

Kandidatnr: 7077

Kandidatnr: 7528

Kandidatnr: 7229

Høyskolen Kristiania
Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling
Bacheloroppgave – BCR3103

Kreative kollisjoner i inkubatormiljøet

Vår 2021



Denne bacheloroppgaven er utført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Bacheloroppgaven er skrevet i perioden 09.01.2021 - 01.06.2021 av tre studenter som har tatt studieprogrammet «Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling» ved Høyskolen Kristiania.

Vi vil takke alle inkubatorene som har stilt opp til intervjuer, og som har gitt oss bedre forståelse og innsikt i deres arbeid. Det har vært spennende og lærerikt å bli bedre kjent med hvordan dere arbeider.

Vi vil også takke vår veileder, Kristin Undheim, for gode tilbakemeldinger og spennende diskusjoner. Du har gitt oss et mer utforskende blikk og kritiske refleksjoner av eget arbeid. Takk til medstudent som leste vår oppgave, og familie som har lest gjennom oppgaven. Takk til illustratør Viktor Sakshaug, for at vi har fått låne illustrasjon som passer vår oppgave ypperlig.

Vi håper oppgaven kan bidra til mer samarbeid og kreativitet mellom ulike mennesker, og komme med innspill til hvordan man kan løse krisesituasjoner som setter arbeidshverdagen på hodet.

God lesing!

Sammendrag

Med denne bacheloroppgaven ønsker vi å få bedre forståelse av hvordan pandemien har påvirket inkubatorenes fasilitering for kreative kollisjoner. Vår problemstilling er derfor: Hvordan har inkubatorenes fasilitering for kreative kollisjoner endret seg under pandemien? Problemstillingen vi har valgt stiller spørsmål ved hvordan Covid-19 har påvirket kreative kollisjoner i inkubatormiljøet, og er lite forsket på. Vi har derfor tatt i bruk kvalitativ metode med et eksplorativt design. For datainnsamling har vi hatt semistrukturerte intervjuer med 17 inkubatorer i Norge. Analysearbeidet ble gjennomført med åpen koding, og resulterte i fire funn: «Kreative kollisjoner kommer hovedsakelig til uttrykk gjennom uformelle møter», «Inkubatorene fasiliterer for kreative kollisjoner gjennom strategiske koblinger», «Inkubatorene mener det er vanskelig å fasilitere for kreative kollisjoner digitalt» og «Inkubatorene ser potensial i å kombinere det digitale og fysiske». Videre har vi drøftet funnene opp mot teorien i lys av problemstillingen. Vi konkluderer med dette: strategiske koblinger har blitt fasilitert for under pandemien, men i mindre grad enn før. Inkubatorene har prøvd å gjenskape de uformelle fysiske møtene i det digitale under pandemien, men opplever dette som vanskelig. Til sist har enkelte kombinert det digitale og fysiske under pandemien, og ser potensialet i å bruke det videre etter pandemien.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn og formål	8
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avgrensning og forutsetninger	9
1.4 Beskrivelse av inkubatormodellen	9
1.5 Oppgavens struktur	10
2.0 Tidligere forskning	11
3.0 Teori	13
3.1 Begrepsavklaring og definisjoner	13
3.2 Teoretisk rammeverk	14
3.2.1 Kreativitet i organisasjoner	15
3.2.2 Kreative kollisjoner	21
3.2.3 Kreativitet i det digitale	26
4.0 Metode	29
4.1 Kvalitativ metode	29
4.1.1 Kvalitative intervjuer	30
4.1.2 Utforming av intervjuguide	31
4.1.3 Endring av intervjuguide	32
4.1.4 Utvalg	32
4.1.5 Gjennomføring av intervju	33
4.1.6 Analyse	34
4.2 Kvalitetssikring av data	35
4.2.1 Reliabilitet	35
4.2.2 Validitet	37
4.3 Etske refleksjoner	37
4.4 Kritisk refleksjon	38
5.0 Funn fra datainnsamling	40
5.1 Kreative kollisjoner kommer hovedsakelig til uttrykk gjennom uformelle møter	40
5.1.1 Empirigrunnlag for Funn 1	40
5.1.2 Analyse av Funn 1	42
5.2 Inkubatorene fasiliterer for kreative kollisjoner gjennom strategiske koblinger.	43
5.2.1 Empirigrunnlag for Funn 2	43
5.2.2 Analyse av Funn 2	45
5.3 Inkubatorene mener det er vanskelig å fasilitere for kreative kollisjoner digitalt	46
5.3.1 Empirigrunnlag for Funn 3	47
5.3.2 Analyse av Funn 3	49
5.4 Inkubatorene ser potensial i å kombinere det digitale og fysiske	51

5.4.1 Empirigrunnlag for Funn 4	51
5.4.2 Analyse av Funn 4	52
5.5 Skjema for oppsummering av funn	52
6.0 Drøfting av funn mot problemstilling	55
7.0 Konklusjon	60
7.1 Videre forskning	61
8.0 Litteraturliste	62

1.0 Innledning

Da pandemien brøt ut i mars 2020, måtte halvparten av norske arbeidstakere venne seg til kontor på soverom og i stua. Til tross for at det sto litt stille de første ukene har rapporter vist at produktiviteten har økt, hjemmekontor fungerer ganske bra og organisasjoner har gjort stormskritt i sin digitale kompetanse (Fjelberg 2021). Pandemien har likevel belyst deler av arbeidslivet som har blitt tatt for gitt før alt ble digitalt. Den uformelle kommunikasjonen mellom ansatte har ikke funnet sin rette plass i en digital arbeidsdag. Den har ikke vært en del av arbeidsdagen man legger strategier for, men heller noe som skjer tilfeldig og uoppfordret. Uformell kommunikasjon handler om hva som skjer når en møter en medarbeider ved kaffemaskinen, får hjelp med printeren eller spiser lunsj sammen. Slike møter kan være en vei til nye, innovative ideer og kreative løsninger (Lewis og Weintraub 2021), og blir av Waber, Magnolfi og Lindsay beskrevet som kreative kollisjoner (2014). De mener fysiske møteplasser bidrar til større interaksjon mellom mennesker på tvers av avdelinger, og slik øke muligheten for kreative kollisjoner (Waber, Magnolfi & Lindsay, 2014). Hva skjer med kreative kollisjoner og uformell kommunikasjon uten den fysiske møteplassen?

Det kan være flere årsaker til at dette ikke har blitt belyst tidligere, og i det første året med pandemi var organisasjoner hovedsakelig besatt av å slukke branner og holde hodet over vann (Lewis og Weintraub 2021). For inkubatormiljøet i Norge var begynnelsen av pandemien krevende og mange medlemmer sa opp kontrakten eller gikk konkurs (Fjelberg 2021).

Pandemien har fremtvunget et spørsmål om hvordan arbeidsplassen skal se ut og hva den skal handle om. Hvis ansatte er like produktive hjemme, trenger de da å være på en fysisk arbeidsplass som er kostbar for organisasjonen? Anniken Fjelberg mener fellesskap og interaksjoner er nødvendig for nyvinning (2021). Det er her kontorfellesskap kan legge til rette for fysiske møteplasser, innovasjonsverktøy og nettverksbygging (Fjelberg 2021). Slike arbeidsplasser åpner for større fleksibilitet og spontanitet med hensyn til hvor og hvordan man jobber, noe som antagelig vil være ideelt for mange organisasjoner etter pandemien (Andersen og Fjelberg 2021).

1.1 Bakgrunn og formål

I faget «Kreativitet, Innovasjon og Nyskapning» ble vi presentert for flere perspektiver på kreativitet, som økte interessen for å skrive om kreativitet i bacheloroppgaven. Vi har alle arbeidet i startups, og en har sittet i en inkubator de to foregående årene. Dette ga oss innsikt i hvordan pandemien påvirker inkubator- og startupmiljøet. Vi stilte oss selv spørsmålet, hvordan har inkubatorer taklet en krise der premisset for fysiske, interagerende møteplasser utelates. Videre ønsket vi å se hvordan dette påvirket forutsetningene for kreativitet i inkubatorer. I intervju med inkubatorene, satte informant 4 lys på hvor viktig kreativitet er for deres arbeid «Jeg vil påstå at uansett hva du driver med, vil en sitte veldig fast på veien uten kreativitet. Alt står stille uten noe form for kreativitet.» (Intervju 4, 23.03.21).

Vi retter oss spesifikt mot de tilfeldige møtene der kreative ideer deles og utforskes, som ut fra våre erfaringer er en viktig del av inkubatormiljøet. Slike møter blir av Waber, Magnolfi og Lindsay definert som kreative kollisjoner (2014).

Formålet med denne oppgaven er å få innsikt i de erfaringene inkubatorene har, og at deres erfaringer kan bidra til viktig innsikt for videre arbeid med kreative kollisjoner i inkubatorer. Vi ønsker å sette fokus på hvordan inkubatorer og andre kontorfellesskap kan orientere seg rundt fremtidens potensielle kriser. Videre ønsker vi at den kan bidra til mer kunnskapsdeling på tvers av inkubatormiljøet, og at inkubatorer finner nyttig kunnskap i vår oppgave som kan sørge for økt fokus på kreativitet og kreative kollisjoner.

Vi har nå beskrevet bakgrunnen for hvorfor vi valgte å se på kreative kollisjoner i inkubatorer og hvilken rolle vi ønsker vår oppgave skal ha. Videre vil vi presentere vår problemstilling og forskningsspørsmålene vi har til problemstillingen.

1.2 Problemstilling

I «Workspaces that move people» argumenterer Waber, Magnolfi og Lindsay for at kontorfellesskap har en særegen evne til å skape møteplasser for kreativitet. De peker spesifikt på kreative kollisjoner, der mennesker interagerer med andre og blir eksponert for erfaringer og kunnskap som kan utløse kreativitet og nye ideer (2014, 72–75).

Vi er særlig interessert i slike interaksjoner, og hvordan de har blitt påvirket av en pandemi som har ført til restriksjoner for fysiske møter. Problemstillingen er derfor:

Hvordan har inkubatorenes fasilitering for kreative kollisjoner endret seg under pandemien?

For å kunne se på kreative kollisjoner i inkubatorer under pandemien har det vært essensielt å se hvordan man kan få til interaksjoner uten den fysiske møteplassen. Vi ønsker å se hvordan inkubatorene har fasilitert for kreative kollisjoner mellom medlemmene sine, men også mellom medlemmene og eksterne miljøer.

Med problemstillingen som utgangspunkt, vil vi videre avgrense oppgaven, og slik sette premisser for hva denne oppgaven skal dekke, og hva som kunne vært interessant å forske videre på.

1.3 Avgrensning og forutsetninger

Vi avgrenser oppgaven til å kun se på inkubatormiljøet, fordi de er mer bevisst fasilitering for kreative kollisjoner. Vi vil også undersøke hvordan inkubatorene har tilpasset seg det digitale for å skape interaksjoner mellom medlemmene. Vi tar derimot ikke for oss hvordan medlemmene har opplevd det, da vi ønsker å begrense oppgaven til tilretteleggingen av kreative kollisjoner fra inkubatorens ståsted.

Da vi begrenser det til å gjelde inkubatorer, er det på sin plass å kort beskrive inkubatorers rolle i neste del. Det er fordi vi kun ønsker at leseren har forståelse for hva en inkubator er, mens selve oppgaven skal handle om hva en inkubator gjør med fokus på fasilitering for kreative kollisjoner.

1.4 Beskrivelse av inkubatormodellen

Hva er en inkubator, og hvilke faktorer tar del i definisjonen av et slikt system? I artikkelen «Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator» trekker Diane A. Isabelle frem The National Business Incubation Association sin definisjon:

«A business support process that accelerates the successful development of start-up and fledgling companies by providing entrepreneurs with an array of targeted resources and services.» (Isabelle 2013, 17).

Definisjonen beskriver at en bedrift kan forvente noen tjenester og ressurser ved å være medlem av en inkubator. For å sette det i system, definerte Carayannis og Von Zedtwitz (2005; Isabelle 2013, 17) fem tjenester som kjennetegner inkubatorer:

1. Tilgang på fysiske ressurser
2. Kontorstøtte
3. Tilgang på finansielle ressurser
4. Entreprenøriell start-up støtte
5. Tilgang på nettverk

De mente at et selskap som tilbyr færre enn fire av disse tjenestene ikke kan defineres som en inkubator. En inkubators rolle er å bidra til utviklingen av et selskap og skape trygge rammer (Isabelle 2013, 20).

De fem tjenestene legger et rammeverk for hva en kan betegne som inkubator. Likevel vil strukturen og størrelsen på inkubatorer variere ut fra hvor bredt område inkubatoren skal dekke, hvilke organer som er involvert og hva inkubatoren selv tilrettelegger av tjenester (Isabelle 2013, 17).

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven begynner med tidligere forskning (2.0) for å beskrive forskningen vi bygger videre på. Dette følges opp med en teoridel (3.0) der vi definerer begreper og forklarer teorien vi bruker for å belyse oppgavens problemstilling. I metoddelen (4.0) forklarer vi vårt valg av forskningsmetode, valg av kvalitative intervjuer, hvordan vi gikk frem med intervjuguide, koding av datainnsamlingen og kvalitetssikring av metoden. I 5.0 presenterer vi funn fra vårt empirigrunnlag, og analyserer disse opp mot teori. I 6.0 drøfter vi funnene opp mot problemstillingen vår. Til sist presenteres konklusjon i 7.0, og forslag til videre forskning.

2.0 Tidligere forskning

I denne delen vil vi presentere hva tidligere forskning har skrevet om vår tematikk, men også hva tidligere forskning ikke dekker i problemstillingen vi ønsker å undersøke.

Det er god forskning på kreativitet og kreativitet i organisasjoner, men forskningen spriker i hva som fokuseres på og hvordan det defineres. I en lang periode ble forskning på kreativitet ignorert av forskningsmiljøet (Guilford 1950, 445). Forskning har siden hatt ulike tilnærminger og fokusområder. En tilnærming er forskning som ser overordnet kreativitet (Guilford 1950; Rhodes 1961; Kaufman 2017; mm.). Annen litteratur fokuserer på hvordan kreativitet fungerer som et system, og ikke i et vakuum (Csikszentmihalyi 1996). Andre forskere har fokusert mer på hvordan man skaper kreativitet i gruppearbeid og hvordan det kan forbedres (Thompson 2013). Amabile har sett på hvordan ulike komponenter legger til grunn for hvordan individuell kreativitet oppstår og hvordan det så blir påvirket av organisasjoner (1997; 1998; Amabile og Pratt 2016). Det har også blitt forsket en del på hvordan kreativitet og oppdagelse i større grad er et resultat av tilfeldigheter (Roberts 1989; Waber, Magnolfi og Lindsay 2017).

Det har vært vanskelig å finne teori om kreativitet i inkubatorer. Likevel er det mye forskning som ser på kreativitet i kontorfellesskap, som vil bidra til å legge rammer for hvilken teori vi baserer vår oppgave på.

I artikkelen «Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity» undersøker Spinuzzi kontorfellesskap (2012). Formålet med denne artikkelen er å finne ut hva medlemmene i slike miljøer betaler for og hva slags type tjeneste coworking egentlig er (Spinuzzi 2012, 403). Spinuzzi løfter frem coworking som en tjeneste som defineres ulikt ut fra eiernes og medlemmenes perspektiv. Eierne definerer det som en tjeneste som tilbys gjennom nettverket og det fysiske miljøet (2012, 431). Medlemmenes definisjon handler om interaksjonene og partnerskap bygget på tillit som utvikles med andre medlemmer (Spinuzzi 2012, 432). Dette er interessant for vår oppgave da det belyser de subjektive oppfatningene av hva kontorfellesskap er, som baserer seg på hvordan medlemmene forstår systemet de tar del i og samtidig er med på å skape (2012, 433). Denne artikkelen viser til at kontorfellesskap er et vidt begrep med ulike tilnærminger. Den tar imidlertid ikke opp inkubatorer, og ser

heller ikke på hvilken rolle kreativitet har i slike miljøer. Den ser heller ikke på digital fasilitering eller hvordan avstand kan påvirke kreative kollisjoner.

Ignasi Capdevila har i artikkelen «Joining a collaborative space: is it really a better place to work?» sett på kontorfellesskap som et sted hvor individer kan dra fordeler av å dele informasjon og være involvert i de kollektive innovasjonsprosessene (2019, 14). Capdevila fokuserer individuell motivasjon og hva som motiverer dem til å være delaktige i kontorfellesskap (2019, 14). Dette er interessant for vår oppgave da individers motivasjon i arbeidsmiljøet er noe Amabile legger vekt på i teorien vi bruker som grunnlag i denne oppgaven. I artikkelen definerer Capdevila kontorfellesskap som fysiske lokaler som tilbyr ressurser, men som også har en åpen kultur med fokus på deling (2019, 14). Han konkluderer med at det er vanskelig å sammenligne ulike kontorfellesskap, da de har ulike aktiviteter (2019, 20). Dette kan bidra til å forklare hvorfor det er vanskelig å finne teori med enighet og som beskriver samme fenomener på en samsvarende måte.

