

Tverrfaglig samarbeid i produktutviklingsarbeid – Faglig identitetsutøvelse og teamemosjonell regulering

Kristiane Marie Fjær Lindland

Dyktige fagutøvere kan synes som en god forsikring mot å feile i produktutviklingsarbeid. Samtidig kan utøvelse av sekvensielt organisert faglighet føre til svakere tverrfaglig integrering av oppgavene. Tverrfaglig teamorganisering kan bøte på dette problemet, men kan også oppleves som truende for den enkelte deltagers faglige integritet og identitet. Spesielt i utviklingen av designprodukter blir ofte produktidentitet og designeridentitet forstått som to sider av samme sak. Dette kan forventes å ha betydning for hvordan andre faggrupper får innflytelse på utviklingsarbeidet.

Introduksjon

I denne artikkelen adresserer jeg følgende problemstilling: Hvordan kan teamemosjonell regulering bidra til faglig identitetsutøvelse justert i tråd med situasjon og oppgave for å øke det tverrfaglige spillerommet i produktutviklingsarbeidet?

Til tross for at tverrfaglig samarbeid er understreket som viktig i tvetydige og komplekse oppgaver som produktutvikling, representerer fase-terskel-modeller (Cooper 1993), fremdeles i stor grad normen for effektiv produktutvikling. Fase-terskel-modeller benytter seg i stor grad av tidligere suksesser og 'beste praksis'. Spesialister på hvert fagområde arbeider adskilt med delegerte og avgrensede oppgaver, som blir sendt videre til neste fase, etter å ha oppfylt forhåndsdefinerte kriterier. Tverrfag-

lige team kan bidra til mer helhetlige løsninger, bedre produkter og mer innovative produkter om man klarer å overkomme faglig «silotenkning». Det er gjort gode studier på hvordan kunnskap deles og forstås gjennom fysiske objekter og artefakter i tverrfaglig utviklingsarbeid (Ewenstein & Whyte 2007; 2009; Kleinsmann, Buijs & Valkenburg 2010; Kleinsmann & Valkenburg 2008; Kleinsmann, Valkenburg & Buijs 2007; Whyte, Ewenstein, Hales & Tidd 2008), men få studier på hvordan håndtering av faglig identitetsutøvelse i tverrfaglig produktutvikling også handler om emosjonell regulering. Teamemosjonell regulering har derimot vært et tema i helsesektoren (Musaeus & Jakobsen 2011), der tverrfaglige team ofte utsettes for mer emosjonelt

stressende situasjoner enn vi kanskje kan forvente å finne i produktutviklingsarbeid. Denne artikkelen bidrar til å trekke inn teamemosjonell regulering i forståelsen av tverrfaglighetens utfordringer i produktutviklingsarbeid.

Gjennom en kvalitativ case-studie i en norsk bedrift har jeg studert samhandling i produktutviklingsprosesser der arbeidsform – og forståelse var utpreget tverrfaglig. Funn fra studien bidrar til en dypere og mer nyansert forståelse av tverrfaglige teams fordeler og utfordringer, og hvordan menings- og identitetsutvikling som en refleksiv, sosial prosess både kan hemme og fremme det tverrfaglige arbeidet. Den gir innsikt i hvordan tverrfaglig arbeid i produktutvikling kan føre til bedre utprøvde produkter og redusert risiko. Samtidig krever dette en kompetanse som i svært liten grad har vært fokusert på i innovasjonslitteraturen. Dette utfordrer ikke bare tanken om mer spesialisering i innovasjonsprosesser, men viser også hvordan deltakerne kan utvikle denne kompetansen gjennom det tverrfaglige samarbeidet. Funnene kan bidra til å synliggjøre og legitimere viktigheten av de uformelle sosialiseringssprosessene der denne kompetansen blir utviklet.

Slik er artikkelen strukturert: Sentrale forståelser av praksisfellesskap, fagforståelse og forståelse av teamemosjonell regulering blir beskrevet. Så presenterer jeg en relasjonell forståelse av tverrfaglighet, forankret i Pragmatismen basert på Mead (1932; 1934), som ligger til grunn for forståelsen av samhandling i denne artikkelen. Videre beskriver jeg de metodiske valgene, hvordan studien er gjennomført og felt-konteksten som funnene er forankret i. Videre beskriver jeg hvordan tverrfagligheten utspiller seg i ulike situasjoner i produktutviklingsarbeidet, før jeg gjennom et relasjonelt perspektiv drøfter følgende forskningsspørsmål: 1) Hvordan kan tverrfaglighet i produktutvik-

lingsarbeid handle om mer enn helhetsforståelse for arbeidsoppgavene? og 2) Er teamemosjonell regulering noe som først og fremst skjer i eksterne situasjoner gjennom spill, mens det som skjer internt i teamet er arbeid i kulissene? Til slutt knyttes diskusjonen opp mot hovedproblemstillingen, forskningsbidraget beskrives og implikasjoner for praksis utledes.

Praksis-fellesskap, fagforståelse og teamemosjonell regulering

Praksisfellesskap kan forstås som «grupper av mennesker som er uformelt sammenbundet gjennom felles ekspertise og pasjon for en felles oppgave» (Wenger & Snyder 2000, 139) (min oversettelse). Praksisfellesskap trenger altså ikke å være formelt organisert i et team, men et team kan bli et praksisfellesskap. I tverrfaglige team kan man ha utviklet felles måter å forstå arbeidsoppgavene på og felles forståelser for hvordan man skal arbeide med oppgavene. Innen en faggruppe kan man ha felles forståelse for hvordan verktøy skal brukes, hva den enkelte oppgave innebærer og hvordan man skal forholde seg til andre faggrupper (Brown & Duguid 1991; 2000). Det som kjenner utgjør praksisfellesskap er at man kan samhandle med andre fra praksisfellesskapet om felles oppgaver uten at man må utvikle en egen felles forståelse seg imellom. Med andre ord; to håndverkere som ikke kjenner hverandre kan arbeide sammen om en oppgave uten å måtte diskutere hvilke verktøy de skal bruke til oppgaven. Gjennom å bli sosialisert inn i praksisfellesskapet, vet de hva en oppgave innebærer. Vi kan dermed trekke en parallell mellom å sosialiseres inn i et praksisfellesskap og det å sosialiseres inn i et fagfellesskap.

Å lære et fag innebærer å lære å utføre fagets oppgaver på en riktig og hensiktsmessig måte, og å forstå hvordan oppgavene går inn i andre sosiale sammenhenger. Dette er

en viktig del av den tause kunnskapen man internaliserer gjennom å sosialiseres i et fag. Ulike faggrupper har ofte ulik forståelse av den samme situasjon, av hvordan man skal agere, og hvordan bestemte fysiske objekter og artefakter skal forstås i situasjonen (Kleinsmann m.fl. 2010; Kleinsmann & Valkenburg 2008; Kleinsmann m.fl. 2007). Forskningen har i mindre grad adressert hvordan meningsutviklingen i samhandlingen også handler om å håndtere og regulere emosjonelle uttrykk slik at den rette meningen blir utviklet.

