

Håpets Katedral - der veien du går er det viktigste

En analyse av samarbeid i en ideell
prosjektorganisasjon med bærekraft som
formål, og hvordan ledere kan fasilitere dette

Rapport utformet av Oksana Ekjord, Anna
Ovesdatter Søvik og Signe Bjotveit



Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra Håpets Katedral. Prosjektgruppa har bestått av Oksana Ekjord, Signe Bjotveit og Anna Ovesdatter Søvik ved Universitetet i Oslo. Rapporten er utviklet i forbindelse med faget Prosjektforum ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid.

Prosjektgruppa vil rette en særlig takk til våre intervjupersoner. Uten deres velvilje til å dele og gi oss innsyn i Håpets Katedral hadde ikke denne rapporten blitt til. Takk for tilliten og for at dere tok dere tid.

Vi vil også takke vår kontaktperson i Håpets Katedral, Anne Skauen, for å legge til rette for at vi fikk kontakt med de rette folkene og prosjektet for øvrig. Takk for at du har tatt oss så varmt imot på kontoret i Fredrikstad med både lunsj og kake stående klar, for at du har svart så raskt på våre henvendelser uansett tid på døgnet, og for at du har hjulpet oss med alt vi har spurt om og fulgt oss godt opp. Det har vi satt enormt stor pris på. Vi vil også takke deg og resten av ledergruppa for tilliten; takk for at vi har fått kommet på innsiden av prosjektet deres, og for at dere har stolt på oss i prosessen. I tillegg sender vi en stor takk til vår faglige veileder, Arne Bygdås ved AFI ved OsloMet, for gode tilbakemeldinger og støtte gjennom hele prosessen.

Sammendrag

For at vi skal kunne håndtere de store utfordringene knyttet til miljø og klima som vi står overfor i dag, er vi nødt til å samarbeide på tvers av ulike grupper. I denne rapporten ser vi nærmere på en ideell prosjektorganisasjon, Håpets Katedral, som mobiliserer ulike grupper for å bygge en katedral i tre og plast - et symbol for håp og hav. Hensikten med denne rapporten er at den også kan tjene som et læringsnotat, som skal inneholde informasjon om hvilke faktorer som påvirker samarbeid i en mangfoldig kontekst, samt hvordan ledelsen kan fasilitere dette.

Vår undersøkelse baserer seg hovedsakelig på intervjudata av involverte aktører, i tillegg til prosjektets egne kommunikasjons- og strategidokumenter. For å gjøre rapporten mer transparent for leseren er den også rikt illustrert med direkte intervjustater, som igjen er godkjent av de relevante intervjupersonene. Vi er kommet frem til fem elementer som vi mener i større grad har påvirket samarbeidet i prosjektet:

1. De fleste intervjupersonene har fokus på prosess fremfor resultat under samarbeidet. Prosessfokus har muliggjort bred inkludering, hyggelig samarbeidsmiljø og gjort organisasjonen tilpasningsdyktig.
2. Håpets Katedral betyr ulike ting for de involverte partene, som åpner for forskjellige meninger og styrker mangfoldet i organisasjonen. Samtidig ligger miljøtanken om å forvandle vondt til godt i bunnen og danner et felles grunnlag, noe som muliggjør at en kan jobbe på tvers av forskjeller.
3. Empirien viser at ledergruppa spiller en god rolle som samarbeidsfasilitatorer, da de er flinke til å imøtekomme de ulike betydningene som de involverte legger i prosjektet.
4. Samarbeidet på byggeplassen har vist at det å jobbe sammen mot et klart felles mål, med tydelige rollefordelinger og et godt sosialt miljø, er faktorer som fører til vellykket samarbeid.
5. Enighet i grad av involvering og forventningsavklaring har hatt en positiv effekt på samarbeidet.

Konklusjonen er skrevet med utgangspunktet i resultatene analysen gir oss. Den består av en oppsummering, faktorer som påvirker samarbeidet og råd til videre drift av prosjektet.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
Tabell og figurliste	4
1.0 Introduksjon	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Problemstilling	6
1.3 Rapportens oppbygning	7
2.0 Teori på feltet	8
2.1 Organisasjonens formål	8
2.2 Grenseteori	10
2.2.1 Grenseobjekt	10
2.2.2 Grensearbeid	11
2.3 Strauss' involveringsringer	13
3.0 Metode	17
3.1 Utvalg	17
3.2 Intervjuene	18
3.3 Analyse	20
3.4 Etikk	21
4.0 Analyse	22
4.0 Hovedfunn	22
4.1 Prosess er viktigere enn produktet	23
4.2 Grenseobjektet Håpets Katedral gir bred rekruttering	28
4.3 Ledergruppa som primus motor	34
4.4 Miljøet på Isegran - dugnadsgjengen som eget økosystem	38
4.5 Enighet om grad av involvering er viktig	43
4.5.1. Suksessen bak ressursgruppa	44
4.5.2. Involvering av de ulike ambassadørene	46
4.5.4. Lærdommer fra bedriftssamarbeid	48
5.0 Konklusjon	52
5.1 Oppsummering av rapporten	52
5.2 Faktorer som påvirker samarbeid:	54

5.3 Råd til videre drift av prosjektet og til lignende prosjekt	55
6.0 Referanser	57
7.0 Vedlegg	59
7.1 Prosjektets mandat	59
7.2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	60
7.3 Intervjuguide	63
7.4 Intervjuguide ledelse	65
7.5 Illustrasjonene til figurene er hentet fra:	67

Tabell og figurliste

Figur 1: Strauss' involveringsringer og prosjektets deltakere	s. 14
Tabell 1: Oversikt over intervjupersonene med fiktive navn	s. 18
Figur 2: Empiridrevet kode	s. 20
Figur 3: Teoridrevet kode	s. 20
Figur 4: Organisasjonskart og grad av ytelse mellom aktører.	s. 23
Figur 5: Anvendte involveringsringer til Strauss	s. 44

1.0 Introduksjon

En person kan ikke redde verden, men sammen kan vi rydde opp og redde verden - Jenny Vindenes (Edwardsen, 2020)

Håpets Katedral er en ideell prosjektorganisasjon som har som samfunnsnyttig formål å mobilisere mot ødeleggelse av havet. Håpets Katedral skal bygge en katedral i tre, med resirkulert plast fra havet. Samtidig handler prosjektet om å vise at det skapes håp når man samarbeider, og er åpent for alle religioner samt et møtested mellom mennesker på tvers av alder, nasjonalitet og tro. Som de selv skriver på sine nettsider: «Havet binder oss mennesker sammen. Det skal denne katedralen også gjøre.» (Håpets Katedral, 2020a).

Plast er en av de største pågående naturkatastrofer, hvor man prøver å finne nye måter å løse problemene på. Den døde hvalen på Sotra gjorde plastproblematikken enda mer relevant (Edwardsen, 2020). Med «plasthvalen» fikk man et dagsaktuelt eksempel på at plast dreper livet i havet. Dersom vi ønsker å oppnå en bærekraftig utvikling, og imøtekomme dagens behov uten å forringe mulighetene for kommende generasjoner, er det viktig at man samarbeider om å oppnå sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft. For å oppnå dette må vi samarbeide på tvers av forskjeller, noe som Håpets Katedral er et innovativt eksempel på. I denne rapporten skal vi dermed analysere samarbeid i en slik organisasjon og komme med råd om hvordan dette samarbeidet kan fasiliteres av ledelsen.

1.1 Bakgrunn

På prosjektets nettside finner man blant annet en videosnutt som forteller om prosjektets bakgrunn. Ideen til prosjektet tilhører den kunstneriske lederen, som var med på flere liknende kunstprosjekter med barn og unge, hvor man bygde flere små hus av søppel fra havet. Målet har hele veien vært å vise at det finnes håp når man gjør noe sammen, noe som også er hoveddrivkreftene bak idéen «Håpets Katedral»; håp for fremtiden, miljøengasjement og plastproblematikken. Prosjektet er eid av den Norske Kirke, men er et interreligiøst prosjekt, fordi de også mobiliserer til samarbeid på tvers av ulike religiøse miljøer. Bortsett fra ledergruppa og en ekstra ansatt, drives prosjektet helt av frivillige som jobber på dugnad.

Håpets Katedral tar sikte på å ha en overføringsverdi til lignende bærekraftsprosjekter. I sitt kommunikasjonsarbeid rundt mål og visjon, har de tatt i bruk FN's bærekraftsmål nr. 14 - Livet under vann og mål nr. 17 - Samarbeid om å nå målene. Disse var valgt for å synliggjøre viktigheten av felles mål og samarbeid mot de store utfordringene som verden står overfor i dag (Håpets Katedral, 2020b). Samtidig er Håpets Katedral et innovativt prosjekt, siden de på dugnad skal bygge en flytende katedral, med et plasttak i 100% resirkulert plast fra havet. Ved å benytte seg av en bred involvering, tar prosjektet sikte på å skape rom for at alle som ønsker kan bidra, samtidig som det viser at plasten i havet kan brukes til å skape noe verdifullt. Ved å gjøre dette tar Håpets Katedral på seg ansvaret for å bidra til å skape håp, engasjement og en liten endring knyttet til forurensing av havet. Samarbeid på tvers av ulikheter kan være krevende, men vi kan ikke alene redde verden fra plastproblemet. I denne rapporten undersøker vi derfor hvilke faktorer som har påvirket samarbeidet i og rundt Håpets Katedral.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne rapporten er å se på hva Håpets Katedral gjør når de lykkes, og når de ikke lykkes, med å samarbeide på tvers av forskjeller. Samtidig ønsker vi at rapporten skal tjene som et læringsnotat fra prosjektperioden, som kan ha en overføringsverdi til lignende prosjekter. Dette innebærer å se nærmere på faktorer som påvirker samarbeidet, hvor målet er bred involvering innenfor et komplekst utfordringsbilde som det miljø- og klimaarbeidet er.

Ledergruppa opplever et stort engasjement og får positive tilbakemeldinger på prosjektet. Men samtidig opplever de også utfordringer ved å fasilitere samarbeid mellom så ulike grupper som prosjektet har engasjert. Basert på dette har vi utformet følgende problemstilling:

Hvilke faktorer påvirker samarbeid i en ideell prosjektorganisasjon?

Samtidig ønsket ledergruppa i Håpets Katedral at vi skulle se nærmere på deres rolle som samarbeidsfasilitatorer i prosjektet, nærmere bestemt hvordan de jobber med å fasilitere samarbeid i en mangfoldig kontekst. På bakgrunn av dette har vi valgt å inkludere følgende underproblemstilling:

Hvordan kan ledergruppa legge til rette for samarbeid i en mangfoldig kontekst?

1.3 Rapportens oppbygning

Denne rapporten består av 6 kapitler i tillegg til innledning. I kapittel 2 ser vi nærmere på det teoretiske bidraget som vi bruker under analyseprosessen: organisasjonens formål, grenseteori og Strauss' involveringsringer. Vi belyser også hvilke måter teorien kan anvendes i prosjektet Håpets Katedral, samt hvordan den er relevant for rapportens problemstilling.

Siden vårt mandat i stor grad handler om å få innsikt i hvordan samarbeidet foregår både innad i prosjektet, men også mellom prosjektet og omverdenen, krever dette en kvalitativ tilnærming. Vi skriver nærmere om metodevalget og dets begrunnelse i kapittel 3, hvor vi blant annet beskriver utvalg av intervjupersoner, datainnsamlingsmetoden, analysemetoden og etikk.

Kapittel 4 er hovedkapittelet i denne rapporten. Dette analysekapittelet er igjen delt i underkapitler, hvor overskriftene tar utgangspunktet i våre fem hovedfunn:

- Prosess er viktigere enn produktet
- Grenseobjektet Håpets Katedral gir bred rekruttering
- Ledergruppa som primus motor
- Miljøet på Isegran - dugnadsgjengen som eget økosystem
- Enighet om grad av involvering er viktig.

I kapittel 5 oppsummerer vi våre funn. Her gir vi også en liste over faktorer som påvirker samarbeidet i prosjektet, som potensielt kan ha overføringsverdi til lignende prosjekter, i tillegg til at vi gir råd til videre drift av prosjektet Håpets Katedral. I kapittel 6 finner man oversikt over referansene vi har brukt.

Avslutningsvis har vi i kapittel 7 valgt å liste opp vedlegg som vi har brukt i arbeidsprosessen, men som ikke ble brukt i selve rapporten. Dette inneholder prosjektets mandat, informasjonsskriv og samtykkeskjema, intervjuguide og illustrasjoner som ble brukt til figurer i rapporten.

2.0 Teori på feltet

For å oppnå en dypere forståelse av problemstillingen skal vi i dette kapitlet se nærmere på teorier om organisasjonens formål, grenseobjekt, grensearbeid og involveringsringer, som sammen danner rapportens teoretiske rammeverk. Disse teoriene kan belyse problemstillingen på en god måte, og vi vil senere i analysen bruke disse til å drøfte intervjudata og annen data som vi har samlet inn.

2.1 Organisasjonens formål

Innledningsvis ønsker vi å se nærmere på teorier om formål i en organisasjon. Ifølge Irgens (2016:56) forteller organisasjonens formål hvorfor den eksisterer, hvem den er til for samt hvilke produkter eller tjenester den kan tilby. Videre understreker han viktigheten av å opprettholde kontinuitet i organisasjonen, hvor organisasjonens formål bidrar til å skape en meningsfull sammenheng mellom organisasjonens fortid, nåtid og fremtid. I en slik kontinuitet ligger en mulighet for at organisasjonens medlemmer kan samhandle på nye måter som tilfører mening, gir mulighet for læring samt skaper en felles hensikt med arbeidet. Denne kontinuiteten binder organisasjonens medlemmer sammen, noe Irgens hevder er like viktig som å skape endring, for å sørge for at organisasjonens fremtid blir proaktiv, utviklingsorientert, anerkjennende og optimistisk.

I Håpets Katedral ser vi at historiefortelling er en tydelig form for kontinuitet som skapes. Gjennom å formidle en historie om prosjektets formål som alle involverte kan samle seg bak, kan ledergruppa bidra til å skape meningsfylt arbeid for de frivillige. I en slik historiefortelling er det viktig å være bevisst hva organisasjonens formål er, fordi det forteller hvorfor organisasjonen eksisterer, samt legger føringer for hvilke oppgaver som skal sikre organisasjonenes eksistens i årene fremover. Med andre ord kan en bevisstgjøring av organisasjonens formål gjennom historiefortelling bidra til å skape en kollektiv selvforståelse i organisasjonen, og dermed danner et helhetlig bilde av historien som fortelles (Irgens, 2016:56-57). I Håpets Katedral er det særlig fokuset på det grønne og bærekraftige som er med på å skape en sammenhengende historie, noe som binder de involverte sammen samtidig som det også gjenspeiler prosjektets formål.

På en annen side er ikke organisasjonens formål og historiefortelling nok for å holde organisasjonen sammen. Strand (2007) hevder at det er arbeidernes frivillige ønske om å være der, samt en følelse av sosialt og oppgavemessig fellesskap, som bidrar til å opprettholde mening i den enkeltes arbeid og dermed binder organisasjonen sammen. Skal arbeiderne være en del av organisasjonens formål og historiefortelling er det dermed viktig at de forblir motiverte, opplever fellesskap og emosjonell tilfredsstillelse, eller oppnår kompetanseutvikling som følge av sitt bidrag til organisasjonens virksomhet (Strand, 2007:482). I tillegg til bevisstgjøring av formål, står også tanken om å jobbe mot et felles mål sentralt i tradisjonell organisasjonsteori. Organisasjonene driver målrettet aktivitet i søken for å oppnå noe, og målene kan dermed sies å fungere som styrende prinsipp (Hjulstad, 1983:110). Dersom målene skal fungere styrende for organisasjonen og retningen en beveger seg i, er det også nærliggende å tro at de som arbeider i organisasjonen har samme tanke om hva målet er, slik at de dras i samme retning og jobber sammen mot målet.

I Håpets Katedral deler alle et felles mål om å få bygget katedralen. Samtidig som dette målet kan fungere som en motivasjon for de involverte, bidrar det også til å gi retningslinjer for arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2016:36). Katedralens byggeprosess gir retningslinjer for hva de frivillige kan bidra med fra dag til dag, samtidig som det å se fremgang i jobben mot det ferdige produktet kan motivere til videre arbeid. I Håpets Katedral kan målet om å få bygget katedralen bidra til at prosjektet får legitimitet, og dermed også noe konkret å vise til når de inngår nye samarbeid. Likeså vil det ferdige bygget på den ene siden fungere som en evalueringsfaktor på om prosjektet faktisk fikk oppnådd det som var målet. På den andre siden er Håpets Katedral et prosjekt hvis suksessnivå ikke bare kan måles i det ferdige produktet, men også hva produktet og prosessen har betydd for de involverte partene. På tross av at prosjektets mål kan sies å være å få katedralen ferdig bygget, kan vi ikke uten videre koble dette mot den enkeltes motivasjon til å delta. I denne rapporten argumenterer vi for at den enkeltes meningsskapning av bygget er den viktigste faktoren, noe som muliggjøres ved at katedralen fungerer som et grenseobjekt. Dette skal vi nå gå nærmere inn på.

2.2 Grenseteori

2.2.1 Grenseobjekt

I sin forskning på samarbeid utviklet Star og Griesemer (1989) et konsept de kaller grenseobjekt. Et grenseobjekt er et objekt som deles av flere aktører, hvor objektet er meningsfullt for alle involverte parter, samtidig som selve meningen den enkelte ilegger objektet kan variere fra aktør til aktør (Lundgren, 2020:2). Som Star og Griesemer understreker må objektet romme individuelle tolkninger samtidig som det er «both plastic enough to adapt to local needs and the constraints of the several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites» (1989:393) for å kunne defineres som et grenseobjekt.

I denne rapporten argumenterer vi for at selve katedralen som bygges er et grenseobjekt. Dette mener vi skyldes at mange av aktørene deler samme oppfatning av bygget, samtidig som hver enkelt også ilegger katedralen egne betydninger. På denne måten blir katedralen en brobygger som muliggjør samarbeid på tvers av forskjeller, og dermed også grenser, mellom de ulike aktørene. Grenser er ifølge Edwards (2010:5) sosiale konstruksjoner som er med på å definere hvem som inkluderes og ekskluderes fra interaksjon. Grenser kan dermed forstås som både noe konkret, som kjønn, alder, hudfarge, men også som noe mer abstrakt som tro, personlighet og identitet. Katedralen kan dermed muliggjøre samarbeid på tvers av disse grensene, fordi den er formbar nok til å tilpasses ulike tolkninger samtidig som den er konkret nok til å være et felles referansepunkt.

Det er nettopp dette som gjør grenseobjekt interessante når det gjelder samarbeid mellom ulike aktører. Katedralen er et konkret bygg som i utgangspunktet legger føringer på hvilke oppgaver dugnadsgjengen skal utføre, samtidig som det er fleksibelt nok til at mange forskjellige aktører kan føle eierskap til, og har blitt engasjert i, prosjektet. På tross av at motivasjonen til å bidra i prosjektet kan variere, samt at katedralen kan nyttiggjøres på ulike måter av ulike aktører, vil selve katedralen stå uforandret. I prosessen med å planlegge et bygg, hvor så mange ulike aktører og arbeidspraksiser er delaktige, kan tydelighet om formålet til grenseobjektet bidra til å sikre motivasjon og fremdrift på tvers av praksiser. Det kan dermed argumenteres for at en bevissthet rundt grenseobjektets rolle på sikt kan bedre et samarbeid, fordi ved å være bevisst dets effekt kan man velge hensiktsmessige verktøy i arbeidet sitt (Nicolini, Mengis og Swan,

2012). Siden det er individer eller grupper som faktisk skal samhandle med grenseobjektet, er det verdt å se nærmere på hvordan dette gjøres i praksis, noe vi nå skal gå nærmere inn på når vi går over til å snakke om grensearbeid.

