

Kreativitet – en gruppe aktivitet?

Bacheloroppgave 2012, Markedshøyskolen

Emnekode og navn: BAC3100 Bacheloroppgave

Studentnummer: 979889, 979862

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



Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som siste del av vår bachelorgrad i Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling, og vil avslutte vår tid ved Markedshøyskolen i Oslo. Det har vært en spennende, utfordrende og lærerik prosess som vi tar med oss videre. Vi opplevde at vi ikke hadde tilegnet oss nok kunnskap om kreative prosesser og dette trigget vår nysgjerrighet. Oppgaven er derfor blitt et resultat av vår nysgjerrighet på kreative prosesser, og vi har fått en bredere forståelse av emnet. Vi begynte på studiet med forskjellige forventninger og ser i dag at vi sitter igjen med mye uforventet og god kunnskap, som vil bli viktig og betydningsfull både i vårt privat- og arbeidsliv.

Videre vil vi takke mange av våre forelesere og gjesteforelesere gjennom tre fine år. De har vært til inspirasjon og til tider frustrasjon, og ikke minst økt vårt kunnskapsnivå gjennom kunnskapsdeling og diskusjon. De har vært raskt til stede når en trengte hjelp, og møtte oss alltid med et smil.

Tusen takk til alle informanter og bidragsytere, som har vært ærlige og hjulpet oss til å virkelig forstå fenomenet vi studerte. Videre vil vi takke våre nærmeste venner og familie, som har tatt seg tid til oss med gode ord og hatt tålmodighet med oss i oppgitte øyeblikk når veien mot mål har virket lang og hard. Vi vil også takke dem for gode diskusjoner.

Til slutt ønsker vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom oppgaven. Vi har fått mange nye erfaringer og stått sammen både i oppoverbakker og nedoverbakker. Vi har lært oss evnen til å være strukturerte, men har også hatt mange morsomme kreative stunder. Det viktigste av alt er at vi er stolte av å presentere vårt sluttarbeid, og vi har gjennom tre år utviklet et godt og nært vennskap som alltid vil bli satt pris på.

God lesing!

Oslo, mai 2012

979889, 979862

Sammendrag

Vi har lenge vært fasinerte av begrepet kreativitet. Bakgrunnen for oppgaven er vår nysgjerrighet på dette og et ønske om å undersøke begrepet nærmere i forhold til våre oppfatninger og antakelser. Forelesere og studiet har bidratt med en del kunnskap om kreativitet, men vi ønsket å undersøke det nærmere.

I utgangspunktet valgte vi Lynda Gratton (2000) og Geir Kaufmann (2006) sin teori på emnet som kjernet teori, men ettersom vi jobbet med oppgaven så vi det nødvendig å trekke inn mer litteratur for å få en bedre forståelse av kreativitet. Vi har derfor også brukt teorien til Linda Lai, Erik Lerdahl, Leif-Runar Forsth og Endre Sjøvold. Da vi tror at kreative prosesser er noe alle kan lære, har vi valgt å se på hvilke forutsetninger som må være til stede for at disse prosessene skal bli gode. Ut ifra dette utgangspunktet formulerte vi problemstillingen: *Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for gode kreative prosesser?* For å besvare problemstillingen på best mulig måte valgte vi kvalitativ metode, og et fenomenologisk forskningsdesign. Vi gjennomførte 2 fokusgruppeintervjuer og 8 individuelle dybdeintervjuer for å samle inn relevant data.

Funnene våre er at informantene hadde egne oppfatninger av hva som må være tilstede i gode kreative prosesser, og dette styrker våre antakelser og stemmer overens med valgt teori. Vi fikk bekreftet at de forutsetningene vi la til grunn for gode kreative prosesser er ”riktige”, men fant at det var flere forutsetninger som måtte være tilstede enn det vi antok. Et annet funn vi gjorde var at grupper ikke er det beste arbeidsformen dersom de ikke fungerer optimalt, i det tilfellet er individuelt arbeid det mest hensiktsmessige. Konklusjonen blir dermed at kreativitet fungerer best i grupper, dersom disse fungerer optimalt.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN	7
1.2 FORMÅL	8
1.3 PROBLEMSTILLING	8
1.4 HYPOTESE	9
1.5 AVGRENSINGER	10
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR	10
2.0 TEORI	12
2.1 KREATIVITET – ET UNDERFUNDIG BEGREP	12
2.1.1 <i>Lett, lettere, vanskelig</i>	13
2.2 INDIVIDUELL KREATIVITET	15
2.2.1 <i>Kreativ alene – tips og råd</i>	15
2.3 KULTUR, KLIMA OG KREATIVITET	16
2.4 HVA ER EN ”HOT SPOT” OG HVORDAN FINNER MAN DEN?	18
2.4.1 <i>Følg oppskriften – bli kreativ</i>	18
2.4.2 <i>Hvordan bli en organisasjon med hot spots?</i>	21
2.5 OVERSIKT ELLER KAOS – LEDERENS ROLLE	22
2.6 KREATIVITET I GRUPPER	24
2.6.1 <i>Stillaset rundt kreativt gruppearbeid</i>	24
2.6.2 <i>Flere hoder – bra eller dårlig?</i>	26
2.6.3 <i>Kreativitet – en gruppe aktivitet?</i>	26
2.6.4 <i>Hvem og hva bør være i gruppa?</i>	27
3.0 METODE	30
3.1 VÅRT VALG – KVALITATIV METODE	31
3.2 FENOMENOLOGI	32
3.3 UTVALG	32
3.3.1 <i>Utvalgsstørrelse</i>	33
3.3.2 <i>Strategisk utvelging av informanter</i>	33
3.3.3 <i>Rekruttering av informanter</i>	34
3.4 JURIDISK OG ETISK ANSVAR I OPPGAVEN	35
3.5 INTERVJUGUIDE	36
3.6 MODERATORS ROLLE	36
3.7 FOKUSGRUPPER	37
3.8 INDIVIDUELT DYBDEINTERVJU	38
3.9 TRANSKRIBERING OG DATAANALYSE	40
3.10 RELIABILITET OG VALIDITET	40
3.10.1 <i>Reliabilitet</i>	41
3.10.2 <i>Validitet</i>	41
4.0 ANALYSE OG DRØFTING	42
4.1 ”KREATIVITET FUNGERER BEST I GRUPPER”	42
4.2 VÅRE FORUTSETNINGER FOR GODE KREATIVE PROSESSER	43
4.2.1 <i>Trygghet</i>	44
4.2.2 <i>Åpenhet</i>	44
4.2.3 <i>Ulike mennesker</i>	45
4.2.4 <i>Lekenhet</i>	47

4.2.5 Prosesstyring	47
4.3 FUNN – ANDRE FORUTSETNINGER	48
4.3.1 Mål	48
4.3.2 Tid	48
4.3.3 Ekstra funn	49
5.0 OPPGAVENS RESULTAT	50
5.1 KONKLUSJON	50
5.2 KRITIKK TIL OPPGAVEN	51
5.3 ANBEFALINGER	51
LITTERATURLISTE

Figurer:

Figur 1.1 Oppgavens struktur	11
Figur 2.1 Effects of relationship quality on value creation in hot spots	20
Figur 2.2 Forms an igniting purpose can take	21
Figur 2.3 Points of inflection in organizations – shifting from old rules to new	22
Figur 3.1 Valg av metode	30

Tabeller:

Tabell 3.1 Fordeler og ulemper ved fokusgrupper	38
Tabell 3.2 Fordeler og ulemper ved individuelle dybdeintervju	39

Vedlegg:

Vedlegg 1: Informanter

Vedlegg 2: Intervjuguide for fokusgrupper

Vedlegg 3: Intervjuguide for individuelle dybdeintervju

Vedlegg 4: Fokusgruppe 1

Vedlegg 5: Fokusgruppe 2

Vedlegg 6: Sammendrag av fokusgrupper

Vedlegg 7: Individuelt dybdeintervju 1

Vedlegg 8: Individuelt dybdeintervju 2

Vedlegg 9: Individuelt dybdeintervju 3

Vedlegg 10: Individuelt dybdeintervju 4

Vedlegg 11: Individuelt dybdeintervju 5

Vedlegg 12: Individuelt dybdeintervju 6

Vedlegg 13: Individuelt dybdeintervju 7

Vedlegg 14: Individuelt dybdeintervju 8

Vedlegg 15: Sammendrag av individuelle dybdeintervjuer

1.0 Innledning

Å RISIKERE

Å le er å risikere å bli tatt for å være dum.
Å gråte er å risikere å bli oppfattet som sentimental.
Å komme en annen i møte er å risikere å bli involvert.
Å vise følelser er å risikere å blottlegge sitt egentlige jeg.
Å gi uttrykk for sine ideer, sine drømmer, er å risikere å tape ansikt.
Å gi kjærlighet er å risikere å ikke få noe igjen.
Å leve er å risikere å dø.
Å håpe er å risikere fortvilelse.

Men du må risikere noe, for den største faren er å ikke risikere.
Den person som ikke risikerer, gjør ingenting, har ingenting, er ingenting.
Han kan kanskje unngå lidelse og sorg, men han kan slett ikke forandre seg, føle, vokse, elske
– leve.
Lenket til sine holdninger er han en slave, han har forspilt friheten.

Bare en person som risikerer er fri.

Hugh Prather, til norsk ved Eirik J. Irgens (sitert av Hals, Trydal og Aase 2011, 18)

Dette diktet representerer det å tørre, og det å ha mot. Vi ser på kreativitet som frihet, og for at friheten skal kunne bli til kreves det aksept for det. Kreative prosesser handler om å risikere og våge seg ut i det ukjente terreng. Vi mener at kreative prosesser er noe man kan lære, og at det blir mer og mer ufarliggjort desto bedre man blir kjent med begrepet. Diktet viser at man må yte for å få tilbake, og det samme ser vi gjelder for kreative prosesser.

1.1 Bakgrunn

Vi diskuterte og myldret på hva vi kunne tenke oss å skrive om, og kom frem til i november 2011 at vi ønsket å skrive om kreativitet. Spesifikt hva vi ønsket å skrive om var vi usikre på

og dykket tilbake i teori om emnet. Desto mer vi pratet og diskuterte om emnet, jo mer oppdaget vi at vi hadde samme formening om hvilke forutsetninger vi syntes måtte ligge til grunn for kreativitet og dens prosesser. Problemstillingen ble formet og endret seg litt underveis i prosessen. Den endelige problemstillingen ble fastsatt i februar 2012 etter et veiledningsmøte.

Under studiet har vi vært innom flere forskjellige teorier om kreativitet og innovasjon, og vi ser at dette fremdeles er et relativt nytt og lite utforsket tema. Vi har tatt utgangspunkt i den teori vi har fått gjennom studiene, men ble oppmerksom på nye spennende teorier underveis.

Når vi ser at mange forskjellige teorier stemmer over ens, men også kan settes mot hverandre blir det spennende og morsomt å jobbe med emnet.

1.2 Formål

Formålet med denne oppgaven er å se hvilke forutsetninger som faktisk ligger til grunn for kreativitet, og å se om våre antagelser og hypotese stemmer. Vi vil også forstå om det er nødvendig å jobbe i grupper for å være kreativ. Vi tror at kreativitet kan læres, og at kreative prosesser en metode som fører til mer kreativitet. Vi opplever at det er en del som ikke vet noe om begrepet, eller hvordan dette skal komme til live. Vi ser derfor verdien av å synliggjøre dette for samfunnet, slik at alle skal få tilgang til kreativitet og dens prosesser. ”Alle er kreative, men få utnytter det.” Ordtak av Paul Goodman, (sitert av Haug 2004, 19)

1.3 Problemstilling

Det finnes mye teori om kreativitet og dens prosesser. Begrepet kreativitet har lenge vært nokså mystisk for mange, og stor sett blitt forbundet med for eksempel kunst, musikk og dans. Vi ser at begrepet kreativitet er under utvikling i dagens samfunn, og det begynner å omfatte flere og flere områder. Kreativitet og innovasjon er begreper som ofte blir brukt i samme setning, spesielt i næringslivet. I problemstillingen legger vi vekt på kreativiteten og dens prosesser, og vi er klar over at kreativitet kan føre til innovasjon.

Ideen til problemstillingen kommer av at vi tror at kreative prosesser er noe alle kan lære, men det må være visse forutsetninger til grunn for dette.

Problemstilling: Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for gode kreative prosesser?

Som det vises av problemstillingen ønsker vi å belyse hva som skal til for å gjennomføre en god kreativ prosess. Ved hjelp av forutsetninger kan en få hjelp til å bevege seg ut på ukjent

terreng. Vi vil undersøke hva enkeltindivider og grupper mener disse forutsetningene er, og hva de innebærer.

1.4 Hypotese

For å få innsikt i problemstillingen utarbeidet vi en hypotese. Denne skal bekreftes eller avkreftes ved hjelp av empirisk data, funn og valgt teori.

Hypotese: Kreativitet fungerer best i grupper, og der må forutsetningene trygghet, åpenhet, ulike mennesker, lekenhet og prosessstyring være tilstede.

Grupper er utgangspunktet for gode kreative prosesser, men å arbeide i grupper er ikke nok. Det må tillegg være flere forutsetninger til stede for å oppnå dette. Hypotesen er derfor todelt. Forutsetningene som følger påstanden forutsetter dermed at en gruppe allerede er etablert. Under har vi valgt å dele opp hypotesen for å gjøre den mer oversiktlig.

Hypotese del 1: Kreativitet fungerer best i grupper.

Hypotese del 2: Utover dette må forutsetningene trygghet, åpenhet, ulike mennesker, lekenhet og prosessstyring være tilstede.

Under har vi redegjort for hva hver forutsetning innebærer:

- *Trygghet* - det må være konsensus i gruppen om at det er trygt å komme med alle ideer, og ingenting er for dumt. Det må ikke være for prestisjefylt da det kan føre til for mye konkurranse mellom de ansatte, som igjen kan føre til at deltakerne ikke vil dele sine ideer i frykt for at de kan bli stjålet.
- *Åpenhet* - Alle i teamet må være åpne for alle ideer. En ”dårlig” ide kan være grunnlaget for en bedre ide, som igjen fører til en fantastisk ide. Det vil ikke alltid bli øyeblikkelige resultater.
- *Ulike mennesker* – det er viktig å ha en gruppe bestående av forskjellige personer. Med forskjellige menes for eksempel alder, bakgrunn, arbeidsområder og erfaringer. Omfanget av meninger blir større, og derfor også ideene som legges frem. Det fører til gode diskusjoner.
- *Prosessstyring* – for at de kreative prosessene skal foregå på mest effektiv måte trengs en prosessstyrer. Det er vanskelig å samarbeide i en gruppe og prøve å skape noe når man ikke kan prosessene. Prosessstyreren vet hvordan og hvor kreativitet oppstår, og skal lede gruppen mot et resultat.

- *Lekenhet* – det er viktig å kunne leke for å trigge kreativiteten. Før oppgaven skal løses kan gruppen tøyse, vitse og more seg litt. Eventuelt kan de løse en morsom og lett oppgave for å trigge kreativiteten.

1.5 Avgrensinger

I denne oppgaven har vi valgt å avgrense ved å sette en hypotese på at kreative prosesser er best i grupper. Vi har fremdeles hatt individuelle dybdeintervjuer for å se om et enkeltindivid kan produsere det samme som grupper, og for dermed å bekrefte eller avkrefte vår hypotese.

Videre er vi klar over at det eksisterer mange forskjellige typer idéutviklingsmetoder og modeller, men vi ser det ikke aktuelt å beskrive noen av disse modellene da de kun er metoder en kan bruke for å skape ideer. Vi mener at vår hypotese er forutsetninger som må ligge til grunn, før man kan ta i bruk noen av disse idéutviklingsmetodene.

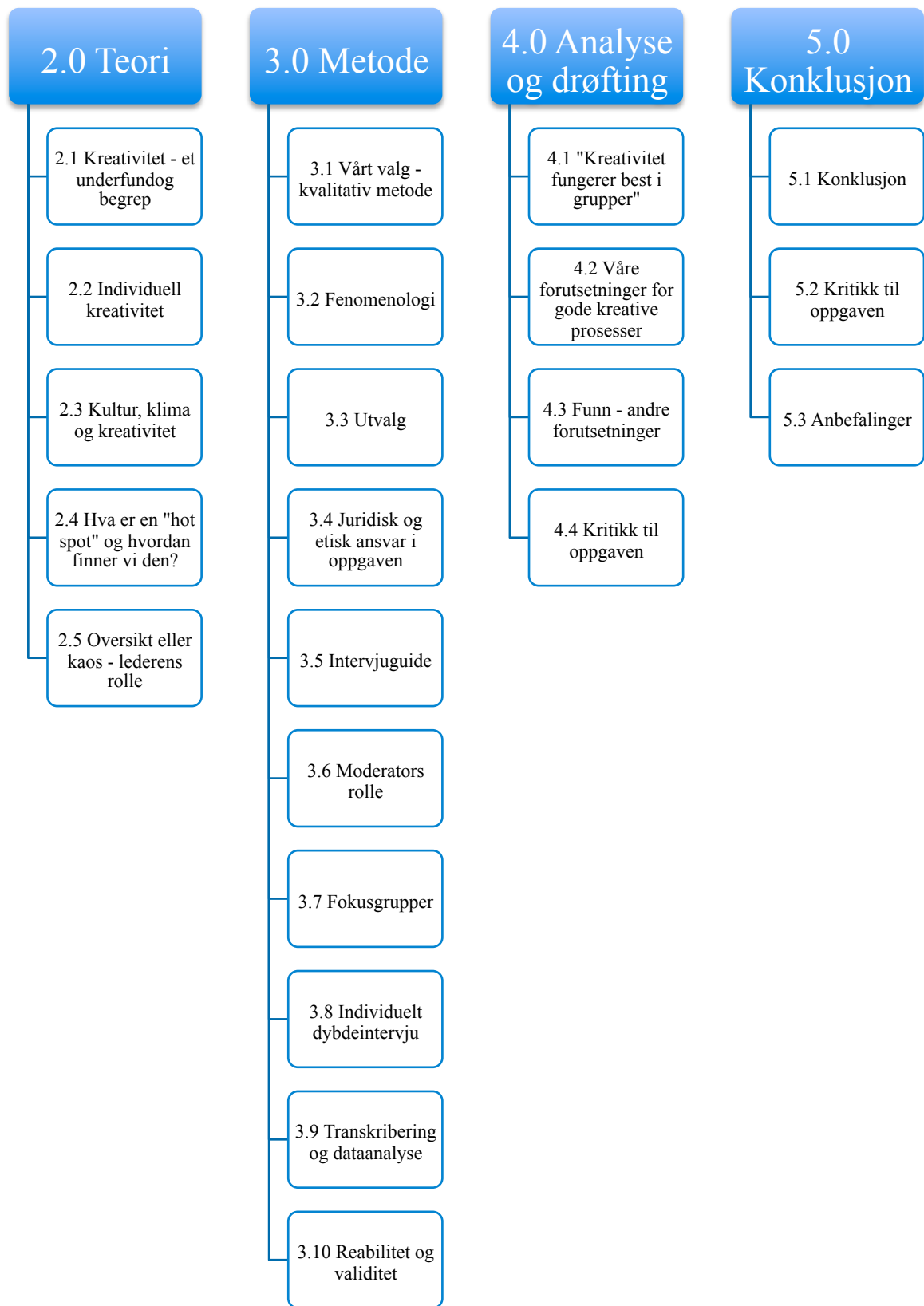
Videre rekrutterer vi informanter gjennom personlig rekruttering og snøballmetoden. Vi bruker disse metodene da vi ikke ser det som relevant for oppgaven å strategisk velge ut informantene. For å belyse problemstillingen og teste ut hypotesen trenger vi ikke informanter med spesifikk erfaring. Vi er isteden interessert i å ha informanter fra dagliglivet, med forskjellig kjønn, alder, arbeidssituasjon og bakgrunn, for å forstå den dagligdagse formening og opplevelse av kreativitet.

Vi har også brukt noen sekundærkilder, da vi ikke har klart å finne primærkildene til forskjellige utsagn og teorier. Med tanke på tid til rådighet ser vi dette som greit å gjøre, både innenfor valg av informanter og innhenting av primærkilder.

1.6 Oppgavens struktur

Vi har valgt å fremstille oppgavens struktur i figuren under.

Fig. 1.1 Oppgavens struktur



2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi redegjøre for relevant teori for å kunne svare på problemstillingen, og teste ut hypotesen. Vi tok i begynnelsen av oppgaven utgangspunkt i Lynda Gratton (2007) og Geir Kaufmann (2006) sin teori på emnet, men etter hvert som vi jobbet med oppgaven oppdaget vi at det var flere teorier vi ville trekke inn. Vi har derfor også brukt teorien til Linda Lai (1999), Erik Lerdahl (2007), Leif-Runar Forsth (1987) og Endre Sjøvold (2006). Dette valgte vi for å få en bredere forståelse av begrepet og dens prosesser.

2.1 Kreativitet – et underfundig begrep

Vi velger å bruke Lerdahl (2007) og Forsth (1987) sine beskrivelser på hva kreativitet er ettersom de er relativt like. Kreativitet kan virke omfattende for mange, så vi velger å liste opp de forskjellige beskrivelsene av kreativitet for å få mest mulig oversikt.

Kreativitet er:

- Behov for noe nytt
- Å skape noe nytt
- Ideen og resultatet har en reell verdi
- Å jobbe i bredden og dybden
- Gå utenom kjente vaner, tankeganger og spor
- Evnen til å fantasere og forestille seg nye ideer

(Lerdahl 2007, 22; Forsth 1987, 12)

Lerdahl (2007, 13) sier at kreativitet ikke en nådegave, den er en muskel som kan trenes opp gjennom å lære seg metoder for kreative prosesser. Kreativitet er ikke forbeholdt noen få, men alle mennesker. En styrt og gjennomtenkt prosess vil hjelpe til raskere å komme frem til et resultat eller en løsning. Gjennom kreative prosesser tvinges man ut av vanlige og kjente tankespor, det lages omveier, eller også kalt nye veier for tankemønstre. ”Kreativitet forutsetter en holdning preget av nysgjerrighet, åpenhet, fleksibilitet, lekenhet, evne til å våge å feile samt det å kunne ha tillit til seg selv og andre.” (Lerdahl 2007, 21)

Et fremtredende trekk ved kreativitet er at ”Man starter ett sted og ender opp et helt annet.” (Kaufmann 2006, 12)

2.1.1 Lett, lettere, vanskelig

Prosessene som ligger til grunn for nye og kreative ideer foregår ofte i en ”nedfra-og-opp”-form. Dette vil si at en starter ”bakfra” med en løsning, uten å egentlig vite hvilket problem det løser. Her vil vi trekke frem et eksempel av Kaufmann (2006), som illustrerer nedenfra-og-opp-tenkning. Det omhandler hvordan post-it lappen ble oppfunnet. Det er et tilsynelatende enkelt produkt, men det hadde en omfattende og langvarig utvikling. Eksempelet som fremstilt under er et sammendrag av eksempelet Kaufmann (2006) har lagt frem.

Ideen som ledet til post-it lappen slik vi kjenner den i dag stammer fra en kjemiker som het Spencer Silver. Den ble senere raffinert av forskerne Henry Courtney og Roger Merrill, og ble hele tiden støttet av en av bedriftens ledere.

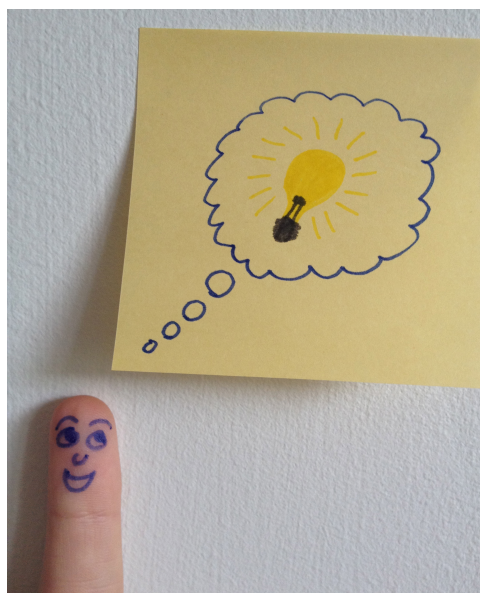
Silver jobbet i selskapet 3M, som hadde teip og forskjellige typer limpapir som sine store produkter, og hovedretningen for forbedringer var å kontinuerlig finne frem til produkter som hadde større bindingsevne. 3Ms konsernsjef, William L. McKnight, hadde en ubøyelig tro på at en ledelse som er intolerant og destruktiv kritisk når det blir gjort feil, fører til høy risiko for å drepe kreative initiativer som kan gi gevinst og stor fremgang. Filosofien hans var også bygget på å dele selskapet i relativt små avdelinger, slik at avdelingslederen kunne navnene til sine medarbeidere. 3M hadde noe som het ”15%-regelen”, som sa at bortimot alle i bedriften hadde frihet til å arbeide med det de ville i 15 % av den samlede arbeidstiden så lenge det var produktorientert og relevant. Med andre ord, tid til å ”leke”.