Å sosialiseres inn i et fag innebærer også å internalisere forståelser av hvordan man skal fremføre seg selv som profesjonell fagutøver. Nielsen og Kvale (1999, s. 203) beskriver utviklingen av fagidentitet som en del av det å lære et fag der man gjennom skoleringen blir en bærer av den faglige identiteten. Musaeus (2006), basert på Hegel (1807) beskriver det å lære et fag gjennom en mester – lærling-relasjon som en gjensidig bekreftende prosess, der lærlingen er et redskap for mesteren til å bekrefte sin anerkjennelse, og der lærlingen gjennom sitt arbeid med mesteren kan bli bekräftet som en autonom fagutøver. Lotz og Olsen (2005, 45-46) fokuserer i sin studie av selvrealisering gjennom teamarbeid på noe som skjer innenfor de sosiale rammene av *arbeidstakt* og *omgangstone*. Takten kan sies å være måten det arbeides på. Tonen er uttrykk for den daglige og sosiale arbeidstonen mellom ledere og medarbeidere (ibid. 46). Vi kan dermed si at omgangsform også er en del av identiteten knyttet til teamet.

Musaeus og Jakobsen (2011) beskriver hvordan traumeteam regulerer teamemosjoner for å kunne utføre teamets arbeidsoppgaver på en profesjonell måte, og hvordan de ulike deltakerne er forventet å regulere følelsesuttrykket på ulike måter i arbeidet. De deler teamemosjon opp i tre faktorer; teamkommunikasjon, emosjo-

nelt arbeide og teamemosjonell regulering. Basert på Lazarus (1991), defineres emosjoner som vurderinger av hvorvidt en begivenhet er skadelig eller gavnlig for individet. Dermed blir teamemosjoner «...*teammedlemmers vurderinger av om teamets mål eller oppgaveløsning er truet eller fremmet av en begivenhet*» (Petter Musaeus & Jakobsen, 2011, p. 60). Basert på Hochschild (1983, 7) forstår de emosjonelt arbeide «...*som et aspekt ved lønnet arbeide som innebærer emosjonsmessig organisering og emosjonell regulering som har til formål å skape et bestemt kroppslig observerbart uttrykk hos medarbeideren*» (Musaeus & Jakobsen 2011, 61). Emosjonelt arbeid er således en del av det medarbeiderne kommuniserer, seg imellom og med utenforstående, for å formidle et bestemt budskap. For å sikre at teamdeltakerne forstår å frembringe det passende og påkrevde, kroppslig observerbare uttrykk, sosialiseres deltakere inn i normer for hvordan man fremfører seg selv i ulike profesjonelle situasjoner (Goffman 1959). Et teams utviklede normer for forventet emosjonelt arbeid kalles teamemosjonell regulering (Musaeus & Jakobsen 2011, 61). Musaeus og Jakobsen (ibid.) forstår teamemosjon som noe som er knyttet til ulike organisatoriske nivåer, der emosjonelt arbeid, som regulering av uttrykk, ligger på organisasjonsnivå, og teamemosjonell regulering ligger på teamnivå. Jeg vil nå presentere en forståelse av identitet som ontologisk ikke deler virkeligheten inn i ulike nivåer, men ser det individuelle og det sosiale som samvirkende aspekter av Selvet.

En relasjonell forståelse av identitet og meningsutvikling

Mead (1932; 1934) forsto meningsutvikling og identitet som gjensidige prosesser som defineres i det nåtidige øyeblikket gjennom gest – respons. Dette innebærer at enhver

gest, så som en hendelse, handling eller gjenstand, får sin mening gjennom den responsen den fremkaller i andre. For at de handlinger vi gjør skal fremkalle den mening vi ønsker, må vi forestille oss hvordan andre vil respondere på vår prospektive gest. Det er disse forventningene, om andres fremtidige responser på våre fremtidige handlinger som veileder våre handlinger. I disse sosiale prosessene defineres også forståelsen av hvem vi blir, i forhold til de andre i situasjonen. Vår forståelse av hvem vi blir i situasjonen, vil igjen påvirke hva vi ser som mulige gester å gjøre. På samme måte som meningsutviklingen er kontinuerlig utviklende er også identiteten kontinuerlig utviklende.

Identitet har altså en grunnleggende sosial dimensjon, der Selvet er relatert til omgivelsene. Denne forståelsen av identitet er forankret i Meads (1932, 1934) forståelse av Selvet som bestående av både det spontane og medfødte 'Jeg'et' og det sosialt utviklede 'Meg'et'. Meg'et utvikles gjennom sosialisering inn i ulike grupper, først i familien og nære relasjoner, med påfølgende re-sosialisering inn i nye grupper og relasjoner. Å bli sosialisert inn i en faggruppe, en disiplin eller et tverrfaglig team er altså å utvikle Meg'et i forhold til teamet, men også til faggruppen generelt. Meg'et representerer hvem vi forstår oss selv som, gjennom andres øyne. Mead (1934) kalte dette å ta andres holdning til oss selv. Dette innebærer å regulere egen adferd i forhold til forventningene fra mer abstrakte grupper, så som grupper av profesjonsutøvere eller samfunnet mer generelt. I og med at vi forholder oss til mange ulike individer, grupper og samfunnet mer generelt, utvikler vi også flere Meg som aktiveres i relasjon til de vi forholder oss til i øyeblikket. Dette skjer ikke bare direkte gjennom samhandling, men også gjennom handlinger vi utøver alene, der vi fremkaller ideer om hvordan

andre ville respondere på det vi gjør. Gjennom sosialiserings- og re-sosialiseringprosesser utvikler vi også forståelser for hvordan samhandlingen i bestemte situasjoner skal foregå, og hvem vi blir i situasjonene. Den komplekse forståelsen av situasjoner, hendelser, men også viktige fysiske objekter og rutiner, kalte Mead for 'signifikante symboler'. Internaliseringen av signifikante symboler er en del av det å bli sosialisert inn i en gruppe, bedrift, et fag eller et samfunn.

Det Mead forsto som Signifikante Symboler har mange paralleller til Goffmans (1959) forståelse av samhandlingssituasjoner som sosiale spill. Ved hjelp av teateranalogier beskrev han hvordan gjentagende samhandlingssituasjoner utviklet scripts for hvordan de skulle foregå, der deltakerne i disse situasjonene ble sosialisert inn i bestemte roller. De sosiale spillenes script gir normer for hvordan situasjonene skal foregå og hvordan deltakerne skal fremføre seg selv i de ulike situasjonene. Rekvissitter kan også inngå i disse samhandlingene. Det Goffman (1959) kalte 'front-stage', blir i denne artikkelen oversatt med 'sosiale spill'. Det han kalte 'back-stage' blir her oversatt med 'kulissene'. De sosiale spillene foregår på scenen, og på scenen er deltakerne 'forpliktet' til å oppfylle de ulike rollene i tråd med scriptet. I kulissene, derimot, blir roller innøvd, spill blir evaluert og forberedt. I kulissene kan deltakerne også vise sitt 'sanne jeg' og ta avstand fra rollene de inngår i på scenen. Det som skiller de sosiale spillene fra teateroppsetninger er at spillene ikke trenger å ha andre tilskuere enn deltakerne selv. Et spill kan videre avløses av et annet spill som følge av en endring i situasjonen. Den sosiale akt, som utvikles gjennom gest – respons, blir dermed en form for spill der vår internaliserte forståelse av hvilke responser prospektive gester i bestemte situasjoner vil fremkalle,

blir scriptet for situasjonen. Gjennom disse spillene blir mening og identitet kontinuerlig re-produsert eller re-fortolket.