2.2.2 Grensearbeid

Grensearbeid kan defineres som målbevisste individuelle og kollektive forsøk på å påvirke sosiale, symbolske, materielle eller midlertidige grenser og skillelinjer, som igjen påvirker grupper, profesjoner og organisasjoner (Langley et al., 2019:3). I denne rapporten ser vi på samarbeid og bruker grensearbeid som et verktøy for å undersøke hvordan de ulike partene i prosjektet kan jobbe sammen om å få bygget katedralen. Langley et al. (2019) understreker viktigheten av å studere grensearbeid i organisasjoner, fordi det kan ha konsekvenser for samarbeidsdynamikken internt og eksternt, inkludering og ekskludering i arbeidet, samt læring og effektivitet i og rundt organisasjonen. Bevisstgjøring av grensearbeid er noe som ofte overses eller tas for gitt i organisasjoner (Christiansen og Varnes, 2007). I likhet med grenseobjekt kan det å ta hensyn til grensearbeid bidra til å påvirke samarbeidsdynamikken, fordi man blir mer bevisst på situasjonen og kan dermed bedre legge til rette for samarbeid.

Går vi nærmere inn på teorier om grensearbeid, finner Langley et al. (2019) at eksisterende litteratur generelt sett er delt i tre retninger: konkurrerende grensearbeid, samarbeidsorientert grensearbeid og sammenkoblende grensearbeid. Selv om det kan argumenteres for at alle formene for grensearbeid overlapper hverandre til en viss grad, og dermed ikke er gjensidig utelukkende, har vi i denne oppgaven valgt å fokusere på samarbeidsorientert og sammenkoblende grensearbeid fordi vi mener disse er mest relevant for Håpets Katedral.

Samarbeidsorientert grensearbeid

Den første tilnærmingen til grensearbeid vi skal se nærmere på er den samarbeidsorienterte. Dette innebærer hvordan grupper, profesjoner og organisasjoner jobber på grensene for å utvikle og opprettholde samarbeid og koordinering, i settinger hvor gruppene må samarbeide om å oppnå kollektive mål (Langley et al., 2019:26). En slik form for grensearbeid innebærer at partene forhandler om, og nedtoner betydningen av, grensene til andre grupper, i et forsøk på å få til bedre samarbeid, oppgaveløsning og koordinering på tvers av grensene. Med andre ord innebærer samarbeidsorientert grensearbeid at de involverte partene møtes på grensene, hvor de forhandler og bygger relasjoner for å kunne samarbeide. For å lykkes med dette

understreker Langley et al. (2019:27-29) at gruppene må utvikle en felles forståelse av hvem som gjør hva, noe som oppnås gjennom grenseforhandlinger og en tydelig rollefordeling.

Noe av tidligere forskning på samarbeidsorientert grensearbeid peker på at i denne kollektive grenseforhandlingen mellom egen og andres gruppe, vil noen aktører gå aktivt inn for å redusere forskjellene og skillelinjene mellom «oss» og «dem» (Langley et al., 2019:35-36). Dette kommer tydelig frem i studien til Majchrzak et al. (2012), hvor de undersøkte hvordan kryssfunksjonelle team tilnærmet seg nye oppgaver. Deres studie viste at noen av teammedlemmene «do not spend time explaining and debating their differences, but appear to transcend boundaries by focusing on the task, [...] while importantly, sustaining engagement by minimizing personal differences and valuing all contributions» (Langley et al., 2019:37). Kort fortalt vil selve arbeidsoppgaven, og idéer knyttet til arbeidsoppgaven, være i fokus i samarbeidet. Som et resultat vil en samarbeidsorientert tilnærming til grensearbeid understreke viktigheten av å se på grenseforhandlingene som oppstår mellom de ulike aktørene og gruppene, samt hvordan disse forhandlingene utspiller seg, for å bedre kunne forstå samarbeidsdynamikken.

Sammenkoblende grensearbeid

Den andre tilnærmingen til grensearbeid vi skal se nærmere på er den sammenkoblende, som innebærer hvordan grupper, profesjoner og organisasjoner jobber gjennom grensene for å designe, organisere og re-organisere grenser for å samarbeide på nye måter (Langley et al., 2019:41). Disse koblingene kan gjøres internt i organisasjonen, eller på tvers av organisasjoner, for å bidra til effektivitet, innovasjon eller mer helhetlige løsninger for å nå kollektive mål. I likhet med samarbeidsorientert grensearbeid, er det i sammenkoblende grensearbeid viktig å balansere mellom å ha tydelige grenser og retningslinjer, men samtidig ha fleksibilitet for nye løsninger. Der hvor tidligere forskning på organisasjonsdesign peker på grenser som immobile og satt, kan perspektivet på sammenkoblende grensearbeid åpne opp for å se grenser på nye måter; som flytende og åpne for reforhandling (Langley et al., 2019:43).

Studier på sammenkoblende grensearbeid viser hvordan det å skape midlertidige grenser tillater aktørene å handle «utenfor boksen», siden nye grenser muliggjør at aktørene kan tenke og handle på nye måter for å oppnå kollektive mål som ellers ville vært umulig å oppnå (Langley et al., 2019:44). Som Stjerne og Svejenova (2016) sin forskning viser, vil sammenkoblende grensearbeid være nødvendig i prosjektbaserte organisasjoner hvor grensene (både mellom

prosjektene og organisasjonen, men også tidsperspektivet) hele tiden er flytende (Langley et al., 2019:46). Her vil det også være nødvendig å forsikre autonomien og effektiviteten i prosjektarbeidet, men også å koble prosjektarbeidet opp mot organisasjonen.

Kort oppsummert viser tidligere studier hvordan både samarbeidsorientert og sammenkoblende grensearbeid kan brukes til å samle ulike grupper med potensielt ulike og konkurrerende perspektiver og mål, ved enten å forhandle på eller overse etablerte grenser, å sammenslå eller endre de etablerte grensene, eller ved å etablere nye (Langley et al., 2019:51). Likevel, å skulle holde ulike grupper samlet krever et bevisst vedlikehold av fleksible og potensielt tvetydige grensekonstruksjoner, som noen ganger kan være både skjøre og midlertidige (Frickel, 2004; Langley et al., 2019:51).

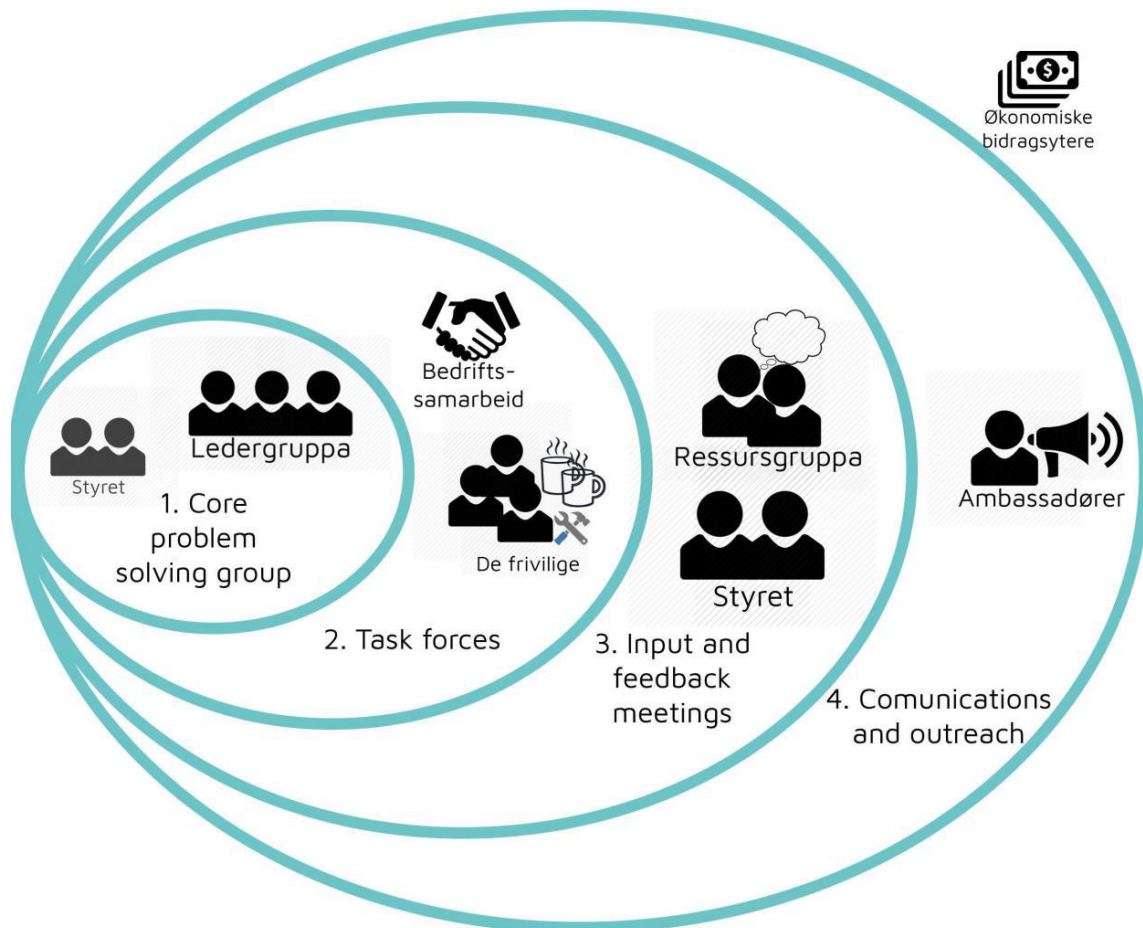
Etter å ha gjennomgått teorier om grenseobjekt og grensearbeid, ser vi at dette kan ha betydning for partene i Håpets Katedral. Både fordi vi anser katedralen for å være et grenseobjekt, men også fordi vi anser jobben de involverte i prosjektet gjør som grensearbeid, noe vi kommer tilbake til i analysen. Avslutningsvis ønsker vi i siste delkapittel å gå nærmere inn på et annet moment vi mener er av interesse for prosjektet og dermed også rapporten; hvordan grad av involvering kan påvirke samarbeidet i Håpets Katedral.

2.3 Strauss' involveringsringer

Ifølge Strauss (2002:6-7) kan samarbeid defineres som en prosess som oppstår mellom partene når de jobber med hverandre, enten på individuelt nivå, gruppenivå eller organisasjonsnivå, for å planlegge eller skape endringer, løse problemer og/eller ta avgjørelser. I sin bok presenterer Strauss (2002) fem prinsipper for det han kaller vellykkede samarbeid, og i denne oppgaven har vi valgt å gå i dybden på ett av disse; «rings of involvement», videre omtalt som involveringsringer (vår oversettelse).

Strauss (2002:8) understreker at for å oppnå vellykkede samarbeid, er det viktig å definere hvem interessentene er samt hvordan man kan få dem involvert i prosjektet. Han hevder at et slikt gjennomtenkt partssamarbeid gir større sjanser for vellykket samarbeid, fordi det er mer effektivt å inkludere alle relevante interessenter enn det er å prøve å inkludere alle grupper av samfunnet (2002:10-11). Videre er det viktig å bestemme hvilken grad av involvering

interessentene skal ha, noe som kan være en krevende prosess. Dermed har Strauss utviklet et verktøy han kaller involveringsringer. Disse er ment å være et hjelpemiddel når man bestemmer interessentenes involveringsgrad i prosjektet (2002:49). I illustrasjonen nedenfor har vi valgt å implementere prosjektdeltakerne i Håpets Katedral i involveringsringene:



Figur 1: Strauss' involveringsringer og prosjektets deltaker. (se vedlegg 7.5 for kilde på illustrasjoner)

I første involveringsringen finner vi problemløserne. Ifølge Strauss (2002:49) vil antallet aktører i denne sirkelen avhenge av hvor mange aktører det er i organisasjonen. I en såpass liten organisasjon som Håpets Katedral vil det være naturlig å involvere flere aktører underveis i denne gruppa, samtidig som vi ser at ledergruppa på tre personer er de som bestemmer og tar de endelige avgjørelsene. Aktørene i første involveringsring har ansvaret for å lede prosessene i organisasjonen, samt å integrere de andre aktørenes arbeid i organisasjonen. Denne beskrivelsen passer til ledergruppa i Håpets Katedral, både fordi de har ansvaret for fremgangen

i prosjektet og daglig drift, men også for at arbeidet som deres samarbeidsaktører gjennomføres integreres i prosjektet.

I andre involveringsring har vi handlingsaktørene (Strauss, 2002:50). Denne gruppa er også involvert i problemløsning, men vanligvis er omfanget av problemene mer begrenset enn hos problemløserne. I Håpets Katedral ser vi at de frivillige og bedriftssamarbeidene passer inn her. De frivillige får konkrete oppgaver av ledergruppa som de skal utføre, enten det er å lede skoleklasser, bidra i sideprosjekter som «Håp i en Kjole» eller å bygge katedralen. Likevel kommer de også med egne innspill og initiativ, i tillegg til å gi tilbakemeldinger til ledergruppa. Dette ser vi også i bedriftssamarbeidene til Håpets Katedral. På denne måten ser vi disse aktørene som aktivt involvert i problemløsning, samtidig som de er begrenset til sitt handlingsområde og dermed ikke løser større problemer i prosjektet.

Videre har vi tredje involveringsring, som inkluderer aktører som tilbyr tilbakemeldinger og idéer til prosjektet (Strauss, 2002:50). Aktører i tredje involveringsring deltar vanligvis ikke i avgjørelser eller direkte problemløsning, men stiller opp på jevnlige møter for å delta i diskusjoner og brainstorming. I Håpets Katedral ser vi ressursgruppa som en aktør i tredje involveringsring. Ressursgruppa består av en mangfoldig gjeng som hjelper ledergruppa med å diskutere idéer, utfordringer og løsninger, men har ikke makt i avgjørelsene. Samtidig har vi også plassert prosjektets styre i tredje involveringsring. Styret har formelt sett beslutningsmakt, noe som plasserer dem i den innerste involveringsring. Tross dette kommer det frem i våre intervjudata at de innehar en mer distansert rolle i prosjektets daglige drift. Ledergruppa rapporterer ukentlig til styret, og selv om styret må godkjenne ledergruppas beslutninger og valg, har ledergruppa fått tillit til å utøve mye på egenhånd. På grunnlag av dette har vi også valgt å plassere dem i tredje involveringsring.

Til slutt har vi fjerde involveringsring, som involverer kommunikasjonsaktører. Aktører i denne gruppa er mer distansert fra prosjektet, og mottar vanligvis informasjon gjennom nyhetsbrev, e-post eller media (Strauss, 2002:50-52). Likevel er aktører i fjerde involveringsring viktige, fordi de synliggjør prosjektet og kommuniserer dets visjon ut til omverden. I Håpets Katedral er det ambassadørene som innehar denne rollen. Deres oppgave er å formidle prosjektets visjon i sine kanaler, noe som gir dem en viktig rolle, samtidig som de er mindre involvert i prosjektet enn andre og dermed tilhører den ytterste involveringsringen.

Økonomiske bidragsytere har vi valgt å plassere på utsiden av sirkelen. Prosjektets største bidragsyter, Sparebankstiftelsen, forteller oss at de ikke krever annet enn at prosjektet faktisk gjennomføres, noe de får bekreftet gjennom en årlig rapport som ledergruppa må sende inn. Siden prosjektet er avhengige av ekstern finansiering for å overleve, har vi likevel valgt å inkludere dem som deltakere i prosjektet - på tross av minimal involvering utover det finansielle.

På tross av at Strauss tilbyr en mal for inndeling etter involveringsgrad, understreker han også viktigheten av at disse grensene burde være gjennomtrengelige og ikke endelige (2002:50-52). Det kan tenkes at noen aktører ønsker en større grad av involvering underveis, eller at noen mister interessen i prosjektet, noe som gjør det lite hensiktsmessig å låse aktørene til en bestemt ring. Likevel indikerer denne inndelingen hvordan ledergruppa kan fasilitere samarbeide med de forskjellige aktørene, noe vi går nærmere inn på i analysen.

Samtidig som ledergruppa innehar rollen som problemløsere, må de også sørge for å lede og tilrettelegge for samarbeid med alle involverte aktører (Strauss, 2002:51). For å kunne håndtere dette på best mulig måte anbefaler Strauss en tilretteleggende lederstil (2002:165). En tilretteleggende lederstil innebærer at lederen inkluderer, kommuniserer og tolererer, men også stoler på andre og gir dem kunnskap, verktøy og informasjon som muliggjør et vellykket samarbeid. I tillegg peker Strauss på viktigheten av at ledergruppa utvikler *et felles språk* (2002:32-33) i samarbeidet. Dette innebærer å sørge for en felles forståelse av det som blir snakket om, som betingelser for en samarbeidsavtale eller at alle i ressursgruppa vet hva konseptet «brainstorming» er og hva det innebærer. Å utvikle et felles språk er særlig viktig for Håpets Katedral, hvor samarbeidet utspilles på ulike nivåer og på tvers av ulike grupper. Ved å utvikle et felles språk kan de ulike interessentene enklere involveres, noe som øker sannsynligheten for å lykkes i samarbeidet.

3.0 Metode

Problemstillingen vår legger opp til utforsking av faktorer som påvirker samarbeid i en ideell prosjektorganisasjon. Vi har dermed valgt å gjennomføre en kvalitativ studie med vekt på intervju og dokumentstudier. Det kvalitative forskningsintervjuet er kjennetegnet ved at det søker mening der målet ikke er kvantifisering, men nyanserte beskrivelser av virkeligheten (Kvale & Brinkmann, 2015:47). Gjennom å studere et enkelt fenomen og deltakerne sin oppfatning av fenomenet gjennom semistrukturerte intervju, får vi god innsikt i hva deltakerne selv legger i prosjektet. Basert på dette kan vi også gi svar på potensielle samarbeidsutfordringer, samtidig som vi peker på hva prosjektdeltakerne har sett på som spesielt vellykket. Studien ble meldt inn til NSD på forhånd, hvor vi begrunnet studiens formål, fremgangsmåte samt personvern av data. NSD godkjente studien 12.02.2020.

3.1 Utvalg

Det er mange forskjellige aktører involvert i Håpets Katedral, hvor noen er mer involvert enn andre. I starten av prosjektet visste vi svært lite, og vi ønsket å gå bredt ut for å tilegne oss så mye kunnskap om prosjektet som overhodet mulig. Vi spurte derfor prosjektlederen om så mange relevante intervjupersoner som mulig og fikk en liste fra henne. Denne listen var på 20 personer, og vi valgte til slutt å intervju 13 på listen. Med tanke på at formålet med denne studien er å kartlegge samarbeidet i konteksten Håpets Katedral arbeider innenfor, mente vi at det var viktig å snakke med så mange involverte aktører som mulig. Det var ikke alle som svarte på våre henvendelser eller hadde tid til å delta og derfor ble det til slutt 13 intervjupersoner. Det er verdt å trekke frem at det var prosjektlederen som gav oss denne listen med intervjupersoner. Betydningen av dette for bredden i våre intervjudata var noe vi reflekterte over i gruppa, men gitt spennet i de ulike intervjupersoner og ulik grad av involvering, konkluderte vi med at vi hadde bredde nok. Listen over intervjupersoner viser denne bredden, da vi har intervjuet frivillige, styremedlemmer, ledergruppa så vel som eksterne samarbeidspartnere, samt religiøse og ikke-religiøse organisasjoner.

