natur med mye fokus på prosesser som idéutvikling og produksjonsarbeid kan gjøre den særlig sårbar overfor den digitale utviklingen. Med bakgrunn i denne utviklingen undersøker vi i denne masteroppgaven *hva ansatte i kreative organisasjoner opplever som viktig for kreative samarbeid, og videre, hvilken påvirkning den hybride arbeidshverdagen på dette.*

For å forstå påvirkningen av den hybride arbeidshverdagen, anvender vi oss av et utvalg teoretiske og litterære perspektiver på kreative samarbeid. Vi gir særlig plass til “interaction ritual chains”, “collaborative circles” og nettverksteori. Vi presenterer også relevante bidrag som inkluderer både fysiske og digitale aspekter på disse feltene. Dette anvender vi for å diskutere studiens funn i analysen. For å besvare forskningsspørsmålet benytter vi oss videre av en kvalitativ tilnærming, og vårt empiriske materiale inkluderer 13 semistrukturerte dybdeintervjuer fra en avgrenset case. Vi anvender NRK som case og undersøker hvordan den digitale utviklingen har påvirket kreative samarbeid for de ansatte i et utvalg ulike avdelinger i virksomheten.

I det første analysekapitlet tar vi for oss den første delen av studiens forskningsspørsmål: *Hva opplever ansatte i kreative organisasjoner som viktig for kreative samarbeid?* Basert på våre empiriske funn presenterer vi tre grunnleggende elementer for gode kreative samarbeid. Det mest fremtredende elementet informantene trekker frem er trygghet og tillit. Videre vektlegges en god struktur. Til slutt fremheves uformalitet som en viktig forutsetning for slike samarbeid. I det andre analysekapitlet belyser vi den siste delen av forskningsspørsmålet: *Hvilken påvirkning har den hybride arbeidshverdagen på dette?* Her ser vi på hvordan de allerede presenterte elementene innenfor kreative samarbeid påvirkes av fysiske, digitale og hybride samarbeidsmåter. Med utgangspunkt i tillit og trygghet, god struktur og uformalitet finner vi at de ulike samarbeidsmåtene tilrettelegger på for dette i større eller mindre grad. De

fysiske samarbeidsmåtene fasiliteter bedre for trygghet og tillit, oppmerksomhet, energi og gruppedynamikk enn de digitale. De digitale samarbeidsmåtene tilrettelegger imidlertid for et mer effektivt, praktisk og fleksibelt samarbeid. Til slutt viser funnene i analysen at den hybride samarbeidsmåten påvirkes på to ulike måter. På den ene siden tilrettelegger kombinasjonen av fysiske og digitale samarbeidsmåter i kreative samarbeid for god struktur. På den andre siden bidrar hybride møteløsninger blant annet til mindre trygghet.

De fleste foretrekker fysiske samarbeidsmåter ovenfor de fleste digitale, og elementene som oppleves som viktigst for kreativt samarbeid egner seg i hovedsak best fysisk. Likevel kan man med fordel benytte digitale verktøy som et supplement for å effektivisere det kreative samarbeidet. De digitale samarbeidsmåtene har kommet for å bli, og man bør derfor utvikle en beste praksis for hvordan man kan tilrettelegge for trygghet og tillit, god struktur og uformalitet som egner seg på slike plattformer. Vi foreslår at virksomheter med fordel bør benytte digitale verktøy på en strategisk måte, i kombinasjon med fysiske samarbeidsmåter. Optimaliserer man dette arbeidet kan man i større grad anvende slike samarbeidsmåter uten at det kreative samarbeidet utfordres i for stor grad.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
2.0 TEORETISK OG LITTERÆRT RAMMEVERK	3
2.1 KOMMUNIKASJONSMÅTER OG SAMARBEIDSGRUPPER	3
2.2 FYSISK INTERAKSJON OG HVORDAN DET PÅVIRKER KREATIVE SAMARBEID	5
2.2.1 <i>Kreative prosesser og samarbeid</i>	6
2.3 HVA SKJER NÅR BETINGELSENE FOR FYSISK INTERAKSJON BLIR UTFORDRET AV NYE SAMARBEIDSMÅTER?	10
2.4 SÅ HVA VET VI TIL NÅ?	15
2.4.1 <i>Hva bidrar studien med?</i>	16
3.0 METODE.....	17
3.1 KVALITATIV METODISK TILNÆRMING	18
3.1.1 <i>Semistrukturert dybdeintervju</i>	18
3.1.2 <i>Forskningsdesign</i>	19
3.1.3 <i>Litteraturgjennomgang på forskningsfeltet</i>	19
3.1.4 <i>Casestudie</i>	20
3.2 DATAINNSAMLING	22
3.2.2 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	24
3.3 DATABEHANDLING.....	25
3.3.1 <i>Analysemetode</i>	25
3.3.2 <i>Transkribering og koding</i>	26
3.4 ETISKE VURDERINGER.....	27
3.5 STUDIENS BEGRENSNINGER.....	28
4.0 FUNN OG ANALYSE	29
4.1 HVA OPPLEVER ANSATTE I KREATIVE ORGANISASJONER SOM VIKTIG FOR KREATIVE SAMARBEID?.....	29
4.1.1 <i>Trygghet og tillit</i>	30
4.1.2 <i>God struktur</i>	32
4.1.3 <i>Uformalitet</i>	33
4.2 HVILKEN PÅVIRKNING HAR DEN HYBRIDE ARBEIDSHVERDAGEN PÅ ELEMENTENE SOM OPPLEVES SOM VIKTIG FOR KREATIVE SAMARBEID?	34
4.2.1 <i>Fysiske samarbeid</i>	34
4.2.2 <i>Digitale samarbeidsmåter</i>	37
4.2.2.1 <i>Trygghet og tillit</i>	38
4.2.2.2 <i>Dynamikk</i>	42
4.2.2.3 <i>Ikke-verbal kommunikasjon og energi</i>	44
4.2.3 <i>Hybride samarbeidsmåter</i>	50
5.0 DISKUSJON OG VEIEN VIDERE	52
6.0 AVSLUTNING	55
7.0 LITTERATURLISTE.....	57
VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV	61
VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA.....	63
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE.....	64
VEDLEGG 4: NSD (SIKT)-GODKJENNING.....	67

1.0 Innledning

Utviklingen av teknologien vi har sett de siste tiårene har ført til store omveltninger både i arbeidslivet og i samfunnet for øvrig. Nåtidens digitale kommunikasjons- og samarbeidsverktøy har gjort det mulig for virksomheter å effektivisere og minimere kostnadene sine. Disse har blant annet muliggjort færre arbeidsreiser og mindre fysisk møtevirksomhet, men også at det har blitt enklere å gjennomføre rutineoppgaver. I mange virksomheter kan de ansatte innhente informasjon og kunnskap når det passer dem, og de kan gjøre det uavhengig av tid og rom (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 403).

Det er riktignok ikke bare virksomhetene som drar nytte av den digitale utviklingen og mulighetene den medfører. Den globale undersøkelsen “Work, for Me” gjennomført av Manpower Group i 2020, viser at mange setter pris på fleksibiliteten som den digitale utviklingen gir i form av hjemmekontor og andre digitale arbeidsmåter (ManpowerGroup Solutions, 2020). Globalt sett viser resultatene en drastisk økning i ansattes behov for fleksibilitet i arbeidshverdagen. Hele 40 prosent av de totale arbeidstakerne rapporterer at fleksibilitet er blant deres topp tre prioriteringer når de tar karrierevalg (ManpowerGroup Solutions, 2020, s. 6). I Norge ser vi samme tendens som i resten av verden. 13% av deltakerne ønsker å jobbe fulltid fra hjemmekontor, mens 10% ønsker å jobbe delvis fra hjemmekontor (ManpowerGroup Solutions, 2020, s. 9). De to mest fremtredende formene for fleksibilitet i undersøkelsen dreier seg om fleksibilitet i arbeidstid. Dette kan innebære valgfrihet rundt når man kommer og går fra arbeidsplassen, samt muligheten til å jobbe hjemmefra eller fra et annet ønskelig sted (ManpowerGroup Solutions, 2020, s. 7).

Nåtidens hybride arbeidshverdag preges uansett ofte av en kombinasjon av både fysisk og digitalt arbeid. Denne utviklingen utfordrer arbeidshverdagen slik vi tidligere har kjent den. Gjennom menneskets historie har man gjerne skapt mening og solidaritet gjennom fysisk ansikt-til-ansikt-interaksjon (Collins, 2020, s. 477). Disse mekanismene har blitt mye undersøkt og dokumentert i litteraturen, og det eksisterer et solid forskningsgrunnlag tilknyttet meningsfull, fysisk interaksjon. Men hva skjer med disse mekanismene når interaksjon og samarbeid ikke lenger kun foregår fysisk?

Den digitale utviklingen har endret måten vi samarbeider på, og i dag har de aller fleste deltatt i et “Teams-møte”. Dette har ført til at flere har mulighet til å kommunisere og interagere

uavhengig av tid og sted (Cheng et al., 2016, s. 268). De teknologiske framskrittene har også muliggjort samarbeid på tvers av fag, organisasjon og kultur, noe som i større grad preger nåtidens arbeidshverdag. Disse endringene strekker seg over samtlige bransjer i arbeidslivet. For å forbli konkurransedyktige er virksomheter avhengig av å omstille seg og utnytte de fordelaktige mulighetene den digitale transformasjonen har å tilby. Det kan likevel tenkes at noen bransjer i større grad påvirkes mer negativt av de raske og stadige teknologiske endringene enn andre. Vår antakelse er at den kreative bransjen står overfor betydelige forandringer på grunn av denne utviklingen. Den kreative bransjen har et tydelig kreativt formål og arbeidet innebærer i stor grad idéutvikling og produksjonsarbeid. Det kan derfor tenkes at denne bransjen er særlig sårbar for den digitale utviklingen.

På bakgrunn av dette er vi derfor nysgjerrige på hvordan ansatte i slike virksomheter opplever at godt samarbeid og kreative prosesser oppstår på sin arbeidsplass. Ved å skape et tydeligere bilde av hva som kan være viktig, kan man videre undersøke hvordan den digitale utviklingen har påvirket dette. Videre er vi også interessert i å utforske hvordan den hybride arbeidshverdagen kan føre til mer eller mindre kreative og gode samarbeid. I denne studien undersøker vi derfor hvilke faktorer som utfordrer og muliggjør kreative samarbeid i organisasjoner, og hvordan disse utspiller seg gjennom fysiske og digitale samarbeidsmåter. Masteroppgaven bygger dermed på følgende forskningsspørsmål:

Hva opplever ansatte i kreative organisasjoner som viktig for kreative samarbeid? Og videre, hvilken påvirkning har den hybride arbeidshverdagen på dette?

Innledningsvis i denne masteroppgaven har vi aktualisert bakgrunnen for at dette temaet er interessant. For videre å besvare forskningsspørsmålet redegjør vi i oppgavens andre kapittel for det teoretiske og litterære rammeverket som skal belyse vårt forskningsspørsmål. Her kartlegges deler av det relevante forskningsfeltet, hovedsakelig tilknyttet teorier som «interaction ritual chains», «collaborative circles» og nettverksteori. Videre presenteres litteratur knyttet til den digitale utviklingen og et utvalg av dens implikasjoner. Vi diskuterer videre flere av de sentrale bidragene i lys av hverandre. I kapittel tre redegjør vi videre for våre metodiske valg gjennom studien. Her vil vi gjennomgå de ulike avveiningene vi har stått overfor. Studiens fjerde kapittel, analysekapittelet, baseres på forskningsspørsmålet sin todelte karakter. Vi benytter denne delingen som en gjennomgående struktur for funn og analyse. Det

første vi tar for oss dreier seg om hvilke relasjonelle og praktiske elementer de ansatte opplever som de viktigste for gode, kreative samarbeid. Videre belyser vi hvilken påvirkning valget av samarbeidsmåte kan ha for de relasjonelle og praktiske elementene. Dette gjør vi ved å gjennomgå fysiske, digitale og hybride samarbeidsmåter hver for seg. Her diskuterer vi særlig hvordan kombinasjonen av digitale og fysiske samarbeidsmåter side om side, og på samme tid, kan utfordre eller muliggjøre for kreative samarbeid. I kapittel fem tar vi videre for oss funnene fra analysekapitlet, og tolker disse i en større kontekst. Gjennomgående presenterer vi her noen overordnede betraktninger tilknyttet våre funn og hva som kan være interessant å undersøke videre. Til slutt, i kapittel seks, vil vi presentere noen oppsummerende og avsluttende tanker om masteroppgaven i sin helhet.

2.0 Teoretisk og litterært rammeverk

I dette kapitlet vil vi redegjøre for et utvalg tidligere forskning og teoretiske perspektiver på feltet. Litteraturgjennomgangen danner et teoretisk rammeverk for analysen og diskusjonen av studiens datamateriale. Selv om studien befinner seg i en norsk kontekst, er ikke det teoretiske og litterære rammeverket begrenset til norske bidrag. Dette er gjort med hensikt, da vi opplever at studiens formål og forskningsspørsmål strekker seg på tvers av flere temaer og fagfelt, og kan gjøre seg gjeldende på tvers av landegrenser. Vårt mål med denne studien er å illustrere hvordan kreative samarbeid kan påvirkes av den digitale utviklingen. I dette kapitlet presenterer vi derfor litteratur innen både samarbeid og kreativitet, samtidig som vi inkluderer noen bidrag som tar for seg kreative samarbeid i sin helhet. På denne måten nyanserer vi hva som er viktig for både samarbeidsprosesser og kreative prosesser, og skaper en kombinert forståelse av dem. Vi benytter derfor, etter gjennomgangen av det teoretiske og litterære rammeverket, “kreative samarbeid” som en enhetlig betegnelse. Avslutningsvis i dette kapitlet inkluderer vi litteratur som sikter på å gi innsikt i digitale perspektiver knyttet til samarbeid og kreative prosesser.

2.1 Kommunikasjonsmåter og samarbeidsgrupper

Betydningen av samarbeid på arbeidsplassen har vært gjenstand for mye forskning. Denne litteraturen tar gjerne utgangspunkt i et interaksjonsteoretisk perspektiv som vi senere vil komme tilbake til. Når vi skal diskutere fysiske, digitale og hybride samarbeidsmåter er det først nødvendig å forstå hvordan kommunikasjon kan anvendes på ulike måter. Digitale verktøy kan påvirke måter å samarbeide på, og det kan være nyttig å tydeliggjøre ulike måter

digitale verktøy fasiliteter for kommunikasjon og videre samarbeid. Den fysiske kommunikasjonen kjenner vi gjerne til som direkte kommunikasjon mellom en avsender og en mottaker. Innenfor dette området er det lite som har forandret seg. Den digitale utvikling har derimot utfordret og utviklet måten vi kommuniserer på digitalt, og i dag kan både kommunikasjon og samarbeid foregå på tvers av tid, sted og rom (Hackett, 2005, s. 667). Innenfor kommunikasjonsfeltet vektlegges ofte det grunnleggende skillet mellom verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Verbal kommunikasjon forekommer både i språklig og skriftlig form, og handler gjerne om ord og uttrykk. Det samme kan ikke-verbal kommunikasjon, men dette omfatter imidlertid menneskers ansiktsuttrykk eller kroppsspråk, avstanden man holder til hverandre samt andre hint eller tegn. Denne typen kommunikasjon er vel så viktig å ta med i betraktning når noe formidles (Greenberg, 2011, s. 327).

Begrepet «computer-mediated communication», gjerne oversatt til «datamediert kommunikasjon», benyttes om digitale verktøy som benyttes til organisasjoners kommunikasjon. Denne typen verktøy fasiliteter for både verbal og ikke-verbal kommunikasjon og er relevant når man ser på hvordan ansatte samarbeider med hverandre innad i en virksomhet. Slike kommunikasjonsverktøy kan likevel ha svært ulike egenskaper, og dette kan videre ha stor betydning for hvordan budskap formidles og mottas. En måte å skille mellom de ulike verktøyene på er gjennom hvordan kommunikasjon de tilrettelegger for. Noen digitale verktøy tilrettelegger for synkron kommunikasjon. Synkron kommunikasjon beskriver kommunikasjon hvor partene mottar og sender budskapet samtidig. Digitale kommunikasjonsverktøy som muliggjør synkron kommunikasjon, er for eksempel telefon- eller andre lydsamtaler. Videokonferanser gjennom blant annet Teams eller Zoom, tilrettelegger også for en synkron kommunikasjonsform hvor bilde og lyd sendes samtidig. Andre digitale verktøy tilrettelegger derimot for asynkron kommunikasjon. Denne kommunikasjonsmåten beskriver kommunikasjon hvor partene sender og mottar budskap etter hverandre. Ulike chat-funksjoner som man for eksempel finner i Teams eller Slack er eksempler på dette. E-post fungerer også på denne måten (Greenberg, 2011, s. 333).

Når vi videre skal undersøke hvordan samarbeid og kreative prosesser påvirkes av den hybride arbeidshverdagen, er det nyttig å skille mellom ulike plattformer. I denne studien skiller vi mellom fysiske, digitale og hybride samarbeidsmåter, som i en helhetlig kombinasjon utgjør den hybride arbeidshverdagen. Som denne gjennomgangen viser skiller vi videre mellom digitale verktøy som tilrettelegger for synkron- og asynkron kommunikasjon.

På denne måten kan vi undersøke hvorvidt ulike samarbeidselementer påvirkes mer eller mindre avhengig av kommunikasjonsform. Til slutt, og utdypet i metoden, vil vi i de sammenhengene som krever det, skille mellom ulike typer digitale verktøy. Dette er fordi kreative samarbeid gjennom for eksempel videokonferanser, eller samarbeid gjennom et illustrasjonsverktøy, kan påvirke samarbeidselementer på ulike måter.

Fordi samarbeid videre i hovedsak består av større eller mindre grupper eller “teams” er det hensiktsmessig å definere disse begrepene. Farrell (2001) benytter for eksempel begrepet om “samarbeidssirkler”. Ifølge Farrell (2001) består grupper idealtypisk av individer som har samme eller lignende mål, og som over lengre perioder, gjennom dialog og interaksjon, utvikler en felles visjon som former og rettleider arbeidet deres (Corte, 2013, s. 27).

Definisjonen suppleres i denne studien av en definisjon av *digitale* grupper. Basert på blant annet Townsend et al. (1998) og Lipnack og Stamps (2000) sin forståelse av grupper, definerer Bjørn og Ngwenyama (2009) digitale grupper som “groups of geographically and/or organizationally distributed participants who collaborate towards a shared goal using a combination of information and communication technologies to accomplish a task” (Bjørn & Ngwenyama, 2009, s. 228). Det digitale elementet som tilføres i denne definisjonen er knyttet til at gruppen benytter seg av informasjon og kommunikasjonsteknologi for å nå de felles målene. Vi tar også for oss hybride samarbeid i denne undersøkelsen, og inkluderer derfor et tredje element til definisjonen av grupper. Chaudhury og Deng (2022) definerer *hybride* grupper som grupper hvor deltakerne selv kan avgjøre hvordan de ønsker å fordele arbeidet mellom fysiske og digitale samarbeidsmåter (Chaudhury & Deng, 2022, s. 203). Alle de tre definisjonene bygger på hverandre med en grunntanke om at samarbeidsgrupper består av deltakere som har et felles mål. I denne studien legger vi denne forståelsen til grunn for samarbeid generelt, men anvender oss av den digitale og hybride definisjonen for å nyansere nettopp disse aspektene der det gjør seg gjeldende.

2.2 Fysisk interaksjon og hvordan det påvirker kreative samarbeid

Selv om samarbeid er en grunnleggende del av vår menneskelige natur, kan det være utfordrende å oppnå effektive samarbeidsprosesser. Den teknologiske utviklingen - naturligvis framskyndet av corona-pandemien - har tvunget samfunnet til å endre arbeidsvaner, og de klassiske samarbeidsmåtene har blitt endret blant annet ved hjelp av nye digitale hjelpemidler og muligheten for hjemmekontor. I denne studien er vi interessert i hvordan disse endringene

spesielt påvirker kreative samarbeid. For å undersøke dette utforsker vi videre i denne litterære og teoretiske gjennomgangen ulike aspekter ved samarbeid og kreative prosesser. Slik blir det til slutt, gjennom en kombinasjon av teori og litteratur, tydeligere hvilke elementer som er viktig å inkludere og vurdere når man studerer *kreative samarbeid*.

2.2.1 Kreative prosesser og samarbeid

I dagens arbeidsliv er kreativt samarbeid stadig viktigere for å finne innovative løsninger på komplekse utfordringer. Innenfor kreativt samarbeid legger man gjerne vekt på idégenerering og produktutvikling. Kreativitet kan ses på fra ulike nivåer i organisasjonen, og er gjerne innebygd i ulike sosiale felt, i grupper og i kulturer. Oversatt til norsk definerer Amabile (1988) kreativitet som “produksjonen av nye og passende ideer av en person eller en liten gruppe som jobber sammen” (Amabile, 1988, s. 234). En viktig avgrensning i denne studien er knyttet til begrepene om kreativitet og innovasjon. Disse begrepene blir ofte nevnt om hverandre. Dette skyldes blant annet at innovasjon handler om den videre prosessen hvor man har en vellykket implementering av en ny idé, men ikke nødvendigvis hvordan man kom frem til ideen (Amabile, 1988). Kreative samarbeid som leder til gode idégenereringsprosesser vil med andre ord være det som har hovedfokus i studien.