Dette miljøet førte til at Silver, som hadde funnet frem til et spesielt kjemisk stoff som han trodde kunne bedre bindingsevnene, bestemte seg for å eksperimentere. Driveren var nysgjerrighet da han prøvde å ha en langt større mengde av dette stoffet i blandingen enn det som var foreskrevet. Det han oppdaget var motsatt av det han trodde kom til å skje. Limet ble en type løst lim som ikke klistret seg helt fast, men som kunne løsnes igjen (istedenfor et fastere lim som han trodde han kom til å lage). Silver visste ikke hva det kunne brukes til, annet enn at han visste at dette hadde en eller annen form for potensial. Han hadde altså funnet en løsning uten å vite hvilket problem det løste. Det beste han kom frem til var en tavle satt inn med det løse limet, som man kunne feste lapper på, men dette ble aldri noe populært produkt. Silver ”satt fast” i den mentale modellen om at noe enten har lim på seg eller ikke har lim på seg. Utenfor den mentale modellen lå tanken om at noe kunne være delvis belagt av lim.

Et gjennombrudd skjedde da en ny aktør kom på banen. Dette var Geoff Nicholson, som var avdelingsleder for den kommersielle teipavdelingen. Han var lei av tradisjonelle produkter, og grep dermed tak i Silvers ”løsning”, og satte i gang en ny jakt etter ”problemet”. Arthur Fry var en del av dette teamet, og han skulle ta det vesentlige steget til å finne løsningen i det han kalte ”et av disse kreative øyeblikkene”. I tillegg til å være kjemiker, var han på fritiden leder for et sangkor, og brukte dermed papirslipper for å holde rede på sidene for de sangene koret skulle fremføre. Problemet var at papirslippene hadde en tendens til å falle ut. En kobling oppstod hos Fry, hva med å bruke det løse limet til å holde papirslippene på plass? I stedet for å gjøre som med tavlen Silver lagde, snudde han det hele rundt og plasserte limet på selve papiret. Han hadde funnet det riktige ”problemet”. Denne innsikten består i at en plutselig klarer å se et problem fra en helt ny vinkel, eller at det plutselig ”ramler ned i hodet på en”.

Selv om ”problemet” til ”løsningen” var funnet, gjensto det fortsatt en god del arbeid. Forskerne Courtney og Merill brukte mye tid på å perfektionere produktet frem til post-it lappene slik vi kjenner dem i dag.

Som vi ser av dette eksempelet kan det selv bak et tilsynelatende enkelt produkt ligge en enorm problemløsningsaktivitet til grunn. Noen deler av prosessen er kjapp, mens andre deler tar lang tid. Nedenfra-og-opp tenkning kan også bety at mye av problemløsningsprosessen foregår på et ubevisst plan. Det bygger mye på intuisjon og har en inkubasjons periode. Det vil si at en bearbeider et problem helt ubevisst, mens man på det bevisste plan arbeider med helt andre ting. Dette kan føre til den berømte ”aha-opplevelsen” hvor løsningen plutselig ramler ned i hodet på en.



2.2 Individuell kreativitet

I dette avsnittet redegjør vi for egenskaper og huskereglene som må være tilstede når en skal være kreativ alene. Dette kan kalles forutsetninger som må være tilstede for individuell kreativitet.

2.2.1 Kreativ alene – tips og råd

Det å tørre å være kreativ krever mot, og det betyr ofte å ligge på kanten og vippe, og av og til miste kontrollen. For at kreativiteten skal trenge igjennom må man ha viljen til å stå i usikkerheten som oppstår fra en tid til annen (Lerdahl 2007, 31).

Lerdahl (2007) hevder at kreativitet er 1 – 10 % inspirasjon, og 90 – 99 % disiplin og vilje. Han sier videre at selve prosentandelen ikke er så relevant, men at poenget er at kreativitet i stor grad handler om hardt arbeid og utholdenhet. Han bekrefter at kreativitet ikke kun er å tenke, men også det å handle.

Kreativ tenkning er å forstå situasjonen eller oppgaven man står framfor. En må ha troen på sine egne ferdigheter, og omgås mennesker en selv ser på som kreative. Det å drite seg ut er ikke farlig, så en burde forstå at en ikke trenger å ta alt så høytidelig, eller som Lerdahl (2007, 35) sier: gi litt f... Det er viktig å være til stede der man er, ikke prøve å multitask, stoppe opp og konsentrere seg om oppgaven. Ha motet og vite at en har muligheten til å finne en løsning er et viktig element å huske på. Det å være innstilt på positivt resultat, øker også sjansen for et positivt resultat.



Dersom oppgaven er sterkt knyttet til egen identitet, øker ytelseevnen til den enkelte. Dette bekrefter at det alltid er lettere å arbeide mot et mål eller med et prosjekt dersom det er av interesse. Mihaly Csikszentmihalyi (1997, 114) nevner også dette i sin teori om ”conditions for flow in creativity”, som løst oversatt betyr ”forutsetninger for flyt i kreativitet”, at man må ha klare mål for å få i gang kreative prosesser. Da vil en oppnå engasjement som øker motivasjonen og utholdenheten gjennom prosessen i oppgaven og frem til sluttresultatet (Fiedling og Hogg 2000; Forsth 1987). For å komme i mål er det viktig med lek, nysgjerrighet og lidenskap i prosjekter. Det er samtidig viktig å sette seg et mål. Disse målene må være gjennomførbare og realistiske. Unngår en å sette mål kan prosjektet ende som en død ball, og deretter svinne hen. Dette vil føre til at det samme kan skje igjen senere, så en må sette tidsbegrensninger og bestem hva som skal gjøres frem til en gitt dato (Lerdahl 2007, 30).

2.3 Kultur, klima og kreativitet

Kaufmann (2006) betrakter *organisasjonsklima* som det ytre uttrykket for en mer dypereliggende *organisasjonskultur*. Kulturen skaper identitet, stabilitet, forpliktende engasjement og mening, og derfor kan kultur kalles årsak, og klima blir virkning. Dersom kulturen har gode verdier i forhold til kreativitet, kan dette i praksis føre til et godt arbeidsklima for kreativitet.

Den svenske organisasjonspsykologen Gøran Ekvall legger frem, i 1996 (siteret av Kaufmann 2006, 129 – 132) ti forutsetninger, som han mener har spesiell følsomhet i forhold til om klimaet oppleves som kreativt og oppmuntrer dette. De ti forutsetningene er fremstilt under:

1. Utfordringer – spennende og store, men overkommelige utfordringer gir et arbeidsmiljø som er preget av høy motivasjon, arbeidsglede og en tilfredsstillende følelse av mening med det man gjør.
2. Frihet – i organisasjoner som skårer høyt her, ser man stort innslag av diskusjon, smidighet i individuell jobbutforming, initiativ og beslutningskraft.
3. Idéstøtte – dette handler om hvordan leder og kolleger, men spesielt førstnevnte, møter forslag om nye ideer. De som oppgir høy skåre her opplever mottakelighet for sine ideer, at de blir lyttet til, får konstruktive tilbakemeldinger og generelt positive holdninger til nye ideer.

4. Tillit – stor tillit til kollegers evne til selvstendig mestring og problemløsning fører til arbeidstakere som våger noe, som tar initiativ, som tør å vise åpenhet og være aktive i sin kommunikasjonsaktivitet.
5. Livlighet – dette innebærer generelt stor og variert aktivitet og mange begivenheter. De som skårer høyt her utmerker seg med at det foregår mange nye aktiviteter som kurs, foredrag av kjent person også videre.
6. Lekenhet – eksperimentelle studier har vist at en liten forperiode med lek før man løser et vanskelig problem som krever mye kreativitet, gir bedre resultater. Organisasjoner med høy skåre på kreativt klima utpreges av innslag av moro og humor, det spøkes, vitses og mange ”sprø” ideer kastes frem.
7. Debatt – dette er en typisk ”positiv konflikt” faktor. Det er stor takhøyde, motstridende oppfatninger, ideer og erfaringer slippes frem, og diskusjonstemperaturen kan bli temmelig høy.
8. Fravær av personlige konflikter – det kan ramme kreativiteten hard dersom konfliktfaktoren krenger over fra det saklige idéplanet og over til utbredelse av personlige, emosjonelle spenninger, med makt og spill.
9. Risikotoleranse – det er ikke lett å finne grensen her da kreativitet forutsetter en relativt høy grad av risiko. Utpregede innovative organisasjoner utmerker seg ved at de har relativt høyere evne til å tåle usikkerhet enn mindre fremgangsrike og nyskapende organisasjoner. Vi ser gjerne at de har rask handlig, at de reagerer på nye ting som skjer, og at de utforsker mer enn de utreder.
10. Idétid – her er det også en vanskelig balansegang. Kreativitet i den tidlige utforskende fasen krever mye ro og tid, men tid blir igjen en kostnadsfaktor. Nyere studier viser at det er riktig at kreativitet i tidlig idéutviklingsfase er veldig negativt følsom ovenfor ytre press, stress og tidsknapphet, men man ser at den senere, i implementeringsfasen, tvert imot er positivt ladet i forhold til denne typen faktorer.

Videre har vi valgt å legge frem teori av Gratton (2007) som omhandler ”hot spots”. ”Hot spots” er et begrep hun bruker for å beskrive hvor kreativitet oppstår. Vi ser at dette har sammenheng med Kaufmanns (2006) teori om kultur og klima for kreativitet. Vi velger derfor

å trekke frem teorien til Gratton om hot spots. Disse teoriene vil bli drøftet opp mot data innsamlet gjennom intervjuer i analysedelen av oppgaven.

2.4 Hva er en ”hot spot” og hvordan finner man den?

En hot spot er når den kreative prosessen oppstår og fungerer optimalt i grupper. Gratton (2007) mener at ved å oppnå hot spots vil en få en organisasjon med sjel, gnist og glød. For å oppdage om en organisasjon eller gruppe har hot spot må en se på energinivået som flyter rundt i organisasjonen, og ikke selve organisasjonen i seg selv. Organisasjoner som er klar over at de oppnår hot spots er nok også klar over sin egen kapasitet til kreativitet og innovasjon. Det kan være vanskelig å se om en har disse hot spotene i organisasjonen, men Gratton (2007) forklarer det slik at hvis en tar på seg varmesøkende briller og ser på organisasjonen, vil en av og til se en gnist av energi i et ellers blått og kaldt landskap. Dette er det hun kaller hot spot, altså når denne energien er synlig. ”Den virkelige oppdagelsesreisen består ikke i å oppsøke nye landskap, men å se med nye øyne.” Ordtak av Joyce Lynn (sitert av Haug 2004, 90). Gratton (2007) presenterer en formel, se avsnitt 2.5, som en kan følge, og ved å følge og være klar over formelen på hot spots vil en være klar over hvordan og når en hot spot oppstår, og dermed kunne øke mengden og gnisten for kreativiteten fra for eksempel 20 % til 50 %.

2.4.1 Følg oppskriften – bli kreativ

Gratton (2007) trekker frem tre viktige elementer eller premisser for å oppnå en kreativ prosess. Det finnes også et fjerde premiss som hjelper til for å få i gang en hot spot. Hun formulerer formelen slik:

”Hot Spots = (Cooperative Mindset x Boundary Spanning x Igniting Purpose) x Productive Capacity.” (Gratton 2007, 3)

Vi har valgt å ikke oversette formelen, da en norsk oversettelse hverken ville bli riktig eller konkret. Videre vil vi legge frem og forklare hva hvert av elementene i formelen innebærer da dette kan sees i sammenheng med Kaufmanns (2006) forutsetninger.

2.4.1.1 A Cooperative Mindset

Det å ha lyst til å dele egen kunnskap med andre, og å gjøre dette åpenlyst, vil fremme og trigge kreativitet og innovasjoner. Ideer skapes av andre ideer, noe vi vil trekke frem gjennom et sitat av Oliver Wendell Holmes (sitert av Haug 2004, 23) ”*Many ideas grow better when transplanted into another mind than in the one where they sprang up.*” Kvaliteten av forholdet mellom mennesker er avgjørende for at en hot spot skal oppstå. Organisasjoner som

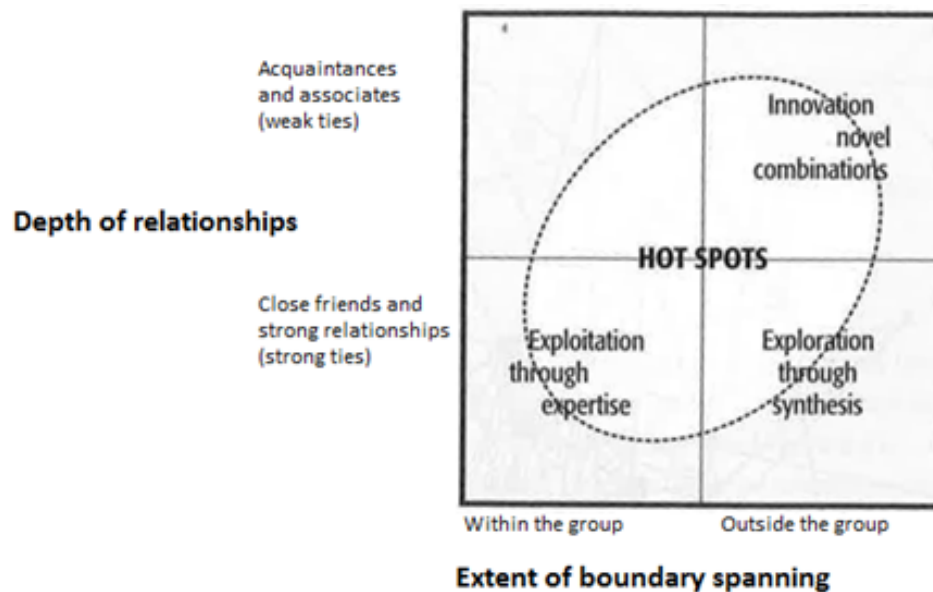
er villige og har evnen til å samarbeide og dele med andre vil ha høyere sannsynlighet for å oppnå en hot spot. Gratton har funnet fire faktorer som kan gi innflytelse på "A Cooperative Mindset".

1. En åpen tankegang skapes ikke av ett enkelt individ, men i stedet oppstår det som et resultat av kulturen og klimaet i organisasjonen med øvelser, prosesser, holdninger og normer. "Cooperation is not built, it emerges." (Gratton 2007, 55)
2. Selv om øvelse og prosesser er god trening er det i bunn og grunn fra andre man lærer. Det er teamet man er i, og gruppen man er en del av, man vil herme etter og lære noe av. Derav også organisasjonens ledere og andre frontfigurer.
3. Hvis teamet sin holding ikke støtter under det å ha en åpen tankegang vil noe Gratton (2007) kaller "the big freeze" ta over. The big freeze dreper all kreativitet og det fører til liten eller ingen fremgang i organisasjonens tilstedeværelse, og er dermed det motsatte av en hot spot.
4. Den åpne tankegangen er sensitiv og skjør. Det er en rekke holdninger, oppførsel og grenser som kan ødelegge og degradere de samarbeidsvillige evnene. Ved å være klar over dens skjørhet vil en være mer på vakt for å forhindre at samarbeidsvilligheten skal stoppe opp (Gratton 2007, 55).

2.4.1.2 Boundary Spanning

Vennskap og nettverk er viktig for hot spots, enten de er innad i organisasjonen eller utenfor. Dette kan og bør variere litt ettersom hva en er ute etter å oppnå. Det å kunne jobbe på tvers av grupper og oppgaver er viktig. Organisasjonen må være klar og tydelig på hvilke grenser som er greit å bryte eller spenne, og hvilke grenser en ønsker å ha fast i organisasjonen. Ny energi kan hentes både fra andre organisasjoner og personlige venner. Det vil alltid være vanskelig å jobbe i en gruppe som består av mennesker fra forskjellige kulturer, bakgrunn, kjønn og alder. Dette fører med seg fordeler og ulemper, og senere i oppgaven går vi inn på hva som er viktig for at en gruppe skal kunne jobbe og yte maksimalt sammen. I figuren under vises effekten av relasjonene som kan påvirke de kreative prosessene en bedrift går igjennom. Den viser at ved å bruke sitt nettverk kan man oppnå ulik kreativitet og resultat alt ettersom hvem i nettverket som blir brukt.

Fig 2.1 Effects of relationship quality on value creation in hot spots



Notat: Effekten av kvaliteten på forhold i hot spots.

Kilde: (Gratton 2007, 72)

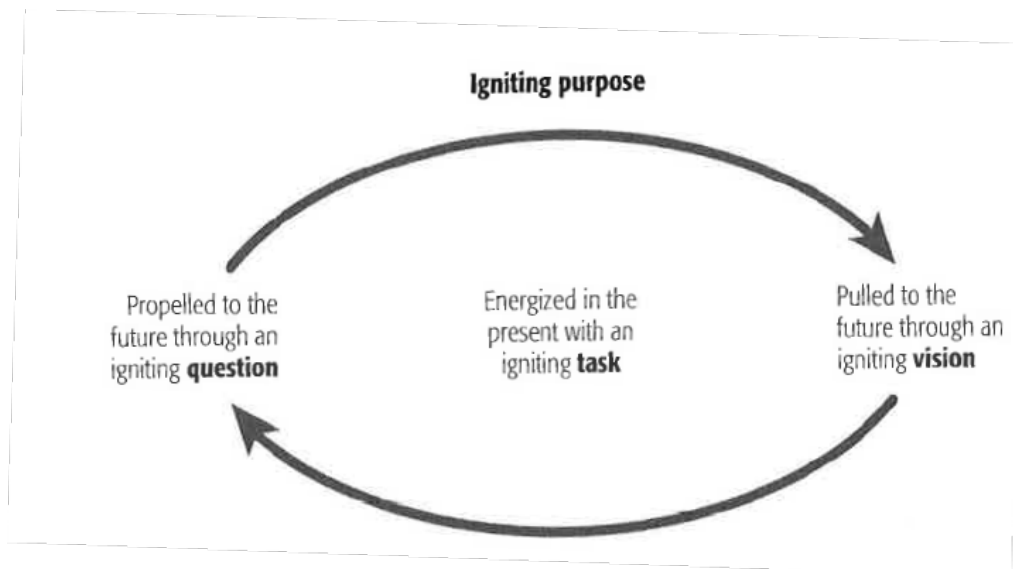
2.4.1.3 Igniting Purpose

Dette elementet av formelen innebærer å formulere et såkalt drivspørsmål, og med dette menes spørsmål som driver organisasjonen eller gruppen mot sine mål. Latent energi kan trigges og fremmes ved å stille riktig spørsmål til hverandre. Det er viktig at ledelsen har et genuint ønske om å ha gnist og glød i organisasjonen. De må være ansvarlig for å skape dette hos de ansatte ved å gi dem meningsfulle oppgaver og være åpne for evaluering, kommunikasjon og støtte. Det vil da lettere oppstå gnist og eierskap til ideer, hverandre og organisasjonen. Det er tre faktorer som kan være til hjelp når en skal få i gang en drivkraft i organisasjonen.

Disse er:

- En konstant aktiv nysgjerrighet
- Oppfordrende til å aktivt tøyne grenser
- Setter av tid til refleksjon

Fig 2.2 Forms an igniting purpose can take



Notat: Viser den gode sirkel som kan oppstå når man jobber mot et mål, og har drivkraft

Kilde: (Gratton 2007, 102)

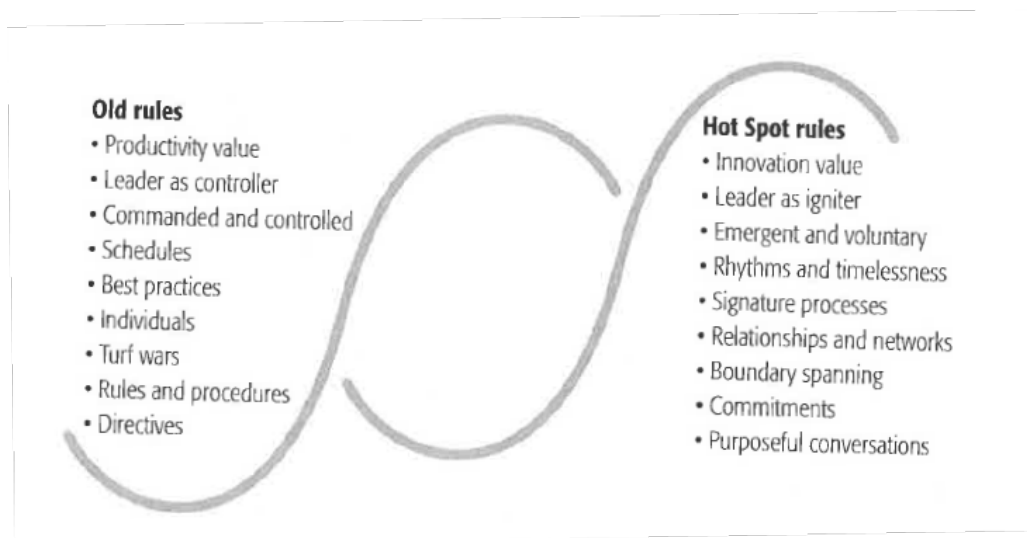
2.4.1.4 Productive Capacity

Dette er det fjerde elementet i formelen. Dersom de tre elementene som er nevnt over er tilstede, vil gruppen mest sannsynlig oppnå en flytsoner. Flytsonen vil være tilstede dersom en klarer å opprette en rytme i gruppen. Hvis det skapes en eierskapsfølelse og forpliktelse til organisasjonen og oppgaven vil det bli større mulighet for å oppnå en hot spot. Det må være tidsrammer rundt oppgaven, ellers vil den svinne hen og bli et dødt prosjekt. Flytsonen er det fjerde elementet, og vil oppstå når gruppen opplever driv, gnist og tilhørighet (Gratton 2007).

2.4.2 Hvordan bli en organisasjon med hot spots?

Under vises en figur som illustrerer hvilke endringer som må til for at en organisasjon skal kunne gjennomføre og oppnå kreative prosesser. Den viser til de regler et individ, en gruppe eller organisasjon må følge for å kunne oppleve en hot spot.

Fig 2.3 Points of inflection in organizations – shifting from old rules to new



Notat: De gamle reglene må glemmes og fjernes, mens de nye reglene må implementeres og gjennomføres

Kilde: (Gratton 2007, 145)

2.5 Oversikt eller kaos – lederens rolle

Gratton (2007) påpeker at når en oppgave skal gjennomføres er det viktig at lederen har en deltakende rolle. Lederen må motivere og gi selvsikkerhet til deltakerne. Han/hun må komme til roten av problemer som kan oppstå før gruppen går videre i prosessen. Lederen må vise at dens egne personlige verdier står i samspill med organisasjonens, og må følge de regler og endringer som blir satt og ikke være en unnsaltrer. Mange av dagens ledere har et ønske om gnist og glød i organisasjonen, men de klarer ikke å gjennomføre og/eller opprettholde dette ønsket. ”Vi har ikke bruk for folk med ideer. Ideer er ”a dime a dozen”. Vi har bruk for folk med nok forpliktende arbeidslyst til å gjennomføre dem.” Ingebrigt Steen Jensen (sitert av Haug 2004,15).

SINTEF har forsket på kreativitet og kommet frem til 10 forutsetninger på hvordan ledere kan slippe løs kreativitet:

1. Føl deg oppløftet når medarbeidere ikke forventer at du har de beste ideene. De vet bedre!
2. Beskytt medarbeidere fra byråkratisering.
3. Led, eller tre tilbake! Gi konstruktiv tilbakemelding.
4. Sørg for at kreativt ansatte ser det store bildet. Løft frem talentene deres.
5. Sørg for at medarbeidere på tvers av fagområder skaper et felles språk.

6. Ha et åpent og personlig forhold til medarbeiderne.
7. Løft frem og synliggjør medarbeiderne. La opphavsmenn til ideer presentere dem.
8. Ta sjansen på å handle kjapt på vågale ideer.
9. Når en idé er for radikal, pust dypt og minn deg på at det er kanskje dette som kan fungere.
10. Når en idé ikke er radikal nok, spør medarbeiderne om de kan ta ideen videre.

(SINTEF, sitert av Stoltenberg 2010, 18)

Kaufmann (2006) legger også frem lederens rolle i forhold til kreativitet. Han mener det er visse arbeidsmiljøbetingelser som er enten gunstige eller ugunstige for å skape en kultur og dermed et klima hvor individer og grupper kan utfolde sin kreativitet i arbeidet. For å kunne legge disse betingelsene til grunn, er det viktig at virksomheten er organisert på en hensiktsmessig måte. Den beste modellen for dette sies å være den såkalte ”organiske” styringsformen som legger vekt på teamorganisering. Ledelse av denne er dermed en viktig faktor. Kaufmann (2006) mener det finnes flere nøkkelfaktorer som er nødvendige for ledelsen slik at den blir gunstig for produktivitet, trivsel og kreativitet. Disse nøkkelfaktorene ligger i konseptet som går under betegnelsen *transformasjonsledelse*. Det vesentlige i denne formen for ledelse er at ledelsen klarer å formidle grunnideen om hva bedrifter er og bør være. Dette kan gjøres ved hjelp av en inspirerende visjon, som klarer å få de ansatte til å føle eierskap til bedriften. De vil dermed bidra til å realisere bedriftens visjoner. Denne lederatferden har Kaufmann (2006, 134 - 135) oppsummert i de fire I-ene:

1. Idealisert innflytelse
2. Inspirerende motivasjon
3. Intellektuell stimulering
4. Individualisert oppmerksomhet

Selve konseptet transformasjonsledelse er anvendbart i forhold til produktivitet generelt, men de fleste virkemidlene som brukes her kjenner vi igjen som elementer som er vesentlige i ledelse av kreative medarbeidere, og som kan få folk til å bli *mer* kreative (Kaufmann 2006).