Intervjupersonene har fått fiktive navn og er delt inn i tre kategorier:

Ledergruppa	Frivillige/dugnadsgjengen	Samarbeidspartnere/andre
Kris	Anders	Conrad
Alex	Magne	August
Iben	Liv	Sven
	Mette	Harald
		Lars
		Sparebankstiftelsen

Tabell 1: Oversikt over intervjupersonene med fiktive navn

Ideelt sett skulle vi ønsket intervjupersoner som har takket nei til å inngå samarbeid med Håpets Katedral. Dette har vi forsøkt å finne, men gitt tidsrammen, vår begrensede tilgang på intervjupersoner og at dette er en type prosjekt som det kanskje ikke eksisterer så mange negative meninger om, viste det seg å bli vanskelig. Vi forsøkte å kontakte en organisasjon som vi visste hadde takket nei til samarbeid, uten å få svar. For å prøve å belyse potensielle negative holdninger til Håpets Katedral har vi spurt de ulike intervjupersonene om de har blitt møtt med negative reaksjoner når de forteller om prosjektet til andre, men dette gir oss ikke nok innblikk til å kunne si noe om resten av lokalsamfunnet i Fredrikstad sine holdninger. Noe som heller ikke er intensjonen med rapporten.

3.2 Intervjuene

Siden vi ønsket å få så mye informasjon som mulig fra intervjupersonene, gikk vi bredt ut i tematikk i intervjuene. Vi delte intervjuguiden inn i fire hovedtema: deg som person, tanker rundt prosjektet, samarbeidsklime og kommunikasjon. Det første temaet gikk i hovedsak på å etablere en god kontakt mellom intervjupersonen og den som utførte intervjuet, noe som er viktig i enhver intervjusituasjon (Kvale & Brinkmann, 2015:160). Ved å stille åpne spørsmål og være lydhøre for respons skapte vi en god samtale med intervjupersonene. Vi gjennomførte i tillegg testintervju. Disse var forkortede varianter av intervjuet som vi testet på medstudenter for respons, samtidig som vi fikk testet ordlyden til spørsmålene. Dette var gunstig for oss siden vi fikk god respons før vi skulle gjennomføre de konkrete intervjuene.

Selv om vi hadde en intervjuguide som utgangspunkt ble denne tilpasset hvem vi snakket med. Siden Håpets Katedral har en mangfoldig gruppe prosjektdeltakere var det noen spørsmål som måtte tilpasses hver enkelt, selv om hovedtemaene og de aller fleste spørsmålene hadde en lik utforming. Gitt at det semistrukturerte intervjuet utarter seg mer som en samtale enn et intervju, var det også mer naturlig at intervjuet tok ulik form fra gang til gang. Dette er også noe av styrken til det kvalitative dybdeintervjuet: at det kan tilpasses etter den unike informasjonen, meningen og fortolkningen hver intervjuperson sitter inne med (Kvale & Brinkmann, 2015:47).

Hvor og hvordan vi gjennomførte intervjuene er også verdt å trekke frem. Omtrent $\frac{1}{3}$ av intervjuene er gjennomført i brakken på selve byggeplassen. Her var det ganske mye trafikk gjennom intervjuene, og to hendelser stikker seg ut. Den første er intervjuet med Anders, hvor intervjuopptaket måtte stoppes fordi andre frivillige kom inn og slo av en prat. I det transkriberte intervjuet har vi skrevet at grunnen til avsluttet opptak er fordi «folk går fram og tilbake. Forstyrrer. Så vi måtte ta pause fordi en av de frivillige startet en samtale med oss». En utfordrende oppgave som intervjuer blir dermed å hente inn igjen intervjupersonen, som å starte med litt enklere spørsmål etter avbruddet for å varme opp igjen intervjupersonen. Dette krever ekstra tid og arbeid av oss, og slike «trafikkerte» rom kan være en faktor som påvirker intervjupersonens fortrolighet og hvor komfortable de er.

Den andre hendelsen vi ønsker å trekke frem er intervjuet med Iben, hvor Alex kommer inn i det vi snakker om nettopp samarbeidet mellom de to. Det kan tenkes at dette kan ha vært forstyrrende, eller påvirket hvor fortrolig Iben ønsket å være videre i intervjuet. Likevel virker det som om forholdet dem imellom er så godt, og at de har en åpen dialog om det meste, at dette ikke påvirket hva Iben sa i stor grad. Det å intervju på selve byggeplassen har også noen fordeler. Vi anså det som positivt å være så nærme byggeplassen og «der det skjer», det tok mindre tid for intervjupersonene å stille opp i tillegg til at det også er en trygghet for intervjupersonene å bli intervjuet en plass de kjenner til.

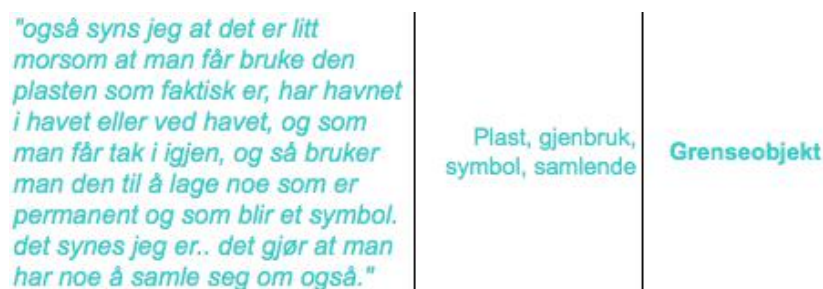
I intervjuene av de involverte gikk vi som sagt veldig bredt ut. Basert på dette fikk vi en større formening av selve prosjektet, og denne kunnskapen brukte vi til å spisse en intervjuguide inn mot ledergruppa. Vi ventet derfor med å intervju to nøkkelpersoner i ledergruppa til vi hadde fått intervjuet de andre intervjupersonene. I tillegg valgte vi å gjennomføre et oppfølgingsintervju med en i ledergruppa, fordi vi så et spennende tema utarte seg i analysen, men som vi trengte mer informasjon om.

3.3 Analyse

Gitt vårt eksplorerende forskningsdesign gikk vi ut fra en datadrevet analyse (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2018:37). Dette betyr at vi tok utgangspunkt i selve datamaterialet vi hadde samlet inn, som vi grupperte inn i ulike koder – etter en grounded-theory-approach (Kvale & Brinkmann, 2015:226). Kodene vi utviklet var en blanding av rene empiriske koder (for eksempel «får mye av å være frivillig») og teoridrevne koder, og kunne for eksempel se slik ut:



Figur 2: Empiridrevet kode



Figur 3: Teoridrevet kode

Som vist i eksempelet over, var koden «grenseobjekt» en teoridrevet kode. Vi valgte denne koden fordi vi så en tendens i datamaterialet at intervjupersonene la ulike meninger inn i selve bygget, noe som vi videre kunne belyse med grenseobjekt-teori. Teorien blir her et verktøy for å se nye ting i datamaterialet, i tillegg til å evne å stille gode spørsmål (Johannesen et.al., 2018:35-36). Gjennom å lese oss opp på grenseobjekt-teori evnet vi å stille nye spørsmål til de innsamlede intervjudataene våre, i tillegg til å skreddersy intervjuene til ledergruppa enda mer. Ut fra de generelle kodene, og grupperingen av ulike sitat, så vi ikke noen grunn til å gjøre kodejobben enda mer konkret. Gjennom å holde et helhetlig blikk på data kan vi enklere trekke

tråder i et datamateriale som i en viss grad spriker i både motivasjon til å delta, tanker om selve bygget og tanker om samarbeid på veldig ulike nivå.

Gjennom analysen fortolker vi meningen til intervjupersonene. Antagelser hos forskeren og teoretiske briller spiller inn i tolkning og analyseringen av intervjudata (Kvale & Brinkmann, 2015:238). Her er det en fordel at prosjektgruppa består av tre forskjellige personer som alle har spilt inn sine perspektiv og meninger, som gjør at vi har et nyansert bilde på det som blir sagt. I tillegg er analysen rikt illustrert av direkte intervjusitat for å sikre åpenhet med leseren, men også for å tilføre en kredibilitet i de slutningene som vi tar. Alle sitat har gjennomgått en sitatsjekk, siden intervjupersonene ikke kan garanteres fullstendig anonymitet, noe som har ført til at enkelte sitat måtte modifiseres før de ble godkjent av intervjuersone.

3.4 Etikk

Siden Håpets Katedral er et lite prosjekt hvor det er mulig at intervjupersonene blir identifisert av andre involvert i prosjektet. Denne risikoen anså vi for størst med tanke på ledergruppa. Her har vi gitt lederne fiktive, kjønnsnøytrale navn, for å prøve å minimere denne risikoen. Vi har også grundig anonymisert data, og alle intervjupersonene har fått fiktive navn i rapporten. I tillegg har vi innhentet samtykke fra alle vi har intervjuet, der de samtykker til at gitt størrelsen på prosjektet er det en mulighet for at de blir indirekte identifisert (Vedlegg 7.2). Sitat der det kommer frem hvem det snakkes om har vi også forsøkt å unngå i aller høyeste grad. Intervjupersonene vi siterer fra (dersom det er mulig å identifisere) har også fått tilsendt sitatene fra rapporten og gitt godkjenning på at de kan brukes. At deltakelse i studien var frivillig var også noe som ble informert om i både samtykkeskjema og informasjonsskriv, i tillegg til informasjon om retten til å endre utsagn eller å trekke seg fra studien.

Prosjektet omhandler også religiøse spørsmål. Selv om Håpets Katedral er et interreligiøst samarbeid anså vi ikke den personlige religionen til intervjuperson som særlig relevant. Derfor har vi heller ikke spurt om dette i intervjuguiden. Likevel har det under noen intervju kommet opp, og da dette har skjedd har vi kuttet det ut av transkriberingen. Dette gjorde vi for å verne om sensitive personopplysninger. Der intervjupersonene har vært religiøse ledere og hatt dette som yrke, er det ikke å regne som sensitive personopplysninger og vi har derfor ikke tatt like strenge hensyn til dette.

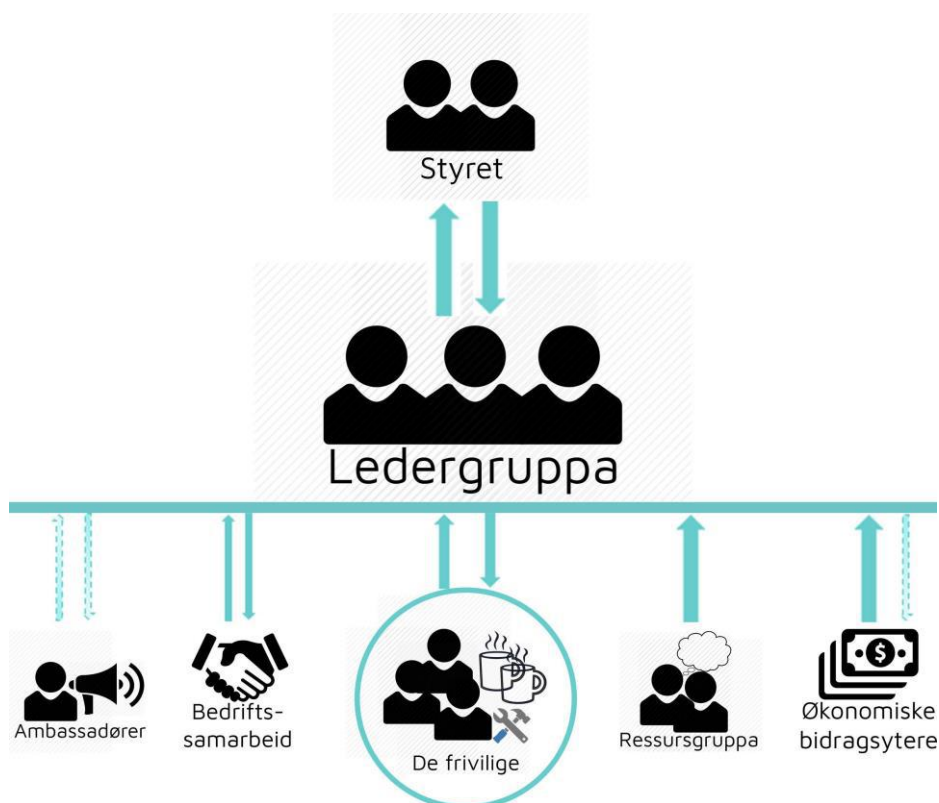
4.0 Analyse

4.0 Hovedfunn

Basert på kodingen av intervjudata er det fem element som er særlig fremtredende og som vi har valgt å strukturere analysen etter. Disse er:

- ❑ Prosess er viktigere enn produktet
- ❑ Grenseobjektet Håpets Katedral gir bred rekruttering
- ❑ Ledergruppa som primus motor
- ❑ Miljøet på Isegran - dugnadsgjengen fungerer som eget økosystem
- ❑ Enighet om grad av involvering er viktig.

Under viser figur 4 hvordan Håpets Katedral er bygd opp og er ment for å gi et overblikk over organisasjonen. De blå pilene representere grovt sett grad av ytelse mellom de ulike gruppene involvert. For eksempel fungerer ressursgruppa som rådgivende inn mot ledergruppa, mens de frivillige har et mer gjensidig ytelsesforhold.



Figur 4: Organisasjonskart og grad av ytelse mellom aktører.

4.1 Prosess er viktigere enn produktet

Visjonen til Håpets Katedral er å forvandle vondt til godt. Fra den kunstneriske lederen fikk ideen til katedralen står ferdig bygd, har organisasjonen utviklet seg organisk. Mye takket være nettverket til ledergruppa er det blitt flere og flere interessenter involvert, noe som vi også løfter frem senere. Kris definerer prosjektet som et kommunikasjonsprosjekt, og peker på at det derfor er særlig viktig med prosessen:

Bred involvering innebærer veldig gode prosesser, og gode medvirkningsprosesser, noe som er veldig viktig i dette prosjektet som holder samarbeid så høyt.

Vi ser også at selv om det ikke alltid er like tydelig hva de ulike delene i prosjektet jobber mot – så opplever prosjektet en god fremgang:

Og vi har jo da med stor glede opplevd at dette går framover, og vi klarer å mobilisere både mennesker og økonomiske ressurser, og det skapes mye rundt, uten egentlig en veldig tydelig organisasjonsmodell som du og jeg tenker på når vi spør hvem som er ansvarlige – Harald

Håpets Katedral har vokst seg ut fra en idé om å bygge en katedral i plast til å bli en organisasjon, bestående av mange ulike fasetter og deler. Som det kommer frem av sitatet over er denne organiseringen flytende, men har samtidig vist seg å være effektiv. Dette kapitlet ser nærmere på hvordan denne prosessen og organiseringen har fungert, og peker nettopp på at prosessen viser seg å være minst like viktig som produktet. Det ligger også i visjonen til Håpets Katedral at det skal være en bred grad av involvering, som også er innlemmet i begrepet sosial bærekraft. Dette er også noe Kris forteller om: at de har fått til en bred involvering som blant annet inkluderer skoler, barnehager og organisasjoner.

Fokuset på involvering, i tillegg til tanken om at ting blir til underveis, kan være mulige faktorer for at selve organisasjonsstrukturen er flytende og til tider uoversiktlig. Likevel er det innad i ledergruppa en klar tankegang om «hvem som gjør hva», selv om dette kan være forvirrende for utenforstående å få oversikt over. Organiseringen som har vokst frem av seg selv illustrerer hvordan Håpets Katedral er et underveisprosjekt. Dette innebærer at dersom enkeltpersoner,

organisasjoner eller målgrupper viser interesse for prosjektet, finnes det en mulighet til å bli involvert underveis. På tross av at dette er et underveisprosjekt bør noen interessenter likevel være på plass tidlig i prosjektet. Blant annet understreker Strauss at det er viktig å ha på plass hvem som sitter med makten til å ta beslutninger, og hvem som har makt til å sperre disse (Strauss, 2002:41). I Håpets Katedral ser vi at styret og ledergruppa innehar disse funksjonene, hvor ledergruppa tar beslutningene men styret kan sperre disse.

Etter å ha intervjuet intervjupersonene, har vi funnet ut at det har oppstått noen uenigheter angående hvor stor handlingsfrihet ledergruppa skulle få, og hvem som skal sitte med de endelige avgjørelsene angående prosjektets gang. Selv om det formelt sett er styret som er beslutningsorganet når det gjelder budsjett og kontroll, er det ledergruppa som bestemmer alle detaljene rundt Håpets Katedral og har en klar rollefordeling seg imellom, noe som virker positivt på samarbeidet innad i ledergruppa. Og det å ha tillit fra styret samt et stort handlingsrom, er viktig for nettopp dette prosjektet. Vi ser at siden det er blitt vektlagt bred inkludering og en tanke om at prosjektet blir til underveis, så kan det være vanskelig å ha en klar organisatorisk struktur. Dette er noe også av styrken i samarbeidsprosjektet, i den forstand at ting blir gjort, at det er en fremdrift med engasjerte deltakere som stadig driver prosjektet fremover.

Dette er også noe av det mest særegne med dette prosjektet: at det er blitt formet underveis. Uten klare rammer fra ledergruppa kan de som blir involvert i prosjektet være med på å forme det til det de selv ønsker, noe som også styrker Håpets Katedral som et samarbeidsprosjekt. August, en av prosjektets samarbeidspartnere, trekker også frem at det er viktig for et godt samarbeid å vite hva en kan bidra med, og finne sin plass i prosjektet:

Så det er hvordan vi kan være et kontaktnett. For det er jo ikke alltid vi nødvendigvis er med på prosjektet, men kanskje vi kan videreformidle det, og sette folk sammen. [...] Og jeg prøver å se hvordan kan jeg bidra til det, hvis jeg kan det i det hele tatt. [...] Så vil alle samarbeidspartnere og alle som er med ha sine oppgaver i forhold til det. For noen er det jo bare å organisere, men for andre er det å kommunisere. Så jeg må finne min rolle, og hvordan jeg best kan bidra med det jeg har, for å nå det målet. Mitt ønske i forhold til Håpets Katedral er at folk uavhengig av religion skal være opptatt av det arbeidet de gjør for miljøet. [...] Jeg tenker at jeg må jobbe mer i forhold til muslimer. Jeg må gjerne jobbe med alle, men jeg tenker at jeg har litt lettere tilgang enn mange

andre til en stor del av den muslimske befolkningen. Ikke alle, på noen måte, men en stor del. Og jeg tenker at det er der jeg kan bidra.

Som dette sitatet viser gir det åpne samarbeidet med Håpets Katedral rom for at August selv kan bestemme hvordan, og i hvor stor grad, han ønsker å bidra i prosjektet. Samtidig viser sitatet at August enda ikke er sikker på sin rolle i prosjektet, men har noen tanker om hvordan han kan bidra til «å sette folk sammen». Dette kan skyldes at samarbeidet med August og Håpets Katedral fremdeles er i startfasen, eller at hans rolle blir mer fremtredende når prosjektet går over i driftsfasen. Likevel kan Håpets Katedral være med på å forme samarbeidet, blant annet ved å kommunisere hva det er prosjektet mangler og som August kan tilby. Selv om en åpen og bred involvering naturlig nok muliggjør at flere kan være med å bidra i prosjektet, kan det også føre til at det blir uoversiktlig i den forstand at noen ressurser ikke blir tilstrekkelig utnyttet. Her ser vi også et særlig potensial i ambassadørene, noe som vi kommer tilbake til senere i rapporten.

Ifølge Kris er også involveringsprosessen rundt selve byggingen et av prosjektets viktigste aspekt:

Jeg tror veldig mange i begynnelsen av dette prosjektet tenkte at det viktigste var å bygge katedralen, men så viser det seg at det er ikke sånn det er, fordi det har vært prosessen med involveringen underveis som har vært så utrolig spennende. Og det er den prosessen vi er i nå, hvor du ser hvordan tusen blomster blomstrer og folk kommer og deltar. Jeg tror vi kommer til å se tilbake og tenke at det er prosessen, det at vi bygger, som er selve hovedprosjektet.

Selv om ledergruppa uttrykker at prosessen er hovedprosjektet, er det en rekke faktorer som også legger føringen for denne prosessen og som har vært på plass før oppstart. Dette innebærer for eksempel et felles formål og prosjektets mål. Dette er fordi man ikke kan hoppe ut i prosessen uten å ha definert hva prosessen skal handle om. I Håpets Katedral sin kommunikasjonsplan finner vi for eksempel målet for prosjektet; «Sammen skal vi reise Håpets katedral i kjærlighet til havet». Vi ser her at det først og fremst er definert et oppgavemål som også kan leses som formål, som senere har utviklet seg til prosessmål.