Forskningen har i stor grad hatt fokus på kreativitet individuelt, men som nevnt finner vi det også i sosiale relasjoner. Ved å inkludere sosialpsykologiske perspektiver på kreativitet kan vi bedre forstå hvordan kreativitet oppstår gjennom relasjoner, og videre fastslå hvor og hvordan det legitimeres (Corte et al., 2019, s. 333). Overordnet er det flere faktorer som gjør seg gjeldende i kreative prosesser i et slikt perspektiv. For det første involverer kreative prosesser ofte en kritisk selvevaluering tilknyttet det man produserer, innen det introduseres for andre. Dette innebærer at individer utvikler en forståelse av hva som vil bli ansett som nyttig i en gitt kontekst eller et gitt felt. For det andre anerkjenner perspektivet hvordan kreativitet i høy grad er prisgitt den sosiostrukturelle konteksten den befinner seg i (Corte et al., 2019, s. 334).

Innenfor kreative samarbeid har Michael Farrell (2001) i sin bok *Collaborative Circles: Friendship Dynamics and Creative Work* utviklet en teori om hvordan kreativitet utspiller seg i små grupper, og presenterer begrepet om “collaborative circles”. Gjennom å undersøke hvordan vellykkede “samarbeidssirkler” formes, hvordan de vokser, og til slutt hvordan de eventuelt oppløses, poengterer han hvilke regelmessigheter som tilsynelatende muliggjør vellykkede samarbeidssirkler (Corte, 2013, s. 26). I de fleste vellykkede samarbeidssirkler

innehar individene tilnærmet lik status og de er ofte nærme i alder. På denne måten fremstår disse gruppene svært homogene. Over tid vil gruppen utvikle en felles visjon tilknyttet feltet den befinner seg i og egne kommunikasjonsformer og ritualer. Individene i gruppen vil også utvikle spesifikke uformelle roller innenfor gruppen (Corte, 2013, s. 27).

I vellykkede samarbeidssirkler kan det videre ifølge Farrell (2001) oppstå “instrumentell intimitet” mellom mennesker. Instrumentell intimitet er en opplevelse som oppstår mellom to eller flere personer i en gruppe, og kjennetegnes ved gjensidig støtte, fri idéflyt, tillit og kunnskap om hverandre gjennom vedvarende interaksjon (Farrell, 2001, s. 151). Han beskriver videre et annet konsept, normen for “eskalerende gjensidighet”, som handler om den dynamikken som får medlemmene i samarbeidssirkelen til å matche eller overgå hverandres arbeid, noe som påvirker det helhetlige resultatet og kvaliteten på arbeidet til gruppen (Corte, 2013, s. 27). Dette kan knyttes til en form for ansvarliggjøring eller et ønske om å selv bidra når andre bidrar i gruppen. Denne dynamikken oppstår først når en gruppe mennesker har gått gjennom vedvarende interaksjon, og dette kan lede til tillit og følelser av et trygt miljø hvor man kan prøve ut nye ideer.

Collins (2004) forsøker også i sitt arbeid med samarbeid å beskrive hva som bidrar til blant annet tillit og solidaritet i grupper. I sin bok om “interaction ritual chains” bygger han på Goffman sin forståelse av symbolske handlinger. Goffmans forståelse sentrerer omkring hvordan hverdagslige rutiner og vaner bidrar til å utvikle mening, tillit og identitet. Dette har Collins (2004) videre knyttet opp mot kjeder av ritualer. Interaksjonsritualer er en teori som dreier seg om øyeblikkelige møter mellom mennesker som bygger på følelser og bevissthet fordi de har gått gjennom en rekke tidligere møter (Collins, 2004, s. 3). Ritualene knytter seg gjerne til dynamiske situasjoner der man mellom ulike medlemmer utøver betydningsfulle handlinger overfor andre. Collins sin teori om “interaction ritual chains” vektlegger hvordan kjeder av interaksjonsritualer strukturerer individers personligheter og liv, og knyttes til individers symbolske handlinger. Solidaritet og tillit kommer ifølge Collins gjennom sosiale aktiviteter og situasjoner, og han beskriver dette som et viktig resultat av disse «rituelle kjedene». Blant annet vektlegger Collins viktigheten av at de interaksjonelle ritualene omfatter to eller flere personer som oppholder seg på samme sted. Videre at man gjennom sosiale situasjoner der mennesker møtes ansikt til ansikt, i samme tid, rom og sted, kan oppnå solidaritet, emosjonell energi og tillit mellom deltakerne. Med andre ord er det viktig at

individene befinner seg et sted som kan avgrenses, og at man kan få følelsen og forståelsen av hvem som er med og hvem som ikke er det.

Interaksjonsritualer handler i stor grad om tradisjoner og hva som skjer med solidariteten i grupper dersom visse faktorer er til stede. Faktorer kan blant annet være å oppholde seg i samme rom, ha delt oppmerksomhet på samme ting, kjenne på de samme følelsene og oppleve samme takt eller rytme i gruppedynamikken (Collins, 2020, s. 479). Både Goffman og Collins beskriver som nevnt nødvendigheten av å være fysisk til stede, men Collins vektlegger samtidig betydningen av avgrensede rom for interaksjoner. Nærvær i tid og sted er ifølge Collins avgjørende for at gruppe-medlemmer skal oppleve samme følelser i et rom. Han introduserer begrepet “rytmisk entrainment”, på norsk oversatt som “rytmisk medrivning”, som beskriver situasjoner der en gruppe utfører samme gest, som eksempelvis å klappe, heie eller le. Videre vektlegger Collins gjensidig fokus, og at det er lettere for individer å forstå og orientere sine følelser og fokus, basert på de følelsene man opplever i rommet (Collins, 2020, s. 482). Ved vellykkede interaksjoner kan individene for eksempel oppleve emosjonell energi og videre oppnå selvsikkerhet, proaktivitet og entusiasme. Er interaksjonen mislykket og individene ikke opplever emosjonell energi, kan de som resultat føle seg fremmedgjort, passive og deprimert (Collins, 2020, s. 480).

Med andre ord bygger perspektivet i interaksjonsteori på en forståelse av at tillit avhenger av at det eksisterer en rituell praksis, der medlemmer både har sosial og kommunikativ samhandling seg imellom. Tillit kan defineres på flere måter og gjerne avhengig av hvilket nivå man undersøker det. Sentralt for tillit er at det ofte utspiller seg i situasjoner der aktører aksepterer sårbarhet. Det å “handle med få forholdsregler” blir gjerne trukket frem, og gir oss en forståelse av at tillit således er forbundet med å ta risiko, og at det handler om å ha tillit til *andre* (Julsrud & Bakke, 2008, s. 120). En persons villighet til å være sårbar, baseres gjerne på troen på at mottakeren er velvillig, pålitelig, kompetent, ærlig og åpen (Cheng et al., 2016, s. 271).

Nettverksteoretisk forståelse kan således gi oss en nyansert innsikt i hva som er viktig for tillit i grupper. Med samme fokus som Collins (2004) og Farrell (2001) har, knytter man innenfor disse teoriene tillit opp mot egenskaper ved relasjoner som oppstår gjennom regelmessig interaksjon, men skiller gjerne mellom sterke og svake relasjonsbånd. Perry-Smith og Shalley (2003) tar for seg hvordan både svake og sterke bånd i sosiale nettverk kan påvirke kreativitet

positivt. I diskusjonen påpeker forskerne at både nærhet og avstand i relasjoner i nettverket kan stimulere kreativitet på ulike måter. De understreker videre at begge type tilknytninger er viktige og at det er nødvendig å finne en balanse mellom dem i det sosiale nettverket. På den ene siden kan svake bånd tilrettelegge for tilgang til et større nettverk av perspektiver, kunnskap og kompetanse, og finne alternative svar på ulike problemstillinger man ellers ikke ville funnet frem til. Slik kan svake bånd gi tilgang til nye og varierte ideer og perspektiver, og stimulere nyskapende tenkning. Dette kan oppmuntre til eksperimentering og utforskning av nye ideer og muligheter. På den andre siden kan sterke bånd i nettverket tilrettelegge for mer tillit og åpenhet, blant annet fordi det innebærer uformelle og sterkere tilknytninger. Dette skaper mulighet for dypere samarbeid og kunnskapsdeling og kan støtte mer komplekse og avanserte prosjekter (Perry-Smith & Shalley, 2003, s. 94).

Det sistnevnte argumenterer også Liu (2013) for i sin empiriske studie. Han finner at nettverksbånd - tilknytning mellom medlemmer - og relasjonskvalitet - tillit, gjensidighet og respekt - er viktig for sosial interaksjon og individuell kreativitet. Liu (2013) har med andre ord funnet en positiv sammenheng mellom ansattes kreativitet og sosiale kapital, der blant annet samarbeidsrelasjoner påvirker dette forholdet. Han forklarer at gjensidig tillit og forventninger mellom deltakere som skal samhandle i kreative prosesser er avgjørende for kunnskapsdeling og gjensidig avhengighet. Både Perry-Smith og Shalley (2003) og Liu (2013) sine argumenter tilknyttet sterke og svake bånd og disses påvirkning på kreativitet kan belyse forholdet mellom fysisk og digitalt samarbeid. For noen er det gjerne viktigere å føle energi i rommet for å stimulere kreativitet enn det er å bli utfordret av nye ideer. For andre kan det være nettopp nye ideer og perspektiver som er nødvendig for å utfordre egne tankemønstre.

Utviklingen av samarbeidssirkler - og således samarbeidsrelasjoner - har Farrell (2001) også tatt for seg. Dersom vi ser Liu og Farrells forskning opp mot hverandre, kan man anta at gjensidig tillit og forventninger mellom deltakere både kan føre til kunnskapsdeling, som Liu vektlegger, men også idégenerering, slik Farrell trekker frem. Når mennesker og grupper har tillit til hverandre, kan det føre til positiv informasjonsutveksling, gode samarbeid og sterkere kultur (Julsrud, 2018, s. 110). Tillit kan være et resultat av vedvarende god kommunikasjon, men hvordan tilliten oppstår er derimot nyansert. Uavhengig av dette vil deling av ideer være viktig for gode samarbeid og kreative prosesser, og her spiller tillit mellom deltakerne i større eller mindre grad en viktig rolle.

For Farrell (2001) og Collins (2004) er det altså i utgangspunktet avgjørende at vellykkede interaksjoner som kan føre til gode kreative samarbeid består av regelmessighet og ansikt-til-ansikt interaksjon. Farrell introduserer begrepene om instrumentell intimitet og normen for eskalerende gjensidighet, og beskriver hvordan gode samarbeid kjennetegnes ved blant annet ansvarliggjøring, tillit og kjennskap til hverandre. Collins beskriver gjennom sin forskning på interaksjonsritualer hva som bidrar til gode samarbeid. Han vektlegger som nevnt at nærvær i tid og sted, i tillegg til regelmessighet i interaksjonene som nødvendig for å utvikle emosjonell energi, tillit, solidaritet, gjensidig fokus, selvsikkerhet og entusiasme. Alle disse elementene bidrar til vellykkede interaksjonsritualer som kan skape en trygg atmosfære for kreative oppgaver ved at man kan si hva man vil, når man vil. Gjennom nettverksteoretisk forståelse nyanseres det videre hvordan sterke eller svake relasjonsbånd kan påvirke kreativitet i samarbeid. Både Perry-Smith og Shalley (2003) og Liu (2013) argumenterer for at både sterke og svake bånd kan bidra til gode kreative prosesser, riktignok på ulike måter. Perry-Smith og Shalley argumenterer for at svake bånd kan bidra gjennom bredere tilgang til ulike perspektiver og kunnskap, og at sterke bånd bidrar grunnet mer tillit og åpenhet mellom deltakerne. Liu vektlegger derimot de sterke båndene, og argumenterer i forlengelsen av dette at tillit og forventninger er avgjørende elementer for kreativitet.

2.3 Hva skjer når betingelsene for fysisk interaksjon blir utfordret av nye samarbeidsmåter?

Vi ser altså at litteraturen som omhandler ulike aspekter innenfor samarbeid og kreative prosesser vektlegger hvordan spesielt tillit, men også for eksempel gjensidighet og solidaritet, kan fremme gode, kreative samarbeid. Hittil forutsetter denne litteraturen i all hovedsak at interaksjonen foregår fysisk, men som følge av den digitale utviklingen er det som nevnt blitt muliggjort langt flere måter å samarbeide på. Med andre ord må man vurdere om det er behov for nye måter å skape vellykkede interaksjoner og kreative samarbeid. I det videre ser vi på litteratur som tar for seg hva vellykkede samarbeid og kreative prosesser kjennetegnes ved når det foregår over digitale plattformer.

Det blir som nevnt tydelig at tillit er en av de viktigste faktorene for gode samarbeid og kreative prosesser. Det fokuseres også på at det er noe som oppstår som følge av fysisk interaksjon. Likevel kan det være vel så nødvendig at tillit oppstår i digitale samarbeid. Cheng

et al. (2016) beskriver hvordan tillit gjør seg gjeldende på ulike måter avhengig av om samarbeidet foregår fysisk eller digitalt. Basert på tidligere forskning presenterer forfatterne fire typer tillit: disposisjonell, mellommenneskelig, situasjonell og strukturell. Disposisjonell tillit er uavhengig av kontekst og er knyttet til individuelle karaktertrekk ved en person. I digitale samarbeidsgrupper kan vi forstå denne typen som den grunnleggende formen for tillit. Mellommenneskelig tillit viser til den typen tillit som utvikles mellom to eller flere personer. Denne forståelsen av tillit ligger til grunn for mye av forskningen på digitale samarbeidsgrupper som vi har i dag. Blant annet har Zhang et al. (2010) funnet at et psykologisk trygt klima bidrar til økt tillit og mer informasjonsdeling i digitale team, noe som igjen kan forsterke den psykologiske tryggheten. Wilson et al. (2006) undersøker også mellommenneskelig tillit i digitale samarbeidsgrupper, og finner blant annet at denne typen tillit er sterkere når samarbeidsgrupper inkluderer ansikt-til-ansikt interaksjon i tillegg til digital interaksjon. Dette har ført til en begynnende trend hvor fokuset i noen grad flyttes fra kun digitale samarbeid og over til hybride (Cheng et al., 2016, s. 270). Situasjonell tillit beskriver videre den formen for tillit som baserer seg på en situasjonell avgjørelse om å stole på noe eller noen. Den siste, strukturell tillit, er spesielt relevant for både fysiske og digitale samarbeid, og kombinasjonen av dem. Slik tillit er kontekstavhengig og beskriver et personuavhengig institusjonelt fenomen. Dette oppstår basert på antatte egenskaper eller tillit til et system eller en institusjon hvor tillit kan oppstå. Innenfor den hybride arbeidshverdagen blir denne typen tillit særlig relevant på grunn av de ulike digitale verktøyene som benyttes og behovet for å støtte seg på dem. Disse verktøyene kan tilrettelegge for ulik grad av strukturell tillit avhengig av hvordan de er utformet (Cheng et al., 2016, s. 270). I denne sammenhengen har noen forskere funnet at det er nødvendig å supplere med fysiske møter i samarbeid som i hovedsak foregår digitalt, for å blant annet å oppnå ansvarlighet og engasjement, og videre forbedre gruppens kreative prestasjoner (Beise et al., 2004). Hybride samarbeid kan dermed være en bedre arena for å utvikle tillit enn det digitale alene (Cheng et al., 2016, s. 270). Dette støttes av andre som viser at teknologien må suppleres med ansikt- til-ansikt interaksjon for å bygge tillit og forståelse, uavhengig av hvor godt utviklet det digitale verktøyet er (Olson & Olson, 2000). Ulike former for tillit gjør seg altså mer eller mindre gjeldende avhengig av hvilken samarbeidsmåte en gruppe benytter seg av, men tillit står uansett svært sentralt i alle typer samarbeid.

Det er likevel andre elementer enn kun tillit som gjør seg gjeldende for gode samarbeid digitalt. Collins undersøker videre i sitt arbeid med interaksjonsritualer hva som skjer når

betingelsene for den sosiale og fysiske ansikt-til-ansikt interaksjonen blir forstyrret av digitale samarbeidsmåter (Collins, 2020). Han beskriver flere fordeler og ulemper ved den digitale kommunikasjonsformen, men vektlegger særlig de negative konsekvensene for interaksjonsritualene. Fordelene knytter han blant annet til tidsbesparelsen og de lavere reisekostnader assosiert med digitale samarbeid og hvordan det kan bidra til mer effektivitet. Han identifiserer også nye muligheter tilknyttet distansen mellom deltakerne. I de tilfellene hvor det oppstår en interessekonflikt mellom deltakere i et samarbeid kan den fysiske distansen som digitale arenaer tilrettelegger for, bidra til at sosial kontroll dempes. Dette er fordi deltakerne har mulighet til å skape en hensiktsmessig avstand til samarbeidspartene, og for noen kan denne løsningen oppleves som positiv (Collins, 2020, s. 495). Likevel kan denne typen samarbeid føre til utfordringer, spesielt tilknyttet tekniske forhold. Lydforsinkelser og manglende ikke-verbal kommunikasjon i telefonsamtaler og videokonferanser kan spesielt påvirke tilliten, solidariteten og dynamikken i samarbeidet. At videokonferanser gjerne kun består av små bildeutsnitt av deltakerne i møtet kan også virke negativt på disse elementene som er sentrale i interaksjonsritualer (Collins, 2020, s. 491).

Thompson (2020) stiller seg i motsetning til Collins (2020) mer positivt til den digitale samarbeidsmåten. Thompson argumenterer for at fjernarbeid kan forbedre kreativitet og idégenerering i grupper til tross for at det hemmer den personlige kommunikasjonen mellom medlemmene. Han beskriver hva som må til for å skape kreativitet over digitale plattformer, og argumenterer for at man må forhindre faktorer som hemmer idégenerering. Her trekkes det fram at det kan være fordelaktig å la det være mindre fokus og press på samtaler som ikke handler om den spesifikke oppgaven man ønsker å finne en løsning på. Videre belyser han konformiteten i gruppen og hvordan den svekkes digitalt, noe som innebærer å ikke la seg føye etter flertallet i gruppen sin mening. Dette kan igjen ha positiv påvirkning på kreativiteten i samarbeidet. Tilknyttet dynamikken argumenterer han videre for at ansikt-til-ansikt interaksjon i noen grad kan hemme kreativitet på grunn av at noen stemmer tar større plass enn andre. Han påpeker at prosessen ikke nødvendigvis blir like organisk når det skjer virtuelt. Dette argumentet finner vi igjen i Collins (2020) sitt arbeid hvor han vektlegger at dynamikken bør være organisk for å oppnå en vellykket interaksjon og et godt samarbeid. Thompson (2020) finner imidlertid også positive virkninger av slik interaksjon. Han forklarer for eksempel at man i digitale videokonferanser blir tvunget til å gi oppmerksomheten til og fokusere på deltakerne som til enhver tid har ordet. Dette kan gjøre det lettere for mindre høylytte deltakere å bli hørt enn i fysiske samarbeid der de gjerne kan bli overdøvet. Dette kan

bidra til å løse en del av utfordringen med å få alle stemmer representert og hørt i kreative møter (Thompson, 2020).

Ling (2008) har videre funnet at det oppstår en form for sosial solidaritet og følelse av tilhørighet gjennom digital interaksjon. Han forklarer at å kommunisere gjennom mobiltelefonen kan tilrettelegge for disse elementene, men poengterer likevel at sammenhengen er klart svakere enn gjennom fysisk interaksjon. Han viser til en interaksjon han hadde med en snekker over telefon, og beskriver at man i denne typen interaksjon mister viktige ritualer. Et slikt rituale kan for eksempel være håndhilsing, og fraværet av det kan skape avstand mellom personene. Likevel kan det tilrettelegge for å opprettholde kontakt mellom menneskers private sfærer (Ling, 2008, s. 22). Dersom denne antakelsen stemmer, kan man tenke seg at man finner samme grad av solidaritet over videokonferanser - om ikke sterkere. I likhet med Thompsons arbeid, gir Lings forskning derfor et håp om at det gjennom riktig fasilitering kan oppstå vellykkede interaksjoner og positive effekter utover tidsbesparelse og mindre reisekostnader slik Collins vektlegger.

Størrelse og lengde på møtene kan videre ha betydning for solidaritet og tilhørighet. Dimaggio et al. (2019) fant at graden av tilhørighet og engasjement i allmøter eller "brainstorming-eventer" også blir påvirket av gruppestørrelsen. Involvering og opplevelsen av solidariteten var positiv i grupper på rundt ti personer, men gruppedynamikken ved diskusjoner ble vanskeligere dersom man ble flere. Størrelsen på gruppen argumenterer også Thompson (2020) for at har betydning når man jobber virtuelt. Han vektlegger at man må fasilitere for en ryddig og åpen kommunikasjon dersom man er flere - uavhengig av hvilken samarbeidsplattform man benytter - men trekker frem at god struktur digitalt kan fremme kreativitet og nye måter å tenke på (Thompson, 2020).