Motparten til transformasjonsledelse er *transaksjonsledelse*, men vi velger å ikke presentere dette da det ikke er relevant for oppgaven.

2.6 Kreativitet i grupper

En gruppe kan defineres på mange forskjellige måter, men vi velger å bruke Endre Sjøvold sin definisjon som er *”tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet”* (Sjøvold 2006, 17).

I dette avsnittet skal vi først redegjøre for Kaufmanns (2006) 5 fremmende og 5 hemmende faktorer for prosjektarbeid i grupper. Deretter ser vi nærmere på prosjektarbeid i grupper hvor trekker inn teori fra annen litteratur.



2.6.1 Stillaset rundt kreativt gruppearbeid

Grupper som redskap for kreativ problemløsning er et tveegget sverd, noe Kaufmann (2006) peker på ved å legge frem 5 faktorer som virker fremmende og 5 faktorer som virker hemmende på problemløsning i grupper. Vi har valgt å legge frem disse faktorene da de fremmende faktorene er forutsetninger, men de hemmende er fallgroper en burde styre unna. De viser dermed hvor tveegget problemløsning i grupper kan være.

2.6.1.1 Fremmende faktorer

Heterogenitet – å jobbe i grupper innbyr til naturlig større variasjon i perspektiver og problemløsningsstrategier enn ved å jobbe individuelt. Kaufmann (2006) mener heterogenitet er en positiv faktor der oppgaven er ustrukturert og krever omstrukturering og perspektivskifte.

Kognitiv konflikt – kognitiv konflikt gjør det nødvendig å søke alternative løsninger til problemet, og er absolutt en viktig faktor i gruppearbeid. Konfliktene og uenighetene må holdes på et rasjonelt plan slik at det kan danne grunnlag for mer kreative løsninger.

Økt motivasjon og mestringsfølelse – mangfoldet i gruppen fører til at de forskjellige evnene, ferdighetene og kunnskapen utfyller hverandre på en positiv måte. Motivasjonen øker, og gruppen kan utnytte verdifulle problemløsningsressurser som ikke blir utløst på individuell basis.

Risikotoleranse – i grupper har hvert enkelt individ lettere for å gå til ytterligheter, i den ene eller andre retningen, avhengig av hvor normene i utgangspunktet ligger i gruppen. Dette kaller Kaufmann (2006) for polariseringseffekt. Dersom gruppen har som mål å finne nye og innovative løsninger på et gitt problem, vil det nærmest per definisjon innebære at normen for risiko vil gå i positiv retning. Risikotoleransen justeres opp.

Akseptering – nivået for aksept øker betraktelig som følge av deltakelse i beslutningsprosessen. Dette er viktig for effektiv iverksettelse av den beslutningen som treffes. Grunner til dette er større tillit innad i gruppen og til beslutningen, bedre forståelse av hva beslutningen innebærer og bedre forståelse for hvorfor beslutningen ble fattet.

2.6.1.2 Hemmende faktorer

Sosialt trykk og konformitet – konformitet blir en konsekvens av at gruppeatferd stort sett er normdirigert. Kaufmann (2006) hevder at dette setter en stopper for ”avvikende” ideer som kan være essensielt når kreativitet og innovasjon er en del av problemløsningsprosessen.

Skjevhet i deltakelse – det blir hemmende for kreativiteten dersom en spesielt aktiv og engasjert person trer frem og dominerer og kontrollerer problemløsningsarbeidet.

Gruppetenkningen blir dermed ikke utnyttet til det fulle.

Valens – valens er en subtil og vesentlig hindring for kreativitet i problemløsningsarbeidet i grupper, ved at deltakerne lett kommer i et følelsesmessig tiltreknings- eller frastøtningsforhold til de ulike ideene som kommer frem. Dersom løsningen er akseptabel blir det positiv valens, og dersom løsningen er uakseptabel blir det negativ valens. Valensfaktoren begrenser altså mulighetene for å utnytte gruppens ressurser maksimalt i søkingen etter en kreativ løsning med høy kvalitet.

Gruppestørrelse – ofte bør det ikke være mer enn fem-seks individer i en gruppe. Flere enn 10 – 12 individer vil ikke klare å stå i et direkte interaksjonsforhold til hverandre. Grupper som

dannes spontant har sjelden mer enn syv medlemmer. Tilskudd av nye individer har større betydning for løsning av vanskelige oppgaver enn lette.

Tid – Kaufmann (2006) beskriver dette som spesielt betydningsfullt i praktisk sammenheng. Problemløsning i grupper tar mer tid enn individuell problemløsning, men kvaliteten på løsningen en når frem til i grupper er ofte så høy at den veier opp for tidsbruken og tidskostnadene.

2.6.2 Flere hoder – bra eller dårlig?

Forsth (1987) nevner forskjellen på ensartede grupper og uensartete grupper. I ensartede grupper kjenner medlemmene hverandre og er på bølgelengde. De har ofte lik kunnskap og ferdigheter. Dette kan virke positivt inn på gruppedynamikken, og heve takhøyden for kreativitet. Dette skjer da deltakerne blir trygge på hverandre. Derimot kan en ensartet gruppe produsere færre ideer, da dybden og bredden på kunnskapen ikke er like tilstrekkelig som i uensartede grupper. Uensartede grupper kan oppleve mange konflikter og uenigheter, men om man får gruppen til å fungere vil resultatene bli fantastiske. I en artikkel basert på funn gjort i en masterstudie gjennomført av Gunnar Romsaas (2004), nevner de at kunnskap og muligheten til å lære noe nytt er altså en inspirasjonskilde til kreativitet. Uensartede grupper kan stå inne med mere kunnskap ettersom de er flere forskjellige mennesker.

Lai (1999) sier at det å være i en gruppe hjelper når man skal ta avgjørelser og komme frem til beslutninger. Det sies at flere hoder tenker bedre enn ett, og at man vil kunne belyse problemer fra forskjellige synsvinkler. ”Grupper som er sammensatt på en homogen måte, slik at medlemmene har mange fellestrekk både når det gjelder bakgrunn, verdier og mål, har også større tilbøyelighet til sneverhet og forutinntatthet enn heterogene grupper.” (Lai 1999, 178)

2.6.3 Kreativitet – en gruppe aktivitet?

Forskning har gjennom tidene vist at grupper presterer bedre enn enkeltindivider. Lerdahl nevner at ”grupped medlemmene kan stimulere hverandre og ta større risiko sammen enn hva den enkelte ville gjort.” (2007, 39) De har større sjanse for å oppnå aksept av bedriften i forhold til nye ideer og forslag da de er flere, og vil få mer innsikt i ideer enn det en enkeltperson kan gjøre alene. Sjøvold (2006) bekrefter at dette kommer av at det blir økt ytelse når andre er tilstede, og dette kaller han for sosial fasilitering. Han oppfordrer de som tviler på dette til å ta seg en joggetur på Bygdøy, og se selv hvordan en øker farten automatisk når man passerer badeplassene langs strekningen. Dette fordi det er folk tilstede. Forsth (1987) bekrefter også at det ser ut til å eksistere en grunnleggende tro på at vi evner å være mer

kreative i grupper enn alene, da mennesker i grupper kan stimulere hverandre. Det brukes forskjellige kreative prosesser som skal gi grunnlag for at nye ideer kan oppstå, og at det skal oppstå en kreativ synergi i gruppen. Dette høres tilsynelatende effektivt ut, men videre viser det seg at antall ideer med kreative prosesser sjelden overstiger det individer presterte når de satt for seg selv. Floyd H. Allport har i sin teori, fra 1920, (sitert av Sjøvold 2006, 28) også funnet at en gruppe kan produsere mer, men at kvaliteten på det de produserer ofte kan være lavere. Det påpekes igjen av Lerdahl (2007) at det å jobbe godt sammen i grupper avhenger av samspill og trygghet blant medlemmene. Andre faktorer som også viser seg er en leken og trygg atmosfære, deling og aktiv deltakelse, rom for uenighet og aktiv lytting. Med andre ord, noen grupper er gode, andre dårlige (Sjøvold 2006, 28; Aase, Hals og Trydal 2011, 106).

2.6.3.1 Produktivitet

I Steiner sin teori, fra 1972, (sitert av Sjøvold 2006, 29) foreslår han at dersom gruppen skal yte optimalt, må medlemmene (til sammen) både ha de ressursene som oppgaven krever og være i stand til å dele og utnytte disse ressursene. Hvis gruppen ikke makter å utnytte sine resurser vil de gå tapt i gruppens forsøk på å samhandle. Han definerer sin lov om prosessstap slik: observert produktivitet = produktivitetspotensial – prosessstap. Produktivitetspotensialet er det en skal forvente dersom all den kompetanse, erfaring og ferdighet som gruppens medlemmer innehar, blir kombinert på en optimal måte i forhold til oppgaven som skal løses. Det viser seg å være større mulighet for unnasluntrere i større grupper, noe som blir kalt sosial loffing (Sjøvold 2006, 29; Aase, Hals og Trydal 2011, 114).

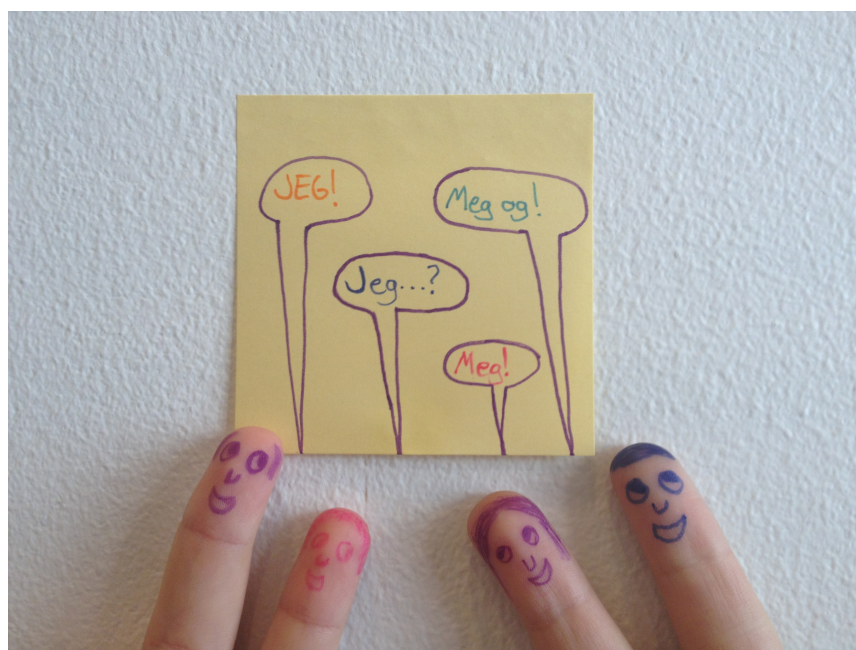
2.6.4 Hvem og hva bør være i gruppa?

I dette avsnittet legger vi kort frem hvem og hva en optimal gruppe innebærer. Vi har valgt å dele det opp, og redegjør derfor først for ”hvem”, og detter for ”hva”.

2.6.4.1 Hvem?

Dr. Meredith Belbins teori, fra 1993, (sitert av Gotteschalk og Karlsen 2008, 162) viser til ni teamroller som bør være tilstede i en suksessfull gruppe. Han mener derimot at det optimale antall gruppedeltakere er seks medlemmer, og Lerdahl (2007) bekrefter dette i sin teori om at det optimale gruppeantallet er 5-6 deltakere. Flere vil skape et mer kaotisk miljø. Derfor må noen av teamrollene til Belbin dekkes av flere personer (Gotteschalk og Karlsen 2008, 162). Dette er i samsvar med Peter E. Mudrack og Genevieve M. Farrell sin teori, fra 1995, (siter av Sjøvold 2006, 66) som har dokumentert at medlemmer som fyller flere roller vil øke gruppens prestasjonsnivå. Belbin har i senere tid fått lite støtte, og Sjøvold (2006) er kritisk til at en gruppe skal settes sammen av mennesketyper og personligheter som utfyller hverandre som

legoklosser. Han mener at en prosjektgruppe vil tilpasse seg omstendighetene ved utfylle hverandre dersom en rolle mangler. Lerdahl (2007, 45) fremmer også at grupper som jobber best sammen er de med deltakere som har ulike egenskaper. Han påpeker også at alle mennesker har de fleste egenskaper i seg, men i ulik grad. Det er derfor viktig at gruppen respekterer alle egenskapene den står inne med, og forstår at ulikheter kan skape diskusjoner og fremgang av kreativiteten. Det vil i midlertidig være aktuelt å ha medlemmer av ulik kompetanse innenfor området som skal undersøkes. Det farlige med å bli tildelt en spesiell oppgave eller rolle er at man blir satt i en bås, og det vil være en forventning til hvordan den enkelte skal oppføre seg gjennom prosjektet. Dette fører til en uheldig dynamikk i gruppen. Det kan hemme utviklingen av gruppen fordi den enkelte ikke utvider sitt rollespekter. Spesialiserte roller kan hemme dynamikken i en gruppe ved at fastlåste forventninger hemmer medlemmenes utøvelse, men de kan også føre til at gruppen opplever seg som mer heterogen og dermed mer åpen for ekstern påvirkning. Sjøvold (2006) vil at en skal bryte fastlåste rollemønster og heller lære hvordan å mestre flere roller. Desto mer trent medlemmene i en gruppe er til dette, desto mindre konfliktfylt og mer kreativt og konstruktivt vil arbeidet i gruppen være. Videre må man ha klare ansvarsforhold. Dette er viktig tidlig i prosjektet for å se fremgang og holde oversikten. Selv om en er en del av en gruppe, er en også et individ med egne meninger. Det må i tillegg være en felles forståelse av spillereglene som gjelder under prosessen.



2.6.4.2 Hva?

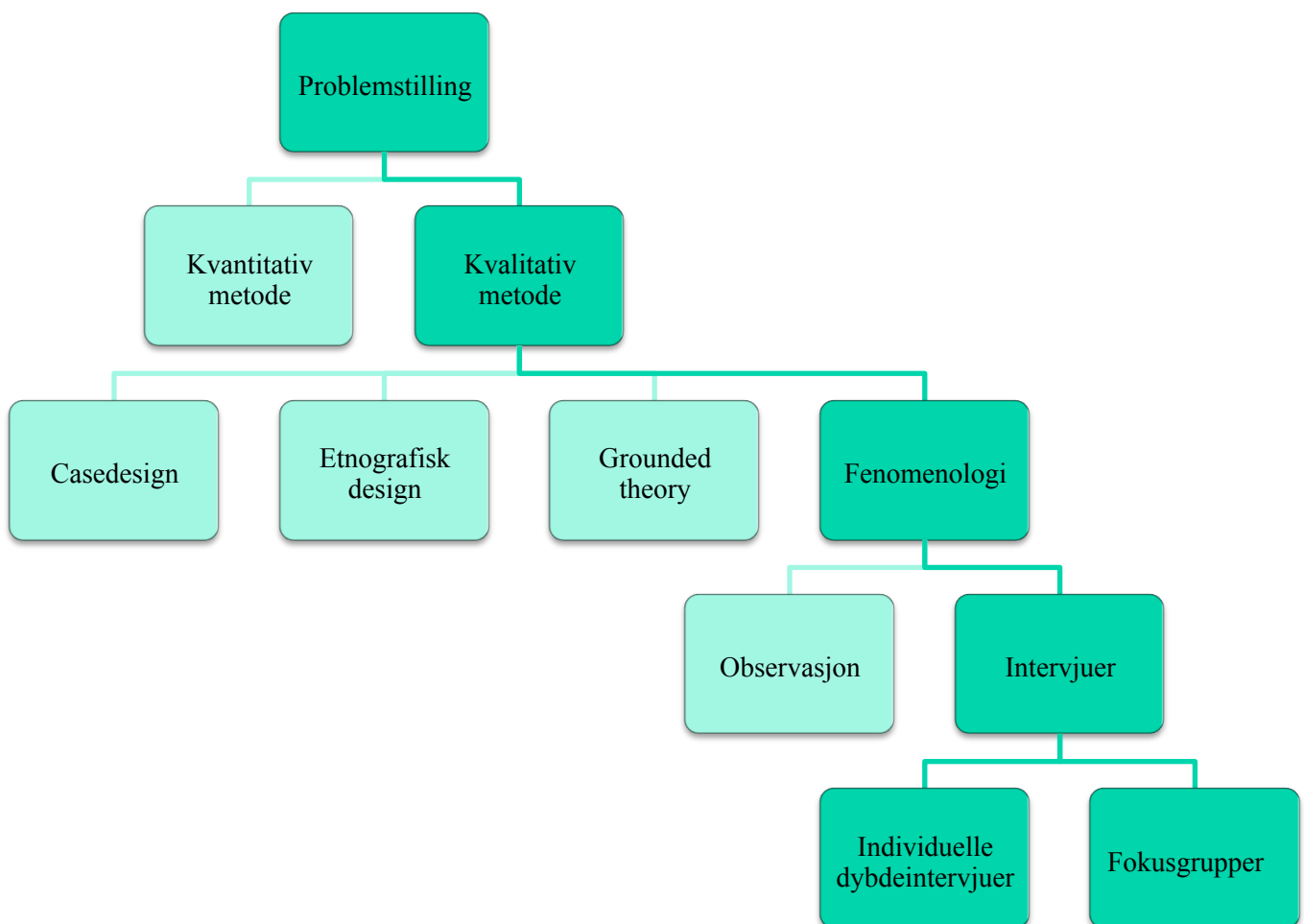
Betydningen av tillit er viktig i en gruppe, og når Sjøvold beskriver en person vi har tillit til nevner han egenskaper som omsorg, opposisjon, kontroll og avhengighet. Personer med disse egenskapene blir ofte kalt sosialt kompetente eller sosialt intelligente. Personer som ikke innehar alle de fire egenskapene, kan fort bli sett på med skepsis av andre i gruppen. Dette fordi ved å kun ha én, eller maksimalt tre av egenskapene, vil personene fremstå som enda mer utydelige for de andre medlemmene. Dette fører til en sirkel som sjelden ender godt. De sosialt kompetente opplever trygghet i gruppen, og vil dermed frigjøre energi. De bruker da ikke energi på å tenkte på hva andre mener om dem, men heller få overskudd til å sette seg inn i andres situasjon og rette blikket også utenfor gruppens grenser. Det er slike personer som naturlig fremstår som ledere (Sjøvold 2006, 67). Lerdahl (2007) bekrefter også at den beste prosessen kommer ved at det finnes en prosessleder som har oversikten over prosessene gruppen skal igjennom. Dette trenger ikke være prosjektlederen, men kan være en av de andre gruppemedlemmene. ”Den tillit og trygghet som oppstår når medlemmene vet hvor de har hverandre, fører til at de tør å være kreative, og at arbeidet forløper konstruktivt uten skjulte agendaer!” (Gotteschalk og Karlsen 2008, 164)

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vårt metodevalg. Dette dannet grunnlaget for vår undersøkelse av hvilke forutsetninger som ligger til grunn for gode kreative prosesser.

Figuren under fremstiller vårt valg av metode, og rekkefølgen vi legger dette frem på videre i dette kapitlet.

Fig 3.1 Valg av metode



Notat: Modellen viser hvilke metoder vi har valgt å bruke i oppgaven, og hvilke vi har valgt bort

Som det vises av figuren over har vi valgt å bruke kvalitativ metode. Kort sagt opererer kvalitative metoder med *tekst*, mens kvantitative metoder anvender *tall*. Kvalitativ metode ble

metoden vi valgte for å kunne svare best mulig på problemstillingen da den ville gi oss innsikt i hvordan informantene oppfatter sin egen virkelighet i forhold til kreativitet og dens prosesser. Som sagt handler kvantitativ metode om tall, noe som ikke vil gi oss riktig data i forhold til problemstillingen. Bredden av meninger og oppfatninger kommer ikke frem i slike undersøkelser, hvilket vi trenger for å kunne belyse problemstillingen. Da data som samles inn ved denne metoden ikke vil bli relevant for oppgaven, har vi valgt bort kvantitativ metode. Vi vil derfor ikke forklare denne metoden nærmere.

3.1 Vårt valg – kvalitativ metode

Som dere ser av figur 3.1 valgte vi å bruke kvalitativ metode til innsamling av data i denne oppgaven. Problemstillingen ”*Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for gode kreative prosesser?*”, tilsa at denne metoden burde benyttes, da vi ønsket å undersøke hvordan informantene oppfatter kreativitet og prosessene i arbeidet med dette. Slik fikk vi innblikk i forutsetningene de mener må ligge til grunn. Det er mulig å kombinere forskjellige kvalitative metoder, så vi valgte å bruke både individuelt dybdeintervju og fokusgrupper for å teste hypotesen: ”*Kreativitet fungerer best i grupper, og der må forutsetningene trygghet, åpenhet, ulike mennesker, lekenhet og prosesstyring være tilstede*”. Først vil vi redegjøre for kvalitativ metode, for så å legge frem valg av forskningsdesign. Deretter gjør vi rede for utvelgelse av informanter. Til slutt vil vi gå gjennom fokusgrupper og individuelt dybdeintervju.

Kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekster, og legger vekt på fortolkning av dataene. Fokuset til kvalitativ metode er altså subjektive meninger og sosiale virkeligheter. Det undersøkes ikke bare *hva* informantene mener og gjør, men også *hvorfor* de gjør det.

Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tuft (2005) legger frem at kvalitativ metode brukes på små utvalg som ikke nødvendigvis er representative for en større populasjon da dette ikke er målet med undersøkelsen. Flere forskjellige datainnsamlingsmetoder kan benyttes. De to grunnleggende metodene å samle inn data gjennom er *observasjon* og *intervju*. Da vi valgte å bruke intervju, og inn under dette individuelt dybdeintervju og fokusgrupper som innsamlingsmetode, vil vi legge frem dette, og ikke gå nærmere inn på observasjon og hva det innebærer.

I intervju bygger dataene på hva informanter sier i samtale med forskeren, og slik kan forskeren undersøke rekkevidden og kompleksiteten i meninger om en sak.

3.2 Fenomenologi

Forskningsspørsmålet bestemmer fremgangsmåten, og dermed valg av metode. Ressurser som tid og penger kan også være med på å bestemme metodevalg. Fenomenologisk tilnærming har vært utbredt i kvalitativ forskning, og er basert på synet om den sosiale verden.

”Når det er snakk om kvalitativ forskning, er fenomenologi mer bestemt et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter.” (Kvale og Brinkmann 2009, 45)

Vi har valgt å bruke fenomenologisk tilnærming, som er et kvalitativt forskningsdesign. *Fenomenologisk filosofi* er læren om ”det som viser seg”. ”Det vil si tingene eller begivenhetene slik de ”viser seg” eller ”framtoner” seg for oss, slik de umiddelbart oppfattes av sansene.” (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2005, 80) Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen. Denne tilnærmingen er sentral for vår oppgave da den først og fremst preges av en problemstilling der vi ønsker å få innsikt i andres synspunkter rundt dette.

Det er tre viktige steg i fenomenologisk design: forberedelser, datainnsamling og analyse og rapportering. I *forberedelses fasen* formulerte vi et forskningsspørsmål som bygget på våre livserfaringer og tillært teori gjennom studiet. Ved å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer og fokusgrupper fikk vi innhentet data. Denne *datainnsamlingen* ga oss en forståelse av individenes meninger og holdninger. Det siste steget i fenomenologisk design er *analyse og rapportering* der vi skaffet oss et helhetsinntrykk av intervjuene, og analyserte dette i forhold til egne oppfatninger og teori.

3.3 Utvalg

I dette kapitlet legger vi frem hva utvelgelse av informanter er, som innebærer å velge ut hvem som skal undersøkes, og er av stor betydning både i kvalitative og kvantitative tilnærminger. Innenfor kvalitativtilnærming er det flere prinsipper vi redegjør for: *utvalgsstørrelse*, *utvalgsstrategi* og *rekruttering*. Videre redegjør vi for disse tre prinsippene, i forhold til individuelle dybdeintervjuer og fokusgrupper, da vi brukte disse prinsippene i vår utvelgelse av informanter.

3.3.1. Utvalgsstørrelse

I *kvalitative intervjuer*, eller individuelle dybdeintervjuer, er det vanlig at utvalget består av 10 – 15 informanter selv om det egentlig ikke er noen begrensning på antallet intervjuer. Det kan være vanskelig å bestemme på forhånd hva riktig antall er, noe som kommer an på informasjonen som hentes inn og tiden man har til rådighet. Hvis en har begrenset tid, som for eksempel er tilfellet for studentprosjekter, må man kanskje begrense seg til 5 – 10 intervjuer.