Tidligere forskning på kreativitet og coworking virker å ta for gitt den fysiske møteplassen for kommunikasjon. I møte med pandemien er ikke den fysiske møteplassen like tilgjengelig, og i lys av vår problemstilling ønsker vi å forstå hvordan kommunikasjon uten det fysiske kan åpne for kreativitet. Videre er det lite forskning på hvordan pandemien har påvirket evnen til å være kreativ, desto mindre om hvordan inkubatorer har tilrettelagt for det under pandemien.

3.0 Teori

I teoridelen ønsker vi å belyse teorien som legger grunnlag for videre analyse i oppgaven, og som er relevant for vår problemstilling: Hvordan har inkubatorenes fasilitering for kreative kollisjoner endret seg under pandemien? Vi vil først forklare begreper vi tar i bruk, før vi beskriver hovedteorien for oppgaven.

3.1 Begrepsavklaring og definisjoner

Kreativitet: Vi har tatt utgangspunkt i Theresa M. Amables definisjon av kreativitet som sier at «creativity is simply the production of novel, appropriate ideas in any realm of human activity, from science to the arts, to education, to business, to everyday life» (1997, 40).

Innovasjon: Vi bruker Amabile og Pratt sin definisjon på innovasjon som sier «innovation is the successful implementation of creative ideas within an organization» (2016, 158).

Kreative kollisjoner: Hvordan kreative kollisjoner utarter seg, varierer i stor grad ut fra hvilke interaksjoner som skjer og den kreative situasjonen en er i. Men når kreative kollisjoner skjer, vil individer bli eksponert for nye ideer, prosesser eller samarbeid som utvider deres kreative perspektiver (Liongoren 2017). I teori om kreative kollisjoner, varierer det hvilke begreper forfattere bruker. Noen bruker «creative collisions» og «creative collaboration», andre «serendipity.» I samtale med informantene, var det flere som forklarte det som «koblinger.» Vi vil bruke kreative kollisjoner for å beskrive slike interaksjoner, men vil forholde oss til de begrepene informantene brukte under intervjuene når vi siterer dem.

Serendipity: Ben-Menahem og Erden definerer serendipity som «A person engaged in a (latent or explicit) search for a solution finds themselves in a setting that enables a surprising association between previously unconnected pieces of information, jointly leading to an unexpected solution» (2020). Selv om serendipity har blitt beskrevet på ulike måter, vil vi som nevnt bruke kreative kollisjoner som overordnet begrep.

Møteplassen: I «Workspaces that move people» bruker forfatterne begrepet «workspaces» for å beskrive de stedene mennesker møtes og interagerer, og hvor det kan oppstå kreative kollisjoner. Med mangel på gode norske begreper for sammen situasjon, kaller vi dette for «møteplasser.» Vi vil bruke begrepet både om det fysiske og digitale, men da som «fysisk møteplass» og «digital møteplass.»

Inkubator: Isabelle Diane definerer inkubator som en bedrift som tilbyr tjenester og ressurser for sine medlemmer (2013). Vi forholder oss til de fem tjenestene inkubatorer skal

tilby for å defineres som inkubator ifølge Carayannis og Von Zedtwitz (2005; Isabelle 2013, 17): Tilgang på fysiske ressurser, kontorstøtte, tilgang på finansielle ressurser, entreprenøriell start-up støtte og tilgang på nettverk.

Kontorfellesskap: Det engelske begrepet Coworking Spaces innbefatter en god del ulike organisasjoner slik som akseleratorer, investorprogrammer og selskaper som We Work og Spaces. Vi har valgt å benytte det norske begrepet kontorfellesskap som en samlebetegnelse for disse. Capdevila definerer det som fysiske lokaler som tilbyr ressurser og en åpen kultur med fokus på deling (2019, 14).

Medlemmer: Medlemmene er de organisasjonene som sitter på inkubatorene vi har snakket med. Noen av inkubatorene har plasser for folk fra kommunen, investorer eller andre interessenter. Disse vil også omtales som medlemmer, da de på samme måte som organisasjonene sitter på inkubatorene for å dele og få kunnskap.

Individ: I teoriene til Amabile (1997, 53), og Amabile og Pratt (2016, 165) skilles det ikke på individer og små grupper i figurene og tekstene om kreativitet i organisasjoner. Slik forstår vi at individ og små grupper har samme utgangspunkt for å utøve kreativitet og å bli påvirket av organisasjonen. Vi vil derfor bruke begrepet individ i beskrivelser fra teorien, ut i fra at individ også omfatter små grupper.

Hybrid: I samtaler med inkubatorene, var det flere som brukte begrepet «hybrid» for å forklare hvordan digitale verktøy, fysiske møter og kommunikasjon kan fungere sammen. Det er i slike settinger vi benytter dette begrepet i oppgaven.

Hen: Et kjønnsnøytralt begrep vi bruker istedenfor han eller hun. Det bidrar til å anonymisere informantene.

Pandemi: Vi bruker begrepet pandemi når vi diskuterer den pågående Covid-19 pandemien.

3.2 Teoretisk rammeverk

Vi har nå beskrevet hvilke begreper vi kommer til å bruke i denne oppgaven for å gjøre det enklere for leseren å forstå hva vi mener. I dette avsnittet vil vi sette det teoretiske rammeverket for oppgaven med teori om kreativitet i organisasjoner av Theresa M. Amabile og Michael G. Pratt, kreative kollisjoner og den fysiske møteplassen av Waber, Magnolfi og Lindsay, kreativitet i det digitale av Leigh Thompson, og utfordringer med kreative kollisjoner under pandemien av Ben-Menahem og Erden.

3.2.1 Kreativitet i organisasjoner

For å forklare hvordan kreativitet oppstår og organisasjoner påvirker det, har vi tatt utgangspunkt i tre artikler og modeller fra Theresa M. Amabile. Amabile har forsket på hvordan kreativitet blir påvirket av arbeidsmiljøet i over 45 år, og er forsker ved Harvard Business School.

3.2.1.1 Amabiles trekomponentmodell og arbeidsmiljøets påvirkning på kreativitet

I artikkelen «Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do» fra 1997 presenteres en modell som forklarer hvordan individuell kreativitet oppstår. Denne modellen refereres til som trekomponentmodellen (Amabile 1997, 43). Se Modell 1 nedenfor. Videre i artikkelen utvider Amabile modellen til å beskrive hvordan individuell kreativitet blir påvirket av organisasjonens arbeidsmiljø (1997, 53). Vi har valgt å ta utgangspunkt i denne teorien, for å kunne se hvordan inkubatorer som organisasjoner forsøker å fremme kreativitet for medlemmene sine.

Modell 1 beskriver hvordan komponentene ekspertise, kreative ferdigheter og motivasjon til oppgaven, er spesielt viktige for kreativitet, og hvordan komponentene overlapper hverandre. I krysningpunktet mellom disse oppstår kreativitet (Amabile 1997, 43).



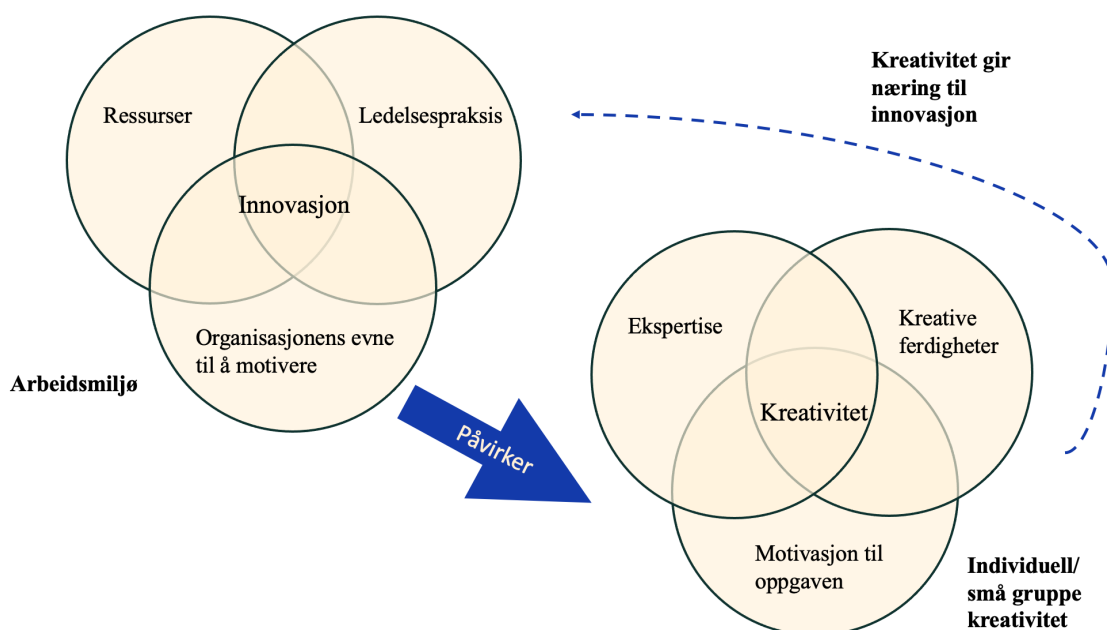
Modell 1: Fri tegning etter modell fra Amabile 1997

Ekspertise: Denne komponenten handler om hva du har av erfaringer fra før og kan ses på som fundamentet til kreativt arbeid. Videre handler det om hva du husker, og hvilke tekniske og spesielle ferdigheter du har innenfor domenet (Amabile 1997, 42).

Kreative ferdigheter: Individet trenger ferdigheter i hvordan hen kan koble sammen tanker og ideer. Det handler om hvilke perspektiver som brukes når, personens karakter, hvor disiplinert personen er og risikovilligheten hen har. Dette er en komponent som kan påvirkes positivt gjennom læring, erfaring og praktisering (Amabile 1997, 43).

Motivasjon til oppgaven: Denne komponenten er essensiell for å øke muligheten for kreativitet. En person kan til tross for høyt nivå av de andre to komponentene mislykkes med å være kreativ hvis motivasjon til å løse oppgaven er fraværende. Amabile forklarer motivasjon som en todelt komponent hvor det skilles mellom indre og ytre motivasjon (1997, 44). Hun hevder at indre motivasjon har større påvirkning på kreativitet. Når personer er motivert innenfra løser de oppgaver og blir motivert av jobben i seg selv, uavhengig av eksterne påvirkninger. Ytre motivasjon handler eksempelvis om anerkjennelse eller høyere lønn (1997, 43).

Gjennom sine studier har Amabile fastslått at arbeidsmiljøet i en organisasjon, og ledelsens jobb, påvirker de ansattes kreativitet og dermed organisasjonen (1997, 51). Amabile har laget en utvidet versjon av trekomponentmodellen, som forklarer hvordan arbeidsmiljøet påvirker kreativiteten hos individet og hvordan individuell kreativitet påvirker innovasjonsevnen til organisasjonen (Amabile 1997, 53). Se Modell 2. Amabile forklarer at individer og små grupper er hovedkilden for innovasjon i organisasjoner (1997, 52).



Modell 2: Fritegning etter modell fra Amabile 1997

De tre komponentene som tilhører arbeidsmiljøet er nødvendig for organisasjoners innovasjon. Den tykke pilen i modellen fra organisasjon til individ/små grupper indikerer at måten arbeidsmiljøet er strukturert, påvirker individets kreativitet, hvor motivasjon er komponenten arbeidsmiljøet har størst mulighet for å påvirke (Amabile 1997, 52).

Organisasjonens evne til å motivere: For å oppnå mest mulig kreativitet må ledere tilrettelegge for indre motivasjon og støtte ansattes utforskning av nye ideer. Her er det viktig med positiv informasjonsdeling for å øke ansattes læring og erfaring, uansett om det gjelder vellykkede eller mislykkede prosjekter (Amabile 1997, 52).

Ressurser: Dette handler om hva slags ressurser organisasjonen har som kan hjelpe ansatte i deres arbeid mot innovasjon. En viktig ressurs er tid til å jobbe med nye løsninger på problemer innenfor det aktuelle arbeidsområdet. Informasjon og muligheten til øving og læring fra andre anses også som viktige ressurser. Videre er ansattes ekspertise i organisasjonen en ressurs som kan heve andres ekspertise (Amabile 1997, 53).

Ledelsespraksis: Som leder i en organisasjon er det viktig å sørge for høy motivasjon hos de ansatte, for at den kreative evnen skal kunne påvirke organisasjonens evne til å innovere. Tydelig planlegging, feedback og god kommunikasjon mellom leder, arbeidsgruppe og individene som jobber sammen påvirker denne komponenten. Det er også viktig at lederen

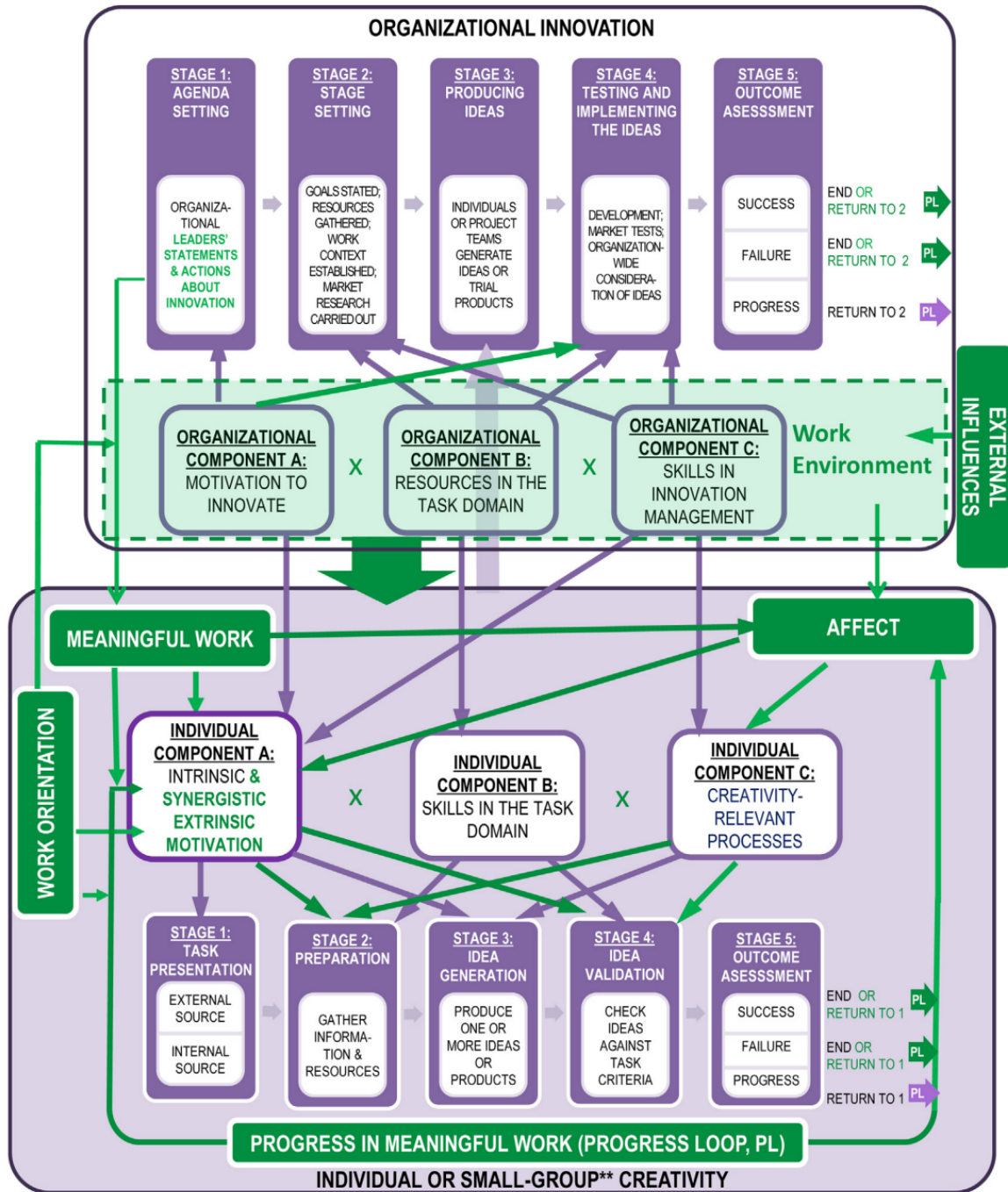
sørger for at ansatte føler en viss frihet i arbeidet de har blitt tildelt, samtidig som de jobber mot tydelige mål. Amabile nevner også viktigheten av at lederen strukturerer arbeidsgrupper med individer som representerer et mangfold av ferdigheter. Dette motiverer arbeidsgruppen, såvel som individ og organisasjon (1997, 54).

3.2.1.2 Amabiles oppdaterte modell for kreativitet i organisasjoner

I 2016 kom artikkelen «The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning», som er skrevet av Theresa M. Amabile og Michael G. Pratt. I artikkelen beskriver de en revidert versjon av Amabiles modell (modell 2). Modellen er mer detaljert og beskriver dyptgående hvordan organisasjoner og individer påvirker hverandre kontinuerlig, og hvilken effekt dette har på kreativitet (Amabile og Pratt 2016). Se Modell 3.