I forlengelsen av sin forskning på interaksjonsritualer gjennom digitale verktøy, introduserer Collins (2020) også begrepet "zoom-fatigue". Zoom-fatigue kan beskrives som et fenomen der personer opplever økt utmattelse og utbrenthet etter å ha deltatt i digitale møter, spesielt gjennom videokonferansesystemer som Zoom eller Teams. Flere av de negative konsekvensene er knyttet til individet og dets opplevelse av slike møter. Dette begrunnes gjerne i at deltakerne opplever videokonferanse-formatet utmattende. Dette dreier seg blant annet om selvbevisstheten som oppstår som følge av å se seg selv i videokamera og den intense oppmerksomheten fra andre deltakere (Collins, 2020, s. 491). Bailenson (2021) legger

frem en rekke hypoteser om hvordan videointeraksjon fører til zoom-fatigue. Disse er knyttet til den overdrevne mengden nær øyekontakt, kognitiv belastning, økt selvbevissthet som følge av å se seg sitt eget bilde og mangelen på fysisk bevegelse (Bailenson, 2021, s. 1). Den første bemerkningen dreier seg blant annet om størrelsen på bildeutsnittet av de andre møtedeltakerne og hvor lenge man “holder øyekontakt” med hverandre. Ofte holdes øyekontakten lenge og bildeutsnittet tar stor plass. Dette gjelder både der det er få deltakere og der bildet følger den som snakker, og bidrar til at situasjonen oppleves mer intim enn relasjonen tilsier (Bailenson, 2021, s. 2). Det andre, kognitiv belastning, handler videre om at deltakere må jobbe hardere for å sende og tolke ikke-verbale signaler over digitale møter (Bailenson, 2021, s. 3). Det tredje poenget Bailenson tar for seg, selvbevissthet, knyttes også til bildeutsnittene. Her trekker han frem at deltakere opplever at de bruker mer energi på å tenke på eget bildeutsnitt. Videre kan zoom-fatigue oppstå ved at man beveger seg mindre i digitale møter, noe forskning tilsier at bidrar til dårligere prestasjon i møter (Bailenson, 2021, s. 4). Alt dette kan føre til økt utmattelse og utbrenthet, ifølge Bailenson (2021). En rimelig løsning for å begrense noe av belastningen som leder til zoom-fatigue, kan være å skru av kamera i de situasjonene man opplever at det ikke er nødvendig å ha det på (Bailenson, 2021, s. 3). Thompson (2020) argumenterer imidlertid mot Bailenson (2021), og beskriver hvordan øyekontakt og bildeutsnitt over videokonferanse heller kan bidra til mindre selvbevissthet. Han oppfatter at videokonferanser i utgangspunktet tilrettelegger for mindre øyekontakt som kan bidra til at man er mindre oppmerksom på hva andre personer tenker om en. Mindre selvbevissthet kan videre bidra til mindre konformitet i gruppen. Dette kan ha positiv påvirkning på kreativiteten i samarbeidet. Å skru av kameraet, slik Bailenson (2021) foreslår, blir dermed lite hensiktsmessig.

Zoom-fatigue beskriver også negative konsekvenser tilknyttet dynamikken og relasjonene i de digitale møtene. Collins (2020) beskriver hvordan mangel på følelser mellom deltakerne og felles entusiasme kan være en konsekvens av både telefonkonferansesamtaler og lengre videokonferanser. Dette oppstår for eksempel i situasjoner der det tydelig kunne vært naturlig å applaudere, men hvor det uteblir på grunn av det digitale formatet. Applaus og jubel koordineres gjerne ved å se på andre, og terskelen for å applaudere alene blir derfor høyere ved telefonkonferanser. Slike gester tilrettelegger spesielt for rytmisk medrivning og emosjonell energi mellom deltakere, noe vi tidligere så var viktig for gode, kreative samarbeid.

2.4 Så hva vet vi til nå?

Oppsummert finner vi et bredt utvalg av argumentasjon rundt hvilke elementer som legger til rette for et godt samarbeid, hvilke faktorer som fremmer eller hemmer kreativitet, samt hvilke utfordringer og muligheter det ligger i digitalt kreativt samarbeid. I første del presenterte vi Collins (2004) og Farrell (2001) sine bidrag om vellykkede interaksjonsprosesser og gode kreative samarbeidssirkler. Denne litteraturen legger i all hovedsak regelmessighet og interaksjon ansikt-til-ansikt til grunn for et vellykket resultat. Et vellykket samarbeidsresultat er videre prisgitt at man oppnår blant annet emosjonell energi, tillit, solidaritet, gjensidig fokus, selvsikkerhet og entusiasme. I motsetning til Collins (2004) og Farrell (2001) argumenterer Perry-Smith og Shalley (2003) for at både sterke og svake bånd kan bidra til vellykket interaksjon. Spesielt tilknyttet kreative prosesser beskriver de at både sterke og svake bånd i et samarbeid kan bidra til gode resultater, riktignok på ulike måter. Liu (2013) støtter derimot Collins (2004) og Farrells (2001) fokus på at sterk tilknytning er nødvendig. Han forklarer at gjensidig tillit og forventninger mellom deltakere i kreative prosesser er avgjørende for kunnskapsdeling.

I andre del presenterer vi litteratur som kan bidra til å gi et overblikk over hvordan disse elementene kan påvirkes når samarbeidet og de kreative prosessene inkluderer eller begrenses til digital interaksjon og kommunikasjon. Her så vi at store deler av interaksjonslitteraturen sentrerer omkring tillit som et grunnleggende element for å skape gode samarbeid, og det ser vi at fremdeles gjelder for den digitale interaksjonen. Spesielt gjenstand for forskning innen digitale samarbeid har i lang tid vært den mellommenneskelige tillit. For den hybride arbeidshverdagen er riktignok strukturell tillit særlig interessant grunnet kombinasjonen av de nye digitale verktøyene som benyttes.

Gjennom Collins (2020) sin videreføring av arbeidet med interaksjonsritualer forsøker han å undersøke hva som skjer med de nødvendige betingelsene når ansikt-til-ansikt interaksjonen forsvinner. Han poengterer et utvalg fordeler ved slik interaksjon, som eksempelvis effektivitet og hensiktsmessig avstand mellom samarbeidsdeltakerne. Han stiller seg i hovedsak likevel skeptisk til den nye samarbeidsmåten, blant annet på grunn av dens utfordringer knyttet til tillit, solidaritet og dynamikk. Thompson (2020) argumenterer imidlertid for at de digitale samarbeidsmåtenes eventuelle ulemper ikke nødvendigvis er en for stor utfordring for kreative samarbeid. Ved at plattformene tilrettelegger for mindre konformitet, bedre fokus og større representasjon av deltakerne, kan det bidra til å forbedre

kreativitet og idégenerering. Ling (2008) er likhet med Thomson (2020) positiv til den digitale utviklingen, og foreslår at sosial solidaritet og tilhørighet kan oppstå gjennom digital interaksjon. Samarbeid og kreative prosesser i seg selv kan altså påvirkes både positivt og negativt av den digitale utviklingen på ulike måter, men litteraturen nyanserer også hvordan det kan skje avhengig av samarbeidets premisser. Dimaggio et al (2019) finner blant annet at mindre grupper kan ha betydning for tilhørighet, engasjement og solidaritet når man samarbeider digitalt. Thomsons (2020) forskning støtter opp under dette og vektlegger blant annet god møteledelse som en mulig løsning for å opprettholde kreativiteten.

Til slutt introduserte vi begrepet om zoom-fatigue og hvordan det digitale formatet kan virke utmattende. Bailenson (2021) knytter dette fenomenet til den overdrevne mengden nær øyekontakt, kognitiv belastning, økt selvbevissthet som følge av å se seg sitt eget bilde og mangelen på fysisk bevegelse. Digitale samarbeid kan på denne måten resultere i deltakere som er mer selvbevisste og som opplever lavere energi. Thompson (2020) argumenterer imidlertid imot dette. Collins (2020) benytter også zoom-fatigue til å beskrive at dynamikken og relasjonene påvirkes negativt i de digitale møtene på grunn av fraværet av emosjonell energi og rytmisk medrivning mellom deltakerne.

2.4.1 Hva bidrar studien med?

Som grunnlag for denne studien kombinerer vi teori og litteratur fra flere ulike forskningsfelt og inkluderer derfor et bredt perspektiv. Slik kan vi belyse vårt forskningsspørsmål på en nyansert måte. Tidligere forskning inkluderer gjerne et utvalg av disse perspektivene når de undersøker den digitale utviklingens utfordringer. Noen fokuserer for eksempel enten på skillet mellom den fysiske og den digitale interaksjonsmåten innenfor samarbeid, eller de undersøker forholdet mellom digitale samarbeid og kreativitet. I vår studie kombinerer vi litteratur omkring både samarbeid og kreativitet, og inkluderer både fysiske og digitale aspekter på feltene. Et særlig interessant perspektiv vi inkluderer i denne studien er den hybride arbeidshverdagen. Det meste av forskningen på samarbeidsfeltet er rettet mot de digitale samarbeidsmåtene, men i de siste årene har det hybride samarbeidet fått mer plass ettersom det har blitt en mer aktuell problemstilling for flere virksomheter. Linjene vi trekker kan dermed bidra til å knytte sammen relevante fagfelt og belyse nyanser som ikke nødvendigvis ellers kommer tilstrekkelig frem. Uansett har gjennomgangen hittil vist at vi vet en hel del om hvilke interaksjonelle forutsetninger som bør være til stede for at gode samarbeid kan oppstå. Videre vet vi også noe om hvordan den digitale utviklingen og ulike

digitale samarbeidsverktøy kan påvirke samarbeid generelt. Vi vet imidlertid ikke nok om hvordan *kreative* samarbeid kan påvirkes av en hybrid arbeidshverdag bestående av både digitale og fysiske samarbeidsmåter.

Det digitale miljøet tilrettelegger imidlertid for flere risikoer som kan påvirke utviklingen av tillitsfulle relasjoner negativt, og utviklingen av tillit i hybride samarbeidsgrupper er derfor et interessant tema. Som vi har sett i samarbeidslitteraturen får betydningen av tillit i både fysiske og digitale interaksjoner mye fokus. Vi ønsker å ytterligere supplere denne forskningen ettersom det gjenstår mye arbeid på dette feltet for å skape en nyansert framstilling av den hybride arbeidshverdagen og de hybride samarbeidsmåtene.

Ettersom fokuset i denne studien ligger på kreative samarbeid, blir det også nødvendig å undersøke andre digitale verktøy enn kun de som er spesielt ment for samarbeid og interaksjon. Litteraturen er som nevnt mangelfull når det kommer til hvordan andre typer digitale ressurser kan påvirke samarbeid i kreative virksomheter eller i kreative team. Det eksisterer en rekke digitale verktøy som virksomheter benytter seg av som ikke nødvendigvis har som hovedmål å bidra til interaksjon og samarbeid. Slike ressurser kan for eksempel være ulike illustrasjons- eller redigeringsverktøy. For virksomheter hvor kreativitet og nyskaping er en stor del av deres mål kan nettopp denne typen ressurser være viktige virkemidler. Med dette blir det derfor viktig å forstå hvordan slike digitale verktøy påvirker samarbeid. I denne studien inkluderer vi disse verktøyene i tillegg til de tradisjonelle samarbeidsverktøyene som Teams og Zoom, og sikter på å få en bedre forståelse av hvordan flere typer digitale ressurser påvirker kreative samarbeid.

3.0 Metode

I dette kapitlet presenterer vi de metodiske valgene som har blitt tatt for å undersøke forskningsspørsmålet: *“Hva opplever ansatte i kreative organisasjoner som viktig for kreative samarbeid? Og videre, hvilken påvirkning har den hybride arbeidshverdagen på dette?”*. Vi redegjør først for vår metodiske tilnærming og begrunner de ulike valgene tilknyttet den. Videre introduserer vi vår case-studie og presenterer utvalget av informanter, samt fremgangsmåten vi har benyttet for å innhente empiri og behandlingen av den. Til slutt går vi gjennom studiens begrensninger, og reflekterer over de etiske vurderingene.

3.1 Kvalitativ metodisk tilnærming

For å belyse og besvare forskningsspørsmålet har vi benyttet oss av en kvalitativ tilnærming. Ettersom formålet med studien har vært å undersøke blant annet både “opplevelser” og “påvirkning” bør det med fordel undersøkes kvalitativt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Vi har derfor gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer. De kvalitative forskningsintervjuene sikter på å få frem betydningen av individers erfaringer og belyse deres opplevelse av verden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Det tilrettelegger dermed for en mer nærgående forståelse av individuelle opplevelser og oppfatninger (Tjora, 2017, s. 30). Denne typen tilnærming til et forskningsprosjekt tilrettelegger for fleksibilitet, og vi har dratt nytte av å justere og tilpasse bruk av teori til det som fremstår som interessant i den empiriske analysen (Tjora, 2017, s. 15). Ved å benytte oss av denne tilnærmingen har vi fått muligheten til å undersøke og synliggjøre hvordan ansatte opplever den kreative delen av arbeidet sitt og samarbeidet tilknyttet det gjennom en fysisk, digital og hybrid tilnærming. Studien bygger således på et fenomenologisk perspektiv hvor man er interessert i å undersøke sosiale fenomener ut fra informanternes egne perspektiver. De semistrukturerte dybdeintervjuene støtter opp under et slikt perspektiv, og bidrar til å forstå informanternes refleksjoner og opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45).

3.1.1 Semistrukturert dybdeintervju

For å innhente datamateriale til studien har vi gjennomført 13 semistrukturerte dybdeintervjuer med ansatte innen kreative stillinger. Semistrukturerte intervjuer tar gjerne sikte på å få dekket et utvalg temaer. Samtidig må intervjuet være åpent nok til at både intervjueren og informanten kan styre samtalen i ulike retninger. Vi utviklet derfor en rekke forslag til spørsmål og temaer vi ønsket skulle bli dekket i intervjuene, men vi forholdt oss åpne til endringer i rekkefølge eller hvordan vi formulerte spørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 156). Årsaken til at vi valgte å benytte oss av semistrukturerte intervjuer er fordi de - i kontrast til de strukturerte - gir oss mulighet til å vike fra intervjuguiden ved behov. Vi erfarte at avvik skjedde når de ansatte allerede hadde besvart et spørsmål på eget initiativ, eller når vi forstod at et spørsmål ikke var relevant for deres situasjon. Vi dro dermed nytte av at samtalen i stor grad ble dynamiske, men det var likevel svært ofte behov for å holde seg til spørsmålene vi hadde utviklet. Flere av de ansatte hadde gjerne på forhånd en mening om hva de foretrakk av digitale og fysiske samarbeidsmåter, og svarene deres var gjerne preget av denne forutinntattheten. For å sikre at vi fikk forståelse for deres opplevelser og erfaringer

rundt de konkrete elementene vi ønsket, ble det nødvendig å stille mange detaljspørsmål. Disse detaljene ville vært vanskelig å huske dersom de ikke hadde vært utarbeidet på forhånd.

3.1.2 Forskningsdesign

Både den kvalitative tilnærmingen og valget om å gjennomføre semistrukturerte intervjuer har sin begrunnelse i formålet med undersøkelsen og forskningsspørsmålets utforming. Utover dette har vi videre gjennomgående valgt å anvende en kombinasjon av induktiv, deduktiv og abduktiv fremgangsmåte i dette forskningsprosjektet (Tjora, 2017, s. 33). En induktiv metode innebærer at man utvikler noen generelle sammenhenger basert på observasjoner av enkelttilfeller. Her er det altså empirien som danner utgangspunktet. Den deduktive metoden, derimot, beskriver en tilnærming hvor man baserer seg på teori og generelle regler for å forklare enkelthendelser (Tjora, 2017, s. 33). Gjennom å benytte induksjon og deduksjon som fremgangsmåte har både teori og empiri påvirket vårt valg av litteratur og analyse (Ragin & Amoroso, 2019, s. 67). Den abduktive metoden har blitt benyttet som en ytterligere kombinasjon mellom induktiv og deduktiv metode. Metoden beskriver tilnærming hvor man begynner induktivt, men hvor man i forkant eller i løpet av forskningsprosessen inkluderer teoretiske perspektiver (Tjora, 2017, s. 33). Vi forklarer nærmere hvordan den siste tilnærmingen har gjort seg særlig gjeldende i kode- og analysearbeidet i kapittel 3.3.1.

Vi har altså utviklet og ferdigstilt vårt forskningsspørsmål basert på en kombinasjon av egen interesse og nysgjerrighet og hvordan litteraturen på feltet ser ut. Vi ble for eksempel gjennom vår empiri oppmerksom på betydningen av hybride samarbeidsmåter i informantenes hverdag, noe som på dette tidspunktet ikke har særlig stor plass i litteraturen på forskningsfeltet. Til dette forholdt vi oss reflekssive, og vi tilpasset forskningsspørsmålet og retningen på analysen for å inkludere dette i studien. I bearbeidingen og analysen av datamateriale har vi gjennomgående vekslet mellom teori og empiri. Dette har vi gjort fordi forskningsspørsmålet innebærer å få en forståelse av individers verden, noe som kan kreve en mer dynamisk tilnærming enn den deduktive eller den induktive fremgangsmåten alene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224).

3.1.3 Litteraturgjennomgang på forskningsfeltet

Vi begynte studien med å danne oss et overblikk over litteraturfeltet tilknyttet kreativitet og samarbeid. Til tross for at vår studie befinner seg i norsk organisatorisk kontekst, har vi valgt

å se på både nasjonal og internasjonal litteratur. Dette gjorde vi fordi feltet domineres av internasjonal litteratur, men også fordi digitale og fysiske arbeidsmåter strekker seg over landegrensene. De digitale kommunikasjonsverktøyene norske virksomheter benytter seg av er gjerne internasjonale. Når det kommer til begrepene om kreativitet og samarbeid kan det likevel være risiko for at ulike forskere og individer oppfatter dem ulikt, og at dette kan påvirke resultatene våre. På bakgrunn av dette har vi vært bevisste i vår tilnærming til, og forståelse, av de ulike begrepene, og som nevnt forsøkt å fange opp dette hos de ulike informantene.

3.1.4 Casestudie

Vi besluttet tidlig at vi ønsket å benytte oss av en relevant case for å konkretisere studien. Ved å ta i bruk en case avgrenser man en undersøkelse naturlig gjennom en situasjon eller et sted (Tjora, 2017, s. 131). Dette er en utbredt form for avgrensing innenfor den kvalitative tilnærmingen, og brukes gjerne som utgangspunkt for, eller i tillegg, til kriterieutvalgstrategien. I denne studien har vi anvendt oss av en kombinasjon av disse. Vi har avgrenset utvalget gjennom en case, men samtidig benyttet utvalgs kriterier for å rekruttere informantene gjennom casen. På denne måten har det vært mulig å innhente kunnskap om det konkrete casen, samtidig som vi genererte kunnskap fra studiens informanter. Ikke minst anvender man ofte case av mer pragmatiske årsaker, med bakgrunn i for eksempel tilgjengelighet og rekruttering (Tjora, 2017, s. 41).

Innen vi bestemte oss for case i denne studien, utviklet vi som nevnt flere utvalgs kriterier for hvilke informanter vi ønsket å intervju. Utvalgs kriteriene var at vi ønsket å intervju ansatte som jobber i en kreativ virksomhet med kreative arbeidsoppgaver, og som både benytter seg av digitale og fysiske samarbeidsmåter. «Kreativ virksomhet» og «kreative arbeidsoppgaver» forutsetter her en arbeidsplass og ansatte som bidrar til å skape noe nytt og nyttig. «Digitale og fysiske samarbeidsmåter» kunne være i form av for eksempel digitale verktøy og fysiske møter. Disse kriteriene ønsket vi å oppfylle av flere grunner. For det første sikret det at vi i stor grad innhentet empirien fra personer som benytter seg av flere av de samme digitale verktøyene. For det andre gjorde det rekrutteringsarbeidet smidigere. Til slutt sikret det at de ansatte i stor grad hadde de samme forutsetningene for den kreative delen i sitt arbeid. Et alternativ til dette kunne for eksempel vært å gjennomføre intervjuer med ansatte i ulike virksomheter, med krav om at de hadde stillinger som bestod i kreative arbeidsoppgaver

(Tjora, 2017, s. 41). Utfordringen med dette ville vært at de ulike informantene ville hatt ulike forutsetninger og egenskaper tilknyttet sitt kreative arbeid.

Basert på utvalgskriteriene har vi gjennomført studien i samråd med Norsk Rikskringkasting, bedre kjent som NRK, og anvender virksomheten som arena for vår undersøkelse. NRK oppfyller kravene om å være en kreativ virksomhet som både benytter seg av digitale og fysiske samarbeidsmåter i kreative arbeidsprosesser. NRK er videre Norges største medievirksomhet. Virksomheten har omkring 3200 ansatte fordelt på ni divisjoner. Geografisk er NRK spredt rundt om i landet på både store og små distrikts- og lokalkontorer, men har sin største del av arbeidsmassen stasjonert på hovedkontoret på Marienlyst i Oslo (NRK, 2023b).