Ifølge Irgens (2016:56) forteller organisasjonens formål hvorfor den eksisterer, hvem den er til for og hvilke produkter eller tjenester den kan tilby. Med andre ord vil hvordan man kommuniserer organisasjonens formål, være viktige for hvilke aktører som involveres. Men hva er egentlig formålet til Håpets Katedral? Basert på kommunikasjonsstrategien vi fikk tilsendt ser vi at Håpets Katedral sin visjon er «å forvandle vondt til godt», og målet er «å få bygd selve katedralen». Samtidig er det innholdet i det de kaller for Budskapsbanken, som kan minne om prosjektets formål:

- Håpet og havet tilhører alle
- Sammen mot plast i havet
- Handling gir håp
- Turn the tide on plastic

Som vi skal se på senere kan disse punktene, som illustrerer formålet, virke samlende for de som er involvert i prosjektet. Dette er også noe som ledergruppa bruker og kan bruke strategisk i sin kommunikasjon til ut interessentene. Det denne Budskapsbanken viser er at formålet til Håpets Katedral er å bevisstgjøre samfunnet om at håpet og havet tilhører alle, noe som gjør at vi må samarbeide om bærekraftige løsninger til problemet «plast i havet». Samtidig ønsker Håpets Katedral å gi håp gjennom å mobilisere til konkret handling mot plasten i havet. Disse poengene ser vi igjen i utvalgte sitat fra våre intervjudata:

Jeg tror folk lengter etter noe praktisk, noe konkret, noe som gir håp. – Sven

I dette prosjektet er vi overbevist om at samarbeid er nøkkelen til å få til en bærekraftig utvikling. Det håper vi at dette prosjektet kan symbolisere, og vil vise at det er gjennom samarbeid at vi har klart å bygge et så spektakulært bygg som Håpets Katedral. – Kris

Vi gir håp til flyktninger, vi gir håp til tidligere misbrukere, arbeidsledige, ungdom, unger, [...] og det å kunne gi noen følelse av mestring. – Liv

Å få være her å bygge, og miljøaspektet. – Magne

Vi ser av disse sitatene at både miljø og håp går igjen hos de involverte, samtidig som de også vektlegger formålet ulikt, noe vi kommer inn på senere i analysen under diskusjonen om Håpets

Katedral som grenseobjekt. Men hvilken betydning har prosjektets formål for samarbeid? Et gjennomgående poeng i prosjektteori er at man allerede i idéfasen bygger grunnlaget for videre arbeid rundt prosjektet, fordi prosjektets formål skal gi uttrykk for hvorfor prosjektet i det hele tatt skal gjennomføres (Esnault, 2014:29-53). Fra et prosjektteoretisk perspektiv kan en dermed si at aktørene som skal samarbeide, skal samarbeidet rundt prosjektets formål. Skal man få samarbeid til å fungere, er det dermed viktig å være tydelige om hva prosjektets formål er.

Dermed ser en at hvordan organisasjonens formål er formulert, er viktig for hvilke befolkningsgrupper prosjektet retter seg mot og hvor inkluderende det blir når man nærmer seg driftsfasen. Å jobbe bevisst med prosjektets formål kan hjelpe Håpets Katedral å involvere bredt, uten å begrense samarbeidet til en interreligiøs kontekst hvor fokuset på individuelle egenskaper er større. Derfor er det viktig at man i startfasen jobber med å definere organisasjonens formål og blir enig om den, noe vi ser at Håpets Katedral har gjort.

Formål er også viktig for å skape kontinuitet i prosjektet. Å skape en meningsfull sammenheng mellom organisasjonens fortid, nåtid og fremtid er viktig for at samarbeidet ikke sklir til andre retninger. Med andre ord vil prosjektets formål bidra til å gi prosessen en retning. I Håpets Katedral ser vi at fokuset på alle aspektene ved bærekraft, samarbeid, inkludering og Håpets Katedral som et kommunikasjonsprosjekt og symbolsk viktig prosjekt, gjør det naturlig at det er selve prosessen som står i sentrum. På spørsmål om når Håpets Katedral har lyktes svarer for eksempel Sven:

Altså det tenker jeg de har gjort fra dag en. For det er noe med veien du går, og det er kanskje det viktigste.

Alex snakker også om den energien som de frivillige legger inn i Håpets Katedral, at de som del i denne prosessen er uvurderlige, og er noe av det som gjør Håpets Katedral til et så godt prosjekt. Håpets Katedral kan ta med seg flere positive resultat gitt prosessfokus:

- ❑ Vektleggingen av den gode prosessen bidrar til et ekstra fokus på samarbeid, noe som også bedrer dette.
- ❑ Fokuset på prosess gjør at organisasjonen vokser frem organisk, noe som gjør organisasjonsstrukturen flytende, men også svært effektiv.
- ❑ Det at organisasjonen blir til gjennom prosessen gjør at det er et stort potensiale for høy grad av involvering blant de som vil delta.
- ❑ Selv om prosessen gjør at organisasjonen vokser fort og med flere sideprosjekter har det essensielle vært på plass fra start: formålet.
- ❑ Et råd driftsfasen av katedralen kan likefullt være å tydeliggjøre grad av involvering etterhvert som prosessene utvikler seg.

4.2 Grenseobjektet Håpets Katedral gir bred rekruttering

I dette kapittelet peker vi på hvordan Håpets Katedral fungerer som et grenseobjekt. Grenseobjektets styrke er at det gir en stor grad av fleksibilitet, fordi det åpner opp for ulike tolkningen av det samme objektet. Likevel kan denne fleksibiliteten også være en svakhet, dersom formålet ikke kommer tydelig frem. Dette er fordi et felles formål kan ha en samlende og stabiliserende effekt når objektet innehar så ulike tolkninger. Under følger en rekke sitat som illustrerer hvordan Håpets Katedral kan oppfattes forskjellig fra person til person, og dermed også som et grenseobjekt. På spørsmål om de kan beskrive Håpets Katedral med få ord svarer de:

Ingenting er umulig. Det er håp. – August

Miljøvern gjennom tradisjonshåndverk. – Iben

Håpets Katedral handler om å bygge håp. Det handler om at vi trenger å samhandle på tvers av sektorer, religioner og livssyn, for å både glede oss over livet i havet men også å verne om livet i havet. – Sven

Jeg ser på Håpets Katedral som et håp for at folk skal forstå at plastmateriale er et nyttig materiale, som vi har behov for og som lett lar seg gjenbruke. – Conrad

Jeg tenker at det er forvandlingens kunst. Håpets Katedral handler om å forvandle vondt til godt, og skape håp når vi samarbeider. På mange måter bygger vi håp, materialiserer håp. – Alex

Det er jo dette med kameratskap og dette med å være med på å skape noe, og å få gi noe tilbake til naturen. – Magne

Dette er et symbol for håp og det å lykkes med kampen mot plast i havet. – Anders

*Håpets Katedral er vel egentlig født av desperasjon og redsel. For et fryktelig, alvorlig problem. Og det eneste som kan redde oss er å samarbeide. Det er en visjon, noe som er ment å skulle inspirere til handling og å vekke nasjonalt og internasjonalt samarbeid.
– Liv*

Slik ser vi at det Håpets Katedral betyr for de ulike involverte, vil variere fra person til person. Likevel, selv om noen er mer opptatt av for eksempel religion enn andre, blir ikke dette en barriere eller ugjennomtrengelig grense; det er bare ikke alle som oppfatter det som like relevant. Samtidig kan de alle samles bak det som blir oppfattet som formålet med prosjektet: å samarbeide om å bruke plasten på avveie til noe godt – til å bygge håp. Som vi skal komme inn på senere, er ledergruppa med på å tegne disse grensene. Eller rettere sagt; som en del av deres strategi er de med på å viske ut disse grensene, og muliggjør dermed at flere involverte legger ulike ting i Håpets Katedral. Vi ser også at denne åpne grensen fungerer bra med tanke på at mange blir involvert, men kanskje mindre bra med tanke på at det kan bli uklart om hva en skal bidra med.

Det at Håpets Katedral kan fungere som et grenseobjekt muliggjør den brede involveringen og nedslagsfeltet som vi ser at Håpets Katedral har. Det betyr også at det muliggjør finansiering og generell støtte. Dette muliggjør at ledergruppa kan vinkle prosjektet på mange ulike måter, slik at de når frem til ulike grupper med sitt budskap. Likevel kan det tenkes at de også må gå gjennom kommunikasjonen flere ganger for å skreddersy den til den rette mottakeren – slik at de skal forstå hva Håpets Katedral kan bety for dem.

Prosjektet sin tvetydighet har vist seg å være en styrke i selve rekrutteringen og ført til at alle føler de kan finne «sin plass» i Håpets Katedral. Tross dette oppleves skepsisen prosjektet møter som grunnet i nettopp denne tvetydigheten. Ledergruppa forteller oss om organisasjoner som har avslått invitasjon til samarbeid, på grunn av det religiøse aspektet ved prosjektet, noe Harald også har opplevd: «Og det har vært noen som vi har ønsket å ha med, men som har sagt at de ikke kan være med på grunn av det religiøse elementet i Katedralen». Vi tok også en prat med prosjektets viktigste økonomiske bidragsyter, Sparebankstiftelsen, som forteller om deres første møte med prosjektet:

Så Håpets Katedral sendte oss en søknad, og første gangen de søkte så fikk de avslag, fordi en av de tingene vi ikke gjør er å gi penger til religiøse formål. Ikke partipolitiske, og ikke religiøse. Når vi leste søknaden første gangen, at den kom fra den norske kirke og at det var mye rundt nettopp dette med religion, så avsto vi det. Men så ringte [anonymisert leder] og forklarte at: ja, det kommer fra den norske kirke, men det handler om kultur [...] og samarbeid mellom mange andre frivillige og organisasjoner. Så da valgte vi å gå inn, og etter det har vi også gått inn to ganger til.

Ledergruppa forteller oss at prosjektet ikke har et religiøst formål som Sparebankstiftelsen først antok, men at prosjektets mål er å være et bærekraftsprosjekt med overføringsverdi. Samtidig peker Kris også på hvordan de ofte må jobbe mye for å kommunisere hva prosjektet faktisk er:

For dette prosjektet er som jeg har sagt på mange måter et kommunikasjonsprosjekt, og vi har jobbet ganske mye med å prøve å kommunisere hva prosjektet er. For det er litt vanskelig å få tak i prosjektet, du må bruke litt tid på å forklare at det både er et kunstprosjekt, og at det er et bærekraftsprosjekt med bred involvering, og at det er et symbolprosjekt. Og det er klart at en del har nok følt at miljøbiten av det er helt greit, som at vi har brukt FNs bærekraftsmål og at vi vil jobbe med plastforurensning av havet. Det går igjen hos alle i dag, selvfølgelig. Det at vi springer ut av den norske kirken og at det er den norske kirken som eier prosjektet, har i noen leire likevel vært en utfordring.

Dette viser hvordan det er viktig å hele tiden tenke på formålet og å få formidlet dette på en god måte til relevante interessenter. Formålet bør derfor være noe som alle kan samles bak, og i dette tilfellet har det utviklet seg å bli plastproblematikken og samarbeid for bærekraft.

Sitatene fra Kris viser at det er samarbeid og bærekraft som står i fokus, og at dette er helt sentralt når de skal få til det flerreligiøse perspektivet. Prosjektet handler dermed ikke bare om flerreligiøst samarbeid; det handler om samarbeid i vid forstand, og dette bør man være bevisst på i alle deler av prosjektet om det er ønskelig å oppnå bred involvering. Hvis ikke risikerer man at de samfunnsgruppene som ikke er religiøse og ikke er opptatt av miljøet faller utenfor prosjektet, noe som ikke er ønskelig da det virker som om poenget er nettopp det å bidra til å mobilisere for saken bredt, ikke bare innad i det religiøse miljøet. Her ser vi at ledergruppa er med på å aktivt åpne opp grensene, og åpner for at Håpets Katedral handler om mer og mer. Likevel er det samarbeid som står i sentrum, på ulike nivå. Dette viser også at ledergruppa gjør et aktivt sammenkoblende grensearbeid for å imøtekomme alle disse meningene, noe som vi kommer tilbake til senere.

Et samarbeid som også har vist seg å være svært vellykket, er samarbeidet Håpets Katedral har med en plastbedrift i Fredrikstad. Samarbeidet går ut på at bedriften låner ut lokaler og utstyr gratis, i tillegg til å stille med ekspertise gjennom blant annet å sjekke kvaliteten på plasten som er innsamlet og å støpe plastplatene gratis. Vi snakket med en representant for en plastforening i Fredrikstad, Conrad, som forteller at selv om samarbeidet ble svært vellykket hadde plastbedriftene gått noen runder internt før de takket ja til å bidra:

[Plastforeningen] ble tidlig kontaktet av prosjektet og det fremkom synspunkter blant annet om det å blande industri og religion og alt det der. Enkelte syntes ikke noe om dette og at man burde bruke tid på andre oppgaver. Som for de fleste andre gjelder ressurs spørsmålet, -hva skal vi prioritere å bruke tiden til? Det her er jo ikke noe vi får penger for ikke sant, det var frivillig arbeid. Men jeg tror at det som var det springende punktet var at det ligger en kunnskap som er viktig for oss. Pluss at vi generelt synes prosjektet er bra, ved at plastbedriftene viser engasjement ved å kunne bruke mest mulig av resirkulert plast inn i nye produkter. Et annet viktig element er at vi må bygge opp kunnskap om hvordan gamle materialer fungerer og hva vi må gjøre med dem. Alt dette gjorde at prosjektet ble mer interessant. Derfor så vi dette som et verdifullt prosjekt å være med på (ut fra den kompetansen som ligger i det).

Som Conrad forteller betaler ikke Håpets Katedral sine samarbeidspartnere, noe som betyr at samarbeidsavtalene i prosjektet baseres på gjensidig nytteverdi og/eller et felles verdigrunnlag. Dette ser vi i samarbeidet mellom Håpets Katedral og foreningen for plastbedrifter, som kan

sies å ha vært en «vinn-vinn»-situasjon for de involverte partene. Håpets Katedral får gratis tjenester og ressurser som bidrar til å produsere plastplatene til katedralen, samtidig som plastbedriftene tilegner seg ny kunnskap om de materialtekniske egenskapene til plast, herunder hvordan de kan produsere 100% resirkulert plast uten andre tilsatte materialer. På denne måten ser vi at en effekt av samarbeidet med Håpets Katedral er nye innovative løsninger, og som Conrad forteller:

Vi får flere fordeler av å være med i prosjektet, inkludert den kompetansen vi opparbeider oss. For å snakke litt om bruk av resirkulerte materialer, så er det jo ofte sånn at man bruker 20 prosent eller 50 prosent som innblanding i nytt materiale, for å beholde mekaniske egenskaper best mulig. I det tilfellet her bruker vi 100% oppmalt plast. Vi bruker 100% plast som kommer fra fiskekasser fra havet, og det gjør jo at vi må se på det på en litt annen måte. Vi må tilsette andre materialer (additiver) for å få tilbake egenskapene i materialet som har blitt borte i løpet av den tiden kassene har vært i havet. Vi vet jo ikke hvor lang tid dette er, det kan jo være en måned, et år eller lengre enn det. Og det skjer jo noe med materialet når det blir utsatt for både mekanisk påkjenning, hvis det ligger og slår mot kysten, men også sol og andre ting som bryter den ned. Så det er den delen der som er interessant, den materialtekniske delen.

Av dette sitatet ønsker vi å trekke frem at samarbeidet mellom Håpets Katedral og foreningen er i tråd med Håpets Katedral sin visjon om økonomisk og miljømessig bærekraft. Samtidig ser vi at samarbeidet ikke bare er forankret i en felles interesse for resirkulering og nytteverdien i plast, men også i følelsen av å ha et felles ansvar om å fjerne platen fra havet: «*Plast i havet er jo et samfunnsproblem. Plastindustrien må ta sitt ansvar for det, selv om dette mest er et holdningsproblem hos mennesker*» (Conrad). På denne måten ser vi at samarbeidet mellom Håpets Katedral og plastindustrien også er forankret i en sosial bærekraft, noe som gjenspeiler prosjektets visjon om en tredelt bærekraft.

Vi har i dette kapittelet pekt på hvordan Håpets Katedral som grenseobjekt er positivt for Håpets Katedral som prosjekt, med noen ekstra runder på kommuniseringen av prosjektet. Likevel kan det også føre til uenigheter og sprikende interesser med tanke på hva som skal gjøres og hva den skal brukes til. Styret har øverste beslutningsmyndighet, og det virker naturlig nok som om de har mer fokus på religionsaspektet ved prosjektet, gitt at styret er forankret i Borg Bispedømmeråd. Dette kommer vi inn på i samtalen med Harald:

Men det er en blant annet noen som har sagt at bygget må være religionsnøytralt og livssynsmessig nøytralt. Og da har vi jo sagt at da passer de ikke inn i dette prosjektet. Fordi selv om vi understreker at alle kan bruke det og alle kan være der, må man akseptere at rundt denne katedralen er det også et element av religion. Og så er det vårt Bispedømmeråd som har startet dette og som sånn sett er prosjekteier.

Kris løfter også frem denne diskusjonen i sin samtale om ressursgruppa sin funksjon:

Vi diskuterer mye i den gruppa, blant annet hvordan man skal unngå at prosjektet blir et «bare kristent-prosjekt», for deltakerne i gruppa har vært veldig opptatt av at prosjektet skal være for alle. Så det har vi brukt mye tid på. At man må passe på å være folkelig og ikke gå i fellen ved å bli oppfattet som «moralsk og kristen». Så der har vi hatt skikkelig høylytte diskusjoner som har vært veldig verdifulle. For dette er folk opptatt av. Og det har de tatt med seg inn til diskusjonsbordet, og dette har vi turt å snakke om. Så det har vært veldig verdifullt.

Her ser vi hvordan de forskjellige involverte, og med forskjellig grad av eierskap til prosjektet, tenker at Håpets Katedral skal bety forskjellige ting. Vi ser også at ledergruppa driver med aktivt grensearbeid for å imøtekomme alle disse interessene, og havner derfor i et spenningsfelt. Det at styret til syvende og sist er øverste beslutningsorgan, gjør også slik at deres betydning av Håpets Katedral er det som veier mest. Det at prosjektet er forankret i Borg Bispedømmeråd er ikke problematisk i seg selv, da flere intervjupersoner forteller varmt om biskopens engasjement for prosjektet og miljøet. Det som likevel kan være problematisk er når Håpets katedral går fra ide og prosess, til å skulle driftes. Dette er noe vi snakker om i samtalen med Lars, som reflekterer over hvordan prosjektet kan gå over til å bli enda mer inkluderende i driftsfasen:

Jeg tenker at styret må få en bredere sammensetning. Ikke fordi jeg ikke har tiltro til de som er der, det har ikke noe med det å gjøre, [...] men skal vi få til samarbeid med de andre, fra andre tros- og livssynssamfunn som vi sier skal være med, da må de få et eierforhold til det. Da må de være med og bestemme. Ja for ellers så er det jo som så ofte før, vi i kirken sier velkommen til oss, det er åpent for alle - men vi bestemmer. Det

har vi sagt i all tid, og erfaringene er jo at noen kommer, og det er hyggelig, men de er ikke reelt involvert. De eier ikke.

Gjennom at flere interessenter kan være involvert i styret, blir også flere oppfatninger av Håpets Katedral representert, noe som kan føre til at det som ligger som styrken i Håpets Katedral som grenseobjekt, også forplanter seg i styret som øverste beslutningsorgan. Våre råd til videre drift blir dermed å få en bredere representasjon av interessenter når Håpets Katedral går over til å skulle driftes.