En av endringene er at de har satt multiplikatorer (X), mellom organisasjonens tre komponenter. Det innebærer at hvis en av komponentene er lik 0 vil det hemme individets evne til å være kreativ, mer enn det som ble vist i tidligere modell (Amabile og Pratt 2016, 163).

I den nye modellen har forfatterne beskrevet en mer detaljert innovasjonsprosess i organisasjonen som viser hvor de ulike og største koblingene mellom individet og organisasjonen skjer. Organisasjonen er firkanten øverst i modellen og individet er den lille firkanten nederst.



Modell 3

I modellen ser vi også at det er multiplikatorer mellom komponentene til individet, hvilket viser hvor viktig det er at de stimuleres og forsterkes for å øke individets kreativitet og dermed organisasjonens innovasjonsevne. Den tykke lilla pilen fra individet er rettet mot den tredje fasen, «producing ideas», i innovasjonsprosessen. Det er her hele individets kreativitet entrer organisasjonens innovasjonsprosess (Amabile og Pratt 2016, 165). Hele prosessen begynner ofte med at et individ eller en arbeidsgruppe, både i og utenfor organisasjonen gjør

et uventet funn (Amabile og Pratt 2016, 166). Den tykke grønne pilen viser at organisasjonens arbeidsmiljø kan påvirke de ulike komponentene til individet. I den tidligere modellen påvirket det kun motivasjon til oppgaven (Amabile 1997, 52). Den stiplede linjen rundt arbeidsmiljøet viser at det er et «åpent» system som kan påvirkes av interne og eksterne faktorer. Denne boksen, påpeker forfatterne at det trengs mer forskning på, for å få større forståelse for påvirkningen det har på innovasjon (Amabile og Pratt 2016, 179).

Motivasjon hos individet er fortsatt den komponenten som er enklest å påvirke, og er derfor utrolig viktig for kreativitet og innovasjon. Det er også den komponenten med flest koblinger i modellen. Å skape et meningsfylt arbeidsmiljø er derfor viktig både for individ og organisasjon (Amabile og Pratt 2016, 177).

Amabile vektlegger hvordan organisasjoner skal sørge for kunnskapsdeling og interaksjoner for å øke individets kreativitet. Ledere kan forsterke komponentene til individet ved å øke informasjonsdeling og samarbeid mellom ansatte. Jo oftere ansatte deler informasjon mellom ulike avdelinger i organisasjoner, desto større er sannsynligheten for at ekspertisen til de ansatte øker i takt med at kunnskapsnivået vokser. Samarbeid med andre avdelinger øker muligheten for at ansatte hever sine kreative ferdigheter. Dette er fordi ulike erfaringer gjør at de tilnærmer seg problemer og løsninger på forskjellige måter. Det å jobbe med nye mennesker og andre avdelinger kan også være en faktor som øker ansattes indre motivasjon (Amabile 1998, 83). Amabile legger også vekt på at ledere bør prioritere koblinger for ansatte, og frihet i arbeidet for hvordan de utformer den fysiske arbeidsplassen. Utforming av den fysiske arbeidsplassen kan påvirke kreativiteten hos individer positivt, men ikke i like stor grad som andre ledelsespraksiser (1998, 82).

I dette avsnittet har vi beskrevet hvordan individuell kreativitet påvirkes av organisasjonens arbeidsmiljø. Artiklene belyser at organisasjoner burde tilrettelegge for at individer får utspring for sine kreative evner, og er derfor interessante fordi de kan bidra til en større forståelse for hvordan inkubatorer kan tilrettelegge for kreative kollisjoner mellom medlemmene og med eksterne miljøer. I neste avsnitt ser vi på hvordan møteplasser skaper rammeverk for kreative kollisjoner og hvilke aktiviteter som påvirker disse.

3.2.2 Kreative kollisjoner

I «Workspaces that move people» mener Waber, Magnolfi og Lindsay at mulighetene for kreative kollisjoner øker gjennom tre aktiviteter: utforskning, engasjement og energi (2014, 72). Med utforskning mener de å interagere med mennesker i andre sosiale grupper, for eksempel folk fra andre avdelinger. Engasjement handler om å interagere med mennesker innenfor den sosiale gruppen en befinner seg i. Energi handler om å interagere med flere mennesker generelt (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 72). Disse tre aktivitetene kan stimuleres gjennom tilrettelegging av gode og åpne møteplasser, som forfatterne mener er viktige arenaer for å oppmuntre mennesker til å kolliderer med andre (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 74).

Gjennom en studie av 45 kontorfellesskap fant Jennifer Magnolfi at organisasjoner bevisst utformer møteplasser for kreative kollisjoner (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 76).

Organisasjonene valgte åpne kontorfellesskap med ønske om å forbedre ytelseevnen raskere enn de mente ville være mulig i en kontorbygning eller på et hjemmekontor. Forskningen hennes støttes av en spørreundersøkelse Deskmag hadde i 2011 av flere enn 1,500 bedrifter på kontorfellesskap i 52 land. Her presenteres funnene fra spørreundersøkelsen (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 76):

- 75% hadde økt produktivitet etter at de sluttet seg til kontorfellesskapet
- 80% økte bedriftsnettverket sitt
- 92% økte sin sosiale krets
- 86% opplevde en redusert følelse av isolasjon
- 83% stoler på andre medlemmer i kontorfellesskapet

Videre kan organisasjoner benytte seg av utstyr for å samle folk og øke sannsynligheten for kreative kollisjoner. Forskning viser at områder med en felles kaffemaskin for alle avdelinger skaper flere interaksjoner på tvers av avdelingene, som bidrar til å stimulere den utforskende aktiviteten (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 73). Jo flere kollisjoner, desto flere positive resultater, viser forskning (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 72).

Forfatterne fortsetter med å presisere at individuell kreativitet er viktig, men at det er gjennom engasjement, energi og utforskning kreativitet deles og får betydning. Kreative

kollisjoner har evnen til å utvide individers kunnskap og bidra til et bredere og mer nyansert tankesett (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 75).

Forfatterne påpeker at innholdet i interaksjonene ikke er det viktigste, men at kollisjonene i seg selv vil skape en utvikling eller forbedring i arbeidet (2014, 72). De trekker frem et eksempel der en salgsperson som interagerer 10% mer med medarbeidere fra andre avdelinger, vil øke sitt salg med 10% (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 73).

3.2.2.1 Malmelin og Virtas artikkel om kreative kollisjoner

I «Managing for Serendipity: Exploring the Organizational Prerequisites for Emergent Creativity» besøker Malmelin og Virta Amabiles teori om at ledere har ansvar for å oppmuntre og fremme kreativitet istedenfor å styre hvordan kreativiteten skjer (2017, 235). Slik kan også ledere jobbe for å øke mulighetene for kreative kollisjoner. Arbeidsmiljøet burde være fasiliterende rundt kreative prosesser, og bedriften bør unngå faktorer som kan hemme dette (Malmelin og Virta 2017, 235). Videre burde ledere aktivt øke bevisstheten om kreative kollisjoner og skape forhold og muligheter for at dette skjer. Det kan også være positivt for bedriftens innovasjonskraft (Malmelin og Virta 2017, 235). Dette samsvarer med forskningen til Amabile, vist i modell 2 og 3.

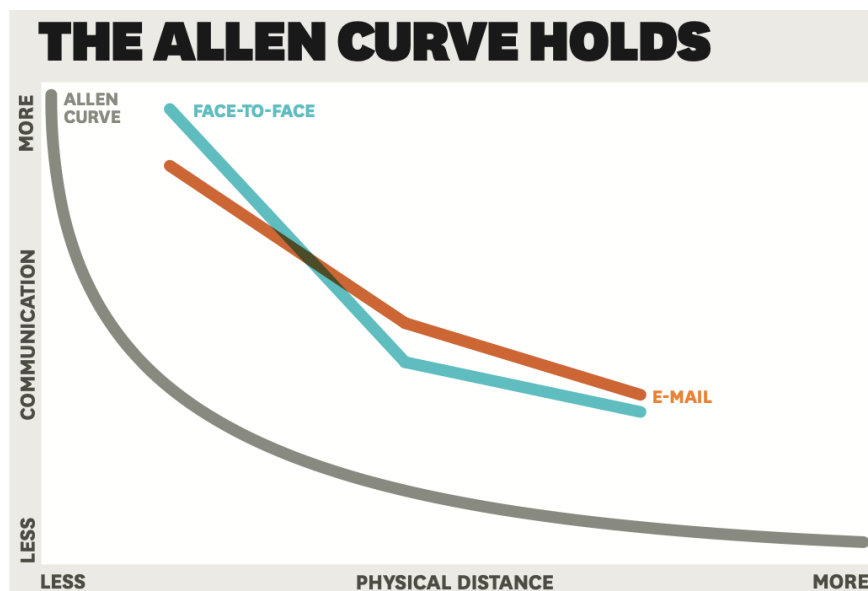
Faktorer som kan fremme kreative kollisjoner er gjensidig forståelse og tillit i de sosiale relasjonene på arbeidsplassen (Malmelin og Virta 2017, 235).

Ledelsen har en viktig rolle i å skape interaksjoner i kryssfunksjonelle arbeidsgrupper, for å sørge for at de ansatte har felles interaksjonsområder på arbeidsplassen (Malmelin og Virta 2017, 235).

3.2.2.2 The Allen Curve

På moderne møteplasser forholder man seg ikke bare til fysisk interaksjon og kommunikasjon. Man kommuniserer også digitalt, gjennom fildeling og verktøy for kommunikasjon slik som chat og epost. Slike digitale plattformer og verktøy burde også tas i betraktning for å forstå hvordan kreative kollisjoner skjer. De digitale plattformene kan lagre flere ideer samtidig og de kan benyttes for samarbeid. Styrken i det digitale er uavhengigheten av tid og sted for interaksjon mellom mennesker (Waber, Magnolfi og Lindsay 2014, 75).

I 1977 skrev Thomas J. Allen boka «Managing the Flow of Technology» (sitert i Waber, Magnolfi og Lindsay 2014, 73) der han utforsker sammenhengen mellom fysisk distanse og frekvensen i kommunikasjon, se figur 1. Allen mente det er høyere frekvens i kommunikasjonen når vi sitter i nærheten av andre på kontorplassen enn ved stor avstand, eller når vi sitter i ulike avdelinger. Gjennom teknologien som har blitt integrert i arbeidslivet kunne man forestilt seg at kommunikasjonen ble bedre, siden den fysiske distansen forsvinner på digitale plattformer (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 73). Ifølge Ben Waber følger derimot både fysisk interaksjon og digital kommunikasjon «The Allen Curve», og den digitale kommunikasjonen er 20% bedre når medarbeidere sitter i nærheten av hverandre (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 73).



Figur 1: The Allen Curve, Waber, Magnolfi og Lindsay 2014.

Videre peker forskning på at digitale arbeidsgrupper ikke arbeider like godt som de med fysisk nærhet, og at man ikke fullstendig kan erstatte den fysiske interaksjonen med digital kommunikasjon. Likevel diskuterer forfatterne (2014, 75) om kommunikasjon blir enda bedre ved å kombinere det fysiske og digitale (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 75). Da er det avgjørende at ledere forstår hvordan disse skal kombineres (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 75).

3.2.2.3 utfordringer for kreative kollisjoner under pandemien

For å forstå hvordan kreative kollisjoner har blitt påvirket av en pandemi, vil vi nå ta for oss en artikkel som beskriver noen utfordringer for kreative kollisjoner under pandemien, og hvordan ledere kan løse disse.

I «Safeguarding Serendipitous Creativity During the COVID-19 Pandemic» mener Ben-Menahem og Erden det er særlig tre problemområder som burde adresseres: færre muligheter for uformelle interaksjoner; mangel på oppmerksomhet rundt perifer kunnskap i digitale interaksjoner; og minimert psykisk trygghet i digitale møter (Ben-Menahem og Erden 2020).

Færre muligheter for uformelle interaksjoner: Forfatterne skriver at fysiske interaksjoner reduseres under pandemien og blir erstattet av formelle og informasjonsreduerte digitale interaksjoner. De digitale kanalene er ikke lagt opp for uformelle interaksjoner, og må derfor fasiliteres for (2020).

For å adressere dette problemet, viser forfatterne til et eksempel fra Vlerick Business School, hvor de planla «informal interaction time.» Etter formelle digitale møter ble ansatte satt inn i breakout-rom med fire til fem personer for uformelle interaksjoner. Dette hjalp ansatte med å skape nye koblinger på tvers av funksjonelle og hierarkiske barrierer. Ved å møte kollegaer på denne måten fikk de ny innsikt om temaer som ikke var på agendaen i de formelle møtene. I tillegg mener forfatterne at jevnlig invitasjoner til uformelle digitale møter fremhever viktigheten av disse, og at de ansatte føler at de i større grad er «koblet på» (Ben-Menahem og Erden 2020).

Mangel på oppmerksomhet rundt perifer kunnskap i digitale interaksjoner: Perifer kunnskap omtales som kunnskap som er kritisk for et lite utvalg, men som nærmest er ubetydelig for andre mottakere (Ben-Menahem og Erden 2020). Forfatterne mener digitale interaksjoner reduserer deling av perifer kunnskap, da en omstilling til store digitale møter kan gjøre det vanskelig å holde alle fokusert. I tillegg blir informasjon delt på en annen måte. Likevel mener forfatterne at man burde ha oppmerksomhet på perifer kunnskap, da den tilfeldige informasjonen kan bidra til kreative kollisjoner (2020).

Forfatterne påpeker at «small-talk» og vitser også er viktig. I det digitale vil det forekomme små forsinkelser, og mangel på ikke-verbal kommunikasjon kan redusere deling av perifer kunnskap (Ben-Menahem og Erden 2020). Da dette er noe som indirekte påvirker kreative kollisjoner, er det viktig å påvirke dette i positiv retning. Forfatterne mener ledere burde designe digitale interaksjoner ved å fokusere på behovet for mening og «menneskelig kobling.» Disse har vist seg å være viktige ved deling av perifer kunnskap. Ved å lage interessante opplevelser øker oppmerksomheten rundt perifer kunnskap. En metode de trekker frem er å lage digitale interaksjoner mer underholdende og hyggelig. En annen metode er å bruke spørreundersøkelser og quizer (Ben-Menahem og Erden 2020).

Minimert psykisk trygghet i digitale møter: Det er utfordrende å skape psykisk trygghet i digitale møter. Tillit er enklere å bygge gjennom fysiske interaksjoner, da det digitale kan oppleves avslørende og øke selvbevisstheten. I tillegg vil stigende gruppeantall i digitale møter gjøre det vanskeligere å bidra proaktivt og dele ideer.

For å løse dette burde møteledere sette regler for møtene og forsikre seg om at alle føler seg trygge til å kommunisere og dele frustrasjoner uten å bli dømt. Deltakere føler at de kan ta større risikoer ved å stille spørsmål, komme med nye ideer og innrømme feil uten å få kritikk. Naive spørsmål er viktig for kreativitet og andre perspektiver, men da er det nødvendig at vedkommende er komfortabel (2020). Ledere kan også arrangere «online failure sessions», for å styrke den psykiske tryggheten i å dele feilgrep. En tredje måte ledere kan sørge for mer trygghet i det digitale er å lage mindre grupper slik at deltakere føler seg mer komfortable med å dele (Ben-Menahem og Erden 2020).

Tidligere i deres artikkel nevner Ben-Menahem og Erden hvorfor tilfeldige interaksjoner eller det vi forstår som kreative kollisjoner er viktig. De forklarer at tilfeldige interaksjoner mellom gruppe medlemmer og utenforstående, ofte hjelper arbeidsgrupper med verdifull innsikt (2020).

Forfatterne mener gode ideer og innovative produkter vil gå tapt uten uforutsette funn. Ledere burde tilrettelegge for uformelle møter, psykisk trygghet og deling av perifer kunnskap på tvers av og innenfor avdelinger. Likevel mener forfatterne at det er et voksende marked for digitale verktøy som kan løse problemområdene artikkelen tar for seg (2020).

3.2.3 Kreativitet i det digitale

I artikkelen «Virtual Collaboration won't be the death of creativity» veileder Thompson leseren gjennom ulike tilnærminger for å tilrettelegge for mer kreativitet i det digitale. Thompson argumenterer for at det digitale kan fremme kreativitet og idéutvikling vel så bra som fysisk samarbeid (2020).

Grunnlaget for kreativitet er at det skal være noe nytt, i form av noe originalt og unikt, og nyttig, for å kunne realisere det kreative til reelle produkter og tjenester. Videre er kreative prosesser bestående av idégenerering, testing, pivoting og til sist utvikling. Thompson mener at dette ikke setter noen sperre for kreativitet i det digitale (2020).

Det som kan være ødeleggende for kreativitet er derimot hvilket tankesett den enkelt har. Gjennom forskning på kreativitet, viser det seg at individer som tror de har kontroll over sin evne til å være kreativ, også har mye større potensial til å øke sin kreativitet. Slik vil evnen til å ha et proaktivt tankesett rundt kreativitet ikke være avhengig av fysisk nærhet til andre, men noe som kan fremmes individuelt og fra hvor som helst.