Funnene fra denne studien vil bli presentert ved hjelp av Goffmans teateranalogier og Meads relasjonelle forståelse av meningsutvikling og identitet gjennom samhandling. Hvordan emosjonell regulering er nødvendig for å sikre at teamet kan utføre sine oppgaver, blir diskutert ut fra Musaeus & Jakobsens (2011) forståelse av teamemosjonell regulering.

Metodisk tilnærming

Det empiriske grunnlaget for denne artikkelen er hentet fra en case-studie av meningsutvikling i innovasjonsarbeid. Forståelsen for samhandling i innovasjonsprosesser er her forankret i en dialektisk ontologi heller enn en dikotomisk ontologi (Hegel 1807). Dette innebærer å se identitet og meningsutvikling som co-konstituerende aspekter av sosiale prosesser. Innovasjonsprosesser kan dermed ikke ses på som separert fra de sosiale prosesser de utvikles gjennom.

Studien er den empiriske basis for mitt PhD-arbeid (Lindland, 2014) der jeg i utgangspunktet ville studere samhandlingens betydning i innovasjonsprosesser. Kvalitative metoder er hensiktsmessige både for å få innsikt i samhandling og hvordan deltakerne i samhandlingsprosessene fortolker det som skjer. Case-studiet var et kvalitativt feltarbeid med deltakende observasjon, feltsamtaler, kvalitative intervjuer og skriftlige kilder. Case-verten for studien var en norsk bedrift, velkjent for å utvikle innovative produkter. Den var globalt konkurransedyktig på tross av sterk internasjonal konkurranse og den hadde både produksjon og utvikling på samme sted. Min kjennskap til bedriften var gjennom kjennskap til produktene og til presseklipp om bedriften. Det var først etter at jeg var i gang med stu-

dien at jeg forstod at produktutviklingsarbeidet var utpreget tverrfaglig orientert.

Feltarbeidet strakk seg fra 2007 til 2011 og omfattet ca. 900 timer deltakelse i bedriften; 12 kvalitative intervjuer, utallige feltsamtaler og ca. 100 møter: produktråd, markedsråd, planleggingsmøter og ulike ad-hoc møter. Det meste av tiden bestod i deltakende observasjon av hverdagsaktiviteter i de ulike arbeidsoppgavene som var involvert i prosessene. 120 produkter og 14 produktutviklingsprosjekter ble fulgt. Det skriftlige materialet bestod i historiske beskrivelser av bedriften, møtereferater og formelle prosedyrebeskrivelser av arbeidsoppgaver. Produktutviklingsprosessene var ofte så sammenvevd, at det gav lite mening å skille dem fra hverandre.

Studien er abduktiv og kjennetegnes ved søken etter å komme frem til plausible forståelser av sosiale hendelser. Peirce forsto abduksjon som knyttet til erfaring (Anderson 1987, s. 35). Min forståelse knyttes også opp til det Dewey (1925) beskrev som 'undersøkelser' (inquiries), der uventede responser på gester fremkaller behovet for å revurdere egne forståelser. I forsknings-sammenheng innebærer dette å søke å gripe informantenes forståelse av sosiale prosesser gjennom å utvikle en bedre forståelse for informantenes verden. Forskeren blir dermed en del av meningsutviklingsprosessen. Dette stiller krav til at forskeren har en bevissthet rundt egen forforståelse, er iterativ i utviklingen og gjennomføringen av studien, kontinuerlig reflekterer over funn og rapporterer transparent på hvordan studien blir gjennomført (Martela 2011).

Feltnotatene har vært kategorisert og fortolket gjennom både teori og empiri, der nye kategorier har blitt utviklet gjennom fremveksten av nye mønstre. Dette har foregått gjennom en hermeneutisk prosess der fremveksten av noen sammenhenger har ført til nye observasjoner, nye feltsam-

taler, nye gjennomganger og utvikling av teoretiske innfallsvinkler.

Troverdigheten til studien styrkes ved at jeg har fulgt informantene over lang tid gjennom flere kilder til data, og ved å diskutere mine fortolkninger med informantene og veiledere underveis i studien. Ved å følge informantene over tid hadde jeg også muligheten til bedre å ta mine informanternes holdning til det jeg erfarte. Å bli inkludert i kulissesamtaler bidro til at jeg fikk innsyn i hvordan deltakerne også regisserte seg selv og andre i dette arbeidet. Det betyr derimot ikke at mine funn er identiske med informantenes forståelse¹, da mine teoretiske innfallsvinkler kan være fremmed for deres forståelser. Forståelsen som presenteres er også en forenkling av en kompleks virkelighet som ikke kan rommes i en artikkel.

Konkret gjengitte størrelser for studiens omfang og metoder, samt at jeg bruker sitater for å illustrere typiske trekk ved den tverrfaglige samhandlingen, er gitt for å sikre artikkelens transparens.

En bedrift karakterisert ved tverrfaglig samarbeid

Bedriften (case-verten) utviklet og produserte porselensprodukter for profesjonelle kjøkken. Bedriften hadde på studiens tidspunkt omkring 150 ansatte. Både den fysiske og kontekstuelle avstanden mellom utviklingsarbeidet og produksjonsarbeidet kort, da de var lokalisert på samme sted.

Alle agendaer og avgjørelser vedrørende produktutvikling ble tatt i det tverrfaglige produktrådet. Rådet var også ansvarlig for hele produktsortimentet, både strategisk og økonomisk. Produktutvikling, produksjon, markedsføring og salg var representert i rådet gjennom deltakerne, med unntak av økonomi. Deltakerne måtte sammen ta ansvar for økonomien i avgjørelsene og utviklet derfor god innsikt i ulike produksjons-

metoder og hvilke potensielle utviklings- og produksjonskostnader det kunne innebære for et spesifikt produkt. Det ble derfor viktig å diskutere *hvorfor* man skulle utvikle et bestemt produkt og hvordan en slik avgjørelse ville innvirke på andre avgjørelser. Deltakerne brukte hverandre til å teste holdbarheten av argumenter som gikk utover den enkeltes fagområder.

Til tross for at avdelingene i bedriften var delt opp i tråd med ulike fagområder, var det en uttalt forståelse for at 'alle' måtte ha innsikt i 'alle deler' av utvikling og produksjon. Alle nyansatte i administrasjonen² gikk gjennom et introduksjonsopplegg, der et sentralt element var å hospitere i de ulike avdelingene, inkludert de ulike funksjonene i produksjonen. Argumentet for denne hospiteringen var at man må forstå hvordan produksjonen foregår for å kunne forstå tidsbruk, kostnader og kritiske punkter i produksjonen av det enkelte produkt. De ansatte hadde dermed mye kunnskap og innsikt på tvers av fagområder, og kjente også godt til hverandre på tvers av avdelinger.