Vår utvalgsstørrelse ble begrenset av tiden vi hadde til rådighet, så vi valgte å gjennomføre 8 intervjuer. Vi så at dette antallet var tilstrekkelig for å innhente ønskelig informasjon, samtidig som det ikke ville være for tidskrevende.

Videre sier Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2005) at det ved bruk av *fokusgrupper* er to vesentlige momenter ved rekruttering. Det er antall fokusgrupper og størrelsen på gruppene. Antall fokusgrupper varierer fra prosjekt til prosjekt avhengig av tid og penger. Det vanlige er å bruke mellom 10 – 12 fokusgrupper i større forskningsprosjekter, mens det i mindre prosjekter holder med 2 – 4 grupper. Det er uansett viktig å ha mer enn én fokusgruppe for å være sikker på at informasjonen som hentes inn er typisk for informanter generelt, og ikke kun for den ene gruppen. Gruppene bør ideelt bestå av 6 – 10 informanter da for få kan føre til at noen fremstår som eksperter eller ikke vil samarbeide, og for mange informanter kan føre til at deltakerne blir mindre synlige og det kan være problematisk for moderator å styre diskusjonen.

Vi valgte å bruke 2 fokusgrupper bestående av 6 personer, da noe mer enn dette ble for tidskrevende. Antallet fokusgrupper ble valgt da vi hadde liten tid til rådighet, men ved å bruke 2 fokusgrupper fikk vi en kontrollgruppe som sikret at informasjonen som ble hentet inn ikke er typisk kun for én gruppe, men er typisk for informanter generelt. Antallet i gruppen er valgt for å ha nok informanter i hver gruppe til å få forskjellige meninger, og er begrenset til 6 for at moderator kan holde oversikten gjennom intervjuet.

3.3.2 Strategisk utvelging av informanter

Forskningsspørsmålet avgjør hvem og hvor mange informanter som velges ut. Strategisk utvelging betyr at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle inn nødvendig data. Deretter må man velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen. Det kan være vanskelig å vite på forhånd hvilke kriterier og hvor mange informanter som kreves, så utgangspunktet for utvelging av informanter er derfor

hensiktsmessighet. Hensiktsmessighet vil si hva som er mest gunstig for å kunne besvare forskningsspørsmålene.

Målgruppen vår er personer i alderen 20 – 60 år, men utover det er det ikke noen spesifikk målgruppe vi retter oss mot da forskningsspørsmålet gjelder hvem som helst som har en mening om kreativitet. Under legger vi frem utvelgingen av informanter til individuelt dybdeintervju og fokusgruppene.

Vi valgte å bruke to av strategiene til Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) ved utvelging av informanter til individuelt dybdeintervju. Disse to er utvalg *med maksimal variasjon* da det er viktig i forhold til problemstillingen at vi får tak i individer som skiller seg mest mulig fra hverandre på sentrale kjennetegn som kjønn, alder og jobb, og *bekreftende/avkreftende utvalg* for å finne informanter som ville bekrefte eller avkrefte vår hypotese da det er viktig for å se om hypotesen stemmer.

Innenfor fokusgruppene kan sammensetningen bestå av like og ulike deltakere. I vårt tilfelle valgte vi å bruke studenter ved Markedshøyskolen, som da er like ved at de går på samme høyskole, men stort sett er ulike i alder, kjønn, jobb og opprinnelse. Variasjonen fremmer diskusjonen ved at den er stor. Grunnen til at vi valgte studenter ved Markedshøyskolen til fokusgruppeintervjuene er at det er lettere å få samlet disse til fokusgruppeintervju i lokalene på skolen.

3.3.3 Rekruttering av informanter

Rekrutteringen kan foregå på flere forskjellige måter. Her vi legger frem de to metodene vi brukte, som er presentert av Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005), for å rekruttere informanter.

For å få tak i informanter til individuelt dybdeintervju brukte vi *snøballmetoden*. Her spurte vi personer direkte om de kjente noen i målgruppen som kunne tenkes å stille opp på intervju. Dersom personen var villig til å delta fikk vi kontaktinformasjonen og kontaktet personen direkte. Dette førte til at kriteriene vi stilte til informantene ble dekket ved at alder, kjønn og opprinnelse varierte veldig. Rekruttering av informanter til fokusgruppene foregikk på en annen måte. Her ville vi som sagt at informantene skulle være studenter ved Markedshøyskolen, men forskjellige utover dette. *Personlig rekruttering* ble derfor måten vi rekrutterte disse på. Vi dro til Markedshøyskolen, og rekrutterte informanter der. Ved rekrutteringen til fokusgruppene startet vi en uke i forveien da det er vanskelig å vite hvor mange som dukker opp. Se vedlegg 1 for oversikt over informantene.

3.4 Juridisk og etisk ansvar i oppgaven

Etikk dreier seg om mennesker og hva vi kan, og ikke kan, gjøre mot hverandre. Etiske problemer innenfor forskning kan oppstå ved datainnsamling gjennom observasjon, intervjuer eller eksperimenter. Ved å ha etiske hensyn, vil man kunne stille forskningsspørsmålet slik at det kan belyses uten å ramme andre i samfunnet. Retningslinjer det er viktig å følge nevnes av Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2005) der *retten til selvbestemmelse og autonomi* er viktig for at deltakerne selv skal kunne bestemme over sin egen deltakelse uten noen form for ubehag eller konsekvenser. Vi valgte som sagt å forhøre oss rundt via personlig rekruttering og snøballmetoden, for å se hvem som ønsket å delta i undersøkelsen vår. *Respekten for privatlivets fred* betyr at deltakerne selv skal kunne bestemme over sin egen data og hva som skal deles med andre. Vi valgte å ivareta informantenes konfidensialitet og ser det som viktig at de er anonyme. Dette gjorde vi for å få mest mulige ærlige svar og synspunkter, uten at de skulle være bekymret for eventuelle arbeidsgivere og konkurrenter. *Vurdering av risiko for skade* er aktuelt i mer medisinske sammenhenger, der det kan være situasjoner hvor man berører mennesker som er i utsatte grupper. Vi berører ingen utsatte grupper annet en mennesker i samfunnet og ser derfor på emnet som forskes som etisk riktig å gjøre. Oppgaven skal belyses fra et ståsted der det ikke vil få noen uforvarselige konsekvenser for hverken enkeltindivider eller samfunnet. Under kan vi se at Kvale og Brinkmann (2009) også bekrefter dette ved å ha en oversikt over spørsmål man skal stille seg før forskningen begynner.

- Hvilke fordelsaktige konsekvenser vil studien ha?
- Hvordan kan man innhente intervjupersonenes informerte samtykke?
- Hvordan kan man ivareta intervjupersonenes konfidensialitet?
- Hvor viktig er det at intervjupersonene er anonyme?
- Hvordan kan man skjule intervjupersonens identitet?
- Hvem vil ha tilgang til intervjuene?
- Hvordan vil forskerens rolle påvirke studien?

(Kvale og Brinkmann 2009, 86 – 87)

Forskningsdeltakerne er på forhånd blitt informert om hva de skal være med på, og har hatt adgang til intervjuer, transkribert materiale fra intervjuene og fullstendig oppgave i ettertid.

Informantene har samtykket til bruk av informasjon om kjønn, alder og arbeidssituasjon, og vi mener at deltakerne da blir værende anonyme ettersom det ikke vil være mulighet for å gjenkjenne dem.

3.5 Intervjuguide

Et intervju er en samtale som en journalist, analytiker eller liknende har med en eller flere personer for å få en uttalelse i et bestemt spørsmål. Her søker de informasjon, meninger, holdninger, tolkinger og betydninger. En intervjuguide er en skriftlig samtaleguide som sørger for at intervjuet kommer inn på de temaer som det ønskes perspektiver på.

Intervjuguiden må lages i forkant av intervjuet. Vi har valgt å gjennomføre strukturerte intervjuer, og tilpasset intervjuguiden til dette. Vi utformet derfor en strukturert intervjuguide til både fokusgruppene og dybdeintervjuene. Det er samme intervjuguide, med noen få forskjeller. En god intervjuguide går fra det generelle til det spesielle. Vi valgte derfor å følge oppskriften på intervjuguide vi har lært igjennom studiet, og sørget for at etableringsfasen, perspektivfasen og oppsummeringsfasen ble gjennomgått. For fullstendig intervjuguide til fokusgruppene se vedlegg 2 og de individuelle dybdeintervjuene se vedlegg 3.

Som dere ser i intervjuguiden har vi valgt å legge ved en caseoppgave mot slutten av intervjuet. I forkant av dybdeintervjuene sendte vi denne til hver enkelt informant slik at de var forberedt til intervjuet. Grunnen til at vi valgte å legge til en caseoppgave er for at informantene skulle ha en nylig erfaring med kreativ problemløsning. Det ble derfor enklere for dem å svare på spørsmålene vi stilte under intervjuet. Vi tok opp caset mot slutten av intervjuet, hørte deres løsning på det og avsluttet med oppfølgingsspørsmål angående prosessen. I fokusgruppene fikk de ikke tilsendt caset på forhånd, men fikk det presentert mot slutten av intervjuet slik at de kunne diskutere sammen, og ha en kreativ prosess i gruppen. Til slutt stilte vi oppfølgingsspørsmål angående den kreative prosessen for å avslutte intervjuet.

Under intervjuene brukte vi digital diktafon, og tok notater. Opptak av intervjuene er ikke vedlagt da informantene skal være anonyme, og de transkriberte intervjuene er tilstrekkelig. Vi sørget for å gjennomføre intervjuene et sted uten mye støy, og satte av tid etter intervjuet til å gå igjennom notatene og gjøre nødvendige utfyllinger.

3.6 Moderators rolle

I intervjuer og fokusgrupper er det en moderator som leder intervjuet. Vi skal selv være moderator under datainnsamlingen.

Vi, som moderator, viste i løpet av intervjuet interesse ved å lytte, stille oppfølgings spørsmål og gi ”positiv” tilbakemelding på svar, som er noen av oppgavene til en god moderator. Vi oppmuntret til refleksjon gjennom probing, sa at det var ønskelig med lange og detaljerte svar, observerte kroppsspråket til informantene og hadde på forhånd sørget for at spørsmålene var konkrete, da konkrete spørsmål gir konkrete svar. Vi sørget for å ikke avbryte informantene mens han/hun snakket.

3.7 Fokusgrupper

Vi valgte å bruke fokusgrupper for å observere interaksjonen mellom informantene. Gruppene diskuterte spørsmålene under deltakelse av moderator. Videre følger en kort redegjørelse av fokusgrupper og gjennomføringen av dette.

Det ble det lagt vekt på at informantene var kvalifiserte i den forstand at de har kunnskap eller erfaring som gjorde at de hadde meninger om det vi skulle belyse. Det er vanlig å gjennomføre minst to fokusgrupper per målgruppe man ønsker å analysere, slik at den ene gruppen blir en kontrollgruppe. Det sikrer mot at tilfeldige utslag i den ene gruppen kan lede til gale konklusjoner.

Hver gruppe besto av 6 informanter med forskjellig kjønn, alder og arbeidssituasjon. Alle informantene er studenter ved Markedshøyskolen, men er ulike utover dette. Intervjuene ble gjennomført av én moderator, og varte i 1,5 til 2 timer. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) sier at fokusgrupper brukes for å avdekke en bredde av synspunkter, erfaringer og tolkninger, noe vi trengte for å kunne belyse problemstillingen og teste hypotesen. Deltakerne kunne dermed dele og sammenlikne ideer og erfaringer, noe som også kom til nytte mot slutten av intervjuet da vi presenterte en caseoppgave de måtte løse. Helt til slutt stilte oppfølgings spørsmål angående hvordan de opplevde løsningen av caset. Se vedlegg 4 og 5 for transkribert svar på fokusgruppeintervjuene.

Som nevnt tidligere ble fokusgruppeintervjuene gjennomført i et av grupperommene på Markedshøyskolen da det er enkelt å komme seg dit med offentlig kommunikasjon eller eventuelt parkere i nærheten.

Tabellen under viser fordeler og ulemper ved fokusgrupper. Dette har vi valgt å ta med i oppgaven for å belyse både de positive og negative sidene ved bruk av fokusgrupper, som vi har tatt til etterretning før gjennomføringen av fokusgruppene.

Tabell 3.1 Fordeler og ulemper ved fokusgrupper

Fordeler	Ulemper
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interaksjon mellom deltakerne 2. Observasjon av gruppeprosessen 3. Avdekker holdnings- og meningsstrukturer 4. Gruppedynamikken fremprovoserer spontanitet 5. Gir mye dybdeinformasjon 6. Skaffer overblikk/innsikt i ukjente tema 7. Oppdragsgiver kan observere 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ikke kvantifiserbar informasjon 2. Ikke generaliserbar informasjon 3. Lite egnet ved personlige eller sensitive tema 4. Dekker kun et smalt område 5. Enkelte målgrupper er vanskelige å få tak i eller har lite tid 6. Dominerende enkeltpersoner 7. Av høflighet vil respondentene ofte tone ned kritikken 8. For å ikke sette oss selv i et merkelig lys fremstår vi som mer fornuftige enn vi egentlig er 9. Mange har ikke reflektert over handlingene sine (kan ikke se sammenhengen)

(Olausen 2009)

3.8 Individuelt dybdeintervju

Vi valgte også å bruke individuelt dybdeintervju for å hente inn data da vi ville få frem den enkeltes erfaringer og meninger. Videre følger en kort redegjørelse av individuelt dybdeintervju.

Det kvalitative forskningsintervjuet kan karakteriseres som en samtale med en struktur og et mål. Informasjonen som samles inn gjennom intervju er avhengig av de forskningsspørsmål som intervjuene skal gi svar på. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) viser til hvordan forskningsspørsmål kan være, og vi har brukt både *beskrivende* spørsmål, som er knyttet til konkrete hendelser eller handlinger, og *fortolkende* spørsmål, som handler om hvordan informantene oppfatter og fortolker hendelser og handlinger. Intervjuet er med én enkeltperson, og har til hensikt å avdekke atferdsmotiver. Normalt har dette samme hensikt som fokusgrupper. Varigheten varierer, men omtrent 30 minutter er vanlig.

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, altså tilrettelagt på forhånd. Vi valgte å bruke *strukturert intervju*, hvor vi på forhånd fastla både tema og spørsmålsformuleringer. En viss standardisering ga en fordel ved at svarene lettere kunne sammenlignes, noe som var nødvendig da vi var to personer som gjennomførte intervjuene.

Vi valgte å gjennomføre 8 dybdeintervjuer. Informantene besto av personer med forskjellig kjønn, alder, opprinnelse og jobb. Intervjuene foregikk enkeltvis med kun én informant og én moderator til stede. Se vedlegg 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 og 14 for transkriberte besvarelser på intervjuene.

Som ved fokusgrupper er det både fordeler og ulemper også ved individuelle dybdeintervjuer, se tabellen under.

Tabell 3.2 Fordeler og ulemper ved individuelle dybdeintervju

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Fravær av gruppepress gir ærligere meninger • Følelsen av å være mer i fokus gir sterkere motivasjon • Respondenten er mer konsentrert • Moderator kan benytte mer tid på den enkelte – hente mer informasjon • Færre begrensninger på probing • Enklere å improvisere eller tilpasse intervjuet til den enkelte • Skaper nærhet/intimitet mellom respondent og moderator – åpner for mer sensitiv informasjon • Kan være eneste alternativ i situasjoner der det er vanskelig å samle respondentene • Sensitivt eller tabubelagt tema 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer kostbare og tidkrevende å gjennomføre • Vanskelig å skape samme grad av involvering fra oppdragsgiver • Mer krevende for moderator – lange reiser også videre • Fravær av effekt fra gruppedynamikk • Vanskeligere å sammenstille, analysere og fortolke data da intervjuene kan være svært forskjellige.

(Olausen 2009)

3.9 Transkribering og dataanalyse

Begrepet transkripsjon betegner overgangen fra tale til tekst og er en integrert del av den kvalitative analyseprosessen. Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2005) beskriver det som en teknisk prosess, men også en tolkningsprosess i seg selv. Forskjellige forskere/analytikere vil registrere forskjellige data da det kommer an på hvem som transkriberer. Etter endt intervju tok vi oss tid til å gå gjennom notatene og gjorde nødvendige utfyllinger. Senere gikk vi igjennom opptakene og transkriberte det som hadde blitt sagt. Dataen som ble registrert og transkribert var kun det som var relevant for problemstillingen. Det var kun vi i gruppen som transkriberte da det var vi som gjennomførte intervjuene.

Analysering av innsamlet data har i følge Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2005) to hensikter: 1) tematisk organisering av data og 2) analyse og tolkning av data.

1. Tematisk organisering av data betyr å redusere, systematisere og ordne data så det blir analyserbart uten at man mister viktig informasjon.
2. Analyse og tolking av data vil si å analysere og utvikle tolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet, altså *hva* informantene mener og *hvorfor* de mener det.

Vi så først på helhetsinntrykket til all innsamlet data, for så å redusere og organisere materialet for å trekke ut det som var relevant for forskningsspørsmålet. Deretter sammenlignet vi det reduserte materialet. Det at vi valgte strukturert intervju gjorde denne prosessen enklere. Til slutt så vi over sammenfatningen av materialet slik at vi var sikre på at det stemte overens med helhetsinntrykket.

Analyse og tolkning av dataen vil forekomme i neste kapittel, kapittel 4.0, hvor vi også vil diskutere funnene i forhold til relevant teori som er lagt frem tidligere i oppgaven (se avsnitt 2.0)

3.10 Reliabilitet og validitet

Oppgaven er påvirket av våre egne erfaringer, kunnskap og meninger. Vi har forsøkt å forholde oss så objektive som mulig for å ikke tolke informantenes oppfatning og meninger om fenomenet slik vi oppfatter det. Litterære kilder bygger oppunder problemstillingen og hypotesen.

3.10.1 Reliabilitet

Vi mener oppgaven er pålitelig. Da vi har brukt kvalitative undersøkelser er det vanskelig å si noe om oppgavens reliabilitet. Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data. Da undersøkes hvilke data som brukes, hvordan dataene er samlet inn og hvordan forskerne bearbeidet dataene. Vår måte å transkribere og tolke dataene på påvirker dermed oppgavens pålitelighet.

3.10.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt man faktisk har undersøkt det man har sagt man skal gjøre. Det undersøkes om funnene representerer forskerens formål med studien, altså om man har gjort det man skulle gjøre og om man har funnet svar på det man spurte om. Det sjekkes også om virkeligheten gjengis på en troverdig måte. Vi mener oppgaven vår er valid da funnene reflekterer formålet med studien.

4.0 Analyse og drøfting

I dette kapittelet presenterer vi de viktigste funnene fra innsamlet data, og drøfter dette i forhold til relevant teori som er lagt frem tidligere i oppgaven.

I dette avsnittet vil vi først gjøre rede for, analysere og drøfte om vår hypotese del 1 ”Kreativitet fungerer best i grupper” holder mål. Deretter analyserer og drøfter vi hver enkelt forutsetning vi la frem i vår hypotese del 2, ”Utover dette må forutsetningene trygghet, åpenhet, ulike mennesker, lekenhet og prosessstyring være tilstede”, opp mot valgt teori og innsamlet data. Til slutt vil vi trekke frem forutsetningene vi ikke satte til grunn, men som kom frem av fokusgruppene, dybdeintervjuene og den valgte teorien. Da hypotesen vår sier at vi legger det å jobbe i grupper som grunnmuren i kreativ arbeid, tar vi det som utgangspunkt i dette avsnittet. For sammendrag av fokusgruppeintervjuer se vedlegg 6. For sammendrag av individuelle dybdeintervjuer se vedlegg 15.

4.1 ”Kreativitet fungerer best i grupper”

Vi fikk inntrykk av at fokusgruppene våre trivdes godt med gruppearbeid, og de fleste mente det var noe de var flinke til. I våre individuelle dybdeintervjuer så vi at det var litt mer splid, der noen av informantene nevnte at de likte best å jobbe alene. Vi ser også gjennom oppfølgingsspørsmålene at de fleste som fikk tildelt caset alene, ikke diskuterte oppgaven med noen andre, men løste den på egenhånd. Det ble spesifisert at alle hjelpemidler var tillat, også å diskutere med andre. Som nevnt i avsnitt 2.8.2 av Lai (1999) legger hun frem at det å være i en gruppe kan hjelpe når man skal ta en avgjørelse og komme frem til en beslutning. Hun presiserer at flere hoder tenker bedre enn ett, og at det vil hjelpe til å belyse problemer fra forskjellige synsvinkler. Flertallet av informantene fra de individuelle dybdeintervjuene valgte å løse caset alene. Dette overrasket oss da vi selv hadde valgt å samarbeid med andre, dersom vi var i deres situasjon, for å få mer innspill og ideer til løsning av caset. Det at vi ville valgt det kan ha med å gjøre at vi har blitt veldig vant til å arbeide i grupper da det har vært en stor del av studiehverdagen vår de siste tre årene. Vi ser på dette som et lite bevis på at kreativitet kan læres, og at bare en kan bli vant til å jobbe i grupper så vil gruppekreativitet være en god arbeidsprosess. Da informantene i de individuelle gruppeintervjuene valgte å løse caset alene, og allikevel kom frem til både kreative og gode løsninger, må revurdere om det å jobbe i grupper er relevant for gode kreative prosesser.

Caseresultatene fra dybdeintervjuene viste mange gode forslag og det manglet ikke på kreativitet i løsningene. Dette kan stemme overens med det vi presenterer av Sjøvold (2006) i avsnitt 2.8.3, der det nevnes at antall ideer med kreative prosesser i grupper, sjelden overstiger det individer presterer på egenhånd. Videre nevnes det at en gruppe mest sannsynlig kan produsere mer, men at kvaliteten på det de produserer kan være lavere. I avsnitt 2.8.1.2 legger Kaufmann (2006) frem tid som en hemmende faktor for kreativitet i grupper, men nevner samtidig at selv om grupper bruker lenger tid, vil resultatene være av betydelig høyere kvalitet. Ved å se på innsamlet data og teori som støtte opp under dette, må vi si oss enige i at kvaliteten har en tendens til å bli høyere i gruppearbeid. Vi har begge jobbet mye selvstendig med prosjekter før vi begynte på Markedshøyskolen, men ser høyere kvalitet av det vi har produsert i grupper gjennom studiet. Vi ser her motstridende meninger i valgt teori og innsamlet data. Resultatene på begge casene ble ikke noe mer eller mindre kreativt, men som Lai (1999) sier, se avsnitt 2.8.2, vil en gruppe være til hjelp med å ta avgjørelser og beslutninger. Dette kan stemme ettersom informantene i individcasene hadde problemer for å bestemme seg for én av løsningene sine, selv om de var bedt om å gå for den de synes var best. Dette kan ha å gjøre med at de ikke hadde en gruppe å diskutere med. I fokusgruppen kom de relativt raskt til enighet om én løsning på caset. Vi ser at dette stemmer overens med egne erfaringer på området da vi begge synes det er vanskeligere å ta en slik avgjørelse på egenhånd. Det at fokusgruppen likte å jobbe i grupper kan være et resultat av at de var i en gruppe på forskningstidspunktet. Dette kan derfor gi litt avvik i forhold til dybdeintervjuene der flere av dem nevnte at de jobbet best alene. Igjen ser vi at svarere kan ha blitt påvirket av metodebruken.

For å holde struktur i oppgaven, velger vi å fremdeles ta utgangspunkt i hypotese del 1 (se avsnitt 1.4) videre i analysen og drøftingen. Videre vil vi legge frem om våre forutsetninger, presentert i hypotese del 2 (se avsnitt 1.4), fyller kriteriene for å få en gruppe til å fungere godt. I Steiner sin teori, fra 1972, (sitert av Sjøvold 2006, 29) foreslår han at dersom gruppen skal yte optimalt, må medlemmene (til sammen) både ha de ressursene som oppgaven krever og være i stand til å dele og utnytte disse ressursene.

4.2 Våre forutsetninger for gode kreative prosesser

Vi legger først frem de forutsetningene vi satte til grunn i hypotese del 2 (se avsnitt 1.4), og drøfter dette opp mot innsamlet data og valgt teori. Vi har valgt å legge frem forutsetningene hver for seg for å få bedre oversikt over hver enkelt forutsetning. Deretter legger vi frem de funnene vi gjorde i løpet av oppgaven.



4.2.1 Trygghet

Trygghet er den første forutsetningen vi har satt for kreativ arbeid i grupper. Vi mener trygghet skapes av tillit til de en skal jobbe sammen med. Gjennom informantene i både dybdeintervjuene og fokusgruppene kommer det frem til at trygghet er en forutsetning som må være til stede for at de skal være kreative. Ved trygghet mener informantene at man skal kunne tørre å være seg selv, komme med innspill og være en del av en gruppe. Det kom frem at informantene da mente at trygghet er viktig for å kunne dele ideer uten frykt for å si ”noe feil”. De nevner at de må jobbe sammen med mennesker de enten kjenner eller kommer overens med for trygghet i gruppen skal oppstå. Innsamlet data bekrefter dermed våre antakelser om forutsetningen. Informantene legger også vekt på at hvis det ikke oppstår trygghet, vil deres kreativitet bli hemmet.