Thompson mener gruppedynamikk har blitt anerkjent som en mer kreativ form enn individuell kreativitet (2020). Hun mener derimot at kreativiteten synker i takt med at gruppeantallet øker. Antagelig fordi økt antall gjør at noen individer faller bort i mengden av stemmer. Dette er et vanlig problem i kreative møter som kan forbedres med det digitale. I slike tilfeller sørger det digitale for at en og en får mulighet til å snakke, og personer som ellers er stille vil få mulighet til å komme med sine ideer (2020).

Digitale plattformer, slik som Zoom, Teams og Google Meet har funksjoner som kan sette rammer for kommunikasjon og samarbeid på en helt annen måte enn i fysiske møter. Ved bruk av break-out rom kan ledere bestemme antallet i gruppene og hvor mye tid de har til idégenerering. Slike begrensninger kan presse gruppene til å tenke helt annerledes, og øke individets evne til kreativ tenkning (2020).

Thompson mener at digitalt samarbeid har evnen til å øke kreativiteten, og formulerer noen fordeler ved det digitale:

Unngå produksjonsblokking: Individet utkonkurrerer grupper i kvaliteten og kvantiteten av ideer. Men dette fordrer at individet har tid og mulighet til å fokusere på idégenerering, og ikke blir forstyrret. I det fysiske blir en typisk forstyrret av eksterne faktorer i tillegg til å måtte lytte til sine medarbeidere. I det digitale er det mindre press på kontinuerlig engasjement i samtaler, og individet får mer tid til å generere ideer. Det er likevel ulemper med blottleggelsen av enkeltindivider i digitale møter, som kan være energikrevende og hemmende for idégenerering i felles digitale møterom. Ledere kan redusere slike opplevelser ved å sette av lengre tidsperioder med «timeblocking» for å sørge for at individet får jobbe uten avbrytelser.

Avverg konformitet: For mye konformitet er ødeleggende for kreativitet. I det fysiske er ønsket om å passe inn i gruppen større, og dermed en risiko for å gå glipp av nye idéer. I det digitale er det enklere å stå ut av det konforme, da en ikke blir påvirket av kroppsspråk og blikk fra medarbeidere. Likevel vil fysiske reaksjoner som høyløst anerkjennelse og engasjerende smalltalk gå tapt i det digitale.

Fasilitér for idégenerering gjennom brainwriting: Brainwriting skaper en tryggere ramme for å uttrykke sine idéer enn brainstorming, da det er lettere å uttrykke nedskrevne ideer enn å rope ut ideene til en gruppe. Det digitale tilbyr verktøy som er ideelle for brainwriting, der deltakere anonymt kan bidra. I diskusjon rundt ideene kan det digitale bidra til tryggere rammer for individuelle meninger.

Unngå intern og ekstern partiskhet: I organisasjoner er det en risiko for at ansatte ønsker å svekke andres ideer for å ikke miste sin egen status. I det digitale har man mulighet til å anonymisere ideene og slik evaluere dem uten kunnskap om hvem som uttrykket de. Slik som med brainwriting, kan digitale verktøy og anonymisering av enkelte sørge for reduksjon av intern og ekstern partiskhet.

Forfrem utforskende tenkning: En undersøkelse forklarte at folk som interagerer med andre som de har en stor fysisk distanse til, har mer kreative ideer fordi de aktiverer et mer utforskende tankesett og tenker mer abstrakt rundt ideene. Digital interaksjon involverer en følelse av distanse i motsetning til fysiske møter. Ledere kan benytte seg av dette ved å presentere ulike deltagere med navn og lokasjon i digitale møter.

Legg til rette for diversitet i interaksjoner: Ulike mennesker forbedrer kreative prosesser, men i det fysiske vil folk oftest sette seg med kjente kollegaer og være påvirket av deres meninger. I det digitale har ikke folk mulighet til å velge plassering. Videre kan ledere dele folk inn i randomiserte grupper med break-out rom, som øker sannsynligheten for at folk med ulike erfaringer vil interagere med deltakere de ikke er like kjent med og slik kunne forbedre kreativiteten.

Lagre ideer: I digitale møter har man mulighet til å benytte seg av verktøy som lagrer ideer. Ideene kan være verdifulle å finne tilbake til på et senere tidspunkt. Dette var ikke en vanlig praksis før pandemien, og ideer som var forkastet kunne ikke bli hentet opp igjen (Thompson 2020).

Dette avsnittet har beskrevet grep ledere kan ta for å tilrettelegge for at ansatte jobber mer kreativt i det digitale. Artikkelen er interessant for å se på mulighetene i det digitale, men diskuterer mer overordnet om kreativitet på arbeidsplassen. Det går hverken spesifikt inn på kreative kollisjoner eller inkubatorer.

4.0 Metode

I metodekapittelet skal vi redegjøre for hvilken forskningsmetode vi har benyttet, og hvordan vi har gått frem for å samle og analysere data for vår problemstilling.

Metodologi handler om hvilke fremgangsmåter forskeren bruker for analyse og datainnsamling (Skilbrei 2019, 13). I forskningsprosessen forventes det at forskeren samler inn materiale på en systematisk måte, som enkelt kan forstås og leses av andre (Skilbrei 2019, 13).

I samfunnsvitenskapelige fag er det vanlig å skille mellom de to forskningsmetodene kvantitativ og kvalitativ metode (Skilbrei 2019, 13). Disse metodene utfyller hverandre, men i mange tilfeller har man kun mulighet til å benytte seg av en (Skilbrei 2019, 17). Det er derfor viktig at forskeren vet om hen ønsker å forstå meningsammenhenger og innhold, eller om hen er interessert i å se på omfang, fordelinger og statiske sammenhenger. Sistnevnte representerer kvantitativ metode, der forskeren benytter seg av styringsverktøy som offentlig statistikk for å forstå mer, og spørreundersøkelser for innsamling av kunnskapen forskeren er ute etter (Skilbrei 2019, 14). I kvalitativ metode benyttes observasjonsstudier, intervjustudier og tekstanalyser, der målet er å få et mer detaljert bilde av fenomenet, og kunne forstå det i en større kontekst (Skilbrei 2019, 12). Tjora påpeker verdien av å stille seg spørsmål ved blant annet hva man har av ressurser for å gjennomføre undersøkelsen, hvilken tilgang man har til de aktuelle informantene, og hvilke muligheter man har for å bruke observasjon, intervju og tekstanalyse, eller om postsendt, telefon- eller webbasert survey kan fungere bedre (2012, 30).

4.1 Kvalitativ metode

Ved valg av metode stilte vi spørsmål til hva som allerede finnes av forskning og teori rundt problemstillingen vår: Hvordan har inkubatorenes fasilitering for kreative kollisjoner endret seg under pandemien?

Ut fra vår problemstilling har vi ønsket å få et mer detaljert bilde av hvordan inkubatorene selv beskriver deres arbeid for kreative kollisjoner. Kvalitativ metode kjennetegnes ved å gi mer detaljert informasjon og sette fenomenet i en større kontekst (Skilbrei 2019, 12).

Vår forskningsprosess kan forklares som abduktiv (Tjora 2017, 33). På den ene siden har vi hatt en induktiv tilnærming for å være fleksible i forståelsen av fenomener, sammenhenger og prosesser slik informantene har erfart det (Skilbrei 2019, 55). Induktiv tilnærming brukes til forskning som er empiridrevet og eksplorerende (2017, 259). På den andre siden har vi forholdt oss til noen teoretiske begrep og definisjoner, og slik hatt en delvis deduktiv tilnærming. Det var derimot ikke aktuelt å ha en fullstendig deduktiv forskningsprosess, da denne er teoridrevet, hvor vi ønsker å være nærmere empirien (Tjora 2017, 33, 256).

4.1.1 Kvalitative intervjuer

Det er fire ulike tilnærminger for datainnsamling i kvalitativ metode: observasjon, fokusgrupper, tekstanalyse og dybdeintervju (Tjora 2012). Vi har valgt kvalitative intervjuer, som er fordelaktig i situasjoner der informasjon og kunnskap om fenomenet er mangelfullt, eller det er vanskelig å få et stort antall informanter (Tjora 2012, 105). Det har vært vanskelig å finne teori om hvordan inkubatorer tilrettelegger for kreative kollisjoner. Teorien vi har gått ut i fra, beskriver kreativitet og kreative kollisjoner godt, men det er lite forskning på hvordan kreative kollisjoner kan skje uten fysiske møteplasser, og hvordan pandemien har påvirket disse. Vi har derfor ønsket å basere vårt empirigrunnlag på de erfaringene inkubatorene har hatt med kreative kollisjoner under pandemien.

I kvalitative intervjuer ønsker forskeren å få større innblikk i informantenes meninger, holdninger og erfaringer, og se verden fra informantens ståsted. Dette kalles et fenomenologisk perspektiv (Tjora 2012, 105). Forskeren kan variere hvor stor grad av involvering og struktur hen ønsker (Tjora 2012, 14). Målet med et fenomenologisk studie er å kunne overføre de individuelle handlingene, erfaringene, opplevelsene og oppfatningene i en større sammenheng (Grønmo 2004, 392).

I dette avsnittet har vi forklart valg av metode, og hvorfor vi har brukt semistrukturerte kvalitative intervjuer for datainnsamling. Videre skal vi forklare hvordan vi har gått frem med intervjuguiden og hvilke justeringer som har vært nødvendig underveis.

4.1.2 Utforming av intervjuguide

Ved utforming og gjennomføring av intervjuguide brukte vi rammeverket for semistrukturerte kvalitative intervjuer. Semistrukturerte intervjuer er en betegnelse på intervjuer som har en halvfast struktur (Tjora 2017, 264). Vi opplever at en semistrukturert intervjuguide vil gi oss en mer detaljert forståelse av informantenes erfaringer, og gi retning for oppgaven. Med en slik tilnærming ville vi unngå å legge føringer for informantenes opplevelser. For at informantene skulle utdype sine svar i stor grad, valgte vi å sette av cirka en time til intervjuet. I tillegg ønsket vi å ha tid til å følge opp digresjoner som informantene var opptatt av, da det også kan være interessant for studien (Tjora 2013, 105). Tid til digresjoner eller å «røre i grøten» kan øke fortroligheten informanten har til situasjonen (Tjora 2017, 116).

Et intervju går gjennom tre faser - oppvarming, refleksjon og avrunding - hvor alle krever forskjellig grad av refleksjon (Tjora 2017, 145). Disse tre fasene bidrar til å skape trygghet for informanten før man setter i gang med spørsmål som krever mer refleksjon (Tjora 2017, 147). I intervjuguiden delte vi de tre fasene opp i seks deler. Den første fasen er oppvarming, hvilket innebærer enkle spørsmål som krever lite refleksjon (Tjora 2017, 145). Vi la opp til at del 1 skulle handle om å få bedre kjennskap til hverandre. Denne delen skulle ta cirka fem minutter. Del 2 var en videreføring av oppvarmingen, der vi stilte spørsmål som «hva er din rolle i inkubatoren?» Se vedlegg 1. Del 3, 4 og 5 representerte refleksjonsdelen, hvilket er beskrevet som selve kjernen i et intervju (Tjora 2017, 146). Vi la opp til at refleksjonsdelen skulle vare i omtrentlig 45 minutter. Avrundingsdelen skal runde av hele intervjuet, og sørge for en god og engasjerende avslutning. I denne delen - del 6 - satte vi av fem minutter så informantene kunne stille spørsmål til intervjuet, og for å ha en buffer i tilfelle intervjuet tok lenger tid enn forventet (se vedlegg 1).

Ved utforming av spørsmål var vi nøye med å ha ikke-ledende spørsmål, men heller gi informantene fritt spillerom og ha oppfølgingsspørsmål om nødvendig. Vi prøvde også å variere mellom ulike typer spørsmål, da dette kan gi en god flyt (Tjora, 2017, 159).

Etter tre intervjuer kom det tydelig frem at informantene var særlig opptatt av koblinger. Det la premisset for å spisse inn intervjuguiden til mer konkrete spørsmål om kreative kollisjoner. Det er ikke uvanlig å avgrense oppgaver etter hvert som data samles (Tjora 2017, 129-30). Informant 1 sa eksempelvis: «Det som er kjernen hos oss er møteplassen og koblingene, og

alt vi gjør er egentlig verktøy for det.» og Informant 3: «Vi har alltid hatt fokus på det (koblingen), men må tenke enda mer på den koblingen under pandemien.»

Dette la videre grunnlag for oppgaven og spisset samtidig problemstillingen fra: «Hvordan tilrettelegger inkubatorer for at deres medlemmer skal være kreative under pandemien?», til problemstillingen «Hvordan har inkubatorenes fasilitering for kreative kollisjoner endret seg under pandemien?»

4.1.3 Endring av intervjuguide

Vi endret intervjuguiden ved å fjerne spørsmål som ikke var spisset inn mot tematikken og fokusere intervjuet inn mot kreative kollisjoner (se vedlegg 1 og 2 for endringene). Vi anser likevel innsikten fra de tre første intervjuene som relevante for oppgaven, da informantenes erfaringer la grunnlaget for den nye problemstillingen og beskriver kreative kollisjoner godt. De er dermed også med som en del av resultatene.

Den reviderte intervjuguiden har fortsatt et fokus på å ha ikke-ledende spørsmål, med unntak av et. I intervjuene forklarer vi kort hvordan kreative kollisjoner defineres ut fra teori. Dette var et bevisst valg for å lettere kunne være konsekvente i hvordan selve begrepet blir forstått og fordi oppgaven ikke handler om hvordan de tolker kreative kollisjoner, men hvordan inkubatorene legger til rette for det.

4.1.4 Utvalg

Vi har valgt å se på ulike inkubatorer i Norge for å samle inn data i lys av vår problemstilling. Vi avgrenset til inkubatormiljøet fordi vi selv har erfaring fra miljøet og anser det for å være mer bevisst kreativitet enn andre miljøer. Inkubatoroversikten til Selskapet for industrivekst, SIVA, ble brukt for å kontakte inkubatorer over hele Norge. For å kontakte informantene sendte vi mail og lagde en tekstmal som ble sendt til alle informantene på samme dato (se vedlegg 3). Vi brukte denne metoden for å sikre at informantene mottok samme informasjon. Hvis informantene viste interesse for å delta i intervju, sendte vi ut en oppfølgingsmail med mer informasjon (se vedlegg 4).

Ved bruk av en kvalitativ og eksplorerende tilnærming betyr det at utvalget ikke er tilfeldig (Larsen 2017, 89). Vi valgte å bruke metoden «skjønnsmessig utvelging» for rekruttering av

informanter. Det er en strategisk metode hvor deltakere velges spesifikt etter kvalifikasjoner som for eksempel daglig leder (Tjora 2012, 130). Vi kontaktet daglig leder og inkubator ansvarlig, da vi mener de kunne fortelle oss mer om sine erfaringer under pandemien.

For å forstå fenomenet og se lignende tendenser hos de aktuelle informantene, kontaktet vi 55 inkubatorer i Norge, hvorav 19 svarte. 17 av inkubatorene fullførte intervjuene (se vedlegg 5).

Med tanke på at intervjuene er innenfor et begrenset tema risikerte vi at det skulle bli mye gjentakelser underveis. Disse gjentakelsene kan beskrives som metninger i intervjuene. Tjora beskriver dette som at det ikke kommer frem nye detaljer i videre intervjuer (2012, 143). Vi opplevde tendenser til metning halvveis i intervjuprosessen, men valgte likevel å fortsette i tilfelle noen informanter kom med nye innspill.

4.1.5 Gjennomføring av intervju

På grunn av omstendighetene, valgte vi å ta alle våre intervjuer digitalt. Situasjonen har åpnet opp for at vi kunne intervjuer inkubatorer fra hele Norge med digitale verktøy. Slik kunne vi få innsikt i ulike erfaringer med kreative kollisjoner under pandemien. I tillegg var informantene veldig positive til å bli intervjuet om tematikken, og at de enkelt kunne presse inn et digitalt møte i arbeidsdagen.

Vi har i hovedsak brukt Google Meet for digitale intervjuer, men tilrettelagt for at informantene selv bestemmer hvilke verktøy de er mest komfortable med. De fikk også velge tidspunkt for intervjuet, men vi la opp til at de skulle velge et tidspunkt mellom 23-26. mars. De tre første intervjuene med intervjuguide 1 ble holdt 10 og 11 februar og det siste intervjuet med intervjuguide 2 ble holdt den 7 april. Informantens omgivelser kan ha påvirkning på intervjuet (Tjora 2012, 120), og vi ga informantene disse valgene for at de skulle føle seg mest mulig trygge og komfortable. Hvor de satt var opp til dem, og de fleste satt hjemme eller på kontor. Vi opplevde ikke at det hadde innvirkning på intervjuet.