Bedriftskulturen tillot deltakerne stor autonomi i forhold til å ta egne initiativer, men der man satte fellesskapet foran egne agendaer. Et uttrykk som i så måte gikk igjen var at det ikke var rom for 'primadonnaer' her. Det var lov å utfordre strategier, valg og felles beslutninger, men det måtte gjøres konstruktivt.

Ulike spill, ulik takt og tone

Hvordan man skal oppføre seg som en profesjonell fagutøver avhenger av situasjon, oppgave og hvem som deltar, samt deres rolleutøvelse i situasjonen. Jeg vil nå beskrive ulike spill der designere og produktutviklere inngår og der oppgavene – eller takten – og normene for hvordan man skal fremføre seg selv – tonen – varierer. I

tillegg vil jeg beskrive 'kulisse-situasjoner' der deltakerne både forbereder spillene, evaluerer disse og hvor de også kan ta avstand fra dem.

Spill og kulisser internt i bedriften

I samhandlinger i produktutviklingen kan vi forstå både arbeidsutførelser og meninger uttrykt i diskusjoner som gester som samtidig er responser på andres gester. I samtaler med produktutviklerne og designerne uttrykte de at anerkjennelse av deres arbeid også ble opplevd som anerkjennelse av dem som fagpersoner. Overraskende nok ble anerkjennelsen sjelden direkte uttrykt i møter og diskusjoner i produktutviklingsarbeidet.

Et av de første møtene jeg deltok på var et såkalt «gulvmøte». Et gulvmøte var et uformelt møte der designerne brukte gulvet for å legge ut ulike designforslag for å diskutere ulike utkast, seg imellom. De kommenterte på temaer, dro paralleller mellom ulike designs, brettet på arkene, skrev på kommentarer og tegnet justeringer på. Noen design ble valgt ut, andre lagt til side, før videre arbeid ble oppsummert og fordelt. Kommentarer til arbeidsutførelsen i form av ros ble ikke uttrykt. Mangelen på direkte uttrykt ros knyttet til arbeidet med produktmodellen eller designarbeidet fant jeg også i produktrådet.

I produktrådet ble nye og reviderte produktmodeller presentert for resten av deltakerne. Samtalen kunne gå som i dette eksempelet;

Tine, produktutvikler (setter frem en ny modell): - «*Dette er Ellens idé til en italiensk tallerken uten fane.*»

Ellen, salg: - «*Problemet er at de trenger større spiseflate.*»

Tine produktutvikler: - «*I bankettprosjektet har vi allerede tre ulike retninger på produk-*

tene. En slik tallerken hadde blitt enda en retning. Det vil kreve at vi kutter ut en av de andre retningene.»

Einar, salg: - «*Hvilke av disse produktene kan stables?*»

Lise, produktutvikler: - «*Alle unntatt kuverttallerkenen*»

Einar, salg: - «*Hvis det er noen gang at folk vil ha stabling er det nettopp på bankett.*»

Arne, markedsføring: - «*Hvilken produktgruppe vil et slikt produkt tilhøre? Er det en kombinasjonstallerken?*»

Tine, møteleder: - «*Ja.*»

Einar, salg: - «*Den må i hvert fall ha et eget navn*»

Produktmodellen var et håndverksarbeid, utført av produktutvikleren, men hun markerte ikke eierskap til den. Gjennom å peke på hvilke konsekvenser det kunne ha for andre produktvalg om de ville gå for denne modellen, indikerte hun at modellen var et redskap for videre diskusjon og bearbeiding i en helhetsvurdering. De andre fulgte opp med innspill, spørsmål og meninger som bidro til å sette modellen i en sammenheng og gi videre retning til utviklingen av både dette produktet og andre produkter. Meningen med disse produktpresentasjonene var ikke å få aksept eller avvisning av produktet som et endelig produkt, men å drive frem samtalen i forhold til den helheten de nye produktene skulle inngå i. Utfallet av slike diskusjoner kunne like gjerne føre til endringer vedrørende andre produktmodeller som endringer i forhold til den modellen som ble presentert. Formålet var dermed å utvikle en felles forståelse for hva man ville oppnå med produktet og motivasjonen bak

det. Så var det opp til den enkelte deltaker å bruke denne forståelsen inn i sin egen oppgaveutøvelse i produktutviklingen. Ofte ble det ikke uttalt noe tydelig valg, men mer påpekninger av spørsmål og mulige fallgruver man måtte ta hensyn til. Forventningen til hvordan man skulle fremføre seg selv som deltaker i diskusjonene, var altså å komme med relevante innspill, spørsmål og påpekninger til hvordan produktmodellen kunne forstås, men ikke kommentere på om produktmodellen var god eller dårlig.

At dette var 'scriptet' på de tverrfaglige diskusjonene, ble også bekreftet i en samtale med en av produktutviklerne etter et produktråd. En nykommer hadde entusiastisk kommentert at hun likte produktmodellen som ble presentert. Produktutvikleren kommenterte etterpå at det var uprofesjonelt; *«Å si at man liker produktet hjelper oss ikke videre»*. Slike kommentarer kunne føre til en om-definering av produktet, fra å forstås som et redskap for meningsutvikling på tvers av produkter og prosjekter, til å være noe man likte eller ikke likte. De andre deltakerne hadde et ansvar for å gi produktutviklerne innspill til videre arbeid og fortolkning av modellen, og det bidro man ikke med gjennom å si at noe var fint.

Hvordan slike kommentarer ikke bare var til liten hjelp, men også kunne virke kontraproduktivt på videre arbeid, ble utdypet i 'kulisser-samtale' med to designere. Var det ikke vanskelig at man blottla arbeidet sitt for andres vurdering og fikk så lite ros for innsatsen? - *«Jo, selvfølgelig er det skuffende når man presenterer flere forslag til design, og så blir flere av kollegaens forslag valgt, men ingen av ens egne»*. Den andre tilføyde: *«Da blir det lett at folk i teamet føler; «Nå har vi valgt flere fra den ene, nå må vi også velge noe fra den andre»*». Det ble å velge design ut fra feil premisser. For å bøte på dette hadde de initiert et designprosjekt der designerne jobbet sammen på designene. *«Dermed blir*

det ikke sånn at den enkeltes arbeid blir avvist, men på en måte blir det alles forslag som blir avvist.» Å de-koble valg av design fra å være en vurdering av designer var altså noe man både søkte å løse gjennom hvordan man organiserte arbeidet og gjennom hvordan deltakerne unnlot å uttrykke kommentarer som knyttet produkt til produktutvikler. Dette krevde en emosjonell regulering av alle parter i samhandlingssituasjonene.