Hvis vi ser på Ekvalls, 1996, (siter av Kaufmann 2006) ti forutsetninger i forhold til å skape og opprettholde et kreativt klima i grupper, ser vi at han nevner tillit som en forutsetning (se avsnitt 2.3). Han beskriver tillit som viktig da det fører til kolleger som våger noe, tar initiativ og tør å vise åpenhet. Vi ser dermed at tillit og trygghet er betegnelser som er så og si ganske like, og vi tolker det til at informantene mener at dette er det samme.

4.2.2 Åpenhet

Åpenhet er en forutsetning vi har satt til grunn i vår hypotese, da vi mener åpenhet må være tilstede for at deltakerne i gruppen skal være åpne for de andres tanker og ideer. En ”dårlig” idé kan være grunnlaget for en bedre idé, som igjen fører til en fantastisk idé. Vi ser at

informantene nevner trygghet som en forutsetning, og det viser seg at de da også mener åpenhet. De hevder at det å ha en gruppe som er åpen for kreativitet, og at deltakerne i en gruppe må være positive og innstilt på å jobbe i en gruppe, gjør at det bli mer åpenhet. Dette bekrefter våre egne erfaringer med åpenhet som en forutsetning. Konsensus i gruppen om at ingen idé er for dårlig har bidratt til dette. Her vil vi trekke frem en annen forutsetning Ekvall presenterer (se avsnitt 2.3). Dette er idéstøtte, som handler om hvordan spesielt leder, men også kolleger, møter forslag om nye ideer. Dersom individene i en gruppe har tillit til hverandre, vil de også skåre høyere på idéstøtte da de er trygge på hverandre.

Gratton (2007) legger frem ”a cooperative mindset” som et av elementene i sin formel for kreative prosesser, eller hot spots som hun har kalt det (se avsnitt 2.5 og 2.5.1). Med dette mener hun det er viktig å kjenne de andre deltakerne i en gruppe. Det å ha en åpen tankegang skapes ikke av ett enkelt individ, men oppstår som et resultat av kulturen og klimaet i organisasjonen. Gruppen må i fellesskap ha en åpen tankegang slik at alle ideer blir tatt imot med åpne armer. Dette vil fremme den gode kreative prosessen. Erfaringsmessig har vi sett at åpenhet i gruppene vi har jobbet med gjennom studiet har ført til god stemning i gruppen, som igjen gjør at mange ideer blir lagt frem. Vi ser at teorien på emnet støtter oppunder dette.

4.2.3 Ulike mennesker

En av forutsetningene informantene nevnte er det å kjenne personene en jobber med. Det var enighet blant informantene at det er en fordel å kjenne de en skal samarbeide med, men kun til en viss grad. Dersom man kjenner hverandre for godt kan det fort bli usaklige diskusjoner og et lite kreativ miljø og klima. Dette ser vi i sammenheng med én av forutsetningene fra hypotesen, nemlig at ulike mennesker jobber best sammen i grupper. Vi ser dette i sammenheng med hverandre. Vårt studie har som sagt gitt oss mye erfaring med å jobbe i grupper, og da stort sett i grupper sammensatt av ulike mennesker. Erfaringen vår fra dette tilsier at det er en fordel å være ulike mennesker som jobber sammen. De få gangene vi har jobbet i grupper hvor menneskene har vært like har det vært en demper for kreativiteten da alle tenker likt. Fordelen med like mennesker er at en stort sett tenker likt når det kommer til utførelsen av oppgaver og analytisk fremgangsmåte, men ulempen er at få ideer kommer frem. Gjennom våre erfaringer med gruppearbeid har vi også innsett at det er bedre prosesser og resultater etter hvert som vi har blitt kjent med hverandre. Utviklingen merkes tydelig på arbeidet gjennom disse tre årene.

Selv om informantene nevner at de har et ønske om å jobbe med mennesker de kjenner eller kommer overens med, legger en del av dem til at det ikke nødvendigvis betyr at de må være

like. Vi ser at det virker som alle informantene har en felles oppfatning av hvem de ønsker å jobbe i gruppe med. Informantene sier også at de ikke trenger å samarbeide med mennesker som nødvendigvis er lik dem selv, eller er innenfor samme fagområdet, men samtidig bør de kjenne hverandre på et plan hvor det kan oppstå trygghet i gruppen. Noen nevner mennesker de kjenner fra før, og andre synes ikke dette er så farlig. De jobber best i en gruppe med mennesker de kommer overens med, som vi ser av avsnitt 2.8.2 at Forsth (1987) kaller en ensartet gruppe. Å jobbe i en ensartet gruppe kan være positivt, ettersom tryggheten fortere blir etablert. Vi ser at det kan være vanskelig å oppnå en uensartet gruppe, der gruppen vil bestå av flere ulike mennesker, med ulike kunnskaper, som også har evnen til å jobbe sammen. Det å ta seg tid til å skape den perfekte gruppen kan være alfa og omega for kreative prosesser. Heterogenitet legges frem av Kaufmann (2006) som en fremmede faktor for gruppearbeid i avsnitt 2.8.1. Med dette menes at det å jobbe i grupper gir større variasjon i perspektiver og problemløsningsstrategier enn ved å jobbe individuelt. Dette støtter oppunder det faktum at vi har valgt variasjon i gruppene, altså ulike mennesker, som en forutsetning. Vi velger å sitere Lai (1999) fra avsnitt 2.8.2, der hun sier at ”Grupper som er sammensatt på en homogen måte, slik at medlemmene har mange fellestrekk både når det gjelder bakgrunn, verdier og mål, har også større tilbøyelighet til sneverhet og forutinntatthet enn heterogene grupper.” (Lai 1999, 178)

Ekvall, 1996, (sitert av Kaufmann 2006) legger frem debatt som en forutsetning for et kreativt klima, hvor han hevder dette er en typisk ”positiv konflikt” faktor hvor takhøyden er stor, det er motstridende oppfatninger, ideer og erfaringer slippes frem og diskusjonstemperaturen er høy. Han har også lagt frem fravær av personlig konflikter som en forutsetning, noe vi ser i sammenheng med debatt. Ekvall mener at personlige konflikter kan ramme kreativiteten hard, og vi ser dette i sammenheng med at det å kjenne deltakerne i en gruppe for godt kan virke hemmende.

En del av informantene er klare og tydelige på at det mest sannsynlig trengs mennesker fra ulike ståsted og fagområder for å ha et bredt spekter av informasjon og innspill. Dette ser vi også hos en av informantene, når hun skulle løse caseoppgaven. Siden hun var kvinne, fant hun det vanskelig å se caset fra en manns synsvinkel, og hun mente hun hadde for lite relevant kunnskap om emnet til å løse caset på en realistisk måte. ”Boundry spanning” er en forutsetning Gratton (2007) legger til grunn for kreativitet i grupper (se avsnitt 2.5.2). Med dette mener hun at vennskap og nettverk er viktig for å skape hot spots, altså gode kreative prosesser i grupper. Graden av hvor godt en kjenner deltakerne varierer ettersom hva en skal

oppnå, og organisasjonen må være klar og tydelig på hvilke grenser som er greit å bryte eller spenne.

4.2.4 Lekenhet

Lekenhet er en forutsetning vi satte til grunn for kreativitet i grupper i vår hypotese. Av innsamlet data fant vi at også informantene mente dette var en forutsetning. For det første så nevnte flere lek og moro som noe de forbandt med setningen ”å være kreativ”, og for det andre ble det nevnt som en forutsetning for kreativitet i grupper. De nevner ord som nysgjerrighet og ønske om endring. Dette ser vi på faktorer som vil føre til lekenhet. Her ser vi at Ekvall, 1996, (sisert av Kaufmann 2006) også trekker frem dette som en forutsetning (se avsnitt 2.3). Han sier at en liten forperiode med lek før man løser et vanskelig problem som krever mye kreativitet, gir bedre resultater. Innslag av moro og humør gir organisasjoner høy skåre på kreativt klima. Han nevner også livlighet som en forutsetning, som vi mener går under det samme som lekenhet. Dette da Ekvall mener at livlighet innebærer stor og variert aktivitet, og mange begivenheter. Det å ha en forperiode med lek er ikke noe vi kan huske å ha erfart selv, men derimot er pauser i arbeidet hvor man leker, tuller og tøyser noe vi har erfart at bidrar til kreative prosesser. Det løsner på en måte opp både stemningen i gruppen og hjernen slik at kreativiteten flyter bedre. Det å ha gjesteforelesere og forskjellige kurs har gitt oss andre syn og perspektiver på oppgaver, og har dermed bidratt til gode kreative prosesser.

4.2.5 Prosesstyring

Denne forutsetningen fikk vi ikke så mye respons på fra informantene, dette kan grunne at vi selv fungerte som prosessstyrere og hele forutsetningen forsvant litt inn i oppgaven. I det vi skal analysere dette nå ser vi at vi nok tok automatisk en prosessstyrerrolle, og mistet litt omfanget av dette i oppgaven. Videre har vi forstått og fått bekreftet teori om denne forutsetningen fra Gratton (2007) som påpeker at det er viktig at lederen har en deltakende rolle når en oppgave skal gjennomføres (se avsnitt 2.7). Lederen må også være et forbilde for gruppen ved å for eksempel vise at dens personlige verdier står i samspill med organisasjonens. Vi har satt prosessstyring som en forutsetning da vi er enige i det Gratton legger frem. Prosessstyreren, eller lederen, skal lede gruppen mot et resultat. Lederens rolle legges også frem av Kaufmann (2006), se avsnitt 2.7, som en viktig del av kreativt gruppearbeid. Han mener visse arbeidsmiljøbetingelser må ligge til grunn for å skape den rette kulturen, og dermed klimaet, for kreative prosesser. Det legges også frem at den beste styringsformen for dette er en ”organisk” styreform som legger vekt på teamorganisering. De

fire I-ene han legger frem (se avsnitt 2.5) er vesentlige elementer i ledelse av kreative medarbeidere, og kan brukes for å få folk til å bli *mer* kreative.

4.3 Funn – andre forutsetninger

Videre legger vi frem og drøfter funnene vi fant gjennom valgt teori og innsamlet data.

4.3.1 Mål

Kaufmann trekker som sagt frem Ekvalls ti forutsetninger for et kreativt klima (se avsnitt 2.3). Den første forutsetningen som listes opp er utfordringer. Med dette menes spennende og store, men overkommelige utfordringer som gir høy motivasjon, arbeidsglede og en tilfredsstillende følelse av mening i det en gjør. Flere av informantene nevner også det å ha en utfordring som en forutsetning for kreativitet. Informantene mener alle at det må være et problem tilstede for at de skal jobbe eller tenke kreativt. Problemet som skal løses må også ha en relevans for informantene for at de skal vise interesse. Vi har ikke sett på mål som en forutsetning, men ser at vi må vurdere dette som en forutsetning. Gratton (2007) trekker nemlig også frem dette i noe hun har kalt for ”igniting purpose” (2.5.3). Med dette menes det at en må formulere et drivspørsmål som skal drive organisasjonen eller gruppen mot sine mål. Ledelsen må ha et genuint ønske om å skape gnist og glød for å oppnå hot spots, og innad i en hot spot må dette også forekomme. Dersom gruppen har en mening og en driv vil de oppnå gnist og eierskap til ideer, hverandre og organisasjonen. I avsnitt 2.2.1 sier også Lerdahl (2007) at det er viktig å sette seg et mål, og målene må være gjennomførbare og realistiske. Han sier at hvis man unngår å sette mål kan prosjektet ende som en død ball. Mål går da over til vår andre funn, nemlig tidsbegrensninger. Dette da man bør sette mål til og bestemme seg for hva som skal gjøres frem til en gitt dato.

4.3.2 Tid

Her ser vi at informantene og teorien har nevnt tid som en mulig forutsetning, og en del av informantene nevner at de trenger tid og ro. De spesifiserer ikke hvor lang tid som trengs, men dette antar vi kommer an på oppgaven og dens omfang. Vi ser også gjennom caset vi delte ut at tid viser seg å være en relevant faktor for kreativitet. Selv har vi erfart at vi måtte sette en tidsbegrensning på caset, ettersom mange enten ville latt oppgaven ligge for lenge, og mest sannsynlig fordufte i blant alle andre planer. Ellers i tidligere arbeid har vi ikke sett tid som en faktor, men ser at denne også må vurderes som en forutsetning. Med det mener vi at dersom informantene ikke hadde hatt en deadline på å levere til oss, kan det hende de ikke ville levert i det hele tatt.

Videre har vi oppdaget at tid også er en forutsetning som nevnes i flere teoretiske sammenhenger. Vi så ikke på dette som en forutsetning, men ser av innsamlet data at dette kan være et viktig element. Det er essensielt at det verken er for mye eller for lite tid til prosessene. Kaufmann (2006) nevner dette som en hemmende faktor i avsnitt 2.8.1 da han mener problemløsning i grupper tar mer tid enn individuell problemløsning. På motsatt side nevner han at kvaliteten på løsningen i grupper ofte er såpass høy at den veier opp for tidsbruken og tidskostnadene.

4.3.3 Ekstra funn

Vi gjorde et funn vi syntes var morsomt, da det ikke var noe vi hadde tatt i betraktning. Dette funnet var at vi la merke til at alle informantene ytret at kreativitet er å finne løsningen til et problem. Her vil vi trekke frem det Kaufmann nevner om nedefra-og-opp tenkning, der han legger frem at en starter med en løsning, og heller finner problemet til det. Vi ser at dette er helt motsatt av informantenes tankegang. Dette er en type holdning til kreativitet som ikke veldig mange er klar over at eksisterer. Dette er grunnen til at vi syntes det var morsomt.

5.0 Oppgavens resultat

I dette avsnittet legger vi frem resultatet av oppgaven. Vi legger frem endelig konklusjon på problemstillingen, og hypotesen vil bekreftes eller avkreftes. Til slutt vil vi redegjøre for kritikk til oppgaven.

5.1 Konklusjon

Vi tror at grunnen til at informantene liker å jobbe i grupper og de fleste av dem ønsker dette, er at de vil utfordre, stimulere og yte mer når andre er til stede. Dette nevnes og bekreftes i avsnitt 2.8.4.1 av både Lerdahl (2007), Sjøvold (2006) og Forsth (1987), som alle virker til å ha en felles oppfatning av at grupper som fungerer godt, kan prestere mer enn ett enkelt individ. Her er det viktig å understreke at dette gjelder kun dersom gruppene fungerer optimalt. Vi velger derfor å konkludere med at vår hypotese del 1 (se avsnitt 1.4) bekreftes ved optimale grupper, og avkreftes dersom dette uteblir. Vi er derfor enige med Sjøvold (2006) i avsnitt 2.8.3 hvor han sier at noen grupper er gode, andre er dårlige.

Optimale grupper vil føre til mer stimuli og gnist hos medlemmene, som igjen fører til gode kreative prosesser. For at en gruppe skal være optimal er det visse forutsetninger som må være tilstede. Vi la frem, i hypotese del 2, hvilke forutsetninger vi mente måtte ligge til grunn for dette. Gjennom analysen og drøftinger ser vi at vi må revurdere hvilke forutsetninger som tas med, og eventuelt hvilke som skal legges til hypotesen.

Det første vi velger å gjøre er å slå sammen forutsetningene trygghet og åpenhet. Vi mener at trygghet og åpenhet er veldig like forutsetninger, som gjerne kan samles i én forutsetning. Dette da vi mener trygghet fører til åpenhet i grupper. Vi velger derfor å sette trygghet som en av våre forutsetninger, mens åpenhet blir en følge av dette. Med andre ord mener vi at dersom trygghet er til stede i grupper vil også åpenhet være der. I tillegg til å beholde trygghet som forutsetning, slått sammen med åpenhet, velger vi også å beholde de tre andre forutsetningene, nemlig ulike mennesker, lekenhet og prosesstyring. Dette da analysen og drøftingen bekreftet for oss vår påstand om at disse må være til stede for gode kreative prosesser i grupper.

Vi ser at hypotesen må utvides for å kunne svare på problemstillingen på best mulig måte. Forutsetningen tid og mål må derfor legges til slik at hypotesen inneholder alle forutsetninger som vi mener må være tilstede for gode kreative prosesser. Hypotesen blir derfor slik:

Hypotese: *Kreativitet fungerer best i optimale grupper, og der må forutsetningene trygghet, ulike mennesker, lekenhet, prosessstyring, tid og mål være tilstede.*

Igjen kan hypotesen deles i to slik at man ser hvilke elementer som er med.

Hypotese del 1: *Kreativitet fungerer best i optimale grupper.*

Hypotese del 2: *For at grupper skal være optimale må forutsetningene trygghet, ulike mennesker, lekenhet, prosessstyring, tid og mål være tilstede.*

Ved å utvikle og bearbeide hypotesen mener vi at vi svarer på problemstillingen på best mulig måte. Individuell kreativitet vil være mer hensiktsmessig enn uoptimale grupper, dersom ikke alle forutsetningene er tilstede.

5.2 Kritikk til oppgaven

Forutsetningen prosessstyring fikk vi ikke noe respons på fra informantene, noe som fører til lite innsamlet data om dette punktet. Grunnen til dette kan være at vi selv fungerte som prosessstyrere og hele forutsetningen forsvant litt inn i oppgaven. Teorien sier derimot mye om dette, hvilket er grunnen til at vi fortsatt kunne analysere og drøfte dette. Litteraturlisen er noe kort, men vi har kun brukt og funnet teori vi mener er relevant for problemstillingen. Dette er som sagt et ganske nytt emne, og det finnes ikke så mange gode bøker innenfor faget.

5.3 Anbefalinger

Vi vil gi en anbefaling om at det bør forskes mer på begrepet kreativitet og alt dette innebærer. Selv om det finnes mye god teori om begrepet, er det langt fra ferdig utforsket.

Vi håper oppgaven ga en forståelse av hva som kreves for gode kreative prosesser, enten det er i en optimal gruppe eller individuelt arbeid.

Litteraturliste

- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1997. Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention. New York: Harper Perennial.
- Forsth, Leif-Runar. 1987. Praktisk nytenkning. Systematisk og kreativ problemløsning. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gratton, Lynda. 2007. Hot spots – Why some companies buzz with energy and innovation- and others don't. Great Brittan: FT Prentice Hall.
- Hals, Anne Hilde, Ingebjørg Trydal og Andreas Aase. 2006. Å lede mennesker. Verdier, veivalg og virkemidler. Kristiansand: Portal Forlag.
- Haug, Hjerkin Stig. 2004. Lær og fly- 437 sitater om kreativitet. Oslo: Stig og Stein Idèlaboratorium AS.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2005. Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 2. Utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, Jan Terje og Petter Gotteschalk. 2008. Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, Geir. 2006. Hva er kreativitet. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, Kvale og Svend Brinkmann. 2009. Det kvalitative forskningsintervju. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lai, Linda. 1999. Dømmekraft. Oslo: Aschehoug.
- Lerdahl, Erik. 2007. Slagkraft- Håndbok i idèutvikling. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Olausen, Kjetil 2009. Metodelære og vitenskapsteori. Forelesninger.
- Romsaas, Gunnar. 2005. «Kreativitet – mer enn sprø ideer» Kommunikasjonsforreningen. 20. Mai. Lesedato 10. April 2012:
<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/student/kreativitet-mer-enn-spr%C3%B8-ideer>

Sjøvold, Endre. 2006. Teamet – Utvikling, effektivitet og endring i grupper. Oslo:
Universitetsforlaget.

Stoltenberg, Kristin. 2010. «Kreativitet er ingen lek, seriøs, kreativitet» Aftenposten. 10.
september. Lesedato 3.Mars 2012:
[http://www.sintef.no/upload/Teknologi_og_samfunn/Innovasjon%20og%20virksomhe
tsutvikling/A-magasinet_download.pdf](http://www.sintef.no/upload/Teknologi_og_samfunn/Innovasjon%20og%20virksomhetsutvikling/A-magasinet_download.pdf)

Vedlegg 1 – informanter

Alle informantene har godkjent at deres kjønn alder og arbeidssituasjon oppgis i oppgaven. Utover dette er alle informantene anonyme.

Fokusgruppe 1

- Kvinne – 20 år – selger
- Mann – 27 år – butikkmedarbeider
- Mann – 32 år – resepsjonist
- Kvinne – 23 år – kundeveileder
- Kvinne – 25 år – servitør
- Mann – 25 år – selger

Fokusgruppe 2

- Mann – 27 år – promotør
- Mann – 20 år – butikkmedarbeider
- Kvinne – 30 år – renholdsarbeider
- Kvinne – 26 år – ingeniør
- Kvinne – 35 år – selger
- Kvinne – 24 år – promotør

Individuelt dybdeintervju

1. Kvinne – 24 år – student og kundeservice
2. Kvinne – 45 år – selger/KAM
3. Mann – 53 år – fundraiser/markedsfører
4. Kvinne – 41 år – markedsrådgiver
5. Mann – 25 år – master student og konsulent
6. Kvinne – 24 år – designer
7. Mann – 30 år – student
8. Kvinne – 57 år – høgskolelektor

Vedlegg 2 – Intervjuguide til fokusgrupper

Vi har valgt å legge intervjuguiden som vedlegg uten probingspørsmålene da dette blir mer oversiktlig.

Alder:

Kjønn:

Yrke:

1. Hva forbinder dere med setningen: «å være kreativ»?
2. I hvilke miljøer/situasjoner er dere mest kreative?
3. Hvilke personer er dere mest kreativ med?
4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos dere?
5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?
6. Hvem kan være kreative?
7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?
8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen deres?
9. Hva kan dere om kreative prosesser?

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissoarene. Mange tisser utenfor, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene.

Hva kan de gjøre?

Svar

Oppfølningsspørsmål

1. Hvordan kom dere frem til en løsning?
2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)

Vedlegg 3 – Intervjuguide for individuelt dybdeintervju

Alder:

Kjønn:

Yrke:

1. Hva forbinder du med setningen: «å være kreativ»?
2. I hvilke miljøer/situasjoner er du mest kreativ?
3. Hvilke personer er du mest kreativ med?
4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos deg?
5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?
6. Hvem kan være kreativ?
7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?
8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen din?
9. Opplever du at dine innspill og ideer blir tatt alvorlig av andre? (både på jobb, skole, i hverdagen osv). Hvorfor, hvorfor ikke?
10. Hva kan du om kreative prosesser?

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissoarene. Mange tisser utenfor, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene.

Hva kan de gjøre?

Svar

Begrunnelse

Oppfølgingsspørsmål

1. Hvordan kom du frem til en løsning?
2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)
3. Har du diskutert oppgaven med andre? (hvis ja: med hvem?)
4. Hvordan var omgivelsene når du løste oppgaven? (så på tv, på kontoret, full konsentrasjon, osv)

Vedlegg 4 – Fokusgruppe 1, side 1

Alle informantene i fokusgruppene er studenter ved Markedshøyskolen, men har deltidsjobb ved siden av studiene. Deltidsstillingen oppgis som yrke i beskrivelsen av deltakerne. De påfølgende besvarelsene er transkribert for å lettere kunne analyseres. Da det ble mye diskusjon rundt spørsmålene har vi valgt å kun ta med de forskjellige svarene som kom frem, og ikke selve diskusjonen rundt. Vi viser derimot prosessen ved svarene, det vil si at de bygget videre på det en annen hadde sagt om temaet.

Probingspørsmålene er ikke tatt med i besvarelsen da det ikke er relevant for transkribert data.

Deltakerne

- Kvinne – 20 år – selger
- Mann – 27 år – butikkmedarbeider
- Mann – 32 år – resepsjonist
- Kvinne – 23 år – kundeveileder
- Kvinne – 25 år – servitør
- Mann – 25 år – selger

1. Hva forbinder dere med setningen: «å være kreativ»?

Jeg tenker på det å være en kunster som gjør mye forskjellig.

Det å være kreativ, da tenker jeg mest på dansere og musikere egentlig, og kanskje kunstnere som du sier.

Ja, og designere også. De må jo være ganske kreative hele tiden tenker jeg.

Jeg tenker at man kan være kreativ i veldig mange forskjellige yrker, selv om man tenker på de ”typiske” med en gang.

Det å finne løsninger til nye produkter og ideer er noe jeg forbinder med å være kreativ.

Jeg forbinder det med samarbeid og å tenke nytt.

Jeg er enig, samarbeid tenker jeg også på.

Vedlegg 4 – Fokusgruppe 1, side 2

Å være kreativ kan jo være alt mulig. Både i jobbsammenheng og i hverdagen. Jeg bruker kreativitet ofte hjemme i forhold til for eksempel innredning og matlaging.

Kreativ i hjemmet vil jeg ikke si at jeg er, men når jeg leker med barna kanskje.

Det kan jo også være å forene eller sette sammen elementer som ikke pleier å være sammen.

Jeg forbinder det å tenke "utenfor boksen" med å være kreativ. Finne på nye produkter, eller ny bruk for eksisterende produkter.

Tenker også på lekenhet og kanskje prøving og feiling i forhold til kreativitet. Det er mye moro med det å være kreativ.

2. I hvilke miljøer/situasjoner er dere mest kreative?

Med kolleger på jobben er jeg relativt kreativ, men det kommer jo an på om situasjonen krever det. På skolen er jeg til tider veldig kreativ når vi jobber med eksamensoppgaver for eksempel.