Det at Håpets Katedral fungerer som et grenseobjekt har bidratt til at rekrutteringen og viljen til å delta i samarbeidet lykkes. Likevel kan det være utfordrende å fange opp alle disse interessene gjennomgående i byggingen og driftsfasen i prosjektet. Samtidig ser vi også at plastproblematikken og samarbeid på ulike nivåer er noe som alle involverte kan stille seg bak, og ledergruppa fungerer som viktige fasilitatorer i dette henseende. Oppsummerende kan vi derfor trekke frem disse lærdommene av å se på Håpets katedral som et grenseobjekt:

- Det at Håpets Katedral kan romme flere meninger og dermed fungerer som et grenseobjekt fører til at det er lett å involvere «en bred vifte av personer».
- Selv om Håpets Katedral er et grenseobjekt fungerer visjonen; «sammen mot plast i havet» som bindeleddet i organisasjonen som bidrar til at de lykkes i samarbeidet.
- Det at Håpets Katedral fungerer som et grenseobjekt fører også til at ledergruppa må drive et aktivt kommunikasjonsarbeid for å formidle visjonen til prosjektet.
- Religionsaspektet har vist seg å være det meningsinnholdet som er mest utfordrende for potensielle interessenter å forene med egne tanker, og her spiller grensearbeidet til ledergruppa en viktig rolle som samarbeidsfasilitatorer.

4.3 Ledergruppa som primus motor

I tråd med Strauss sine ledelsesbegrep er det viktig at lederne inntar en fasilitatorrolle som skal støtte og promotere konsensusbygging mellom de ulike interessentene. Dette innebærer å komme med nødvendige løsningsforslag, hjelpe de involverte å ta avgjørelser samt legge grunnlaget for vellykkede samarbeid. Med tanke på den organiske utviklingen til Håpets

Katedral, har ledergruppa en potensiell utfordring i å få til at alle involverte er enige i hva som skjer rundt prosjektet og hva prosjektets innhold utvikler seg til å bli, særlig med tanke på prosjektets tidsbegrensninger. På denne måten blir det fasilitatorens jobb å komme med forslag på løsninger, slik Kris gjør: «*Jo lenger fram vi kan skyve på ferdigstillinga, jo bedre prosess får vi tid til, jo mer involvering får vi tid til, og det er ganske spennende.*» Vi ser at dette prosjektet aldri hadde lyktes så mye som det har gjort uten trioene som utgjør ledergruppa, noe som gjør det verdt å vie et kapittel av rapporten til nettopp ledergruppa sin rolle.

Som vi har vært inne på tidligere kan mye av det ledergruppa jobber med tilskrives et sammenkoblede grensearbeid. De jobber for å sy sammen alle de ulike interessentene i prosjektet, blant annet gjennom å tilpasse kommunikasjonen til de forskjellige gruppene. Det å kunne flytte på grensene gjør også lederne i stand til å se nye muligheter for hvem som kan samarbeide og hvordan, noe som åpner opp for innovative løsninger. Gjennom å reforhandle grensene; «*hva handler egentlig Håpets Katedral om?*» kan ledergruppa se nye muligheter i prosjektet, og som vi skal se senere kan arbeidet i ressursgruppa være et godt eksempel på dette.

Det er også viktig å påpeke at dette prosjektet i stor grad er individ-drevet, bygget opp av personlige nettverk og erfaring med lignende prosjekt tidligere. Dette er noe som har spilt inn i alle deler av prosjektet – fra å finne ut av hvem som skal være involvert, til å finansiere prosjektet. Under samtalene våre med ledergruppa kommer vi inn på viktigheten av å bruke sitt personlige nettverk når man involverer nye interessenter til prosjektet:

Da jeg ringte dem så visste de hvem jeg var fra tidligere jobbsammenheng. Det er jo lobbyering, og det å aldri gi seg, men å jobbe gradvis mot et mål. Step by step, og å bruke de menneskene du kjenner som døråpnere. – Alex

*Både ledergruppa og styret har et stort nettverk, og kjenner mange. [Anonymisert leder] har det kirkelige nettverket som h*n har gjennom at h*n jobber i bispedømmet, og [anonymisert leder] har hele det miljønettverket gjennom at h*n har jobba så mange år innenfor miljø. – Kris*

En ser også her at nettverk er en bevisst strategi som lederne har benyttet seg av. Dette er også muligens en av grunnene til at de har lyktes. Det skal mindre til at en overtaler interessenter til

å bli involvert om de allerede har kjennskap til hverandre. Rekruttering av byggeleder, involvering av arkitekter og innkassering av finansieringsmidler er alle eksempler på dette. Det viser altså at det kan være lett å få folk til å si «ja», men samtidig at dette ikke er nok. Personlige nettverk er en god inngangsport til samarbeidet, men det er som vi skal se eksempler på senere ikke nok alene for å få til et godt samarbeid.

Den personlige dynamikken i ledergruppa har også mye å si. De tre kjenner hverandre fra før, og vet hvordan de skal løse konflikter seg imellom og hvordan de liker å arbeide. Dette gjør at samarbeidet innad i ledergruppa har gått så bra, selvsagt med diskusjoner, men ikke med videre konflikter. Ledergruppa gir mye av seg selv og legger mye arbeid i at alle involvert skal ha det bra og trives med det de driver med. Dette kommer også frem i samtalen med Alex, når vi snakker om involveringen av de frivillige:

Vi prøver jo å involvere de mest mulig, og det tror jeg vi har vært flinke på. Både [anonymisert leder] og [anonymisert leder] og jeg, vi tar de med oss gjennom foredrag, vi har hatt alle dugnadsfolkene her på kontoret, jeg har laget middag, altså vi bjuder på. Mer enn andre tror jeg. Jeg har stått og laget både lammefrikasse, fårrikål, lammegryte, kjøpt inn øl, og hatt hjemmelaget mat til alle på dugnaden. Vi har servert det på kvelden hvor vi har fortalt om hvordan vi jobber, vi har hatt julebord, vi har tatt de med til [anonymisert sted] og sett på stavkirker, og vist hvordan vi har jobbet før.

Dette er trolig en stor del av suksessoppskriften til Håpets Katedral: at de på et personlig plan også forsøker å involvere alle i prosessen. Dette viser også hvordan ledergruppa skaper kontinuitet i Håpets Katedral, gjennom å jobbe for at alle skal ta del i den samme historien. Irgens påpeker at i en dynamisk verden er det like viktig å skape kontinuitet som å skape endring. For at organisasjonen skal lykkes med dette, mener Irgens at lederen bør legge vekt på å skape en følelse av sammenheng mellom fortid og fremtid (Irgens, 2016:54). Våre intervjudata viser at det er viktig for de involverte partene å samhandle på måter som blir meningsfulle, som skaper hensikt med arbeidet og som gir muligheter for læring. Som vi så på i analysen av Håpets Katedral som grenseobjekt, er prosjektet betydningsfullt for de ulike involverte aktørene.

Men selv om kompetansen og læring legges til grunn i dette tilfellet, ser man likevel kontinuitet i utviklingen som ligger i det at man skal ta ansvar for et definert samfunnsproblem: «plast i havet». Alex peker selv på at det er viktig at alle tar del i den samme historien:

Det er på en måte at vi bygger noe som kommer opp av havet. Som er kledd med plast og som handler om å forvandle vondt til godt når vi samarbeider. Det gjør vi, og det blir det faktisk noe av. Så det er noe med det å fortelle en historie om at alt er mulig. Hvis du bare gjør det riktig, og hvis man er ærlig. Om man er ærlig og ekte og gjør ting med kvalitet, og i respekt for folk. Vi har tenkt at vi bygger noe som er bygd i kvalitet, både konstruksjonen i bygget og i prammen, men også i konstruksjonen av samarbeidet mellom menneskene. At det er de samme verdiene som ligger til grunn der. Det tror jeg er viktig: at man bygger relasjoner på ekte.

Her ser vi igjen prosesstankegangen, og at den «røde tråden» og det som skaper kontinuitet i prosjektet er samarbeidet om å forvandle vondt til godt – altså å samarbeide mot plast i havet. Den relasjonelle tilnærmingen kommer også frem i tanken om at alt skal gjøres skikkelig; ikke bare som et middel for å nå målet, men for at selve prosessen blir et mål i seg selv. Her har ledergruppa spilt en viktig rolle.

Oppsummerende ser vi at Håpets Katedral er et komplekst prosjekt, hvor arbeidet foregår på ulike nivåer. Det er også viktig å legge merke til hvordan det religiøse elementet kommer frem i empirien. Det å blande industri og religion skapte først en usikkerhet, som vi var inne på i samtalen vår med Conrad. Det kan være utfordrende for ledelsen å passe på kontinuitet rundt Håpets Katedral, fordi slik som det siste tilfellet viser, er ikke det religiøse samarbeidet alltid inne i bildet. Det virker at det er nettopp «plast i havet» som står sentralt her, mens på nettsiden til Håpets Katedral har religion en større visuell plass. Her spiller som tidligere nevnt ledergruppa sin sammenkoblende rolle inn, gjennom å forene disse synspunktene til et felles formål. Gjennom å forskyve på grensene, eller møte andre interesser der de kan møtes; å samles bak plasten, klarer ledergruppa å fasilitere samarbeid også mellom disse gruppene som tilsynelatende er forskjellige. Delvis bevisst (gjennom å skreddersy kommunikasjon), delvis ubevisst (faller seg naturlig), har ledergruppa løst dette på en god måte. Ledergruppa har av flere grunner vært en stor del av Håpets Katedral sin suksess:

- ❑ Siden de kjenner hverandre fra før og har en god dynamikk innad, har samarbeidet innad i ledergruppa gått bra.
- ❑ Også i ledergruppa er det et fokus på relasjoner; de gir mye av seg selv, noe som gjør at de frivillige føler seg sett og de gode relasjonene gjør at samarbeidet går bra. Dette kan likevel føre til at en også gir *for* mye og kan bli utbrent, noe som ledergruppa også må ta hensyn til.
- ❑ Ledergruppa fungerer godt som fasilitatorer for å imøtekomme de mange ulike betydningene som interessentene legger i prosjektet, samtidig som de legger føringer for hva prosjektet er og hva det ikke er.
- ❑ Ledergruppa sitt personlige nettverk spiller en stor rolle i å få involvert relevante interessenter og videre for et godt samarbeid.
- ❑ Ledergruppa spiller også en stor rolle i å skape kontinuitet i prosjektet, og peker selv på det å fortelle den samme historien slik at alle involverte i prosjektet kan stille seg bak denne.

4.4 Miljøet på Isegran - dugnadsgjengen som eget økosystem

De frivillige og byggemiljøet på Isegran kan på en og samme tid være både helt i kjernen av prosjektet og på siden av prosjektet. I kjernen er det de som faktisk bygger katedralen, det er de som får det til å skje. På den andre siden er de mindre opptatt av den store samarbeidsvisjonen til Håpets Katedral, selv om bærekraft står sterkt også innad på byggeplassen. Som våre intervjudata viser er fokuset på byggeplassen akkurat det: å bygge. I dugnadsgjengen er ikke fokuset på forskjellene dem imellom, men på selve oppgavene som skal gjøres. Dette mener vi at viser hvordan dugnadsgjengen (ubevisst) driver samarbeidsorientert grensarbeid, noe vi snart skal gå nærmere inn på.

På byggeplassen møtes de frivillige hver onsdag, uansett vær og vind, og er med på å skape katedralen slik den blir til slutt. Denne byggeplassen er også mer hierarkisk organisert. De frivillige, grunnet variert grad av kompetanse, stiller likt, mens det er byggelederen og de to andre i ledergruppa som bestemmer og som i alt annet har beslutningsmyndighet. Byggelederen beskriver en typisk dugnadsdag slik:

De mest ivrige kommer tre kvarter før vi begynner, for å drikke kaffe og sånn. Kaffen er klar, det er viktig. Kaffen er klar, det er varmt i brakka, og så sitter vi her inne til alle har kommet. Vi begynner egentlig klokken ni, men som regel så kommer det noen akkurat klokka ni, og så forteller jeg hva jeg har tenkt at vi skal gjøre den dagen. Så går folk ut og jobber med det de har lyst til, som er litt viktig å prøve å.. Man må prøve å sette folk til det de har lyst til å gjøre, og det de passer til å gjøre. [...] de bygde jo veldig mye av prammen, og det er klart, det var jo krevende jobb, men vi klarte å legge det opp på en slik måte at det gikk an å gjøre det på dugnad. Så, alle plankene som ligger utenpå prammen som gjør den tett, alt det er gjort på dugnad. Hver eneste planke er kapp, tilpassa, slått på plass, nagla med trenagler som vi har laget selv, kila, alt det har vi gjort på dugnad. [...] Så er det lunsj. Og så jobber vi litt til, og så er vi ferdig. Når alt er lagt til rette, så går det av seg selv.

Dette sitatet illustrerer flere ting. For det første så illustrerer det hvordan byggeleder jobber aktivt for at alle skal føle at de er med på å bidra, gjennom å legge til rette for at de kan jobbe med det de mestrer. Den tidligere omtalte tilretteleggende lederstilen kommer frem her. For det andre viser det en enorm tillit og tiltro som ledergruppa har til dugnadsgjengen, gjennom at nesten hele prammen er bygd kun på dugnad. Til sist viser det hvordan det sosiale miljøet står sterkt blant de frivillige. Kaffen på morgenen er viktig, og senere i intervjuet med Iben kommer det også frem at lunsjene og pausene er blitt lengre og lengre etterhvert som de frivillige er blitt kjent med hverandre. Dette viser hvor godt samhold gjengen på Isegran har. Samtidig, fra et utenfraperspektiv så kan miljøet på Isegran virke så godt etablert at nye som ønsker å være med å bidra, potensielt kan vegre seg mot dette. Uten at dette foreløpig er et problem Håpets Katedral opplever, kan det være lurt at ledergruppa har dette i bakhodet.

Dette gode miljøet kan også være en stor grunn til hvorfor de frivillige kommer igjen og igjen, og holder motivasjonen oppe. De frivillige peker også på flere grunner til at fortsatt er med på prosjektet:

Jeg liker jo denne ideen, at [...] frivillige jobber med de gamle metodene, kroppsarbeidet, og at trærne også hugges på gamlemåten. Så fossilfritt som det går. Og så er det også det med plast i havet. [...] Vi jobber for et felles prosjekt, et symbol, som kanskje får effekt. – Anders

Min motivasjon var først å ha en meningsfull aktivitet under sykemelding, men så ble motivasjonen: Det er kult å bygge båt! Også gikk det mer og mer over til miljøspørsmål, ettersom jeg lærte mer og mer om problematikken med plast i havet. – Liv

Her ser vi at den tradisjonelle byggekunsten er en av grunnene til å delta, så vel som klimaaspektet ved katedralen. Flere frivillige peker også på hvordan prosjektet symboliserer håp, samtidig som at vi opplever at religionsaspektet i stor grad er fraværende i dugnadsgjengen. Dersom noe annet enn selve byggeprosessen kommer opp når vi spør dugnadsgjengen om motivasjonen til å delta, er det nesten utelukkende relatert til plast-symbolikken eller at prosjektet er sosialt og morsomt. Mette, en annen frivillig som er involvert i sideprosjektet Håp i en Kjole, sier:

Og så synes jeg at det er litt morsomt at man får brukt den plasten som faktisk er der, den som har havnet i havet eller ved havet, og som man får brukt igjen. At man kan bruke plasten til å lage noe som er permanent, og som blir et symbol. Det gjør at man har noe å samle seg om også.

Fokuset blir altså her å samle seg om plastproblematikken, og igjen ser vi at en gjennomgående motivasjonsfaktor hos de frivillige er et engasjement rundt klima. I tillegg er majoriteten av de frivillige, både dugnadsgjengen og de som bidrar på andre arenaer, pensjonister. De understreker selv at de dermed har tiden til å drive med dette, i tillegg til at Håpets Katedral kan være med på å fylle et tomrom i hverdagen. Flere trekker også frem at fraværet av konkurranse innad i gruppa kan være en av grunnene til at samarbeidet går så bra:

Det er godt voksne mennesker som jobber her som frivillige, og det i seg selv skaper et positivt samarbeid. Vi konkurrerer ikke med hverandre. Vi bygger ikke noe som vi skal tjene penger på å selge. – Anders

Og i og med at det er frivillig arbeid, så har du ikke dette her med misunnelse om lønn og slikt. Vi har jo lik lønn, den er jo lik null. – Magne

På selve byggeplassen stiller med andre ord dugnadsgjengen likt, om enn med litt ulike forutsetninger for å klare oppgavene. Disse forskjellene virker det som at byggelederen plukker opp, og setter rett folk til rett arbeid. De frivillige har i tillegg enorm respekt for byggelederen;

en respekt i kraft av måten arbeidet blir ledet på, som de mener er profesjonelt og med mye kunnskap. Når vi videre spør om samarbeidsmiljøet på byggeplassen forteller Magne:

Jeg opplever det som veldig positivt, og det går jo så lett. Vi er jo like på mange måter, ingen av oss er jo profesjonelle båtbyggere eller prambyggere, eller katedralbyggere. Ingen av oss er jo det, og det er stort sett samme nivå, bortsett fra byggelederen da, som vi respekterer veldig.

Av dette sitatet ønsker vi å trekke frem to ting. Før det første viser sitatet dugnadsgjengens samarbeidsorienterte grensearbeid, hvor Magne trekker frem at ingen av dem er profesjonelle katedralbyggere og dermed er på samme nivå. Med andre ord er oppgaven om å bygge katedral i fokus, noe som likestiller alle i dugnadsgjengen og som dermed kan være en av suksessfaktorene bak det vellykkede samarbeidet på byggeplassen. For det andre viser sitatet arbeidsdelingen på byggeplassen, med byggelederen som klar autoritet. Videre i intervjuet med Magne kommer vi inn på hvordan de frivillige står fritt til å komme med forslag til hvordan oppgaver kan gjøres, og er med på å løse problemene mens de oppstår. De frivillige kan dermed plasseres i den andre involveringsringen til Strauss, som «task forces». De deltar i problemløsningen, på sitt felt. Det kan tenkes at siden de har det sosialt og har blitt godt kjent med hverandre, så har ledergruppa klart å legge til rette for at barrieren for å komme med innspill er ganske lav. Likevel er det, på grunn av den klare rollefordelingen på byggeplassen, byggelederen som har siste ordet. Ved å involvere de frivillige så tett i prosjektet føler de trolig eierskap til dette – noe som også kan føre til at samarbeidet går så bra som det har gjort.

De frivillige forteller oss at de motiveres av at ting sakte men sikkert går fremover, og at byggeprosessen blir en målbar fremdrift som gjør at en klarer å holde motivasjonen oppe. I tillegg virker det som at selv om de frivillige er en gruppe forskjellige mennesker, med ulike interesser og motivasjon for å delta, har samarbeidet gått på skinner. Igjen ønsker vi å trekke frem betydningen av det samarbeidsorienterte grensearbeidet. På byggeplassen er de alle like, og jobber mot et felles mål: å bygge katedralen. Vi mener at en bevisstgjøring av denne formen for grensearbeid kan være nyttig for ledergruppa å ta med seg videre. På tross av at prosjektets overordnede fokus er å samarbeide på tvers av forskjeller, noe ledergruppa aktivt jobber med, ser vi av dugnadsgjengen på byggeplassen at det er vel så nyttig å fokusere på selve oppgaven for å faktisk få til dette samarbeidet på tvers. Gjennom å legge forskjellene til side fokuserer dugnadsgjengen på oppgaven som ligger foran dem; å få katedralen til å flyte på vannet,

samtidig som de har et fokus på plastproblematikken og bærekraft. Dette viser også at katedralen fungerer som et grenseobjekt for de på byggeplassen; hver og en kan legge sin betydning i katedralen, uten at det betyr at samarbeidet bryter sammen, kanskje snarere tvert imot.