Gjennom å de-koble produkt fra produktutvikler ble produktutviklerne og designerne deltakere på linje med de andre deltakerne i arbeidet der alle hadde et felles ansvar for arbeidet. Dermed ble retten til å stille spørsmål ved eller utfordre valg på tvers av egen fagekspertise, opprettholdt. Slik førte tverrfagligheten ikke bare til mer tverrfaglig innsikt, men også mer tverrfaglig utfordring av løsninger. Det betydde derimot ikke at deltakerne skulle agere innenfor hverandres fagfelt med for eksempel å foreslå en konkret løsning på andres arbeidsoppgaver. Men man kunne indikere ideer ved å påpeke ting eller stille spørsmål ved løsninger. Det var altså likevel fagutøver som skulle finne løsningene på sitt felt.

Den emosjonelt distanserte og rasjonelle måten å diskutere produkter, strategier og prioriteringer på som man typisk fant i produktrådet, kunne også plutselig snu. En humoristisk kommentar kunne på et øyeblikk utløse et skred av kommentarer der videre ideer og konsekvenser av ulike valg ble dramatisert med fakter og lattermilde kommentarer. I neste øyeblikk kunne deltakerne vende tilbake til den nøkterne tonen igjen. Disse humor-sekvensene syntes å være en reaksjon på sakligheten og nøkternheten som typisk preget møtene. Men de var også en mulighet for produktutviklere og designere til å fortelle om mer ekstreme og humoristiske produktideer de hadde hatt, men forlatt, i utviklingen av produktforslag. Her kunne også andre legge

på egne forslag uten at dette ble forstått som innblanding i produktutviklernes arbeidsoppgaver. Humor-sekvensene ble dermed muligheter for å komme med kommentarer og forslag som var utenfor 'scriptet' for det kompetente fagutøvere i produktrådet kunne gjøre. Like fullt var disse humorsekvensene også spill, der det var føringer for hvordan de skulle foregå.

Humor kunne også brukes av deltakerne som redskap til å komme i posisjon igjen, om samhandlingen kjørte seg fast. Selv om det var normer for at man skulle kunne diskutere både produktdesign og andre oppgaveløsninger fritt, uten å ta innspill personlig, var det ikke alltid at man lyktes med det. I et møte der oppsettet for en ny produktkatalog skulle presenteres for det tverrfaglige markedsrådet, utviklet presentasjonen seg til en opphetet diskusjon om hvor de 'gamle' designene skulle plasseres i forhold til de nye i katalogen. Prosjektgruppen som hadde jobbet med oppsettet hadde tatt det for gitt at de nye designene skulle fremheves, mens en fra produksjonsledelsen mente at å gjemme bort de gamle dekorene var en underkjennelse av ulike dekordesign som hadde «*tjent bedriften godt og lenge*». Flere fra prosjektgruppen ble irritert over kommentarene. Ikke bare var de uenige i meningen, men de uttrykte også at det ikke var opp til produksjonsledelsen å ha noen mening om dette. Stemningen i rommet ble trykket. En av deltakerne i prosjektgruppen kom med en forsonende spøk på egen bekostning, som raskt ble fulgt opp av produksjonsrepresentanten med en kompletterende humoristisk kommentar. Gjennom dette demonstrerte prosjektdeltakeren at hun ikke tok kritikken personlig, men oppfattet kritikken. Produksjonsrepresentanten på sin side demonstrerte at deres relasjon ikke var svekket, uten å trekke tilbake kritikken av løsningen. Dette gjorde at begge kom i posisjon til å delta videre i

møtet uten å være svekket. De som trakk i tvil produksjonsledelsens legitimitet i diskusjonen, klarte ikke å komme på banen igjen i diskusjonen.

Mye av det beskrevne samspillet mellom medarbeiderne handler om å skape situasjoner der man kan uttrykke meninger på tvers av faggrenser, samtidig som man opprettholder egen og andres legitimitet og anerkjennelse som fagutøvere. Dette skjedde som oftest gjennom direkte samhandling, men tverrfaglig samhandling foregikk også gjennom utøvde rutiner. Jeg vil gi et eksempel på dette.

På grunn av en del feilplasseringer av dekor på produkter, ble det innført en ny rutine for hvordan designerne skulle overlate dekoroppdrag til dekoratørene med en nøyaktig beskrivelse av dekorplasseringen. Men designerne så også at disse instruksjonene måtte skrives med omhu. En unøyaktig beskrivelse kunne lett føre til feil. Men på den annen side kunne en *for* detaljert beskrivelse for erfarne dekoratører oppfattes som en underkjennelse av deres faglige kompetanse. «*Problemet er at vi ikke vet hvem som får hvilket oppdrag, da de tar dem etter hvert som de har tid*». Dekorbeskrivelsen er en rekvisitt som kan bidra til å opprettholde, men også underminere, anerkjennelsen av hverandre som kompetente fagutøvere. Beskrivelsen må derfor formuleres slik at den gir riktig informasjon og samtidig behandler dekoratørene med respekt for deres kompetanse.

Jeg har nå beskrevet hvordan deltakere i enkelte samhandlingssituasjoner internt i produktutviklingsarbeidet justerte egne og andres emosjoner gjennom utviklede samhandlingsmønstre. Det som er felles for samhandlingene er at målet med den enkelte samhandlingen er at man skal kunne utfordre løsninger og meninger uten å utfordre deltakernes faglige integritet. Dette ble ofte gjort ved å de-koble produkt, ar-

beidsoppgave og oppgaveutfører gjennom hvordan man kommenterte på produktet. Vi ser også at produktutviklerne og designerne ble fremhevet som håndverkere. Vi skal nå se på eksterne samhandlings-situasjoner, der det er den kunstneriske og autonome rollen ved designerne og produktutviklerne som ble aktivert.

Spill og kulisser i eksterne situasjoner

I produktlanseringssituasjoner var det forventet at designerne og produktutviklerne både tok eierskap i produktet og demonstrerte ideen om den kreative personligheten bak produktet. I en 'kulissesituasjon' på en lansering kom presseansvarlig bort til en produktutvikler og spurte om hun var klar til å gi noen intervjuer. På vei bort til journalistene la presseansvarlig til, med et smil og fortrolig stemme; «*Du kan godt være litt designeraktig, litt sånn crazy, vet du... de forventer seg det...*». Produktutvikleren lo og bekreftet; det kunne hun. Dette var tydeligvis et spill begge to kjente, men som presseansvarlig ville sikre at produktutvikleren husket på.

Designerne og produktutviklerne deltok fra tid til annen på ulike markedstilstelninger og messer. På en slik tilstelning la jeg merke til at de eksterne designerne oppførte seg annerledes enn de interne designerne. Jeg spurte hvorfor de interne var så tilbakeholdne i forhold til de eksterne designerne, og fikk til svar at «*De eksterne designerne skal jo markedsføre seg selv, mens vi representerer først og fremst bedriften.*» Det ble ikke forventet at interne designere måtte spille ut personligheten og seg selv som «merkevarer» på samme måte som eksterne designere i større grad måtte.

