

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



FORORD

Følgende oppgave tar for seg styrker og svakheter ved diversitet i tverrsektorielle innovative prosjekter. Diversitet vil i denne oppgaven bli forstått som subjektive eller objektive forskjeller mellom gruppedeltagere (van Knippenberg & Schippers 2007). Diversitet i prosjektgrupper har både positive og negative utfall. Formålet med studien er å kartlegge hvorvidt konflikt som oppstår på bakgrunn av diversitet er positivt eller negativt for innovasjonsgraden i prosjektet.

Oppgavens case er pilotprosjektet "Vår By". Dette prosjektet var et tverrsektorielt prosjektsamarbeid mellom den kommersielle, den frivillige og den kulturelle sektoren. Kultursektoren var representert av en regissør og en manusforfatter. Gambit Hill+Knowlton Strategies AS (heretter referert til som Gambit) representerte privatsektor og var den kommersielle aktøren. Norsk Folkehjelp, eier av prosjektet, representerte den frivillige sektor. Oppgavens studie bygger på dybdeintervjuer med kjernegruppen i prosjektsamarbeidet, samt fokusgruppe med deltagere i pilotprosjektet.

Jeg var selv prosjektleder på "Vår By". Det var stor diversitet i kjernegruppen og flere konflikter og konfrontasjoner underveis. Etter gjennomført prosjekt satt jeg igjen med spørsmål om hvordan en konfliktfylt prosjektgruppe kunne lage et så innovativt og vellykket produkt. Gjennom teoretiske perspektiver og analyse av dette casestudiet skal jeg undersøke hvordan diversitet påvirker konflikt og hvordan konflikt påvirker innovasjonsgraden i prosjektet.

Takk til

Jeg vil rette en stor takk til hovedveileder Anders Lunnan og biveileder Silja Korhonen-Sande for deres faglige bidrag og gode innspill på både faglig innhold og i arbeidet med oppgaven. Arbeidet med oppgaven har vært veldig lærerik, og jeg takker for viktig støtte underveis. En stor takk rettes også til Petter Fleischer Jacobsen, Anne Håskoll-Haugen, Katja Cappelen, Hedvig Høysæter, Cecilie Nergård, Charlotte Myrbråten og Gunn Kristin Leikvoll for gode samtaler, gjennomlesing og veiledning på tema underveis.

Læring

Etter å ha gjennomført ”Vår By” satt jeg igjen med mange spørsmål. Jeg kunne se hvor ting gikk galt, men manglet kunnskap på hvorfor det gikk galt og hvordan dette kunne vært unngått. Arbeidet med litteratur om diversitet og konfliktteori har gitt meg knagger jeg kan feste erfaringene på, og jeg kan kaste lys over hva som var positivt og negativt med diversiteten og konfliktene. Min analyse peker også på hvilke konflikter som er sunne og hvordan man kan bevare dem uten å utvikle usunne konflikter. På bakgrunn av teorien, dybdeintervjuene og fokusgruppene har jeg lært metoder for hvordan jeg kan unngå dette i fremtidige prosjekter jeg er med i, både når det gjelder homogene og heterogene grupper. Jeg kan trekke mye læring ut av dette prosjektet og vil nok bruke mer tid på oppstartsfasen i fremtidige prosjekter.

SAMMENDRAG

Oppgaven bygger på min hypotese om at diversitet i tverrsektorielle prosjektgrupper kan lede til konflikter som fremmer innovasjon. Oppgavens case er pilotprosjektet "Vår By", som forfatter var prosjektleder for, fra august 2011 til februar 2012. Dette var et tverrsektorielt prosjektsamarbeid mellom kommersiell-, frivillig- og kultursektor. Hovedproblemstillingen er: *"Hvordan påvirker diversitet konflikt, og hvordan kan konflikt lede til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjektgrupper?"* I oppgaven stilles det spørsmål til de ulike diversitetstypene, deres påvirkning på konflikt og på hvordan konflikttypene ledet til innovasjon i prosjektet.

Det er benyttet et åpent, eksplorativt forskningsdesign med aksjonsform og datatriangulering. Hoveddata er dybdeintervjuer hvorav tre av fem aktører fra kjernegruppen er intervjuet. I tillegg er det brukt deltagende observasjon, evalueringsmøte og fokusgrupper med deltagerne på "Vår By".

Det viste seg først og fremst at de ulike diversitetstypene ledet til ulike konflikter, og at de ulike konflikttypene hadde varierende påvirkning på innovasjonsgraden. Den mest hensiktsmessige diversitetstypen var informasjonsdiversitet. Denne diversiteten ledet til oppgavekonflikt som igjen gav innovasjon til prosjektet.

Et annet funn er hvordan konfliktene gikk fra kognitive til følelsesmessige konflikter på grunn av manglende tillit og respekt på tvers av sektorene. Kognitive konflikter ledet til innovasjon, mens følelsesmessige konflikter skapte mistillit i gruppen og hemmet samarbeidet.

Et tredje funn er hvordan konfliktene i dette prosjektet var tidkrevende. Konstruktive konflikter som oppgavekonflikt (og til dels prosesskonflikt) var nyttig for prosjektet, mens tid brukt på mindre konstruktive konflikter tok av tiden som kunne bli brukt på annet verdifullt arbeid. Det viste seg derfor ikke hensiktsmessig med for stor grobunn for konflikt på innovative prosjekter når man ikke har kapasitet til å håndtere de eventuelle konfliktene.

Min casestudie viser at diversitet kan lede til ulike konflikter i innovasjonsarbeid. Relasjons- og prosesskonflikt kan føre til mistillit, mangel på respekt og avstand mellom deltagerne, mens oppgavekonflikt i tverrsektorielle prosjektgrupper ser ut til å føre til innovasjon. Jeg skal i det følgende vise på hvilken måte dette manifesterte seg i gruppen.

ABSTACT

The study is based on a hypothesis that diversity in cross-sector project teams can lead to conflicts that promote innovation. The case study is a pilot project called "Vår By", where I was the project manager from August 2011 to February 2012. The project was a cross-sector cooperation project between the commercial, voluntary and cultural sectors. The main question in the thesis is: "*How does diversity affect conflict and how can conflict lead to innovative solutions in cross-sector project teams?*" The thesis analyzes the various types of diversity, their impact on conflict and how various types of conflict lead to innovation in the project.

I applied an open exploratory research design. The research was action based, in order to provide innovative solutions for future projects. Three of the five main actors in the core group of the project were interviewed, based on a semi-structured in-depht interview technique. My research methods were also participant observation, post-project evaluation and focus groups among the participants from "Vår By".

First the study shows that different types of diversity led to various conflicts, and that the various conflict types had different effects on the degree of innovation. Informational diversity is the most significant type of diversity. This diversity led to task conflict, which in turn gave innovation to the project.

Another finding is how conflict could go from cognitive to emotional conflicts due to lack of trust and respect across sectors. Cognitive conflicts led to innovation, while the emotional conflicts caused distrust in the group and hampered cooperation.

A third finding is how the conflicts were time consuming. Constructive conflicts like task conflict (and partially process conflict) was beneficial for the project, while the time spent in less constructive conflicts took time from other valuable work. It appeared that having too much potential for conflicts in innovative projects was not appropriate, when you do not have the capacity to handle the potential conflicts.

My case study shows that diversity can contribute to various conflicts in innovation. Relational and process conflict can lead to distrust, disrespect and distance between

participants, while task conflict in cross-sector project teams seem to lead to creativity and innovation.

Innholdsfortegnelse

1	INTRODUKSJON	8
1.1	BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	10
1.2	PROBLEMSTILLINGEN	11
1.2.1	<i>Oppgavens bidrag</i>	12
1.2.2	<i>Oppgavens avgrensninger</i>	12
2	TEORI OG LITTERATUR	14
2.1	BEGREPSDEFINISJON	14
2.1.1	<i>Tverrsektorielle og tverrfaglige samarbeid</i>	14
2.1.2	<i>Diversitet</i>	15
2.1.3	<i>Prosjekt</i>	15
2.1.4	<i>Sosial kapital</i>	15
2.1.5	<i>Innovasjon</i>	16
2.2	INNOVASJON OG DIVERSITET	17
2.3	DIVERSITET	18
2.3.1	<i>Fordeler og ulemper ved homogene og heterogene grupper</i>	19
2.3.2	<i>Typer av diversitet</i>	20
2.3.3	<i>Oppsummering diversitet</i>	21
2.4	KONFLIKT	22
2.4.1	<i>Tre ulike former for konflikt</i>	22
2.4.2	<i>Hvordan ulike konflikttyper påvirker hverandre</i>	23
2.4.3	<i>Følelsesmessige konflikter og kognitive konflikter</i>	25
2.4.4	<i>Oppgavekonflikter i samarbeid</i>	27
2.4.5	<i>Oppsummering ulike konflikttyper</i>	28
2.5	OPPSUMMERING TEORI OG LITTERATUR	29
3	FORSKNINGSPROESSEN OG METODISKE BETRAKTNINGER	31
3.1	INTRODUKSJON	31
3.2	BESKRIVELSE AV CASE	31
3.2.1	<i>Kontekst, firmaene, settingen</i>	31
3.3	FORSKNINGSDESIGN OG METODEVALG	33
3.4	PROSESS- OG MÅLEVALUERING	34
3.5	DATAINNSAMLINGSPROESSEN	35
3.5.1	<i>Utvalgsstrategi</i>	35
3.5.2	<i>Dybdeintervju</i>	36
3.5.3	<i>Gruppesamtale, fokusgrupper</i>	37
3.5.4	<i>Deltagende observasjon og evaluering</i>	39
3.6	FORSKNINGSANALYSE	39
3.7	KVALITETSSIKRING	40
3.7.1	<i>Min rolle og etiske vurderinger</i>	41
3.8	OPPSUMMERING FORSKNINGSPROESSEN OG METODISK DESIGN	42
4	ANALYSE OG RESULTAT	43
4.1	INTRODUKSJON	43
4.2	DIVERSITET OG KONFLIKT	43
4.2.1	<i>Oppsummering diversitet</i>	48
4.3	KONFLIKT	49
4.3.1	<i>Oppsummering konflikt</i>	53
4.4	INNOVASJON	54
4.5	DISKUSJON	58
5.1	SVAR PÅ FORSKNINGSPØRSMÅL	59
5.2	HOVEDFUNN OG OVERSIKTSMODELL	61

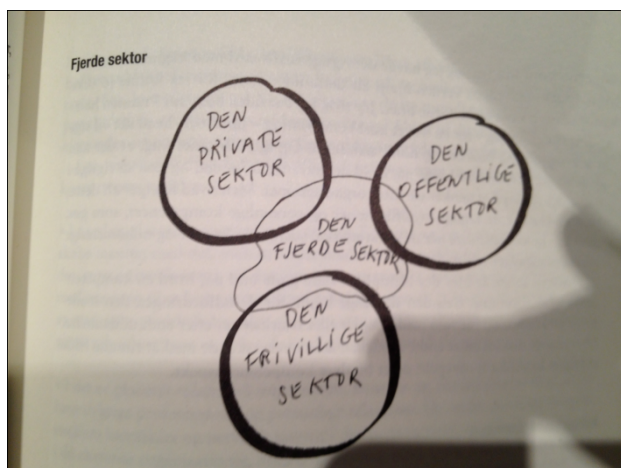
6	OPPGAVENS BEGRENSNINGER OG VEIEN VIDERE	62
6.1	OPPGAVENS BEGRENSNINGER.....	62
6.2	ANBEFALINGER.....	63
6.3	VIDERE FREMDRIFT	63
7	REFERANSER	65
8	FIGUROVERSIKT	67
9	TABELLOVERSIKT	67
10.1	MAILFORESPØRSEL OM INTERVJU TIL KJERNEGRUPPEN	68
10.2	INTERVJUGUIDE TIL KJERNEGRUPPEN	68
10.3	INTERVJUGUIDE TIL FOKUSGRUPPE MED DELTAGERNE PÅ "VÅR BY"	71

1 INTRODUKSJON

I dette kapitlet fremlegges oppgavens problemstilling, omfang, relevans, motivasjon og kontekst.

Vi lever i et samfunn med økt diversitet og endrede samfunnsstrukturer. Van Knippenberg & Schippers (2007) forteller at dette fører til at nye organisasjonsformer trer frem, og organisasjoner har mer diversitet i form av demografi internt. Det finnes flere teorier rundt tverrsektorielle samarbeidsformer tilpasset de nye organisasjonsstrukturene. Jeg har valgt å bruke Elbæk (2010) sin teori i denne oppgaven. Elbæk (2010) argumenterer for at en endring i arbeidsstruktur er en mulig måte å møte økt diversitet og endrede samfunnsstrukturer på. Han har utviklet en modell der aktører fra forskjellige sektorer jobber sammen, i motsetning til i hver sin sektor. Modellen heter *den fjerde sektor*, og illustrerer et samarbeid mellom aktører fra de forskjellige sektorene; offentlig, privat og frivillig. Den fjerde sektor har blitt en løsning for å få økt engasjement fra de ansatte, og for å skape innovasjon (Elbæk 2010). Modellen er vist i figur 1.a (Elbæk 2010).

”Fjerdesektor organisasjoner tar det beste fra den private sektor når det kommer til økonomisk bærekraftighet og ansvarlighet, det beste fra den offentlige sektor når det kommer til å fremme det gode for fellesskapet og det beste fra frivilligheten når det kommer til å skape en mangfoldig organisasjonskultur av fulltids- og deltidsansatte, frivillige og praktikanter (Elbæk 2010:84)”.



Figur 1.a: Den fjerde sektor (Elbæk 2010)

Caset i denne oppgaven har likhetstrekk med et fjerde sektor prosjekt. Det er representanter fra frivillig sektor og fra privat sektor, men ingen fra offentlig sektor. I stedet for offentlig sektor er kultursektoren representert. Oppgavens case er altså ikke et fjerdesektor prosjekt, men bygger på lignende tankesett og høster flere lignende goder som et fjerdesektor prosjekt.

Problemer kan oppstå på grunn av kulturforskjeller mellom de ulike sektorene. Jeg opplever at det er en viss motstand mot kommersielle aktører, spesielt reklame og PR bransjen, blant unge og i undergrunns-kulturen. Denne motstanden kan være en av grunnene til at representanter fra kultursektoren kan ha fordommer mot, og liten lyst til å jobbe med kommersielle aktører. Et eksempel på denne motstanden er innlegget fra nettstedet Underskog:

Artikkelen på nettforumet underskog¹, har 1264 kommentarer. Artikkelen er humoristisk og oppfordrer til revolusjon mot kapitalismen. De oppfordrer alle til å stille opp til kamp for et bedre samfunn, bortsett fra folk i reklamebransjen, som de oppfordrer til å ta sitt eget liv.

Utdrag fra Underskog artikkel:

”Hvis du har medisinsk kunnskap ville det være fint om du kunne hjelpe litt til med å stelle de som eventuelt kommer til skade underveis. Hvis du har medieerfaring, politiske ambisjoner, eller går med en liten folketaler i magen, kan du allerede nå begynne å forberede pressemeldinger, propagandafilmer osv. Hvis du er i reklamebransjen ville det være fint om du bare tok livet av deg akkurat nå, på stedet. Takk. De som har militær ledererfaring, helst innenfor gerilja, bør møte opp ett par uker i forveien. Vi har mye å planlegge”. (Grüner 2007)

Diversitetsforskning kan hjelpe til for å forstå problemene og utfordringene fra samarbeid mellom ulike sektorer. Det kan være vanskelig å se hva som er årsak og virkning av diversiteten. Det er fortsatt mye som er uklart på feltet og det er behov for en mer kompleks konseptualisering av diversitet og konflikter som oppstår på grunn av diversitet (van Knippenberg & Schippers 2007).

¹ Underskog.no er et lukket norsk nettbasert sosialt nettverk med fokus på kulturliv.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Denne oppgaven vil, gjennom caset "Vår By", se på relasjonen mellom diversitet, konflikt og innovasjon i et tverrsektorielt innovativt samarbeid. Jeg vil komme inn på hvilke faktorer som ledet til, og hvilke faktorer som virket hemmende på det innovative samarbeide mellom de tre sektorene. "Vår By" var en interaktiv teateropplevelse som skulle skildre en asylsøkers hverdag i Norge. Med interaktiv teateropplevelse menes det i dette tilfellet at opplegget var satt sammen som et teater der deltageren selv var en del av stykket. «Vår by» tar deg med inn i tankene, historiene og hverdagen til Solomon som ankommer Norge som flyktning fra Afghanistan. Utstyrt med høretelefoner med Solomons historie på øret og kart for å navigere Oslos gateplan, geleides deltagerne gjennom en times reise i Oslos gater. Det interaktive teateret starter i Botanisk Hage, der deltageren hører første spor på MP3 spilleren. Deltageren blir kjent med rollefiguren Solomon og hører hans sammenligning mellom Kabul og Oslo. Turen går videre nedover Motzfeldtsgate med et besøk i bønnerommet i moskeen, her hører deltageren en tekst om Solomons forhold til moskeen. Fra Moskeen går deltageren til en liten kafe i Grønlandsleiret hvor han møter Nasrin, en venninne av Solomon, som deltageren har hørt om gjennom lydsporene. Nasrin forklarer hvordan hun kom til Norge. Nasrin viser deltageren ut til en bil, og deltageren tas med på en, for deltageren, ukjent reise. Deltageren blir satt av på fortauet utenfor et stort bygg, her blir han hentet av en ny person som tar han med gjennom gangene i en stor kjeller. Personen blir så sendt opp heisen til øverste etasje og tatt med inn på et rom som skal simulere et asylmottak. Underveis på reisen hører deltageren hele tiden Solomons tanker og hans skildringer av omgivelsene deltageren beveger seg i. Opplevelsen avsluttes på byggets takterrasse, der man hører siste lydspor. Her forteller Nasrin at hun fikk innvilget søknaden, men at Solomon måtte reise hjem. Nasrin forteller om sitt møte med Norge og hvordan det var vanskelig for henne å bli en del av kulturen. Hun fokuserer på majoritetens ansvar for at integreringen skal gå så godt som mulig.

"Vår By" setter søkelys på den diskrimineringen gruppen asylsøkere og flyktninger ofte utsettes for. Litt over halvparten av innvandrerne i Norge har, i følge statistisk sentralbyrås levekårsundersøkelse, opplevd diskriminering på et eller flere områder (Tronstad 2009). Målet med "Vår By" er å skape økt forståelse og respekt for asylsøkeres og flyktningers historier og hverdag, samt å gi en opplevelse som leder til holdnings- og handlingsendring. For å nå dette målet, går hver deltager turen alene, så de kan kjenne usikkerheten på egen kropp og dermed lettere sette seg inn i en flyktnings situasjon. Hvert kvarter blir en ny deltager sendt ut fra Botanisk Hage. På en dag kan 20 personer delta på opplegget.

”Vår By” er finansiert av Extrastiftelsen, midlene ble gitt til Norsk Folkehjelp med undertegnede som ekstern prosjektleder. Utførelsen av ”Vår By” representerer en ny måte å drive opplysningsarbeid rundt asylpolitikk og holdninger knyttet til asylpolitikk. Prosjektet var et samarbeid mellom en regissør og en researcher, Norsk Folkehjelp og Gambit.