Den offentlig eide allmennkringkasteren tilbyr innhold innen TV, radio, nyheter og lyd (NRK, 2023b). De dokumenterer viktige hendelser og samfunnsrelaterte spørsmål gjennom flere kanaler, og setter viktige temaer på dagsorden. Som statlig allmennkringkaster har NRK i lang tid blitt stilt høye forventninger til fra den norske befolkningen. Dette er et ansvar mediehuset tar på alvor, og nedfelt i NRK-plakaten står det blant annet at de har som formål å “oppfylle demokratiske, sosiale og kulturelle behov i samfunnet” (NRK, 2023a). Med signifikant innflytelse fyller de altså en stor rolle i medie-Norge, og har et selvstendig ansvar for å bidra til det norske mediemangfoldet både regionalt og nasjonalt. Som arbeidsplass kan det videre virke som NRK er et sted flere ønsker å søke seg til, og ifølge en undersøkelse fra Randstad er NRK kåret til Norges mest attraktive arbeidsplass for tredje gang på rad (Christiansen, 2023).

På bakgrunn av dette er det rimelig å tenke at det stilles høye krav til kreativitet blant de ansatte i NRK. Arbeidshverdagen til mange av de ansatte er nettopp preget av kreativt arbeid blant annet i form av idéproduksjon og innholdsutvikling. For å tilrettelegge for best mulig resultat er det derfor nødvendig at virksomheten har gode digitale og fysiske løsninger å tilby de ansatte. Informantene vi intervjuet beskriver at de i hovedsak benytter de samme digitale verktøyene. Kommunikationsverktøy som oppgis i informantenes sitater som presenteres i analysen, er i hovedsak begrenset til videokonferanse over Teams. Illustrasjonsverktøyene som anvendes er blant annet Lucid og Figma. I tillegg beskriver noen at de benytter ulike redigeringsprogram, uten å oppgi hvilke. I analysen fokuserer vi dermed på de nevnte digitale verktøyene og fremhever skillet mellom dem der det er hensiktsmessig.

Som nevnt består NRK av flere divisjoner og kontorer, og gode samarbeidsmåter på tvers av avdelinger er derfor nødvendig i denne virksomheten. Utover de geografiske premissene, består uansett en stor del av mange av de ansattes arbeidshverdag av samarbeid grunnet virksomhetens natur. Denne casen er i hovedsak avgrenset til Marienlystdivisjonen. Denne divisjonen består av åtte avdelinger: sport, dokumentar og samfunn, underholdning, super, P3, kultur, drama og arkiv og research. Etter samtale med vår kontaktperson i NRK sin produktutviklingsavdeling avgjorde vi sammen hvilke avdelinger det ville være hensiktsmessig å gjennomføre våre intervjuer med ansatte fra. Vi gjennomførte intervjuer med ansatte i tre ulike avdelinger i Marienlystdivisjonen, samt en annen avdeling fra en annen divisjon basert på våre utvalgsriterier nevnt over.

3.2 Datainnsamling

I det videre belyser vi hvilke metodiske betraktninger vi har gjort, og valg vi har tatt med hensyn til datainnsamlingen. Vår ambisjon i denne studien har vært å belyse de ansattes opplevelser og tolkninger av ulike praksiser i kreative organisasjoner. I denne sammenhengen har målet med de ulike metodiske valgene vært å gjøre oss i stand til å utforske de aktuelle temaene og forholdene på en nyansert måte. Videre har vi gjort vårt ytterste for å respektere de involverte (Tjora, 2017, s. 22). Denne delen av studien dreier seg først om avgjørelser og betraktninger med hensyn til rekrutteringsprosessen av informantene. Videre presenterer vi utviklingen av intervjuguide, og til slutt tar vi for oss gjennomføringen av intervjuene. Ved å inkludere alle de relevante metodevalgene i datainnsamlingsprosessen sikrer vi en åpen og transparent studie (Tjora, 2017, s. 22). Dette støtter opp under studiens reliabilitet, et uttrykk som sikter på å beskrive pålitelighet og troverdighet ved en undersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

3.2.1 Rekruttering

Som nevnt hadde vi i lys av vårt forskningsspørsmål utviklet en rekke utvalgsriterier for hvem vi ønsket å intervju. Informantene er altså strategisk utvalgte, og innad i vår case søkte vi etter avdelinger og informanter som virket å kunne bidra med informasjon om de spesifikke temaene vi var interessert i (Tjora, 2017, s. 131). Vi kom i kontakt med virksomheten ved at vi sendte ut mail med informasjon om prosjektet vårt til vår kontaktperson. Deretter evaluerte vi utvalgsriteriene sammen med vår kontaktperson, og ble på bakgrunn av disse satt i kontakt med avdelingsledere i tre ulike avdelinger. Avdelingslederne introduserte vår studie til andre ansatte, og vi tok deretter kontakt med de som var interesserte i å delta. Rekrutteringsarbeidet

ble på denne måten svært smidig, og vi opplevde god respons fra de ansatte. I avslutningsfasen av datainnsamlingen hadde vi allikevel behov for flere informanter, og vi benyttet oss på dette tidspunktet av snøballmetoden. Casen var i utgangspunktet som nevnt avgrenset til Marienlystdivisjonen, men på grunn av behovet for flere informanter og rekruttering gjennom snøballmetoden, inkluderte vi to informanter fra en annen divisjon. Vi forsikret oss om at disse informantene oppfylte de samme utvalgsriteriene som de øvrige informantene. Denne metoden innebærer å rekruttere informanter gjennom nettverk, og i dette tilfellet gjennom informanter som allerede hadde stilt til intervju (Tjora, 2017, s. 265). Det kan være risiko for at våre rekrutteringsmetoder kan ha minsket variasjonen i datamaterialet ved at de ikke har blitt utvalgt randomisert. Det er riktignok viktig å påpeke at utvalget i denne kvalitative studien ikke har som formål å representere en populasjon, men heller å kunne si noe relevant om lignende situasjoner med et lignende utvalg. I denne sammenhengen blir studiens generaliserbarhet relevant. Begrepet om generaliserbarhet sikter på å beskrive studiens overførbarhet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 290). Vi kan til en viss grad generalisere våre funn til andre lignende studier med lignende case som grunnlag. Vi kan derfor argumentere for at studien vår har forskningsmessig nytte i form av en *naturalistisk generalisering*. Dette begrepet er mer rettet mot sammenlignbarhet enn overførbarhet, og muliggjøres blant annet ved at situasjonen hvor undersøkelsene har funnet sted beskrives så detaljert som mulig. På denne måten kan leseren vurdere sammenfall, for eksempel med egen forskning eller situasjon (Tjora, 2017, s. 240). I denne studien sikter vi derfor etter å være åpne og detaljerte i vår beskrivelse av case og utvalg.

Totalt rekrutterte vi 13 informanter til prosjektet vårt, hvorav ni kvinner og fire menn i alderen 30-60 år. De ansatte hadde i hovedsak ulike stillinger innen de ulike avdelingene, deriblant intervjuet vi tre informanter i lederstillinger. Vi ønsket å inkludere både ulike kjønn og stillinger for å nyansere datamaterialet og åpne for ulikheter i preferanser og tilnærminger innen kreative samarbeid. Det er utfordrende å si om dette har hatt noen betydning for funnene, men det er tilsynelatende ingen tydelige skiller mellom verken ansatt og leder, eller mann og kvinne i vårt datamateriale. Vi har vurdert denne skjevfordelingen i kjønn og ulikheter i stilling som av mindre betydning ettersom det er de kreative arbeidsoppgavene som er den viktigste forutsetningen for vår analyse, og ikke kjønn eller stilling utover dette. Validiteten i studien - i hvilken grad funnene i undersøkelsen reflekterer formålet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 274) - har dermed blitt styrket. Videre har vi derfor også valgt å ikke

skille mellom dette i analysen og benytter “informant” som betegnelse for samtlige.

3.2.2 Gjennomføring av intervjuene

Som nevnt utviklet vi en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 3), blant annet fordi det er spesielt nyttig i studier hvor flere personer skal være med i gjennomføringen av intervjuer og analyse (Tjora, 2017, s. 155). Vi utformet spørsmålene etter temaene vi ønsket å undersøke. Disse baserte vi både på antakelser om hva som ville gi oss mest relevant data for å kunne besvare forskningsspørsmålet, men også på en gjennomgang av litteraturfeltet. Da vi hadde gjort dette, gjennomførte vi et pilotintervju med en bekjent som arbeider innenfor en kreativ stilling. Dette gjorde vi for å sikre at vi holdt oss innenfor tidsrammene, og for at spørsmålene vi ønsket å stille var enkle å forstå. I den tidlige fasen ble intervjuguiden revidert flere ganger for å sikre et godt definert grunnlag for innsamling av empirien. Det sikret også en tilnærmet lik behandling av informantene, noe som kan ha gitt samme grunnlag for å svare på spørsmålene.

Intervjuguiden var med hensikt strukturert etter tre hovedfaser; oppvarming, refleksjon og avrundning (Tjora, 2017, s. 145). Guiden bestod av til sammen 22 spørsmål. I første fase fokuserte vi på innledende spørsmål om bakgrunn og personlig informasjon. Den andre fasen delte vi videre inn i to hovedkategorier; samarbeid og kreativitet. Dette gjorde vi for å sikre at eventuelle forskjeller mellom samarbeid generelt og kreative samarbeid ville synliggjøres. I den første hovedkategorien inkluderte vi generelle spørsmål om samarbeid, før vi videre konkretiserte dette ved å introdusere begreper som “tillit”, “energi” og “motivasjon”. I den andre hovedkategorien introduserte vi kreativitetsbegrepet både alene og i tilknytning til samarbeidsbegrepet. I den siste fasen, avrundingen av intervjuet, fokuserte vi på å normalisere situasjonen mellom intervjuer og informant (Tjora, 2017, s. 146). Hovedmålet var å skape en trygg atmosfære mellom informantene og oss, slik at de var komfortable med å svare åpent og ærlig. Til tross for at ledende spørsmål i noen tilfeller kan være med å styrke reliabiliteten ved å gjennomgående sjekke intervjusvarenes pålitelighet og intervjuerens tolkning, unngikk vi i stor grad dette (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 201). Dette ble gjort for å unngå eventuell risiko for å påvirke intervjusvarene. For å sikre at vi som intervjuere forholdt oss objektive og nøytrale, stilte vi heller bekreftende eller oppsummerende spørsmål i etterkant av et tema.

På forhånd fikk vi bekreftelse på at de ansatte var interessert i å stille til intervju, og vi sendte ut både informasjonsskriv og samtykkeskjema til de aktuelle informantene. Dette gjorde vi for

å sikre at de ansatte var informert om hva prosjektets formål var, og for at de skulle få tilstrekkelig informasjon før de takket ja (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 105). Det ble satt av omkring 1 time til hvert intervju, noe som var rimelig tid for gjennomføringen. Vi lot det være opp til de ansatte om de ønsket å delta digitalt eller fysisk. Fire av intervjuene ble gjennomført fysisk. Disse ble gjennomført henholdsvis på NRK sine kontorer på Marienlyst eller på kontorer på Universitetet i Oslo. De resterende ni intervjuene ble holdt digitalt over Teams. En av utfordringene med å gjennomføre intervjuer over Teams kan være opplevelsen av ufruktbar avstand (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 179). En av de ansatte som ble intervjuet over Teams bemerket i en tilfeldig kontekst at digitale samtaler kan skape avstand. At denne informanten var av den oppfatningen, kan ha bidratt til at den opplevde lavere tillit mellom seg og oss. Dette kan potensielt ha påvirket informantenes respons. Intervjuene vi gjennomførte var riktignok i utgangspunktet ikke preget av sensitive spørsmål eller private utleveringer, og vi vurderer dermed risikoen for svekket tillit som liten. I et fåtall av tilfellene var det noen tekniske lydutfordringer. Dette løste vi fort, og vi opplevde ikke at intervjuene ble videre preget av dette. I noen tilfeller var det imidlertid vanskeligere å få en god flyt i samtalen, uten at dette nødvendigvis hadde konsekvenser for intervjuet som helhet. Utover dette ga disse intervjuene oss utfyllende og gode svar på spørsmålene våre og vi opplevde at det var gjensidig oppmerksomhet. De fysiske intervjuene ga oss på sin side i noen tilfeller en større forståelse av personen vi intervjuet, og flyten i samtalen opplevdes noe lettere. Gjennomføringen av de digitale intervjuene ga oss således en kort observasjon av våre reelle forskningsspørsmål.

3.3 Databehandling

I denne delen av metoden presenterer vi de metodiske betraktningene tilknyttet databehandlingen. Dette inkluderer valg i forbindelse med analysemetode, transskribering og koding. Til slutt presenterer vi etiske vurderinger og studiens begrensninger.

3.3.1 Analysemetode

Vi har valgt å analysere datamaterialet med en tematisk tilnærming. Denne fremgangsmåten anvendes ofte av kvalitative forskere, og innebærer i all hovedsak å se etter kategorier eller grupperinger av data ved viktige fellestrekk i datamaterialet. Målet med denne fremgangsmåten er å danne større grupper, *temaer*, av disse mindre grupperingene, som til sammen skal bidra til å besvare forskningsspørsmålet vårt (Johannessen et al., 2018, s. 279).

Vi benyttet oss av denne tilnærmingen fordi vi ønsket fleksibilitet. Tilnærmingen muliggjør en kombinasjon av induktiv og deduktiv metode, noe vi som nevnt foretrekker for at risikoen for å overse viktige elementer i dataen blir mindre (Johannessen et al., 2018, s. 281). Som nevnt har vi i denne studien vekslet mellom disse fremgangsmåtene i vår tilnærming til forskningsspørsmålet. Ikke minst når vi videre presenterer vår kode- og analysestrategi blir det tydelig hvordan vi har benyttet oss av en tredje variant: den abduktive tilnærmingen.

3.3.2 Transkribering og koding

Detaljerte lydopptak og transkripsjoner er nødvendige for et godt analysegrunnlag (Tjora, 2017, s. 167). Vi gjorde opptak av intervjuene og styrket på denne måten reliabiliteten ved at det grunnleggende datamaterialet ikke har berodd på vår hukommelse fra samtalene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 211). For å sikre at lydopptakene ble trygt lagret, benyttet vi oss av diktafon og nettskjema. Lydopptakene ble i sin tur transkribert - de første syv manuelt, de siste syv ved hjelp av UiO sitt transkripsjonsprogram Autotekst. Vår vurdering i etterkant av transkripsjonsarbeidet er at den manuelle transkripsjonen var mer pålitelig enn den digitale. Dette var spesielt fordi det digitale transkripsjonsprogrammet i hovedsak er utviklet for engelsk tale. Allikevel var det tidsbesparende, og reliabiliteten svekkes ikke nødvendigvis dersom man går igjennom opptakene manuelt i etterkant slik vi gjorde. Gyldigheten av transkripsjonen kan derimot være vanskeligere å bedømme, ettersom det ikke finnes en objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 212). Uansett forholdt vi oss strengt ordrett til transkripsjonene, og styrket dermed både reliabilitet og validitet.

Som nevnt har vi benyttet oss av tematisk analyse. Denne tilnærmingen samsvarer med metoden vi har anvendt til koding av datamaterialet. Vi kodet først datamaterialet hver for oss, før vi gikk sammen og sammenlignet koder og kategorier. Dette kan være med på å styrke validiteten, blant annet fordi vi sikret at viktig informasjon hadde mindre sannsynlighet for å gå tapt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227). Ikke minst tillot det oss å sammenligne og kontrollere at vi hadde mer eller mindre samme oppfattelse av empirien.

Som utgangspunkt for kode- og analyseprosessen har vi funnet inspirasjon i Tjoras SDI-metode; stegvis-deduktiv-induktiv metode (Tjora, 2017, s. 18). Denne metoden bygger på at empiri og teori vekselvis preger fokuset i prosessen. Den ligger også tett opp mot den abduktive tilnærmingen. Den abduktive tilnærmingen beskriver hvordan man kan resonnerer

seg fram til rimelige teoretiske begrunnelser for et empirisk funn (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 225). På denne måten blir samspillet mellom induksjon enda tydeligere og vi har åpnet for å ytterligere trekke linjer mellom teori og empiri. SDI-metoden tilrettelegger for god systematikk og framdrift gjennom en modell som viser en oppadgående, induktiv stegvis prosess hvor man jobber fra empiri til teori, men også en nedadgående, deduktiv tilbakekobling hvor man sjekker teorien mot empirien (Tjora, 2017, s. 18). Til tross for at ingen forskere vil kunne oppnå total objektivitet i denne sammenhengen, benyttet vi oss av så empirinære koder som mulig i første fase av kodingen av datamaterialet. Ved å gjøre dette reduserer man sannsynligheten for at analysen vil preges av teorier og forventninger som forskeren gjerne tar med seg inn i et arbeid (Tjora, 2017, s. 197). Som metoden foreslår, dannet vi videre kodegrupperinger hvor vi grupperte kodene tematisk (Tjora, 2017, s. 207). Dette gjorde vi i utgangspunktet med en empirisk tilnærming, men begynte her å kombinere empirien med teori for videre å utvikle overordnede temaer. Dette resulterte i noen deskriptive temaer som trygghet, uformell dialog og kreative fremmere og hemmere. Vi utviklet også noen analytiske temaer, som eksempelvis zoom-fatigue, solidaritet, ikke-verbal kommunikasjon og tillit. Disse bidro til et oversiktlig og anvendelig datamateriale, og la videre grunnlaget for analysens struktur (Tjora, 2017, s. 201).

3.4 Etiske vurderinger

Etiske problemstillinger vil være med å prege hele prosessen i en intervjuundersøkelse, og det er derfor viktig å ta hensyn til eventuelle etiske utfordringer tidlig i prosessen. Slike etiske problemstillinger kan spesielt bli tydelige i planleggingsfasen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). En av de grunnleggende utfordringene innenfor denne fasen dreier seg om kravene tilknyttet personvern. Dette innebærer at informantene skal avgi informert samtykke og at konfidensialiteten skal ivaretas (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 103). Her inkluderes blant annet at informantene er tilstrekkelig informert om hva prosjektet går ut på, hvordan deres personopplysninger håndteres og at det blir gjort opptak av intervjuene. For å sikre dette innhentet vi skriftlig samtykke av samtlige informanter i forkant av intervjuene (vedlegg 2). Her sikres det at informantene vet at deltakelsen er frivillig og at de når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen. Dette ble i tillegg formidlet i forkant av hvert intervju. Videre ble alle intervjuene gjennomført konfidensielt. Begge parter er enige om og innforstått med hva dataene skal brukes til, og kravene om å sikre anonymitet ble prioritert. Ettersom vi har studert en case var vi nødt til å gjøre flere avveininger med hensyn til anonymiseringen av informantenes stillinger og avdeling. Vi besluttet i forkant av datainnsamlingsperioden å ikke

inkludere noen av disse opplysningene. På denne måten sikret vi konfidensialiteten til informantene basert på en enighet mellom oss og informantene og hvilken informasjon som skulle være tilgjengelig for leserne (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 106). Informasjonen og empirien vi innhentet i denne studien har i utgangspunktet ikke hatt høy grad av sensitivitet. Vi var allikevel oppmerksomme på at kreativitet og samarbeid kan være personlige temaer, og forsøkte å sikre at informantene var komfortable med å snakke fritt rundt dette.

Spesielt tilknyttet intervjuprosessen blir etiske vurderinger i forbindelse med forskerrollen relevant. Forskernes moral og integritet samt forutinntattheter og engasjement, kan påvirke både opplevelsen av intervjuet og kvaliteten på dataene (Kvale & Brinkmann 2015, s. 108). Vi var bevisste flere forhold innen vi gjennomførte intervjuene, spesielt tilknyttet at vi er to personer som gjennomfører studien. Først og fremst deltok vi begge i samtlige intervjuer. Dette muliggjorde at vi kunne korrigere og justere hverandre. På denne måten sikret vi oss i større grad mot mulige bekreftelsesfeller enn hvis vi hadde vært alene. En potensiell utfordring ved å være to forskere i en intervjusituasjon hvor det kun er en informant, er knyttet til dynamikk og maktforhold. For informantene kan denne skjevdelingen virke truende eller oppleves ubehagelig, noe som igjen kan påvirke deres respons. For å motvirke en slik dynamikk fungerte alltid en av intervjuerne som hovedintervjuer, mens den andre tok en mer passiv rolle. Vi oppfattet at dette skapte en mer balansert dynamikk mellom alle involverte.