Behovet for anerkjennelse i arbeidet er vesentlig for selvbekreftelse som en god fagutøver i relasjon til andre, og dermed også styrke faglig selvtilit. Samtidig ser vi at det følelsesmessige behovet for anerkjennelse

ofte må reguleres i samspill med andre, for å koble andre inn i arbeidsprosessene. I motsetning til hva Musaeus & Jakobsen (2011) så i sin studie av traumeteam, var det i denne studien ikke slik at deltakerne i produktutviklingsarbeidet måtte regulere egen adferd samhandling med eksterne omgivelser. Det var i samhandlingen 'internt' at de ofte måtte utøve mest teamemosjonell regulering. For å kunne utfordre og utforske muligheter måtte man koble ut emosjonene underveis i utviklingsarbeidet, og ikke gjøre gester som ville knytte vurdering av oppgaveutførelse til vurdering av fagutøver. Det betydde derimot ikke at man ikke tydelig kunne anerkjenne kollegers kompetanse også internt i bedriften. Men da ble det gjort i andre sammenhenger, ikke under diskusjoner av produktmodeller og dekordesign.

Diskusjon

Studien viser at mye av utfordringene ved å arbeide godt tverrfaglig og samtidig håndtere faglig identitetsutøvelse, ble regulert gjennom sosiale spill. Gjennom Meads (1932, 1934) relasjonelle forståelse av mening og identitet og Musaeus & Jakobsens (2011) forståelse av teamemosjonell regulering vil jeg diskutere hvordan tverrfaglighet er viktig for produktutviklingsarbeid og hvordan den emosjonelle reguleringen utøves i ulike regioner.

Tverrfaglig samarbeid; mer enn en helhetsforståelse for arbeidsoppgavene

Det tverrfaglige samarbeidet kan forstås som en pågående meningsutvikling på tvers av fagområder og produktutviklingsprosesser der deltakerne utviklet tverrfaglig innsikt som *både* hadde oppgaveorienterte og sosiale aspekter. Denne innsikten og kompetansen handlet om tre områder: Hel-

hetlig prosessforståelse, forståelse for hva det kunne være aksept for i teamet og innsikt i fagområdenes «livsverden».

Helhetlig prosessforståelse

Den helhetlige prosessforståelsen deltakerne utviklet gjennom tverrfaglig samarbeid, kan beskrives som innsikten i hvordan de ulike oppgavene og prosessene i utviklingen og produksjonen av nye produkter var sekvensielt ordnet og innvirket på hverandre. Dette handler i stor grad om *takten* (Lotz & Olsen, 2005) i arbeidsprosessene. Gjennom både de formelle, tverrfaglige møtene og de uformelle samhandlingene kunne deltakere adressere mulige problemer og peke på implikasjoner av mulige valg på tvers av fagområder. Men dette krevde innsikt i de ulike, faglige utfordringene og utviklingsprosessene. Denne innsikten utviklet deltakerne både gjennom introduksjonsprogrammet i opplæringen og gjennom den tverrfaglige samhandlingen. Innsikten hjalp dem til å se sine egne arbeidsoppgaver inn i en helhet og dermed lettere kunne regulere egne ønsker og agendaer i forhold til hva som ville gagne helheten. Gjennom å ta andres holdning til hvordan man utførte arbeidsoppgavene, kunne man utføre arbeidsoppgavene på en måte som passet med helheten. Dette førte ikke bare til begrensninger i egen arbeidsutførelse, men også oppfordringer. For eksempel utviklet designerne 'selvvalgte, striped' krus fordi dekoratørene ønsket mer variasjon og frihet og ønsket å få bruke mer stripeteknikk.

Forståelse av hva det kan være aksept for i teamet

Tonen (Lotz & Olsen, 2005) i arbeidsprosessene er ofte beskrevet som en mer generell, kontekstuell forståelse av felles normer for 'hvem vi er' i bedriften og 'hvordan vi gjør

ting her'. Introduksjonsprogrammet for nyansatte i administrasjonen i bedriften kan ytre sett synes å handle om å få innsikt i de ulike arbeidsoperasjonene i bedriften, hvem som arbeidet med de ulike oppgavene og hvordan oppgavene hang sammen. Men det var *også* en sosialisering inn i bedriftens kultur, der en felles forståelse for at alle arbeider for samme mål og at 'administrasjon' og produksjon skal arbeide sammen, ikke bare som involvert i separate arbeidsprosesser. Ved å 'hospitere' i ulike deler av bedriften ble nyansatte kjent med andre ansatte, og alle disse ansatte deltok i sosialiseringen av den nyansatte. Dette gjorde det også lettere å ta uformell kontakt med kolleger på tvers av avdelinger og oppgaver.

Gjennom det tverrfaglige samarbeidet, utviklet deltakerne i samhandlingene både faglig innsikt langt utover eget fagområde, felles forståelser for hva som var kritiske områder i utviklingsprosessene, og innsikt i hvor de andre sto i forhold til ulike problemstillinger. De utviklet det Mead (1934) kalte signifikante symboler, altså mer eller mindre felles forståelser for hvordan ulike utfordringer, muligheter eller hendelser kunne forstås og forventninger til videre handlinger. Et konkret eksempel på dette er gjengitt fra produktrådet der en av deltakerne spør om en tallerken skulle defineres som en kombinasjonstallerken, og en annen deltaker svarer bekreftende på dette. Deltakerne visste hva dette innebar, og kunne da sette dette inn i sin forståelse av hvordan produktene hang sammen. De utviklet også forståelser av hvordan andre ville respondere på prospektive forslag. De kunne dermed justere sine handlinger i tråd med hva de mente ville være både ønskelig å gjøre og mulig å få aksept for hos de andre. Dette er ikke bare for å få aksept for forslag, men også for å bli forstått som en kompetent deltaker.

Disse forventningene og forståelsene til

hvordan spesifikke andre i teamet eller bedriften ville respondere på mulige handlinger, gav også retning til hvordan den enkelte utførte sine egne arbeidsoppgaver. Man kunne dermed manøvrere mer effektivt og ha større muligheter for å få aksept for å for eksempel arbeide på tvers av prosesser og prosedyrer om man forsto hvordan man skulle gå frem for å få nøkkelpersoner til å respondere positivt på en idé.

Innsikt i fagområdenes livsverden

Den andre typen av *tone* (Lotz & Olsen, 2005) handler om å internalisere en forståelse av omgivelsenes «livsverden», eller det Mead (1932, 1934) kalte «den Generaliserte Andre». Gjennom tverrfaglig samhandling lærte deltakerne mye om hvilke livsverdener de ulike faggruppene forholdt seg til. Deltakerne kunne dermed ta hverandres holdning til å fortolke hvordan ulike markeder ville respondere på et produkt, eller hvordan salgsagenter globalt ville respondere på en ny produktkatalog. Disse forståelsene av generaliserte andres holdninger til spesifikke situasjoner kunne være sentrale i diskusjonene for både hvordan man konkret skulle legge opp strategier til konkrete utforminger av *stands* på innkjøpsmesser, eller hva ulikheten i produktpreferanser mellom det engelske og danske markedet var.

Den beskrevne situasjonen av hvordan presseansvarlig «coachet» designeren før hun skulle intervjues av pressen er et eksempel på hvordan ikke bare fagutøveren forsto hva omverdenen forventet av henne, men at dette forsto også den presseansvarlige som selv ikke var designer. Det at deltakerne hadde utviklet evnen til å ta andres holdning til situasjoner på tvers av fagområdene, gjorde at de kunne assistere hverandre i situasjoner ved å spille «støtteroller». De kunne også representere holdningene

til andre, ikke bare spesifikke andre, men også omgivelsenes forventinger til andres fagfelt.