1.2 Problemstillingen

Oppgavens problemstilling bygger på erfaring fra ”Vår By” prosjektet, med at samarbeid på tvers av sektorer gir diversitet i prosjektgruppen, og at diversitet kan lede til konflikt, som igjen kan lede til innovative prosjekter.

Oppgavens hovedproblemstilling er som følger:

Hvordan påvirker diversitet konflikt, og hvordan kan konflikt lede til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjektgrupper?

Underspørsmål til hovedproblemstillingen er som følger:

Hva er relasjonen mellom diversitet og konflikt i tverrsektorielle prosjektgrupper?

Hvordan kan konflikt lede til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjektgrupper?

Denne oppgaven tar blant annet utgangspunkt i De Dreu (2006) sin anbefaling til videre forskning innenfor konfliktfeltet:

”Future work could further develop the idea that conflict in teams operates as a double-edged sword—it negatively affects some performance parameters (e.g., efficiency, coordination) but positively influences other performance parameters (e.g., learning, innovativeness)” De Dreu (2006).

De Dreu ser altså på hvordan konflikt i grupper kan være positivt og negativt for prosjektet på samme tid. I denne oppgaven vil jeg bruke teori fra De Dreu og se på hvilken effekt konflikt har på innovasjon.

1.2.1 Oppgavens bidrag

Den norske stat har sterk fokus på innovasjon som bærebjelke i utviklingen av den norske økonomi. På regjeringens hjemmeside blir det i stortingsmelding 7 (2008-2009) nevnt hvordan innovasjon alltid har vært en viktig kilde til verdiskaping og utvikling. Det nevnes at verdiskaping skjer i form av økt ressursutnyttelse eller bedre ressursforvaltning, og at en viktig måte å forvalte ressursene på er bedre utnyttelse av humankapital (*Et nyskapende og bærekraftig Norge* 2008). Bedre utnyttelse av humankapital er også noe Elbæk (2010) sikter mot i sin fjerde sektor modell. I modellen trekker han frem samarbeid på tvers av sektorer som en nødvendighet for å få økt utnyttelse av potensialet i de ulike sektorene.

van Knippenberg og Schippers (2007) fokuserer også på hvordan de endrede samfunnsstrukturene krever nye organisasjonsformer med økt diversitet. Det er forskjell på å arbeide i homogene og heterogene grupper, mer forskning på feltet kan gi viktige innspill i arbeidet med heterogene, diverse, grupper. Rønningen og Starrin (2007) sin forskning rundt sosial kapital² peker på viktigheten av mer forskning på diversitet og ulikheter i grupper for at man skal kunne tilrettelegge for godt samarbeid.

Jeg mener forskning innenfor diversitet, konflikt og hvordan det påvirker innovasjonsgraden er viktig, både samfunnsøkonomisk og for arbeidsmiljø. Forskning på feltet kan gi innspill til hvordan man mest effektivt leder, og deltar i, grupper med mye diversitet. Dette kan igjen lede til gode konflikter og innovasjon.

1.2.2 Oppgavens avgrensninger

Oppgaven er gjennomført på fire og en halv måned. Tidsperspektivet begrenser omfanget oppgaven kan ha. Oppgaven tar kun for seg ett case og sammenligner caset med diversitets- og konfliktlitteratur. Hvis jeg hadde mer tid kunne jeg sammenligne mer litteratur på flere områder, og undersøkt flere prosjekter.

Diversitetsforskningen ligger under organisasjonsfeltet, men det meste av arbeidet rundt diversitet er gjort på arbeidsgruppenivå (van Knippenberg & Schippers 2007). Denne

² De ressurser som en person kan skaffe ved hjelp av sine kontakter. Disse ressursene utveksles gjennom gjensidige forventninger, forpliktelser og sosiale normer for samarbeid og støtte

oppgaven vil kun fokusere på arbeidsgruppenivået, og hovedsakelig fokusere på kjernegruppen som representerer kommersiell-, frivillig- og kultursektoren.

Diversitet i prosjektgruppen kan lede til innovasjon uten at det er konflikt i gruppen. Jeg velger i denne oppgaven kun å fokusere på hvordan diversitet kan føre til konflikt som igjen kan lede til innovasjon. Dette valget ble tatt fordi det valgte casestudiet 'Vår By' vil gi godt innblikk i denne problemstillingen.

2 TEORI OG LITTERATUR

I dette kapitlet legger jeg frem det teoretiske rammeverket for oppgaven. Oppgaven tar for seg samarbeid i arbeidsgrupper med diversitet og undersøker hvilke relasjon det er mellom diversitet, konflikt og innovasjon i grupper på tverrsektorielle prosjekter.

2.1 Begrepsdefinisjon

Jeg har valgt å definere begrepene diversitet, innovasjon, tverrsektorielle samarbeid og prosjekt siden dette er nøkkelbegreper i hovedproblemstillingen. Samme begrep kan ha ulik betydning i ulik setting, begrepliggjøring av nøkkelbegreper sikrer at budskapet kommer tydelig frem (Johannesen et al. 2011). I tillegg ser jeg på sosial kapital som kan forklare mer om ulikhetene mellom sektorene i denne oppgaven.

2.1.1 Tverrsektorielle og tverrfaglige samarbeid

I denne oppgaven bruker jeg definisjonen som sitert under på tverrsektorielt samarbeid som utgangspunkt for å definere samarbeid mellom kultur-, frivillig- og kommersiellsektor siden det er mangelfull teori på samarbeid mellom de sektorene:

“We thus define cross-sector collaboration as the linking or sharing of information, resources, activities, and capabilities by organizations in two or more sectors to achieve jointly an outcome that could not be achieved by organizations in one sector separately” (Bryson et al. 2006:1).

I tillegg til å være tverrsektorielt var caset i denne oppgaven også tverrfaglig. En definisjon på tverrfaglighet er: ”Tverrfaglig samarbeid er en arbeidsform – en metode. Det dreier seg om at flere yrkesgrupper arbeider sammen på tvers av faggrenser for å nå et felles mål” (Galvin og Erdal 2000 etter (Fodstad & Opjordsmoen 2005:43)).

Fokuset i studiet er hovedsakelig på tverrsektoriell diversitet.

2.1.2 Diversitet

Definisjonen av diversitet er avhengig av kontekst. Ordet diversitet defineres i Det Store Norske Leksikon som ulikhet, forskjellighet og mangfoldighet³. Oppgaven vil benytte van Knippenberg og Schippers (2007) definisjon på diversitet i team: ”*a characteristic of social grouping that reflects the degree to which objective or subjective differences exist between group members*” Van Knippenberg & Schippers (2007: 516).

Diversitetsforskning kan gjøres på flere typer forskjeller. Det meste av diversitetsforskningen er gjort på forskjeller i alder, kjønn, etnisitet, erfaring og utdanningsbakgrunn (van Knippenberg & Schippers 2007). Diversitetsforskning fokuserer ofte på hvordan ulikheter mellom teammedlemmene påvirker gruppens prosesser og prestasjoner samt teammedlemmenes holdninger og subjektive opplevelse (van Knippenberg & Schippers 2007).

2.1.3 Prosjekt

Christensen og Kreiner (2002) definerer prosjekter som tidsbegrenset, der oppgaven som skal løses er målrettet og kompleks. En organisasjon er målrettet, men ikke så spisset som et prosjekt innad i organisasjonen er. Ofte blir en prosjektgruppe satt sammen, mer eller mindre tilfeldig, for å løse den konkrete oppgaven i det konkrete tidsrommet (Christensen & Kreiner 2002).

2.1.4 Sosial kapital

Rønningen og Starrin (2007) definerer sosial kapital som en ressurs tilgjengelig gjennom sosiale settinger. De mener at sosial kapital omfatter flere samfunnsforhold som sosial støtte, ressurser, tillit, trygghet, sosiale bånd, sosiale nettverk, medborgerskap og deltagelse i det sivile samfunn (Rønningen & Starrin 2007).

For å kunne utnytte den sosiale kapitalen trenger en kunnskap på feltet, og evnen til å trå varsomt i arbeid med ulike sosiale relasjoner og nettverk, siden det ofte er uformelle strukturer og nettverk (Rønningen & Starrin 2007). Prosjektgruppen i caset representerte ulike relasjoner og nettverk og dermed også ulik sosial kapital.

³ <http://snl.no/diversitet>

2.1.5 Innovasjon

Det er flere ulike definisjoner på innovasjon, de to definisjonene jeg har valgt å gå ut i fra i denne oppgaven er:

”The intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, the organization or wider society” (West & Farr 1990).

Her defineres innovasjon til en idé, prosess, produkt eller prosedyre som er ny til den relevante enheten. Det nye kan altså være godt kjent i en annen krets, men vil fortsatt være en innovasjon når det implementeres i den nye enheten.

Fagerberg (2003) sin, noe enklere definisjon på innovasjon, hentet fra (Smith 2006) er:

”Invention is the first occurrence of an idea for a new product or process. Innovation is the first commercialization of the idea”.

Fagerberg fokuserer her på at forskjellen på en oppdagelse og en innovasjon er at en innovasjon er kommersialisert, mens en oppdagelse kun er en ny idé. Det er få oppdagelser og ideer som er innovasjoner (Smith 2006).

Caset i oppgaven er en kommersialisering av en idé, altså en innovasjon i følge Fagerbergs (2003) definisjon. Resultatene fra fokusgruppen vil belyse innovasjonsgraden til prosjektet og vil vise hvorvidt det var en ny opplevelse som gav deltagerne en ny eller annerledes innsikt på dette feltet.

Det kan være vanskelig å definere innovasjon, men det er viktig å forsøke å kategorisere innovasjon. Dette for å kunne skille mellom de ulike formene for innovasjon og for å få bedre forståelse for hvordan man kan utvikle og implementere de ulike formene. Det er også viktig for å kunne forutse antatte reaksjoner fra omverden, så man kan tilpasse utførelsen (Smith 2006).

Smith (2006) deler inn i tre former for innovasjon: produkt, prosess og tjenesteinnovasjon. Denne oppgaven vil ta for seg prosessen med å komme frem til en produktinnovasjon med produktet ”Vår By”. Henderson og Clark (1990), beskrevet i Smith (2006), deler produktinnovasjon inn i fire kategorier:

1. Radikal innovasjon er noe helt nytt. Det er et nytt system satt sammen på nye måter, en ny og revolusjonerende innovasjon som for eksempel TV, PC, telefon og kondomer.
2. Arkitektonisk innovasjon er rekonfigurering av et etablert system, for å etablere eksisterende komponenter på en ny måte. Et eksempel er walkman, hvor musikkspilleren ble satt sammen på en ny måte som gjorde det mulig å høre musikk mens man var ute og gikk.
3. Modulær innovasjoner er gamle, kjente, komponenter som blir satt sammen på en ny måte. Som en dynamoradio, der sammensetningen av en dynamofunksjon og radio blir til et nytt produkt.
4. Inkrementell innovasjon, er en stegvis forbedring av produktet uten at noe blir forandret. Et eksempel kan være oppdateringer på en vaskemaskins funksjoner.

Produktet ”Vår By” er en modulær innovasjon. Det er gamle komponenter, brukt i forskjellige settinger, som blir satt sammen til et nytt produkt. Teaterformen med høretelefoner er gjennomført tidligere, og flere lignende formidlingsformer er brukt i holdningsskapende arbeid. Røde Kors Ungdom har for eksempel et lignende interaktivt teater om å være på flukt⁴.

Innovasjon er ikke bare en kommersialiseringen av en oppdagelse, det innebærer også praktiske forhold som for eksempel å finne et marked for produktet og å finne en måte produktet kan bli produsert på den rimeligste og ”enkleste” måten (Smith 2006).

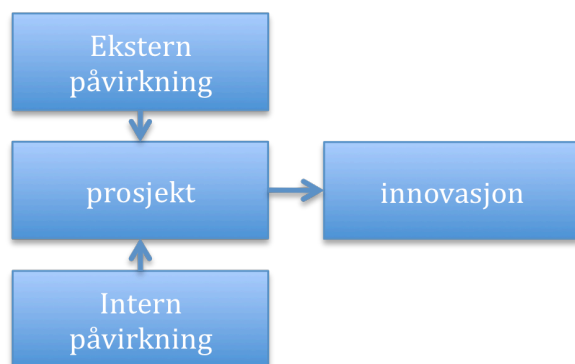
2.2 Innovasjon og diversitet

Smith (2006) deler inn i fire innovasjonsteorier, teknologisk S-kurve, sprangvis utvikling, dominant design og teorien om læringskapasitet. Teorien om læringskapasitet ser på ytre og indre forhold for å oppnå innovasjon. Den forklarer innovasjon som et resultat av bedriftens evne til å sette kunnskap ut i praksis. Videre beskriver teorien viktigheten av bedriftens

⁴ http://lokal.rodekors.no/ungdom/Aktiviteter/Rollespillet-Pa-flukt/Hva_er_Pa_flukt/

læringsevne (gjærne gjennom nettverk), viktighet av mangfold innad i bedriften og hvordan bedriften kan utnytte eksisterende kunnskap.

Figur 2a viser hvordan innovasjon avhenger av prosjektets evne til å implementere interne og eksterne ressurser. Den øverste pilen viser omgivelsenes påvirkning, den nederste pilen den interne påvirkning. Alle pilene leder mot, og påvirker individuelle og organisatoriske faktorer for utvikling av nye produkter, som igjen leder til innovative produkter. I oppgavens case er det kun en representant fra Norsk Folkehjelp, som er hovedorganisasjonen i kjernegruppen. Interne påvirkninger fra organisasjonen ble dermed mindre enn i grupper som har flere interne ressurser representert. Kjernegruppen representerte flere eksterne representanter, dette økte den eksterne påvirkningen på prosjektet. I tillegg til eksterne ressurser i prosjektgruppen samarbeidet vi med en moske, en kafe, et asylmottak og asylsøkere, som satt sitt preg på oppgaveløsningen og innovasjonsgraden. Figur 2a er inspirert av en modell om læringsevne (absorptive capacity) av Ettlie (2006) gjennom (Smith 2006:78).



Figur 2.a. Prosjektets interne og eksterne påvirkning

2.3 Diversitet

Dette avsnittet beskriver ulike diversitetsteorier. Senere i oppgaven vil jeg diskutere diversitetens påvirkning på konflikt og på grunnlag av det, hvordan konflikt kan lede til innovative løsninger. Først fremlegges en liten innføring i diversitetsforskning gjort til nå. Deretter, positive og negative aspekter ved homogene og heterogene grupper. Med homogene grupper menes i denne oppgaven grupper der det er lite diversitet mellom deltagerne. Med heterogene grupper menes i denne oppgaven grupper med ulike typer diversitet mellom deltagerne. Oppgaven går så inn på Jehn et al. (1999), og van Knippenberg og Schippers (2007) sine teorier og inndelinger rundt diversitet.

2.3.1 Fordeler og ulemper ved homogene og heterogene grupper

Litteratur innenfor diversitet er splittet, noen studier viser at homogene grupper er mest velfungerende, mens andre studier viser det motsatte. Jehn et al. (1999) refererer til studier gjort av Hoffman og Maier (1961), Hoffman (1978), Nemeth (1986), Jackson (1992). Disse studiene kom frem til at grupper med diversitet oppnådde bedre resultater enn homogene grupper. Mens andre studier Jehn et al. (1999) viser til, som Steiner (1972) O'Reilly og Flatt (1989), Ancona og Caldwell (1992), har vist at homogene grupper unngår negative aspekter som dårlig kommunikasjon og konflikt som gjerne oppstår i diversitetsgrupper. Jehn et al. (1999) viser også til William og O'Reillys (1998) sin 40 års studie på diversitet, der de konkluderte med at det ikke var en markant forskjell på diversitetsgrupper og homogene grupper. De anbefalte også at videre forskning burde være mer spisset og at man burde skille tydeligere mellom kontekstuelle aspekter (oppgave og organisatoriske), typer diversitet (informasjonsrelaterte og demografirelaterte) og påvirkende variabler (kommunikasjon og konflikt) Jehn et. al. (1999).

Flere organisasjoner ser i dag nytten av diversitet i grupper, og prøver å legge opp til forskjelligheter i gruppesammensetningene. Dette er i motsetning til Byrnes (1961) "similarity-attraction theory", som fremlegger at homogene grupper fungerer bedre enn heterogene grupper. Byrnes (1961) teori forklarer at likheter tiltrekker hverandre. Man velger venner og partnere som ligner på seg selv, som kan bekrefte ens eget verdensbilde (Byrne 1961). Grupper der gruppedeltagerne får velge medlemmer blir ofte homogene, mange velger personer med lik bakgrunn og verdisyn når de skal sette sammen en gruppe. Homogene grupper er ofte enklere å arbeide innenfor, men kan gi færre perspektiver og innspill enn heterogene grupper (Jehn et al. 1999). Flere studier viser at diversitetsgrupper ikke alltid fungerer godt (Jehn et al. 1999). Noen grunner til dette er at team-medlemmene kun ser svakhetene og ikke styrken av å være forskjellige, at de ikke klarer å utnytte potensialet i ulikhetene. I grupper som jobber med rutinepreget arbeid er ikke viktigheten av nyskapning og læring like stort som i grupper som jobber med utvikling og innovasjon, det kan derfor lønne seg med homogene gruppesammensetninger på rutinepregede arbeidsplasser siden fordelene med heterogene grupper ikke er nødvendig i rutinepreget arbeid (Jehn et al. 1999). Ved tvungen diversitet vil noen team-medlemmer føle motstand og kan ha problemer med å se fordelene med forskjellighetene.

Det kan dannes subgrupper i teamet når personer som ligner hverandre eller kjenner hverandre godt, har dialog utenfor de faste møteplassene og når de spiller på lag i møtene. Subgrupper kan være negativt for samholdet i gruppen og skape større distanse mellom deltagerne (Jehn et al. 1999).

2.3.2 Typer av diversitet

Van Knippenberg og Schippers (2007) analyserer arbeid rundt arbeidsgruppe-diversitet fra 1997-2005 for å kartlegge forskningen på feltet, og for å belyse viktige temaer for fremtidig forskning. Van Knippenberg og Schippers (2007) bygger sin forskning på blant annet Williams & O'Reillys (1998) sin gjennomgang av 40 år med diversitetsstudier. De skiller, på bakgrunn av tidligere forskning, mellom sosialt inndelt perspektiv (min oversettelse av social categorization perspective fra (van Knippenberg & Schippers 2007)) og informasjons/beslutnings perspektiv (min oversettelse av information/decision-making perspective (van Knippenberg & Schippers 2007)). Der sosialt inndelt perspektiv er diversitet mellom stereotypisk oppfatning av sosiale ulikheter, er informasjons/beslutningsperspektivet diversitet i kunnskap, kompetanse og andre perspektiver. Van Knippenberg og Schippers (2007) mener informasjons/beslutningsperspektiv kan lede til bedre resultater og høyere innovasjonsgrad enn sosial inndelt perspektiv.

Van Knippenberg og Schippers (2007) mener hovedfokuset i diversitetsforskning må være hvordan forskjellighetene mellom deltagerne påvirker gruppens prosess og ytelse, samt deltagerens holdninger og personlig velvære.