Vi var tre stykker som holdt intervjuene; en med hovedansvar for å stille spørsmål (Int1), en med supplerende spørsmål (Int2) og den tredje som dedikert referent. Sistnevnte opplevde vi som en stor fordel da vi ikke tok lydopptak. Ved å ikke ta lydopptak kan en risikere å gå glipp

av vesentlig informasjon, samtidig som det er vanskeligere å sørge for god flyt og kommunikasjon i intervjuet (Tjora 2017, 166). Vi opplevde ikke dette som et stort problem, da vi var tre stykker og sørget for å ta gode notater. Et større antall intervjuere øker kvalitetssikring (Tjora 2017, 152).

Ved gjennomføringen av intervjuene var det spesielt to punkter vi mente kunne påvirke dataene og analysen negativt. Det første gjelder tid brukt på intervjuet - alle intervjuene, med unntak av tre stykk, varte i cirka én time. Disse tre hadde ikke kapasitet til å avsette mer tid enn 30 minutter. Datainnhenting fra disse intervjuene opplever vi fortsatt som høyst relevant, da vi ikke så stor variasjon i hvordan de svarte på spørsmålene i forhold til de som varte i en time. Vi spisset imidlertid mer i disse tilfellene og sørget for at det ble snakket mest om inkubatorens arbeid og kreative kollisjoner.

Det andre handler om fravær av intervjuere ved enkelte av intervjuene. Ved 15 av 17 intervjuer var alle intervjuere tilstede. Referent var konsekvent til stede ved alle intervjuene, mens både Int1 og Int2 hadde ikke mulighet til å være til stede på en hver. Ved begge tilfeller opplevde referent at dette ikke påvirket intervjuet.

Vi forsøkte å unngå bruk av fremmedord og begreper som informantene selv ikke ville brukt. Tjora skriver at dette kan være hensiktsmessig siden vi ikke ønsker å legge ord i munnen på informantene, hvilket kan føre til forvridd data (2017, 150). Vi opplevde ved flere tilfeller at informantene ble mer komfortable mot slutten og at det kom spennende nye innsikter om også temaer som hadde vært innom.

Etter endte intervju ble notater og setninger transkribert rett etterpå for å sikre at dataene samsvarte med hva informantene hadde fortalt. På dager hvor vi hadde flere intervjuer med korte mellomrom, ble det transkribert rett etter intervjuene.

4.1.6 Analyse

I analysearbeidet gjorde vi en tekstreduksjon ved å markere de ulike intervjuene med forskjellige farger (se vedlegg 6). Fargene var basert på ulike tematikk som ble tatt opp underveis i intervjuene. Tekstreduksjon er gunstig for å kun ha med det mest relevante til selve undersøkelsen (Skilbrei 2019, 183).

Etter tekstreduksjon gikk vi videre med åpen koding av datainnsamlingen. For ordens skyld separerte vi kodingen for intervjuguide 1 og 2 (se vedlegg 7 og 8). Forskeren kan finne mønstre i når og hvordan temaer blir tatt opp i kodeprosessen (Skilbrei 2019, 183). Vi ønsket å kode tett på empirien, og kodet ett og ett intervju. Videre så vi på mønstre og likheter i de ulike intervjuene.

Etter at materialet var ferdig kodet, ble disse kodene gruppert ut fra temaer som ble gjentatt gjennom de ulike intervjuene og samtidig hang i tråd med de ulike teoriene. Vi endte opp med seks kodegrupper: Kreative kollisjoner, møtes fysisk, møtes digitalt, inkubator som fasilitator, ressurser og pandemien. Se vedlegg 9.

De seks kodegruppene ble dernest brukt som bakgrunn for våre funn, hvilket vil bli tatt opp i del 5.0.

4.2 Kvalitetssikring av data

Det er viktig å kvalitetssikre reliabiliteten og validiteten i datainnsamlingen gjennom hele forskningsprosessen. Reliabilitet handler om hvor pålitelig undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen er i undersøkelsen (Grønmo 2016, 240). Validitet handler om hvor gyldig datamaterialet er for problemstillingen som skal undersøkes (Grønmo 2016, 241). Vi skal nå vurdere hvorvidt vår forskningsprosess har høy reliabilitet og validitet.

4.2.1 Reliabilitet

Det er viktig at undersøkelsesopplegget og gjennomføringen er lik under datainnsamling, da dette vil påvirke samsvaret for datasettene fra de gjentatte datainnsamlingene (Grønmo 2016, 240). Reliabiliteten øker ved å ha tydelige spørsmål som ikke er ledende, nøyaktig transkripsjon og koding av tekst (Larsen 2017, 95).

Det finnes to hovedtyper av reliabilitet - stabilitet og ekvivalens (Grønmo 2016, 242).

Stabilitet handler om hvor stort samsvar det er mellom datainnsamlingene som skjer på forskjellige tidspunkt (Grønmo 2016, 242). I denne oppgaven kan stabiliteten endres i samsvar med utviklingen av pandemien og de forskjellige endringene som ble pålagt, i form av ulike stedsavhengige restriksjoner. For å kunne kontrollere stabiliteten mest mulig, valgte vi å holde intervjuene innenfor en kort tidsperiode. Restriksjonene under denne perioden har

vært stabile og det har i store deler av Norge vært påbud om hjemmekontor. Vi har heller ikke gjort noen endringer i andre versjon av intervjuguiden og mener derfor forskjellene i dataen ikke skyldes spesifikke trekk for undersøkelsesopplegget, men reflekterer samfunnsforholdene i perioden under og mellom intervjuer. Dette er ifølge Grønmo (2016, 243) noe som gjør at reliabiliteten blir høy, og at vi får en mer nøyaktig tolkning av resultatene. Det var likevel tre informanter som bare kunne avsette 30 minutter til intervju. Dette førte til at vi så det nødvendig å bruke kortere tid på å presentere oss, og fokuserte hovedsakelig på refleksjonsdelen. Det kan ha påvirket intervjuets reliabilitet ved at informantene ikke har fått nok tid til å reflektere, og at oppfølgingsspørsmål har blitt nedprioritert.

Ekvivalens handler om samsvar mellom uavhengige datainnsamlinger om samme fenomen på samme tidspunkt (Grønmo 2016, 243). Det handler om å stole på at undersøkelsesopplegget vil skape samme resultater uavhengig av hvem som holder intervju eller hvem som transkriberer. I vårt tilfelle opplevde vi ikke at det ble noen vesentlig forskjeller på resultater basert på hvem som holdt intervjuene. Vi var alle tre aktive i 15/17 intervjuer, og i 2/17 tilfeller stilte en spørsmål og en transkriberte.

Vi skrev intervjuguiden med ønske om at den kan overføres til fremtidig forskning. Vi har nummerert alle intervjuer for å ha bedre kontroll under tekstreduksjon og koding, slik at sitater ikke blandes og blir vanskelig å spore. Dette er viktig for å forsikre høy reliabilitet ved kvalitative metoder (Larsen 2017, 81). Det er likevel vanskelig å sikre høy reliabilitet ved kvalitative undersøkelser (Larsen 2017, 81). Vi kan ikke forsikre oss fullstendig at informantene ikke har blitt påvirket av ord vi har brukt eller at vi har oppfattet svarene konsekvent gjennom de ulike intervjuer.

Vi vil poengtere at valg av kvalitative intervjuer gir oss data på hva informantene sier de gjør, men ikke nødvendigvis hva de faktisk gjør. Dette er noe som påvirker reliabiliteten i undersøkelsen. Ytterligere data fra observasjoner ville forsterket våre funn positivt eller negativt og skapt en større pålitelighet i undersøkelsen (Skilbrei 2019, 88). Vi kunne valgt å gjøre observasjonsstudier for å observere de ulike informantene og sammenstilt den dataen mot intervjuene. Dette har derimot vært vanskelig på grunn av restriksjonene under pandemien, og begrensning av tid, men vi mener det kunne vært en spennende metode i videre forskning.

4.2.2 Validitet

Validitet og reliabilitet er overlappende og høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Grønmo 2016, 242). Høy validitet viser til at datamaterialet og undersøkelsesopplegget resulterer i data som er relevante for problemstillingen (Grønmo 2016, 241). Lav validitet er et tegn på at undersøkelsen ikke har undersøkt den gitte problemstillingen, men noe annet.

Det skilles mellom to typer av validitet, hvor den første er intern validitet og den andre er ekstern validitet (Skilbrei 2019, 88). Intern validitet handler om hvorvidt forskningen gir valide resultater og hvorvidt konklusjonene i studien har nok grunnlag i dataene. Det kan tolkes som en bekreftbarhet og troverdighet mellom funnene og teorien som har blitt brukt opp mot den aktuelle metoden. Ekstern validitet handler om oppgavens overførbarhet, altså om den kan være gyldig i andre sammenhenger (Larsen 2017, 94).

Gjennom å bruke semistrukturerte kvalitative intervjuer ble det tilrettelagt for at informantene skulle kunne fritt beskrive sine erfaringer. Dette har i vårt tilfelle bidratt til et godt grunnlag for å kunne trekke slutninger, noe som Larsen mener er viktig for validiteten (2017, 94).

Validitet er vanskelig å måle og kan ikke beregnes på en eksakt måte. Det som kan gjøres er å vurdere prosessen underveis og gå gjennom innholdet for å se om tilpasninger bør gjøres for å heve validiteten i undersøkelsen (Grønmo 2016, 257). Validitetsvurderinger kan også underbygges empirisk gjennom å sammenligne dataene som innhentes mot lignende empirisk data som finnes tilgjengelig. Høyt samsvar mellom dataene betyr høyere validitet (Grønmo 2016, 258).

4.3 Ethiske refleksjoner

Ethiske refleksjoner rundt hvem og hva som skal undersøkes, anses som en av de viktigste oppgavene i et forskningsprosjekt (Skilbrei 2019, 109). Forskningsetikken utgjør et allment akseptert og viktig grunnlag for samfunnsvitenskapens egen legitimitet og troverdighet i samfunnet (Grønmo 2016, 34). Dybdeintervju behandler intervjuer med mennesker som har lovbeskyttet personvern. Det er her viktig å ta hensyn til at personer har rett til å ikke bli gjort til gjenstand for forskning dersom de ikke ønsker det (Skilbrei 2019, 109). For å sørge for at dette oppnås er det viktig at informantene gir et informert og fritt samtykke til undersøkelsen. Det betyr at informantene på forhånd har fått tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen og

hva den innebærer. Med fritt samtykke menes at informantene ikke har opplevd noe tvang eller press for å delta i undersøkelsen (Skilbrei 2019, 109).

Ved innhenting av data ble alt anonymisert, da dette forsikrer informantene at de ikke kan identifiseres (Tjora 2012, 160). Dette ble tydelig kommunisert til informantene i oppfølgingsmail, og repetert i innledning og avslutning av intervjuene. Vi var også tydelig med at det var opp til informantene selv å stille opp dersom de var motivert til å gjøre det. I samme mail ga vi informantene informasjon om at vi heller ikke hadde noe egne interesser med tanke på hvilke svar de ville gi oss, og at det ikke finnes «riktige eller gale» svar.

Vi har gjennom hele oppgaven lagt vekt på hva informantene sier mer enn hvem informantene er. Dette ble gjort gjennom å anonymisere alt som har blitt sagt på et tidlig stadie i forskningsprosessen. Alle skildringer som kan gjenkjennes hos informantene har blitt fjernet.

Med utgangspunkt i at denne undersøkelsen er basert på effektene av den pågående pandemien, har vi opplevd at det er begrenset med empirisk data på området vi har valgt å undersøke. Dette mener vi forsterker oppgavens originaliteten. Originalitet er en forsknings norm som dreier seg om at nye undersøkelser ikke skal basere seg på gjentakelser av tidligere forskning eller plagiat (Grønmo 2016, 32). Vi har vært nøye med at funn som presenteres i denne oppgaven presenteres objektivt og fremstilles slik de har vært under prosessen.

4.4 Kritisk refleksjon

I dette avsnittet vil vi gjennomgå kritiske refleksjoner rundt valg og bruk av metode opp mot hva vi har ønsket å undersøke.

Ved utførelse av intervjuer er det naturlig å ha noe bias som kan påvirke datagrunnlaget. Det er heller ikke ukjent at man kan bli påvirket av informantene, og det er nærmest implisitt at en, som intervjuer, leder informantene (Tjora 2017, 150). På tross av at vi var bevisst dette, er det vanskelig å garantere for at det ikke skjer. I vår innledning av intervjuene ga vi uttrykk for at vi var godt kjent med startup-miljøet. Det er mulig vi påvirket hvordan informantene beskrev enkelte deler av miljøet, og lot være å beskrive eller unnlot informasjon da de kan ha antatt en grunnleggende forståelse fra oss. Ved gjentakelse av denne type studie kan det være

fordelaktig å gjøre seg forstått som naiv innen området som skal forskes på. På en annen side kan det være at dette hjalp oss ved at informantene opplevde større troverdighet og tillit, siden vi utviser en interesse og en ekspertise rundt området, og dermed åpnet seg raskere opp for oss.

Gjennomføringen av intervjuene ble som tidligere nevnt utført digitalt på grunn av pandemien. Selv om vi opplevde god flyt under intervjuene, nevner Skilbrei at gjennomføring av digitale intervjuer kan skape utfordringer med å etablere god kontakt med informantene (2019, 158). I tillegg kan en gå glipp av verdifull ikke-verbal kommunikasjon både fra intervjuer og den som blir intervjuet.

Informanter kan føle seg overrumplet med flere enn én intervjuer (Tjora 2017, 153). Intervjuene opplevdes derimot komfortable, samtalene hadde flyt og vi opplevde at informantene deltok ivrig og engasjert i samtalen. Likevel krevde enkelte flere oppfølgingsspørsmål enn andre.

Tre av intervjuene var kortere enn de andre 14. Dette resulterte i at vi måtte spisse intervjuet til de mest vesentlige temaene for vår problemstilling. Selv om vi ikke opplevde at det ikke gikk i noe større grad utover kvaliteten av intervjuet, kan det samtidig ha mistet sitt eksplorative preg. I de tre intervjuene måtte vi prøve å unngå digresjoner, lengre utbredelser om temaer og mindre relevante spørsmål.

Inkubatorene vi har intervjuet er lokalisert i hele Norge, og har blitt rammet ulikt av pandemien. Dette har gitt variasjoner i hvor åpent de har kunnet ha det og hvordan medlemmene har blitt påvirket. Ved gjentakelse kunne det vært hensiktsmessig å kun valgt inkubatorer som har samme restriksjoner.

5.0 Funn fra datainnsamling

Her vil funn fra analysen bli presentert sammen med understøttende sitater og utbredelser. Funnene vil deretter bli analysert og drøftet opp mot teorigrunnlaget i oppgaven.

5.1 Kreative kollisjoner kommer hovedsakelig til uttrykk gjennom uformelle møter

I funn 1 er vi interessert i å se hvordan kreative kollisjonene i inkubatorene kommer til uttrykk.

Funn 1: Kreative kollisjoner kommer hovedsakelig til uttrykk gjennom uformelle møter

5.1.1 Empirigrunnlag for Funn 1

I våre intervjuer har informantene tatt opp eksempler på hvor og hvordan de kreative kollisjonene kommer til uttrykk. Fellesnevneren her er uformelle møter og kaffemaskinen, der sistnevnte er et eksempel i litteratur om kreative kollisjoner (Ben-Menahem og Erden 2020; Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014). Her vil vi belyse det informantene har sagt om hvor og hvordan kollisjonene skjer og hvorfor de mener det er viktig.

De uformelle møtene

I flere intervjuer uttrykker informantene (5, 9, 10, 13, 15) at uformelle møter er av betydelig faktor. «Den uformelle siden er superviktig» forteller Informant 15. Informant 5 sier «...det uformelle skaper de spennende møtepunktene», hvor hen fortsetter med å beskrive at grunntanken deres med inkubatoren er å skape flest mulig interaksjoner.

Det er tydelig at det er flere som mener at de uformelle møtene er viktige. Inkubatorene har også ulik praksis når det gjelder hva slags uformelle møter de tilrettelegger for, som også har blitt påvirket av pandemien. De mest nevnte er frokost- og lunsjmøter, uformelle samtaler på kurs og kaffemaskin.

Informant 6, 9, 14 og 16 fortalte hvordan de hadde mange frokostmøter og interne arrangementer før pandemien. Informant 9 forklarer hvordan de månedlige frokostmøtene handlet om å se synergier og samarbeidsmuligheter, samtidig som de sa: «De viktigste

møtene skjer i lunsjen og tiden før arbeidsmøtene.» Informant 6 snakket om at de pleide å spise lunsj med medlemmene, mens Informant 8 forklarte at de «...hadde alltid middager på kvelden etter workshops».

Informant 14 fortalte at frokostmøter og interne arrangementer er lagt opp for at «...grunderne (skal) kunne presentere seg og legge frem en problemstilling, og da kommer jo ting av seg selv». Informant 16 forteller at «...før hadde vi masse interne eventer. Vi har coworking lunch, der de nyeste bedriftene presenterer seg. Det åpner opp for eventuelt samarbeid». Informant 13 legger også til hvordan de fasiliterer for kreative kollisjoner med å si at «...koblinger oppstår ofte ved lunsjen eller kaffemaskinen». Kaffemaskinen og kaffe forstår vi som et gjennomgående tema for de fleste inkubatorene.