Jeg vil vel si at jeg er kreativ når jeg er sammen med barna. Vi må finne på mye moro for å ikke sitte inne hele dagen i helgene. I tillegg føler jeg at de påvirker meg til å bli mer kreativ.

Jeg vil si at det kommer an på hvem man er sammen med og situasjonen man kommer opp i, så det er vanskelig å peke på en spesifikk situasjon egentlig. Det bare kommer til meg på en måte.

Jeg bruker også mye kreativitet når jeg samarbeider med kolleger på jobben. Da er liksom "settingen" klar for kreativitet.

Det varierer jo fra arbeidsplass til arbeidsplass. På min jobb er det ikke tilrettelagt for kreativitet. Ting er liksom bare som de er.

Jeg er mest kreativ når jeg samarbeider med andre. Da får jeg mye innspill. Jeg synes det er vanskelig å være kreativ alene. Da får jeg liksom ingen ideer.

Vedlegg 4 – Fokusgruppe 1, side 3

Synes det er litt vanskelig å si egentlig. Selvfølgelig er jo studentmiljøet kreativt, så jeg vil si at jeg er kreativ med andre studenter. På jobben er jeg ikke sikker, vanskelig å svare på.

3. Hvilke personer er dere mest kreativ med?

Med folk jeg kjenner!

Jeg er også mest kreativ med folk jeg kjenner, men jeg kan ikke kjenne dem for godt på en måte. Da blir det litt vanskelig igjen.

Jeg er mest kreativ med folk som kan de samme tingene som meg, da kan vi spinne videre på ideer og har grunnlag for å forstå hverandre godt.

Jeg er nok mest kreativ med mennesker jeg ikke kjenner så godt. Det er vanskelig å være åpen og samtidig respektfull ovenfor nær familie. Da vil jeg nok føle at min ide er best uansett, og kjøre meg litt fast i en grop. Jeg trenger mennesker som er autoritære på en annen måte en min nære familie.

Jeg er enig i det du sier om at man ikke må kjenne de man jobber med for godt. Hvis jeg skal samarbeide med familien for eksempel, så blir det ofte mye diskusjon. Mens på skolen eller jobben fungerer det bedre, nettopp fordi vi ikke kjenner hverandre så godt tror jeg. Men er visst grunnlag må jo være tilstede.

Det kan bli mye konflikter hvis man kjenner de man samarbeider med for godt.

4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos dere?

Nei, ikke som jeg kommer på i farta.

Kan ikke komme på noe nå. Kanskje en eller annen gang.

Jeg tror ikke det.

Ja, noen ganger. Jeg har for eksempel tenkt på hvorfor man ikke kan ha alle kort samlet i ett. Det hadde jo vært så mye enklere. Da hadde det ikke blitt så mye å holde styr på.

Vedlegg 4 – Fokusgruppe 1, side 4

Ja, små forbedringer har jeg nok kommet på noen ganger. Men jeg husker det jo ikke før neste gang jeg irriterer meg over noe som er tungvint.

5. Hvilke forutsetninger mener dere må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?

En utfordring.

At noe må løses!

Trygghet!

Lekenhet, som vi sa i sted.

Hvis jeg tenker på det jeg sa i sted om å kjenne de man samarbeider med, så vil jeg si at trygghet er viktig! Og lekenhet som du sier.

Ønske om å gjøre noe nytt.

Kanskje det er greit å ha noen å samarbeide med som kan prosessene for å være kreativ. Noen som kan lede en gruppe eller veilede en enkeltperson. Jeg tror det er lett å komme på ville veier hvis man bare sitter og myldrer

Positivitet, og støtte.

God tid.

Ja tid er en viktig forutsetning tror jeg, det må være en balansegang. Ikke for mye og ikke for lite tid.

6. Hvem kan være kreative?

Alle, mange trenger nok hjelp til å komme i gang.

Noen, men ikke alle som du sier. Det kommer an på oppdragelse og miljø.

Jeg tror alle kan være kreative, i større eller mindre grad.

Jeg tror alle kan være det hvis de lærer hvordan man skal være det. Det er vanskelig for meg å sette meg ned og "være" kreativ. Det hadde nok vært til hjelp med litt veiledning og støtte.

Vedlegg 4 – Fokusgruppe 1, side 5

Det er mulig at flere ting ikke blir lagt merke til som faktisk er kreative, så derfor sees det kanskje ikke på som kreativt.

Jeg tenker at det ligger litt i menneskets natur å være kreative fordi vi er naturlig nysgjerrige og vil finne ut av ting.

Alle har nok grunnlaget for å være kreative, men graden av det blir nok formet litt etter hvordan du blir oppdratt både gjennom familie, og bedrifter du jobber i. Så jeg tror at miljøet du er i har mye å si på om du har evnen til å utøve kreativitet.

Men også fordi det ligger i menneskets natur å ville gjøre ting lettere. Det meste jeg kommer på som kreative løsninger på ting, har med å gjøre ting lettere. Jeg tenker på apps for eksempel.

Ja, men ikke nødvendigvis lettere. Det har også noe å gjøre med å ha kontroll som forbruker. Nettbank for eksempel. Det er lettere, men kunden har også mer oversikt og kontroll selv.

7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?

Både ja og nei, det kommer an på humøret.

Jeg liker veldig godt å jobbe i team, da kan alle dele alt med alle, og man får en god dynamikk. Så ja, jeg er flink til det. Jeg er flink til å høre andres meninger, samtidig som jeg ikke er redd for å si hva jeg mener.

Jeg kan nok gjøre begge deler, jobbe både alene og i team. Jeg synes at teamarbeid fort kan bli litt rotete siden man må forholde seg til så mange, og det kan ofte bli litt halvveis arbeid. Gjør jeg det alene, vet jeg at jeg presterer det som forventes.

Det er gøy å jobbe i team, jo flere mennesker, desto flere ideer tror jeg.

Jeg har jobbet mye i team tidligere, så det kan jeg. Men jeg tror det krever øvelse. Det er ikke bare bare å skulle samarbeide med flere andre. Det kan bli litt uoversiktlig som du sier. Man trenger en teamleder som kan holde oversikt.

For meg så kommer det også veldig an på hvem jeg jobber med. Hvis jeg har valgt å jobbe med personene selv er det lettere enn å bli satt inn i et team.

Vedlegg 4 – Fokusgruppe 1, side 6

8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen deres?

I skolesammenheng som student er det absolutt det, men på jobb vil jeg si nei. Har ikke hørt noen bruke kreativitet i noen sammenheng der.

Jeg har hatt litt forskjellige jobber, og noen arbeidsplasser er mer åpne for innspill enn andre. Det varierer veldig.

I min nåværende jobb er det absolutt et tema og åpent for det, men i min gamle jobb var det ikke det i det hele tatt. Veldig forskjell som du sier.

Det brukes ikke på arbeidsplassen min, ikke i min avdeling i hvert fall.

Ikke på min arbeidsplass heller, det er det noen andre som har ansvar for.

9. Hva kan du om kreative prosesser?

Jeg vet ikke hva det heter, ideer bare kommer på en måte.

Jeg har lært et par av de enkle metodene som for eksempel brainstorming.

Jeg kan ikke noe særlig om det. Jeg vet jo hva som skjer oppe i hodet mitt, men har ikke lært noe om det.

Jeg vet ikke hva det heter, men det er sånn at den ene ideen bygger på den andre.

Jeg tror det er sånt man bare kan.

Vi hadde en gang en konsulent leid inn på jobben som var kjempe artig og kunne masse om dette. Hun har jo en utdannelse innenfor det. Så jeg kan noe om det, og har brukt flere teknikker på jobb.

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissoarene. Mange tisser utenfor skålen, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene inne på pissoarene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene. Hva kan de gjøre?

Vedlegg 4 – Fokusgruppe 1, side 7

Svar

De kan ta betalt for at folk bruker dem.

Kanskje løsningen er at de må ta av seg skoene, og kanskje sokkene også. Da blir det jo en grunn til å sikte bedre. Ellers må de jo gå barbeint eller i sokkelesten på sølet.

Det kan komme en ny lov om at menn MÅ sitte når de tisser.

Ja, men isteden kan man tvinge dem til å sette seg ned. Ha det så lavt under taket at de må rygge inn og sette seg ned. Da er det jo umulig å bomme.

Kanskje pissoarene er litt utdatert. Er ny innovasjon kan jo være å ikke ha skåla lenger, men ett rør som de putter tissen inn i isteden.

Ja, men jeg tror at man må lage det litt morsomt for oss menn å tisse oppi skålen. Kanskje de kan få poeng for hvor mye tiss de tisser eller noe sånt.

Hva med en konkurranse av noe slag? Mange menn har jo et stort konkurranseinstinkt.

En type premie kan jo være noe. Hvis de tar betalt for å bruke pissoarene, så kan jo premien være avslag i prisen til neste gang dersom de treffer skåla.

Der er du inne på noe. Hadde jeg eid en bar ville jeg hatt en type maskin som viste hvor mye de tisset, og etter x antall poeng eller mengde målt fikk de en gratis øl eller noe sånt. Da blir de motivert til å treffe.

Alle menn vil vel ha gratis øl. Da kan det brukes ett sånt kaffestempelkort.

Ett tissestemplekort!

Tissestemplekortet: treff i skåla. Når du har tisset x antall liter får du en gratis øl i baren eller på for eksempel Rema 1000.

Kan ikke dette bli litt dyrt.

Jo, men de vil jo spare penger på renhold.

Det kan bli et samarbeid med en eller flere matbutikker.

Vedlegg 4 – Fokusgruppe 1, side 8

Det må jo en holdningsendring til, og da er det verdt å satse litt penger.

Ja, det finnes jo klippekort på alt mulig annet som for eksempel bleier, kaffe, bind og tamponger også videre.

Begrunnelse

Vi velger å gå for den løsningen fordi den er mest gjennomførbar, og motiverende for mannfolka.

Oppfølgingsspørsmål

1. Hvordan kom dere frem til en løsning?

Vi diskuterte frem og tilbake, og den ene ideen satte i gang en ny idé.

Jeg så for meg problemet først, hvorfor de egentlig tisser utenfor, og dermed hvordan menn kunne begynne å tisse innenfor. Jeg luftet dette åpent for gruppen og ideene kom.

Det var jo et samarbeid som dere sier.

Jeg synes det var gøy at andre spant videre på de ideene som kom. Og det hjalp å ha både kvinner og menn sitt syn.

Jeg er litt usikker, ideene bare kom liksom.

Ja, ballen rullet for å si det sånn, men det var greit at det var både menn og damer som samarbeidet.

2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)

Med en gang.

Var jo ikke mye research akkurat.

Vi researchet hverandre på en måte.

Det tok vel ca 30 min før vi fant løsningen vi bestemte oss for.

Vedlegg 5 – Fokusgruppe 2, side 1

Alle informantene i fokusgruppene er studenter ved Markedshøyskolen, men har deltidsjobb ved siden av studiene. Deltidsstillingen oppgis som yrke i beskrivelsen av deltakerne. De påfølgende besvarelsene er transkribert for å lettere kunne analyseres. Da det ble mye diskusjon rundt spørsmålene har vi valgt å kun ta med de forskjellige svarene som kom frem, og ikke selve diskusjonen rundt. Vi viser derimot prosessen ved svarene, det vil si at de bygget videre på det en annen hadde sagt om temaet.

Probingspørsmålene er ikke tatt med i besvarelsen da det ikke er relevant for transkribert data.

Deltakere

- Mann – 27 år – promotør
- Mann – 20 år – butikkmedarbeider
- Kvinne – 30 år – renholdsarbeider
- Kvinne – 26 år – ingeniør
- Kvinne – 35 år – selger
- Kvinne – 24 år – promotør

1. Hva forbinder dere med setningen: «å være kreativ»?

Nytt.

Å tenke utenfor boksen.

Ja, tenke utenfor boksen.

Jeg ser for meg farger, humør og glede.

Å være aktiv og gi av seg selv til andre.

Jeg tenker nye løsninger.

Ja, nye løsninger, metoder og modeller.

Jeg tenker på han som startet facebook, Mark Zuckerberg.

Jeg får litt sånn hippier i hodet jeg, free spirit kan man vel kalle det.

Å være kreativ er å tenke nytt mener jeg.

Tenkte nytt, gjøre nytt og la seg inspirere av nytt.

2. I hvilke miljøer/situasjoner er dere mest kreative?

På jobben er jeg relativt kreativ når jeg skal få til salg.

Vedlegg 5 – Fokusgruppe 2, side 2

Jeg og. Jeg må være relativt kreativ for å hele tiden få solgt mer på jobb, men jeg er kanskje mest kreativ med kompisene. Kanskje med folk på skolen også, men det er mest hvis jeg må da.

Jeg er mer kreativ hjemme enn på jobb. På jobben er det andre som tar seg av det kreative.

Jeg må jo være kreativ til en viss grad på skolen, men synes ikke det kommer naturlig sånn ellers.

Jeg bruker stadig kreativitet jeg, både på jobben og hjemme.

Jeg er nok mest kreativ når jeg ikke prøver å være det, når det bare faller seg naturlig inn. Det kan liksom skje overalt og når som helst.

Godt sagt. Jeg må si meg enig i at det skjer med meg også.

Er det ikke noe som heter: nød lærer naken kvinne å spinne? Jeg vil si at det er meg, når det trengs kan jeg være kreativ.

3. Hvilke personer er dere mest kreativ med?

Folk som er like meg selv. Kompisene for eksempel.

Ja, enig. Jeg er mest kreativ med de som liker samme ting som meg. Da har vi mye å snakke om, og det er lett å bli enige.

Jeg er mest kreativ hjemme, så jeg må nok svare at jeg er mest kreativ med familien. Og når jeg tenker over det blir det jo det samme som dere sier, folk som er like meg selv.

Jeg er mest kreativ alene egentlig. Jeg synes det er vanskelig å dele ideer, og i hvert fall å få andre til å like ideene. Hvis jeg jobber alene så trenger jeg ikke å overbevise noen, og det liker jeg.

Jeg tror jeg er mest kreativ med de som er ulike meg selv. Da kommer det frem flere ideer synes jeg da. For eksempel med studenter på skolen, vi er jo like på enkelte ting, men er i grunnen veldig forskjellige.

Jeg er enig i det, men jeg må nok kjenne dem litt, ellers tør jeg ikke å si absolutt alt jeg tenker på. Det er litt kleint å si noe "feil" foran folk man ikke kjenner.

Ja, man vil jo ikke drite seg ut.

4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos dere?

Nei, ikke som jeg kommer på.

Det har vel det en eller annen gang, men jeg kommer ikke på noe jeg heller.

Vedlegg 5 – Fokusgruppe 2, side 3

Ja, kommer bare ikke på hva. Det er sikkert 10 småting i løpet av dagen, men ikke noe jeg brenner veldig for å endre. Da hadde jeg nok husket på det.

Tja, det har sikkert vært småting i ny og ne. For eksempel at man burde kunne varsles når det er lite penger igjen på kontoen. Men det finnes jo nå da.

Ja, hadde du brent for det ville du jo gjort noe med det! Jeg legger ikke merke til så mye slikt jeg.

5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?

Det må jo være et behov og ønske om å få noe nytt.

God samhold mellom de som skal samarbeide. De må jo vite hvor de har hverandre.

Jeg trenger fred og ro. Helst vil jeg sitte alene i et nøytralt rom.

Jeg er enig, fred og ro vil jeg også ha. Jeg trenger tid til å tenke.

Jeg mener en forutsetning kan være å jobbe i grupper. Det kommer jo frem så mye mer forskjellig da. Og i gruppe så tror jeg at det å være trygg på de andre kan være viktig.

Nysgjerrighet mener jeg kan være en forutsetning. Hvis man ikke er nysgjerrig, så vil man jo ikke finne ut av ting heller.

Jeg tror det kreves at man er kreativ til en viss grad.

6. Hvem kan være kreative?

Mange, men ikke alle. Jeg er ikke kreativ vil jeg si, og jeg tror ikke det er noe som kan læres egentlig. Jeg tror man bare er sånn eller ikke.

Jeg tror det har mye med arv og miljø å gjøre. Alle er ikke kreative, men mange kan lære det tror jeg.

Til en viss grad så er jeg enig med deg, men jeg tror alle har noe kreativitet i seg og at det kan utvikles hos alle med riktig hjelp.

Jeg er ikke veldig kreativ selv. Det kommer veldig an på situasjonen egentlig.

Jeg tror alle kan være det, dersom de har "tillatelse" fra folk rundt seg om å være det.

De fleste barn er jo kreative, og jeg tror det er fordi deres likestilte aksepterer det. Det samme tror jeg gjelder for bedrifter. Er det en bedrift som aksepterer kreativitet, vil det oppstå mer kreativitet. Er det uakseptabelt, vil kreativiteten dø.

Det var klokt sagt. Jeg tror det varierer i forhold til oppveksten som du sa, men også miljøene man er en del av. Dersom kreativitet oppmuntres er det nok flere som er kreative enn der det ikke blir tatt hensyn til.

Vedlegg 5 – Fokusgruppe 2, side 4

Det er en grunn til at det blir klikker og gjenger i samfunnet, det kommer jo av hva man respekterer innenfor sin gruppe. Er dere en kreativ gjeng der alle ideer er gode, så vil du som ny i gjengen fort forstå at her er det bare å følge strømmen.

Ja absolutt, men samtidig så tenker jeg at de som ikke har vært i kreative miljøer tidligere, også kan lære å bli mer kreative. De trenger bare litt øvelse, og øvelse gjør mester.

7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja, gjør det hele tiden på skolen og jobben, så jeg tror jeg er flink fordi jeg gjør det hele tiden.

Ja, jeg er vant med å jobbe og samarbeide med mennesker, så det vil jeg si jeg er.

Det kommer an på hva man jobber med. Noen ganger synes jeg det er deilig å være alene, og andre ganger trenger jeg innspill.

Nei, jeg er ikke så flink til å jobbe i team. Jeg trives best med å jobbe alene, for jeg synes det blir så mange å forholde seg til og jeg mister oversikten i grupper. Men jeg kan hvis jeg må, selv om jeg liker best å gjøre ting på min egen måte.

Jeg vet ikke helt om jeg er så flink, men liker det godt.

8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen deres?

Det brukes ikke.

Nesten hver dag vil jeg si i forhold til ny utstilling i butikken, reklame også videre.

Ikke det ordet direkte, men ledelsen sier at de ønsker innspill og nye ideer. Men vi bruker ikke ordet daglig.

Det er jo i sammenheng med jobben min som promotør. Vi må stadig komme på nye ting som bidrar til å skaffe flere kunder.

Ordet kreativitet brukes egentlig ikke, men innovasjon brukes mye i forhold til å utvikles i takt med samfunnet

Det brukes innimellom når vi trenger nye metoder og vinkler.

Det varierer veldig med hva vi holder på med på jobben. Noen ganger brukes det, og andre ganger ikke.

9. Hva kan du om kreative prosesser?

Ikke noe særlig.

Kun det vanlige som å lage tankekart for eksempel.

Vedlegg 5 – Fokusgruppe 2, side 5

Jeg har lært noen prosesser på skolen, veldig morsomt fag. Man blir mer klar over hvordan prosesser kan være.

Jeg tror en prosess er å skrive ned absolutt alle ideer først, og så velge ut de som kan bli noe bra.

Jo, det kan stemme. Jeg mener å huske at jeg har vært med på det en gang.

Nei, jeg kan ikke sanne ting jeg.

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissoarene. Mange tisser utenfor, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene.

Hva kan de gjøre?

Svar

Steng alle sammen!

Kan de ikke oppføre seg, så kan de bli hjemme

De kan ha kampanjer som "gjør du slikt hjemme?" eller "slik fungerer et pissoar".

Ja, kanskje de rett og slett trenger opplæring.

Det har jo med at de ikke treffer oppi skålen da, så kanskje man må gjøre noe som får dem til å sikte i bunn?

Ja! Hva med en blink, også får de poeng.

Og da kan det være et "scoreboard" med hvem som har flest poeng og sånn.

Eller et sånt hesteløp sånn som de har på tusenfryd. Da hadde jeg slutta å bomme... jeg elsker å vinne!

Hesteløp?

Ja, der hvor man legger på penger, også er det om å gjøre å få hesten over målstreken først. Jo mer de treffer i skåla, desto fortere kommer hesten seg fremover. Genialt.

Vedlegg 5 – Fokusgruppe 2, side 6

Jeg er litt skeptisk, blir det ikke dyrt å installere dette overalt da? Også er man jo avhengig av å være flere der hele tiden, for man kan jo ikke konkurrere mot seg selv.

Jo, du har kanskje rett i det.

Kanskje de heller skal sikte på en blink. De MÅ jo ikke vinne noe for at det skal være gøy.

Det var lurt. De kan male en blink i bunnen av skåla, så har de noe å sikte på.

Også blir det billig!

Jeg synes vi skal gå for den ideen jeg!

Begrunnelse

Begrunnelsen blir jo at det blir billigst samtidig som vi er sikre på at det kommer til å funke.

Oppfølgingsspørsmål

1. Hvordan kom dere frem til en løsning?

Jeg tror det ene ideen starten en ny idé hos noen andre.

Jeg er enig!

Vi pratet jo sammen da. Jeg ble veldig tent på andre sine ideer, og synes de var gode.

Det var en god blanding av logikk og kreativitet.

Jeg hørte mest på hva andre hadde å si, for jeg ville ikke si noe feil.

Tja, jeg hørte litt på de andre først, for jeg kom ikke på noe bra. Det hjalp, for plutselig strømmet ideene på.

Vi kom frem til dette sammen.

Ja, stort sett alle deltok.

2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)

Så og si med en gang. Vi satt og tenkte litt hver for oss før vi begynte idémyldringen.

For min del tok det litt tid. Jeg hørte som sagt på de andre før jeg kom på noe. Så da ble jo litt research for min del.

Når én begynte å dele ideer hang flere seg på og delte sine også.

Jeg begynte med en gang, ting bare datt ned i hodet på meg.

Vedlegg 5 – Fokusgruppe 2, side 7

Det tok relativt lite tid synes jeg. Det var ikke mange ideer som ble luftet, og vi tok en avgjørelse fort.

Vedlegg 6 – Sammendrag av fokusgruppeintervjuene, side 1

Gjennom fokusgruppeintervjuene kom det frem mange meninger om det å være kreativ. En rød tråd i svarene fra begge fokusgruppene var at det betyr å tenke utenfor boksen. Det å finne nye løsninger, være nysgjerrig og leke var det flere som forbandt med det å være kreativ. Flere av informantene forbandt ordet nytt med begrepet.

De fleste beskriver at de er mer eller mindre kreative, og at det kommer an på situasjonen, sinnsstemning, folk rundt seg også videre. Mange synes å mene at det er menneskene de har rundt seg som er mest avgjørende for hvor kreative de er, og ikke selve omgivelsene. Miljøet de er i synes altså å være meget avgjørende for graden av kreativitet. Flere mener også at de ofte bare er kreative uten å tenke over det, og at de kan hvis de må.

Når det er snakk om hvem de er mest kreative med, i forhold til om de kjenner dem eller ikke og om de er like dem selv eller ikke, så er det litt delte meninger. Flere informanter mener det er viktig for dem at de kjenner dem de skal samarbeide med til en viss grad slik at det er trygghet i gruppen, men mener samtidig at de ikke må kjenne dem for godt da det kan føre til usaklige diskusjoner. De trenger ikke nødvendigvis å være like dem selv, men de må kjenne dem noe. Andre informanter mener de samarbeider best med folk som er like dem selv, uavhengig av om de kjenner dem godt eller ikke. Da har de et grunnlag for å samarbeide godt. Det var kun én informant som mente at han/hun jobbet best kreativt alene.

Ved spørsmål om noen av informantene noen gang har kommet på et nytt produkt eller en måte å forbedre et eksisterende produkt på, svarer de fleste nei. Det er noen i hver gruppe som har tenkt på småting i ny og ne, men de husker det ikke. Det er kun én person i hver fokusgruppe som har tenkt på dette nok til at de husker eksempler. De fleste gir derimot inntrykk av at dersom de hadde hatt noen ideer, så ville de ikke delt det med gruppen i frykt for at noen vil stjele den.

Av forutsetninger kommer informantene på flere. Når de svarer på spørsmålet om forutsetninger snakker de fleste som om de tenker på kreativitet i grupper, så vi velger å se det slik at de tenker på å jobbe i gruppe som en forutsetning. Utover det snakker de om at det må være trygghet i gruppen slik at alle tør å komme med ideer og forslag. Uten dette blir kreativiteten hemmet. Andre forutsetninger som nevnes er at det må være en utfordring, altså noe som skal løses til stede, at det er lekenhet og nysgjerrighet, og et ønske om å gjøre noe

Vedlegg 6 – Sammendrag av fokusgruppeintervjuene, side 2

nytt. Tid, i den forstand at det ikke må være verken for mye eller for lite tid, nevnes, og at det kan være greit å ha en leder som kan ta

avgjørelser og har kunnskap om prosessene. Et par av informantene nevner fred og ro, og en av disse vil helst sitte alene og jobbe.