Der van Knippenberg og Schillers (2007) deler diversitet i to kategorier, deler Jehn et al. (1999) diversitet i tre ulike kategorier, informasjonsdiversitet, sosialt kategoridiversitet og verdidiversitet.

Informasjonsdiversitet:

Informasjonsdiversitet (min oversettelse av informational diversity fra (Jehn et al. 1999)) dreier seg om ulikheter i kunnskapsnivå og perspektiver. Informasjonsdiversitet oppstår når team-medlemmene har ulik utdanning, opplevelser og erfaringer. Disse typene ulikhet gjør at team-medlemmene ser ulikt på oppgaven og presenterer ulike perspektiver og vinklinger på saken.

Sosial kategoridiversitet:

Sosialkategoridiversitet (min oversettelse av (social category diversity av (Jehn et al. 1999)) er den diversitetstypen de fleste snakker om når de snakker om diversitet. Sosial kategoridiversitet er eksplisitte forskjeller mellom team-medlemmene på sosiale kategoriske inndelinger, som for eksempel kjønn, sosial klasse og etnisitet.

I følge sosialidentitets-teori favorittiserer team-medlemmer aktører fra sin sosiale kategori (Jehn et al. 1999). Homogene grupper kan gjøre samarbeidet enklere, men gjør det også vanskeligere å bevege seg utenfor mønstrene til denne sosiale kategorien.

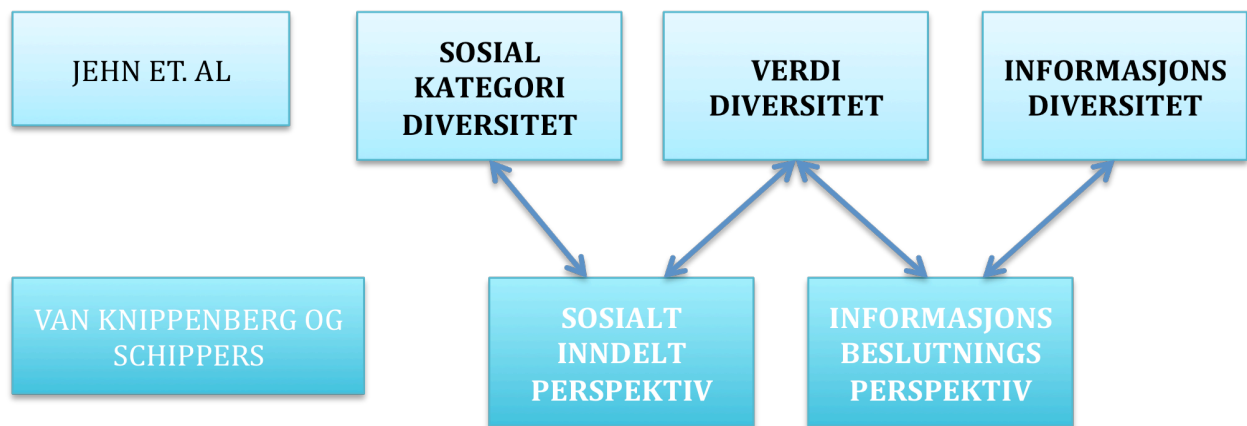
Det kan være vanskelig å forske på deler av det sosialkategoriske diversiteten, siden det ofte er sosialt uakseptabelt å spørre inn til sosial klasse og etnisitet. Vi vet derfor mye rundt forskjeller på kjønn, demografi, men har flere huller innenfor etnisitet.

Verdidiversitet:

Verdidiversitet (min oversettelse av value diversity fra (Jehn et al. 1999)) er at team-medlemmer har ulike meninger om hva som er gruppens egentlige oppgave, mål, målsetning og misjon. Verdidiversitet handler ikke om team-medlemmenes ulike verdisyn.

2.3.3 Oppsummering diversitet

Van Knippenberg og Schippers (2007), og Jehn et al. (1999) sine modeller ligner på hverandre, noe som styrker reliabiliteten til modellene. Jehn et al. (1999) har inndelt i tre kategorier, mens van Knippenberg og Schippers (2007) kun skiller mellom to typer diversitet. Slik jeg ser det dekker informasjons/beslutnings-diversitet både informasjonsdiversitet og verdidiversitet. Mens det sosialt inndelte perspektivet hovedsakelig dekker sosial kategoridiversiteten og verdidiversiteten. Denne oppgaven tar hovedsakelig for seg Jehn et al. (1999) sin teori rundt diversitet. Denne teorien er mer spisset med tre inndelinger på diversitet, samtidig som Jehn et al. (1999) også kobler disse diversitetstypene opp til tre konflikttyper. Det er også hensiktsmessig å bruke Jehn et al. (1999) i denne oppgaven fordi jeg har sett denne inndelingen i datamaterialet.



Figur 2.b. Sammenligning av ulike diversitetsinndelinger

2.4 Konflikt

Dette kapitlet tar for seg, og sammenligner ulike teorier rundt konflikt.

2.4.1 Tre ulike former for konflikt

Jehn et al. (1999) skiller mellom ulike typer diversitet og ser på hvordan de ulike diversitetene påvirker konflikt i grupper og hvilke typer konflikt som kan oppstå. Jehn et al. (1999) deler inn i oppgavekonflikt, prosesskonflikt og relasjonskonflikt. Jeg har valgt å bruke Jehn et. al. sine definisjoner på konflikt fordi jeg ser de gjenspeilet i caset og fordi jeg også bruker Jehn et. al. sine definisjoner på diversitet.

Oppgavekonflikt:

Oppgavekonflikt er konflikt og diskusjon rundt den oppgaven man skal løse. Her blir oppgaven diskutert og drøftet nøyere enn om det ikke er konflikt tilstede. Oppgavekonflikt kan være med på å avdekke nye problemstillinger, samt introdusere nye måter å løse oppgaven på. Oppgavekonflikt har i mange tilfeller positiv påvirkning på gruppens prestasjon (Jehn et al. 1999).

Prosesskonflikt:

Prosesskonflikt dreier seg om hvordan man skal gå frem for å løse oppgaven. Det kan være diskusjoner om hva som er viktigst, hvem som skal gjøre hva, til hvilken tid det skal gjøres, samt hvor mye ressurser og penger som skal gå inn i de ulike delene av prosjektet.

Prosesskonflikt kan lede til innovasjon og læring, siden man kan komme frem til nye

prosesser for oppgaveløsning. Det kan også senke effektivitet og koordinering i gruppen, om mye tid blir brukt på å diskutere hvordan man skal løse oppgaven, og ikke på å løse oppgaven (Jehn et al. 1999).

Relasjonskonflikt:

Relasjonskonflikt er konflikter som går på person, personers verdier og vesen. Det har sjelden positive påvirkninger på prestasjon og tilfredshet. Relasjonskonflikt har ofte negativ påvirkning på prestasjonene og moralen i gruppen (Jehn et al. 1999).

Diversitet og konflikt:

Ulike typer diversitet kan lede til ulike typer konflikt. Forskning gjort av Jehn, Chadwick og Thatcher (1997) lagt frem i (Jehn et al. 1999), viser at informasjonsdiversitet og verdidiversitet kan lede til en økning av oppgaverelaterte diskusjoner i gruppen, siden team-medlemmene da gjerne har ulikt syn på oppgaven og hva som definerer oppgaven. Sosial kategoridiversitet og verdidiversitet kan i større grad enn informasjonsdiversitet føre til relasjonskonflikt (Jehn et al. 1999). Team-medlemmer med informasjonsdiversitet, som ulik utdanning kan ha ulikt syn på hvordan man skal fordele ressurser og penger. Informasjonsdiversitet kan altså i større grad lede til prosesskonflikt (Jehn et al. 1999). Alle diversitetstypene kan lede til de ulike konflikttypene, men det er større sjanse for at informasjonsdiversitet leder til oppgavekonflikt.

2.4.2 Hvordan ulike konflikttyper påvirker hverandre

Det kan være vanskelig å skille mellom oppgave-, relasjons- og prosesskonflikt, konflikttypene går ofte over i hverandre. Har man gode relasjoner er det lettere å takle uenigheter på prosess og oppgave enn om man ikke har det. Konflikter på oppgave og prosess kan også lede til relasjonskonflikter. I noen tilfeller handler relasjonskonflikter egentlig om oppgaven eller prosessen, men blir fremlagt personlig, og/eller oppfattes personlig, og ender opp som en relasjonskonflikt. Det er viktig å finne gode metoder for å arbeide med diversitet, så man oppnår de beste dialogene og konfliktene, og at man på det grunnlaget kan takle uoverenstemmelser mellom team-medlemmene. Tidligere forskning viser at grupper som tok tak i oppgavekonfliktene og oppgavediskusjonene kom frem til bedre avgjørelser enn de gruppene der man unngikk oppgaverelatert konfrontasjon og konflikt (Jehn et al. 1999).

Teorier rundt ideutvikling og kreativitet tilsier ofte at man må ha en positiv ”Ja og...” kultur for å komme opp med nye ideer (Haug 2002). ”Ja og...” kultur er at man skal si ja til alle nye ideer og ikke være kritisk uansett hvor merkelige ideene er. ”Ja og...” kulturen brukes ofte i begynnelsen av kreative prosesser. Schumpeter mente noe må dø for at noe nytt skal oppstå og beskriver dette som ”destructive innovation” (Smith 2006). Daniel Sobol (2012) poengterer viktigheten av en god opphetet diskusjon, og krangling, for å komme opp med innovasjoner. Han peker også på at det bør være rom for at folk kan slenge ut ideer og få de kritisert.

”We also need a healthy amount of heated discussion, even arguing (...) We need places where someone can throw out a thought, have it critiqued, and not feel so judged that they become defensive and shut down. Yet this creative process is not necessarily supported by the traditional tenets of brainstorming: group collaboration, all ideas held equal, nothing judge (Sobol 2012: 1)”.

Sobol ønsker altså et rom, en kultur, der kritikk som går på tema, ikke blir misforstått som personkritikk. Han stiller spørsmålsteget til ”Ja og...” kulturen, der det ikke er lov til å gi kritikk på ideer. Slik jeg tolker det, mener han at ”Ja og...” kulturen skaper hårsåre team-medlemmer som tolker temakritikk som personkritikk. For å skape denne kulturen mener Sobol (2012) at det er viktig å si imot hverandre. At det skal være kultur for å komme med kritikk. På et av de første prosjektene Sobol (2012) jobbet på i firmaet Continuum fikk han beskjed av sjefen om at: *”You should know that you’re not doing your job if you don’t disagree with me at least once a day (Sobol 2012: 1)”.* Ved å gi beskjed om at kritikk og motstand er viktig, gir man rom for de ansatte til å være kritiske, og tydeliggjør at kritikk er viktig for å komme frem til gode løsninger. For at oppgavediskusjon ikke skal tas personlig og bli en relasjonskonflikt er det viktig at det er rom for å si ifra og at det er fokus på saken og ikke personen. Det er viktig med gnisninger i et samarbeid, men det må være en god kultur for kritikk og motstand. Hvis det ikke er kultur for kritikk kan kritikken bli tatt personlig og ikke som et middel for å komme frem til den beste løsningen sammen. Det kan da bli en relasjonskonflikt og ikke en oppgavekonflikt.

2.4.3 Følelsesmessige konflikter og kognitive konflikter

Amason et al. (1995) ser på hvordan ulike typer konflikter har negativ og positiv påvirkning på teamet og teamets prestasjon. De mener at konflikter er en viktig del av prosjektarbeid, men at konfliktene må håndteres på best mulig måte. Team kan være en ressurs og bygge bedriften sterkere, men det kan også være roten til problemer og hindre utvikling og vekst. Amason et al. (1995) intervjuet team fra ti ulike organisasjoner og fant ut at måten teamene taklet konfliktene på, var avgjørende for teamets effektivitet. De minst effektive teamene var ikke flinke til å utnytte diversiteten i teammedlemmene, de så på konflikter som en byrde og prøvde å unngå konflikter. Dette ledet til dårlige avgjørelser og dårlige implementering av avgjørelsene (Amason et al. 1995).

Kognitiv konflikt:

Amason et al. (1995) kaller konflikter som omhandler temarelaterte uenigheter for kognitiv konflikter (cognitive conflicts, som han også kaller c-conflicts), og mener disse konfliktene gjør teamet mer effektivt. Kognitiv er det som har med fornuft, oppfatning (sansning) og tenkning å gjøre, og skilles fra emosjonelt og viljestyrt⁵. Når temarelaterte avgjørelser skal tas er det viktig med ulike innspill, meninger og perspektiver på saken. Gjennom gode diskusjoner på temarelaterte uenigheter kan teamet nå løsninger på et høyere, mer innovativt, nivå. Løsningene kan også være lettere å implementere i teamet når alle deltagerne har fått bidra med sine meninger. Kognitive konflikter oppfordrer til innovativ tenkning og til kreative løsninger på problemer som kan virke umulige. Kognitive konflikter gir altså gode løsninger på utfordringer siden flere sider av saken blir diskutert, og det gjør implementeringen av avgjørelsene lettere (Amason et al. 1995).

Følelsesmessig konflikt:

Motsatsen til kognitive konflikter er følelsesmessige konflikter (affective conflicts, som han også kaller A-conflicts). Følelsesmessige konflikter er konflikter rundt personlighet og individuelle ønsker. Mange konfliktteoretikere mener følelsesmessige konflikter gjør teamene mindre effektive ved at det fremprovoserer fiendtlighet, mistillit og apati hos teammedlemmene.

⁵ Det Store Norske Leksikon http://snl.no/.sml_artikkel/kognitiv

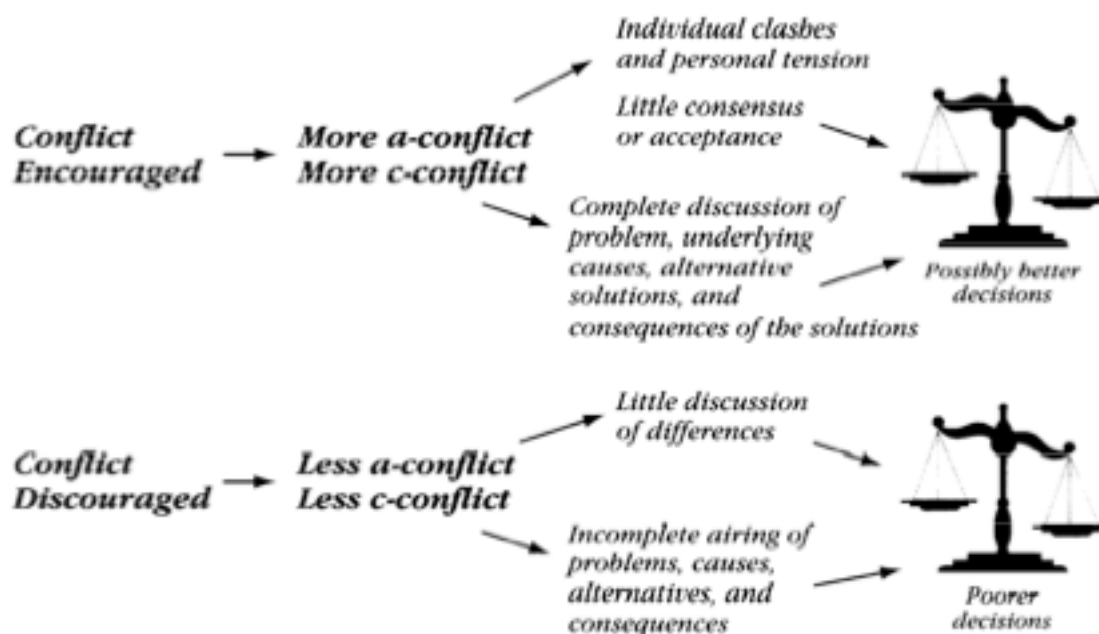
Noen følelsesmessige konflikter oppstår når kognitive konflikter ikke takles på en optimal måte og teammedlemmene ikke lenger har fokus på saken, men på personene som presenterer saken. Følelsesmessige konflikter hemmer fremgang og de gode beslutningsprosessene ved at personkonfliktene blir viktigere enn de temarelaterte konfliktene. Teammedlemmer som ikke stoler på hverandre eller er apatiske har ofte mindre lyst til å gå inn i temarelaterte konflikter enn teammedlemmer med tillit og engasjement (Amason et al. 1995).

I undersøkelsen får Amason et al. (1995) tilbakemeldinger fra nesten alle teammedlemmene de intervjuet på at følelsesmessige konflikter leder til mindre effektive team, at avgjørelsene er av lavere kvalitet, at medlemmene er mindre dedikerte til å implementere avgjørelsene og at medlemmene har mindre aksept for teamet og dens mål.

I følge Amason et al. (1995) er utfallene til kognitive og følelsesmessige konflikter ulike. Kognitive konflikter leder til bedre avgjørelser og økt empati, samhørighet, forpliktelse og forståelse. Mens følelsesmessige konflikter leder til destruktive konflikter, som reduserer fremgangen, skaper dårligere avgjørelser og senker samhørigheten, forpliktelse og empatien. På bakgrunn av eksperimentet ser Amason et al. (1995) at de mest velfungerende teamene er de som er oppmerksomme på at det finnes to konflikttyper, som ser viktigheten av kognitive konflikter, og som også passer på at kognitive konfliktene ikke utvikler seg til å bli følelsesmessige konflikter.

Figur 2.c viser hvordan oppfordringer til mer konflikt (både følelsesmessig konflikt og kognitiv konflikt) leder til bedre avgjørelser enn der konflikter blir frarådet. Ved mye konflikt vil det være personlige konflikter, lite konsensus, men også en diskusjon rundt problemer, mulige løsninger og konsekvenser av løsningene (Amason et al. 1995). Ved lite konflikt er det lite diskusjon noe som fører til at uenigheter, problemer, alternative løsninger og konsekvenser ikke blir tatt opp. Det er mange team som ikke fungerer optimalt fordi de ikke ser viktigheten i å kontrollere konfliktnivåene (Amason et al. 1995).