Informant 3 var imidlertid en inkubator som stakk seg ut: «Hvis man ønsker mer hype og spenning så er ikke vi stedet. Vi fokuserer på å få ting gjort.» For inkubatoren og potensielt sett deres medlemmer er det ikke like interessant å få til disse uformelle møtene ved lunsjbordet. De uttrykte derimot også viktigheten av kaffe.

Kaffemaskinen

I intervjuer med informantene, fortalte Informant 2, 3, 8, 10, 13, 14 og 17 at de anser kaffemaskinen for å ha en viktig funksjon i møtet mellom medlemmene. «Selskapene møtes foran kaffemaskinen, noe som vi fasiliterer for.» sier Informant 3, og fortsetter med å hevde at «...kaffe er viktig.» og at de har en «...stor kaffemaskin som skaper felles møtepunkt og naturlige interaksjoner». Det har også informant 8, som forteller at de endret fra å ha kaffemaskin på hvert kontor, til kun én i fellesområdet da de pusset opp.

De digitale møteplassene

For å erstatte flere av de ovennevnte aktivitetene når pandemien inntraff, tok inkubatorene i bruk ulike aktiviteter. Blant aktivitetene var det uformelle møter i digitale kurs, vinlotteri, digital kaffe og lunsj. Informant 10 snakket om at de har digitale kaffeprater, men at de opplever at medlemmene er lei av webinarer og lignende aktiviteter. Dette er også noe Informant 12 fortalte om. Informant 16 nevnte ulike aktiviteter de hadde forsøkt å tilrettelegge: «Vi har også hatt hangouts, der vi har samlinger under ulike temaer, også med investorer, der vi sender hjem middag til alle, spiste og drakk vin sammen.» Hen fortsetter og forteller om hva slags ulike hangouts de har hatt, hvor hen forklarer at de har hatt ulike

temaer som gaming, mote og «sustainability.» Flere nevner derimot at det ikke blir den samme uformelle stemningen som med den fysiske tilstedeværelsen, mens Informant 13 opplever at medlemmene setter pris på uformelle møter også i det digitale, og mener de burde ha flere.

5.1.2 Analyse av Funn 1

Det kommer tydelig frem at potensialet for kreative kollisjoner oppstår ved ulike uformelle aktiviteter. Dette, sammen med hvor stor rolle kaffemaskinen spiller, stemmer godt overens med hva litteratur sier om kreative kollisjoner. Waber, Magnolfi og Lindsay beskriver blant annet hvordan en burde designe arbeidsplassen for å øke interaksjoner mellom individer i en organisasjon. De uttrykker betydningen av kaffemaskinen ved å påpeke at en felles kaffemaskin øker interaksjoner på tvers av og innad i avdelinger (2014, 73). Informant 8 ga inntrykk for å være bevisst dette ved hvordan de hadde pusset opp lokalene, hvor de gikk fra å ha kaffemaskiner i enkeltkontorer til en felles i fellesområdet. Vi mener det kan være en likhet mellom hvordan felles kaffemaskiner øker mulighetene for kreative kollisjoner på tvers av avdelinger i en organisasjon og at det kan ha samme virkning på medlemmene i en inkubator.

Flere av de uformelle møtene faller fra i møte med pandemien, da de fleste eksemplene av aktiviteter som blir trukket frem er avhengig av fysisk tilstedeværelse. Informantene fortalte hvordan de hadde med varierende grad av hell prøvd å fasilitere mot uformelle digitale treff, men det er tydelig at de opplevde dette som en utfordring. Ben Menahem og Erden skriver at med mindre dette er noe som spesifikt blir planlagt, motvirker digitale kanaler uformelle interaksjoner (2020). De fortsetter med å forklare hva en leder i Google mente dette kunne kom av: «In a virtual meeting you cannot have parallel chats, and «walking away» is socially awkward. While before you could just walk over to someone or turn around to ask a question, now every virtual interaction becomes like a full meeting.» (2020). Her belyser forfatterne hvor vanskelig det er å ha både parallelle samtaler og evnen til å kunne forlate digitale møter. Det er mer synlig om én plutselig forsvinner, og om vi skal tro denne lederen fra Google, mindre sosialt akseptert. Slik vi ser det virker ikke møtene til å kunne oppleves uformelle nok, og informasjon vil dermed ikke deles på lik måte.

På mange måter kan en tolke både kaffe og kaffemaskinen som symboler for det uformelle med tanke på hvor ofte det er nevnt, hvor ulike mennesker eller bedrifter møtes, senker skuldrene og det utveksles informasjon. Slik Ben-Menahem og Erden forklarer det, trenger ikke nødvendigvis den informasjon å oppleves som relevant i det det blir fortalt, da perifer kunnskap også kan øke sjansen for kreative kollisjoner (2020). Den informasjonen, relevant eller ikke, er med på igangsette noe. Dette er noe spesielt Informant 3 så hos sine medlemmer.

5.2 Inkubatorene fasiliterer for kreative kollisjoner gjennom strategiske koblinger.

I våre intervjuer har vi skapt et bilde av hvordan kreative kollisjoner skjer og hva slags rolle inkubatorene selv har for å få til disse. Dette fikk oss til å lande i funn 2.

Funn 2: Inkubatorene fasiliterer for kreative kollisjoner gjennom strategiske koblinger.

5.2.1 Empirigrunnlag for Funn 2

«Kursene vi holder har en hensikt i å skape koblinger» (Informant 1).

Sitatet viser inkubatorenes bevissthet over rollen de har som fasilitator for å skape kreative kollisjoner. Dette var noe de viste stort engasjement for i våre intervjuer.

Da vi spurte informantene om hvordan de forholder seg til kreative kollisjoner, fortalte informant 4 og 17 at: «Det høres ut som det vi kaller for serendipity. Det er en veldig stor del av miljøet vårt og hva vi tilbyr her. Grunnen til at vi har gratis øl og pizza er på grunn av serendipity.» sier Informant 4. Videre fortalte Informant 17: «Vi har bygd de coworking spacene (kontorfellesskapene) utifra det.» Informant 12 sier at det er det alt handler om og der de setter alt sitt fokus. Informant 6 mener at «...vi er avhengig av å få grunderne våre til å møtes».

Informantene viste forståelse for hvordan de kan skape forutsetninger for at kreative kollisjoner kan oppstå. Informant 12 fortalte at «vi prøver å skape en kultur som deler erfaringer og kunnskap.» Informant 1 sier seg enig, og fortalte at «...vi ønsker å få til økt

deling, få til flere samarbeid, flere alternative måter å jobbe på, men også skape tillit». Videre mente Informant 1 at møter mellom medlemmene er viktig for å øke kreativiteten. Slike møter kan karakteriseres som kreative kollisjoner.

Vi fant ut at flere av inkubatorene fasiliterer strategisk for kreative kollisjoner. Likevel var det flere som hadde ulike praksiser. Informant 9 fortalte at de fasiliterer for møter mellom medlemmene for å få dem ut på det kreative sporet. Videre fortalte Informant 6 at de prøver å fremme alt man kan hente fra de ulike medlemmene uansett bakgrunn og at de «kobler dem inn mot etablerte bedrifter.» De poengterte, på samme måte som Informant 1, at de sørger for å sette sammen ulike mennesker med ulik kompetanse. I tillegg har de kun en printer, som er strategisk plassert nær lederne av inkubatoren for å interagere jevnlig med medlemmene. Før pandemien hadde inkubatoren til Informant 2 et åpent kontorfellesskap der medlemmene enkelt kunne koble seg på andre medlemmer. Informanten forklarte videre at de under pandemien har hatt et åpent digitalt rom for medlemmer som trenger å prate og at de er nøye med hvilke bedrifter som blir satt sammen ved digitale møter.

Mange av inkubatorene fortalte oss at de aktivt jobber for å koble medlemmene sine sammen med andre aktører. Informant 14 sier: «Når vi ser behovet til en bedrift, så kobler vi de sammen med andre som har kompetanse de trenger.» Informant 3 forteller at de «...har individuell oppfølging og setter dem (medlemmene) sammen med andre bedrifter». Informant 5 fortalte: «For meg er det viktig å vite såpass mye om de ulike bedriftene, at jeg kan ha litt selskaps-tinder, der jeg vet nok til å kunne koble ulike bedrifter med den kompetansen de trenger.»

Informant 10 forteller: «Vi booker møter i de tilfellene der vi synes det gir mening å hjelpe til med fasiliteringen», og fortsetter med: «Vi har faste kontor plasser og dropin hvor de kan sparre.» Informanten beskriver rollene til inkubatorlederne som rådgivere som skal hjelpe bedrifter å vokse. Eksterne rådgivere er også en del av den strategiske koblingen for kreative kollisjoner. Informant 1 nevner at de har månedlige rådgivningstilbud for sine medlemmer og at de ofte introduserer ulike bedrifter via mail. Informant 2 forteller oss at rådgiverne som tilbys også har påvirkningskraft i koblingene mellom selskaper: «Rådgiverne har kontroll på hvilke selskaper som burde snakke sammen.» Informanten forteller også at de tilbyr «...gratis veiledning fra tjenesteleverandørene, advokatbyråer og regnskapsførere», og gir uttrykk for at det er lettere å være tilgjengelig i det digitale og at ressursene de tilbyr blir bedre.

5.2.2 Analyse av Funn 2

De ulike intervjuene ga et tydelig bilde av hvordan informantene er klar over at mulighetene for kreative kollisjoner øker gjennom interaksjoner på tvers av, og innad i avdelingene og de sosiale gruppene en befinner seg i. Her vil vi trekke fram sitatet fra Informant 1 om at de prøver å få til økt deling og økt tillit mellom medlemmene som et godt eksempel på bevissthet om at mulighetene for kreative kollisjoner kan øke gjennom aktivitetene utforskning, engasjement og energi (Waber, magnolfi, og Lindsay 2014, 72). Vi vil også vise til det Informant 6 fortalte om at de plasserte den eneste printeren nær inkubatorlederne for å få mer interaksjon med medlemmene. Dette mener vi kan kobles opp mot teorien om at felles møteplasser er viktig for å skape kreative kollisjoner (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 72).

Sitatet fra Informant 17 om at de har bygget arbeidsplassene for å skape serendipity gir oss en direkte kobling mot teorien om hvordan det er mulig å tilrettelegge for kreative kollisjoner (Waber, Magnolfi og Lindsay 2014, 76). Videre vil vi koble dette mot det Amabile skriver om at utforskning av nye ideer og informasjonsdeling øker medlemmenes læring, erfaring og motivasjon (1997, 52). Ser vi dette opp mot modell 3 hvor komponentene for individet multipliseres, mener vi at økt motivasjon og erfaring vil øke individets kreative evne og påvirke organisasjonen positivt (Amabile og Pratt 2016, 163). Dette kan være en faktor som ligger til grunn for at kollisjonene og informasjonsdeling fører til mer innovasjon og salg i organisasjoner (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014, 73).

Vi ble fortalt at inkubatorene var nøye med hvilke bedrifter som ble satt sammen og at de som ledere bevisst koblet sammen medlemmer basert på hvilken kompetanse de hadde behov for. Dette ga inntrykk av at de kreative kollisjonene de prøver å tilrettelegge for har intensjon om å heve medlemmenes kreative ferdigheter og indre motivasjon. At inkubatorene kobler bedrifter sammen basert på ulike ferdigheter er eksempel på hvordan en organisasjon aktivt bruker ledelsespraksis og ressurser som ekspertise og erfaring for å heve andre medlemmers ekspertise og motivasjon (Amabile 1997, 53). Dette er noe Amabile mener er viktig også for å motivere arbeidsgruppen, såvel som individ og organisasjon (1997, 54). Flere av inkubatorene tilbyr rådgiving i forskjellige former til medlemmene sine, noe som vi tolker som et eksempel på en kombinasjon av ledelsespraksis og ressursbruk fra modell 3 (Amabile og Pratt 2016, 165). Gjennom å tilby rådgiving vil inkubatoren kunne heve ekspertisen og

sannsynligvis også de kreative ferdighetene til medlemmene sine. Ved å øke komponentene til medlemmene vil inkubatorene sannsynligvis se økt kreativitet og innovasjonsevne blant selskapene til inkubatorene basert på at komponentene multipliseres. Dette mener vi vil være positivt for inkubatoren innad og potensielt utad. Innad fordi økt samarbeid på tvers av medlemmene vil kunne øke mulighetene for kreative kollisjoner innenfor inkubatormiljøet og utad fordi det positive innovasjonsmiljøet kan trekke til seg flere. Dette vil kunne forsterke hele innovasjonsprosessen til organisasjonen i modell 3, og være med å øke muligheten for flere kreative kollisjoner.

5.3 Inkubatorene mener det er vanskelig å fasilitere for kreative kollisjoner digitalt

Da vi spurte informantene om hvor kreative kollisjoner skjer, fortalte de fleste at det skjer i det fysiske. Det var også mange som ikke så for seg hvordan det kunne foregå digitalt. De opplever det digitale hovedsakelig som effektivt. Funn 3 lyder derfor slik:

Funn 3: Inkubatorene mener det er vanskelig å fasilitere for kreative kollisjoner digitalt

5.3.1 Empirigrunnlag for Funn 3

I samtalene med informantene argumenterte Informant 1, 4, 6, 7, 9, 10 og 11 for at det var viktig og essensielt med fysiske møter for kreativitet. Informant 1 sa at folk «...må møtes hvis vi skal få til noe sammen» og sa videre at det er viktig for å skape tillit mellom folk.

Informant 7 argumenterte med at «...vi mister noe av det kreative uten fysiske møter» og Informant 6 sa at den «...største verdien ligger i å møte andre». Flere trakk også frem savnet etter det sosiale og interaktive, og Informant 9 fortalte at det er «...mindre spontanitet i det digitale, mer uformelt i lunsjpraten og de fysiske møtene». Informant 4 supplementerte med «...at vi ikke kan møtes fysisk har kjempemye å si på serendipity». Mangelen på de fysiske møteplassene er ifølge informantene ødeleggende for kreative kollisjoner.

Effektiviteten i det digitale

I møte med pandemien, har digitale møter i stor grad erstattet de fysiske. Informant 1 diskuterte det digitale opp mot det fysiske: «Så det er noen ting som vi kommer til å få til veldig bra digitalt, men jeg tror virkelig at det digitale aldri kommer til å kunne erstatte det fysiske, ikke fullt og helt.» I tillegg påpekte Informant 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15 og 17

effektiviteten av det digitale, og Informant 7 fortalte hvordan det påvirket interaksjonene i deres inkubator: «Alt er effektivt, men vi mister den sosiale biten. Man mister nærheten og de små kommentarene.» Informant 11 var enig: «Det digitale er fabelaktig effektivt, men ikke bra for å bli kjent med hverandre. Vi mister spontaniteten i interaksjonen.» Informantene viser tydelig at de synes det er vanskelig å fasilitere for kreative kollisjoner i det digitale. Det digitale kan derimot gjøre arbeidsplassen mer fleksibel, med hjemmekontor og digitale møter, fortalte Informant 10. Videre så Informant 1 og 14 potensialet i en digital inkubator, men var likevel skeptisk til hvordan man skulle sørge for tillit på digitale flater. Informant 9 la til at det ikke er alle medlemmene som ønsker å være delaktige på digitale flater, og at det kan være ødeleggende for kreativitet og nettverket til inkubatoren.

Fordeler med digitale løsninger

Inkubatorene var i hovedsak enige om at det både er fordeler og ulemper med det digitale. «De digitale fasiliteringsverktøyene kommer vi til å bruke videre. Digital kompetanse øker raskt», mente Informant 9.

Andre informanter fortalte at de har hatt godt bruk for chatteverktøy under pandemien, og Informant 14 fortalte at de bruker «...teamsmøter for å komme med innspill og løse problemer». På spørsmål om hva de kunne se for seg å ta med videre fra pandemien, forteller Informant 2 dette:

Vi skal fortsette med workshop på nett, (det er) viktig å ivareta etter pandemien. Vi har masse plattformer nå som vi kan bruke for å gjøre (kreative kollisjoner) lettere. Vi skal teste ut litt ulike webshopper. Med workshops ønsker vi å ha en agenda eller tema der vi kan ha breakout rooms, så man får mulighet til å koble selskaper og andre eksterne aktører på.

En annen fordel som ble nevnt er mulighetene til digitale samlinger. Informant 16 fortalte at de hadde gjort noen tjenester heldigitale for å kunne hjelpe medlemmene, og at de gjennom disse har hatt uformelle samlinger med investorer og medlemmer. Informant 13 sier de har hatt «...lunsj- og kaffemøter på teams for å prate dritt. Vi burde hatt flere uformelle møter».

En siste fordel Informant 8 nevner, er at de har blitt uavhengig av geografi. Det er særlig en fordel inkubatorene i indre Norge og Nord-Norge trekker frem, da det er tidkrevende å reise

rundt for å besøke de ulike medlemsbedriftene. De har benyttet digitale verktøy lenge før pandemien, og er glade for at folk i Oslo og andre storbyer har begynt å bruke mer digitale verktøy, da det var et hinder i kommunikasjonen før pandemien.