Jeg har diskutert tre ulike aspekter av tverrfaglig kompetanse og innsikt. Dette må allikevel ikke forstås som ulike typer kompetanse og innsikt i den praktiske nytiggjørelsen av innsikten i produktutviklingsarbeidet. Det var i samvirke at disse innsiktene førte til at deltakerne ikke bare arbeidet effektivt og samforstående til tross for at de utfordret hverandres meninger og løsninger i stor grad. Gjennom kunnskap om utviklingsprosessene forsto de hvordan oppgavene hang sammen. De forestilte seg hva andre i produktutviklingsarbeidet ville mene om en endring i en oppgave, og hvordan et spesifikt marked ville respondere på at et bestemt produkt ble tatt ut.

Denne utbredte samforståelsen førte til at det ble brukt lite tid og krefter på å forklare og «overtale» andre til å forstå de enkeltes synspunkter. Man brakte informasjon, skisser, modeller og implikasjoner for produksjon, distribusjon etc. på bordet i diskusjonene, og så ble dette målt opp i forhold til den felles forståelsen de kontinuerlig utviklet. Dette viser en større bredde og nyansering i hva som ligger i et utbredt tverrfaglig samarbeid i arbeidsprosesser som ofte er forbundet med faglig silotenkning.

Teamemosjonell regulering både i eksterne og interne situasjoner

Er teamemosjonell regulering noe som først og fremst skjer på scenen og i spillene, mens det som skjer internt i teamet er arbeid i kulisser? Musaeus & Jakobsen (2011, s. 64) trekker i sitt skille mellom intern og ekstern teamregulering i traumeteam en parallell til Goffmans (1959) forståelse av scene og kulisser. Funnene fra min studie indikerer at deltakerne både team-internt og team-eksternt må regulere emosjoner for å kunne

utføre sine oppgaver. Det er ved å inngå i kulisser-situasjonene at vi blir klar over hva teamemosjonene er, og hva som er truslene mot å kunne nå teamets mål.

For å forstå hvorfor disse spillene har utviklet seg, må vi se på hvilke funksjoner de skal bidra til å løse i arbeidet. I de tverrfaglige møtene, så som produktrådet og markedsrådet, var formålet å få frem ulike synspunkter på tvers av faggrupper og perspektiver. Da kunne fagpersoner som vernet om eget fagområde og markerte eierforhold til det, føre til at andre ikke følte det riktig å komme med spørsmål, eller påpeke eventuelle konsekvenser av ulike valg. Om mening og identitet samvirker, vil det si at å utfordre arbeidet til en fagekspert er samtidig å stille spørsmål ved fageksperten kompetanse. Hvis man derimot sørger for å sikre at fagekspertens arbeid blir presentert som et innspill til en diskusjon de andre fagekspertene har et ansvar for å komme med relevante innspill til videre arbeid, blir ikke innspillene kritikk, men kompetent samarbeid om videre utvikling. Å regulere egne og andres behov for anerkjennelse i arbeidsutførelsen, ble dermed viktig i disse diskusjonene for å kunne sikre en fri diskusjon på tvers av faggrensene. Dette er en form for teamemosjonell regulering ved at deltakerne ikke bare må regulere seg selv, men hjelpe andre å fremføre seg selv som forventet, og også hjelpe hverandre å komme på banen igjen når samspillet blir feil. De må altså utføre reparerende arbeid (Wadel, 1999) for å gjenopprette mulighetene for konstruktiv samhandling videre. Slike diskusjoner er også signifikante symboler som deltakerne internaliserte gjennom arbeidet.

I samhandlingssituasjoner eksternt, så som lanseringssituasjoner, etc, var det forventet at designerne skulle 'gi liv' til produktene på en helt annen måte. Deres eksterne Meg i slike situasjoner var ofte for-

ventet å være den utadvendte designerpersonligheten.

Å spille ut disse rollene var også en del av arbeidet. Selv om produkter i seg selv er materielle, er deres mening immaterielle. Å bygge en historie omkring produktene, å sette dem i en sammenheng var dermed med på å gi produktene verdi. Historien rundt produktene var ofte forankret i bedriftens kultur, lokale forankring eller samarbeid med kjente kokker etc. Men noen måtte fremføre historiene og gi et ansikt til produktet, og det ble ofte designeren.

Hvorfor drev deltakerne i det tverrfaglige arbeidet med teamemosjonell regulering også i samhandlingssituasjoner internt? En mulig forklaring er at for å lykkes med det tverrfaglige samarbeidet måtte deltakerne jobbe sammen på en annen måte enn det de allmene normene for hvordan man som fagperson skulle hegne om egen faglig integritet tilsa, og hvordan man da forholdt seg til andre faggrupper. En indikasjon på at deltakerne opplevde deres interne måte å jobbe på som annerledes enn de de oppfattet som 'profesjonell produktutvikling' kan illustreres ved følgende kommentar: «*Vi vet ikke den rette måten å gjøre ting på, så vi gjør det på vår måte*». Denne kommentaren bidrar til å legitimere en annerledes måte å jobbe på, men den viser også at de kjenner til en annen norm. Her uttrykker deltakerne en forståelse av seg selv som annerledes enn andre fagutøvere, sett i lys av storsamfunnets holdninger. Samtidig er de en del av storsamfunnet. De interne spillene hjalp dem dermed å ikke bare ta avstand fra storsamfunnets normer for effektiv arbeidsorganisering, men også å kunne veksle mellom sine egne interne og eksterne spill. De kunne med andre ord veksle mellom ulike Meg de forholdt seg til i ulike oppgaver og arenaer.

I og med at storsamfunnets normer for riktig arbeidsmåte med spesialisering og

adskilte faggrupper er sterk, måtte normene for alternative arbeidsmåter være desto sterkere og tydeligere. Disse normene bidro til at 'spillene' fulgte scriptene og dermed kunne samhandling som ellers ville være 'uprofesjonell' eller truende mot den enkeltes faglige identitet, allikevel finne sted. Denne samhandlingen gav deltakerne større spillerom. I kulissesituasjoner kunne de samme deltakerne som øyeblikket før hadde deltatt i et spill, ta avstand til den rollen de hadde i spillet og vise frustrasjoner over hvordan spillet hadde forløpt. Ulike spill i mange varianter, viser at det er gjennom spillene at mulighetene til å håndtere deltakernes emosjoner i forhold til tverrfaglighetens identitetsmessige utfordringer ligger. Derfor ble det å utøve teamemosjonell regulering internt like viktig som å håndtere dette eksternt.

Konklusjon

Faglig identitetsutøvelse i produktutviklingsarbeid er et komplekst, sosialt forankret arbeid der man må spille opp og spille ned aspekter og myter ved den faglige identiteten for å skape rom for tverrfaglig samarbeid. Som sådan handler teamarbeidet også om å samarbeide om å realisere sosiale spill som skaper rom for å løse faglige oppgaver som kan bryte den enkeltes behov for å kunne utøve sin kompetanse uten innblanding fra kolleger og behovet for faglig og personlig anerkjennelse i situasjonen. Videre kan disse sosiale spillene bidra til å løse motstridende forventninger til god faglig identitetsutøvelse.