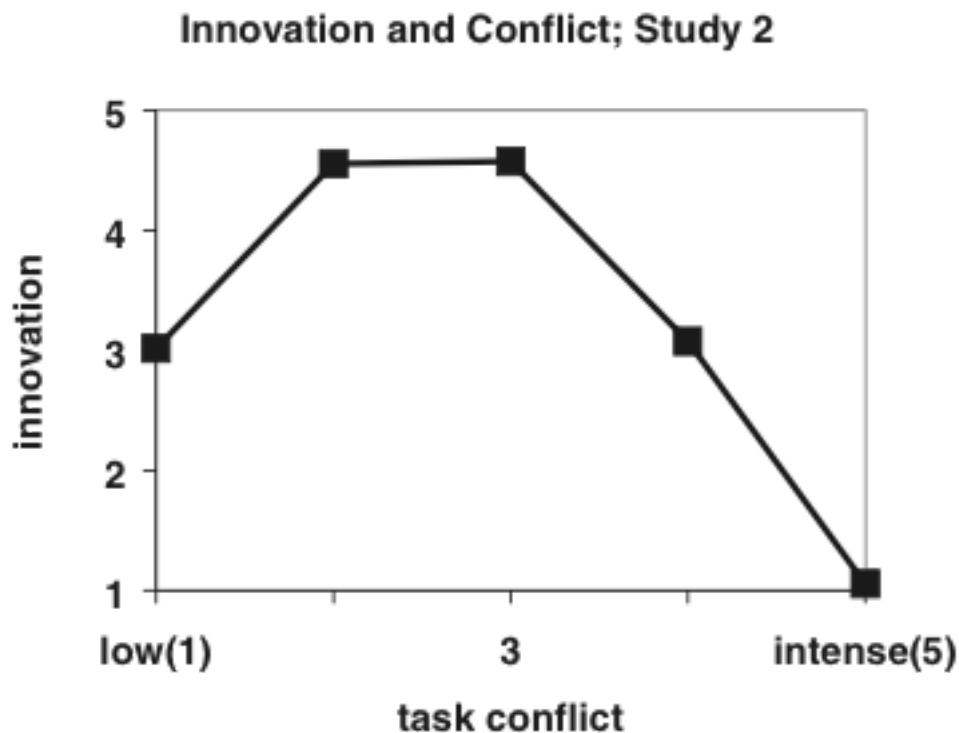
EXHIBIT 2
THE OUTCOMES OF ENCOURAGING OR SUPPRESSING CONFLICT



Figur 2.c. Utfall av å undertrykke eller oppmuntre til konflikt (Amason et al. 1995: 30)

2.4.4 Oppgavekonflikter i samarbeid

De Dreu (2006) gjennomførte en undersøkelse om hvorvidt konflikt har positiv eller negativ påvirkning på innovasjonsgraden i prosjekter. Han fokuserte kun på oppgavekonflikter, og gikk ikke inn på relasjonskonflikter eller prosesskonflikter. Han utførte undersøkelser på homogene og heterogene grupper og fant korrelasjon mellom middels konfliktnivå og innovasjonsgrad. Grafen i figur 2.g viser resultatene av (De Dreu 2006) sin andre studie på innovasjon og konflikt. I grafen kan vi se at en viss grad av oppgavekonflikt er sunt for innovasjonsgraden, men at for stort konfliktnivå har dårlig påvirkning på innovasjonsgraden.



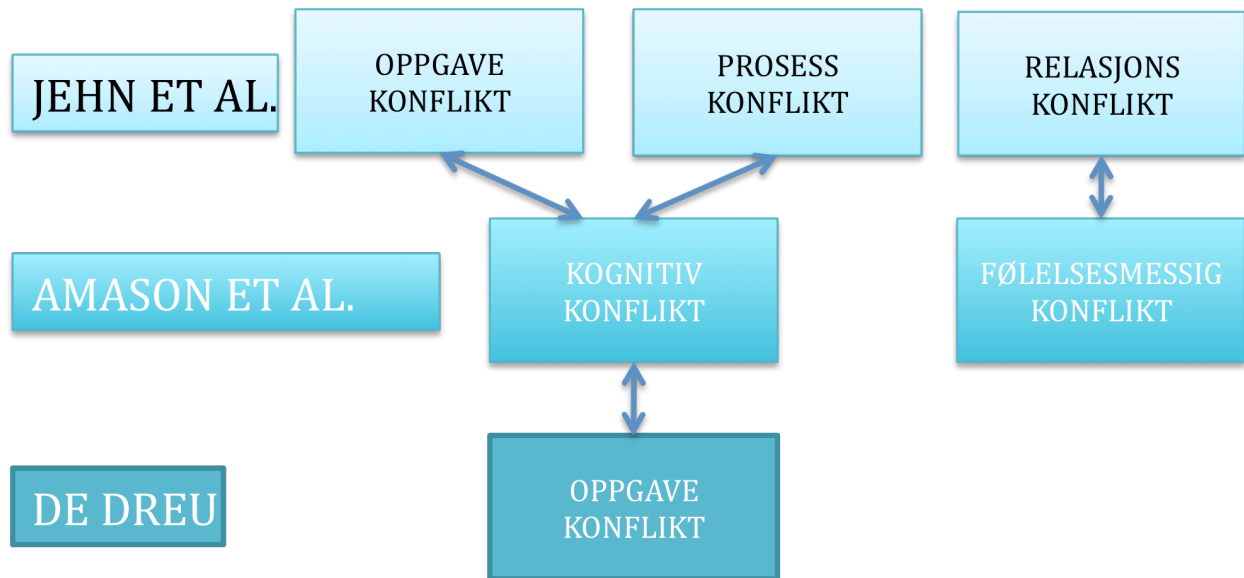
Figur 2.d. Studie av innovasjon og konflikt av De Dreu (2006)

De Dreu (2006) anbefaling til videre forskning på feltet er å se på om oppgavekonflikter i team er et tveegget sverd, som på den ene siden leder til innovasjon og læring, men at det på den andre siden også leder til dårligere effektivitet og koordinering.

2.4.5 Oppsummering ulike konflikttyper

Jehn et al. (1999), De Dreu (2006) og Amason et al. (1995) legger frem ulike teorier rundt konflikt. Jehn et al. (1999) skiller mellom relasjonskonflikt, oppgavekonflikt og prosesskonflikt. Amason et al. (1995) skiller mellom følelsesmessige konflikter og kognitive konflikter. Disse konflikttypene er ikke overlappende, men slik jeg ser det kan det være en relasjon mellom Amason et al. (1995) sin kognitive konflikt og Jehn et al. (1999) sin oppgavekonflikt og prosesskonflikt. Amason et al. (1995) sin følelsesmessige konflikt og Jehn et al. (1999) sin relasjonskonflikt kan også linkes opp mot hverandre i en overordnet sammenligning. De Dreu (2006) igjen fokuserer kun på oppgavekonflikt og på hvilken påvirkning det har på innovasjonsgraden. De Dreu (2006) sin oppgavekonflikt kan linkes til Jehn et al. (1999) sine oppgave- og prosesskonflikt og Amason et al. (1995) sin kognitive konflikt. Jehn et al. (1999) har inndelt i tre kategorier, Amason et al. (1995) har delt inn i to kategorier og De Dreu (2006) fokuserer kun på oppgavekonflikt. Under er en modell som

viser hvordan de ulike teoriene kan henge sammen. Modellen er ment som et bilde på hvordan de ulike teoriene kan henge sammen og er ikke eksakt. Denne oppgaven vil ta for seg alle konfliktteoriene, men vil i hovedsak bruke Jehn et al. (1999) sin inndeling i oppgavekonflikt, prosesskonflikt og relasjonskonflikt. Jehn et al. (1999) sin teori blir brukt fordi disse konflikttypene ble funnet i oppgaven og fordi jeg bruker den teorien også på diversitetsdelen.



Figur 2.e Bilde av sammenhengen mellom ulike konfliktteorier

2.5 Oppsummering teori og litteratur



Figur 2.f Hvordan ulike diversitetstyper påvirker de ulike konflikttypene og kan lede til innovasjon

Med teori og litteraturkapitlet har jeg ønsket å gi et bilde av tidligere forskning på innovasjon, diversitet og konflikt. Alle aspektene av temaet kan dessverre ikke undersøkes i detalj innenfor rammen av denne oppgaven. Oppgavens hovedproblemstillingen er:

Hvordan påvirker diversitet konflikt, og hvordan kan konflikt lede til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjektgrupper?

Med utgangspunkt i teorien har jeg valgt å avgrense temaet til disse 2 forskningsspørsmålene som skal bygge opp under hovedproblemstillingen.

1. Hva er relasjonen mellom diversitet og konflikt i tverrsektorielle prosjektgrupper?

Konflikt kan oppstå i grupper med og uten diversitet. Denne oppgaven fokuserer kun på konfliktrevet innovasjon som oppstår på grunn av diversitet. Dette forskningsspørsmålet er utarbeidet for å synliggjøre hvordan ulik diversitet påvirker konflikten. Hovedsakelig vil jeg ta utgangspunkt i Jehn et al. (1999) sin inndeling i informasjonsdiversitet, sosial kategoridiversitet og verdidiversitet.

2. Hvordan kan konflikt føre til innovative løsninger og på hvilke måter er det positivt og negativt for innovasjonen?

Dette forskningsspørsmålet er valgt for at undertegnede skal kunne kartlegge hvordan konflikt i oppgavens case påvirker innovasjonsgraden i prosjektet. Ved å bruke Jehn et al. (1999) sine tre konflikttyper, Amason et al. (1995) sine skiller mellom kognitive og følelsesmessige konflikter og De Dreu (2006) sin forskning på oppgavekonflikt vil jeg se nærmere på hvilke konflikttyper som ledet til innovasjon og hvordan konflikttypene påvirker hverandre.

3 FORSKNINGSPROSESSEN OG METODISKE BETRAKTNINGER

3.1 Introduksjon

Dette kapitlet gir en begrunnelse for valg av studiets forskningsdesign, studiets case samt en gjennomgang av undersøkelsens utforming, gjennomføring og analyse.

3.2 Beskrivelse av case

”Vår by” ble planlagt høsten 2011 og gjennomført januar 2012. I februar 2012 bestemte jeg meg for å skrive oppgave om ”Vår by”. Underveis i samarbeidet utviklet det seg en konflikt mellom aktører i kjernegruppen, vi hadde på mange måter et dårlig samarbeid. Samtidig var produktet vi utviklet innovativt og vellykket. I ettertid har jeg diskutert med venner, medstudenter og kollegaer hvorvidt det kan være en sammenheng mellom diversitet og konfliktnivået, og konfliktnivå og innovasjonsgraden i prosjektet. Jeg synes problemstillingen var så interessant og det aktuelle caset så relevant i forhold til temaet at jeg bestemte meg for å belyse problemstillingen grundigere. Det var nærliggende for meg å ta tak i gjeldene case i forskningen og bruke casestudie som forskningsmetode. Casestudie har en klar avgrensning av hva som er caset, det har også en inngående beskrivelse av caset (Johannesen et al. 2011).

3.2.1 Kontekst, firmaene, settingen

”Vår By” ble arrangert og gjennomført i Oslo med aktører fra Norsk Folkehjelp, Gambit og to selvstendige kunstnere. Her vil jeg gi en kort presentasjon av aktørene som var med i prosjektgruppen.

Humanitære organisasjoner og Norsk Folkehjelp

Norsk Folkehjelp sitt arbeid i Norge er todelt. De jobber både med redningstjeneste og førstehjelp, samt asyl og integrering. Innenfor asyl og integrering jobber Norsk Folkehjelp med holdningsarbeid i tillegg til at de driver asylmottak.

Norsk Folkehjelp driver langsiktig holdningsskapende arbeid, med mål om å øke integreringen og hindre rasisme. På Norsk Folkehjelp sin hjemmeside beskriver de målet med arbeidet rundt asyl og integrering slik:

”Vi skal gjennom lokale og landsomfattende aktiviteter drive langsiktig holdningsskapende arbeid for å hindre rasisme og bidra til integrering” (Norsk Folkehjelp - Arbeid i Norge 2010).

PR bransjen og Gambit

Gambit er Norges største PR byrå med over 70 ansatte. Gambit jobber innenfor feltene selskap, marked og samfunn. Gambit er et heleid datterselskap av Hill+Knowlton Strategies. Dette er ett av verdens tre største PR-selskaper, som igjen er en del av WPP, en av verdens største kommunikasjonsbyråkjeder (*Gambit - Om oss 2012*).

Selvstendige kunstnere

Regissør og researcher⁶ på prosjektet er begge selvstendig næringsdrivende innenfor kultursektoren. Regissøren har satt opp store forestillinger og underviser på anerkjente teaterskoler. Hun har mange års erfaring innen regi og er forholdsvis anerkjent i teatermiljøet. Researcher er utdannet skuespiller fra NISS⁷ og har mindre erfaring på reserch og manusutvikling enn manusforfatter. For han vil prosjektet på mange måter være et læringsprosjekt.

Ulik risiko blankt aktørene i de ulike sektorene

Representanten fra Norsk Folkehjelp har fast stilling, og arbeidet med ”Vår By” var en del av denne stillingsbrøken. Personen hadde høy ansiennitet i organisasjonen og risikerte verken lønn eller jobben om det gikk dårlig med prosjektet. Norsk Folkehjelp er avsendere av prosjektet, så personen satt med risiko i tilfelle ”Vår By” skulle bli en fadese.

Representantene fra Gambit hadde fast lønn. Norsk Folkehjelp var en av mange kunder for representantene, så det var viktig for aktørene i Gambit å være effektive på prosjektet. For prosjektleder var det mye som stod på spill ved gjennomføringen av prosjektet, tillitt og respekt hos både Norsk Folkehjelp og Gambit. Det var viktig at prosjektet var vellykket og økonomisk bæredyktig.

⁶ En som jobber med forarbeid på manus

⁷ Nordisk Institutt for Scene og Studio

Regissøren og researcheren sendte faktura fra eget firma. På begynnelsen av prosjektet ble det enighet rundt en sum som skulle dekke deres arbeid. I tillegg til ”Vår By” jobbet regissøren og researcheren på andre prosjekter.

3.3 Forskningsdesign og metodevalg

Metodevalg har stor påvirkning på utfallet av forskningsprosjektet. Det er derfor viktig å ha et gjennomarbeidet forskningsdesign. Forskningsdesign er en plan for hvordan undersøkelsen organiseres og gjennomføres for at man skal kunne besvare forskningsspørsmålet og få inn den informasjonen man er ute etter (Johannesen et al. 2011).

Samfunnsvitenskapelig metode skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode er innsamling og registrering av data gjennom tekster, lyd og bilder, mens kvantitativ metode samler inn materiale ved hjelp av tall (Johannesen et al. 2011). I denne oppgaven er jeg mest opptatt av enkeltindividenes subjektive oppfatning. Dette kommer tydeligst frem ved bruk av kvalitativ metode, og det er dermed den metodeformen jeg bruker.

Eksplorativ forskningsmetode:

Eksplorativ forskningsdesign er utforskende. Det blir benyttet når man ønsker å oppnå klarere innsikt i et mindre kjent fenomen eller forhold. Eksplorativt forskningsdesign har som mål å kartlegge problemstillinger man kan se nærmere på senere. Eksplorativt design kan være fleksibelt, forskningen kan endre retning etter hvert som man tilegner seg ny informasjon (Johannesen et al. 2011). I denne oppgaven ønsker jeg å bruke eksplorativt design, så jeg kan være fleksibel og ha mulighet til å endre retning ved innhenting av ny informasjon.

Aksjonsforskning:

Målet med aksjonsforskning er å undersøke og løse problemer innenfor en bestemt organisasjon, et lokalsamfunn eller lignende (Johannesen et al. 2011). I denne oppgaven er problemstillingen utviklet på bakgrunn av problemer i samarbeidet. Resultatene fra denne oppgaven vil brukes i sammensetningen av en ny prosjektgruppe til videreutviklingen av ”Vår By”. Oppgaven er altså aksjonsforskning, siden målet er å bruke forskningsresultatene til handling i prosjektet.

Datatriangulering:

I metodetriangulering bruker man forskjellige teknikker fra kvalitativ og kvantitativ metode (Johannesen et al. 2010). I denne oppgaven er det kun blitt brukt forskjellige kvalitative metoder. Jeg har valgt å definere innsamlingsmetoden som datatriangulering siden det er en triangulering mellom ulike datasamlingsmetoder, men ikke klassifiseres til å være metodetriangulering. Denne datatrianguleringen har muliggjort å få en bredere forståelse av caset. Datatriangulering er brukt for å sikre påliteligheten i resultatene. Under er en oversikt over de fire metodene som er brukt og hvordan metodene er utført.

METODE	HVORDAN
DYBDEINTERVJU	<ul style="list-style-type: none">• Tre intervjuobjekter fra kjernegruppen• En time per intervjuobjekt• Gjennomført i april 2012
FOKUSGRUPPE	<ul style="list-style-type: none">• To fokusgrupper med 15 deltagere fra pilotprosjektet, 30 til sammen• En og en halv time per fokusgruppe• Gjennomført 24. og 26. Januar 2012, rett etter gjennomført prosjekt
EVALUERING	<ul style="list-style-type: none">• Oppsummering av et to timers evalueringsmøte med fem personer fra prosjektgruppen. To representanter fra Norsk Folkehjelp, regissøren og to representanter fra Gambit.• Gjennomført 31.januar 2012
DELTAGENDE OBSERVASJON	<ul style="list-style-type: none">• Undertegnede var prosjektleder• Gjennomført fra august 2011 til februar 2012
	<ul style="list-style-type: none">•

Tabell 3.a Oppgavens datatriangulering

3.4 Prosess- og målevaluering

Forskning dreier seg ofte om å undersøke effekten av noe og betegnes ofte som evaluering. Evaluering betyr vurdering. Å vurdere er imidlertid ikke noe som gjøres bare i forskning, det er en del av den menneskelige væremåten. Evaluering er systematisk innsamling og analyse av data for å måle virkningen av et forsøk på å skape endring på et gitt område. Det skilles vanligvis mellom to former for evaluering: målevaluering og prosessevaluering. En målevaluering er en undersøkelse av om ett eller flere mål er oppnådd, og den betegnes og

som resultatevaluering (*Johannesen et al. 2011*). I denne oppgaven skulle fokusgruppene måle hvorvidt målene var oppnådd og er dermed resultatevaluering.

Det sentrale ved prosessevaluering er å vurdere hvordan prosjekter gjennomføres fra start til mål. En prosessevaluering kan gjennomføres ved hjelp av både tverrsnittundersøkelser (målevaluering), longitudinelle opplegg, eksperimenter/kvasieksperimenter og casestudier. For å undersøke effekten av tiltak på en tilfredsstillende måte må man følge opp evalueringen over tid (*Johannesen et al. 2011*). I denne oppgaven er dybdeintervju, evaluering og observasjon prosessevaluering. Fokusgruppene ble gjennomført rett etter prosjektgjennomføringen. Observasjon har vært pågående under hele prosjektet. Evalueringen ble gjennomført en uke etter prosjektgjennomføring. Dybdeintervjuet ble gjennomført en til to måneder etter gjennomført prosjekt. Siden primærdatainnsamlingen, dybdeintervjuene, ble gjennomført på et tidspunkt, og sekundærdatainnsamlingen ble gjennomført over tid, kan man se på denne oppgaven som en tverrsnittundersøkelse med elementer av longitudinell undersøkelse.

Denne oppgaven tar for seg evaluering av både prosessen og prosjektet, altså både målevaluering og prosessevaluering. Det er ingen kontrollgrupper i forhold til deltagerne eller nøkkelpersonene, det vil derfor ikke kunne bli sett på som eksperiment eller kvasieksperiment.

Caseundersøkelser kan være enkeltcasestudier eller flercasestudier med en eller flere analyseenheter. Jeg fokuserer kun på "Vår by" og gjennomfører dermed et enkeltcasestudie. Dette gjør jeg fordi det er mye viktig læring i dette studiet og fordi et flercasestudie blir for omfattende i forhold til oppgavens omfang.

3.5 Datainnsamlingsprosessen

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvordan datainnsamlingen er gjennomført.