3.5 Studiens begrensninger

Som nevnt har vi hatt en kvalitativ tilnærming gjennom dybdeintervjuer i denne studien. Det er riktignok andre metoder som med fordel kunne blitt benyttet for å bidra med viktige perspektiver til forskningsfeltet. I oppstarten av prosjektet vurderte vi for eksempel å undersøke tematikken gjennom observasjonsstudier i tillegg til eller i stedet for dybdeintervjuer. Dette kunne tilført en mer dyptgående innsikt i hvordan de konkrete samarbeidsmåtene fungerer i praksis. Vi besluttet imidlertid å ikke inkludere dette i vår studie grunnet manglende ressurser. Den kvantitative tilnærmingen - for eksempel gjennom spørreundersøkelser - ville med fordel kunne blitt anvendt for å innhente data fra flere ansatte eller flere virksomheter. Empirien ville da for eksempel kunnet belyse hvordan ansatte i kreative virksomheter bruker fysisk og digital interaksjon i sin arbeidshverdag, eller hvor tilfredse de er med den digitale og fysiske arbeidsfordelingen på en skala fra 1-10. Undersøkelsen ville da i betydelig mindre grad kunnet inkludere elementer av kreativt

ansattes opplevelser, forståelse eller tanker. Allikevel kunne man for eksempel sagt mer om hvilke konkrete digitale verktøy en eller flere virksomheter benytter seg av i forbindelse med kreative arbeidsoppgaver. Det er uansett viktig å være bevisst på at ulike mål krever ulik tilnærming, og ulike tilnærminger kan bidra til å belyse ulike sider av samme tema (Tjora, 2017, s. 29).

En av studiens styrker er at vi har benyttet oss av en case slik at omfanget av datainnsamlingen avgrenses naturlig, samt at validiteten styrkes ettersom denne avgrensingen legger premissene for hva vi kan si noe om (Tjora, 2017, s. 41). Allikevel kan casestudier by på noen utfordringer. I noen av intervjuene med de ansatte i NRK opplevde vi at informantene hadde tendenser til å snakke på vegne av sin arbeidsplass, ikke kun fra egne tanker eller opplevelser. Dette kunne potensielt ha påvirket empirien vi satt igjen med. Vi forsikret dem derfor om at intervjuene var konfidensielle, og tydeliggjorde vårt mål og vår hensikt med studien som helhet og intervjuene de deltok i.

4.0 Funn og analyse

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet presenterer vi i denne delen studiens funn basert på dybdeintervjuer med et utvalg kreativt ansatte og ledere fra NRK. Analysen er delt inn i to delkapitler. Disse delene, samt analysens fremstilling som helhet, er strukturert etter datamaterialets mest fremtredende kategorier og temaer. I det første delkapitlet belyser vi første del av forskningsspørsmålet: *Hva opplever ansatte i kreative organisasjoner som viktig for kreative samarbeid?* Her presenteres de relasjonelle og praktiske elementene som informantene opplever at er de viktigste for gode, kreative samarbeid. I det andre delkapitlet flyttes fokuset videre til den siste delen av forskningsspørsmålet: *Hvilken påvirkning har den hybride arbeidshverdagen på dette?* Sistnevnte kapittel er strukturert etter fysiske, digitale og hybride samarbeidsmåter. Funnene diskuteres her gjennomgående i lys av tidligere forskning og teori.

4.1 Hva opplever ansatte i kreative organisasjoner som viktig for kreative samarbeid?

I første analysekapittel tar vi for oss ulike relasjonelle og praktiske elementer som informantene opplever er viktigst for samarbeid generelt, og kreativitet spesielt. Delkapitlet er strukturert etter tre kategorier utviklet basert på tendensene i datamaterialet, og i lys av det

litterære og teoretiske rammeverket. Funnene tilknyttet den første delen av forskningsspørsmålet “hva opplever de ansatte i kreative organisasjoner som viktig for kreative samarbeid?”, bygger opp under Collins og Farrells argumentene innenfor det teoretiske rammeverket. Kategoriene er trygghet og tillit, god struktur, og til slutt uformalitet.

4.1.1 Trygghet og tillit

Informantene oppgir en rekke ulike elementer når de beskriver hva som er viktig for et godt samarbeid på arbeidsplassen. Når det er snakk om samarbeid på generelt grunnlag, og ikke avhengig av om det foregår i en digital eller fysisk sammenheng, fremheves likevel trygghet og tillit som to av de viktigste faktorene. Trygghet oppgis gjerne når informantene selv beskriver hva de mener er viktigst for et godt samarbeid. Flere knytter trygghet opp mot opplevelsen av å kunne snakke fritt, si “dumme” ting og å kunne være seg selv. På spørsmålet om hva de oppfatter er viktigst for et godt samarbeid, beskriver en av de informantene at det er den psykologiske tryggheten som har størst betydning:

Psykologisk trygghet. At man er trygge på hverandre og vet at det er rom for å være hele seg. Og [at det er] rom for å feile og si dumme ting. Det må mye dumme ting til for å kunne lage noe bra, så det er viktig at du vet at du ikke blir skutt ned hvis du sier noe som var litt blåst.

Denne informanten beskriver altså hva psykologisk trygghet innebærer for den. Her handler det i all hovedsak om en opplevelse av at man kan være seg selv, i tillegg til at det skal være komfortabelt å bidra med tanker og innspill uten å være redd for at det man sier oppfattes «dumt» eller «unødvendig».

En annen informant beskriver tillit som den viktigste faktoren for et godt samarbeid. På samme spørsmål svarer informantene dette:

Tillit til hverandre. Vi er heldig som får bemannet inn folk med veldig god kompetanse, men den kompetansen får man ikke 100% hvis man ikke har tillit i bunn, da (...) Innforstått i tillit ligger også trygghet.

I dette tilfellet beskrives tillit som nødvendig for å utnytte kompetansen de ulike medlemmene innehar. Implisitt kan det tenkes at informantene opplever tillit som nødvendig for et godt samarbeid fordi det åpner for at man får utnyttet deltakernes kompetanse. Videre trekkes det her linjer mellom tillit og trygghet. Denne sammenligningen finner vi gjennomgående i

datamaterialet, og flere av de informantene benytter disse begrepene om hverandre. Selv om trygghet er det begrepet som oftest anvendes for å beskrive en opplevelse av å kunne være seg selv, å ikke være redd for å si ting og å føle seg akseptert, kan også begrepet om tillit bli brukt for å beskrive lignende følelser.

Når informantene beskriver hva de mener er spesielt viktig for å utfolde seg kreativt i samarbeid, er det fremdeles trygghet og tillit som ofte nevnes. Innenfor trygghet og tillit skiftes likevel fokuset gjerne fra et fokus på kjente og trygge relasjoner, over til et fokus på åpenhet og aksept. Blant annet finner vi her behovet for å bli møtt av mennesker som er åpne for nye ideer. På spørsmålet om informanten opplever at det er noen faktorer som er viktigere i kreative samarbeid enn i andre samarbeid, svarer en av dem dette:

Om jeg kommer med en idé som er helt uti der, så er det ikke sikkert at det er idéen vi havner på, men den kan føre til at vi havner her. Og hvis ikke jeg føler at jeg har rom til å kunne komme med denne idéen her, så kommer vi aldri dit. Så det er vel den åpenheten (...) Å være åpen for nye innspill.

Det oppgis flere beskrivelser av hvordan dette kan foregå i praksis, men noen legger spesielt vekt på at det bør være en kombinasjon av de trygge relasjonene, og at det man sier ikke bør tas for alvorlig. En annen informant uttrykker videre samme tankegang, og fremhever at kreative samarbeid må innebære åpenhet og lytting uten fordommer. Dette er gjerne det som er grunnpilaren for en tillitsrelasjon, som sitatet nedenfor viser.

Det der med å være åpen, lytte og på ingen måte tro at du på forhånd forstår hva det dreier seg om [er viktig]. Særlig i NRK, da, så handler det mye om kreativitet, og det blir jo satt i gang prosjekter som man på ingen måte skulle tro var mulig å sette i gang, da. Da er det et eller annet med å bli kvitt alle fordommer, tvil og frykt for å stille dumme spørsmål.

I tilknytning til trygghet påpeker flere av informantene at god kommunikasjon og dialog er nødvendig for et godt samarbeid. Slik kommunikasjon kjennetegnes for noen blant annet ved ærlighet og åpenhet. En av informantene beskriver hvordan dette kan gjøres i praksis, og trekker frem nødvendigheten av å ha en direkte dialog med kollegaer i et samarbeid. Her illustrerer informanten hvordan det å ikke måtte ta for mye hensyn til hvordan det man sier lander hos mottaker, men heller fokusere på innholdet i kommunikasjonen, kan bidra til trygghet i et samarbeid. Denne tryggheten er gjerne knyttet til mindre risiko for misforståelser

fordi man er trygg på at kollegaer gir deg beskjed dersom det er noe å oppklare. En informant illustrerer dette her:

Og så liker jeg at folk er direkte, for da slipper jeg å ta så mye hensyn til å tenke sånn “å nei, overkjørte jeg den personen?”, eller at man er ærlig i sin kommunikasjon om hvordan man føler det, eller gir tilbakemeldinger, eller bare ... Man slipper veldig mye hodebry hvis du bare vet at den andre ser ifra hvis det er noe.

Det fremgår altså av datamaterialet at trygghet og tillit regnes som to av de viktigste relasjonelle elementene som bør være til stede for gode, kreative samarbeid. For å oppnå trygghet og tillit vektlegger flere av informantene friheten til å være seg selv, å utnytte egen og andres kompetanse, åpenhet, samt god kommunikasjon og dialog. Videre finner vi at begrepene om trygghet og tillit gjerne brukes om hverandre, spesielt for å beskrive det mellommenneskelige og relasjonelle i et samarbeid. Mange av informantene i NRK beskriver nødvendigheten av trygghet som en følelse, ofte i forbindelse med å snakke fritt og å bli møtt med åpent sinn. Tillit derimot, anvendes av noen hovedsakelig for å beskrive en trygghet i sammenheng med egen og andres kompetanse. Det kan derfor virke rimelig å anta at når informantene snakker om trygghet, bør det også forstås som tillit - selv om flere ikke nødvendigvis anvender dette begrepet spesifikt.

4.1.2 God struktur

Av dataen fremgår det at det er nødvendig med tydelig forventningsavklaring for gode, kreative samarbeid. På denne måten kan man unngå usikkerhet omkring hva som forventes av en selv og hverandre. Det poengteres at det er viktig med en avklaring knyttet til hva de ulike deltakerne forventer som resultat av arbeidet som skal legges ned. Ofte arbeider flere av informantene i prosjekter og opp mot ulike “bestillere”. Slike bestillere formidler gjerne et ønske om å videreutvikle et konsept. Med dette følger det krav og forventninger. Tydelige prioriteringer og avklaringer knyttet til hva som forventes omkring dette, oppgis som essensielt for et godt kreativt samarbeid av flere av informantene.

I tilknytning til forventningsavklaring nevnes nytten av funksjonsbeskrivelser. Når deltakerne i et samarbeid har klart for seg hvem de kan henvende seg til for ulike problemstillinger, oppleves samarbeidet smidigere og mer effektivt. Her har møteledelse blitt trukket fram som grunnleggende for et godt samarbeid, noe som innebærer tydelige funksjonsbeskrivelser og struktur gjennomgående i prosjekter.

Forventningsavklaring, funksjonsbeskrivelse og møteledelse er altså viktig for gode, kreative samarbeid. Noen av informantene oppgir i denne sammenhengen at det finnes ulike tiltak for å håndtere dette, men vektlegger at slike tiltak aller helst bør iverksettes i oppstartsfasen av et samarbeid. På denne måten styrkes tryggheten for deltakerne i samarbeidet, og det blir mindre usikkerhet rundt arbeidsoppgaver og roller.

Jeg synes det er viktig å jobbe for at folk skal føle seg trygge, så når jeg starter opp prosjektet - enten om det er forarbeid, produksjon eller etterarbeid - så pleier vi å ha en oppstartssamtale der man går gjennom funksjonsbeskrivelser, og får på en måte en god start, da. Der [spør jeg] "hva forventer du fra meg, hva trenger du fra meg for å gjøre en god jobb i prosjektet?". Det tenker jeg også er en del av det totale samarbeidet da, at hver og en på en måte har fått sin plass inn da.

Oppsummert viser analysen at god struktur er svært viktig dersom man skal få til et godt, kreativt samarbeid. Mange av informantene opplever at tydelig struktur bidrar til å danne en trygg relasjon i samarbeid, gjennom forventningsavklaringer og god møteledelse. Dette er oppgaver som gjerne kjennetegner lederoppgaver.

4.1.3 Uformalitet

Et godt samarbeid kjennetegnes videre for flere av informantene av "god stemning" og uformalitet. Som eksempler på "god stemning" inkluderes blant annet "tull og tøys" i arbeidet og sjokolade på bordet. I "god stemning" inkluderes et behov for at samarbeidet ikke oppleves for alvorlig eller rigid. Dette kan for eksempel oppnås gjennom uformell dialog og hverdagslige samtaler.

En av informantene beskriver at ulike faser i en samarbeidsprosess ofte preges av stress, eller at noen samarbeid generelt oppleves mer stressende av ulike grunner, som eksempelvis ved tidspress eller gruppesammensetning. Ved å inkludere elementer av "tull og tøys" - i denne sammenhengen ment som vitser og andre innslag av humor og latter - kan man senke stressnivået og dermed oppnå bedre, kreative samarbeid. Slike elementer kan bidra til mindre stress relasjonelt i gruppen og mellom kollegaene, men også i tilknytning til arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. En av informantene beskriver i denne sammenhengen hva som er viktig for den:

Det første jeg kommer på, som jeg setter veldig pris på i samarbeid (...) er at vi hele tiden kan føre inn et element av humor eller tøys. At oppgaven kan tas så seriøst som bare det, men at vi tøys og ler selv om vi er stressa. Det er veldig viktig for meg, merker jeg.

I forbindelse med hva informantene opplever er et godt, kreativt samarbeid blir uformalitet særlig vektlagt. I de tilfellene uformalitet blir nevnt, er det gjerne snakk om et behov for “god stemning” gjennom eksempelvis tull og tøys. Dersom man klarer å opprettholde en slik energi eller stemning, oppleves ikke møtene som like alvorlige eller rigide. Med andre ord finner vi at struktur igjen oppleves som viktig, særlig for å skape trygghet og klare roller, men at det i tillegg må åpnes for plass til humor i kreative samarbeid.

4.2 Hvilken påvirkning har den hybride arbeidshverdagen på elementene som oppleves som viktig for kreative samarbeid?

For å besvare den andre delen av forskningsspørsmålet - hvilken påvirkning den hybride arbeidshverdagen har på viktige elementer for kreative samarbeid - bygger denne delen på funnene fra det tidligere analysekapitlet. Her knytter vi de allerede presenterte elementene som de ansatte opplever som viktige for kreative samarbeid - trygghet og tillit, god struktur og uformalitet - opp mot de ulike samarbeidsmåtene. Vi inkluderer her erfaringer og preferanser informantene har med fysiske, hybride og digitale samarbeidsmåter. Dette analysekapitlet er delt inn i tre deler. Først tar vi for oss hvilke erfaringer informantene har med fysisk samarbeid. Videre presenterer vi hvilke erfaringer informantene har med digitale samarbeidsmåter. Avslutningsvis inkluderer vi informantenes opplevelser med hybride samarbeidsmåter. Alle delene knyttes opp mot de ulike elementene for gode kreative samarbeid, og diskuteres videre opp mot teori og tidligere forskning på feltet.

4.2.1 Fysiske samarbeid

Det går igjen i de aller fleste intervjuene at informantene foretrekker fysisk samarbeid fremfor digitalt samarbeid. Det oppgis flere grunner til denne preferansen. De fleste årsakene som oppgis er knyttet til det som begrunnes som den viktigste forutsetningen for et godt kreativt samarbeid, nemlig trygghet og tillit. Spesielt vektlegger flere at det er lettere å forstå og tolke andres reaksjoner og tilbakemeldinger når de oppholder seg fysisk sammen. Her poengteres det at man gjerne forstår hverandre bedre, og at man opplever en sterkere relasjon til hverandre. Dette henger først og fremst sammen med at fysiske samarbeidsmåter tilrettelegger for et mer tilgjengelig og tydelig kroppsspråk.

En av informantene forklarer at det er lettere og mer effektivt å introdusere ideer når man kan bruke hele kroppsspråket sitt som virkemiddel. På denne måten kan man i høyere grad sikre at budskapet blir mottatt slik man ønsker. Dette gjør det tryggere å foreslå en idé eller legge frem et budskap. Når informanten snakker om fordeler ved fysisk samarbeid, poengteres dette:

Jeg tenker instinktivt at det er en del av oss at vi ønsker å kommunisere med et annet levende vesen, liksom. Og hvis man skal dele en idé som man har brukt masse tid på å utforme, så er det det med å ville ønske å presentere det for et annet levende mottaksapparat, da. Med kroppsspråk, mimikk og stemmebruk. Det er utrolig mye lettere å formidle ting man faktisk mener enn når man sitter i et lite vindu sammen med masse andre. Det blir et helt annet fokus [fysisk] når man sitter i et rom sammen med den man snakker med.

En annen av informantene forteller videre at den fysiske samarbeidsmåten tilrettelegger for bedre dynamikk i dialoger. Dette begrunnes også i den innlærte ikke-verbale kommunikasjonen. At man kan bruke denne kunnskapen gir mindre redsel for å bli misforstått, noe som bidrar til en følelse av trygghet.

Men du kan liksom fortere få tilbakemelding på det, at den stillheten er ikke så lang. Etterpå er det sånn, er du ferdig nå? Ja. Fint, og så er det litt folk, liksom, hvem skal komme og si noe først?

Flere informanter beskriver altså at det å forstå hverandres kroppsspråk, stemmebruk og dynamikk er en fordel ved fysisk samarbeid. Disse poengene finner vi igjen i Collins (2004) sitt arbeid. Han beskriver blant annet viktigheten av å føle de samme følelsene, være i samme rytme og å rette oppmerksomheten mot samme oppgave. Collins argumenterer for at dette først og fremst forekommer i avgrensede fysiske rom og til samme tid, slik informantene vektlegger.

Et annet poeng informantene gjerne underbygger sitt argument for fysisk samarbeid med, er den uformelle dialogen. Som nevnt beskriver flere at uformalitet og god stemning er viktige faktorer for et godt, kreativt samarbeid. Praten ved kaffeautomaten trekkes frem som en viktig driver for å oppnå uformell dialog med kolleger. Dette trenger ikke nødvendigvis å være i konkrete samarbeidssituasjoner, men heller i pauser og mellom møter hvor man kan luften

tanker og ideer når de oppstår. Her vektlegger noen informanter at flertallet av deres ideer springer ut fra tilfeldige samtaler rundt nettopp kaffeautomaten.

Det fremheves altså at mye av den uformelle samtalen som dreier seg om prosjekter eller arbeidsoppgaver finner sted i nøytrale omgivelser, som ved kaffemaskinen, og at dette igjen kan bidra til bedre kreative samarbeid. Disse samtalene, ofte referert til som “kaffeprat”, blir videre trukket fram som en viktig arena for både å tenke på og prate om andre ting enn nettopp arbeidsrelaterte temaer. Denne typen kommunikasjon bidrar dermed til å utvikle bekjentskap og relasjoner til kollegaer og ledere i virksomheten. En av informantene poengterer dette her:

Fysisk får du de pausene, kaffepausene, og [du får] gått litt mer og snakket om andre ting mellom møtene. Og når møtene starter igjen, så er det lettere at kaffepraten glir litt inn i starten av neste møte. Det er en fin ting, tenker jeg da. Både fordi vi snakket om psykologisk trygghet, og det å bli kjent, og bare få tømt hodet litt. Eller restartet hodet. Mens når du sitter hjemme, så ender det ofte med at jeg bare sitter på stolen hele tiden.

Humor og tøys viser seg som nevnt å være et godt virkemiddel for kreative samarbeid. Det kan fungere modererende, og benyttes ofte som nødvendig avbrekk i et møte. Noen av informantene poengterer at det blir en morsommere opplevelse å samarbeide dersom man av og til har litt avsporinger. Dette dreier seg spesielt om erfaringer med at avsporingene gjerne fører videre til flere ideer. Humor senker også terskelen for å kommunisere uformelt og særlig høflig. At mindre høflighet leder til bedre, kreative samarbeid begrunnes hovedsakelig i det å kunne “prate i munnen på hverandre”. Det er en felles oppfattelse hos de fleste at det er en fordel at man i fysiske samarbeid lettere kan spille på hverandres energi og utsagn. På denne måten tilrettelegger den fysiske arenaen for mer intuitiv kommunikasjon og dynamikk. Noen av informantene beskriver likevel at de digitale videokonferansene skaper en dynamikk preget av mer høflighet enn ved fysiske møter. En informant beskriver dette her:

Det er mye lettere å prate i munnen på hverandre, eller sånn, bli gira av hverandres ting, eller sånn “ja ja” og så “hva med dette?”. Ja, det er gøy og bra med avsporinger tenker jeg. At du har hovedstien, men at det kommer nye grener som kanskje kan bli til en ny hovedting. Og det er vanskelig digitalt. Det er lettere å ikke være så høflig, eller sånn, man skal være høflig og hyggelig, men at det blir en bedre tone når det er fysisk.

Det blir altså tydelig at informantene opplever fysiske arenaer som den foretrukne måten å samarbeide på. Det trekkes videre frem at avbrekk i form av tull, humor eller uformell og personlig dialog er avgjørende for idéutvikling, noe som beskrives lett tilgjengelig i fysiske samarbeid. Dette kan ses i lys av Collins (2020) sin beskrivelse av den rytmiske medrivningen som oppstår mellom mennesker. Gjennom slike handlinger skapes gjerne en emosjonell energi mellom gruppe medlemmene, der medlemmene for eksempel opplever mer engasjement. Energien er dermed ikke bare mer til stede fysisk, men den oppleves også som bedre. Denne opplevelsen bekreftes av flere av informantene.