Tverrfagligheten kan bidra til en mer helhetlig forståelse for hvordan arbeidsprosesser er koblet sammen og hvordan ulike forslag og utviklinger ser ut fra de ulike deltakerne og fagområdenes synsvinkel. I tillegg utviklet de en forståelse og innsikt i hvilke faglige «livsverdener» kolleger fra

andre fagområder måtte forholde seg til. Denne forståelsen kan de gjøre bruk av også når de løser egne oppgaver alene.

I motsetning til hva Museaus & Jakobsen (2011) fant, viser studien min at reguleringen av teamemosjoner ikke er begrenset til møtet med eksterne aktører, men også foregår i interne 'spill'. Spillene bidrar til deltakernes emosjonelle regulering slik at det ikke truer faglig identitet for deltakerne og samtidig gjør det mulig å løse arbeidsoppgavene på en god måte. Dette må deltakerne samarbeide med hverandre om å realisere.

Studien bidrar til å vise hvordan tverrfaglig produktutviklingsarbeid ikke bare handler om å utvikle tverrfaglige forståelser og løsninger på komplekse oppgaver, men at utvikling, justering og opprettholdelse av faglig identitetsutøvelse er en viktig del av å kunne realisere tverrfagligheten i dette arbeidet. Den gir videre et mer nyansert innblikk i hvordan også såkalte kreative prosesser og fagområder er regulert av en mengde ulike normer for hvordan de skal fremføre seg selv. Dette kan også beskytte deltakerne mot emosjonelle belastninger i arbeidsprosesser som involverer mange fagområder og interesser.

Tverrfaglig samhandling i produktutvikling er ofte i motstrid til hvordan man generelt fokuserer på spesialisering og målstyring av den enkelte fagoppgave og fagenhet i produktutvikling. Det å jobbe tverrfaglig blir dermed ofte opplevd som mindre målstyrt og effektivt, og kanskje også mindre profesjonelt. Samtidig indikerer funnene i studien at deltakerne i tverrfaglig arbeid i større grad internaliserer andres synspunkter og perspektiver også til deres egne oppgaver. Gjennom dette får større muligheter til selv å ta innovative initiativer på tvers av fag gjennom å forstå utfordringer og muligheter gjennom flere synsvinkler. Muligheter for tverrfaglighet må legitimeres både gjennom formell organisering og

gjennom en kultur for uformelle initiativer og samhandlinger på tvers av faggrenser.

Da denne studien er en case-studie av en enkelt bedrift i en gitt kontekst kan funnene her ikke generaliseres til ethvert an-

net produktutviklingsmiljø. Men det kan gi innspill og ideer til videre utforskning av faglig identitetsutøvelse i ulike produktutviklingsteam i andre kontekster og med større utbredelse.

NOTER

- 1 Faglig identitetsutøvelse og teamemosjonell regulering.
- 2 'Administrasjonen' besto av alle avdelinger unntatt produksjon

REFERENCER

- Anderson, Douglas R. (1987): *Creativity and the Philosophy of C.S. Peirce*. Dordrecht/Boston/Lancaster, Martinus Nijhoff Publishers.
- Brown, John Seely & Paul Duguid (1991): Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2, 1, 40-57.
- Brown, John Seely & Paul Duguid (2000): Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It. *Harvard Business Review* 78, 3, 73-80.
- Cooper, Robert G. (1993): *Winning at new products - Accelerating the Process from Idea to Launch*. New York: Perseus Books.
- Dewey, John (1938): *Logic, The theory of inquiry, The later works*, 1953, 1-549.
- Ewenstein, Boris, & Jennifer Whyte, (2007): Visual representations as "artefacts of knowing". *Building Research & Information*, 35, 1, 81-90.
- Ewenstein, Boris, & Jennifer Whyte, (2009): Knowledge Practices in Design: The Role of Visual Representations as "Epistemic Objects". *Organization Studies*, 30, 1, 7-30.
- Goffman, Erving. (1959): *The Presentation of Self in Everyday life* (The Anchor Books edition ed.). New York, Doubleday.
- Hegel, G. (1807). *Åndens fenomenologi* (Elster, Jon & Fredrik Engelstad, Thomas Krogh, Thor Inge Rørvik & Dag Østerberg, (rednorsk utgave.). Oslo, Pax Forlag.
- Hochschild, A. R. (1983): *The managed heart: Communication of human feeling*. Berkeley, University of California.
- Kleinsmann, Maiike, Jan Buijs & Rianne Valkenburg, (2010): Understanding the complexity of knowledge integration in collaborative new product development teams: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27, 1, 20-32.
- Kleinsmann, Maiike & Rianne Valkenburg, (2008): Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. *Design Studies*, 29, 4, 369-386
- Kleinsmann, Maiike, Rianne Valkenburg, & Jan Buijs, (2007): Why do(n't) actors in collaborative design understand each other? An empirical study towards a better understanding of collaborative design. *Co-design*, 3, 1, 59-73.
- Lazarus, R. (1991): *Emotion and Adaptation*. Oxford, Oxford University Press.
- Lindland, Kristiane M. F. (2014). "You' re supposed to interfere» - Conducting leadership through meaning-making in new product development, (Philosophiae Doctor), University of Stavanger, Stavanger.
- Lotz, Maja Marie & Signe Enemark Olsen (2005): Teamarbejdets dannelsesdynamikker og spændingsforhold, i. *Tidsskrift for ARBEJDS l i v*, 7,1, 43-60.
- Martela, Frank, (2011): Abductive mode of Inquiry, Paper presentert på den 27. EGOS kon-

- feransen i Gøteborg.
- Mead, George Herbert (1932): *The Philosophy of the Present* (2002 ed.), Amherst, N.Y., Prometheus Books.
- Mead, George Herbert (1934): *Mind, Self and Society*. Chicago, University of Chicago Press.
- Musaeus, Peter (2006): A sociocultural approach to recognition and learning. *Outlines. Critical Practice Studies*, 8, 1, 19-31.
- Musaeus, Peter & Annette Jakobsen (2011): Regulering av teamemotion - traumesygeplejerskers emotionelle arbejde. *Tidsskrift for ARBEJDSliv*, 13, 2, 14.
- Nielsen, Klaus & Kvale, Steinar (red.): (1999). *Mesterlære - Læring som sosial praksis*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag as.
- Wadel, Cato (1999): *Kommunikasjon – et mangfoldig samspill*. Flekkefjord, Seek forlag as.
- Wenger, Etienne. C., & William M. Snyder (2000): Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 78, 1, 139-146
- Whyte, Jennifer, Boris Ewenstein, Mike Hales & Joe Tidd, (2008): Visualizing Knowledge in Project-Based Work. *Long Range Planning*, 41, 1, 74-92.

Kristiane Marie Fjær Lindland, seniorforsker, PhD, International Research Institute of Stavanger (IRIS), E-mail: krml@iris.no