3.5.1 Utvalgsstrategi

Rekruttering innenfor kvalitative undersøkelser har et klart mål med hvem og hva utvalget skal være, såkalt strategisk utvelgelse av informanter (*Patton 1990*, etter (*Johannesen et al. 2011*)). I denne oppgaven er det benyttet strategisk utvelgelse av informanter. Strategisk utvelgelse er at forskeren først kartlegger hvilken målgruppe som må delta, før hun velger ut de personene som er relevante. Utgangspunktet for utvelgelse av informanter er ikke

representativt, men hensiktsmessig i kvalitative undersøkelser. Formålet med utvelgelsen er å få samlet inn så betydningsfull informasjon som mulig (Johannesen et al. 2011).

For å undersøke prosessen fra diversitet, gjennom konflikt og frem til det endelige innovative produktet var målgruppen kjernegruppen på prosjektet "Vår By", som hadde førstehånds erfaring med utviklingen av produktet. Kjernegruppen bestod av fire personer (uten undertegnede) og representerer ulike kjønn, alder, sektorer og fagligheter. Jeg ønsket å intervju alle fire fra kjernegruppen. Dessverre ønsket ikke regissøren å la seg intervju, grunnet konfliktene som var i gruppen. Av de fire personene ønsket ikke regissøren å la seg intervju. Det hullet som oppstår når en viktig informant ikke deltar, bør dekkes på andre måter. Som nevnt ovenfor bruker jeg datatriangulering mye for å også få med hennes synspunkter.

Deltagerne på "Vår By" var målgruppen for å undersøke innovasjonsgraden i selve prosjektet. Deltagerne hadde erfaring til å kunne uttale seg om prosjektets innovasjonsgrad. "Vår By" var, som sagt, et pilotprosjekt vi ønsket å teste ut om fungerte i sin form og til ulike målgrupper. Deltagerne på "Vår By" var nøye utplukket for å representere ulike alder, kjønn, sektorer, fagligheter og bakgrunner. Deltagerne representerte kunstnere, studenter, organisasjoner, fagforbund og kommersielle aktører. Det var deltagerne med høy kompetanse på asyl- og innvandringspolitikk og representanter med lav kompetanse. Noen deltagerne var engasjerte i politikk, andre var uinteresserte i politikk. Deltagerne representert ulike nivåer i bedrifter, fra koordinatorene til generalsekretær.

3.5.2 Dybdeintervju

Det finns to ytterpunkter innenfor gjennomføring av intervjuer. På den ene siden har man strukturert intervju med fast spørsmålsoppsett. På den andre siden har man et ustrukturert intervju med uformelle, åpne spørsmål innen et gitt tema (Johannesen et al. 2011). Mellom ytterpunktene finns det flere ulike gjennomføringsmetoder, blant annet semistrukturert intervju. I semistrukturert intervju følger man en intervjuguide, men spørsmålsstilling, rekkefølge og tematisering kan varieres (Johannesen et al. 2011). Det var være mest hensiktsmessig å benytte kvalitatvtt semistrukturert dybdeintervju i innsamling av primærdata i denne oppgaven. Denne metoden gir respondenten tid til å gi utfyllende svar innenfor hvert

tema og det kan gjennomføres endringer underveis i intervjuet og i perioden mellom hvert intervju.

Intervjuene var personlige enkeltintervjuer. Intervjuene ble tatt opp og transkribert i etterkant av hvert intervju. Siden det ble brukt semistrukturert intervju og eksplorativt forskningsdesign åpnet det opp for endringer underveis. Dermed kunne rekkefølgen på intervjuobjektene være avgjørende for å få den relevante informasjonen. Moderator startet intervjurunden med representanten fra Norsk Folkehjelp, som var navet i prosjektet, og kunne gi et overblikk over samarbeidet. Representanten fra Gambit var neste intervjuobjekt og kunne fylle inn på informasjonen. Sist ble researcheren intervjuet, siden han ble sett på som det viktigste intervjuobjektet, og moderator ønsket å få de andre intervjuobjektene innspill før hans intervju.

Intervjuguiden var felles for alle aktører, men spørsmålene som ble brukt varierte litt. Spørsmålene startet som åpne spørsmål, og ble lukket ned underveis i intervjuet, som i en traktform. Dette ble gjort for å etablere et tillitsforhold til informanten, før jeg kom inn på mer sensitive spørsmål (Johannesen et al. 2011). Under hvert hovedspørsmål var det hjelpespørsmål som kunne benyttes for å få respondenten til å utdype mer, til å begrense personen eller lede respondenten inn til ønsket fokus. Avslutningsvis ble intervjuobjektene spurt om de hadde noe ekstra å tilføye eller om noe var uklart i løpet av intervjuet.

Det var viktig å understreke overfor informanten at oppgaven er konfidensiell og at respondentene er anonyme. Det var også viktig å informere om at forskningsformen var aksjonsforskning, med mål om å finne løsninger som kunne bedre prosjektsamarbeidet, så informantene lettere kunne se nytten av intervjuene. I resultatdelen skilles det mellom utsagnene fra de ulike intervjuobjektene.

3.5.3 Gruppesamtale, fokusgrupper

”Vår By” hadde to gjennomføringsdager der til sammen 40 personer deltok. Etter hver dags gjennomføring hadde vi en times evaluering med deltagerne. Ikke alle deltagerne hadde anledning til å delta på fokusgruppen. Det var 30 deltagere til sammen på de to fokusgruppene, ca. 15 per dag. For å sikre reliabiliteten er det viktig å kartlegge årsaken til at noen av deltagerne ikke er tilstede. Hvis det er slik at de som ikke deltok gjorde det fordi de

ikke likte opplegget vil resultatet fra fokusgruppen gi misvisende resultater. Siden årsaken til at 10 personer ikke deltok var fordi de ikke hadde anledning mener jeg at resultatene er representative for hele gruppen. I tillegg til fokusgruppene gjennomførte representanten fra Norsk Folkehjelp et kvarters samtale med hver deltager. De personlige samtalene med hver deltager samsvarer med innspillene fra fokusgruppene også, dette er også med på å øke påliteligheten til resultatene fra fokusgruppene.

Målet med evalueringen var å samle inn tilbakemeldinger på hva som fungerte godt, hva som fungerte dårlig, og til hvilken setting og målgruppe "Vår by" passet. Jeg transkriberte begge evalueringene fra deltagerne og vil bruke det under analysen av innovasjonsgraden i produktet. Siden evalueringene med deltagerne ble gjennomført før oppgaven var planlagt, var ikke spørsmålene til fokusgruppen rettet mot selve oppgaven. Selv om spørsmålene ikke var spisset til oppgaven kom det mange relevante innspill. Valg av metode på fokusgruppen ble altså gjort med hensyn til å bedre prosjektet og ikke for å få det beste innputet i forhold til oppgaven, men siden spørsmålene dreiet seg om styrker og svakheter ved prosjektet har den innsamlende informasjonen vært nyttig for i oppgaven. Fokusgruppene var bygget opp med eksplorativt design og datamaterialet analyseres som sagt i 3.3 som sekundærdata.

Til å være fokusgruppe tilsvarer 15 deltagere i hver gruppe en stor gruppe. Det ble lagt opp på den måten av praktiske årsaker siden vi ønsket alle deltagernes beretninger rett etter gjennomført pilotprosjekt. Vi kunne valgt å dele gruppen i to, men ønsket ikke det, siden det var viktig for oss at alle fikk med seg de andre deltagernes refleksjoner. Det kan være lettere å diskutere sensitive og følelsesmessige temaer i mindre fokusgrupper (Johannesen et al. 2011), men siden opplegget hadde vært en så sterk opplevelse for mange opplevde vi ikke at noen av deltagerne satt bånd på seg i forhold til deling av informasjon. Flere fortalte de hadde grått og at dette hadde vært en veldig sterk opplevelse for dem. En begrensning ved fokusgrupper er at deltagerne blir påvirket av de andres meninger og ikke uttaler seg fritt. Vi hadde fokus på dette, og tydeliggjorde at alle innspill var viktige for videreutviklingen av "Vår By". Vi fikk inn sprikende meninger om hva som hadde fungert bra og mindre bra og opplevde ikke at deltagerne begrenset sine innspill.

3.5.4 Deltagende observasjon og evaluering

Observasjon er at forskeren er tilstede i relevante situasjoner og registrerer iakttagelser på bakgrunn av sanseinntrykk (Johannesen et al. 2011). Observasjon kan være deltagende, der forskeren deltar aktivt, eller ikke-deltagende der forskeren er ren tilskuer (Johannesen et al. 2011). Som prosjektleder på "Vår By" var jeg tilstede underveis i hele prosessen med å utvikle produktet. Observasjonsdata i denne oppgaven bygger på deltagende observasjon. Observasjonsdata ble ikke nedskrevet før etter prosjekt var gjennomført og arbeidet med oppgaven var i gang. Resultatene fra evalueringen bygger både på deltagende observasjon og tolking av referatet.

3.6 Forskningsanalyse

Analyse av meningsinnhold er kvalitativ analyse av innholdet i datamaterialet (Johannesen et al. 2011). Malterud (2003, etter (Johannesen et al. 2011)) deler analyse av meningsinnhold inn i fire hovedsteg:

1. Helhetsinntrykk, sammenfatning og meningsinnhold. Dette er den fasen der forskeren får et helhetsinntrykk av materialet og noterer seg hovedfunn.
2. Koder, kategorier og begrep. I denne fasen finner forskeren meningsbærerne elementer, det som er relevant for problemstillingen.
3. Kondensering. Her trekker forskeren ut de meningsbærende elementene av forskningen.
4. Sammenfatning. Den siste fasen sammenfatter materialet hun startet med før koding.

Malterud (2003) sine fire steg ble brukt i analysen av datamaterialet. For å gjøre dataen så lett anvendelig som mulig ble lydopptakene fra dybdeintervjuene transkribert som første ledd i analyseprosessen. I første steg ble alt datamaterialet gjennomlest for å få et overordnet helhetsinntrykk. Under andre og tredje steg i analyseringen av datamaterialet ble "klipp og lim teknikken" brukt. Dette er en metode der forskeren klipper ut utsagt og limer det inn under den konteksten, det temaet, det passer inn under (Askheim & Grenness 2008).

Resultater fra dybdeintervjuene, evalueringsreferat og referat fra fokusgruppene ble systematisk gjennomgått og klippet inn under relevante forskningsspørsmål. I andre steg ble mange sitater tatt med. Tredje steg var en analyse og tolkning av materialet, der de mest egnede sitatene ble valgt ut. Siste steg i analysen var å vurdere hvorvidt sammenfatningen av materialet stemmer overens med helhetsinntrykket som kom frem før kodingen startet.

3.7 Kvalitetssikring

Reliabilitet og validitet er kriterier for kvalitet innenfor kvantitativ forskning som ikke er direkte overførbare til kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning kan ikke kvantifiseres og måles på samme måte som kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning brukes begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål på kvalitet (Guba og Lincoln, 1989, etter (Johannesen et al. 2011)).

Pålitelighet tilsvarer reliabilitetsbegrepet i kvantitativ forskning og omhandler hvilke data som brukes, samt hvordan data innsamles og bearbeides. Påliteligheten kan styrkes ved å ha en inngående beskrivelse av konteksten og en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten (Johannesen et al. 2011). I undersøkelsen er det gjort rede for forskningsdesign, valg av metode, utvalgsstrategi og analyseprosessen for å øke påliteligheten til resultatene.

Troverdighet dreier seg om hvorvidt funnene til forskeren reflekterer målet med studiet og representerer virkeligheten. Troverdighet kan tilsvare validitet i kvantitativ forskning (Johannesen et al. 2011). Metoder for å øke troverdigheten er vedvarende observasjon og datatriangulering som blir brukt i denne oppgaven. Troverdigheten kan også økes om resultatene sendes tilbake til informanter for å bekreftes, dette er også gjort i denne oppgaven. En annen metode for å øke troverdigheten er at andre aktører også gjennomfører analyseprosessen. Siden forskeren er personlig knyttet til undersøkelsesmaterialet og intervjuobjektene er det ekstra viktig å sikre troverdigheten i tolkingen av datamaterialet. For å sikre dette har en medstudent gått gjennom datamaterialet og gjort sine vurderinger før resultatene fra forsker og medstudenten ble sammenlignet. Både medstudenten og forsker kom frem til samme slutninger etter analyseprosessen noe som styrket interreliabiliteten.

Med overførbarhet menes det at resultatene er overførbare og kan anvendes i andre sammenhenger enn den undersøkelsen er gjennomført i. Denne studien ser kun på et case hvor tre av fem deltagere ble intervjuet, den har dermed mindre overførbarhet enn om det var et flercasestudie eller om flere ble intervjuet.

Overensstemmelse betyr at funnene er et resultat av forskningen og ikke av forskerens subjektive holdninger (Johannesen et al. 2011). Som nevnt ovenfor har forsker fokus på at

oppgaven skal være troverdig og i overensstemmelse med virkeligheten, og en medstudent har vært medhjelpelig i innsamling og tolkingen av datamaterialet.

Det er viktig å understreke at funnene i denne undersøkelsen ikke gir noe bastant svar på hva som er riktig og galt. Men det kan være en pekepinne på hvordan man kan skape den beste balansen mellom diversitet og konflikt i innovative tverrsektorielle samarbeid. Jeg ønsker også, i avsluttende fase å gi noen anbefalinger til videre forskning basert på de funnene jeg har kommet frem til.

3.7.1 Min rolle og etiske vurderinger

Etiske dilemmaer med hensyn til min rolle som konseptutvikler og prosjektleder, samt min nære tilknytning til Norsk Folkehjelp bød på utfordringer i gjennomføringen av prosjektet, feltarbeidet og i skriveprosessen. Den gode relasjonen jeg hadde til Norsk Folkehjelp gjorde at samarbeidet med de fungerte veldig godt, hadde vi ikke hatt den gjensidige tilliten ville kanskje den relasjonen vært like vanskelig som relasjonen til regissøren. Her kan vi også se viktigheten av tillit og en god dialog under oppstarten av prosjektet.

Jeg var selv prosjektleder på prosjektet, og representerte Gambit. For å ha en så objektiv rolle som mulig har jeg blant annet valgt en annen representant for Gambit og den private sektor. Representanten var ikke like involvert i prosjektet som jeg, og kan dermed ha et mer objektivt syn, enn om jeg skulle basert innspillene på egne erfaringer. Han kom også inn på slutten av prosessen og fikk sett gruppen litt ”utenifra”. Et annet grep jeg har gjort for å styrke objektiviteten i oppgaven er at jeg har benyttet en medstudent til å ha et kritisk blikk på forskningsspørsmål og intervjuguiden, samt vært med å analysere og velge ut data fra de transkriberte intervjuene. Jeg har hele tiden vært bevisst på baksiden ved at jeg kjenner prosjektet så godt, og har fokusert på å være så objektiv som mulig i gjennomføringen, analysearbeidet og skriveprosessen. Under intervjuene gjorde jeg det tydelig for intervjuobjektet at det ble brukt aksjonsforskning med mål om å komme frem til bedre løsninger for fremtidige prosjekter og at jeg ønsket innspill på alt som kunne vært gjort annerledes, også der jeg har gjort feil. En måte å gjøre intervjuprosessen mer objektivt på hadde vært om noen andre hadde gjennomført intervjuene. Dette så jeg ikke på som hensiktsmessig fordi det også er en styrke i at jeg kjente intervjuobjektene godt.

Intervjuobjektene hadde tillit til meg som intervjuer og åpnet seg opp og snakket om såre emner allerede fra starten av.

3.8 Oppsummering forskningsprosessen og metodisk design

Oppgavens studie er aksjonsforskning med eksplorativt design. Studiet er et enkeltcasestudiet med "Vår By" som case. Oppgaven er en prosess- og målevaluering, hvor det blir sett på prosessen med å komme frem til produktet og på selve produktet.

Det er brukt datatriangulering for å øke troverdigheten til funnene. Undersøkelsens primærdata er dybdeintervjuer med tre av fem personer i kjernegruppen, regissøren og undertegnede ble ikke intervjuet. Intervjuene var semistrukturerte og ble gjennomført ved bruk av intervjuguide. Utvalget er hensiktsmessig i forhold til tema og består av tre informanter med forskjellig yrkesbakgrunn, kjønn, alder og arbeidserfaring fordelt på tre ulike sektorer. De tre sektorene er frivillig (Norsk Folkehjelp), privat (Gambit) og kultur (to enkeltmannsforetak). Undersøkelsens sekundærdata er evaluering, fokusgruppe med deltagerne og observasjon.

4 ANALYSE OG RESULTAT

4.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil jeg se på hvordan innhentede data samsvarer med teorien i oppgaven. Jeg vil i punkt 4.2 se på diversiteten som grunnlag for konflikt, før jeg i 4.3 tar for meg konflikt og deretter går over til innovasjonsgraden i prosjektet i 4.4. Tilslutt vil jeg drøfte funnene i 4.5. I kapittel 5 vil konklusjonen legges frem.

4.2 Diversitet og konflikt:



Figur 4.a Forskningsspørsmål 1: Hva er relasjonen mellom diversitet og konflikt i tverrsektorielle prosjektgrupper?

I dette avsnittet vil jeg ta for meg forskningsspørsmål 1, som vist i figur 4.a. Jeg vil bruke Jehn et al. (1999) sine tre diversitetstyper for å analysere hvilke måter diversitet påvirket konfliktgraden i prosjektet. De tre diversitetstypene, som er fremlagt i 2.4.2, er informasjonsdiversitet, sosial kategoridiversitet og verdidiversitet.

Informasjonsdiversitet og sosial kategoridiversitet:

Prosjektgruppen representerte tre ulike sektorer, og det oppstod gnisninger mellom personene som representerte de ulike sektorene. Det var ulike årsaker til gnisningene. På noen punkter var gruppen grunnleggende forskjellige, på andre punkter handlet det om feilaktige antagelser, fordommer, mot personene og sektorene de representerte. I følge det Store Norske Leksikon er en fordom ”en holdning basert på mangelfull kunnskap som disponerer en person til å uttrykke antipati overfor personer, grupper, ideer eller objekter”⁸. Kommersiell, kultur og humanitær sektor er sektorer som normalt blir oppfattet som grupper som har ulike innfallsvinkler og verdier, så det var ikke uventet at det eksisterte fordommer mellom aktørene. Slike fordommer ser vi også i lignende fjerde sektorprosjekter (Elbæk 2010).

⁸ <http://www.storenorskeleksikon.com/>

Informantene nevner egne fordommer mot de andre sektorene og opplevelsen av andres fordommer mot egen sektor som et problem. Følgende sitater kan illustrere dette:

”Jeg følte ganske tidlig på kroppen i møtene, at en fra kunstsektoren oppfattet meg som en kynisk kommersiell person som kom inn og ville gjøre noe med hennes ting som hun ikke var interessert i. Så jeg måtte trå veldig forsiktig”. Informant A

”Jeg har en fordom om at kommer du fra det kommersielle, så begrenser det ditt rom for mulighet og risiko og fare. Og de komponentene kan være fine iblant for å røske opp noe nytt. Jeg vet ikke. Regissør og jeg representerte bare oss selv, vi hadde ingen vi jobbet for.” Informant B

”Jeg husker en ting fra ex-phil, som het ”a priori”: ”før kunnskap”, ”før møtet”. Man har sine bilder og forventninger før man møtes. (...) I dette tilfellet her var det veldig store forventninger i møter ”kunst møter kommers”. At det lå noe der som var der fra før av, som ikke nødvendigvis var der i personmøtet. At det ikke var personlig, men at det lå noen forventninger der fra før av”. Informant C

Informant A forteller at han ble påvirket av regissørens oppførsel og følte han måtte trå forsiktig. Sitater fra informant B og C styrker informant A sin opplevelse. Informant C la merke til motstand mot den kommersielle aktøren og informant B forteller om sin motstand mot kommersielle aktører. De sterkeste fordommene var kultur mot kommersielle aktører. Norsk Folkehjelp er en organisasjon som ble respektert av både kommersiell- og kulturell sektor. På grunnlag av innspill fra alle intervjuobjektene, samt egen opplevelse som deltagende observatør antar jeg at fordommene mellom sektorene var en stor del av grunnen til at det oppstod motstand og konflikt. Det kan også være at den opplevde motstanden ikke var grunnet tverrsektorielle forskjeller, men at det dreide seg om tverrfaglige motsetninger. Det kan for eksempel være at informant A misforsto motstanden, at motstanden egentlig handlet om hans manglende kompetanse innenfor regi, og ikke at han representerte kommersiell sektor.