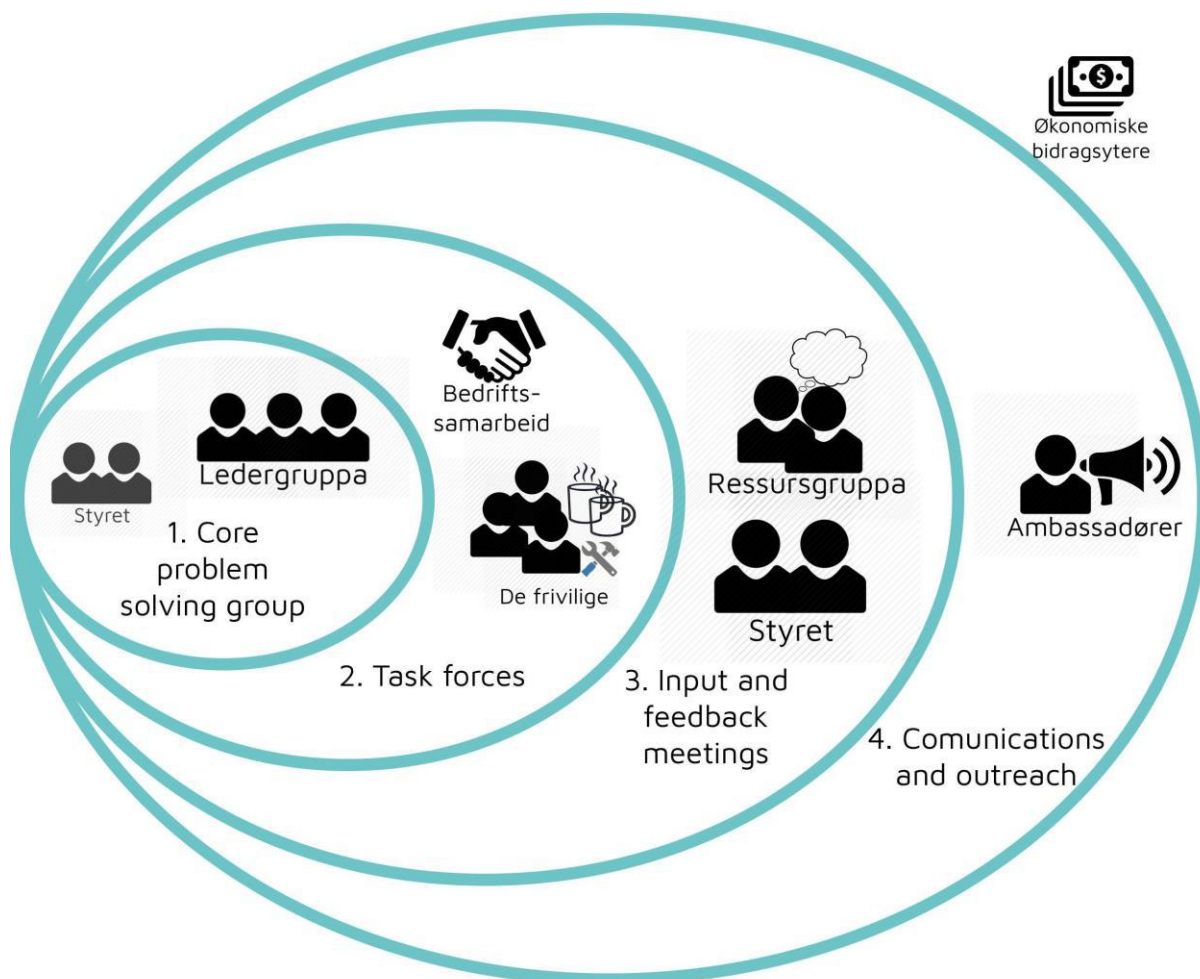
Plast i havet blir, i tråd med budskapsbanken til Håpets Katedral, det som alle deltakerne kan samle seg bak. Selv om alle er forskjellige, blir grensene visket ut på byggeplassen: de fokuserer utelukkende på oppgaven som skal gjøres; gjennom resirkulering av plast, tradisjonelt håndverk som også innebærer timevis av barking av tømmer. Noe som kan høres repetitivt ut, men de kommer igjen og igjen hver onsdag for å være sammen med «kameratgjengen». På byggeplassen ser vi dermed at ledergruppa har lyktes som samarbeidsfasilitatorer, og det er trolig flere grunner til dette:

- En hierarkisk organisasjonsstruktur med en tydelig rollefordeling har ført til et effektivt samarbeid på byggeplassen.
- Det at fokuset ligger på å bygge katedralen gjør at grensene mellom deltakerne viskes ut, men det sterke samholdet innad i frivilligruppa kan også skape en grense utad.
- Det sosiale på byggeplassen er noe av det som har sikret byggeplass-suksessen. Humor og det å ha det moro blir vektlagt, og gjennom det gode sosiale miljøet blir også de frivillige motiverte til å komme igjen hver onsdag.
- De frivillige har null konkurranse seg imellom, noe som også fremmer samarbeidet.
- De frivillige på byggeplassene har en klar forståelse av hvilken rolle de har i prosjektet (2. involveringsring), og det oppstår ikke konflikter med tanke på grad av involvering.
- Tydelige mål og fremgang mot målet bidrar også til motivasjon, som gjør at frivillige er villige til å bidra.

Vi ser dermed byggeplassen som et eget økosystem – som kan virke uavhengig av resten av kommunikasjonsprosjektet Håpets Katedral.

4.5 Enighet om grad av involvering er viktig

Vi har valgt å illustrere organiseringen av prosjektet Håpets Katedral ved bruk av Strauss sine involveringsringer. Som vi har vært inne på i teoridelen kan de ulike delene av organiseringen grovt sett plasseres innenfor ulike sirkler, og vi ønsker å forklare de mulighetene og utfordringene vi har sett i samarbeidet ved å bruke disse ringene som verktøy.



Figur 5: anvendte involveringsringer

Tidlig i prosjektet var det et uklart skille mellom hvem som skulle lede prosess og hvem som skulle lede innhold. Dette er noe som ble løst, ved at ledergruppa fikk tillit fra styret. Ved å gi større handlingsfrihet til ledergruppa, skaper man det skillet mellom interessenter som Strauss (2002) mener er nødvendig for vellykket samarbeid: skille mellom de som har formell makt til å ta avgjørelser (ved å gi tillit til ledergruppa, får ledergruppa større beslutningsfrihet) og de med formell makt til å sperre avgjørelser (i dette tilfelle fungerer styret som en kontrollerende

organ). Dette plasserer styret i innerste involveringsring, selv om de nå i den daglige driften opererer som et rådgivende organ, noe som plasserer dem i tredje involveringsring. Det at man har ledergruppa på en side, og styret på en annen, skaper en maktbalanse mellom partene.

Likevel er det et poeng, som vi også har vært inne på tidligere, at når prosjektet nå skal gå over i en driftsfase og ledergruppa ikke lenger innehar samme posisjon som før, så anbefaler vi at styret innta en mer aktiv rolle, om enn med en litt annen og bredere sammensetning enn tidligere. En av intervjupersonene forteller også at han synes styret har vært lite synlig i prosjektet, noe han mener de bør være i større grad fordi det vil styrke prosjektet utad. Når prosjektet kommer til driftsfasen, og med en bredere sammensetning i styret, er det naturlig å tenke at de igjen inntar en posisjon i den innerste involveringsringen. Noe som også illustrerer at grensene mellom involveringsringene ikke trenger å være faste gjennom hele prosjektperioden.

4.5.1. Suksessen bak ressursgruppa

Vi ser også at en av aktørene i prosjektet der samarbeidet har fungert godt, er i ressursgruppa. Denne gruppa har vært involvert i diskusjoner, kommer med tilbakemeldinger og er med på å gi råd til ledergruppa. Lars, som sitter i referansegruppa, beskriver under hvem de er og hvordan de jobber, et utdrag fra intervjuet som er verdt å ta med i sin helhet:

L: Vi er en veldig blanda – og kreativ - gjeng, som iblant kommer sammen for både å bli informert om hva som skjer, men også komme med respons på og høyttenkning om hvordan dette skal bli og være.

A: Og hvem er det som sitter i den gruppa?

L: Ja, som sagt har vi veldig forskjellig bakgrunn, det er en som jobber med data og en skuespiller, ei som var kultursjef i Hvaler kommune, men som nå er biblioteksjef i Fredrikstad. Så er det ei som jobber med film og TV, en er tidligere redaktør i Fredriksstad Blad, en er prest, leder for kirkens bymisjon er med, i tillegg til en arkitekt og en tidligere diakon osv. Så ja, en blandet forsamling.

A: for å gi råd underveis?

L: Ja og for å gi respons på ting underveis. Så det blir mye høyttenkning, og nå sist hadde vi runden på bruken av katedralen. For det første så er det enighet om at den må ha en base et sted, gjerne her på Isegran synes jo vi som er herfra, og så at den må kunne taues til spesielle events rundt omkring ved kysten, f.eks. i samarbeid med Kirkens Bymisjon, Changemaker o.l.. Det er viktig nå å få på plass planer om hva katedralen skal brukes til – og få ut informasjon om det.

Utdraget viser hvordan ressursgruppa bidrar med sin ekspertise, er en bred sammensetning av folk og hvor terskelen for å si sin mening er lav. Denne gruppa mener vi er med på å styrke Håpets Katedral, gjennom å bidra med nye perspektiv inn til ledergruppa. I tillegg virker det som om ledergruppa er lydhøre for det ressursgruppa kommer med, noe som gjør at det er en fri flyt av meningsutveksling mellom de to gruppene. Kris trekker også frem at det har vært en del høylytte diskusjoner, som videre viser at ressursgruppa ikke er redde for å komme med sine synspunkt, noe som også styrker samarbeidet og Håpets Katedral som helhet. Alt dette kan tyde på at når begge parter er klare over hvor de befinner seg i involveringsringene og at de vet hva samarbeidet innebærer, så er det lettere å få til et godt samarbeid med god flyt av ideer og tanker.

I tillegg kan den brede sammensetningen av ressursgruppa være et eksempel på det sammenkoblende grensarbeidet. Gjennom ulike perspektiver og diskusjoner jobber de aktivt for å re-organisere grensene til prosjektet gjennom blant annet å diskutere; «hva skal egentlig Håpets Katedral brukes til?». Det at ledergruppa er lydhør for de forslagene som kommer frem, bidrar også til at disse grensene kan flyttes på og reorganiseres, og en kan komme frem til innovative løsninger. Dette er også illustrert gjennom et forslag Kris plukket opp fra en i ressursgruppa:

Jeg likte dette så godt, det var en i ressursgruppa som sa: skal vi ikke slå et slag for forlovelse igjen? I forlovelsen så ligger det jo mye håp, og kanskje man kunne lage et ritual i Håpets Katedral, hvor man går inn for å forlove seg? Lage noe symbolsk vakkert ut av det.

4.5.2. Involvering av de ulike ambassadørene

Et annet element vi ønsker å vektlegge er samarbeidet mellom Håpets Katedral og dets ambassadører. På sine nettsider skriver Håpets Katedral at de tror på styrken i å være mange om felles mål og verdier, samt at Håpets Katedral er noe som favner bredt og er grenseløst, noe ambassadørene skal hjelpe dem å lykkes med (Håpets Katedral, 2020c). Ut fra listen av ambassadører ser vi at disse favner bredt, og involverer blant annet religiøse ledere, HKH Kronprinsesse Mette Marit og ledere for miljøorganisasjoner. Harald forteller at målet med å ha disse ambassadørene er å samle *«en bred vifte av personer som kan tenkes å influere andre»*, samt at deres oppgaver er *«først og fremst i sine nettverk og på sine arenaer å bidra til å mobilisere for saken, altså plastforurensningen i havet og forsåvidt klimautfordringen»*. Av dette leser vi at personlige egenskaper er et viktig kriterium for å bli valgt til ambassadør, noe Kris også bekrefter når vi snakker om hva som kreves av deres ambassadører: *«at du har et stort nettverk, at du er opptatt av formidling, at du er opptatt av bærekraft, og at du er på en måte en relasjonsbygger. At du bygger relasjoner og broer»*.

Vi ser at kriteriene for hvem som blir spurt til å bli ambassadør, er i tråd med Håpets Katedral sin visjon om å mobilisere til samarbeid på tvers av forskjeller. Kris forteller om at de i oppstartsfasen ikke hadde en mer konkret plan annet enn å følge magefølelsen og å bruke sitt nettverk til å finne gode relasjonsbyggere. De fikk også innspill fra styret og andre tilbakemeldinger på hvilke målgrupper de burde rette seg mot. Likevel veier personlige egenskaper tyngst, noe vi anser som en god strategi for Håpets Katedral. Går man etter klart definerte målgrupper kan det være vanskelig å kontrollere at ambassadørene når ut til akkurat denne gruppa, i tillegg til at prosjektets visjon handler om samarbeid på tvers av målgrupper. På denne måten er det lurt å velge personer som bygger relasjoner på tvers av grupper, og som dermed også representerer hva prosjektet ønsker å oppnå på lang sikt.

Ser vi dette i lys av involveringsringene til Strauss (2002), finner vi at ambassadørene ligger i den fjerde ringen, også kalt kommunikasjonsringen. Håpets Katedral er først og fremst et kommunikasjonsprosjekt, noe vi mener gjør at idéen om å ha ambassadører for prosjektet har vært strategisk viktig for Håpets Katedral. Videre mener vi at det har vært mulig for Håpets Katedral å rekruttere en så mangfoldig ambassadørgruppe, fordi katedralen har egenskapene til et grenseobjekt. Grenseobjektets betydning kan variere fra aktør til aktør, noe som åpner opp

for individuell tolkning og dermed gir rom for at ulike grupper kan identifisere seg med det samme objektet. Samtidig ser vi at en slik åpen fortolkning har bydd på utfordringer:

Når det gjelder ambassadører så er det en utfordring å gi dem en konkret oppgave... Men det har ikke vært en utfordring å få tak i mennesker som vil være ambassadører. De aller fleste som har blitt spurt om de kan tenke seg å være ambassadør for Håpets Katedral har svart ja. Men, [...] hva skal de så gjøre, ikke sant, for de er jo frivillige, og man kan jo ikke pålegge folk noe. Så er det også det å finne måter å gi dem tilbakemelding på hva de faktisk driver med. Der er det jo en utfordring. – Harald

Som Harald forteller kan det være vanskelig å finne arbeidsoppgaver til ambassadørene, men også å gi dem tilbakemeldinger på hva de faktisk gjør. Dette kan skyldes det brede mangfoldet blant ambassadørene, noe som også betyr et mangfold i fortolkninger av hva katedralen betyr. Det kan tenkes at dette gjør det vanskelig å gi dem konkrete arbeidsoppgaver; ikke bare fordi ambassadørene er frivillige som Harald forteller, men også fordi det blir opp til hver enkelt å spre budskapet de selv ilegger katedralen. Når det blir opp til den enkelte å markedsføre og kommunisere prosjektet på eget initiativ, kan det være vanskelig å finne motivasjon til å prioritere det, i motsetning til om de hadde fått mer konkrete oppgaver som å snakke om Håpets Katedral i sosiale medier, møte opp på arrangement osv. Samtidig forteller Kris at de sørger for å «holde ambassadørene varme» gjennom månedlige nyhetsbrev, samt at de har løpende kontakt med noen av ambassadørene. Likevel er det ikke alle ambassadørene Håpets Katedral har jevnlig kontakt med, og på spørsmål om ambassadørene faktisk formidler det de skal forteller Kris at «noen gjør det, noen vet vi ikke om gjør det, og noen gjør det sikkert ikke».

Videre forteller Kris at noen av ambassadørene kommer til Håpets Katedral og informerer om hva de har gjort, men at andre ambassadører er mer passive og at de hører lite fra dem. Ifølge Strauss (2002) er oppfølging og tilbakemelding viktige forutsetninger for vellykkede samarbeid, og som både Harald og Kris forteller har det vært utfordrende å finne måter å gi ambassadørene tilbakemelding på. Selv om prosjektets åpne natur har gjort det enklere å rekruttere en mangfoldig gruppe ambassadører til prosjektet, kan en ulempe med denne løsningen være en manglende oppfølging og tilbakemelding, noe som gjør det vanskelig å måle om ambassadørene faktisk har hatt en effekt. Et mulig tiltak kan være å sende ut et evalueringsskjema til ambassadørene ved slutten av byggefasen og før prosjektet går over i en driftsfase, hvor ledergruppa spør hvordan de har opplevd det å være ambassadør, hvordan de

har jobbet med å formidle Håpets Katedral sin visjon, om de skulle ønske at noe var annerledes osv. for å kartlegge hvordan en slik løsning har fungert. Når prosjektet går over i driftsfasen vil dette også endre grunnlaget for samarbeidet mellom Håpets Katedral og ambassadørene, som frem til nå har vært et løst samarbeid, og desto viktigere er det å utarbeide en plan for hvordan ambassadørene videre kan bidra konkret med formidling og markedsføring

En annen utfordring vi ser ved ambassadørene er at flere av disse er perifere, og på tross av at de har forpliktet seg til å formidle Håpets Katedral sin visjon, ikke har det samme eierskapet til prosjektet som dugnadsgjengen og ressursgruppa. Mette, som er frivillig i prosjektet, forteller at hun snakker om prosjektet hele tiden til venner og bekjente. Dette er også noe som går igjen i intervjudataene våre med de frivillige, og som Kris også har plukket opp: «[...] *men så er kanskje de aller beste ambassadørene frivilligruppa og ressursgruppa*». Dette tror vi skyldes at disse er mer involverte i selve prosjektet, og dermed føler et større eierskap til det. Basert på vår analyse ser vi at eierskap til prosjektet er en viktig faktor når det kommer til hvor hyppig personen snakker om Håpets Katedral til bekjente. Jo større eierskap man har til prosjektet, jo større sannsynlighet er det for at man snakker om det til venner og bekjente, og jo bedre sjanser er det for at Håpets Katedral sin visjon formidles.

4.5.4. Lærdommer fra bedriftssamarbeid

Strauss mener også at en viktig forutsetning for å få til et vellykket samarbeid ligger i det å involvere de aktuelle interessentene tidlig i prosjektet, noe som har vært tilfellet i Håpets Katedral. Som forprosjekt var Håpets Katedral i kontakt med et arkitektfirma som skulle utarbeide en plan for selve bygget. Håpets Katedral definerte arkitektfirmaet som en aktuell interessent, fordi det for det første var behov for å bygge kompetanse for å få skissert og bygd selve bygget. For det andre har Alex tidligere opplevd et godt samarbeid med firmaet i tillegg til at det var internasjonalt anerkjent. Dermed passet det godt inn i planen, siden tanken er at Håpets Katedral skal være et internasjonalt bygg, i tillegg til at arkitektfirmaet viste interesse for Håpets Katedral. Likevel ble samarbeidet brutt etter hvert, og Alex forteller:

*Vi fikk en ganske høy regning på det de hadde tegnet, og plutselig hadde de tegnet 300 timer. Så sa de at vi hadde fått 100 timer gratis, men vi har jo ikke bedt de om å tegne så mye. [...] Hvis [anonymisert leder] får en ide så viser h*n den til meg med en gang, og så går vi videre hvis vi er enige. Men her satt de og tegnet 200 timer før de viste ting*

til oss. [...] Jeg prøvde å forhandle om regningen. Det var på den tiden da vi ikke hadde noe særlig penger, men de valgte å fastholde at de skulle ha de pengene.