Ulemper med digitale løsninger

Det var likevel ingen av informantene vi snakket med som var utelukkende positive til det digitale. De opplevde hindringer og stress, og at det ikke var optimalt for kommunikasjon og kreative kollisjoner. Informant 9, 10, 15 og 17 opplever en metning i bruken av chatte-verktøy og webinar. Informant 17 fortalte at Teams ikke har fungert optimalt, og at de anser de digitale møtene som en midlertidig erstatning for den fysiske møteplassen under pandemien. Informant 10 og 15 mener medlemmene er lei av teamsmøter og webinar. Det er ikke tid til kreativitet, mener Informant 10. Informant 11 stemmer i: «Jeg er usikker på om det er bærekraftig på lang sikt. Vi mister spontanitet i interaksjonene.» Likevel mener Informant 12 at det er elementer av det tilfeldige i det digitale.

En annen ulempe Informant 9 og 13 trekker frem, er at arbeidsdagen under pandemien så og si består av møter: «Men jeg ser en ukultur til at det bygger seg opp en hjemmekontor møtekultur. (...) det er møter fra åtte til fire», forteller Informant 9.

5.3.2 Analyse av Funn 3

I dette avsnittet skal vi analysere hvordan Funn 3 kan sees opp mot teori. Vi fokuserer særlig på teorien fra Waber, Magnolfi og Lindsay om kreative kollisjoner. I tillegg er Thompsons perspektiver på kreativitet i det digitale relevant for denne analysen.

Mister kreativitet uten det fysiske

Flere av informantene opplever at det er vanskeligere å få til koblinger og sørge for kreative kollisjoner uten å kunne møtes fysisk. Informant 7 påpekte dette ved at man mistet nærheten og de små kommentarene uten det fysiske. Thompson mener en går glipp av fysiske reaksjoner, slik som kroppsspråk, høylytte reaksjoner og engasjerende smalltalk, i det digitale. Hun mener likevel at det digitale kan bidra til å få frem den enkeltes meninger, og slik unngå konformitet i grupper, da en ikke blir like påvirket av kroppsspråk og blikk (2020). Inkubatorene kan slik få frem medlemmers meninger i det digitale, og inspirere andre medlemmer. Det digitale trenger heller ikke være et hinder for samarbeid på tvers, som

Amabile mener blant annet vil øke mulighetene for å heve medlemmenes kreative ferdigheter (1998, 83).

The Allen Curve

I teoridel 3.2.2 beskrives «The Allen Curve» som forholdet mellom fysisk distanse og frekvensen i kommunikasjon. Ved stor fysisk avstand, forklarer modellen at kommunikasjon vil avta (Waber, Magnolfi, og Lindsay 2014). Dette belyser Informant 7 og 16 i sine erfaringer med fysiske møter. Thompson mener kreativitet handler mer om hvilke tankesett den enkelte har, og at et proaktivt tankesett rundt kreativitet ikke er avhengig av fysisk nærhet, men kan skje hvor og når som helst. Kreative møter skjer ikke bare gjennom fysiske samarbeid, det digitale kan også være fordelaktig for kreativitet og idéutvikling. Hun påpeker at med stor fysisk avstand, vil individer få et bredere og mer utforskende tankesett, som er positivt for kreativitet. I det digitale har man mulighet til å kommunisere med mennesker på tvers av landegrenser, og Thompson oppfordrer ledere til å engasjere til flere slike samtaler (2020). Informant 1 fortalte at pandemien har bidratt til at de måtte ta møter på tvers av landegrenser digitalt, og at de opplevde dette positivt fordi det da var enklere å få med flere deltakere i møtene. Bredden i erfaringer og utfordringer var viktig for kreative kollisjoner mellom deltakerne i digitale møter, og kan ha bidratt til å øke individenes ekspertise, kreative ferdigheter og motivasjon (Amabile 1997, 54). Informant 8 påpekte også at det gjorde det enklere å kommunisere med eksterne aktører.

Hvordan det digitale kan bidra til kreative kollisjoner

Informant 1 erfarte at det digitale har sine egenskaper, men at det ikke kan erstatte det fysiske. Dette påpeker også Waber, Magnolfi og Lindsay (2017, 75). Thompson er delvis enig i at organisasjoner ikke skal legge fra seg alt fysisk samarbeid for kreativitet, men mener det må være større fokus på potensialet i det digitale (2020). De fleste informantene mener det digitale hovedsakelig er positivt for effektivitet, men vanskelig for godt samarbeid. Thompson mener derimot det digitale er positivt for en til en samarbeid, og dette styrkes av Informant 9, som forteller at de har positive erfaringer med det. Thompson påpeker at individer er mer kreative enn grupper, og at det digitale tilbyr mer plass til individer som ellers sitter stille i stolen. I tillegg tilbyr det digitale verktøy som kan øke muligheten for flere kreative ideer, og sørge for mindre konformitet i grupper (Thompson 2020).

Likevel er det skepsis til hvordan inkubatorene skal sørge for tillit i det digitale. Malmelin og Virta trekker frem tillit som en viktig faktor for kreative kollisjoner (2017, 235), og Informant 14 påpekte at hen opplevde en mangel på dette i det digitale. Mangel på tillit kan være en forklaring på hvorfor det er vanskelig å fasilitere for kreative kollisjoner i det digitale.

Thompson mener digitale chatte-verktøy slik som Teams, Google Meet og Zoom kan bidra til å få frem nye og nyttige ideer. I slike tjenester har man mulighet til å bruke breakout rooms, og det gir ledere av et webinar, møte eller kurs mulighet til å dele folk i mindre grupper, og slik sørge for bedre kommunikasjon og mer deling av ideer (Thompson 2020). Flere av informantene har positive erfaringer med breakout rooms, og forteller at de har brukt det for nettopp å sørge for bedre kommunikasjon mellom medlemmene.

På den andre siden sier informantene at medlemmene er lei av alle møtene, og at det gjør at de ikke har tid til å jobbe med andre ting. Her hevder Thompson at det må tilrettelegges for at arbeidere har perioder av dagen hvor det kun er fokus på eget arbeid. Da vil individet ha kapasitet til å fokusere på idégenerering uten å bli forstyrret (Thompson 2020).

Informant 2 fortalte at de ønsker å bruke digitale løsninger etter pandemien også, og at de tror det vil være positivt for kreative kollisjoner. Ved bruk av digitale workshops og breakout rooms, ønsker de å koble medlemmer og andre eksterne aktører. Thompson beskriver hvordan fysiske grupper har en tendens til å bli konforme, og trekke seg mot de menneskene de kjenner og vil forholde seg til. I det digitale forsvinner den dynamikken, og det kan sørge for mindre konformitet i grupper, og mer nytenkende kreativitet (Thompson 2020).

Kreativitet vil gjennom interaksjon med andre personer utvide deres perspektiver, og slik kunne øke sannsynligheten for kreative kollisjoner.

5.4 Inkubatorene ser potensial i å kombinere det digitale og fysiske

De fleste informantene fortalte at de synes det er vanskelig å fasilitere for kreative kollisjoner i det digitale. Likevel trakk noen av informantene frem en kombinasjon av det fysiske og digitale som en mulighet.

Funn 4: Inkubatorene ser potensial i å kombinere det digitale og fysiske

5.4.1 Empirigrunnlag for Funn 4

Flere av informantene er positive til å teste en hybridløsning. Informant 7 og 8 fortalte at de har brukt det fysiske og digitale i kombinasjon i lang tid før pandemien, på grunn av de store avstandene i fylkene de jobber i.

Informant 3, 6, 7, 8, 9, 10 og 14 så potensialet i å kombinere det digitale og fysiske, men hadde ulike tilnærminger til hvordan man kunne gjøre dette. Informant 3 og 6 fortalte at de har brukt det digitale i fysiske workshoper under pandemien, når restriksjonene har tillatt det. De har positive erfaringer med dette, og Informant 6 fortalte: «Vi har nådd ut til flere, og kjører nå mest hybrid - både digitalt og fysisk.» Slik kan medlemmer som har mulighet, delta fysisk. Medlemmer som av ulike årsaker ikke har kunnet delta fysisk, deltar digitalt. Informant 10 og 14 fortalte at de så potensiale i å bruke det fysiske og digitale i kombinasjon på andre måter også. Informant 10 drøftet rundt muligheten for å bruke det i en onboarding prosess med medlemmene: «Jeg tror ikke man må møtes face to face, man kan ha første introduksjon digitalt, også kan man ha lengre møter fysisk. Vi burde ha en kombinasjon der.» Informant 14 mente en kombinasjon vil være mer effektivt. «Det digitale gjør det mer effektivt, men du kommer ikke unna fysiske møter.» Det fysiske kan også bli enda bedre i kombinasjon med digitale møtepunkter, fortalte Informant 8. Videre fortalte informanten at digitale workshop med bruk av Miro har vært en øyeåpner for dem. Informant 9 tror også det digitale vil være et supplement i det fysiske. Men det er viktig å finne en balanse, mener Informant 10.

5.4.2 Analyse av Funn 4

I intervjuene fortalte Informant 6, 7, 8 og 14 at de så for seg digitale verktøy som Miro og Mural som supplement til fysiske møter, både for de som ikke har mulighet til å være tilstede men også for å bruke digitale verktøy i det fysiske. I tillegg så flere av informantene for seg en hybridløsning. Waber, Magnolfi og Lindsay argumenterer for at en kombinasjon av det digitale og fysiske kan være hensiktsmessig for kreative kollisjoner. De poengterer at lederen burde ha en strategi for hvordan disse kan kombineres (2014, 75).

5.5 Skjema for oppsummering av funn

For å systematisere og tydeliggjøre funnene satte vi opp et skjema. Skjemaet viser de ulike informantenes erfaringer med kreative kollisjoner før og under pandemien. Informantene er plassert vertikalt, og de viktigste funnene horisontalt. Hvis informantene fortalte om et av punktene nevnt i skjemaet, er det huket av. Det er derimot kun hva informantene har fortalt oss som vises i skjemaet, og er ikke nødvendigvis representativt for hva de gjør. Se skjemaet under:

Informant	Er bevisst og opptatt av kreative kollisjoner	Fasiliterer for kreative kollisjoner før pandemien			Fasiliterer for kreative kollisjoner under pandemien			Ser potensialet i hybridløsning
		Uformelle møter (frokostmøter /lunsj etc)	Tilrettelagt det fysiske miljøet	Kobler medlemmer strategisk med medlemmer og eksterne miljøer	Digitale uformelle møter	Kobler medlemmer strategisk med medlemmer og eksterne miljøer	Gir inntrykk av at det er vanskelig å fasilitere for kreative kollisjoner under pandemien	
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skjemaet viser at de aller fleste informantene er bevisst og opptatt av å fasilitere for kreative kollisjoner for sine medlemmer. Det kan handle om hvilke forutsetninger som ligger til grunn for å kalle seg en inkubator, slik vi fortalte i innledningen; at medlemmene har tilgang på noen ressurser, tjenester og et nettverk for å ville sitte i et slikt fellesskap. Videre viser skjemaet at alle med unntak av en snakket om det uformelle som viktig for kreative kollisjoner. Uformelle møter diskuterte vi i funn 1, og har vært svært viktig for informantene. Likevel viser skjemaet at færre har tilrettelagt for uformelle møter under pandemien, selv om flesteparten fortalte at de testet ulike måter å få det til å fungere i det digitale. Det kan

forklares ytterligere med det nest siste punktet, der alle med unntak av tre informanter fortalte at de opplever at det er vanskelig å tilrettelegge for kreative kollisjoner under pandemien.

Hvordan inkubatorene har tilrettelagt det fysiske miljø, kan også påvirke frekvensen i kreative kollisjoner. De fleste fortalte at det var viktig for at medlemmene skulle møtes og interagere, mens noen ikke la vekt på det i det hele tatt. En av grunnene kan være de store, fysiske avstandene noen av inkubatorene har, som gjør at medlemmene sjeldent er fysisk til stede på inkubatoren.

På punktene før og under pandemien som ser om inkubatorene kobler medlemmene strategisk med andre, var de aller fleste inkubatorene aktive. Kun informant 4 utelot strategiske koblinger både før og under pandemien. Slike strategiske koblinger diskuterer vi særlig i funn 2, og under pandemien ser vi i funn 3 på hvilke digitale verktøy som kan ha vært viktig for disse. Til sist var det syv av informantene som så for seg mulighetene i hybridløsninger, slik vi også diskuterte i funn 4. Det kan tyde på at disse informantene har funnet noen fordeler ved det digitale under pandemien, som de ønsker å ta med videre i arbeidet til inkubatoren.

6.0 Drøfting av funn mot problemstilling

I denne delen vil vi drøfte problemstillingen opp mot teori 3.0, og se det opp mot diskusjonen av funn i kapittel 5. Videre vil vi konkludere i 7.0 hva vi har drøftet i dette kapittelet, og til sist komme med forslag til videre forskning.

For ordens skyld vil vi gjengi problemstilling og funn her:

Hvordan har inkubatorenes fasilitering for kreative kollisjoner endret seg under pandemien?

Funn 1: Kreative kollisjoner kommer hovedsakelig til uttrykk gjennom uformelle møter

Funn 2: Inkubatorene fasiliterer for kreative kollisjoner gjennom strategiske koblinger

Funn 3: Inkubatorene mener det er vanskelig å fasilitere for kreative kollisjoner digitalt

Funn 4: Inkubatorene ser potensial i å kombinere det digitale og fysiske

I våre undersøkelser av hvordan kreative kollisjoner blir fasilitert for i inkubatorer under pandemien oppdaget vi at informantene både var bevisst viktigheten av kreative kollisjoner, og at de utformet sine møteplasser for å tilrettelegge for dem. Informantene hadde ulike tilnærminger, men flertallet hadde likhetstrekk i hvordan det fasiliteres for.

Slik vi så i funn 1 la informantene stor vekt på de uformelle møtene mellom medlemmene. I skjemaet i 5.4 ser vi at uformelle møter har vært viktig både før og under pandemien. Ben-Menahem og Erden mener at uten uformelle møter vil perifer kunnskap gå tapt (2020). Det er slik kunnskap som ofte åpner for nye ideer, som er viktig for kreative kollisjoner (Liongoren 2017). Ifølge inkubatorene var mangelen på den fysiske møteplassen årsaken til dårligere kommunikasjon. Uformelle fysiske møter var et tydelig savn for flere av informantene, og de nevnte aktiviteter som felles middager, frokostmøter, og felles lunsj. I disse aktivitetene opplevde de at det dannet seg nye samarbeid, medlemmer hoppet på andres prosjekter og kom med innspill som kan ha bidratt til mer ekspertise og kreative ferdigheter. Det kan tenkes at uformelle møter også er motiverende for medlemmene, og at det gir dem større motivasjon til å jobbe kreativt.

Underveis i intervjuene ble det klart at pandemien har påvirket inkubatorene i ulik grad, da kommunene har hatt ulike restriksjoner for hvor åpen arbeidsplassen kan være. Noen av

informantene kunne fortelle at de i store deler av pandemien har kunnet sitte på kontoret og sosialisere med medlemmene. Andre har fortalt at de ikke har vært på kontorplassen siden mars 2020. Det kan tenkes at de ulike restriksjonene har påvirket i hvilken grad inkubatorene har omfavnet nye løsninger, kastet seg rundt og omstrukturert måten de jobber for å fasilitere for kreative kollisjoner og uformelle møter. Informantene er svært opptatt av at det fysiske skal være tilrettelagt for å være en sosial og interagerende arena for medlemmene. Malmelin og Virta påpeker også viktigheten av interaksjonsområder for kreative kollisjoner (2017, 235). Slike arbeidsplasser øker mulighetene for kreative kollisjoner (Waber, Magnolfi & Lindsay, 2014, 76).

For å skape en sosial møteplass, trakk flere av informantene frem kaffemaskinen som et uformelt møtepunkt. En felles kaffemaskin har trolig en påvirkning på frekvensen av interaksjoner, både i små grupper, men også på tvers av medlemmers tilhørighet i inkubatoren (Waber, Magnolfi og Lindsay 2014, 72). Dette poengterte flere av informantene, og påpekte at en felles kaffemaskin var viktig på den fysiske møteplassen for kreative kollisjoner. Det kan tenkes at kaffemaskinen har fått den plassen fordi medlemmene assosierer det som en liten pause i arbeidsdagen, hvor en kan slå av en prat med andre medlemmer om alt og ingenting. Så hva skjer når det fysiske forsvinner for inkubatorer som beskriver uformelle møter i det fysiske som viktig?

Det er få av inkubatorene som har opplevd dette som positivt og givende for sine medlemmer. Slik vi så i funn 3 forteller flere av informantene at antallet som deltok på webinarer og andre uformelle møter minket gradvis med pandemiens varighet.