Sitatene over indikerer at fordommene mellom personene i gruppen var relatert til informasjonsdiversitet (utdanning, opplevelse og erfaring) og sosial kategoridiversitet (kjønn, sosial klasse og etnisitet) (Jehn et al. 1999). Informasjonsdiversiteten kan sies å gå ut på

tverrfaglighet. Prosjektgruppen hadde ulike utdanningsbakgrunner, opplevelser og erfaringer, som gav oss ulik kompetanse og faglighet. Den sosiale kategoridiversiteten gikk mer inn på tverrsektorielle forskjeller. På vegne av de ulike sektorene representerte prosjektgruppen ulike lønnsklasser, ulike ambisjoner og ulike sosial klasse. I tillegg til de reelle forskjellene hadde personene i gruppen også fordommer om personene som representerte de ulike sektorene. Christensen og Kreiner (2002) fokuserer på viktigheten av rolleavklaring og forventningsavklaring i begynnelsen av ethvert prosjektforløp. I en gitt situasjon der det hadde blitt gjennomført en grundig forventningsavklaringene med rolleavklaringer ville kanskje noen av antagelsene blitt avkreftet, rollene tydeliggjort og det kunne kanskje ha oppstått en større tillitt mellom aktørene. En informant kom med et forslag om at kjernegruppen burde tatt en øl for å bli bedre kjent i begynnelsen av prosjektet. Budsjettet til prosjektet var lite og det var satt av lite tid til møtevirksomhet. Møtene var effektive og det var ikke fokus på å bli kjent. Hadde det blitt satt av mer tid til å bli kjent kunne kanskje fordommer blitt avdekket og kjernegruppen kunne arbeidet mer samlet med en forståelse for at alle hadde samme brennende engasjement rundt problemstillingen selv om de representerte ulike sektorer.

Informasjonsdiversitet er diversitet på kunnskapsnivå og perspektiver (Jehn et al. 1999). Informant B trekker her frem hvor viktig det var at prosjektgruppa representerte ulike syn og kompetanse.

Representanten fra Norsk Folkehjelp hadde en hel historie med realitetsoppfatning som var ganske autoritær (...) Hun tillot alt som gagnet prosjektet, og hun satt foten ned mer integritetsfullt når det bikket over. Produsenten fra Gambit hadde en fot innenfor PR selskapet, en fot innenfor Norsk Folkehjelp og en hånd innenfor kunstnerisk virksomhet. Det var bohemer, intellektuelle og businesspeople i en gruppe. (...) Men jeg følte at produsenten alltid hadde tungen på rett plass, og tenkte veldig pragmatisk og logisk. (...) Regissøren er en voksen dame med mye kunstnerisk erfaring, som også betyr mye kunstnerisk verdighet og integritet. Som naturligvis gjør at hun vil ha sitt stempel på dette prosjektet, og at hun ikke vil finne på å gjøre noe som ikke stemmer med hennes kunstneriske integritet. (...) Da går vi over på meg, min funksjon var å utsette meg hele tiden, (...) det var mitt utgangspunkt, så var deres utgangspunkt hva som kom ut i den andre enden i tekstlig versjon. Den andre representanten fra Gambit hadde et totalt "alien perspektiv" på det vi gjorde. Å få

han til å komme inn fra helt sånn langt utpå, langt forbi arbeidsprosessen vår, legge øynene på prosjektet og komme med uttalelser var noen ganger veldig følt, og noen ganger veldig viktig. (...) Han hadde et kaldt øye, og det var en viktig funksjon.»

Informant B

Her blir alle personene skildret ut i fra kvaliteter rundt informasjonsdiversitet, og informantene ser styrkene i denne diversitetstypen. Kulturrepresentantene fokuserte på å lage et produkt med kunstnerisk verdighet. Representanten fra den humanitære sektor påså at budskapet kom riktig frem. Den kommersielle aktøren fokuserte på gjennomføring og at vi fikk et salgbart produkt. Den sterke informasjonsdiversiteten ledet dermed til et helhetlig produkt som var kunstnerisk, presenterte det riktige budskapet og var gjennomførbart og salgbart. Informasjonsdiversiteten ledet til samtaler rundt hvordan produktet skulle lages.

Verdidiversitet:

Verdidiversitet er ulik oppfatning av gruppens oppgave, målsetting, misjon og mål (Jehn et al. 1999). Flere av informantene nevner aktørenes ulike mål med prosjektet som en årsak til både suksess og konflikt. Her har en informant forklart hva han mener er de tre sprikende målene med prosjektet:

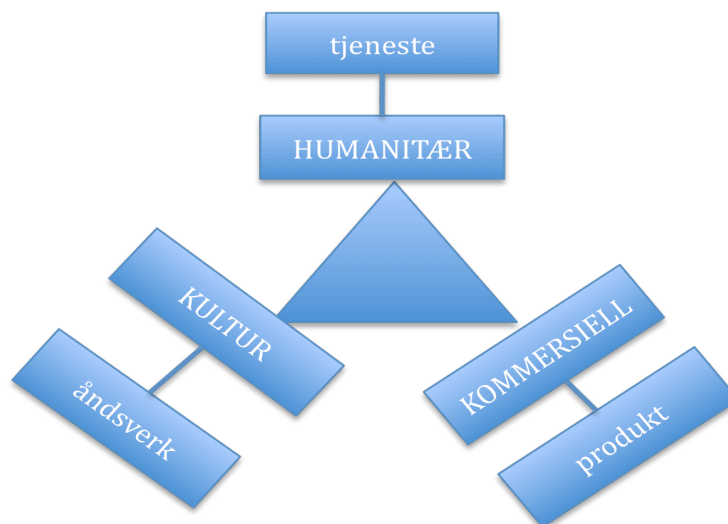
”Det var vel egentlig tre aktører, Gambit, Norsk Folkehjelp og de eksterne frilanserne. Alle hadde vel egentlig et ønske om å lage en best mulig opplevelse for de som deltok, og best mulig etterlatt inntrykk, men det er klart at Gambit som byrå har kanskje i størst grad lyst til å lage et best mulig prosjekt, prosjektstyre det bra, sette mål og nå de målene. Norsk Folkehjelp ønsker kanskje å nå de målene på en annen måte. De ønsker vel at det har mest mulig påvirkning på deltagerne, i forhold til hvordan de oppfatter spørsmålene rundt integrering. Manusforfatteren og researcheren er vel de som har den største interessen av å lage noe som er et godt åndsverk. Og i forhold til de tre elementene så var det noen konflikter (...) Jeg opplevde vel at prosjektet hadde en veldig sterk ide og en veldig klar visjon, men at det var flere aktører med litt ulike mål og interesser som skulle samkjøres her.”

Informant A

Informant A trekker frem hvordan prosjektgruppen delte samme sterke ide og visjon, og samtidig satt med ulike mål for prosjektet. Undertegnede opplevde, som deltagende

observatør underveis i prosjektet, at det var en sterk vilje til å gjennomføre prosjektet blant prosjektdeltagerne, men at det også var noe som lugget i forhold til samarbeidet mellom aktørene. Christensen og Kreiner (2002) mener det er viktig at det blir definert en visjon som er konkret, men på samme tid også kan romme flere forskjellige løsninger. Det kan tenkes at dette var tilfellet i caset, alle hadde en felles overordnet visjon, men ulike tolkninger av den.

Under internevalueringen i prosjektgruppen, hvor undertegnede var deltagende, foreslås det av den kommersielle parten at vi deler inn evalueringen, så vi først ser på selve prosessen og så på produktet. Det kommer en innvending fra regissøren, som mener det ikke er et produkt, men et åndsverk som er laget. Den frivillige organisasjonen mener på den andre siden at det er en tjeneste de har utviklet. Det viser seg altså at gruppen, gjennom hele prosjektsamarbeidet, har hatt ulik oppfatning av hva de produserer. Det at alle hadde ulike innfallsvinkler på hva som ble lagd var en styrke, det ble et unikt produkt, en fungerende tjeneste og et vakkert åndsverk. På den andre siden har det også vært roten til mye konflikt og misforståelser. Flere av informantene gir uttrykk for at de følte de ikke ble forstått underveis. Figuren 4.b viser de ulike synene gruppen hadde på hva som ble laget. De ulike oppfatningene av hva vi produserte, og ulike ord for å definere det endelig produkt kan tyde på sterk verdidiversitet i gruppen i følge inndelingene til Jehn et al. (1999).



Figur 4.b Sektorenes ulike oppfattelser av hva som ble produsert

4.2.1 Oppsummering diversitet

Det kan være vanskelig å skille mellom de ulike diversitetstypene, hvorvidt de leder til konflikt og hva slags konflikt de eventuelt leder til (Jehn et al. 1999). Likevel tyder informasjonen fra informantene på at de ulike diversitetstypene både var positive og negative for gruppen.

Verdidiversiteten, der gruppen hadde ulik oppfattelse av hva som ble laget (Jehn et al. 1999), hadde både positiv og negativ innvirkning på gruppen. Det var positivt fordi gruppen hadde ulike innfallsvinkler og dermed kom flere innspill og synsvinkler frem. Det var negativt fordi det skapte en distanse mellom deltagerne og misforståelser underveis. Det at gruppen delte samme visjon var viktig. Om ikke gruppen hadde brent for målet om å skape større forståelse for flyktninger og asylsøkere kunne det vært vanskeligere å jobbe i en gruppe med så stor verdidiversitet. Undersøkelsens funn viser at det nok ville vært et enda større problem med diversitet mellom sektorene om ikke partene delte en felles motivasjon;

Diversiteten lå vel ikke på verdi (red. Det er ikke snakk om verdidiversiteten i den forstanden oppgaven tar for seg), for der tror jeg vi var ganske så godt rusta alle de forskjellige partene. Det gikk en del på person og en del på tema og oppgave. Men tema og oppgave bør ikke være i konflikt med person. Du kan godt ha en rockekonsertproduksjon hvor du har en diva på scenen og sjauerne bak scenen. Og alle drar i samme retning med vidt forskjellig mål. De har hvert sitt mål, men de drar i samme retning. Informant A

Det er også funn som tyder på at de to andre typene diversitet har hatt innvirkning.

Undersøkelsen viser blant annet at informantene hadde fordommer mot de andre sektorene på sosial kategoridiversitet og informasjonsdiversitet. Dette ser vi blant annet i sitatet til informant B under ”informasjonsdiversitet og sosial kategoridiversitet”, der han sier at kommersielle aktører ikke har rom og mulighet for risiko og fare. Slik jeg tolker det hadde han manglende tillit til innspillene fra de kommersielle aktørene. Tillitt er viktig for at man skal kunne gi og ta kritikk og for at man sammen kan komme frem til et godt produkt (Sobol 2012). Sosial kategoridiversitet ledet i stor grad til mistillit mellom deltagerne.

Informasjonsdiversitet var hovedsakelig positivt for gruppen siden det brakte inn ulike synspunkter på oppgaverelaterte temaer.

4.3 Konflikt



Figur 4.c Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan konflikt lede til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjektgrupper?

I denne seksjonen vil jeg analysere data for å kunne svare på forskningsspørsmål 2, som vist i figur 4.a. Resultater fra undersøkelsene vil bli sammenlignet med teorier til (Jehn et al. 1999), (De Dreu 2006) og (Amason et al. 1995) som er fremlagt i kapittel 2.

De tre konfliktypene til Jehn:

I de fleste prosjekter er det snev av oppgave-, relasjons- og prosesskonflikt. Konfliktene kan oppfattes ulikt blant de ulike medlemmene, oppgavekonflikt kan tolkes som relasjonskonflikt og omvendt. Teorien tilsier at temarelatert konflikt, og til en viss grad prosessuell konflikt er fruktbare, mens relasjonskonflikt ofte har negativ påvirkning på prestasjon (Jehn et al. 1999). En informant forteller at mange av konfliktene som egentlig dreide seg om oppgave, hadde fokus på person og ikke på oppgaven. Slik jeg forstår det mente hun at det var så mye relasjonskonflikt at det tok fokus fra oppgave- og prosesskonflikt.

"I hvert fall når personlige følelser går foran og er overordnet de to andre (konfliktypene red.), så blir det en problemstilling der. Da blir de to andre veldig underordnet." Informant C

Når kognitive konflikter går over til følelsesmessige konflikter:

Amason et al. (1995) og De Dreu (2006) mener de mest fungerende teamene er de som er oppmerksomme på både kognitive og følelsesmessige konflikter, og som passer på at kognitive konflikter ikke går over til å bli følelsesmessig konflikt. I samarbeidet om "Vår By" gikk en kognitiv konflikt om økonomi over til å bli en følelsesmessig konflikt som handlet om familien til kunstneren og hvordan hun skulle få råd til mat på bordet.

”Jeg kan tåle å være med på mange diskusjoner om innhold, og jeg respekterer kunstnere, men de mest utmattede diskusjonene er økonomidiskusjonene der hun begynner å trekke inn at hennes egne barn skal ha mat på bordet. Det er det som er det mest kompliserte. Når interessekonflikten blir tatt helt ut av sammenhengen og lagt over på et personlig plan. Det er alltid vanskelig å forholde seg til”. Informant A

Informant A forteller i sitatet over hvordan det var vanskelig å holde seg saklig i debatten som ikke lenger handlet om økonomi, men om barns behov for mat. På bakgrunn av informantens utsagn ser et ut som at konflikten gikk fra å være en kognitiv konflikt til å bli en følelsesmessig konflikt. Den antagelsen understøttes også av Amason et al. (1995) sin teori om at det er negativt når en kognitiv konflikt går over til å bli en følelseskonflikt. Amason et al. (1995) mener de beste teamene er de som er bevisste på begge konflikttypene og passer på at kognitiv konflikt ikke går over til følelseskonflikt. Hvis vi hadde hatt fokus på dette kunne vi kanskje unngått at de kognitive konfliktene gikk over til å bli følelsesmessige konflikter.

Informant C trekker frem hvor viktig det var å ha uenigheter rundt temarelaterte spørsmål, men hvordan det hele gikk galt når konfliktene dreide seg over på relasjoner.

”Jeg oppsummerer vel med at det som gikk på innhold var bra, vi var tre forskjellige parter, vi representerte tre hjørner i en trekant. Men når det gikk over på person og fordommer og sjikane, så går det over en strek.” Informant C

Denne opplevelsen stemmer overens med teoriene til både Amason et al. (1995) og Jehn et al. (1999) som tilsier at oppgavekonflikt og kognitiv konflikt er bra samtidig som følelsesmessige og relasjonskonflikter er mindre bra.

Redsel for konflikt:

Under kapitel 2.5.2 legger jeg frem Sobol (2012) sine meninger om redsel for kritikk og konflikt. Han forteller hvordan hans sjef oppfordret han til å gi kritikk. Sobol mener oppfordring til saklig kritikk er grunnlag for en god konfliktkultur, hvor kritikk ikke tas personlig, men som en hjelp til å bli bedre. Her sees ansatte, uansett rang, som ressurssterke nok til å komme med viktige innspill. Som deltagende på prosjektet observerte jeg at det ikke var en kultur for konstruktive tilbakemeldinger i prosjektgruppen. Det var vanskelig å komme

med konstruktiv negativ kritikk rundt oppgaven uten at det ble tolket som negativ personkritikk. Sobol (2012) legger vekt på viktigheten av god kultur for kritikk i et team. I en situasjon der det hadde blitt brukt mer tid på å skape en åpen kultur for kritikk og konflikt hadde vi kanskje unngått at de kognitive konfliktene gikk over til følelseskritikk, og at oppgave- og prosesskonflikt gikk over til relasjonskonflikt.

Oppgavekonflikt og prosesskonflikt:

De Dreu (2006) sine undersøkelser viser at det er korrelasjon mellom middels grad av oppgavekonflikt og innovasjon. Amason et al. (1995) og Jehn et al. (1999) mener også at kognitiv konflikt og oppgavekonflikt kan være positivt for gruppens prestasjon og innovasjonsgrad. Disse teoriene gjenspeiles i kjernegruppens opplevelse. Flere intervjuobjekter trekker frem konfliktene og uenighetene rundt manus som noe ensartet positivt for "Vår By". Informant C forteller hvordan hun i ettertid har sett nytten av oppgavekonflikten. Informant B mener at man nesten må regne med friksjon og aggresjon for å kunne skape nye ideer:

"Hvis vi satt og strøk hverandre på ryggen og alle var veldig fornøyde hele veien, så tror jeg ikke vi ville gått gjennom denne prosessen med manuset der vi på en måte gikk gjennom "hva er det som er budskapet og hvordan står budskapet i forhold til virkemidlet og formålet." Jeg tror det var sunt, de diskusjonene vi hadde."

Informant C

"Friksjon, og aggresjon kanskje, og noen ganger høylytthet kan virkelig føde store ideer. (...) Det var vanskelig å holde seg pent rundt bordet når vi faktisk snakker om hvordan vi skal fremstille denne mannen her, stakkarlig eller sint eller lei seg. Det er skikkelig dype ting. Så jeg syns vi skal forvente og akseptere, og være rause og si at her er det lov å være litt disgusting. Ellers ville ikke prosjektet fungert. Hadde vi vært høflige og moralske og skikkelige og ordentlige så ville prosjektet bli falskt og feig og skyldig. (...) Jeg vet ikke om noen som har vært i en kunstnerisk prosess som ikke blør litt." Informant B

Både informant A og B legger frem utbyttet kjernegruppen fikk av oppgavekonflikten, noe som understøttes av teoriene til De Dreu (2006), Amason et al. (1995) og Jehn et al. (1999) om at oppgavekonflikt har positiv innvirkning på innovasjonsgraden.

Konflikt som tidstyv og fokusforstyrrelser:

Flere av informantene mente at et problemene rundt konflikter var hvordan det stjal tid, og var hemmende for prosjektet.