Dette eksempelet viser at Håpets Katedral og arkitektfirmaet manglet et felles språk (Strauss, 2002:32-33). Dette innebærer en ulik visjon om hva bygget skulle være og hvordan det skulle bygges, men også forskjellige måter å jobbe på. Alex forteller at Håpets Katedral er vant til å hele veien ha åpent innsyn i prosessen, men at arkitektfirmaet satt mange timer og tegnet idéer uten at Håpets Katedral fikk innsyn. Videre ble idéene presentert for Håpets Katedral, som fikk beskjed om at de måtte betale for disse. En lærdom å ta med seg fra dette er at en organisasjon som Håpets Katedral, som får mye av sin inntekt gjennom sponsede midler, må være tydelige fra start om hva samarbeidet faktisk innebærer. En anbefalt strategi til ledergruppa kan være å bruke involveringsringene til Strauss (2002) som rettleidende før samarbeid inngås, for å kartlegge hvor stor involveringsgrad den andre parten skal ha.

I samarbeidet med arkitektfirmaet kan det tenkes at de involverte partene hadde ulike forventninger til grad av involvering. På den ene siden ønsket Håpets Katedral idéer og feedback på egen visjon, noe som plasserer arkitektfirmaet i involveringsring 3. På den andre siden så arkitektene på møtene som betalte arbeidsoppgaver, som innebærer timer med tegning og planlegging i forkant, noe som plasserer arkitektfirmaet i involveringsgrad 2. Dette tyder på at partene kan ha hatt ulike forventninger til grad av involvering. En slik situasjon trenger ikke nødvendigvis å føre til problemer, med mindre det ikke kommuniseres på forhånd. Selv om det aldri ble avtalt at Håpets Katedral skulle betale arkitektfirmaet for å ha idémøter, lå dette som en forventning hos arkitektfirmaet som er vant til å jobbe på denne måten, noe som ifølge Alex ikke ble kommunisert. Dette viser oss ikke bare viktigheten av å definere grad av involvering, men også å skape et felles språk før og under samarbeidsprosessen. Et felles språk kan i dette tilfellet innebære å utarbeide en tydelig forventningsavklaring på forhånd om hva samarbeidet skal gå ut på, noe som er spesielt viktig for vellykkede samarbeid dersom partene er vant til å jobbe på forskjellige måter.

I likhet med å skape et felles språk, er det å bygge konsensus en av kriteriene for vellykket samarbeid (Strauss, 2002:30-34). Vi ønsker å trekke frem noen grunner vi ser kan ha ført til at Håpets Katedral og arkitektfirmaet ikke kunne oppnå konsensus. For det første hadde de ulike arbeidsmåter. For det andre manglet de et felles språk, hvor Håpets Katedral hele veien har hatt en tydelig visjon for hvordan bygget skulle bli, og det å kommunisere dette ut kan være

utfordrende. Samtidig kan kommunikasjon i seg selv være et problem, for hvordan skal man kommunisere ut ideene man har? I tilfellet med Håpets Katedral viste det seg at det å kommunisere ut ideen kan være krevende, og at av og til kan visuelle fremstillinger eller sammenligninger med eksisterende objekter være den beste måten å kommunisere idéer på:

*[...] da satt jeg utenfor Frammuseet, og så opp på museet og tenkte at det er jo akkurat sånn vi skal gjøre det. Det skal blir en trekant og det er jo det vi har snakket om hele tiden. Vi har prøvd å forklare det til arkitektfirmaet, men de ønsket noe mer komplisert. Så jeg tok bildet av Frammuseet og så sendte jeg det til [anonymisert leder] og så sa jeg: er det ikke sånn vi skal bygge da, en sånn trekant? Så sier h*n: det er jo det jeg har sagt hele tiden! Vil du at jeg skal lage en modell eller? Ja, gjør det sa jeg. Og neste dag hadde h*n laget en modell. – Alex*

Det dette sitatet viser er at det er viktig å være tydelig når man kommuniserer ut sine ønsker og forventninger, fordi god kommunikasjon er en av de grunnleggende forutsetningene for å oppnå konsensus. Samtidig viser sitatet at arkitektfirmaet ikke greide å sette seg inn i visjonen bak katedralen, noe Iben hadde gjort. Siden konsensus med firmaet ikke ble nådd, måtte samarbeidet brytes. Det at arkitektbyråets rolle ble videreført til Iben og ble vellykket til slutt, viser også at vellykkede samarbeid i noen tilfeller er personavhengig, og at det derfor kan være vanskelig å komme med en oppskrift for hvordan man oppnår vellykkede samarbeid. Samtidig forteller Alex at de også er fornøyde med å ha samarbeidet med arkitektfirmaet, blant annet fordi de har fått bruk for illustrasjonene de tegnet i etterkant, men også fordi de lærte at de har evnene og ressursene selv til å utrette mange ting. Eksempelen med arkitektbyrået viser dermed at konsensus bygges gradvis, og at både lik arbeidsmåte, lik visjon og et felles språk er viktig for konsensusbygging.

Det er likevel verdt å løfte frem at selv om samarbeidet med arkitektfirmaet måtte brytes, har Håpets Katedral i stor grad lyktes med andre samarbeidspartnere. Dette ser vi særlig i samarbeidet med Biobe. De ble tidlig involvert i prosjektet og siden de bidro med essensiell faglig ekspertise, havnet de automatisk i den nest innerste ringen til Strauss (2002). Det at de havnet der så tydelig, bidro til at det ikke var manglende uklarheter i hvordan de skulle bidra, siden Biobe selv er med på å forme prosjektet gjennom å bidra med faglig ekspertise i bestemmelsen av plastplatenes utforming. Dermed har prosjektet en nytteverdi for dem, i form

av økt kompetanse på feltet, nye innovative løsninger og god markedsføring av plastindustrien. Biobe kommer med en generell uttalelse om hva de tenker om prosjektet og hvorfor de er med:

Biobe synes det er positivt at det er så mange som jobber sammen om et felles prosjekt. Fra bedriftens side er det også interessant å finne ut av kvaliteten på plasten som er samlet inn fra havet, for å kunne benytte den til nye produkter. Kunnskap om regenerering og prosessering av plast til Håpets Katedral skal bevise at materialet lett lar seg gjenbruke.

Ut fra disse to bedriftssamarbeidene kan vi dermed hente ut at for at et samarbeid skal fungere, er det viktig at begge parter er enige om grad av involvering, evner å utvikle et felles språk samt klarer å bygge opp en gradvis konsensus i samarbeidet. Når dette er sagt, mener vi at Håpets Katedral har gjort en god jobb i å bryte med samarbeidet da det ikke hadde noe for seg lenger, som også er verdt å løfte frem. I tillegg gikk de ut fra samarbeidet med en viktig lærdom; vi kan få til mye på egen hånd. Basert på denne gjennomgangen av ulike gruppers involvering i Håpets Katedral ønsker vi å trekke frem viktige lærdommer fra disse samarbeidene:

- ❑ I den grad Håpets Katedral har fått utfordringer i samarbeid med andre aktører, kan dette forklares ut fra en sprikende forståelse av grad av involvering, i tillegg til mangelen på et felles språk.
- ❑ Ressursgruppa viser hvordan ledergruppa har utnyttet potensialet til en feedback- og input-loop, noe som har gjort samarbeidet der fruktbart.
- ❑ I ambassadørsamarbeidet ser vi et stort potensiale. Gitt at Håpets Katedral er et kommunikasjonsprosjekt er ambassadørrollen strategisk viktig. Vi vil likevel påpeke at gjennom en tettere involvering kan ambassadørene føle et sterkere eierskap til prosjektet og dermed kommunisere det ut mer aktivt, noe som betyr at Håpets Katedral også kan få mer ut av samarbeid.
- ❑ Det er også viktig å trekke frem at mangelen på bestemte retningslinjer for samarbeidet gjør det lettere for ambassadørene å takke ja - så en middelvei her er gunstig å treffe.
- ❑ Ved å finne samarbeidsaktører som ser en gjensidig nytte i prosjektet legger man grunnlaget for at samarbeidet skal fungere godt.

5.0 Konklusjon

I denne rapporten har vi svart på følgende problemstilling: «*Hvilke faktorer påvirker samarbeid i en ideell prosjektorganisasjon?*», med påfølgende underproblemstilling: «*Hvordan kan ledergruppa legge til rette for samarbeid i en mangfoldig kontekst?*». Formålet var dermed å se på hvilke faktorer som påvirker samarbeid, men samtidig også hva Håpets Katedral gjør når de lykkes, og hva de gjør når de ikke lykkes, med å fasilitere samarbeid på tvers av forskjellige grupper.

5.1 Oppsummering av rapporten

Vår analyse peker på at fokuset som Håpets Katedral har hatt på prosessen fremfor målet, har gjort at organisasjonen har vokst frem organisk, men også at den fungerer effektivt. Dette gjør det mulig å involvere mange aktører i prosjektet, fordi det finnes en oppgave for alle i Håpets Katedral. Finnes det ikke oppgaver, gjør den løse strukturen at ledergruppa eller de frivillige raskt kan komme opp med nye idéer eller sideprosjekter som Håpets Katedral tar på seg. Samtidig som vi ser at organisasjonen vokser fort og bredt, mener vi at prosjektets tydelige visjon og formål har fungert som en stabiliserende faktor gjennom hele prosessen. Vi mener derfor at formålet har koblet sammen prosjektets forskjellige deler og faser, der hvor det har vært mangel på en formell struktur.

Samtidig som vi argumenterer for at Håpets Katedral har en løs struktur, ser vi at det eksisterer en klarere hierarkisk struktur på byggeplassen. Denne strukturen mener vi har ført til et effektivt samarbeid, hvor fokuset ligger på å bygge katedralen. På den ene siden viskes forskjellene ut og dermed også grensene mellom deltakerne ut på byggeplassen, noe vi har sett på som samarbeidsorientert grensearbeid. På en annen side kan også det sterke samholdet innad i dugnadsgjengen skape en grense utad. Dette mener vi at ledergruppa bør være ekstra oppmerksom på, spesielt dersom nye aktører kommer til. Likevel er det viktig å nevne at det sosiale på byggeplassen er noe av det som har sikret byggeplassens suksess. Humor og kameratskap blir sterkt vektlagt av de frivillige, noe som både skaper motivasjon til videre deltagelse men også gode samarbeid.

Videre har det kommet frem i vårt datamateriale at Katedralen rommer flere ulike tolkninger og meninger, og dermed fungerer som et grenseobjekt. Dette muliggjør en bred involvering i

prosjektet, fordi katedralen er fleksibel nok til å romme mange ulike meninger, samtidig som den også innehar et stabiliserende element som er felles for de involverte; visjonen «sammen mot plast i havet». Vi mener at visjonen fungerer som et bindeledd, som muliggjør samarbeidet i prosjektet. Samtidig fører grenseobjektet til at ledergruppa må drive et aktivt kommunikasjonsarbeid for å formidle visjonen til prosjektet, og spesielt med tanke på religionsaspektet som har vist seg å være det skeptiske utenforstående retter sin kritikk mot. Skepsisen til tross, her mener vi at ledergruppa gjennom sitt sammenkoblende grensearbeid har lyktes i å fasilitere samarbeidet mellom ulike grupper, blant annet ved å forskyve grensene og få partene til å samles bak det de alle har til felles; plasten i havet.

Ledergruppa i prosjektet kjenner hverandre fra før og har en god dynamikk, noe vi mener har bidratt til at samarbeidet dem imellom har vært vellykket. At de gir mye av seg selv gjør at deres relasjoner til hverandre, men også til de andre i prosjektet, blir gode. Dette er også noe de frivillige trekker frem som en viktig suksessfaktor i samarbeidet; de gode relasjonene. Her har vi samtidig pekt på at ledergruppa må passe på å ikke gi *for mye* av seg selv og dermed bli utbrent, på tross av at en relasjonell lederstil har vist seg å være passende i dette prosjektet. Videre har vi også vektlagt viktigheten av ledergruppas personlige nettverk, som har spilt en stor rolle i suksessen med å involvere relevante interessenter og samtidig opprettholde gode samarbeid.

Utfordringene vi ser at Håpets Katedral har hatt i tidligere samarbeid, mener vi kan forklares ut fra en sprikende forståelse av grad av involvering. Dette kan også forklare de mer vellykkede samarbeidene, som samarbeidet ledergruppa har med ressursgruppa, men også samarbeid basert på en gjensidig nytteverdi. Vi mener også det er verdt å nevne at vi ser et stort potensiale i ambassadørene. Gitt at Håpets Katedral er et kommunikasjonsprosjekt, er ambassadørene strategisk viktig. Vi mener at gjennom en tettere involvering kan de derimot få et sterkere eierskap til prosjektet, noe som igjen gjør at Håpets Katedral kan få mer ut av samarbeidet. Avslutningsvis er det også verdt å nevne at vi ser at mangelen på klare retningslinjer for samarbeidet gjør det lettere for ambassadørene å takke ja til å være med, samtidig som det kan være utfordrende å finne konkrete oppgaver å bidra med i prosjektet, så vi mener en middelvei her er gunstig å treffe. Basert på analysen har vi under oppsummert de faktorene som påvirker samarbeid og kommer med tips til hva en kan tenke over når katedralen skal driftes.

5.2 Faktorer som påvirker samarbeid:

- Fokus på prosessen gir en flytende struktur som virker å være effektivt i et «underveisprosjekt».
- Fokuset på at ting blir til underveis, åpner opp for nye organisatoriske løsninger, fremfor å definert fra starten av hvordan prosjektet skal gjennomføres.
- Å ha et tydelig kommunisert formål fra start bidrar til å skape kontinuitet, noe som skaper en følelse av fellesskap og dermed en felles plattform å samarbeide på.
 - Historiefortelling er også med på å skape kontinuitet, samtidig som det legitimerer organisasjonens eksistens og virker positivt på motivasjon.
- Religionsaspektet virker utfordrende for potensielle involverte, samtidig som vi har sett hvordan kommuniseringen av en felles visjon kan virke samlende og dermed også positivt for samarbeidet.
- Å ha en god dynamikk innad i ledergruppa har vist seg å være en forutsetning for vellykket samarbeid i Håpets Katedral, fordi ledergruppa kjenner til hverandres sterke og svake sider, og kan dermed utnytte hverandres potensial på en god og effektiv måte.
- Å bruke sitt personlige nettverk som døråpnere for nye interessenter og samarbeidspartnere har skapt tillit og dermed også vellykkede samarbeid.
- At ledergruppa har tatt en tydelig fasilitatorrolle har hatt en positiv effekt for samarbeidet med, men også motivasjonen til, de frivillige i prosjektet.
- Når man samarbeider om så konkret oppgave som å bygge katedralen har en tydelig rollefordeling, men med rom for å komme med innspill, vist seg å føre til et effektivt og godt samarbeid.
- Å fokusere på oppgaven man skal gjøre sammen, fremfor forskjellene innad i gruppa, har vist seg å føre til et sterkere samhold i dugnadsgjengen som også har muliggjort samarbeid på tvers av forskjeller.
- Det å ha moro på arbeidsplassen virker motiverende for de involverte partene, men har også en positiv effekt for samarbeidet.
- At samarbeidet skjer på frivillig basis med null konkurranse mellom de involverte, hvor alle stiller med likt utgangspunkt overfor nye oppgaver, har bidratt til å skape et hyggelig samarbeidsmiljø.

- ❑ Å gjennomgå en forvetningsavklaring om grad av involvering på forhånd, som igjen tilrettelegger for en klar rolle- og oppgavefordeling, kan bidra til å muliggjøre vellykkede samarbeid.
- ❑ Tydelige oppgavemål og fremgang mot målet virker å ha en effekt positiv på samarbeidet.
- ❑ Bruk av ambassadører kan muliggjøre inngåelse av nye samarbeid, fordi prosjektets visjon kommuniseres utad og kan nå nye målgrupper. Åpne eller flytende retningslinjer kan gjøre det enklere å involvere ambassadørene, samtidig som det kan være utfordrende å opprettholde samarbeidet uten tydelige oppgaver og/eller tilbakemelding.
- ❑ Samarbeidet blir positivt påvirket av en gjensidig nytteverdi og kunnskapsutveksling mellom samarbeidsaktørene.

5.3 Råd til videre drift av prosjektet og til lignende prosjekt

- ❑ Ha involveringsringene i bakhodet som rettleidende når man tenker på involvering av nye interessenter, i tillegg til å være klar på grad av involvering etterhvert som prosessene utvikler seg samt hva de ulike interessentene kan bidra med.
- ❑ Sørge for at prosjektets formål er tydelig og fungerer som styrende, og dermed bidrar til å skape kontinuitet. Sørg samtidig for at de involverte er synlige i prosjektet og at deres arbeid er verdsatt.
- ❑ Akseptere at partene forstår ting på forskjellige måter, men samtidig være bevisst på å anerkjenne sin egen og andres praksis som legitim. Enten dette innebærer at noen religioner ønsker en vask ved inngangen for mulighet til å rense seg, eller blindeskrift på eventuelle teksttavler i bygget, må disse innvendingene tas på alvor dersom bygget skal leve opp til målet om å være inkluderende.
 - Få plass til alle synspunkt (kritiske og positive).
- ❑ Vektlegge en åpen og god kommunikasjon mellom partene. Dette kan innebære å finne rutiner og prosedyrer for hvordan informasjon skal formidles, for å sørge for en god informasjonsflyt. Dette er spesielt viktig i avgjørelser om hvordan bygget skal driftes, for å sørge for at ikke en part sitter med alle avgjørelser.

- ❑ Være villig til å forandre og inngå endringer. Dette innebærer å være villig til å bli konfrontert med egen praksis og potensielt endre denne, samt å anerkjenne byggets problemområder og å ta imot råd utenfra.
- ❑ Å være bevisst på at det finnes ulike strategier for å oppnå endringer, og å være åpen for omgivelsene og å lære nye strategier fra andre.
- ❑ Selv om relasjonell lederstil virket å være passende for dette prosjektet, er det likevel viktig å ikke gi *for mye* av seg selv slik at man blir utbrent. Det kan være et alternativ å ansette en egen kommunikasjonsansvarlig, slik at man heller kan fokusere mer på daglig drift eller andre oppgaver.
- ❑ Vår gruppe ser at det er et stort potensiale i ambassadørene. Et forslag kan være å lage et ressurskart over ambassadørene, som blant annet kan involvere:
 - Ambassadørenes kompetanse
 - Hvilke kanaler de bruker og arenaer de når ut til
 - Hvordan de kan bidra med konkrete oppgaver
 - Kartlegge hvordan de kan spre budskapet (og ikke bare på eget initiativ)
 - I tillegg til å opprettholde en jevn dialog ved å gi tilbakemeldinger og oppdateringer for å skape engasjement. Selv om dette krever mer tid og ressurser av de som skal stå for daglig drift, tror vi det vil lønne seg på sikt fordi det gir ambassadørene et større eierskap til prosjektet, noe som dermed kan øke både kvalitet og hyppighet på formidlingen.
- ❑ Våre intervjudata viser at ulike involverte har forskjellige idéer om hva katedralen kan brukes til når den er ferdigstilt. Siden dette enda ikke er vedtatt, anbefaler vi at man tar en spørreunde eller en sky-undersøkelse på hva de involverte ønsker at katedralen skal brukes til. På denne måten kan HK synliggjøre og praktisere bred involvering, samtidig som de kan få gode innspill til å ta med seg videre. Med andre ord: utnytt ressursene dere allerede sitter på.