Flere av informantene har på ulike måter prøvd å gjenskape det uformelle i det digitale, men som vi ser i skjemaet og funn 3, opplever de at dette er vanskelig. Medlemmene responderte dårlig på aktiviteter som ble satt opp for de uformelle møtene. Her trekker flere informanter frem at den digitale hverdagen er veldig effektiv, men at det er lite tid til de uformelle møtene. Thompson mener en mulighet kunne vært å fasilitere strategisk for avbrekk i møtedagen, der medlemmer kan ha uformelle interaksjoner, og potensielt få nye impulser (2020). Arbeidsmøter har blitt en ukultur, fortalte Informant 9, og det er ikke plass til å sosialisere og snakke om andre ting før en skal inn i et nytt møte. Det er antageligvis vanskeligere å reflektere og tenke kreativt i en slik hverdag. Det kan påvirke mulighetene inkubatorene har for å fasilitere for kreative kollisjoner mellom medlemmene. Informantene

har imidlertid prøvd å arrangere digitale frokostmøter og andre aktiviteter, men opplever at de ikke klarer å gjenskape den gode, uformelle interaksjonen som de beskriver i det fysiske. Motivasjonen for å fortsette med å fasilitere for slike møter virket lav, og mulighetene for å skape kreative kollisjoner i det digitale kan slik forstås som mindre sannsynlig. Det kan hende dette handler om et fokus på å etterligne de uformelle møtene de er vant til å fasilitere for, istedenfor å se på hvilke muligheter som finnes i det digitale. Kanskje handler dette om et låst tankesett, som gjør det vanskeligere å se potensialet i digitale verktøy (Thompson 2020). Likevel fortalte Informant 13 at de hadde gode erfaringer med det digitale for uformelle lunsj- og kaffemøter. Videre er det interessant hvordan andre digitale verktøy kan brukes for å skape de uformelle møtene kaffemaskinen symboliserer.

Informantenes skepsis til og utfordringer med det digitale kan være påvirket av forventninger om at samfunnet snart åpner opp igjen, og at de heller ønsker å komme seg tilbake til normalen enn å bruke tid på å utforske hvilke muligheter som er i det digitale. Det er også viktig å være bevisst hvor kort pandemien har vart, og det er ikke overraskende om inkubatorene ikke har klart å omstille seg. Informantene har derimot endret mye, men det kan virke som at de fleste anser endringene som midlertidige, og at tankesettet deres er satt på at de trenger det fysiske for å kunne fasilitere for kreative kollisjoner. Informant 17 fortalte resolutt at tilfeldige interaksjoner ikke skjer i det digitale. Diskusjonen hadde kanskje vært annerledes om pandemien hadde vært et hinder for den fysiske møteplassen i en enda lenger periode enn det ser ut til. Da kan det tenkes at inkubatorene ville funnet flere måter for å skape digitale uformelle møter, og slik kunne fasilitere for kreative kollisjoner for sine medlemmer også i det digitale.

Thompson argumenterer for at det digitale har mye potensial for kreativitet. Hun mener kreativitet ikke er avhengig av det fysiske, men understreker betydningen av lederes fasilitering for det (2020). Amabile mener det fysiske er viktig og at måten man strukturerer arbeidsplassen på kan ha påvirkning på individets kreativitet. Hun mener derimot at det ikke er det viktigste for å styrke individuell kreativitet (Amabile 1998, 83). Teorien sier altså at ja, det fysiske er viktig for kreativitet, men kanskje fasiliteringen for kreative kollisjoner er viktigere.

For å fasilitere for kreative kollisjoner, nevnte informantene også strategiske koblinger, slik vi så i funn 2. Da henter inkubatorene kompetanse eksternt, gjennom rådgiving, eller internt,

ved sammenkoble medlemmer med ulik ekspertise. Både før og under pandemien har flere av informantene benyttet mail for å skape strategiske koblinger. En slik fasilitering samsvarer med Amabiles fokus på ressursbruk og ledelsespraksis. Ressursene kan tenkes å være rådgivernes ekspertise, som kan øke individenes ekspertise ytterligere (Amabile 1997, 53). I flere tilfeller ville inkubatorene ta inn kompetanse de ikke selv hadde, for å kunne heve medlemmenes kompetanse. Ledelsespraksis handler om god kommunikasjon og tilbakemeldinger mellom medlemmene og inkubatoren. Informant 10 fortalte at deres rådgivningstilbud hadde blitt bedre under pandemien, det samme gjaldt oppfølging av medlemmene. Det har blitt lavere terskel for å ta kontakt. Videre fortalte flere av informantene at selv om de pleier å kommunisere godt med medlemmene, hadde kommunikasjonen blitt svekket under pandemien.

Informantene fortalte derimot at det har blitt lettere å koble medlemmer med mennesker med stor fysisk avstand, på grunn av økt tilgjengelighet i det digitale. Thompson påpeker hvordan det digitale åpner for interaksjon på tvers av geografiske avstander, og at det kan øke individets utforskende evner (2020). Informant 1 trakk frem et særegent eksempel om hvordan de benyttet det digitale for å koble mennesker fra forskjellige land med ulik kompetanse, og at de opplevde disse koblingene som positive for å få nye perspektiver og kunnskap. Slike koblinger var det ikke like mye bevissthet rundt før pandemien, fortalte Informant 1. Det digitale kan trolig bidra til kreative kollisjoner mellom mennesker som ellers ikke ville interagert med hverandre, og inspirere til bedre løsninger og innovasjoner.

En annen måte kreative kollisjoner kan skje i det digitale, er antagelig når individuell kreativitet får plass til å uttrykkes. Det digitale hindrer krysskommunikasjon og avbrytelser i møter, som ifølge Thompson bidrar til å få frem individers ideer og kunnskap, som kanskje ikke ville kommet frem i fysiske møter (2020). Nye ideer og informasjon i digitale møter kan potensielt øke de andre gruppe medlemmenes ekspertise, kreative ferdigheter og motivasjon (Amabile 1997, 42-44). Slik som modell 3 illustrerer, multipliserer disse komponentene hverandre og bidrar til økt kreativitet hos alle involverte, men også økt innovasjon på organisasjonsnivå. I tillegg vil individet ved å øke disse komponentene, antagelig dele kunnskap videre og slik øke mulighetene for kreative kollisjoner.

Men for å dele tanker og meninger, forteller Informant 1 at det er viktig med tillit. Det er gjennom tillit man kan skape de kreative kollisjonene, supplementerer Informant 11, som

nevnt i funn 3. Dette gir et inntrykk om at inkubatorene har informasjonsdeling mellom medlemmer som mål når de prøver å få til økt tillit i miljøet. Tillit er derimot vanskelig å skape i det digitale (Ben-Menahem og Erden 2020; Malmelin og Virta 2017, 235). Thompson påpeker at de menneskelige reaksjonene går tapt (2020). Small-talk, verbale anerkjennelser og øyekontakt bidrar til mer tillit (Ben-Menahem og Erden 2020). Flere av informantene opplever at tilliten ikke er like god i det digitale, og at det har ført til at flere medlemmer skruer av kameraet og er stille i digitale møter. For å løse dette, tilrettela flere av informantene for mindre møter, og flere en til en samtaler. Slik kan medlemmene få mer plass, og være mer aktive i møtene. Informantene fortalte at de hadde positive erfaringer med bruk av breakout rooms for å koble medlemmer i digitale møter. Det gjorde at de enklere kunne koble medlemmer sammen med andre. I tillegg opplevde flere av inkubatorene at det ble mer diskusjon i de digitale møtene ved bruk av breakout rooms. Thompson understreker at breakout rooms er et nyttig verktøy for å koble ulike mennesker og slik øke deres kreativitet (2020). Breakout rooms kan ved slike koblinger være en måte for inkubatorene å tilrettelegge for kreative kollisjoner i det digitale. Dette er også noe Ben-Menahem og Erden hadde god erfaring med (2020). Både Thompson og Ben-Menahem og Erden ser mulighetene til å splitte opp grupper som en måte å øke tilliten til medlemmene på (2020; 2020).

Uansett hvor viktig det fysiske virker å være for informantene, vil det digitale antagelig få større plass i hverdagen etter pandemien. Thompson mener det digitale øker mulighetene for kreative ideer (2020), og flere informanter har uttrykt verdien av det digitale for å kunne koble mennesker mot eksterne aktører og på tvers av landegrenser, samt tilrettelegge for kreative kollisjoner i breakout rooms. I funn 4 fortalte Informant 9 at de har kombinert det digitale og fysiske når restriksjonene har tillatt det, og ser for seg at de kommer til å fortsette med en slik hybridløsning etter pandemien. Andre fortalte at de allerede før pandemien benyttet seg av en hybrid, da de på grunn av store avstander har vært avhengig av det digitale for å kunne kommunisere med medlemmer og eksterne aktører. Informant 6 forteller at de også har kunnet nå ut til flere, og at det har bidratt til et større nettverk. Det digitale kan også fungere som et supplement til det fysiske. I fysiske møter opplevde Informant 8 at det var positivt å bruke verktøy som Miro for idemyldring, og at medlemmer som ikke kunne være tilstede, kunne delta digitalt. Likevel er det interessant at kun 7 av de 17 inkubatorene vi snakket med, trakk frem potensialet i å kombinere det digitale og fysiske for kreative kollisjoner. Som Waber, Magnolfi og Lindsay påpeker, vil sannsynligheten for kreative kollisjoner øke ved en kombinasjon (2014, 73).

Etter pandemien tror flere av informantene at arbeidsplassen vil bli mer fleksibel. At medlemmene vil bruke den fysiske møteplassen mer sporadisk, og koble seg på digitalt når det passer dem. Antagelig vil mye gå tilbake til hvordan det var før pandemien, men ifølge flere av informantene ser de verdiene av å ta med seg ulike digitale verktøy i videre arbeid.

7.0 Konklusjon

I vår bacheloroppgave har vi ønsket å forstå hvordan inkubatorenes fasilitering for kreative kollisjoner har endret seg under pandemien. For å ha forståelse for hvilke endringer som har skjedd, har det vært viktig å ha innsikt i inkubatorenes fasilitering før pandemien.

Inkubatorene har vist tydelig at de vet hva kreative kollisjoner er og at de fasiliterer for det gjennom nettverk og koblinger. For nettverk har de uformelle møtene og interaksjonene vært viktigst. Teorigrunnlaget for denne oppgaven legger også stor vekt på de uformelle, tilfeldige møtene for kreative kollisjoner. Videre har inkubatorene fortalt at det fysiske har vært viktig for dem, og de fleste har gitt uttrykk for at det har vært vanskelig å fasilitere for det uformelle i det digitale. Det virker som at deres tilnærming til det digitale har vært å gjenskape de uformelle fysiske møtene. Inkubatorene har gitt videre inntrykk av at det digitale fungerer best for effektivitet, og at de har mistet lysten til å bruke det digitale som et møtepunkt for sosialisering og uformelle møter. Inkubatorene og medlemmene går fra møte til møte og går dermed glipp av de spontane interaksjonene med andre medlemmer.

Inkubatorene har fasilitert strategisk for koblinger både før og under pandemien. Slike strategiske koblinger er viktig for kreative kollisjoner ved at medlemmer eller eksterne miljøer som besitter kunnskap, kan dele dette med andre medlemmer i inkubatoren. Før pandemien koblet inkubatorene medlemmer strategisk i det fysiske, men de anvendte også det digitale, gjennom eksempelvis mailkommunikasjon som nevnt i funn 1. Under pandemien har mail blitt enda viktigere, men også digitale møter har blitt brukt for å se potensielle koblinger og sette medlemmer sammen. I tillegg fortalte flere av inkubatorene at det har blitt lettere å koble medlemmer med andre over lengre avstander, og at det har åpnet for nye koblinger med helt nye innsikter og erfaringer enn tidligere. Noen av inkubatorene var også før pandemien vant til store avstander, og var derfor mer erfarne med digitale løsninger for strategiske koblinger.

Inkubatorene har vært tvunget til å tenke og handle annerledes for å fasilitere kreative kollisjoner, da vanlig praksis med det fysiske har vært umulig å gjennomføre. Deres erfaring med digitale kreative kollisjoner har vært opplevd som vanskelig, men samtidig oppleves også flere fordeler. Derfor ser flere av inkubatorene gode muligheter for å kunne jobbe med

hybridløsninger i fremtiden. De kan være viktige for å fasilitere kreative kollisjoner for alle sine medlemmer.

7.1 Videre forskning

I innledningen begrenset vi oppgaven til å kun ta for seg inkubatorenes erfaringer med fasilitering for kreative kollisjoner under pandemien. Vi mener likevel det kunne vært interessant å se fenomenet fra medlemmenes perspektiv, og at deres erfaringer kunne vært spennende for videre forskning.

Et videre studie kunne vært å se hvilke resultater strategisk fasilitering for avbrekk i møtedagen kunne hatt. Det kunne vært interessant å se hvordan slike avbrekk kunne påvirket digitale kreative kollisjoner.

Det kunne vært interessant å se hvordan inkubatorene ville fasilitert for kreative kollisjoner hvis pandemien hadde vart i en fem års periode. Ville verktøyene og metodene for kreative kollisjoner i det digitale vært annerledes da? Ville nye og alternative fysiske kreative kollisjoner utarbeides? Et videre studie kunne sett på hvordan de digitale verktøyene kan videreutvikles og tilpasses for kreative kollisjoner.

Vi mener det også burde forskes videre på hvilken påvirkning hybridløsninger har på kreative kollisjoner. Ville det åpnet for mer fleksible møteplasser, og bedre interaksjoner i inkubatorene?

Da vi i dette studiet ser på tilretteleggingen før og under pandemien, kunne det vært interessant å kontakte inkubatorene på nytt for å se hvordan de fasiliterer for kreative kollisjoner etter pandemien.

8.0 Litteraturliste

Amabile, Teresa M. 1997. «Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do» *California Management Review* 40 (1): 39-58.

<https://doi.org/10.2307/41165921>

———. 1998. «How to Kill Creativity» *Harvard Business Review*

<https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>

Amabile, Teresa M. & Michael G. Pratt. 2016. «The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning» *Research in Organizational Behaviour* 36: 157-183.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308516300053>

Andersen, Siw & Anniken Fjelberg, verter. «Kunsten å bygge kultur under pandemi» Clubhouse. 15.02.2021.

Boutillier, Sophie, Ignasi Capdevila, Laurent Dupont & Laure Morel. 2020. «Collaborative spaces promoting creativity and innovation» *Journal of Innovation Economics Management* (1): 1-9.

https://www.researchgate.net/publication/338716938_Collaborative_Spaces_Promoting_Creativity_and_Innovation

Capdevila, Ignasi. 2019. «Joining a collaborative space: is it really a better place to work?» *Journal of Business Strategy* 40 (2): 14-21.

<https://www-emerald-com.egms.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/JBS-09-2017-0140/full/html>

Csikszentmihalyi, Mihaly. 1996. *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins

Fjelberg, Anniken. 2021. «Når samfunnet åpner opp igjen, venter vi «kø i døren» av innovasjonshungrige leietagere» *DN*, 28.02.2021.

<https://www.dn.no/innlegg/innovasjon/koronakrisen/hjemmekontor/innlegg-nar-samfunnet-ap-ner-opp-igjen-venter-vi-ko-i-doren-av-innovasjonshungrige-leietagere/2-1-968968>

Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5 (9), 444–454.
<https://doi.org/10.1037/h0063487>

Isabelle, Diane. 2013. «Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator» *Technology innovation management review*: 16-22.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Key-Factors-Affecting-a-Technology-Entrepreneur%27s-Isabelle/18e61f29db4309760137ab7f1295c9a6da4feb36>

Kaufman, James C. 2017. *Creativity 101*. 2. utgave. New York: Springer Publishing Company

Larsen, Ann Kristin. 2017. *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Lewis, Steven & Rebecca Weintraub. 2021. «3 ways to encourage informal communication in a hybrid workplace.» *Fast Company*.
<https://www.fastcompany.com/90634744/3-ways-to-encourage-informal-communication-in-a-hybrid-workplace>

Liongoren, Hannah. 2017. «Creative Collisions: a RISD case study» *Masters Theses. Interior Architecture*. <https://digitalcommons.risd.edu/masterstheses/174>

Malmelin, Nando & Sari Virta. 2017. «Managing for Serendipity: Exploring the Organizational Prerequisites for Emergent Creativity» *The International Journal on Media Management* 19 (3): 222-239.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124654018&site=ehost-live&scope=site>

Rhodes, Mel. 1961. "An Analysis of Creativity." *The Phi Delta Kappan* 42, no. 7 (1961): 305–10.

Roberts, Royston M. 1989. *Serendipity: Accidental Discoveries in Science*. Weinheim: Wiley-VCH.

Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. 1. utgave. Oslo: Fagbokforlaget.

Spinuzzi, Clay. 2012. «Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity» *Journal of business and technical communication* 26 (4): 399-441.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1050651912444070>

Thompson, Leigh 2013. *Creative conspiracy: the new rules of breakthrough collaboration*. Boston: Harvard Business Review Press

———. 2020. «Virtual Collaboration Won't Be the Death of Creativity» *MIT Sloan Management Review* 62 (2): 42-46.

<https://sloanreview.mit.edu/article/virtual-collaboration-wont-be-the-death-of-creativity/>

Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

———. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Waber, Ben, Jennifer Magnolfi & Greg Lindsay. 2014. «Workspaces that move people» *Harvard Business Review* 92 (10): 68-77.

<https://hbr.org/2014/10/workspaces-that-move-people>