”Konflikt er ikke i seg selv alltid negativt, men det er tidkrevende. Siden det flytter fokus fra noe man kunne brukt tiden på, så er det hemmende i forhold til prosjektet og resultatet. Men jeg følte ikke at konflikten ødela dette prosjektet her. Det var irriterende, men jeg følte ikke at prosjektet var truet i forhold til det her”. Informant A

”Det er liksom essensen av det her. Vi har sittet hos Gambit, en tåkefylt dag i Oslo i 1,5 time. Vi skal evaluere og se fremover og skrive søknad. Og så tar vi oss i, etter 1,5 time, at vi bare har snakket om enkelte teammedlemmer, vi har bare snakket konflikt. Du sier noe som: ”tenk hvordan det møtet her kunne artet seg om det ikke hadde vært et konfliktfylt samarbeid. Hvis ikke vi hadde vært nødt til å diskutere personsaker. Og det var helt sant, jeg var helt utmattet etter det møtet og helt nedslått, for vi ville jo videre, vi ville skrive søknader.... ...Det tok mye tid og energi som vi heller skulle brukt på kreativitet.” Informant C

Begge informantene nevner at konfliktene var tidkrevende og tok fokuset vekk fra det man egentlig skulle jobbe med. Informantene setter fokus på hvor effektivt prosjektet kunne vært om man hadde unngått mye tidsbruk på konflikt. De Dreu (2006) har en hypotese om at oppgavekonflikt har positiv innvirkning på innovasjonsgraden, men negativ innvirkning på effektivitet og koordinering. Sitatet ovenfor fra den humanitære representanten dreier seg om relasjonskonflikt, så vi kan vel anta at De Dreu (2006) sin mening om at oppgavekonflikt er hemmende for effektiviteten og koordineringen også gjelder relasjonskonflikt. Sitatet kan også understøttes av Jehn et al. (1999) sin teori om at relasjonskonflikt ofte er hemmende for gruppen.

Under et av intervjuene reagerer en informant på bruken av ordet effektivitet og koordinering i forbindelse med å utvikle et innovativt, kunstnerisk prosjekt.

«Effektivitet og koordinering er arbeidslivets språk, det er skolesystemet språk. For å være effektiv og for å koordinere noe må man ha et punkt, et mål, en oppfinnelse. Og

målet er å komme dit raskt nok. Selve reisen og prosessen blir ikke så veldig viktig. Det blir hvordan man kan komme seg fra A til B raskest mulig. Og kunst er ikke slik, kunst er: Hvordan kan vi komme oss fra A til B mest årvåkent, så vi kan få inn all informasjonen. Og målet blir selve utviklingen, ikke at vi når et bestemt punkt.”

Informant B

Informanten mener at tidsaspektet i prosjektet ikke er viktig, det viktigste er ikke å komme seg fra start til mål, men hva vi utvikler på veien. Det kan også være at forskjellig syn på tidsbruk kan ha vært en årsak til frustrasjon og konflikt i gruppen, at dette kan ha ledet til prosesskonflikt (Jehn et al. 1999).

4.3.1 Oppsummering konflikt

De ulike konflikttypene hadde ulik påvirkning på samarbeidet og innovasjonsgraden.

Oppgavekonfliktene var mest fruktbare, her ble styrken i diversiteten brukt. Jehn et al. (1999) mener oppgavekonflikt er positivt siden det introduserer nye måter å løse oppgaven på. Temaer ble nøye diskutert og de ulike perspektivene ledet til nye innovative innfallsvinkler.

Relasjonskonflikt var hovedsakelig negativt for gruppen. Konflikten ledet sjelden til noe fruktbart, men ledet ofte til distanse og mistillit deltagerne imellom. Disse resultatene understøtter Jehn et al. (1999) sine funn om at relasjonskonflikt ofte hadde negative innvirkninger på gruppen.

Prosesskonfliktene hadde både positive og negative elementer ved seg. Ulik tilnærming til prosessen ledet til nyskaping, samtidig som det kunne skape distanse mellom deltagerne.

Alle konfliktene var tidkrevende, men det var først og fremst ved oppgavediskusjonene at tidsbruken gav frukter til prosjektet. Dette understøtter også Jehn et al. (1999) sin teori.

I flere tilfeller gikk de kognitive konfliktene over til å bli relasjonskonflikter. Fokus på konflikttyper, forventningsavklaring og anerkjennelse av kognitive konflikter, kunne gjort at flere konflikter hadde holdt seg på et kognitivt nivå (Amason et al. 1995).

Det er vanskelig å skille mellom de ulike konflikttypene, og se hvilke typer diversitet som ledet til de ulike konflikttypene. Det hele henger sammen, det er vanskelig, nærmest umulig, å sette sammen en gruppe som ikke har sosial kategoridiversitet og verdidiversitet, men bare informasjonsdiversitet. Diversitet er komplekst og det kan være vanskelig å skille de ulike nivåene fra hverandre.

Prosjektgruppens felles engasjement for prosjektet og målet med prosjektet var viktig for samholdet. Hadde ikke den felles visjonen vært så sterk hadde nok utfallet av konfliktene vært mer negativt enn det de var. Samtidig kan man jo undre seg over hvorvidt det hadde oppstått konflikt i utgangspunktet, om ikke engasjementet var så stort.

4.4 Innovasjon:



Figur 4.d Innovasjon

Dette kapitlet vil se på innovasjonsgraden i "Vår By".

Produktet var en modulær produktinnovasjon og bestod av kjente komponenter satt sammen på en ny måte (Smith 2006). Produktet som ble utviklet var nyskapende og nytt for alle parter. Ingen i kjernegruppen hadde tidligere lagd et slikt produkt og det var usikkerhet rundt hvordan oppgaven skulle utføres. Prosessen med å komme frem til produktet var også nytt for prosjektgruppen. Den tverrsektorielle sammensetningen bygget opp rundt fjerde sektor prinsipper (Elbæk 2010) var delvis nytt for alle. Alle parter i prosjektgruppen var mest vant til å arbeide med aktører innenfor sin sektor. Sitatet under viser hvordan gruppens sammensetning var ny for aktørene:

"Hun (fra kunstsektoren) kom inn i en ramme hun ikke har vært i, og du (prosjektleder) var i en ny rolle. Det var et nytt fenomen i Norge å lage en sånn type teater." Informant C

Følgende sitat tydeliggjør måten vi jobbet utforskende og eksplorativt på:

”Dette var en undersøkelsesprosess, det var en detektivhistorie. Vi ville ha redusert det om vi hadde låst det i en fordom. Og det er det vi ville gjort om vi tenkte en visjon før vi hadde opplevd den. Min visjon endret seg veldig fra hva jeg trodde om asylsøkere, til hva det endte opp med.” Informant B

Med visjon antar jeg at informanten mente vårt felles bilde av hva vi lagde, vi hadde et felles mål om å lage noe som skulle vekke engasjement hos deltagerne for flyktninger, men gruppen hadde ikke et tydelig bilde på akkurat hvordan det skulle gjennomføres og hva det skulle bli. Vi hadde altså en visjon som var stor nok til å romme flere ulike tolkninger av den (Christensen & Kreiner 2002).

Marked for innovasjon

Jeg vil i det følgende legge frem noen av tilbakemeldingene vi fikk fra deltagerne under evaluering. Dette gjør jeg for å vise innovasjonsgraden i prosjektet.

Tilbakemeldingene fra deltagerne var overveldende positive. En del hadde innspill på tekniske og praktiske elementer som burde endres, men alle deltagerne som var med på evalueringen i etterkant, hadde positive opplevelser.

«Jeg er imponert, det var et veldig kreativt opplegg. En ny måte å ta fatt på denne problematikken, hvor man selv får føle på kroppen hvordan det kan være å være på flukt. Og det trengs, en mer empatisk fremstilling.» Deltager A

I følge deltager A gav ”Vår By” en empatisk fremstilling av en flyktnings tilværelse. Bruken av en enkeltpersons historie, og virkemidlet med at man gikk alene gav en helt ny bevissthet rundt flyktninger og flyktningspolitikken i Norge. Dette er såfremt jeg vet nyskapende innenfor dette feltet, og er i følge West og Farr (1990) en innovasjon.

«Jeg levde meg inn i historien. Jeg synes det var sterkt å høre de detaljerte beskrivelser av flukten og samtidig se menneskene rundt der, på kafeen og i gatene. Det var veldig virkningsfullt å bli satt i en usikker situasjon, kjenne usikkerheten på kroppen, mens man hørte beskrivelsen av asylmottaket. Det var veldig sterkt. De oppfordringene som kommer tilslutt om å engasjere seg, invitere til «grillparty». Om å ta ansvar, du

kjenner det berører alle, det berører meg, jeg ønsker å ta mer initiativ. Det var en god miks av virkemidler og fortellerstemme.» Deltager B

I sitatet ovenfor forteller informanten hvordan teksten gjorde inntrykk på han, og ledet til handling. Han ønsket å ta mer initiativ. Et av målene med prosjektet var å lage en opplegg som gjorde inntrykk på deltageren og som ledet til handling. Sitatet tyder på at vi har klart å skape noe som er innovativt for den enkelte deltager (West & Farr 1990).

Av de som ikke kunne delta på fokusgruppen var det flere som sendte mails og takket for opplegget;

”Fy søren, det var sterke saker ja.. Veldig gripende og bra opplegg. Ville anbefalt runden til alle jeg kjenner, både sånn som den er og med evt endringer.” Deltager C

En av de andre deltagerne jobbet med flyktningpolitikk og tenkte på forhånd at han ikke ville få noe utbytte av å delta.

«Jeg hadde en småarrogant holdning til opplegget på forhånd. Jeg tenkte at jeg skal være hyggelig og hjelpe dem, jeg gjør det for dem. Jeg kan jo så mye på feltet. Jeg var i min komfortsone helt til jeg kom til kafeen. Der fikk jeg en personlig relasjon og jeg ble rykket ut av distansen jeg hadde til temaet. Det fortsatte i bilen, jeg var ikke redd, men jeg hadde ikke kontroll. Jeg ble berørt og engasjert. Jeg lærte ikke noe mer, men jeg fikk en ny bevissthet og jeg ble berørt av opplevelsen.» Deltager E

Flere av deltagerne hadde, i likhet med deltager E, erfaring fra holdningsarbeid. Det fremgår at flere beskriver ”Vår By” som en ny type opplevelse. Etter West og Farr (1990) sin definisjon på innovasjon, mener jeg sitatene vitner om høy innovasjonsgrad i prosjektet.

Tilbakemeldingene vi fikk fra deltagerne gikk på helheten av produktet. Deltagerne trakk frem elementer som hadde vært de ulike bidragsyternes kjepphester. Først under evalueringen kom det tydelig frem for undertegnede at mye av grunnen til suksessen lå i diversiteten og konflikten i prosjektgruppen. Representanten fra Norsk Folkehjelp beskriver diversiteten i gruppen slik:

”Vi i Norsk Folkehjelp ville ha inn, og jeg fikk inn mine kjepphester: livsløp, tanker, fokus på det som var felles. Jeg tror det var jeg som kom med det å takke, takknemligheten ved å være far. Da viser man litt mer generelle ting, enn å bare kjøre asyl og flukt og lidelse og tårer og sånn. Og faktabiten kom også fra oss. Vi fikk brukt rammen til å si noe om papirløse, livet i mottak (...) Gambit fikk bort litt snørr og barter og gjorde den konkret i forhold til stedene de skulle bevege seg. Jeg likte poesien i det, det brakte de (kunstnerne) inn. Det var din og vår by, det kom jo fra teksten, og det var sterkt i teksten. Gjentakelser i det. Vi gav innspill til den første innlesingen, de korrigerste det. Og da ble det bedre. Det ble jo et bra resultat som skapte reaksjoner, så da er vi der.”

Smith (2006) nevner at innovasjon også handler om å finne et marked til produktet. Pilotprosjektet ”Vår By” passet flere målgrupper og samtlige deltagerne mente det ville være egnet for sine kollegaer eller medstudenter. En av deltagerne som ikke kunne være med på fokusgruppen sendte mail i etterkant og spurte om vi kunne gjennomføre opplegget for hennes arbeidsplass:

”Jeg har selvfølgelig delt litt av opplevelsen min med sjef i dag og han kunne veldig gjerne tenke seg å gjennomføre ”Vår By” med ledergruppen (6-7 stk) i X om det er en mulighet for det? Vi vet at det er et pilotprosjekt som skal evalueres, men håper at det finnes en måte å få til dette på.” Deltager D

Under fokusgruppene fikk vi også tilbakemelding på hvilke virkemidler og vinklinger de mente var mest egnet for sin gruppe. Med tilbakemeldingene kan nye prosjekter tilpasses de ulike målgruppene.

Fagerberg (2003) definerer innovasjon som den første kommersialiseringen av et produkt. Fokusgruppe resultatene indikerer at produktet traff deltagerne. De var alle enstemmig enige i at vi burde gå videre med produktet. Tilbakemeldingene fra deltagerne tyder på at produktet var innovativt.

4.5 Diskusjon

Produktet kjernegruppen utviklet fikk gode tilbakemeldinger fra deltagerne, innspillene fra fokusgruppene viste tydelig at diskusjonene på temarelaterte saker, oppgavekonflikt, ga gode resultater. Innspill fra deltagerne viste at:

- Personene fra kultursektoren bidro til at produktet ble teatralisk, som gjorde at historien rørte ved deltageren.
- Norsk Folkehjelp bidro med den faglige kompetansen, så stykket presenterte et realistisk bilde av en flyktnings opplevelse.
- Gambit bidro med å gjøre produktet gjennomførbart, salgbart og effektivt. Dette gjorde at produktet kunne kommersialiseres.
- Sammensetningen av de tre sektorene gav et produkt som rørte ved deltageren, var realistisk og hadde kommersialiseringsverdi. Jeg mener at sammensetningen av tre ulike sektorer gjorde produktet innovativt.

På grunnlag av resultatene vil man kunne sette sammen lignende tverrsektorielle teams i lignende prosjekter som krever helhetlig tankegang og innovative løsninger. Andre mulige problemstillinger som kan ha bruk for en slik teamstruktur kan være samfunnsproblemer som eldrebølgen. Det offentlige kan ha bruk for løsninger som gjør at eldre kan bidra i samfunnet. Privatsektor kan ha interesse av å lage produkter som kan dekke de eldres behov. Frivillig- og undervisningssektor kan ha bruk for kapasiteten og kunnskapen som ligger hos de eldre. Hvis representanter fra flere sektorer går sammen om å lage løsningene vil de kanskje, som i oppgavens case, komme opp med innovative løsninger som alle parter kan tjene på.

5 KONKLUSJON

I konklusjonen vil jeg først gi en kort oppsummering av casestudiet, deretter svarer jeg kort på forskningsspørsmålene mine.

Min teoretisk forankrede antagelse er at diversitet kan lede til konflikt som igjen kan lede til innovasjon. Undersøkelsen er både eksplorativ og av aksjonsform. Funnene bygger på datatrianglering med dybdeintervju med kjernegruppen, evaluering, fokusgrupper med deltagerne og deltagende observasjon. Casestudiets formål og tema ledet frem til følgende problemstilling: *”Hvordan påvirker diversitet konflikt, og hvordan kan konflikt lede til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjektgrupper?”*

5.1 Svar på forskningsspørsmål

1. *Hva er relasjonen mellom diversitet og konflikt i tverrsektorielle prosjektgrupper?*

I kapitel 2 legges det frem flere diversitetstyper og konflikttyper, samt definisjon av innovasjon. ”Vår By” hadde informasjonsdiversitet, sosial kategoridiversitet og verdidiversitet. Resultater, hovedsakelig fra dybdeintervjuene, viser at informasjonsdiversiteten ledet til de mest fruktbare konfliktene, og at de mest fruktbare konfliktene var konflikter rundt oppgaven som skulle løses. Informasjonsdiversitet handler om ulikheter i kunnskapsnivå og perspektiver (Jehn et. al. 1999). Dette kom til syne blant annet i et sitat fra informant B under ”informasjonsdiversitet og sosial kategoridiversitet”. I sitatet legger han vekt på hvordan aktørene hadde ulike innfallsvinkler på bakgrunn av sektoren de representerte, og at dette var en styrke for gruppen.

Sosial kategoridiversitet er sosiale forskjeller som for eksempel alder, kjønn og klasse (Jehn et. al. 1999). Sosial kategoridiversiteten i caset dreide seg hovedsakelig om fordommer mot de ulike sektorene og ledet hovedsakelig til relasjons- og prosesskonflikt i kjernegruppen. Det kan tenkes at en tydeligere rolle- og forventningsavklaring i forkant av prosjektet kunne minket de negative utfallene av sosial kategoridiversiteten.

Verdidiversitet er teammedlemmenes ulike oppfatning av prosjektets mål (Jehn et. al. 1999). Flere funn viser at vi hadde høy verdidiversitet. Dette kom frem under evalueringen hvor hver sektor hadde sitt bilde av hva vi hadde utviklet sammen. Verdidiversiteten var både positiv og negativ, den ledet til fruktbare diskusjoner samtidig som den også var med på å skape distanse mellom deltagerne ved at vi ikke forstod hverandre og hverandres hensikter.

2. Hvordan kan konflikt lede til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjektgrupper?

Det var prosess-, relasjons- og oppgavekonflikt i casets prosjektgruppe. Oppgavekonflikt var den konflikttypen som hovedsakelig ledet til innovasjonen i prosjektet. Dette skjedde ved at flere perspektiver ble diskutert og at hver deltager ivaretok sine ulike interesseområder.

Prosesskonfliktene var innovative ved at de ledet til nye måter å løse oppgaven på. De var også negative ved at de tok fokus vekk fra selve oppgaven, det var også med på å skape distanse mellom deltagerne.

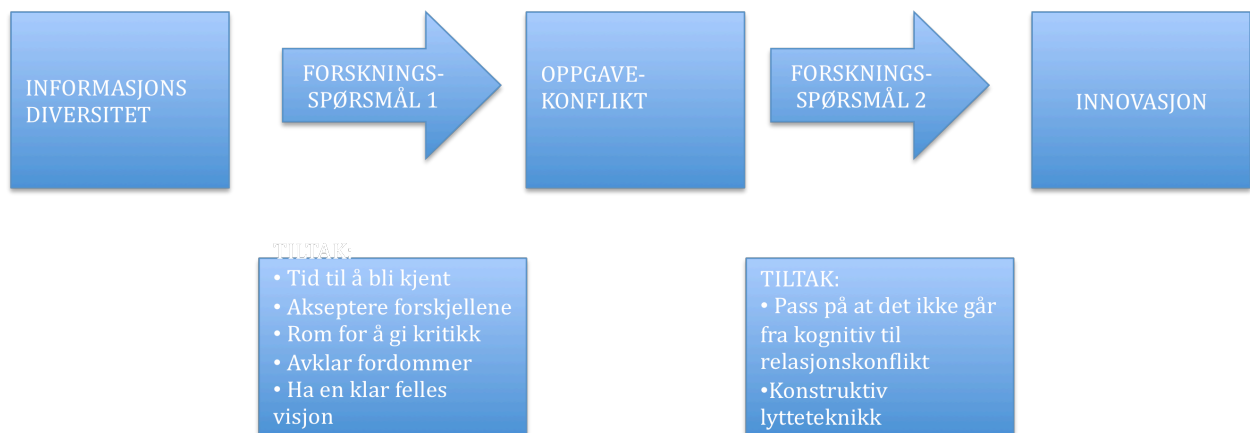
Relasjonskonfliktene ledet i liten grad til innovasjon, de var ofte tidkrevende og tok vekk fokuset fra oppgaven som skulle løses. Motstanden og ubehaget som oppstod ved relasjonskonfliktene var med på å skape distanse og mistillit mellom deltakerne.