I begynnelsen av diskusjonen rundt spørsmålet om hvem som kan være kreative så var det litt delte meninger, men de kommer frem til at de i bunn og grunn er enige. De mener at alle kan være kreative i større eller mindre grad. Det kan læres og utvikles. ”Øvelse gjør mester” som en av informantene sa. Det er en felles oppfatning at menneskene rundt dem og dermed miljøet har mye å si om man er kreativ eller ikke. Aksept i miljøet fører til mer kreativitet, mens der det er uakseptabelt vil kreativiteten drepes.

De fleste av informantene mener de er flinke til å jobbe i team/grupper og trives godt med det. Flere mener det er fordelsaktig da flere meninger og ideer kommer frem. Én informant mener han/hun liker best å jobbe alene da det blir mer oversiktlig, men er åpen for innspill fra andre dersom det er nødvendig.

Noen av informantene har arbeidsplasser hvor ordet/begrepet kreativitet brukes. Andre mener det brukes i noen situasjoner, men at det kommer an på hva som skal gjøres. Hos andre brukes begrepet ofte i jobbsammenheng. Det er med andre ord veldig variert om det brukes eller ikke. Én informant sier at de bruker ordet innovasjon, og flere sier at ledelsen er åpen for innspill og ideer. Det er noen som mener det varierer veldig fra arbeidsplass til arbeidsplass også, at noen er åpne for det, mens andre ikke er det i det hele tatt.

Informantene har forskjellige erfaringer med kreative prosesser. Noen kan enkle metoder, og har brukt disse tidligere, mens andre ikke vet noe om dette temaet. Et par informanter har vært igjennom prosesser hvor man skriver ned alle ideer først, før man går nøyere gjennom for å velge ut de beste. Noen kan ingenting om dette.

Caseoppgave

Samspeillet i begge fokusgruppene var godt når de løste caseoppgaven. Alle kom med innspill på et eller annet tidspunkt, og innspillene var kreative og gode løsninger på problemet.

Innimellom var det noen som tok litt over, men moderator styrte prosessen bra, og sørget for

Vedlegg 6 – Sammendrag av fokusgruppeintervjuene, side 3

at alle ble hørt. Både de mannlige og kvinnelige informantene kom med innspill, så det at caset hadde med pissoarer å gjør gjorde ingenting. Noen informanter satte i gang idémyldringen med én gang, mens andre

reflekterte litt før de bidro. I begge fokusgruppene var det noen som var skeptiske til den ”valgte” ideen, for å sjekke om det ville fungere i praksis. Etter dette kom frem endret en av gruppene mening og valgte en annen løsning på problemet, mens den andre videreutviklet den ideen de hadde kommet frem til slik at den ble mer gjennomførbar.

Ingen av gruppene kom frem til ”riktig” løsning, men det var heller ikke poenget med caseoppgaven.

Oppfølging

Begge gruppene mener de diskuterte frem og tilbake seg imellom, og at noen begynte med én gang mens andre ventet litt før de deltok. At det var et samarbeid i gruppen er en felles oppfattelse. Flere la merke til at én idé førte til en ny idé, som igjen førte til én tredje idé også videre. Én av informantene sa at det var en god blanding av kreativitet og logikk.

Vedlegg 7 - Individuelt dybdeintervju 1, side 1

Alder: 24

Kjønn: Kvinne

Yrke: Student og kundeservice

1. Hva forbinder du med setningen: «å være kreativ»?

Å være god til å finne opp nye løsninger på problemer som ingen har tenkt på før deg.

2. I hvilke miljøer/situasjoner er du mest kreativ?

I fargerike lokaler med mennesker jeg ikke kjenner så godt. Da er det greit å foreslå nye måter å gjøre ting på, uten at det blir flaut. Hvis folk synes jeg har en dårlig ide gjør det liksom ikke så mye.

3. Hvilke personer er du mest kreativ med?

Som nevnt over; mennesker jeg ikke kjenner så godt. Jeg tror det er lettest hvis gruppen mennesker rundt meg har lite til felles. Det betyr at vi tenker forskjellig, og det er større sjanse for at alle bidrar på unike måter.

4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos deg?

Ingenting som jeg kommer på nå.

5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?

Det bør være et tidsrom på dagen da man er opplagt (ikke rett etter en hard treningsøkt eller hvis man er trøtt el.). Dessuten bør man stå overfor en utfordring som er spennende og som individet selv har interesse av å løse på best mulig måte, altså det må være en situasjon som har **relevans** for personen; dersom man ikke er kreativ kan det få konsekvenser osv.

6. Hvem kan være kreativ?

Alle, til en viss grad. Men jeg tror det har med personlighetstrekk å gjøre, og at noen mennesker har lettere for å "utløse" kreativitet. Dersom man er et vanedyr som er lite

Vedlegg 7 - Individuelt dybdeintervju 1, side 2

interessert i forandring tror jeg man har vanskeligere for å omstille hjernen og plutselig begynne å tenke nytt.

7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?

Jeg har hatt både positive og negative erfaringer. Før kalte jeg meg selv alltid en lagspiller, men nå begynner jeg å lure på om jeg gjør meg bedre utenfor teamet. Dette fordi jeg har litt lite tålmodighet når jeg må avhenge av andre på teamet som er veldig forskjellig fra meg.

8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen din?

Jeg jobber i et bemanning- og rekrutteringsfirma der de som sitter på rekruttering stadig sender ut forespørsler om noen vet om noen som passer til stillingene de jobber med å finne folk til. I disse mailene står det ofte ”tenk utenfor boksen”, vær kreativ! Det trenger for eksempel ikke være en du har telefonnr til, kanskje en gammel kollega eller en butikk du handler i /tjeneste du bruker der du som kunde er fornøyd hver gang”.

9. Opplever du at dine innspill og ideer blir tatt alvorlig av andre? (både på jobb, skole, i hverdagen osv). Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja, egentlig. Jeg føler at det jeg sier blir tatt til etterretning.

10. Hva kan du om kreative prosesser?

Jeg vet ikke helt hva som defineres som en kreativ prosess, men jeg vet at mange arbeidsplasser oppfordrer de ansatte til å være lekne; det skal visst fostre kreativitet. På min jobb ligger det fotballer og rockeringer rundt omkring i kontorlandskapet som man kan leke med. Jeg kan litt gruppe psykologi, og vet at kreativitet kan oppstå hvis man setter sammen en gruppe mennesker som ikke kjenner hverandre. Det som hindrer kreativitet kan være endringsvegning (man er redd for nye ting, fordi man assosierer det med usikkerhet) og at bare de samme menneskene i en gruppe uttaler seg hver gang. I noen grupper finnes det også skjulte ”hierarkier”, der gjelder uskrevne regler som for eksempel ” er du nyest bør du helst ha noe bra å komme med hvis du

Vedlegg 7 - Individuelt dybdeintervju 1, side 3

skal uttale deg”. De gamle vet best-prinsippet kan drepe kreativitet. Ellers vet jeg at mange opplever å bli mer kreative ute i naturen.

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissoarene. Mange tisser utenfor, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene. Hva kan de gjøre?

Svar

- 1) Ta penger for å bruke pissoaret. Da kommer færre til å bruke det, og muligens vil færre grise det ned.
- 2) Sett opp en morsom plakate med liten skrift å la ”hvis du ikke kan lese dette står du ikke nærme nok”.
- 3) Bygg en slags ”sone” utenfor pissoaret der man installerer en slags lydinnretning som gjør at hver gang man kommer utenfor høres en høy lyd. Da skjerper man seg forhåpentligvis og konsentrerer seg om å sikte!

Begrunnelse

Jeg er ikke helt sikker på hva som er beste løsning, men jeg tror at alternativ nummer tre vil være det mest effektive. Da vil de bli mer fokusert på å treffe siden det vil være både irriterende høy lyd og flaut at andre hører at du bommer.

Oppfølgingsspørsmål

1. Hvordan kom du frem til en løsning?
Tja, det er litt vanskelig å sette ord på, men jeg begynte vel å tenke på de mest logiske løsningene som for eksempel å ta betalt for å bruke pissoaret først. Deretter tenkte jeg at det må jo finnes en bedre løsning en det, da jeg har sett at å ta betalt egentlig ikke fungerer (selv om det blir mer penger til rengjøring). Så kom jeg plutselig på et gameshow jeg så en gang. Der var det slik at hver gang de svarte feil så kom det en høy lyd. Da tenkte jeg at dette kunne jo brukes for å få mannfolka til å sikte bedre.

Vedlegg 7 - Individuelt dybdeintervju 1, side 4

2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)

Jeg brukte ikke mye tid på å komme på de løsningene jeg foreslo. De to første kom veldig med en gang da begge er metoder jeg har sett blitt brukt før. Den jeg valgte, altså den siste, brukte jeg litt mer tid på. Til sammen brukte jeg vel ca en time.

3. Har du diskutert oppgaven med andre? (hvis ja: med hvem?)

Jeg jobbet alene og diskuterte derfor ikke med noen andre.

4. Hvordan var omgivelsene når du løste oppgaven?(så på tv, på kontoret, full konsentrasjon)

Jeg var hjemme i leiligheten min, og hadde på tv'en i bakgrunnen. Det ble ikke full konsentrasjon da jeg kikket på tv'en i ny og ne.

Vedlegg 8 - Individuelt dybdeintervju 2, side 1

Alder: 45

Kjønn: Kvinne

Yrke: Selger/KAM

1. Hva forbinder du med setningen: «å være kreativ»?

Å se ting fra et annet perspektiv, å komme på nye ideer, tenke «nye» tanker, å finne alternative løsninger på problemer.

«tenke utenfor boksen» og ikke tenke på hindringer. Barn er gjerne kreative for de har ikke de samme «rammene» og erfaringene som oss voksne.

Å være kreativ er veldig mye mer enn å være flink til å lage «rare» tegninger

2. I hvilke miljøer/situasjoner er du mest kreativ?

I jobbsammenheng opplever jeg at analysefasen er helt avgjørende for å kunne være kreativ. (må finne hva som er problemet før det kan løses).

Opplever ofte mer kreativitet i samarbeid med andre og ved bruk av enkle metoder (for eksempel gule lapper)

Utvikler gjerne alternative modeller og tankekart

Opplever også at nye ideer krever ro, dvs er sjelden kreativ når jeg er stressa. Må ha tid til å tenke, så bare det å gå en tur, kan ideene strømme på.

3. Hvilke personer er du mest kreativ med?

De må være interessert i å være kreative og klare å spinne videre på andres ideer. Er nok vanskelig å være kreativ med personer man ikke kjenner. De trenger ikke være like meg selv, resultatet kan bli enda mer spennende om de er veldig ulike, men må som sagt være noenlunde interessert.

4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos deg?

Kommer ikke på noe.

Vedlegg 8 - Individuelt dybdeintervju 2, side 2

5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?

Sette av tid, gjerne komme bort fra kontoret, gjerne flere personer, gjerne ha en som «drar» litt og har noen teknikker. Ta seg tid til å spinne videre på rare ideer.

6. Hvem kan være kreativ?

Mer eller mindre ja. For det kan handle om å finne andre løsninger.

7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?

Er nok et team menneske ja. Liker det å få til noe sammen og fremstå som et team.

8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen din?

Ja, får høre: «vær kreativ!» og da får jeg litt fnatt. Det er så enkelt å si, men man setter seg liksom bare ikke ned og er kreativ. Opplever derfor relativt lite kreativitet i dette miljøet, her jobbes det også lite i grupper.

9. Opplever du at dine innspill og ideer blir tatt alvorlig av andre? (både på jobb, skole, i hverdagen osv). Hvorfor, hvorfor ikke?

Stort sett, prøver å legge det frem på en fornuftig måte. Har etter hvert også lært meg at jeg ikke kan starte med å presentere løsningen, men beskrive situasjonen og forslag til løsning. Det tok litt tid før jeg skjønnte at de ikke hadde vært gjennom samme prosess som meg og man kan derfor ikke forvente at de skal forholde seg til en løsning uten å kjenne bakgrunn. Dette er vel noe av det viktigste for å få gjennomslag for sine forslag (å bygge opp argumentene riktig – dette er en kunst)

10. Hva kan du om kreative prosesser?

Tja, litt kanskje. Har jobbet med gule lapper (kreativ fase), noen «leker», (kreative prosesser er jo gjerne litt leking), men mener også at analyse kommer før kreativitet (for noen er dette motsetninger, men ikke for meg). Har også jobbet med tankekart (selv om dette ikke akkurat er noen kreativ prosess- det er analysefasen) Jobber dermed litt kreativt med analyse.

Vedlegg 8 - Individuelt dybdeintervju 2, side 3

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissaarene. Mange tisser utenfor, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene. Hva kan de gjøre?

Svar

Før jeg går løs på forslag til løsning, må jeg vite mer. (Jeg må analysere, i dette tilfelle spørre) – hva er det som egentlig er problemet? At de tisser utenfor er ikke det egentlige problemet – det er en konsekvens av problemet.

Hvorfor tisser de utenfor? Er det vanskelig å treffe? Er pissaaret for lite? Er de ukonsentrerte når de tisser? Tisser de utenfor fordi det er morsomt? Mangler de «respekt» for tilbudet? Er de fulle så konsentrasjonen svikter?

1. Fjerne pissaarene.
 - a. Ingen pissaar – ingen pissaarproblemer. Det enkleste er ofte det beste.
2. Problem: «Morsomt» å tisse utenfor, manglende respekt:
 - a. Øke prisen på å benytte pissaarene. Man oppfører seg annerledes på Bagatell enn på Danskebåten liksom. Øk kvaliteten på pissaarene, og sett samtidig opp prisen slik at man oppfører seg som man er på Bagatell – og ikke på Danskebåten. Lag en PR greie ut av det hvor man i «lanseringsuka» har en «butler» som står og passe på pissaaret (med hvite hansker og sånn). Samtidig økes også renhold av toalettene. Litt sånn som på flyplasser (25 min siden toalettet ble rengjort)
 - b. Holdningskampanje: Du tisser vel ikke utenfor hjemme hos deg selv så hvorfor gjør du det her?
 - c. Bøter for å tisse utenfor. (type nulltoleranse – som med tagging). Vanskelig å ta dem i «gjerningsøyeblikket»
3. Problem: Vanskelig å treffe? (sløve, uinteressert)
 - a. Øk størrelsen på pissaaret. Lettere å treffe. Samtidig maler man pissaarene innvendig med ringer i ulike farger hvor du får flest poeng ved å treffe den innerste ringen (à la Dart). Hvis du er skikkelig presis, utløses en mekanisme

Vedlegg 8 - Individuelt dybdeintervju 2, side 4

- b. som gjør at pissearet spiller en sang. De fleste menn synes det er morsomt å sikre og i tillegg blir det et element av konkurranse.

Begrunnelse

Avhengig av problemet, men foreslår enten 2a eller 3a.

Oppfølgingsspørsmål

1. Hvordan kom du frem til en løsning?

Først dro det jeg litt for meg selv i forhold til hva som kunne være problemet.

Utarbeidet så ulike løsninger ut fra hva som kunne være problemet. Jeg lagde også et slags flytskjema inne i hodet mitt for å sortere problemene og tilhørende løsning.

Jeg visualiserte også en del, og så derfor for meg pissearene plassert i Amsterdam, med mannfolk på vei ut og inn, alkohol (og andre stoffer som kanskje gjør dem litt sløve), nye/gamle pissearer, størrelse på pisseoar, design osv.

Dette førte til at flere ideer dukket opp som kunne løse problemet.

2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)

Jeg kastet meg over oppgaven med en gang (dvs fredag), gjorde ingen research og brukte vel 30-40 min på oppgaven totalt. Det med å lage ringer så mannfolka kunne sikte (ikke så veldig ulikt valgt løsning), kom jeg på plutselig utpå kvelden så den totale tiden blir vel noe mer. Oppgaven lå i bakhodet og "slumret", og da kom jeg plutselig på det senere da jeg ikke egentlig tenkte på det.

3. Har du diskutert oppgaven med andre? (hvis ja: med hvem?)

Nei, men jeg vurderte faktisk å spørre barna da de gjerne har morsomme svar på sånne oppgaver.

4. Hvordan var omgivelsene når du løste oppgaven? (så på tv, på kontoret, full konsentrasjon)

Vedlegg 8 - Individuelt dybdeintervju 2, side 5

Jeg satt på kontoret relativt konsentrert. Men som sagt kom jeg på den siste ideen utpå kvelden, og da var jeg ikke konsentrert i det hele tatt. Synes det var en morsom oppgave.

Vedlegg 9 – Individuelt dybdeintervju 3, side 1

Alder: 53 år

Kjønn: Mann

Yrke: Fundraiser/markedsfører

1. Hva forbinder du med setningen: «å være kreativ»?

Da tenker jeg på å ha gode ideer til forandring eller nye påfunn. At man kan se ting og verden på andre måter en det som er vanlig. At man er løsningsorientert, hele tiden se mulige måter å løse forskjellige utfordringer på.

2. I hvilke miljøer/situasjoner er du mest kreativ?

Først og fremst i diskusjoner med andre folk.

Når jeg står overfor problemer som jeg synes det er nødvendig å finne en løsning på. Kan lett komme opp med ulike løsningsforslag. Jeg ser på meg selv som relativt kreativ, og oppfatter meg selv som løsningsorientert. Jeg er stadig på jakt etter mulige løsninger på ulike problemer. Liker bedre å snakke om veien videre enn nå-situasjonen. Jeg liker godt å være med i prosesser hvor man kan la tankene få fare fritt, uavhengig om det er gjennomførbart eller ikke.

3. Hvilke personer er du mest kreativ med?

De som er ulik meg selv kanskje? De tenker annerledes og det kan trigge kreativiteten i meg. Når jeg får uventede innspill, skaper det nye tanker i mitt hode. Tror kanskje kreativiteten min fungerer bedre i trygge omgivelser, men er faktisk ikke helt sikker.

4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos deg?

Helt sikkert! Hvorfor har ikke den kasserollen plastikk-håndtak? Hvorfor må de pakke inn varene i så mye plastikk? Hvorfor må vi ha plastikkposer når vi handler, hva med papirposer som er resirkulerbare?

5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?

Vedlegg 9 – Individuelt dybdeintervju 3, side 2

Det går mye på trygghet. At man kan poppe ut med akkurat det man tenker på i øyeblikket. Spennende samtalepartnere som bygger videre på det de andre sier, som får gode assosiasjoner. En konkret utfordring som man skal prøve å løse. Kunne klare å tenke uten rammer og grenser i den første fasen, for så å realitetsorientere seg i etterkant.

6. Hvem kan være kreativ?

Alle, i mer eller mindre grad, innenfor gitte rammer.

7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja. Det er absolutt den metoden som fungerer best for meg. Har tro på dette med «å gjøre hverandre gode». Alene kan man lett miste noe viktige momenter, prosessene stopper lettere opp.

8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen din?

Noen av oss bruker det. I og med at vi er en bedrift med vidt arbeidsfelt, er det nok mer brukt av dem som jobber med kommunikasjon og markedsføring, enn dem som jobber med politikk etc.

9. Opplever du at dine innspill og ideer blir tatt alvorlig av andre? (både på jobb, skole, i hverdagen osv). Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja. Jeg tenker at etter å blitt så godt voksen, bærer jeg med meg en viss autoritet og ikke minst erfaring. Dette gjør at arbeidskollegaer har respekt for mine ideer og innspill.

10. Hva kan du om kreative prosesser?

I og med at jeg er leder for en markedsavdeling, er mye av jobben knyttet opp mot kreativitet av ulike slag. Både når det gjelder kommunikasjon og produktutvikling.

Vedlegg 9 – Individuelt dybdeintervju 3, side 3

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissoarene. Mange tisser utenfor, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene. Hva kan de gjøre?

Svar

Jeg ser for meg forskjellige løsninger på denne utfordringen. Uten hensyn til økonomi eller gjennomførbarhet, ramser jeg opp en rekke forslag. Vil understreke at dette ikke er en prioritert rekkefølge:

- 1) Det finnes toalett-rom som vaskes automatisk etter hvert besøk. Amsterdam kommune kan erstatte allerede eksisterende pissoarer med slike.
- 2) Montere en type «sugekopp» som herrene setter på «utstyret sitt», slik at urinen blir samlet i en beholder. I det man tar på seg sugekoppen, er det ikke mulighet for å få urin noen andre steder.
- 3) Lage usedvanlig store pissoarskåler, slik at det faktisk ikke er mulig å bomme.
- 4) Insistere på at herrene er nødt til å sette seg ned for å tisse. Lage en type toaletter som gjør det umulig å stå og tisse.
- 5) Ansette en person som tar imot betaling i inngangen og som vasker over toalettrommet etter hvert besøk (vanlig løsning i en del andre land)
- 6) Nedlegge pissoarene og be folk gjøre sitt fornødne hjemme.
- 7) Nede i selve pissoaret er det en type støvsuger som starter idet man begynner å tisse. Urinen dras direkte ned i avløpsrøret, og ikke en dråpe blir sølt noe sted.

Begrunnelse

Det er jeg ikke sikker på. Alle alternativene er forslag som kan gjennomføres. Det kommer an på hvor mye tid og penger man vil bruke på det. Jeg blir gjerne med til Amsterdam og hjelper dem med å finne fram til den beste løsningen.

Vedlegg 9 – Individuelt dybdeintervju 3, side 4

Oppfølgingsspørsmål

1. Hvordan kom du frem til en løsning?

Jeg har løst den før, men det jeg husker var at vi satt i en gruppe og løste den sammen. En ide førte til at noen andre kom på en ny ide osv. Ble mye morsomme forslag.

2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)

Da vi løste den i gruppen brukte vi vel 2 timer. Ble mye diskusjon, ingen research.

Nå ”løste” jeg den med en gang siden jeg visste løsningen.

3. Har du diskutert oppgaven med andre? (hvis ja: med hvem?)

Ja, da vi jobbet i gruppe, men nå gjorde jeg ikke det.

4. Hvordan var omgivelsene når du løste oppgaven? (så på tv, på kontoret, full konsentrasjon)

Denne gangen satt jeg på café. Det var mye støy, men jeg visste hva løsningen var så det gjorde ikke noe.

Da jeg løste den med gruppen satt vi i et møterom hvor vi slapp forstyrrelser.

Vedlegg 10 - Individuelt dybdeintervju 4, side 1

Alder: 41

Kjønn: Kvinne

Yrke: Markedsrådgiver

1. Hva forbinder du med setningen: «å være kreativ»?

Det er mange måter å være kreativ på! Og mange situasjoner der man kan være kreativ. Alt fra avantgarde-kunstnere, via folk som reparerer gamle klær på en fiks og kreativ måte, til fotballspillere som stadig finner gode og kreative løsninger på en situasjon i en kamp. Man kan også være kreativ på en sånn måte at man har et problem, man gjør de viktige analysene, man finner fram til en del løsninger, vurderer løsningene, velger og gjennomfører den beste løsningen på mest hensiktsmessig måte, evaluerer og forbedrer. Dette er vel den mest hensiktsmessige måten å være kreativ på jobb.

Men grunnleggende sett handler det vel om å ha gode ideer, og så klare å gi ideene en konkret form – enten det er å uttrykke en følelse gjennom kunstformer som fotografi eller maleri, sparke en ball i riktig retning i en pressa situasjon, formulere en ny og genial politisk ide gjennom det å skrive godt, eller det er å ha en god ide for hvordan innrede kjøkkenet sitt – og samtidig vite hvordan man skal få det til slik man hadde tenkt.

Kreativitet kan ofte være en måte å løse et spesifikk oppgave eller problem på, men det trenger ikke å være det!

Jeg må føye til at man også kan være kreativ i team – det er ingenting i veien for at du kan ha kreative tanker, og så få hjelp til å vurdere og gjennomføre den tanken.

Videre: Jeg tror kreativ til en viss grad er en egenskap man «er født med». Og, for å gjenta meg selv: Dersom man ønsker å få noe konkret ut av kreativiteten, ikke bare kose seg med morsomme tanker – som for så vidt er morsomt i seg selv, må man enten kunne «håndtverket», eller man må kunne klare å få noen andre til å gjøre det for seg.

2. I hvilke miljøer/situasjoner er du mest kreativ?

Vedlegg 10 - Individuelt dybdeintervju 4, side 2

Jeg er nok en typisk kinestetisk person når det gjelder denne formen for tankevirksomhet; hjernen min jobber mest kreativt når kroppen er i bevegelse.

Min kreativitet jobber best når jeg er alene og går tur. MEN. Når det gjelder å analysere og vurdere ideene, og også gjennomføring, er jeg avhengig av fagfolk som kan være kritiske og hjelpe meg til å vurdere om dette virkelig er slik en god ide, samt komme med forslag om hvordan en kan gjennomføre ideen. Dette er en veldig, veldig viktig del av den kreative prosessen. I tillegg har jeg som sagt også jobbet en del i mer styrte kreative prosesser (gruppearbeid med et spesifikt problem som skal løses i gruppa).

Når: Jeg kan både være kreativ for å løse et problem (vi må tjene mer penger!), eller bare for hyggens skyld («Hadde det ikke vært festlig med ...»). De beste tankene får jeg når jeg går på tur! «If everything fails, take a walk» sies det om kreative metoder. Det stemmer for meg. Jeg har også erfaring med å sette seg ned i en gruppe, med et problem og oppgaven med å finne løsningen på problemet. Dette kan funke hvis man setter seg ned med de riktige folk (som har kunnskap, og som er enten kreative, analytiske eller strukturerte).