I fysiske samarbeid vektlegger informantene at den intuitive dynamikken og uformaliteten man kan skape gjennom fysiske samarbeidsmåter bidrar til et bedre kreativt samarbeid. Denne dynamikken innebærer både kroppsspråk og stemmebruk. Det trekkes videre frem at avsporinger er med på å skape naturlige pauser, samtidig som det er viktig for å skape en relasjon utover det formelle samarbeidet. Disse avsporingene er antakelig ikke bare viktig for det å oppleve mer eller mindre grad av trygghet og tillit, men også for å vedlikeholde grad av engasjement ved å spille på hverandres energi og ideer. Avsporinger kan på denne måten tilrettelegge for å oppnå rytmisk medrivning, og videre emosjonell energi mellom gruppe medlemmene i det kreative samarbeidet. Videre kan informantenes vektlegging av uformalitet gjennom uformell dialog knyttes opp mot Perry-Smith og Shalley (2003) sin argumentasjon for at uformalitet bidrar til sterkere relasjonsbånd.

4.2.2 Digitale samarbeidsmåter

Vi har videre undersøkt hvordan informantene stiller seg til digitale samarbeidsmåter, og vi belyser i denne delen deres forståelse av påvirkningen det kan ha for kreative samarbeid. Sitatene bærer preg av at informantene i stor grad sammenligner fysiske og digitale samarbeidsmåter, og det har derfor vært hensiktsmessig å la diskusjonen bygge på dette. Et fåtall av informantene foretrekker tydelig digitalt samarbeid overfor fysisk på generelt grunnlag. Dette begrunnes blant annet i geografiske muligheter som gjør seg gjeldende ved digitale samarbeidsmåter. Etersom NRK er en landsdekkende virksomhet med kontorer spredt over hele Norge, muliggjør det at flere kan ha sin fysiske arbeidsplass et annet sted enn det kollegaer de samarbeider med har. Noen av informantene er i nettopp denne situasjonen, enten fullstendig eller delvis. Totalt oppgis likevel flere negative sider ved digitale samarbeidsmåter enn positive.

4.2.2.1 Trygghet og tillit

Informantenes forståelse av trygghet og tillit dreier seg i stor grad omkring det å oppleve at det er lav terskel for å teste ut nye ideer. Her skildrer en håndfull informanter at det oppleves som vanskeligere å presentere nye og potensielt kontroversielle ideer digitalt. En av informantene beskriver dette:

[Det er] vanskelig å komme med små kommentarer. Jeg synes terskelen for å komme med ting er mye høyere da, digitalt. For eksempel de crazy kommentarene som er litt sånn “nei, det mener jeg ikke, men jeg kaster det ut allikevel”.

Videre oppleves de utsagnene eller ideene man presenterer eller slenger ut, som mer endelige dersom samarbeidet foregår over digitale plattformer fordi betingelsene oppleves mer formelle. Dette var noe flere hadde motsatt opplevelse av når de samarbeidet fysisk. I den digitale sammenhengen uttrykker flere informanter at man tenker seg mer om før man snakker i videokonferanser. Det kan også fremstå vanskeligere å ta tilbake noe man har sagt som man opplever at ble feil fremstilt, fordi møteagendaene ofte er mer rigide. Den rigide agendaen som digitale samarbeidsmåter gjerne fasiliterer for, oppleves i sin tur både positivt og negativt for informantene. På den ene siden bidrar den til effektivitet. På den andre siden tar det vekk muligheten til å nettopp kunne forklare seg ytterligere dersom man opplever at det man har sagt blir feil. Dette kan bidra til mer sårbarhet knyttet til å formidle tankene sine ufiltrert.

Eksempelvis sier en informant dette:

Fysisk vet jeg at kommunikasjonen kommer riktig frem fordi jeg forklarer det og så videre. Og så er det egentlig ikke en veldig gjennomtenkt kommentar eller... Men skal jeg komme på den kommentaren digitalt, så må jeg liksom tenke på hvor, hvordan og når jeg skal si den på Teams.

Å presentere tanker over videokonferanse fremstår dermed hemmende fordi det oppleves mer endelig. Den samme effekten forsterkes ytterligere dersom tanker og ideer må formuleres skriftlig. En av informantene beskriver usikkerhet i forbindelse med dette:

Hvis du tenker på kreative idéer, det kan jo gjerne være litt sårbart, litt personlig, eller noe. Ja, det synes jeg er tøft. Eller hvis det skal være skriftlig, da, så blir jeg sånn “hvordan jeg skal formulere det?”. Jeg kan knote mye mer muntlig, [noe] som kan skjule litt av den “jeg har en tanke, men jeg har ikke klart å formulere den helt enda”. Og da kan man liksom i et fysisk rom oppleve mye mer [at man] finner ordene for den tanken.

Analysen viser at digitale samarbeidsmåter som foregår over digitale plattformer som videokonferanse eller chat, kan hemme flere av faktorene som er viktig for trygghet og tillit. Dette beskriver informantene blant annet gjennom at det er vanskeligere å teste ut nye, og potensielt kontroversielle, ideer digitalt, gjerne fordi det man sier oppleves mer endelig eller fordi man er nødt til å tenke seg mer om. Liu (2013) finner at gjensidig tillit mellom deltakere som samarbeider kreativt er nødvendig for kunnskapsdeling. I litteraturen knyttet vi kunnskapsdeling opp mot idégenerering gjennom Farrell (2001) sin forskning, som oppstår som følge av instrumentell intimitet. Vi kan derfor anta at informantenes beskrivelse av hvordan de digitale plattformene svekker tillit og trygghet i samarbeidene kan påvirke idégenerering og kreativitet negativt. Slik kan vi forstå at sterke bånd er nødvendig for å opprettholde gode, kreative samarbeid.

I forrige delkapittel viste vi til informantenes opplevelse av at den fysiske samarbeidsmåten tilrettela for trygghet gjennom uformalitet. Uformalitet knyttes i denne sammenhengen opp mot opplevelsen av å kunne “slenge ut” tanker og ideer. Den uformelle dialogen og den relasjonelle delen av arbeidet viser seg å forekomme sjeldnere digitalt. Dette kan påvirke tryggheten og tilliten i negativ forstand. I litteraturen vektlegges det at uformalitet er en viktig byggestein for å skape nære relasjoner, trygghet og tillit. Spesielt belyser Farrell (2001) og Collins (2004) hvordan sterkere relasjoner tilrettelegger for trygghet og tillit i kreative samarbeid. Thompson (2020) argumenterer på derimot for at fjernarbeid kan tilrettelegge for mer kreativitet i grupper, fordi det fjerner forstyrrende elementer slik som nettopp uformell kommunikasjon.

Et annet element som påvirker opplevelsen av trygghet og tillit i digitale samarbeid er at en stor del av den ikke-verbale kommunikasjonen mellom deltakerne svekkes. En informantene beskriver dette og poengterer at det fysiske kroppsspråket er noe man har trent seg opp til å forstå. Når dette fjernes, fjernes også mye av tryggheten mellom deltakerne: “(...) Det å liksom lese noen fysisk - all kroppsspråket du liksom har trent deg opp på gjennom et helt liv og sånn - det forsvinner litt. Så den tryggheten blir litt borte, da”.

Problematikken omkring den ikke-verbale kommunikasjonen fortsetter å prege informantene. For flere oppleves det mer utfordrende å kjenne seg trygg på at man forstår gruppemedlemmers personlighet når interaksjonen foregår digitalt, uavhengig av om interaksjonen foregår over tid. Dette kan bidra til å skape en opplevelse av usikkerhet mellom

deltakerne fordi man opplever å ikke få mulighet til å danne seg et nyansert og helhetlig bilde av et menneske. Når man samarbeider digitalt, skriftlig eller over videokonferanse, opplever flere at de ser mindre av andres kroppsspråk, mimikk og annen ikke-verbal kommunikasjon som bidrar til en nyansert forståelse av et menneske. En informant eksemplifiserer dette godt. Her skildres et samarbeid med en ukjent person som først foregikk over videokonferanse. Videre sammenligner informanten opplevelsen av den samme personen etter at de møttes fysisk. Informanten beskriver en opplevelse av at deltakeren fremstod som «en annen» før de møttes fysisk. Deltakeren gikk fra å fremstå seriøs og vanskelig å lese, til å etter det fysiske møtet oppleves mildere og mer sårbar. Informanten forklarer situasjonen her:

Dette var en fra en annen avdeling (...) og vi hadde bare virtuelle møter (...) Hen ene virka alltid sånn, du kunne ikke lese hen liksom. Hen var veldig tydelig - ikke streng, da - men jeg fikk litt hjertebank hver gang jeg skulle logge på. Så skulle vi ha et fysisk møte for første gang. For det første så kjente jeg hen ikke igjen når hen kom inn døra. Alt kroppsspråk og alt gjorde at hen virka helt annerledes enn på skjermen. Når vi sitter i det rommet er hen fortsatt streng, men hen opplevdes som mye mildere når hen var der [fysisk]. Så [da] får man jo en bedre forståelse for hvem det er liksom.

Informanten beskriver videre hvordan den endret inntrykket av personen når de møttes fysisk:

(...) Det var vel kanskje det at hen hadde syklet i storm. [Hen var] litt sårbar, og så må man hjelpe hen inn, liksom. [Vi] tar heisen sammen og snakker om samme ting. Det er ikke bare sånn: "okei, agenda". Man får liksom alt imellom. Og da føler jeg at jeg kan presentere litt mer hvem jeg er også. Så [man] vet mer om hverandre gjennom det enkle møtet da.

Flere av våre informanter opplever at den digitale samarbeidsmåten hemmer forståelsen av kroppsspråket som blir kommunisert, og at man føler seg mer sårbar. Mange av argumentene knytter seg til i hvilken grad man forstår hverandre, og at dette oppleves mer utfordrende når samarbeidet foregår over videokonferanse. Tryggheten og tilliten man gjerne får av å ha tidligere kjennskap til hverandre gjennom fysiske møter, viser seg viktig for å forhindre misforståelser av både den verbale og ikke-verbal kommunikasjonen digitalt. Som vi fant i litteraturen kan det være nødvendig å supplere digitale samarbeidsmåter med fysiske møter for å forbedre gruppens kreative prestasjoner (Beise et al., 2004). Det å forstå hverandres kroppsspråk oppleves som viktig. Der man oppnår dette, kan det oppleves tryggere å dele ideer. Dersom man klarer å skape denne tryggheten, vil man kunne anta at det skaper høyere grad av tillit og bånd mellom deltakerne. Dermed er det nærliggende å anta at det kan føre til mer kunnskapsdeling, som Liu (2013) også fant i sitt bidrag.

Digitale samarbeid skaper i ofte mindre trygghet for informantene. To av informantene nevner imidlertid at samarbeid over digitale plattformer påvirker graden av tillit positivt. Dette forklares med at man kan oppleve større tillit til at ting blir gjort når man avtaler eller samarbeider digitalt, samt at det er færre ting som kan gå tapt i blant annet løse samtaler. En av dem beskriver dette her:

Jeg stoler ofte på at ting blir mer gjort når det er satt i et digitalt system. Altså når man har hatt et digitalt møte og gått gjennom ting. Da er ting mer strukturert. Da kan jeg stole mer på det, tror jeg. Hvis møtet blir for uformelt, så vet du ikke at neste steg blir gjort, da.

Når det spesifikt snakkes om tillit i digitale samarbeid, blir det fremhevet at denne samarbeidsmåten kan fungere godt for nettopp dette. At avtaler blir inngått i en mer strukturert sammenheng som ofte forekommer i det digitale samarbeidet, påvirker graden av tillit positivt. Denne tilliten kan forstås som det Cheng et al. (2016) presenterer som strukturell tillit. Strukturell tillit handler som nevnt om tillit til et system, i dette tilfellet en digital samarbeidsplattform. Slik tillit er personuavhengig, og at avtaler blir overholdt kan dermed knyttes mer til det digitale samarbeidsverktøyet heller enn deltakerne.

En av informantene vektlegger likevel at de blir mindre oppmerksomme på de konkrete arbeidsoppgavene i digitale samarbeide enn i fysiske. Dette blir begrunnet i at informantene kan gjøre andre ting - for eksempel å se på mobilen eller svare på mail - samtidig som et møte pågår.

(...) Fristelsen er mye større fordi du også ikke har en så direkte kontakt, på en måte. Så hvis vi hadde hatt dette [intervjuet] på Teams, så kunne jeg jo sjekke telefonen imens, uten at du så det. Så man blir jo stilt litt mer til ansvar for å være i rommet når du faktisk er der fysisk, da.

Vi har tidligere tatt for oss Collins (2004) argumenter om at det å rette oppmerksomheten mot samme oppgave er avgjørende for å oppnå vellykkede interaksjonsritualer og tillit. I situasjoner hvor dette forekommer vil man dermed kunne anta at det kreative samarbeidet og tilliten mellom deltakerne kan bli utfordret digitalt, spesielt over videokonferanse. Når man arbeider fysisk vier man sjeldnere oppmerksomhet til andre ting, blant annet fordi man lettere kan bli avslørt dersom man ikke tydelig viser oppmerksomhet til den som prater.

4.2.2.2 Dynamikk

Dynamikk har blitt trukket fram som avgjørende av flere informanter når de skiller mellom samarbeid over digitale og fysiske plattformer. Noen av informantene beskriver at det kan være utfordrende å komme til ordet i fysiske samarbeid fordi noen deltakere tar større plass enn andre. I dette sitatet beskriver informanten hvordan den samarbeid over videokonferanse kan motvirke dette:

Når det er fysisk er det gjerne noen som tar mer plass, og det er alltid hvite menn. Greia er at med det virtuelle så blir det litt mer “rekke opp hånda stemning”, og da blir det kanskje litt enklere for alle å ta plass.

Det er videre tydelig at dynamikk har stor innvirkning på hvordan informantene opplever det kreative samarbeidet. Digitalt finner vi flere utfordringer tilknyttet å skape et spontant og engasjerende samarbeid. En av årsakene til dette er blant annet lyden i telefonsamtaler og videokonferanser. En av informantene opplever for eksempel at sterke stemmer over videokonferanse vinner frem i de tilfellene to personer snakker i munnen på hverandre:

(...) Jeg opplever det ofte, at når menn begynner å prate over meg så bare forsvinner min stemme. Så jeg vet ikke om det er fordi det er noe dypere bass, eller at det er noe teknisk i stemmen som lyden fanger opp eller velger å sortere.

I forbindelse med å snakke i munnen på hverandre, vektlegger flere informanter viktigheten av god møteledelse i digitale videokonferanser. En informant beskriver dette her:

På idémøtene har vi en møteleder (...) Det krever [en] ganske tydelig møteleder (...) En møteleder som bryter inn i det som de digitale møtene er dårligst på, nemlig det å snakke i munn på hverandre. Det kan funke i stor grad i fysisk rom. Digitalt blir det bare støy.

En annen informant fortsetter i samme retning og trekker frem at det i videokonferanser ofte blir mye fokus på den ene som har ordet til enhver tid. Når noen andre har ordet og alles fokus er på denne, blir terskelen høyere for at andre kan ta ordet digitalt. Dette beskrives her:

Så terskelen, synes jeg, blir høyere på digitale plattformer generelt. Og så er det vel også noe med at når du [deltar] digitalt, og i hvert fall hvis det er en gruppe, så er det ekstremt fokus på den ene personen som snakker.

Utover utfordringer tilknyttet lyden og fokuset på den som har ordet, kan den digitale videokonferansen påvirke spontaniteten ved at man i det hele tatt er nødt til å trykke på en knapp for å ta ordet. Det digitale fører altså med seg en terskel for spontanitet, som mange anser som viktig i kreative samarbeid. En informant beskriver blant annet dette her: “Altså, leddet for å komme med en spontan idé er liksom munnen min. Det er liksom den eneste hindringen. Det er ikke en knapp”.

Funnene knyttet til stemmebruk i digitale møter stemmer overens med det Thompson (2020) problematiserer i sin forskning. Noen av informantene oppgir her at noen stemmer overdøver, og at dette kan hemme muligheten til å ta ordet, noe som anses som viktig i kreative samarbeid. Oppmerksomheten som rettes på personen som snakker digitalt kan gjøre det vanskelig å selv kreve ordet. Thompson (2020) beskriver de samme tendensene. Han forklarer at håndopprekning tilrettelegger for at alle deltakere lettere får deltatt i møtet og på denne måten bidrar til bedre kreative samarbeid. De sterke stemmene blir altså moderert i digitale videokonferanser, men kanskje på bekostning av dynamisk dialog. Likevel poengterer Thompson at det å få representert alle deltakernes stemmer veier tyngre enn den dynamiske samtalen for kreativitet, og dermed gode kreative samarbeid. Her kan det argumenteres for at Thompson til en viss grad motsetter seg funnene tilknyttet viktigheten av spontanitet og engasjement i kreative samarbeid. Eksempelvis finner vi at informantene vektlegger at dynamikken er viktig i kreative samarbeid, og at det gjerne krever at man “snakker i munnen” på hverandre og blir «revet med» av hverandre. Dette vektlegger også Collins (2020) gjennom at rytmisk medrivning er viktig for å skape energien man trenger i vellykkede interaksjonsritualer.

De digitale videokonferansene kan på den ene siden altså tilrettelegge for at flere deltakere opplever å få plass i samarbeidet. På den andre siden beskriver noen at de tekniske elementene, spesielt tilknyttet lyden, i slike møter påvirker samarbeidet negativt. Dette er fordi det skaper høyere terskel for å bidra med egne utsagn. Disse elementene dreier seg alle om dynamikken i samtaler og mellom deltakerne. I denne sammenhengen presenterer en av informantene et interessant poeng. Den beskriver hvordan den bevisst anvender seg av digitale samarbeidsmåter for å skape en bedre dynamikk der det fysiske samarbeidet ikke fungerte optimalt. I tilfeller der man opplever at det er utfordrende å samarbeide med gruppe-medlemmer fysisk, kan digitale samarbeidsmåter fungere som en nyttig moderator. Eksempelvis viser en informant til et samarbeid som i utgangspunktet opplevdes utfordrende

fysisk på grunn av ulikheter i personlighet og preferanser for fremgangsmåte i kreative prosesser. I dette tilfellet ble digitale samarbeidsmåter med hensikt benyttet for å bedre det kreative samarbeidet.

Jeg var teamet opp med en jeg måtte jobbe med [...]. Personen er høylytt, bråkete og ustrukturert. Jeg kommer inn, strukturert og med en agenda. [Jeg] liker å ha ro. Så er jo det et fyrverkeri av et menneske, [og] etter en halvtime får jeg nesten litt angst fordi ingenting går som det skal (...) Med hen gjorde jeg faktisk ting på avstand. Vi tok en telefon, mail eller Teams her og der. Det var rett og slett min strategi for å ikke ha hen for involvert.

Funnene viser altså at noen informanter benytter digitale samarbeidsmåter for å kompensere der det kreative samarbeidet ikke oppnår vellykket dynamikk fysisk. Slik kan man i noen tilfeller dra nytte av å opprettholde svake bånd i stedet for å styrke dem gjennom fysisk samarbeid. I noen situasjoner kan digitale samarbeid fungere justerende og som et godt alternativ, og i beste tilfelle skape høyere grad av tillit digitalt enn fysisk. I litteraturen finner vi forskning som tilsier at svake bånd fører til mer kreativitet (Perry-Smith & Shalley, 2003). I situasjoner som vi beskriver her vet vi riktignok ikke om det er de svake båndene som fører til kreativitet i seg selv. Vi ser likevel at det kan fungere som et alternativ å opprettholde avstand mellom deltakerne, der det er utfordringer tilknyttet personlighet og dynamikk fysisk. Ved å moderere den personlige kommunikasjonen kan det være positivt for kreativitet og idégenerering å samarbeide digitalt.

4.2.2.3 Ikke-verbal kommunikasjon og energi

Problematisering omkring følelsesmessig og fysisk energi i digitale samarbeid har blitt belyst av samtlige informanter og i ulike sammenhenger. Overordnet viser tendensene at de fleste får mer energi av fysiske møter enn digitale. Dette begrunnes av ulike årsaker, og beskrives ofte i lys av hvordan de digitale samarbeidsmåtene påvirker energien negativt.

Allikevel kan digitale samarbeidsmåter i noen tilfeller tilføre mer energi enn de fysiske. En av informantene forklarer hvordan videokonferanser over Teams kan bidra til at man føler seg mindre utmattet enn ved fysiske møter. Her dreier det seg i hovedsak om at informanten bruker mer energi på relasjonelle sammensetninger når samarbeidet foregår fysisk. Teams kan på denne måten fungere som nøytral grunn:

[Man] kan bli tappet. Noen [mennesker] er det veldig vanskelig å jobbe med. Sånn sett er nok Teams mer nøytralt, at der har du kanskje ikke så mye, altså, det er en mer

nøytral grunn for om du har god kjemi med noen eller ikke. Så hvis du har skikkelig dårlig kjemi med noen, så kan det være noe å ta på Teams.