6.0 Referanser

- Christiansen, J. K., & Varnes, C. J. (2007). Making decisions on innovation: Meetings or networks? *Creativity and Innovation Management*, 16, 282–298
- Edwardsen, A. (2020, 28. januar). Hvalen kom hit for å dø, men den hadde med seg et budskap. *Bergens Tidende*. Hentet fra: <https://www.bt.no/nyheter/lokalt/i/zGPVb1/hvalen-kom-hit-for-aa-doe-men-den-hadde-med-seg-et-budskap>
- Edwards, A. (2010). *Being an expert professional practitioner: The relational turn in expertise*. Dordrecht: Springer.
- Esnault, M. (2014). *Prosjektoppstart*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Frickel, S. (2004). Building and interdiscipline: Collective action framing and the rise of genetic toxicology. *Social Problems*, 51(2), s. 269-287
- Hjulstad, R. (1983). *Organisasjonsteori* (2.utg.). Oslo: NKS-forlaget. Hentet fra: https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007081504036?page=3
- Håpets Katedral (2020a). Om prosjektet. *Hapetskatedral.no*. Hentet fra: <https://hapetskatedral.no/om-prosjektet>
- Håpets Katedral (2020b). Et bærekraftig prosjekt med overføringsverdi. *Hapetskatedral.no*. Hentet fra: <https://hapetskatedral.no/brekraft>
- Håpets Katedral (2020c). Ambassadører. *Hapetskatedral.no*. Hentet fra: <https://hapetskatedral.no/ambassadorer>
- Irgens, E. J. (2016). *Dynamiske og lærende organisasjoner* (2. opplag). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B., Nicolini, D., Raviola, E. og Walter, L. (2019). Boundary Work among Groups, Occupations and Organizations: From Cartography to Process. *Academy of Management Annals*. doi: 10.5465/annals.2017.0089

- Lundgren, J. (2020). The Grand Concepts of Environmental Studies Boundary objects between disciplines and policymakers. *Journal of Environmental Studies and Sciences*. doi: <https://doi.org/10.1007/s13412-020-00585-x>
- Majchrzak, A., More, P. H., og Faraj, S. (2012). Transcending knowledge differences in cross-functional teams. *Organization science*, 23(4), 951-970.
- Nicolini, D., Mengis, J., og Swan, J. (2012). Understanding the role of object in cross-disciplinary collaboration. *Organization Science*, 23(3), 612.
- Star, S. L., og Griesemer, J. R., (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science* 19(3). doi: <https://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Stjerne, I. S. og Svejenova, S. (2016). Connecting temporary and permanent organizing: Tensions and boundary work in sequential film projects. *Organization Studies*, 37(12), s. 1771-1792..
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2 utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Strauss, D. (2002). *How to make collaboration work*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers. Hentet fra: <https://read.amazon.com/?asin=B005LY2IPK>

7.0 Vedlegg

7.1 Prosjektets mandat

Notat. 4.11.2019

Håpets katedral: utfordringer og muligheter for samarbeid på tvers av religiøse skiller og andre barrierer.

Om Håpets katedral

Vår virksomhet er å mobilisere mot ødeleggelse av havet ved å bygge og drifte Håpets katedral, et flerreligiøst kunstprosjekt i tre og plast. Selskapet er et aksjeselskap med et ideelt og samfunnsnyttig formål. Selskapet har ikke erverv som formål. I det maritime miljøet på Isegran, er det i ferd med å vokse opp et 120 m² stort byggverk på en tradisjonell pram av røtter. Katedralen blir en krysning mellom moderne kunst og verdensarv. Reisverket er inspirert av stavkirkene, mens taket blir et storslagent plastmaleri. Håpets Katedral handler om å forvandle vondt til godt og vise at det skapes håp når vi samarbeider. Prosjektet er åpent for alle religioner, og et møtested mellom mennesker på tvers av alder, nasjonalitet og tro. Havet binder oss mennesker sammen. Det skal denne katedralen også gjøre (www.hapetskatedral.no).

Bakgrunn for prosjektforumprosjektet

Håpets katedral har et ambisiøst mål om å bygge et symbolprosjekt for håp og hav, gjennom bred deltakelse og flerreligiøs tilnærming. Visjonen er at vi skal forvandle vondt til godt. Det skal vi gjøre gjennom å ta problemet (plasten i havet) og skape noe vakkert (en katedral som er åpen for alle, både i byggeprosessen og i bruksfasen).

Vi har stor tro på at vi vil lykkes med dette prosjektet og vi får daglig tilbakemelding på at prosjektet er både fantastisk og at det har noe for seg. Parallelt opplever vi også at samarbeid er en utfordring. Det er så lett å si at vi skal samarbeide, men hva betyr det egentlig? Vi bruker FNs bærekraftsmål (verdensmålene) i kommunikasjonsarbeidet og for å ramme inn et lite, men viktig prosjekt. Mål nr 14 handler om Livet under vann, og er vårt hovedmål. Mål nr 17 er Samarbeid om å nå målene, og kanskje det viktigste av dem alle, og vi passer på å nevne dette målet overalt hvor vi er. Vi vet at de store utfordringene som vi står overfor i dag, knyttet til miljø og klima, krever nye måter å finne løsninger på hvor samarbeid er en forutsetning.

Prosjektet er blant annet et case på om vi klarer å samarbeide på tvers av religion og andre definerte forskjeller for å nå prosjektets overordnede mål om i samarbeid bygge Håpets katedral i kjærlighet til havet.

Vi har imidlertid erfart skepsis til samarbeid både fra kirken (prosjekteier), fra andre kristne miljøer (mer konservative enn den norske kirke), fra lokalsamfunnet, fra organisasjoner og det som kan kalles enkeltpersoner. Skepsisen kommer til uttrykk gjennom at man ikke anerkjenner eller har respekt for andre grupper. Man kan si feks «bare du tar bort det kristen greiene, er prosjektet fint» eller «bare biskopen hadde vært mindre liberal» eller «vi kan ikke bygge håp sammen med muslimer» etc.

Både generelt miljøarbeid og klimaarbeid spesielt er såkalte «wicked problems» hvor man må finne nye måter å løse problemene på. Samarbeid er et viktig stikkord. Vi vil gjerne grave litt dypere i hva det vil si å samarbeide i denne sammenheng. Handler det om toleranse? Er det et fredsprosjekt? Og hvorfor er det så vanskelig å være enige om at vi er forskjellige men at det er mye vi kan samarbeide om?

Vi betrakter dette som spennende utfordringer som bør utforskes ytterligere for å kunne håndteres. Hva vil det si å samarbeide i en flerreligiøs sammenheng hvor målet er bærekraft? Hva er det som hemmer og fremmer samarbeidsforhold mellom ulike grupper hvor religion, kunnskap og sosiale bevegelser skaper potensielle skillelinjer som kan hindre, men også trigge konstruktivt samarbeid.

Prosjektmandat

Vi ønsker at prosjektforum skal gjennomføre en undersøkelse blant våre involverte partnere og bidragsytere om hva som muliggjør og utfordrer samarbeid i en flerreligiøs kontekst.

Vi ønsker også at dette skal involvere en analyse av prosjektet Håpets katedrals rolle og praksis i forhold til å fasilitere dette samarbeidet. Hvordan har Håpets katedral jobbet for å møte samarbeidsutfordringene? Hva gjør vi når vi lykkes og hva gjør vi når vi ikke lykkes med å fasilitere samarbeid rundt dette prosjektet i en flerreligiøs kontekst?

Vi vil gi prosjektforumstudentene tilgang til informanter blant våre partnere om deres erfaringer med å samarbeide på tvers i dette prosjektet, om hva som har skapt utfordringer for samarbeidet, hvordan selve samarbeidet har påvirket samarbeidsklimaet underveis i prosjektet, og hvilken rolle prosjektorganisasjonen «Håpets katedral» har spilt i forhold til å realisere et slikt samarbeid. Kort sagt, hva de involverte partene har lært om samarbeid gjennom deltakelse i Håpets katedral prosjektet.

Målet er å komme ut med et læringsnotat fra prosjektperioden om utfordringer og muligheter for å lykkes i større prosjekter, hvor målet er bred involvering innenfor et komplekst utfordringsbilde som miljø- og klimaarbeidet er. Det er ønskelig at samarbeid på flere ulike nivå belyses, ikke bare mellom de med ulik religionstilhørighet, men faktorer som kjønn, alder, nasjonalitet, sosial tilhørighet (her tenker jeg feks på forskjeller mellom de som har jobb og de som ikke har jobb etc).

Ved siden av erfaringsoppsummeringer og analyser av deltakernes erfaringer, vil det være ønskelig at studentene også gjennomførte en litteraturgjennomgang av relevant litteratur om problemstillingen.

Kontaktperson i Håpets katedral: Anne Skauen anne@hopecathedral.no 95912662
www.hapetskatedral.no

7.2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet “Håpets Katedral”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet «Håpets katedral» hvor formålet er å undersøke hvilke faktorer som fremmer og hemmer samarbeid i samarbeidsprosjekter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Dette prosjektet er en del av kurset Prosjektforum – Lederskap og organisering, som er integrert i masterprogrammet “Organisasjon, Ledelse og “Arbeid” ved Universitetet i Oslo. Vår prosjektgruppe skal på vegne av den ideelle organisasjonen Håpets Katedral AS forske på samarbeid i et bærekraftsprosjekt, herunder hva som fremmer og hemmer samarbeid. Gjennom å samle inn og analysere erfaringene til de involverte partene, skal vi utarbeide en sluttrapport og et læringsnotat om utfordringer og muligheter for å lykkes i samarbeidsprosjekter, hvor målet er bred involvering innenfor et komplekst utfordringsbilde som det miljø- og klimaarbeidet er.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Prosjektgruppen består av Signe Bjotveit, Anna Søvik og Oksana Ekjord. Veileder for prosjektet er Arne Bygdås (OsloMet).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

På grunn av de forskjellige partene involvert i Håpets Katedral

I Håpets Katedral skjer samarbeidet mellom enkeltpersoner, lokalsamfunnet, trossamfunn og andre organisasjoner. Vi har identifisert fire ulike samarbeidsaktører i dette prosjektet; Håpets Katedral-styret, frivillige, samarbeidspartnere og organisasjoner som takket nei til samarbeidet. For å gi et grundig svar på problemstillingen er det dermed viktig for oss at alle gruppene involverte i samarbeidet blir hørt.

Håpets Katedral har videreformidlet din kontaktinformasjon til oss, og vi har meldt om behandling av personopplysninger til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD).

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, samtykker du til å delta i et intervju om dine erfaringer rundt samarbeid i Håpets Katedral. Intervjuet registreres ved hjelp av lydopptak, og har en varighet på rundt en time. Dersom du ikke samtykker i at samtalen blir tatt opp, ønsker vi at du gir beskjed i forkant slik at vi kan medbringe penn og papir for å notere ned intervjuet underveis.

Tema for intervjuet vil være samarbeid, og vi vil dermed spørre deg om dine meninger, tanker og erfaringer knyttet til dette. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Vi vil likevel informere om muligheten for indirekte identifisering, siden Håpets Katedral er en liten organisasjon. På grunn av dette vil vi sende deg sitater, utsagn eller annen informasjon som potensielt kan føres tilbake til deg, før oppgaven publiseres. Dette er for at du skal få mulighet til å godkjenne, eller be om at noe skal slettes eller endres, før publisering.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet, og du kan når som helst trekke samtykket (både før, under og etter intervju) uten å oppgi noen grunn. Det medfører ingen konsekvenser dersom du ønsker å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bruke opplysningene om deg til formålene vi har informert om i dette skrevet. Opplysningene skal behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Lydopptaket fra intervjuet transkriberes og anonymiseres av studenter i prosjektgruppa, før lydopptaket slettes. Dermed er det ingen opplysninger som kan knyttes til deg som person som følger med videre i prosessen med analyse og publisering.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes 1. Juni 2020. Ved prosjektslutt skal de anonymiserte opplysningene oppbevares på sikre servere hos Universitetet i Oslo, frem til våren 2021. Dette er fordi vi ønsker å bruke data i en masteroppgave, som skal leveres inn i Mai 2021. Etter dette vil data bli slettet for godt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Anna Søvik, på epost: sovikanna@hotmail.com eller telefon: +47 47882592
- UIO personvernombud: på e-post (personvernombud@uio.no) eller på telefon: +4790822826
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anna Søvik, Signe Bjotveit og Oksana Ekjord.

-

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Håpets Katedral», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i observasjoner
- at mine data lagres på UiO sine servere frem til Mai 2021
- at det finnes en mulighet for å bli indirekte identifisert, basert på informasjonen jeg oppgir

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.3 Intervjuguide

Spørsmål til samarbeidspartnere

Tema 1: Dere

- Åpne opp med noen myke spørsmål; hvem er du?
- Kan du fortelle hvordan du ble involvert i HK fra du hørte om den første gang?
- Hva er deres rolle i prosjektet?
- Hva ønsker du å få ut av dette prosjektet?

Tema 2: Tanker rundt prosjektet

- Hva var dine første tanker når du hørte om prosjektet?
- Motivasjon - hvorfor takket dere ja til å være med på dette prosjektet?
 - Hvilke avveininger tok du; for og imot å delta i prosjektet.
 - Hvem fikk deg med på prosjektet?
- Hva er forventet av dere i dette prosjektet? (økonomi, arbeidskraft, kompetanse ++)
- Hvilke verdier ser dere i prosjektet?
- Hva tror dere at dere får ut av å være med som samarbeidspartnere?
- Hvor har du funnet informasjonen om prosjektet?
- Når jeg sier Visjonen til HK, hva tenker du da?
- Hvilke tanker har du rundt navnet Håpets Katedral?
- Hva skal til for at dette prosjektet er vellykket i dine øyner?

Tema 3: Samarbeidsklima

- OVERGANG
- Hva ligger i et godt samarbeid for dere?
- Hvordan har samarbeidet med HK og andre frivillige fungert?
- Hvilke utfordringer har dere møtt i samarbeidet? (gi eksempel på konflikt?)
- Hvordan har disse utfordringene blitt møtt av HK? (gi eksempel på håndtering?)
- Hva har de lært om samarbeidet gjennom deltakelse i HK?
- Hvilke element tenker dere har betydning for samarbeidet mellom dere og de som styrer HK?

Tema 4: Kommunikasjon

- OVERGANG
- Hvordan foregår kommunikasjonen i prosjektet? Hvordan blir dere orientert underveis i prosjektet?

- Blir dere bedt om å komme med innspill underveis i prosjektet? Blir innspillene lyttet til? Har dere noen eksempler på dette?
 - Føler dere at dere kan stille HK alle spørsmål dere lurer på ?
 - Har dere innsyn i alle deler av prosjektet?
 - Vet dere hvor dere er i prosjektforløpet?
 - Hvordan går samtalen med de som driver prosjektet? Har de tid til å svare på alle henvendelser?
- Har dere hatt direkte kontakt med frivillige? Hvilke erfaringer har dere med dette?

Spørsmål til frivillige

Tema 1: Om deg

- Kan du fortelle litt om deg selv? Bare litt om livet ditt, jobb, karriere, fritid ++++ (5min)
- Kan du fortelle hvordan du ble involvert i HK fra du hørte om den første gang?
 - Hva er deres rolle i prosjektet?
 - Hva ønsker du å få ut av dette prosjektet?
 - Hvor fikk dere informasjon om prosjektet?

Tema 2: Tanker rundt prosjektet

- Hva var dine første tanker når du hørte om prosjektet?
- Motivasjon - hvorfor takket dere ja til å være med på dette prosjektet?
 - Hvilke avveininger tok du; for og imot å delta i prosjektet.
 - Hvem fikk deg med på prosjektet?
 - Hva sa vennene/familien din når du sa du ønsket å være med på dette? Har du delt erfaringene dine med andre? hvilke reaksjoner har du fått da?
- Når jeg sier Visjonen til HK, hva tenker du da?
- Hvilke tanker har du rundt navnet Håpets Katedral?
- Hva skal til for at dette prosjektet er vellykket i dine øyner?
- Føler du at du kan gjøre nytte av dine personlige ferdigheter gjennom prosjektet HK?

Tema 3: Samarbeidsklima

- Hva legger du i et godt samarbeid?
- Kan du fortelle om en gang du følte at samarbeidet fungerte skikkelig bra? Eller en gang det gikk skikkelig dårlig?
- Hvordan føler du at dere frivillige fungerer sammen som gruppe?

- Hvordan fungerer samarbeidet med de andre frivillige? Har dere en god tone dere imellom?
- Hvordan har samarbeidet med Andreas, Anne og Solveig fungert?
- Hvordan føler du at motivasjonen til å fortsette med prosjektet er? Er du like gira nå som da du begynte? Hvordan har ledelsen vore flink til å holde fremdriften oppe?
- Har dere erfart konflikter? Hvordan håndterte dere disse?
 - Hvordan har disse utfordringene blitt møtt av HK? (gi eksempel på håndtering?)
- Hva har du lært om samarbeidet gjennom deltakelse i HK?
 - Hvilke element tenker du har betydning for samarbeidet mellom deg og de som styrer HK?

Tema 4: Kommunikasjon

- Hvordan foregår kommunikasjonen i prosjektet? Hvordan blir dere orientert underveis i prosjektet?
- Blir dere bedt om å komme med innspill underveis i prosjektet? Blir innspillene lyttet til? Har dere noen eksempler på dette?

7.4 Intervjuguide ledelse

Spørsmål til HK (Håpets Katedral)

Tema 1: Deg som person

- Kan du fortelle litt om deg selv?
- Rolle i prosjektet, hva er ditt arbeidsområde og ansvarsområde?
- Hvordan ble du involvert i prosjektet? (Motivasjon)

Tema 2: Tanker rundt prosjektet

- Kan du fortelle litt om prosjektet? Hva er HK sin visjon?
- Hva er målet med dette prosjektet? (Hovedmål/Delmål)
- Hva er ditt personlige mål med prosjektet?
- Hva skal til for at dette prosjektet er vellykket i dine øyner?
- Hva tok du med deg fra [legg inn tidligere erfaring] tidligere erfaring inn i arbeidet her nå?
- Hadde dere en plan fra starten hva HK skulle brukes til? Hvordan har denne planen blitt kommunisert?

- Opplever dere at de involverte partene har ulik oppfattelse av HK? Hvordan kommer dette frem?

Tema 3: Samarbeidsklime

- Hvem samarbeider dere med? (lokal, nasjonal, global → forskjeller og likheter)
- Hvordan har samarbeidet fungert?
- Hvordan mobiliserte dere til engasjement/gått frem for å finne samarbeidspartnere?
 - Har dere en bevisst strategi for å nå forskjellige målgrupper?
 - Har dere en forventningsavklaring med de involverte partene?
- Har mangfold vært en del av strategien? Hvordan blir mangfoldet representert i HK, i styret, i ressursgruppa, blant frivillige?
- Kan du fortelle litt om styret sin funksjon? Kan du fortelle om ressursgruppens funksjon?
 - Hvordan samarbeider dere med dem?
- HAR dere merket at noen er skeptiske til HK? Er det noen grupper som er mer skeptiske til HK enn andre? Hvordan har dere gått frem for å inkludere de som er skeptiske til prosjektet?
 - Er det noen grupper dere *ikke* har nådd ut til?
- Hvordan har dere jobbet for å holde deltakerne i prosjektet engasjerte og motiverte?
- Motstand - hvordan takler dere dette? Motstand fra miljøet rundt ++++
- Konflikt og konflikthåndtering
 - Både å unngå, og å løse konflikter som oppstår
- Hva er det som er et godt samarbeid for deg?

Tema 4: Kommunikasjon

- Kommunikasjon i selve arbeidet; informasjon, informasjonsflyt
 - Har dere opplevd at kommunikasjonen fungerte dårlig / bra?(eksempler)
- Har dere en ansvarlig for kommunikasjonsarbeid?
- Hvordan har dere markedsført HK?
 - Hvilke markedsføringskanaler synes dere har fungert best?
 - Ser dere et forbedringspotensiale?
- Hva ser du for deg at HK skal brukes til etter den er ferdigbygd?

7.5 Illustrasjonene til figurene er hentet fra:

Tankeboble: PNGimage: <https://pngimage.net/tankeboble-png-6/>

Penger: PNGimage: <https://pngimage.net/pay-money-icon-png/>

Megafon: PNGimage: <https://pngimage.net/megafone-icon-png-7/>

Kaffekopp: PNGimage: <https://pngimage.net/coffee-mug-vector-png-4-2/>

Verktøy: PNGimage: <https://pngimage.net/tools-png-icon-2-2/>

Silnett: PNGimage: <https://pngimage.net/user-login-icon-png-2/>

Håndtrykk: PNGimage: <https://pngimage.net/handshake-png-icon-3-2/>