Hvordan: Det handler mye om konsepter, og om hvordan sette sammen flere tiltak som kan bygge opp under hverandre – synergi. Jeg er flink til å se muligheter og sammenhenger. Med åra har jeg blitt flinkere til å se hva som IKKE er muligheter, og være flinkere til å vurdere om ideen bare er artig, eller om den faktisk kan ha noe for seg (i kroner og øre, for å sette det på spissen).

Innenfor hvilke områder: Jeg mener jeg er «kreativ som type», men jeg er mest kreativ innenfor områder jeg kan noe om. Veldig konkret: Det kan være håndarbeid (så sant jeg kan teknikken), bruk av sosiale medier, tekst ...

Det er langt fra (!) alle mine ideer som blir en realitet, men det plager meg ikke. Det å tenke kreativt er morsomt og stimulerende i seg selv. Videre: Noen av tankene jeg gjør meg når jeg er «ustrukturert kreativ» kan brukes i andre sammenhenger eller oppgaver.

Vedlegg 10 - Individuelt dybdeintervju 4, side 3

Men, det er en grunn til at jeg skrev over at man bør kunne gjennomføre ideene. Dette er en viktig del av kreativiteten for meg!

3. Hvilke personer er du mest kreativ med?

Det må være personer jeg liker og som jeg føler meg trygg på. Jeg trenger ikke å kjenne dem godt, men det kan være en fordel. Det kan veldig gjerne være faglig sterke personer, som kan korrigere og kritisere og realitetsorientere. Det bør være mennesker som «ser muligheter», men som samtidig er jordnære. Det kan gjerne være folk med en annen bakgrunn enn meg, men som regel er det folk innenfor mitt fagfelt, og det fungerer bra.

Generelt: Det er alltid bra med folk som kan tilføre en ide nye tanker/vinklinger – eller omvendt, at jeg kan hjelpe til med å forbedre en ide en annen person kommer med.

4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos deg?

Ja! Ett eksempel er projektorer. Det er alltid et problem at folk kløner med projektoren når de er hos en kunde og skal holde en presentasjon etc. Så hvorfor ikke en pc eller smarttelefon med innebygd projektor?(Det finnes nå, har jeg sett)

Videre: Babycall ... hvorfor ikke en liten satellitt som hører til telefonen, og som kan festes på barnevogna når man er på besøk hos noen og babyen sover utenfor.

Ingen av disse ideene har jeg kunnskap til å gjennomføre selv ... Men, det trengs jo tydeligvis heller ikke, for nå finnes det løsninger for begge disse problemene.

5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?

Tid – og mer tid (de beste ideene kan utvikle seg over lang, lang tid). Ro. Ikke minst: Kunnskap.

I arbeidslivet spesifikt: Man må vite hva som er problemet (det er det ikke alltid man gjør!), man må ha et mål og et budsjett, man må vite nok om bedriften, konkurrenter, målgruppe, osv, man må ha fagkunnskap. Det blir best dersom man vet at det man gjør er viktig, enten det er stort eller lite. Og det blir aller best dersom man tar seg tid til å evaluere, slik at det kan bli enda bedre neste gang.

Vedlegg 10 - Individuelt dybdeintervju 4, side 4

6. Hvem kan være kreativ?

Tja. Jeg har jo lagt til grunn en ganske vid definisjon, så innenfor denne definisjonen kan vel alle være kreative. Men, det er klart, man trenger både tid og muligheter for å kunne være kreativ. Det er, for meg iallfall, noe som har med overskudd å gjøre. Og det er uten tvil noen mennesker som bare er mer kreative enn andre. Kanskje har de lang trening, kanskje har det noe med selvfølelsen å gjøre, kanskje er det medfødt (og dyrket fram). Men alle (som vil!) kan lære seg kreative teknikker. Når det er sagt, er det ikke nødvendig at alle mennesker er kreative. Det finnes mange, mange andre gode og nødvendige egenskaper, som strukturert, analytisk, god gjennomfører osv. Egenskaper som også er fine å ha sammen med kreativitet.

7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?

Hm! Jeg liker/er flink til å jobbe i team i analysedelen av arbeidet – når man har en ide på bordet og skal vurdere den, finne muligheter og begrensninger osv. Men selve utførelsen liker jeg best å gjøre selv. Og ideene mine utvikler jeg gjerne når jeg er alene.

Jeg liker for øvrig veldig godt å «blande» meg i andres ideer, og jeg viser gjerne stort engasjement når jeg hører om gode ideer – og hjernen begynner straks å spinne for å finne nye muligheter/synergi.

8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen din?

I vår avdeling, markedsavdelingen, ja – absolutt! Det er ett av våre konkurransefortrinn, all den tid vi har små budsjetter i forhold til våre konkurrenter.

Vi bruker kreativitet for å finne på nye og sjarmerende muligheter for å skaffe støttespillere og bygge lojalitet.

I hele organisasjonen – nei.

9. Opplever du at dine innspill og ideer blir tatt alvorlig av andre? (både på jobb, skole, i hverdagen osv). Hvorfor, hvorfor ikke?

Vedlegg 10 - Individuelt dybdeintervju 4, side 5

Ja - i de tilfeller der jeg er kreativ på en riktig måte, føler jeg at innspillene mine ofte nok blir tatt alvorlig. Det vil si at ideen er basert på et problem som skal løses, at jeg har tenkt grundig gjennom muligheter og ulemper, at jeg har en ide om mål og hva som skal til osv.

Det skal sies at jeg ofte kan slenge ut halvfordøyde ideer, som bare har poppet opp i hodet, og som ikke er grundig bearbeidet. Det er påfallende hvor lett det er for mine kolleger å avsløre at dette ikke er en godt gjennomarbeidet ide ... ☺ Slike ideer blir nok ikke tatt alvorlig.

10. Hva kan du om kreative prosesser?

Jeg har gått på Westerdals og i tillegg gått på type todagers kurs om kreative prosesser, så ja, jeg kan jo gangen – selv om jeg ikke alltid er like flink til å følge boka.

Det jeg kan er altså den «Vanlige»: Problem -> analyse -> brainstorm -> kill the darlings -> velge ide -> velge kanaler/gjennomføring-> evaluere/måle

Av nye kreativitetsteknikker kan jeg lite. Men, som nevnt over: If everything else fails: Take a walk!

Videre mener jeg at det å lære seg nye ting, om det er faktakunnskap eller håndtverk, er en fin måte å sette i gang kreativitet.

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissearene. Mange tisser utenfor, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene. Hva kan de gjøre?

Svar

Hehe, denne har jeg hørt før. (Jeg går visst på for mange seminarer ...) Plassere en blink midt i pissearet. Menn har stort konkurranseinstinkt!

Oppfølgingsspørsmål

Da informantene har løst oppgaven før ba vi henne om å tenke tilbake da hun løste oppgaven

Vedlegg 10 - Individuelt dybdeintervju 4, side 6

for første gang. Besvarelsen på oppfølgingsspørsmålene har derfor utgangspunkt i dette.

1. Hvordan kom du frem til en løsning?

Jeg satt og drodlet litt, og lekte med ideene, og da ble et sånn at den ene ideen grep den andre. Jeg tror jeg hadde syv alternative løsninger.

2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)

Jeg gikk og tenkte å mulige løsninger i ca et døgn før jeg svarte.

3. Har du diskutert oppgaven med andre? (hvis ja: med hvem?)

Ja, med opptil flere! Jeg diskuterte med mannen min og kolleger på jobben.

4. Hvordan var omgivelsene når du løste oppgaven? (så på tv, på kontoret, full konsentrasjon)

Som sagt gikk jeg og tenkte på mulige løsninger i omtrent 1 dag, men da jeg skrev det ned satt jeg alene på kontoret i full konsentrasjon slik at jeg fikk samlet tankene og skrevet ned alt jeg ville ha med. Det var helt stille i rommet.

Vedlegg 11 - Individuelt dybdeintervju 5, side 1

Alder: 25

Kjønn: Mann

Yrke: Master student og konsulent

1. Hva forbinder du med setningen: «å være kreativ»?

Å være kreativ er å kunne skape noe. Å tenke utenfor boksen

2. I hvilke miljøer/situasjoner er du mest kreativ?

Mer kreativ innenfor business/comm/culture løsninger enn skapende kreativ. Til tider er jeg kreativ innenfor spesielle områder. Er en god igangsetter, og oppfordrer til utfordringer.

3. Hvilke personer er du mest kreativ med?

Personer jeg ikke kjenner, men innfor samme fagområde som meg selv.

4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos deg?

Ja det vil jeg vil si. Kommer ikke på noe i farten. Men flyselskaper har mye å gjøre for å henge med i dagens teknologi. Kunder krever mer.

5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?

Muligheten til å tenke nytt. Skapende sammensetninger av mennesker. Dårlige alternativer og løsninger.

6. Hvem kan være kreativ?

Det er ikke alle som har evnen til å være med på å skape noe nytt. Dette tror jeg er fordi de liker det som allerede er, og har det godt med løsningene som finnes på markedet.

7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja, jeg ser menneskene rundt meg og er åpen for innspill.

8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen din?

Vedlegg 11 - Individuelt dybdeintervju 5, side 2

I møter er kreativitet ofte en del av agendaen. Da snakker vi om fremtiden til firmaet.

9. Opplever du at dine innspill og ideer blir tatt alvorlig av andre? (både på jobb, skole, i hverdagen osv). Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja, jeg synes det.

10. Hva kan du om kreative prosesser?

Kan bare de ”vanlige” som brainstorming og post-it lapper.

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissoarene. Mange tisser utenfor, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene.

Hva kan de gjøre?

Svar

1. Skape et selvrensende materiale de kan bruke inne i pissoarene.
2. Øke kostnad på pissoarene slik at man kan ta inntekt og gi lønn ofr hygienepersonale.
3. Bruke spesielle poletter som man må kjøpe på forhånd slik at man siler ut fulle folk.
4. Vaske knapp på utsiden hvor man trykker når man er ferdig eller når man skal inn som spruter på desinfiserende middel i hele pissoaret.
5. Plassere pissoarene utenfor allfarvei, slik at de blir brukt av mer seriøse brukere. Ikke i nærheten av barer osv.

Begrunnelse

Har lite informasjon og erfaring med dette, men jeg ville jo tro at å øke kostnaden kan hjelpe på. Dette ville jeg nok overlatt til mere erfarene folk innenfor området.

Oppfølgingsspørsmål

1. Hvordan kom du frem til en løsning?
Jeg har hørt caset før, så det krevde ikke mye av meg å komme frem til svaret.

Vedlegg 11 - Individuelt dybdeintervju 5, side 3

2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)
Tok ikke noe tid i det hele tatt.

3. Har du diskutert oppgaven med andre? (hvis ja: med hvem?)
Nei, det trengte jeg ikke.

4. Hvordan var omgivelsene når du løste oppgaven? (så på tv, på kontoret, full konsentrasjon)
Jeg satt på kontoret på jobben, radioen sto på.

Vedlegg 12 - Individuelt dybdeintervju 6, side 1

Alder: 24

Kjønn: Kvinne

Yrke: Designer

1. Hva forbinder du med setningen: «å være kreativ»?

Å være nytenkende, proaktiv, kunne se løsninger på ting istedet for problemer.

Kunne tenke utenfor boksen.

2. I hvilke miljøer/situasjoner er du mest kreativ?

I prosjektbaserte oppgaver. Både alene og i team med andre personer.

Jeg er mest kreativ innenfor design, arkitektur og konseptutvikling.

3. Hvilke personer er du mest kreativ med?

Personer jeg føler meg komfortabel med. Både like og ulike meg selv. Så lenge vi kommer godt overens.

4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos deg?

Ja, forskjellige ting kan utløse kreativitet hos meg. Kanskje mest av alt når man bruker former, farger, materialer på spennende og nye måter som gir kontraster.

5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?

Ingen ideer er dumme ideer. Ikke være redd for å tørre eller satse. Jobber man i team er det viktig at teamet fungerer. Stress fungerer dårlig når man skal tenke nytt og utenfor boksen.

6. Hvem kan være kreativ?

Jeg tror alle kan være kreative på hver sin måte. Men det er viktig å vedlikeholde måten man tenker på. Enten om det er idémyldring eller bare å male et maleri så må kreativiteten jobbes med, utvikles og vedlikeholdes. Jeg tror alle har det i seg. Det er bare å finne ut hvilke situasjoner og områder man er kreativ i.

Vedlegg 12 - Individuelt dybdeintervju 6, side 2

7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja! Jeg er flink til å jobbe i team fordi jeg tilpasser meg andre mennesker godt.

8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen din?

Kreativitet er et viktig ord på arbeidsplassen min. Vi bruker ordet mye i sammenheng med konseptutvikling og det å være proaktiv i forhold til kunder osv.

9. Opplever du at dine innspill og ideer blir tatt alvorlig av andre? (både på jobb, skole, i hverdagen osv). Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja. Ingen innspill er teite innspill. Jeg merker at de fleste er åpne for andres ideer og tanker.

10. Hva kan du om kreative prosesser?

Kort summert. Gjøre en skikkelig research på kunden, hvem er de? hva vil de ha? hva forventer de osv osv..

Deretter ha en idémyldring, gjerne med mange. Så en liten ide kan utvikles til noe veldig bra!

Flere hoder tenker bedre enn ett. Det er ikke feil å tenke litt langt utenfor boksen i begynnelsen. Det er sånn de bra ideene kommer frem.

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissoarene. Mange tisser utenfor, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene. Hva kan de gjøre?

Svar

Sende en god sensuell lukt gjennom luftanlegget og lage pissoarene som en kvinnes vagina?

Begrunnelse

Dette er det eneste jeg tror menn synes er verdt gjennomgå for å ikke tisse utenfor.

Vedlegg 12 - Individuelt dybdeintervju 6, side 3

Oppfølgingsspørsmål

1. Hvordan kom du frem til en løsning?

Jeg hadde veldig dårlig humor der og da, var kanskje litt overtrøtt, så ideene strømmet på. Den ene ideen sparket i gang den neste ideen også videre.

2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)

Det krevde lite research, men jeg satt og tenkte på det i 1 og ½ time tenker jeg.

3. Har du diskutert oppgaven med andre? (hvis ja: med hvem?)

Nei, var ingen andre tilstede. Men jeg tenkte faktisk at det hadde vært moro å snakke med noen andre for å høre deres ideer også. Sikker bedre løsninger og enda mer moro man kunne funnet på sammen.

4. Hvordan var omgivelsene når du løste oppgaven? (så på tv, på kontoret, full konsentrasjon)

Jeg satt og så på tv da jeg løste oppgaven, så det var ikke full konsentrasjon hele tiden.

Vedlegg 13 - Individuelt dybdeintervju 7, side 1

Alder: 30

Kjønn: Mann

Yrke: Student

1. Hva forbinder du med setningen: «å være kreativ»?

Tenke utenfor boksen. Tenke utradisjonelle løsninger. Være fantasifull. Evnen til å sette sammen ulike tanker og ider i et helt nytt mønster.

2. I hvilke miljøer/situasjoner er du mest kreativ?

Når jeg er for meg selv, og kan tenke fritt. Kreativitet for meg er som en bølge. Den kommer og går, og det er aldri et typisk mønster for bølgetopp eller bølgebunn.

Jeg vil absolutt si at jeg har evnen til å være kreativ! Kanskje innenfor det daglige, ser nye løsninger til ting.

3. Hvilke personer er du mest kreativ med?

Jeg er mest kreativ alene. Men hvis jeg må velge en person må jeg nok si personer jeg kjenner. De trenger ikke være lik meg selv, men det er til stor fordel om vi begge har til felles en lik oppfatningsevne.

4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos deg?

Ja uten tvil, men ikke som jeg kommer på i farten.

5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?

Lysten på noe nytt eller lysten til å forbedre noe.

6. Hvem kan være kreativ?

Alle til en viss grad, men for noen kommer det lettere enn andre. Det kommer nok an på hvordan man er vokst opp, og hva man har lært gjennom sine egne erfaringer.

Vedlegg 13 - Individuelt dybdeintervju 7, side 2

7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja hvis jeg føler for det. Det kan variere fra dag til dag, dagsformen kan man si.

8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen din?

Akkurat nå er jeg student, så på det grunnlag må jeg nok si at det ikke brukes mye i forhold til mine studier.

9. Opplever du at dine innspill og ideer blir tatt alvorlig av andre? (både på jobb, skole, i hverdagen osv). Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja. Familie og venner hører på meg når jeg har forslag til løsninger. Dette er nok også fordi de respekterer meg og er glad i meg.

10. Hva kan du om kreative prosesser?

Jeg har tidligere erfart at en kreativ tanke har evnen til å utvikle seg mer og mer kreativitet med tid.

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissoarene. Mange tisser utenfor, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene. Hva kan de gjøre?

Svar

Denne problemstillingen slik jeg ser det har flere løsninger slik jeg ser det. Her er et par eksempler

1. Spille på skyldfølelse
2. Straffe personen (bøter, ydmykelse aka. japan-stil)
3. Oppmuntring (Spill: tiss i midten hele tiden og du får en poengsum hvor flink man var)
4. Bygge et helt nytt system hvor dørene ble låst en gang i timen, og hele rommet ble spylt automatisk.

Vedlegg 13 - Individuelt dybdeintervju 7, side 3

Begrunnelse

Alternativ 4 er nok den enkleste utveien.

Oppfølgingsspørsmål

1. Hvordan kom du frem til en løsning?
Logisk tenkning. Tenkte på hva jeg har sett som har blitt gjort tidligere.
2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)
Skjedde etter lite research! Kun et par minutter, for ideene kom med en gang.
3. Har du diskutert oppgaven med andre? (hvis ja: med hvem?)
Ja, men det var i ettertid. Så med andre ord fikk jeg ikke ideer fra andre til å besvare oppgaven.
4. Hvordan var omgivelsene når du løste oppgaven? (så på tv, på kontoret, full konsentrasjon)
Jeg var på rommet mitt alene, så med andre ord i full konsentrasjon.

Vedlegg 14 - Individuelt dybdeintervju 8, side 1

Alder: 57

Kjønn: Kvinne

Yrke: Høgskolelektor

1. Hva forbinder du med setningen: «å være kreativ»?

Å finne mange løsninger på et problem eller en situasjon, å kunne kombinere kunnskap fra ulike felter, å bruke fantasi og kompetanse, å kunne tenke selvstendig og utradisjonelt

2. I hvilke miljøer/situasjoner er du mest kreativ?

Både sammen med andre og alene, men kanskje særlig i samarbeid. På jobben når vi skal finne løsninger på problemer eller utvikle nye ideer.

Når det gjelder å undervise, og å skape gode oppgaver er jeg ganske kreativ. Når det gjelder å kombinere kunnskap fra ulike felter, er jeg også til tider en kreativ type.

3. Hvilke personer er du mest kreativ med?

Med personer jeg kjenner – de trenger ikke være like meg selv.

4. Har et produkt eller en tjeneste noen gang utløst kreativitet hos deg?

Det kan dreie seg om undervisning, som er mitt fag. Da kan jeg finne nye måter å bruke et opplegg på, nye vurderingsformer eller nye måter å bruke en undervisningsmetode på.

5. Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at kreativitet kan oppstå?

At man får støtte, at man er sammen med folk som ikke er negative, at man har frihet i yrkesutøvelsen.

6. Hvem kan være kreativ?

Jeg tror alle kan være kreative. Men kanskje det må læres og øves og stimuleres – som å spille et instrument. Vi har det i oss – men det kan stoppes eller stimuleres. Barn er i utgangspunktet nysgjerrige, åpne og kreative – på livet og verden!

Vedlegg 14 - Individuelt dybdeintervju 8, side 2

7. Er du flink til å jobbe i team? Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja. Fordi jeg synes det er gøy, jeg kan lytte til andre og bygge på deres ideer.

8. I hvilke sammenhenger brukes ordet kreativitet på arbeidsplassen din?

Det brukes egentlig ikke på jobben.

9. Opplever du at dine innspill og ideer blir tatt alvorlig av andre? (både på jobb, skole, i hverdagen osv). Hvorfor, hvorfor ikke?

Ja – i de relasjonene som er lette, gode og støttende.

10. Hva kan du om kreative prosesser?

Ikke stort. Bare litt om viktigheten av ikke å være kritisk for fort, å la ideene blomstre før man sorterer dem og undersøker dem nærmere.

Caseoppgave

I Amsterdam har de et stort problem med de offentlige pissoarene. Mange tisser utenfor skålen, noe som fører til vond lukt og dårlig hygiene. Kommunen må ta affære for å bedre forholdene. Hva kan de gjøre?

Svar

Egne tanker om hva som er problemet: Hvorfor tisser de utenfor mon tro? Fordi pissoarene er ekle? Fordi det er mest lettvin?

Idédugnad alene:

Hvordan forhindre at folk tisser utenfor?

1. Gjøre noe med områdene rundt så det ikke er steder å tisse der – plante, bygge, planere eller liknende.
2. Plante tornete busker rundt pissoarene – så folk stikker seg.

Hvordan få folk til å tisse inne?

Vedlegg 14 - Individuelt dybdeintervju 8, side 3

3. Undersøke arkitekturen – er atkomsten enkel og god, er rommene gode og veldimensjonerte, er det noe ved belysning, stemning osv som gjør at folk kvier seg for å gå inn? Noe som virker frastøtende eller skremmende?
4. Eller noe som er tungvint – som gjør at det er lettere og fortere å gjøre det utenfor?
5. Gjøre pissoarene tiltrekkende, morsomme. F.eks. få bilder av insekter eller liknende nede i pissoarene som folk skal treffe med strålen?

Begrunnelse

Det siste og femte alternativet vil nok være det rimeligste.

Oppfølgingsspørsmål

1. Hvordan kom du frem til en løsning?
Jeg plundret litt rundt hva som var det egentlige problemet, og da strømmet ideene på.
2. Når skjedde dette? (etter mye/lite research, etter 1 time/3 dager)
Jeg besvarte oppgaven med én gang.
3. Har du diskutert oppgaven med andre? (hvis ja: med hvem?)
Ja, jeg diskuterte med en kollega.
4. Hvordan var omgivelsene når du løste oppgaven? (så på tv, på kontoret, full konsentrasjon)
Full konsentrasjon da jeg skulle skrive ned løsningene jeg kom frem til.

Vedlegg 15 - Sammendrag av individuelle dybdeintervjuer, side 1

Informantene hadde ganske like holdninger til hva kreativitet er. De fleste beskriver kreativitet som å tenke utenfor boksen, finne nye løsninger, løsningsorientert, fantasifull og en av informantene nevner det å være proaktiv. En av informantene nevner at kreativitet er mer an kun rare tegninger og at barn er mere kreative, siden de ikke har de rammene voksne har. En annen av informantene tror at kreativitet er noe man er født med.

Det er litt splittet meninger bland informantene på om de er mest kreativ alene eller sammen med andre. Der noen av informantene tror de er mest kreative når de får jobbe alene, uten forstyrrelser og mas. Videre er det et flertall som sier at de jobber best sammen med andre, og da i omgivelser som er trygt og åpent. Det er igjen en liten splitt på om de trenger å kjenne menneskene de jobber med, men likheten er at de må jobbe med mennesker de kommer over ens med. De trenger ikke være i samme fagfelt som informantene selv.

Informantene tror at forutsetninger til at kreative prosesser skal oppstå er at det trengs et problem som skal løses. Problemet må ha relevans og være interessant for at informantene skal vise interesse. Videre nevner de igjen at positivitet, trygghet og åpenhet, er viktig for kreativitet. De tror også at de som utfører kreative prosesser må ha en interessert og et ønske om deltagelse for å være en del av prosessen. Det er ikke mange av informantene som nevner tid, men et par av de sier at de trenger tid og ro for kreativitet. kunnskap.

Informantene tror at alle kan være kreative. Noen mener at det er innenfor gitte rammer, der andre sier at hvis en finner sitt rette element, så kan man være kreativ. En av informantene har en god forklaring i at å lære kreative prosesser, er som å lære et instrument, det trengs øvelse og ønske om å lære det.

Case og oppfølging

De fleste informantene prøvde først å finne ut hva problemet egentlig var, og hvorfor dette skjedde. De fleste gikk ganske logisk frem og så for seg flere scenarier og løsninger til problemet. Det var ikke mange av informantene som diskuterte med andre, men et par stykker. Mange av informantene nevner at den ene ideen ledet til den andre, og det førte frem til løsninger på problemet. En kom på en gammel idé som var sett på tv ved en tidligere anledning, en hadde kommet frem til et svar men endret svaret sitt ettersom det plutselig kom en ide i hodet når caset var lagt bort. En av

Vedlegg 15 - Sammendrag av individuelle dybdeintervjuer, side 2

informantene slet med å komme til en endelig svar, grunnet at informanten ikke hadde tilstrekkelig med kunnskap innenfor området.

De andre informantene kom ganske raskt til løsninger, og slo seg til ro med dette ganske raskt. De fleste satt alene og på et stille rom når oppgaven ble utført, noen hadde noe bakgrunnsstøy som tv, radio eller summing av menneskestemmer.