En annen informant beskriver at den foretrekker å ikke måtte forholde seg til deltakerne i samarbeidet gjennom å se deres ansikter eller kjenne deres tilstedeværelse. Å unngå slike “forstyrrelser” kan bidra til at konsentrasjonen for arbeidsoppgavene blir skjerpet. Dette kan videre skape mindre påkjenning og stress for deltakerne i samarbeidet. Spesielt når det kommer til kreative samarbeid forteller en av informantene at digitale møter uten video ofte fungerer best:

Jeg synes at for idéarbeidet funker digitale møter enda bedre, fordi at der slipper vi å se på hverandre. Tankene, ordene og konsentrasjonen kan være inne i teksten uten å måtte forholde seg til andre. Det blir ikke så stress.

Denne informantens opplevelse av fysiske møter og samarbeid i form av digitale videokonferanser, kan vi med rimelighet tolke dithen at kan være forstyrrende. Der mange som nevnt opplever at det å se deltakerne i samarbeidet påvirker energien positivt, har denne informanten et annet perspektiv. Digitale møter slik den ser det, tilrettelegger for bedre konsentrasjon og mindre forstyrrelser som i sin tur bidrar til mindre påkjenning og bedre kreativt arbeid.

Et utvalg av informantene vektlegger altså positive effekter av digitale samarbeidsmåter. Disse dreier seg i hovedsak om at avstanden de digitale samarbeidsmåtene tilrettelegger for i noen situasjoner kan være fordelaktig. Dette brukes gjerne som et poeng der de fysiske møtene ikke fungerer optimalt grunnet ulike arbeidsstiler eller personlighet. Det digitale samarbeidet kan videre være positivt for energien og fokuset til deltakerne dersom man ikke benytter seg av videofunksjon. Dette begrunnes i at man på denne måten fjerner unødvendig støy og forstyrrelser, blant annet ved at man ikke lenger må forholde seg til flere bildeutsnitt. Størrelsen på bildeutsnittet har også, ifølge Thompson (2020), betydning for energien. Han argumenterer for at digitale videokonferanser gjerne kan oppleves mer intime enn det relasjonen i utgangspunktet tilsier.

Thompson (2020) argumenterer for et lignende resonnement. Han beskriver blant annet hvordan fjernarbeid forbedrer kreativitet og idégenerering ved at det er mindre fokus på samtaler som ikke er oppgaveorienterte. Det er likevel nettopp det som for noen oppleves som

forstyrrelser, som både skaper relasjoner, god energi og engasjement, ifølge flere av informantene. Dermed kan vi anta at avsporingene og særlig den intuitive kommunikasjonen slik vi fant tidligere er spesielt viktig å sikte etter digitalt.

En rekke bidrag i litteraturen inkluderer perspektiver på energi og ikke-verbal kommunikasjon. Blant dem er Thompson (2020) som særlig vektlegger positive argumenter for digitale samarbeid, og støtter dermed opp under de positive elementene i funnene. En av informantene beskriver at fysisk, menneskelig støy, hemmer deres kreative prosess. Den trekker frem at man gjennom digitale møter får mer rom til å samle egne tanker og utvikle bedre og mer gjennomtenkte ideer. Denne typen resonnement stemmer i stor grad overens med det Thompson (2020) argumenterer for. I likhet med dette funnet beskriver han blant annet at uformelle samtaler kan være hemmende i idéprosesser. I tillegg forklarer han at man ved å fokusere på oppgaven som skal gjennomføres heller enn andre forstyrrende og irrelevante elementer og høflighetsritualer, kan tilrettelegge for mindre konformitet. Mindre konformitet i gruppen tilrettelegger for at flere stemmer blir representert.

Informantene introduserer likevel flere negative konsekvenser relatert til den opplevde energien man sitter igjen med etter digitale møter. Deltakerne opplever at det kan være utfordrende å opprettholde energien i slike møter. I denne sammenhengen beskrives det som vanskelig å få energi av andre når man opplever å miste den selv. Som et resultat kan dette påvirke blant annet engasjementet i gruppen, noe mange av informantene har trukket fram som nødvendig for å skape mening i arbeidet. Når energien synker, kan det være vanskelig å vedlikeholde nivået av engasjement og oppmerksomhet. En informant forklarer dette her: “Du må liksom brenne litt for ideen og føle at de du snakker med også tenner på et eller annet med ideen. Hvis du mister det, så mister det litt mening. Da mister jeg energien. Folk blir trøtte.”.

De fleste poengterer altså at energien påvirkes, og vektlegger videre at de føler seg mer utmattet etter et digitalt møte enn etter et fysisk. Eksempelvis sier en informant følgende:

Når man jobber kreativt som jeg gjør - fysisk eller ikke - så er man kokt etterpå (...)
Du har slitt ut hjernen på et vis. Jeg føler veldig ofte etter [digitale møter] (...) så har jeg lyst til å skrike. Jeg blir utslitt på en helt annen måte enn hvis det hadde vært fysisk.

Energien påvirkes videre gjerne av om samarbeidet oppleves mer eller mindre krevende, avhengig av om det foregår digitalt eller fysisk. Flere informanter beskriver samarbeid som en mer krevende prosess når det foregår digitalt, enn når det foregår fysisk. Denne opplevelsen dreier seg blant annet om at man opplever å bruke mye energi fordi selve situasjonen er omfattende. På oppfølgingsspørsmål om fysiske møter gir eller tar energi på av slutten av dagen, svarer en informant dette:

[Det] gir energi. Jeg tenker på de digitale dagene under korona, når man satt på skjerm i åtte timer - det var helt utmattende. Jeg er vant til å jobbe tolv timers-dager, jeg, men det var helt jævlig. Man blir tappet på en helt annen måte. Man spenner seg litt også. Særlig hvis det er store møter, da bruker man kroppen og hodet på en helt annen måte.

Funnene i dette analysekapitlet viser at de aller fleste informantene har negative erfaringer med digitale videokonferanser når det kommer til energi og ikke-verbal kommunikasjon. Tilknyttet de negative effektene av digitale samarbeidsmåter vektlegger flere hvordan å opprettholde engasjement, fokus og oppmerksomhet kan bli utfordrende. Dette beskrives gjerne som et resultat av at deltakerne gjerne opplever mindre energi i de digitale samarbeidene. Om man videre forstår analysen i lys av Collins (2004; 2020), vektlegger han at emosjonell energi og rytmisk medrivning er viktig for å skape både engasjement og tillit i grupper. Disse elementene handler om det som skjer i interaksjoner og er knyttet til den mellommenneskelige tilliten. Når man mister mye av dette, er det ifølge Collins mislykkede interaksjonsritualer, noe som bidrar til at man føler seg mer passiv. Det er således det informantene beskriver, nemlig at det er vanskeligere og mer energikrevende å være med i samarbeidet digitalt - og at de dermed blir mer passive. Energien mellom medlemmene er videre viktig for entusiasmen i samarbeidet, og man kan derfor anta at mangel på energi kan føre til mindre kreativitet i digitale samarbeid.

I samarbeid som innebærer mange deltakere, knytter gjerne informantene opp negative opplevelser. Denne informanten beskriver at energien påvirkes spesielt når de digitale videokonferansene er store. Her sikter informanten til at møtet inkluderer mange deltakere. En annen informant støtter opp under dette når den beskriver at mindre digitale videokonferanser oppleves tilnærmet likt et fysisk møte. Informanten sier: "Mengden har noe å si. Jeg tenker sånn 1:1 Teamsmøte - to personer - er nesten som et fysisk møte sammenlignet med når man er ti personer. Det er antallet som er viktig, tenker jeg".

Funnene viser altså at digitale samarbeid – igjen spesielt gjennom Teams og videokonferanser - oppleves utmattende blant annet på grunn av situasjonens omfang og antall deltakere. Man kan gjerne knytte disse refleksjonene opp mot hvilken energi og engasjement deltakerne sitter igjen med, avhengig av om man er færre eller flere i møtet. I de tilfellene man er færre, og gjerne en-til-en, opplever informantene energien som tilnærmet lik den man finner i fysiske møter. Dimaggio (Collins, 2020) fant samme tendenser der han undersøkte opplevelsen av solidaritet basert på antall deltakere. Han fant at færre deltakere har positive effekter på solidaritet. Man kan dermed anta at muligheten for å oppnå solidaritet i samarbeid blir vanskeligere jo flere som deltar. Dette kan gjerne ses opp mot det Collins (2004) beskriver som mislykkede interaksjonsritualer, og der man mister engasjement mellom gruppedlemmer. Som Ling (2008) også påpeker, kan det oppstå en form for sosial solidaritet og følelse av tilhørighet gjennom digitale samarbeidsmåter, men i mindre grad enn det man kan oppnå gjennom fysiske samarbeidsmåter. Uten at informantene har uttrykt opplevelsene sine i sammenheng med solidaritet, finner vi at digitale samarbeidsmåter påvirker både energien og interaksjonen mellom deltakerne. Man kan dermed anta at man klarer å opprettholde en viss grad av solidaritet dersom man anvender digitale samarbeidsmåter på en mer tilpasset og tilrettelagt måte.

I tillegg til dette opplever noen av informantene at den krevende opplevelsen også preges av at man opplever et stort press når man først får muligheten til å prate i digitale videokonferanser. Dette presset kan oppleves krevende for noen. Tidligere i analysen ble det beskrevet hvordan det å måtte avgjøre når man skal snakke i et digitalt møte, kan påvirke det kreative samarbeidet negativt. Dette var da tilknyttet opplevelsen av trygghet i samarbeidet. I denne sammenhengen, derimot, vektlegges det hvordan denne handlingen kan oppleves slitsom. En av informantene begrunner det med at det blir et ekstra element å tenke på i digitale samarbeid:

Det er mer intenst på, eller jeg blir nesten mer sliten av digitalt samarbeid (...) Det blir mer fokus på selve kommunikasjonen og hvordan du skal spytte inn en kommentar eller om mikrofonen er av eller på. Det er mer å tenke på.

Deltakernes energi kan videre påvirkes negativt fordi de gjerne blir mer selvbevisste omkring det de ønsker å formidle i gruppen. Slik kan tanker og ideer som ikke nødvendigvis er fullstendig formulert bli vanskelig å uttrykke. En informant forklarer dette her:

Jeg tror ofte - og det har jeg hørt andre har sagt også - at man blir selvbevisst på en rar måte når man sitter på skjerm (...) Man er kanskje litt friere uten den skjermen. Det er jo som å sitte med et speil, liksom. Det er lurt å ta bort sitt eget bilde, da.

Selvbevissthet er altså en annen faktor som påvirker energien til informantene. De digitale samarbeidsmåtene, her hovedsakelig gjennom videokonferanser, kan oppleves mer krevende fordi deltakerne må bruke mer energi på å avgjøre når de skal snakke og hva de skal si. Dette kan føre til mer selvbevissthet. Collins (2020) problematiserer disse negative effektene av digitale samarbeid som informantene beskriver. Det er ifølge han vanskelig å få til vellykkede interaksjonsritualer når man samarbeider digitalt. Dette er blant annet på grunn av lydutfordringer, manglende kroppsspråk og de mange bildeutsnittene av andre deltakere. Flertallet av informantene erfarte imidlertid ikke stor grad av selvbevissthet i digitale møter i form av det å se seg selv i et utsnitt. Heller handlet selvbevisstheten om det de skulle si, presentere eller generere av ideer når de først skulle ta ordet digitalt.

I litteraturen så vi at Collins (2020) fant at de menneskene som er mest aktive i digitale samarbeid, opplevde mindre grad av selvbevissthet. Slike funn har ikke vi kunnet bekrefte. Analysen har videre ikke bekreftet argumentene til Collins om at man føler seg deprimert og fremmedgjort som et resultat av mislykkede interaksjonsritualer, men bekrefter først og fremst at flertallet opplever større grad av utmattelse i digitale samarbeid generelt. Det at man oppnår mindre grad av energi, viser analysen at videre har sammenheng med antall deltakere i videokonferanser og mangel på ikke-verbal kommunikasjon.

Noen av informantene poengterer videre at følelsen av utmattelse etter digitale samarbeid kan handle om at det er utfordrende å ikke klare å lese stemningen i det digitale rommet, som de ellers behersker ubevisst fysisk. I tillegg kan mangelen på inntrykk bidra til at man mister energi. En informant beskriver dette her:

Man blir jo trøtt av å sitte på skjerm, liksom. Så er det jo dette med stemningen. Det er vanskeligere å lese stemningen, det blir monotont av å sitte med samme utsnitt og samme farger hele dagen, liksom. Det er lite variasjon, da, og variasjon er fint.

Under digitale videokonferanser spesielt, kan det at man ikke alltid har øyekontakt med de man prater til, også påvirke energien negativt. En av informantene poengterer dette når den snakker om kamerabruk i videokonferanser:

Det mest slitsomme som finnes er å snakke til et tomt rom til folk man ikke får øyekontakt med. Det er det som er mest slitsomt, så vi har oppfordret folk til å ha på kamera så man oppnår en kommunikasjon.

Spesielt tilknyttet den ikke-verbale kommunikasjonen påpeker flere at det er mer utfordrende å lese stemningen i rommet når man ikke får øyekontakt med de man snakket med. Dette kan oppleves energikrevende å ta hensyn til. Når man flytter samarbeidet over til digitale samarbeidsmåter, har informantene beskrevet en rekke utfordringer. De største utfordringene er knyttet til mangel på ikke-verbale oppførselen og kommunikasjon i videokonferanser. Som Bailenson (2021) også argumenterer for, må deltakere jobbe hardere for å tolke og sende signaler når man samarbeider på denne måten. Man bruker med andre ord mer energi på å tolke disse signalene, og her trekker informantene frem at manglende reaksjoner fører til usikkerhet i digitale samarbeid. Energien rundt det å få reaksjoner tilknytter seg det å føle engasjement når man har en idé og se kroppsspråket når man kaster ut noe bra - eller noe dumt.

4.2.3 Hybride samarbeidsmåter

Det er en stor enighet om at fysiske møter gjerne bør kombineres med digitale verktøy for å få best uttelling. Flere informanter beskriver at det kan være nyttig for å illustrere og effektivisere arbeidet, spesielt i kreative samarbeid. I funnene blir eksempelvis Lucid og Figma trukket frem som særlig nyttige samarbeidsverktøy. En av informantene beskriver dette her: “Altså det er deilig å kunne se på skjermen samtidig, sånn som med Figma, så er det lettere å vise og tegne opp ting samtidig som man prater”.

Digitale verktøy kan med andre ord bidra som et supplement for å skape struktur i fysiske møter. Slik kan blant annet færre ideer gå tapt og det er lettere for deltakerne å holde seg til tema. Disse tendensene ser vi også i litteraturen. Utover struktur, argumenteres det for at man ved å kombinere digitale og fysiske møter kan oppnå ansvarlighet og engasjement i det kreative samarbeidet (Beise et al., 2004).

De hybride *møteløsningene*, derimot, påpeker de aller fleste informantene at kan være svært utfordrende. Av alle samarbeidsmåtene er det denne som får minst støtte av informantene. Med hybride møteløsninger menes det møtene hvor deltakere både deltar fysisk i et møterom og digitalt over videokonferanse. Hvordan denne typen møter løses i praksis kan selvfølgelig variere. Uansett oppgis det flere grunner til at slike løsninger er utfordrende, både fra

perspektivet til de som deltar på skjerm og fra de som deltar fysisk. Når man deltar i et hybrid møte over video forteller en av informantene at den opplever et ubehag når de vet at ansiktet deres fungerer som et oppmerksomhetspunkt på veggen. Dette kan hemme det kreative samarbeidet ved at den digitale deltakeren blir mer selvbevisst.

En annen måte hybride møteløsninger med deltakere fysisk til stede og over video kan hemme det kreative samarbeidet, er også knyttet til plasseringen. Dersom deltakeren som deltar over video ikke blir plassert på en skjerm på veggen i møterommet, blir den ofte plassert på en telefon midt på bordet. Deltakeren ser da ingen av de fysiske deltakerne. Dette kan hemme det kreative samarbeidet ved at deltakeren føler seg oversett og utenfor. En av informantene beskriver dette her: “(...) Sånn når jeg ser de andre sitte fysisk sammen. I flere år var jeg også med på en mobiltelefon som ble lagt på bordet mellom dem. Da føler jeg meg mer utenfor”. At de digitale deltakerne enten kan føle seg mer selvbevisst eller bortglemt i hybride møteløsninger, beskrives ytterligere av en informant. Informanten snakker fra perspektivet til en som deltar fysisk i en hybrid møteløsning. Informanten beskriver at når det har valget mellom å gi oppmerksomheten sin til de fysiske deltakerne eller de digitale, faller det ofte på de fysiske:

Det er veldig interessant, for når jeg sitter sånn sammen med mennesker og har noen på skjermen, så snakker man ofte ikke til den skjermen. Det er jo et eller annet med å få de tingene rett ved siden av hverandre. Det er helt umiddelbart hva man velger å henvende seg til, da.

I hybride møteløsninger blir gjerne utfordringer knyttet til dynamikk videre trukket frem av informantene. Det er spesielt utfordrende for deltakere som er med digitalt på hybride møter å forstå og føle energien og stemningen i rommet, i tillegg til engasjementet mellom deltakerne. Noen av informantene vektlegger ytterligere utfordringer knyttet til å tolke de ikke-verbale signalene når de deltar digitalt, slik som kroppsspråket til de fysiske deltakerne. Dette kan føre til at de ikke opplever at de riktig “deltar” i møtet. En av informantene beskriver hvordan det kan være utfordrende å forstå alt som foregår i den fysiske gruppen når man deltar digitalt:

(...) du skjønnte ikke joken fordi du satt på hjemmekontor. Og i hvert fall sånne hybridmøter er jo veldig komplekse (...) så skjer det jo masse i det rommet som ingen av de [som deltar digitalt] skjønner. For da fløy en fugl forbi, og så begynner de å le og de på skjermen ikke skjønner ikke hva de mener. Det skjer masse sånn.

Videre kan hybride møteløsninger føre til at de digitale deltakerne blir mer passive og distanserte fordi de opplever at det er høyere terskel for å avbryte de fysiske dialogene. Eksempelvis sier en informant følgende:

Hvis noen er i møtet fysisk og noen er i møtet digitalt, så er det også vanskelig for de [som deltar] digitalt å bryte inn i det fysiske møtet som gjerne får en bedre tone og sitter og nesten glemmer at det er mer folk på Teams.

Studiens funn og litteraturen viser altså at digitale og fysiske samarbeidsmåter med fordel bør kombineres. Enten ved å bruke digitale verktøy som et supplement for å skape struktur i fysiske møter, eller ved å inkludere fysiske møter i digitale samarbeidsgrupper, blant annet for å bidra til engasjement i de digitale. Særlig tydelig blir det likevel at hybride møteløsninger tilrettelegger dårligere for de kreative samarbeidene. Årsakene til dette kan ses i sammenheng med de negative opplevelsene informantene presenterte tilknyttet digitale samarbeidsmåter. Det poengteres likevel at de største utfordringene i hybride møteløsninger oppleves av de deltakerne som deltar digitalt i slike møter. Disse beskriver opplevelser som selvbevissthet og utenforskap, og begrunner dette blant annet i utfordringer med å forstå og føle energien og stemningen i det fysiske rommet. Dette kan knyttes til utfordringer i forbindelse med opplevelsen av trygghet i en samarbeidsgrupper. Som et resultat av dette kan deltakerne bli mer passive og distanserte. Funnene viser altså at dersom man i fysiske møter benytter digitale verktøy som supplement, vil dette være positivt for det kreative samarbeidet. Det som derimot oppleves mest utfordrende er de hybride møteløsningene, der man kombinerer både fysiske og digitale samarbeidsmåter.

5.0 Diskusjon og veien videre

I de to foregående analysekapitlene har vi først belyst hva de ansatte i NRK opplever som viktig for kreative samarbeid. I lys av den eksisterende litteraturen på forskningsfeltet presenterte vi videre hvordan fysiske, digitale og hybride samarbeidsmåter på hver sin måte påvirker disse elementene. I dette kapittelet vil vi diskutere de ulike samarbeidsmåtene og se dem i en større sammenheng og i lys av hverandre. Formålet med dette er å skape et mer nyansert bilde av hvordan den hybride arbeidshverdagen påvirker kreative samarbeid. På denne måten kan vi bidra i arbeidet mot å utvikle bedre tilnærminger til kreative samarbeid tilpasset utviklingen av nye samarbeidsmåter. Basert på våre funn og vår analyse inkluderer vi forslag til videre områder på feltet som med fordel kan vies større oppmerksomhet.

Trygghet og tillit, god struktur og uformalitet er alle viktige faktorer for kreative samarbeid. Dette finner vi både i vår analyse og i den øvrige litteraturen. Vi vet fra funnene våre at de fleste av informantene fra NRK foretrekker å jobbe fysisk i kreative samarbeid. Likevel finner vi variasjon i preferansene, og både digitale og hybride samarbeidsmåter beskrives som nyttige i spesifikke situasjoner.