Innspill fra dybdeintervjuene med kjernegruppen viser også at det var store følelsesmessige konflikter i gruppen som hemmet fremgang. Blant annet gikk en kognitiv økonomikonflikt over til å bli en følelseskonflikt. Beslutningsprosessene var vanskelige og mye tid og fokus ble brukt på personkonflikter og ikke på temarelaterte konflikter. For flere aktører i kjernegruppen var dette første erfaring med tverrsektorielle samarbeid og det lå mye læring i prosjektsamarbeidet. Ved neste gjennomføring vil nok flere av teammedlemmene sørge for at man unngår overgang fra kognitive konflikter til følelsesmessige konflikter.

Hovedfunnet under dette forskningsspørsmålet er at oppgavekonflikt er den konflikttypen som i størst grad leder til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjekter.

5.2 Hovedfunn og oversiktsmodell

Casestudiets hovedfunn viser altså at den mest hensiktsmessige diversitetstypen er informasjonsdiversitet som hovedsakelig leder til oppgavekonflikt, som igjen ofte leder til innovasjon. Dette har jeg prøvd å illustrere i figur 4.e. Her er det også lagt inn noen anbefalte tiltak for å påse at man ivaretar styrkene i informasjonsdiversiteten og oppgavekonflikten.



Figur 4.e Visualisering av hovedfunn

6 OPPGAVENS BEGRENSNINGER OG VEIEN VIDERE

Undersøkelsen viser til hva jeg ser på som verdifulle resultater for videre utvikling av ”Vår By” og i utvikling av andre tverrsektorielle innovative prosjekter. Undersøkelsen har sine begrensninger så det er viktig at leser er kritisk til disse resultatene. I 6.1 vil jeg kommentere oppgavens begrensninger, hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes og hvordan begrensningene ble håndtert. I 6.2 vil jeg legge frem min anbefalinger til videre forskning innenfor feltet.

6.1 Oppgavens begrensninger

Oppgavens case er, som tidligere nevnt, et prosjekt jeg var prosjektleder på. Siden jeg har vært involvert i prosjektet kan jeg ha hatt et forutinntatt syn på caset og tolket resultatene på vegne av mine subjektive meninger. Dette anser jeg som oppgavens største begrensning.

I tillegg til egen påvirkning og feiltolking av funnene kan, i følge Johannesen et al. (2011), informantens oppfattelse av intervjuer være med på å påvirke resultatene. Etter prosjektsamarbeidet hadde jeg et godt forhold til alle tre intervjuobjektene. Vår gode relasjon kan ha gjort det vanskelig for intervjuobjekt å være ærlig med negativ tilbakemelding. Det var viktig for meg å poengtere i begynnelsen av hvert intervju at undersøkelsen er aksjonsform med formål om å forbedre prosjektet, og at negativ tilbakemelding er viktig for å kunne forbedre produktet og samarbeidet. Jeg synes også det er viktig å si at relasjonen mellom informant og intervjuer var ikke ensartet negativt. Intervjuobjekt hadde tillit til intervjuer og allerede tidlig i intervjuet kunne vi snakke om betente og vanskelige temaer.

Det var, som sagt tidligere, konflikt innad i prosjektgruppen og en av deltagerne ønsket ikke å la seg intervjuer. Dette var begrensende for oppgaven. For å få med hennes syn, og dermed øke oppgavens validitet, brukte jeg sekundærdata. Sekundærdata er i dette tilfellet referat fra evaluering og deltagende observasjon. Selv med bruk av sekundærdata er oppgaven sterkt preget av at en av fem fra kjernegruppen ikke ville la seg intervjuer.

Oppgaven tar kun for seg en caseenhet. Hadde jeg sett på flere caseenheter ville funnene kunne blitt verifisert og resultatene muligens blitt mer overførbare og troverdige.

Fokusgruppene ble gjennomført før oppgaven var planlagt uten selve oppgaven som mål. Hadde fokusgruppene blitt gjennomført med oppgaven som formål ville nok spørsmålene vært mer fokusert mot problemstillingen. Til tross for dette var fokusgruppene nyttige ved at det ble samlet inn relevant informasjon (Johannesen et al. 2011).

6.2 Anbefalinger

I denne oppgaven har jeg sett på hvilke konflikttyper de ulike diversitetstypene leder til, og hvordan konflikttypene leder til innovasjon i tverrsektorielle prosjekter. Underveis i oppgaven oppdaget jeg at, i tillegg til de ulike diversitetstypene, sektorene og faglighetene, handlet en del av konfliktene om ulike personlighetstyper. Det finnes allerede mye forskning på hvordan man komponerer det optimale team på bakgrunn av personlighetstyper. Så vidt jeg vet er det gjort lite forskning på hvordan personlighetstyper og ulike diversitetstyper bør settes sammen for å oppnå et innovativt resultat i prosjekter som er tverrsektorielle. En anbefaling til videre forskning vil derfor være å sammenligne diversitetstyper og personlighetstrekk for å kunne kartlegge hvordan man bør sette sammen den optimale prosjektgruppen for innovative tverrsektorielle prosjektgrupper. Ved å se på personlighetstyper vil man også kunne kartlegge hvilke personlighetstyper som takler konfliktfylte prosjekter, og hvordan man kan unngå at kognitive konflikter blir følelsesmessige konflikter i løpet av prosjektsamarbeidet.

Det kan være større diversitet mellom en designer fra kommersiellsektor og en fra humanitærsektor enn det er mellom en designer og en ingeniør som begge jobber i kommersiellsektor eller i humanitærsektor. For meg er dette forskjellen på tverrsektoriell og tverrfaglig diversitet. Så vidt meg bekjent er det lite forskning på dette feltet. Dette er noe jeg også anser som nyttige temaer å forske videre på.

En annen anbefaling til videre forskning er å gjøre ny forskning på samme type prosjekter for å kontrollere overførbarheten og den eksterne validiteten til resultatene.

6.3 Videre fremdrift

”Vår By”

Under pilotprosjektet deltok flere fra Fagforbundet som ønsket at ”Vår By” skulle gjennomføres for Fagforbundet Ungdom. Fagforbundet betalte 15.000 kr for en gjennomføring med 30 ungdomstillitsvalgte i april 2012. Flere av ungdommene ønsket å ta

prosjektet videre til sine lokalgrupper, en aktør har allerede tatt kontakt med sin lokale videregående skole og gjort en avtale om gjennomføring under internasjonal uke i oktober. Gjennom pilotprosjektet har vi altså nådd ut til en del av et marked som er interessert i å betale for "Vår By". Å finne et marked til produktet er en viktig del av en innovasjon i følge Smith (2006).

Norsk Folkehjelp ønsker et tettere samarbeid med Fagforbundet, her kan "Vår By" spille en viktig rolle. For at prosjektet skal utvikles videre trengs det flere midler. Norsk Folkehjelp og undertegnede jobber med å videreutvikle konseptet til å gjelde områdene rundt Norsk Folkehjelp sine asylmottak. Det er sendt søknader til Fritt Ord, Ferd Sosiale Entreprenører og Extra stiftelsen. Svar på søknadene kommer i løpet av høsten 2012. Sammensetningen av den nye prosjektgruppen som skal videreutvikle konseptet "Vår By" vil bli satt sammen på bakgrunn av resultatene i denne oppgaven. Dette gjøres for å få så stort utbytte av fordelene med diversitet og konflikt, og å prøve å unngå ulempene.

I tillegg til videreutvikling av "Vår By" har min arbeidsplass vist interesse for at vi utvikler lignende konsepter for andre kunder som jobber med holdningsskapende arbeid.

Videre arbeid innenfor diversitet, konflikt og innovasjon

Under arbeidet med denne oppgaven har jeg tilegnet meg relevant kompetanse, og stor interesse innenfor diversitet og konflikt i teamarbeid. Oppgaven har vært en stor del av mine samtaler også utenfor studietid, og flere fra mitt nettverk har vist stor interesse for kompetansen. Blant annet har en tidligere medstudent som nå jobber med HR i Aker Kværner spurt om jeg kan utvikle et opplegg for deres ansatte om viktigheten av riktig konflikthåndtering i samarbeid. Hun holder workshops internt i Aker Kværner og jobber med å få teams til å fungere. Hun har mange metoder for å få til de gode forholdene med positivt fokus, men savnet verktøy for å utnytte potensialet i diversitet og konflikt i både operative og innovative teams.

Arbeidsplassen min har også etterspurt et opplegg vi kan tilby våre kunder innenfor utnytting av diversitet og konflikter i konseptutvikling.

7 REFERANSER

- Amason, A. C., Hochwarter, W. A., Thompson, K. R. & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24 (2): 15.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*: Universitetsforlaget.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review* (Special issue december): 12.
- Byrne, D. (1961). Interpersonal attraction and attitude similarity. *Journal of abnormal and social psychology*, 62 (3): 3.
- Christensen, S. & Kreiner, K. (2002). *Prosjektledelse i løst koblede systemer - ledelse i en ufuldkommen verden*. København, Denmark: Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of management*, 32 (1): 24.
- Elbæk, U. (2010). *Ledelse på kanten*, b. 1. København, Danmark: Gyldendalske Boghandel business. 191 s.
- Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (2008).
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/2/2.html?id=538020>: Regjeringen i Norge.
- Fodstad, G. & Opjordsmoen, T. E. (2005). *Tverrsektorielt samarbeid - er det mulig?* Det utdanningsvitenskapelige fakultet, Instituttet for spesialpedagogikk: Universitetet i Oslo, Spesialpedagogikk.
- Gambit - Om oss*. (2012). www.gambit.no. Tilgjengelig fra:
http://www.gambit.no/no/Om_oss/.
- Grüner, M. (2007). *Revolusjon*. Underskog. Underskog.
- Haug, S. H. (2002). *Stigs bok om kreativitet*. Oslo: Chr. Schibsteds Forlag AS.
- Jehn, K., Northcraft, G. & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, 44 (Administrative science quarterly, no 4): 24.
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Chrstoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, b. 4. utgave. Abstrakt forlag AS.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*: Abstrakt forlag.
- Norsk Folkehjelp - Arbeid i Norge*. (2010). www.norskfolkehjelp.no. Tilgjengelig fra:
http://norskfolkehjelp.no/no/arbeid_i_norge/skjult/hovedsak/?module=Articles&action=Article.publicShow&ID=9305
http://www.gambit.no/no/Om_oss/.
- Rønningen, R. & Starrin, B. (2007). *Sosial kapital i et velferdsperspektiv*.
- Smith, D. (2006). *Exploring Innovation*: McGraw-Hill Education.
- Sobol, D. (2012). *dont brainstormargue*.
- Tronstad, K. R. (2009). Opplevd diskriminering blant innvandrere med bakgrunn fra ti ulike land. Statistisk sentralbyrå: Statistisk sentralbyrå. 30 s.

- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *The Annual Review of Psychology*: 26.
- West, M. & Farr, J. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. .

8 Figuroversikt

Figur 1.a: Den fjerde sektor (Elbæk 2010).....	8
Figur 2.a. Prosjektets interne og eksterne påvirkning.....	18
Figur 2.b. Sammenligning av ulike diversitetsinndelinger.....	22
Figur 2.c. Utfall av å undertrykke eller oppmuntre til konflikt (Amason et al. 1995: 30).....	27
Figur 2.d. Studie av innovasjon og konflikt av De Dreu (2006)	28
Figur 2.e Bilde av sammenhengen mellom ulike konfliktteorier	29
Figur 2.f Hvordan ulike diversitetstyper påvirker de ulike konflikttypene og kan lede til innovasjon	29
Figur 4.a Forskningsspørsmål 1: Hva er relasjonen mellom diversitet og konflikt i tverrsektorielle prosjektgrupper?	43
Figur 4.b Sektorenes ulike oppfattelser av hva som ble produsert.....	47
Figur 4.c Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan konflikt lede til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjektgrupper?	49
Figur 4.d Innovasjon	54
Figur 4.e Visualisering av hovedfunn	61

9 Tabelloversikt

Tabell 3.a Oppgavens datatriangulering	34
--	----

10 Vedlegg

1. Mailforespørsel om intervju til kjernegruppen
2. Intervjuguide til kjernegruppen
3. Intervjuguide til fokusgruppe med deltagerne på ”Vår By”

10.1 Mailforespørsel om intervju til kjernegruppen

Hei X

Takk for hyggelig samtale!

Jeg tar en master i innovasjon og entreprenørskap og skriver altså en masteroppgave hvor jeg ser på hvordan diversitet i samarbeid kan være en styrke og en svakhet i utvikling av et innovativt produkt. Jeg har valgt å se på utviklingen av "vår by" og se på samarbeid mellom kultur, humanitær og privat sektor. Jeg har tenkt å gjennomføre intervju med kjernegruppen for å få ulike innspill. Det hadde vært veldig fint om du kunne sette av en time til et intervju torsdag eller fredag neste uke. jeg spanderer kaffe! :-)

Jeg holder på å lese meg opp på teori og utvikle intervjumalen, og vil sende ut hovedspørsmålene til deg på tirsdag, så vet du ca. hva jeg lurer på!

Masteroppgaven vil være anonymisert og konfidensiell.

Gleder meg til å få snakket litt mer med deg!

Gunvor

10.2 Intervjuguide til kjernegruppen

Intervjumal:

Utstyr:

- Diktafon
- Penn og papir
- Intervjumal

Informasjon til informantene:

For å forberede intervjuobjekt på temaet vi skal gjennom, sender jeg ut hovedspørsmålene to dager før intervjuet skal gjennomføres. Intervjuobjekt vil dermed stille mer forberedt til seansen.

Før intervjuet går i gang, informerer jeg respondent om praktiske hensyn til intervjuet:

- Intervjuet vil ta en time
- Målet med intervjuet er masteroppgaven med hovedproblemstillingen: ”Hvordan påvirker diversitet konflikt, og hvordan kan konflikt lede til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjektgrupper?”
- Respondentene vil være anonyme
- Intervjuobjektene får oversendt sitatene til godkjenning før oppgaven leveres.
- Oppgaven vil være konfidensiell i minst to år.
- Målet med oppgaven er å trekke læring ut av prosjektet. Det er viktig og ønskelig at de er så ærlige som mulig på både positive og negative opplevelser, også ovenfor meg som intervjuer.
- Intervjuet er semistrukturert, dvs. at jeg har en mal med spørsmål, men at jeg kan gå utenom disse spørsmålene om det er hensiktsmessig i forhold til oppgaven.

Spørsmålene:

HPS: Hovedproblemstilling

FS1, forskningsspørsmål 1: Hva er relasjonen mellom diversitet og konflikt i tverrsektorielle prosjektgrupper?

FS2, forskningsspørsmål 2: Hvordan kan konflikt lede til innovative løsninger i tverrsektorielle prosjektgrupper?

SPM	Teori	Hovedspørsmål	Underspørsmål
HPS	Oppvarming, overordnet om prosjektet	Hvordan opplevde du prosjektet?	Hvordan opplevde du prosjektsamarbeidet?/ Hvordan syns du samarbeidet gikk? Var det noe som kunne blitt gjort på en annen måte? Hvordan opplevde du at gruppen fungerte?
FS1	diversitet	Hva tenker du var styrker med diversiteten i prosjektgruppen?	På hvilken måte var det diversitet mellom personene i kjernegruppen? Relasjon/verdier? På hvilken måte var det diversitet mellom

		<p>Kan du komme med noen eksempler?</p> <p>Hva tenker du var svakheter med diversiteten i prosjektgruppen?</p> <p>Kan du komme med noen eksempler?</p>	<p>kultur-, privat og humanitær sektor?</p> <p>På hvilken måte var det diversitet mellom faglig bakgrunn til personene i faggruppen?</p> <p>Hvilken type diversitet var det? Alder, kjønn, etc. Ulike grenselinjer mellom mennesker blir aktivert i ulike settinger. Triggerpunkter, incentivsystemer.</p> <p>Hva tenker du var styrker med diversiteten i prosjektgruppen? Kan du komme med noen eksempler?</p> <p>Hva tenker du var svakheter med diversiteten i prosjektgruppen? Kan du komme med noen eksempler?</p>
FS2	Konflikt	<p>Hva mener du er positive følger av konfliktene i samarbeidet?</p> <p>Hva mener du er negative følger av konfliktene i samarbeidet?</p>	<p>Nevn noen hendelser som var konfliktfylte for deg. Jeg viser frem en oversikt over perioden og ser på hendelser underveis. Kan du komme med noen eksempler?</p> <p>To konflikttyper, kognitive og følelsesmessige, har du noen eksempler på konflikter som var kognitive og noen som var følelsesmessige? Var det noen konflikter som gikk fra kognitive til følelsesmessige?</p> <p>Hva var det mest konfliktfylte/vanskelige i dette samarbeidet? Hva ledet denne konflikten til? Kunne det blitt løst på en annen måte? Jeg visualiserer prosjektforløpet og vi ser på enkelthendelser som var konfliktfylte for de og</p>

			<p>hva det ledet til.</p> <p>Hva tror du er årsaken til konfliktene vi hadde i gruppa?</p> <p>Konflikt kan være både på relasjon, prosess og på oppgave. Hvilke konflikter mente du oppstod på relasjon?</p> <p>På prosess?</p> <p>På oppgave?</p> <p>Hva mener du er positive følger av konfliktene i samarbeidet?</p> <p>Hva mener du er negative følger av konfliktene i samarbeidet?</p> <p>Hva lærte du av konfliktene?</p> <p>Hva mener du skal til for at konflikter skal føre til innovasjon?</p>
--	--	--	---

10.3 Intervjuguide til fokusgruppe med deltagerne på "Vår By"

Intervjuguide evaluering deltagerne:

Intervjuguiden sikrer at man har med alle de emnene som ønskes diskutert med fokusgruppen, og den fungerer mer som en oversikt over samtaleemner enn som en liste med spørsmål.

Intervjuguiden beveger seg fra det generelle til det spesifikke.

Introduksjon:

- Vi ønsker å få tilbakemelding på hvordan dere synes piloten var, så vi kan forbedre det som ikke fungerte og beholde det som var bra.
- Fokusgruppen vil være anonym.
- Si det første som faller dere inn, det er ingen gale eller korrekte svar. Det er verdifullt om dere kan utdype og begrunne svarene deres så godt som mulig.

- Først tar vi en runde rundt bordet der alle deltagerne kommer med innspill, så oppsummerer vi og spør inn til relevante kommentarer. Alle sier sitt navn og hvor de jobber/studerer.

Spørsmålene til deltagerne:

- Hva syns dere om "Vår By"?
- Hva var bra?
- Hva var dårlig?
- Hvem tenker du kan være målgruppe for "Vår By"?

Etter runden spør vi inn til relevante innspill som kom frem. Vi spør de som rekker opp hånden og direkte til enkeltpersoner som vi ønsker innspill fra.

Gode spørsmål å komme inn på etterhvert:

- Hva tenker dere budskapet var? Klarte vi å formidle det?
- Hva slags inntrykk sitter dere igjen med i forhold til flyktning og asylpolitikken i Norge?
- Hvilket syn har dere på asylsøkere/flyktninger etter gjennomført opplegg? Har det forandret seg fra det synet dere hadde før opplegget?