Når vi videre skal diskutere funnene våre tilknyttet de ulike de samarbeidsmåtene, vurderer vi først de fysiske og digitale opp mot hverandre. Basert på de empiriske funnene og litteraturen på feltet ser vi at de digitale samarbeidsmåtene fører til større utfordringer knyttet til trygghet og tillit enn de fysiske. Utfordringene i forbindelse med de digitale samarbeidsmåtene er gjerne knyttet til mangel på ikke-verbale kommunikasjon. Dette påvirker evnen til å lese stemningen i rommet og de andre deltakerne. Likevel kan det finnes fordeler med mindre ikke-verbal kommunikasjon, spesielt i tilknytning til videokonferanser fordi det gjerne kan bidra til å unngå unødvendig forstyrrelser.

De fysiske samarbeidsmåtene tilrettelegger videre bedre for et mindre rigid kreativt samarbeid. Dette inkluderer mer uformell dialog og en mer avslappet stemning. Den avslappede stemningen forsterkes ved at det ofte inkluderes mer humor og avsporinger i samarbeidet. Digitalt oppleves samarbeidet gjerne mer rigide og ideene som foreslås mer endelige. Det er også større redsel for misforståelser, og mer utfordrende å teste ut nye eller potensielle ideer. Dette utfordrer muligheten til å opprettholde uformalitet i det digitale samarbeidet. Det rigide rammeverket som de digitale samarbeidsmåtene tilbyr, opprettholder likevel en høyere grad av tillit i forbindelse med avtaler.

Dynamikken problematiseres både i digitale og fysiske samarbeid. Mer intuitiv og dynamisk dialog kjennetegner de fysiske samarbeidsmåtene. På denne måten kan de fysiske samarbeidsmåtene bidra til en god og nyttig struktur i kreative samarbeid. Den dynamiske dialogen kan likevel bidra til at sterke stemmer får størst plass. Her kan de digitale samarbeidsmåtene tilrettelegge for bedre struktur i forbindelse med at flere deltakere kommer til orde. Dette kan likevel skape mindre spontanitet og engasjement. For at alle deltakerne skal komme til ordet digitalt gjøres dette etter tur, noe som videre kan skape et negativt press på deltakeren som skal snakke. Dersom deltakerne ikke snakker etter tur, vil det kunne oppstå lydutfordringer. De digitale samarbeidsmåtene tilrettelegger videre ikke særlig for god

struktur når det kommer til store videokonferanser. De digitale samarbeidsmåtene krever derfor et stort fokus på god møteledelse. Flere av disse elementene påvirker energien og engasjementet i de digitale samarbeidene negativt, både for gruppen og for den enkelte deltakeren.

Den relasjonelle sammensetningen i samarbeidsgrupper blir videre problematisert i digital og fysisk sammenheng. I fysiske samarbeid oppleves det mindre utfordrende å utvikle bekjenskaper og relasjoner, mens i digitale samarbeid kan det være utfordrende å få et helhetlig inntrykk av deltakerne. Denne avstanden som oppstår, kan imidlertid også anvendes som en moderator i situasjoner der deltakerne har - grunnet personlige forskjeller - utfordringer med å utvikle et godt samarbeid fysisk.

Hittil har vi belyst hvordan de viktigste kreative samarbeidselementene opprettholdes i digitale og fysiske samarbeid og diskutert dem opp mot hverandre. Disse elementene gjør seg naturligvis fremdeles gjeldende i det hybride samarbeidet i den forstand at det består av både digitale og fysiske samarbeidsmåter. Det er likevel noen funn som er nyttig å utdype ekstra. I funnene tilknyttet den hybride samarbeidsmåten finner vi at struktur-elementet særlig opprettholdes når man benytter digitale verktøy som supplement i fysiske møter. Kombinasjonen av de to samarbeidsmåtene fremstår på denne måten svært effektivt, og bør med fordel forskes mer på. På denne måten kan man utnytte potensialet i den digitale utviklingen også når det kommer til kreative samarbeid. Spesielt relevant for denne typen samarbeid er nettopp ulike digitale hjelpemidler som illustrasjonverktøyene Lucid og Figma.

Der kombinasjonen av de to samarbeidsmåtene kan fungere godt, finner vi imidlertid at hybride møteløsninger tilsynelatende oppleves veldig utfordrende. Det kreative samarbeidet kan særlig hemmes for de deltakerne i samarbeidet som deltar digitalt i slike møter. Disse kan oppleve å bli selvbevisste, føle seg oversett og oppleve mindre energi og engasjement. Som en konsekvens av dette vil flere kunne kjenne seg passive i møtet og distansert fra de andre deltakerne, og tryggheten kan svekkes. Det kan imidlertid tenkes at det er mulig å kompensere for disse utfordringene. Et forslag kan være at alle deltakerne - både de som oppholder seg sammen fysisk og de som deltar digitalt over videokonferanse - stiller med samme utgangspunkt og deltar digitalt. Denne måten å samarbeide på kan tross alt være veldig nyttig med tanke på effektivitet, tid og menneskelige ressurser, og mer forskning bør derfor rettes mot å undersøke hvordan man kan motvirke slik negative konsekvenser.

Den teknologiske utviklingen har altså ført til nye utfordringer for kreative samarbeid, spesielt tilknyttet de digitale - og videre de hybride - samarbeidsmåtene. Flere av disse utfordringene er som nevnt knyttet til struktur, dynamikk og dialog. For å møte disse utfordringene kan det med fordel forskes mer på hvordan disse faktorene påvirkes i den hybride arbeidshverdagen. På denne måten kan man utvikle nye strategier for å opprettholde god møteledelse og rammeverk for kreative, digitale og hybride samarbeid. Det er imidlertid ikke kun strukturelle utfordringer som må møtes. Det digitale, ikke-verbale kroppsspråket problematiseres både gjennom våre funn og i litteraturen. Kanskje er problemet at det er mangel på ikke-verbale signaler, men snarere at man må lære seg nye måter å kommunisere på både verbalt og ikke-verbalt digitalt? Med bakgrunn i dette bør man videre undersøke hvordan man kan tilrettelegge for at prosessene likevel kan skape like stor merverdi uavhengig av hvilken samarbeidsmåte man velger, og at verdifull kunnskap og erfaringer kan deles på tvers av tid, rom og sted. For å utvikle nye metoder kan det være hensiktsmessig å undersøke denne tematikken nærmere gjennom for eksempel observasjonsstudier. Et observasjonsstudie kan sammenligne et standardisert forløp for workshops og teste dette gjennom ulike samarbeidsplattformer, både fysisk og digitalt. På denne måten kan man få mer inngående innsikt i hvordan spesifikke samarbeidsplattformen påvirker det kreative samarbeidet.

6.0 Avslutning

I denne studien har vi undersøkt et todelt forskningsspørsmål: *Hva opplever ansatte i kreative organisasjoner som viktig for kreative samarbeid? Og videre, hvilken påvirkning har den hybride arbeidshverdagen på dette?* Gjennom den første delen av forskningsspørsmålet sikter vi på å besvare hva ansatte i kreative organisasjoner opplever at er viktige elementer for kreative samarbeid. Her fant vi at det som blir vektlagt tyngst av informantene er trygghet og tillit, god struktur og uformalitet.

For å videre besvare den andre delen av forskningsspørsmålet har vi benyttet disse elementene for å belyse hvilken påvirkning den hybride arbeidshverdagen har for kreative samarbeid. Vi gjorde dette ved å dele inn funnene i analysen etter fysiske, digitale og hybride samarbeidsmåter. Den fysiske samarbeidsmåten foretrekkes i hovedsak av informantene. I slike samarbeid opplever flere at det er lettere å skape god stemning, god dynamikk og mer uformalitet - faktorer som alle påvirker engasjementet deres i kreative samarbeid. Disse

funnene støttes i hovedsak av litteraturen.

Faktorene som knyttes til positive utfall i fysiske samarbeid, utfordres på flere måter i digitale samarbeid. Vi fant blant annet at dynamikken og uformaliteten særlig preges, gjerne på grunn av rigide agendaer, dynamikken og den personlige avstanden generelt. Dette oppleves i mange tilfeller som utmattende for informantene. Likevel blir digitale samarbeidsmåter i noen tilfeller foretrukket av praktiske eller individuelle årsaker. Flere av våre funn støtter opp under tidligere forskning tilknyttet hvilke konsekvenser digitale samarbeidsmåter kan ha for individer.

I forbindelse med de hybride samarbeidsmåtene bekreftet vi flere av de samme tendensene som vi fant i de digitale samarbeidsmåtene. Erfaringene som informantene har tilknyttet hybride arbeidsmåter er imidlertid todelt. Den første hybride samarbeidsmåten som beskriver kombinasjonen av samarbeidsformene hvor deltakerne anvender digitale verktøy som et supplement i fysiske møter, var preget av særlig positive opplevelser. Den andre hybride samarbeidsmåten, den hybride møteløsningen, fortalte derimot en annen historie. Samtlige av informantene opplevde det utfordrende å delta i slike møter, særlig dersom de deltok digitalt.

Studien viser altså at fysiske samarbeidsmåte ofte er å foretrekke ovenfor de fleste digitale, begrunnet i at elementene som oppleves som viktigst for kreativt samarbeid egner seg best fysisk. Likevel kan man med fordel benytte digitale verktøy som et supplement for å effektivisere workshops og andre typer kreative samarbeid. Dersom man uansett må gjennomføre kreativt samarbeid digitalt, bør man utvikle en beste praksis for hvordan man kan tilrettelegge for trygghet og tillit, god struktur og uformalitet som egner seg på slike plattformer. Man bør også tilrettelegge for å danne en fysisk relasjon i forkant av digitale samarbeid i de tilfellene man har mulighet til det. Optimaliserer man dette arbeidet kan man i større grad ha muligheter for å bruke denne typen samarbeidsmåter uten at det kreative samarbeidet blir utfordret i for stor grad.

7.0 Litteraturliste

Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.

Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind and Behavior*, 2(1), 1-6.

Beise, C. M., Niederman, F., & Mattord, H. (2004). IT project managers' perceptions and use of virtual team technologies. *Information Resources Management Journal*, 17 (4), 73-88.

Bjørn, P. & Ngwenyama, O. (2009). Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence. *Information systems journal*, 19(3), 227-253.

Chaudhury, A. & Deng, P. S. (2022). Does hybrid working promote collaboration and creativity? An empirical study. *Issues in Information Systems*, 23(2). 200-214.

Cheng, X., Yin, G., Azadegan, A., & Kolfshoten, G. (2016). Trust evolvment in hybrid team collaboration: A longitudinal case study. *Group Decision and Negotiation*, 25, 267-288.

Christiansen, L. (2023, 20. april). NRK kåret til Norges mest attraktive arbeidsplass for tredje gang. *NRK*. https://www.nrk.no/informasjon/nrk-karet-til-norges-mest-attraktive-arbeidsplass-for-redje-gang-1.16380596?fbclid=IwAR1HIQi9Pm4tiUhIkvoQCOAMPJcc7dA8BJHCJLEltM_QGuTc39nIFjwV48

Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton university press.

Collins, R. (2020). Social distancing as a critical test of the micro-sociology of solidarity. *American Journal of Cultural Sociology*, 8, 477-497.

- Corte, U. (2013). A Refinement of Collaborative Circles Theory: Resource Mobilization and Innovation in an Emerging Sport. *Social Psychology Quarterly*, 76(1), 25–51.
- Corte, U., Parker, J. N., & Fine, G. A. (2019). The microsociology of creativity and creative work. *Social psychology quarterly*, 82(4), 333-339.
- DiMaggio, P., Bernier, C., Heckscher, C., & Mimno, D. (2018). Interaction Ritual Threads: Does IRC Theory Apply Online?. I DiMaggio, P., Bernier, C., Heckscher, C., & Mimno, D. (Red.), *Ritual, emotion, violence* (81-124). Routledge.
- Farrell, M. P. (2001). *Collaborative circles: Friendship dynamics and creative work*. The University of Chicago press.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. Pearson Education Limited.
- Hackett, E. J. (2005). Special Guest-Edited Issue on Scientific Collaboration. *Social Studies of Science*, 35(5), 667-671.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Julsrud, T. E. & Bakke, J. W. (2008). Building trust in networked environments: understanding the importance of trust brokers. *Computer-Mediated Relationships and Trust: Managerial and Organizational Effects*, 117-138.
- Julsrud T. E. (2018). *Organisatorisk tillit. Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag.

- Ling, R. (2008). *New tech, new ties: how mobile communication is reshaping social cohesion*. Massachusetts Institute of technology.
- Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. John Wiley & Sons.
- Liu, C. H. (2013). The processes of social capital and employee creativity: Empirical evidence from intraorganizational networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3886-3902.
- Manpower Group. (2017, juli). *Work, for Me: Understanding Candidate Demand for Flexibility*. Manpower Group.
https://www.manpowergroupsolutions.com/wps/wcm/connect/976d951f-5303-41d4-e36-4938169d2d80/ManpowerGroup_Solutions-Work_for_Me.pdf?MOD=AJPERES
- NRK. (2023a, 27. januar). *Vedtekter for Norsk Rikskringkasting AS*. NRK.
<https://info.nrk.no/vedtekter/?/l3v4qr5cy50>
- NRK. (2023b, 3. mai). *Slik er NRK organisert*. NRK.
<https://www.nrk.no/informasjon/slik-er-nrk-organisert-1.6511619>
- Olson, G. M. & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-computer interaction*, 15(2-3), 139-178.
- Perry-Smith, J. E. & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Ragin, C. C. & Amarose, L. M. (2019). *Constructing Social Research. The unity and diversity of method*. Pine Forge Press.
- Thompson, L. (2020). Virtual collaboration won't be the death of creativity. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 42-46.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag.

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17-29.

Wilson J. M., Straus S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: the development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and human decision processes*, 99(1), 16–33.

Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord: 22436

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Informasjonsskriv om prosjektet

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Formålet med prosjektet

Prosjektet er en del av masteroppgaven ved masterprogrammet “Organisasjon, ledelse og arbeid” ved Universitetet i Oslo (UiO). Prosjektgruppen består av to studenter. Det er UiO som har behandlingsansvar for prosjektet.

Prosjektgruppen skal gjennomføre en kvalitativ studie basert på hvilke måter digital og fysisk interaksjon påvirker kreativt samarbeid i organisasjoner, og drøfte dette i lys av relevant litteratur. Prosjektet vil ha følgende forskningsspørsmål: Hvordan påvirker virtuell og fysisk interaksjon opplevd kreativitet og samarbeid i organisasjoner?

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker dybdeintervjuer med deg som informant. Dybdeintervjuet vil vare i cirka 60 minutter, og det vil bli tatt lydopptak for senere transkribering og analyse. Intervjuet inneholder spørsmål om erfaringer rundt ulike måter å samarbeide på, og hvilken betydning og påvirkning dette har på en arbeidshverdag.

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 grunn. All innsamlet data og dine personopplysninger vil da bli slettet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle informanter vil være anonymisert, og det er kun prosjektgruppen som vet hvem som blir intervjuet. Ved prosjektets slutt vil Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo få tilgang til den endelige masteroppgaven.

Etter prosjektslutt 20.06.2022 vil datamateriale og dine personopplysninger, eksempelvis lydopptak, notater og kontaktinformasjon slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du tar del i prosjektet har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Kontaktpersoner: Helena Holmgaard Gerxhaliu (helena.h.g@outlook.com) og Jenny Theisen (jennythei@icloud.com).

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

Personverntjenester på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Samtykkeskjema

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet med følgende forskningsspørsmål “Hvordan påvirker virtuell og fysisk interaksjon opplevd kreativitet og samarbeid i organisasjoner?”. Prosjektet vil gå over en tidsperiode fra januar til juni 2023 og utføres av studenter ved masterstudiet “organisasjon, ledelse og arbeid” ved Universitetet i Oslo.

Jeg samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet og vil være med på å danne grunnlag for analyse.

Det er frivillig å delta i studien og mulig å trekke seg uten å oppgi årsak. Dersom man ønsker å trekke seg vil all informasjon bli slettet. Du som deltar, vil være anonym.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide Dybdeintervju om kreative samarbeid

Informant:
Stilling og avdeling:
Dato:
Intervjuer:
Introduksjon Gi dem samtykkeskjema. Prosjektet og problemstilling Vår masteroppgave handler om kreativitet og samarbeid gjennom virtuell og fysisk interaksjon i organisasjoner. Vi ønsker å undersøke under hvilke omstendigheter, og avhengig av hvilke kriterier, kreativitet hemmes eller fremmes. Dette skal spesielt knyttes opp mot digital og fysisk interaksjon som virksomheten benytter seg av. For å undersøke dette gjennomfører vi dybdeintervjuer med ansatte i NRK. Formålet med intervjuet i dag er å høre om dine erfaringer og oppfatninger rundt temaet. Vi begynner å snakke litt om deg og dine arbeidsoppgaver, før vi tar for oss litt om fordelingen mellom fysisk og virtuelt arbeid. Deretter tar vi for oss kjernen i prosjektet, samarbeid og kreativitet. Personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og det er kun oss på prosjektet som vil ha tilgang til dem. Vi vil i den ferdige oppgaven bruke informasjon og innspill fra intervjuet, men vi kommer ikke til å oppgi noen identifiserende personopplysninger. Vi vil imidlertid nevne hvilken avdeling som har vært representert i undersøkelsen, dette fordi denne informasjonen blir viktig med tanke på overførbarheten i funnene. 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. Vi kommer til å gjøre opptak av intervjuene. Er dette greit for deg? Er det noe du lurer på før vi starter?
Bakgrunnsopplysninger (5 min)
Kan du starte med å fortelle litt om deg selv, <ul style="list-style-type: none">• Avdeling• Stillingstittel• Utdanning

Hva er typiske arbeidsoppgaver for deg?
Bruker du virtuelle plattformer i jobben din? <ul style="list-style-type: none"> • Teams, video, chat
DINE OPPLEVELSER ERFARINGER TANKER
Samarbeid (15 min)
I hvilken grad benyttes det av samarbeid på din arbeidsplass?
Hva mener du er viktig for et godt samarbeid?
Hva opplever du er de positive og negative sidene ved å samarbeide fysisk? <ul style="list-style-type: none"> • situasjon?
Hva opplever du er de positive og negative sidene ved å samarbeide virtuelt? <ul style="list-style-type: none"> • situasjon?
Ulike elementer innenfor samarbeid (15 min)
Etabler hvilke interaksjoner det snakkes om (fysiske møter vs. videokonferanser, chatrom)
Sammenlign fysisk vs. virtuelt
Hvordan påvirkes graden av tillit til dine kollegaer, avhengig av om dere samarbeider virtuelt eller fysisk? <ul style="list-style-type: none"> • Solidaritet (samhold)
Gjennom hvilken typer interaksjon, virtuell eller fysisk, opplever du mest motivasjon i samarbeid med andre? <ul style="list-style-type: none"> • Motivasjon til å gjennomføre oppgaver • Motivasjon til å være kreativ
Kan du beskrive hvilken energi eller hvilke følelser du sitter igjen med etter virtuelt samarbeid og etter et fysisk samarbeid?
I hvilken grad opplever du mestring i samarbeid med andre? Påvirkes det av fysiske eller virtuelle samarbeidssituasjoner?
Opplever du at det er mer eller mindre utfordrende å opprettholde fokus i fysiske samarbeidsmøter, enn i virtuelle? <ul style="list-style-type: none"> • Øyekontakt f2f vs. videokonferanse • Selvbevissthet
Opplever du at graden av engasjement endrer seg avhengig av virtuelle og fysiske samarbeidssituasjoner? <ul style="list-style-type: none"> • Er det noen forskjell i det hele tatt?
I hvilken grad føler du deg mer eller mindre komfortabel med å introdusere nye ideer i samarbeidssituasjoner, virtuelt vs. fysisk? <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor? • Hvordan påvirkes det av om samarbeidet er fysisk eller digitalt?
Kreativitet (15 min)
Hva motiverer deg til å være kreativ i arbeidet ditt?
Er det noen faktorer som er viktigere i et kreativt samarbeid enn i andre samarbeid?
Hva opplever du er de positive og negative sidene ved å jobbe kreativt virtuelt?

<ul style="list-style-type: none"> • Kan du beskrive en slik situasjon?
<p>Hva opplever du er de positive og negative sidene ved å jobbe kreativt fysisk?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du beskrive en slik situasjon?
<p>Når opplever du deg mest kreativ i samarbeid med andre?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virtuelt eller fysisk?
<p>Kan du fortelle om en eller flere situasjoner hvor du følte deg kreativ de siste seks månedene?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva skjedde, hvor og med hvem? • Var det virtuelt eller fysisk?
<p>Avslutning (5 min)</p>
<p>Helt avslutningsvis; er det noe du ønsker å legge til, som vi ikke har snakket om?</p>
<p>Hva vil du løfte frem som det viktigste vi har snakket om denne timen?</p>

Vedlegg 4: NSD (sikt)-godkjenning

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

17.01.2023

Referansenummer
553358

Vurderingstype
Automatisk

Dato
17.01.2023

Prosjektittel

Kommunikasjonsplattformers betydning for samarbeid og kreativitet

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig

John Nathaniel Parker

Student

Helena Holmgaard Gerxhaliu

Prosjektperiode

01.01.2023 - 20.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 20.06.2023.

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter