

Kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner

Hvordan påvirker tillit kunnskapsdelingen?

Iselin Havstein Glover



Masteroppgave i Pedagogikk
Kunnskap, Utdanning og Læring

Pedagogisk Forskningsinstitutt
Det Utdanningsvitenskapelige Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

01.06.2016

Sammendrag av masteroppgaven i pedagogikk

Tittel

Kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner. *Hvordan påvirker tillit kunnskapsdelingen?*

Av

Iselin Havstein Glover

Eksamen

Masteroppgave i pedagogikk.
Studieretning: Kunnskap, Utdanning
og Læring

Semester

Vår 2016

Stikkord

Flerkulturelle organisasjoner, Multikulturelle organisasjoner, Kunnskapsdeling, Tillit, Relasjoner, Konsensus

© Iselin Havstein Glover

2016

Kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner. Hvordan påvirker tillit kunnskapsdelingen?

Iselin Havstein Glover

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Problemområde

Dette er en studie om kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner, og hvilken rolle tillit spiller for kunnskapsdeling. Formålet med oppgaven er å gi et arbeidslivspedagogisk bidrag inn i litteraturen på flerkulturelle organisasjoner.

Dagens arbeidsliv preges av globaliseringsprosesser, demografiske forflytninger og raske endringer. Dette gjør at vi i dag har en høyere grad av kulturdiversitet på arbeidsplasser. Det gjelder både i organisasjoner som NGO HAMA i Tanzania hvor nordmenn og tanzanianere representerer ulike kulturer, men problematikken rundt flerkultur i organisasjoner er aktuell i Norge også. Dagens utvikling krever at vi anerkjenner forskjellige kulturers effekt på samarbeid og kunnskapsdeling. Vi vet at heterogene organisasjoner kan ha flere fordeler, som økt produktivitet og innovasjon Samtidig kan diversitet som bunner i forskjellige kulturelle bakgrunner også føre til uenigheter og tillitsbrist.

I denne avhandlingen har det blitt foretatt en casestudie av den flerkulturelle organisasjonen NGO HAMA i Tanzania. NGO HAMA er en organisasjon hvor norske og tanzaniaske medarbeidere jobber sammen mot et felles mål om utvikling av lokalsamfunnet og studiefordypning for norske studenter. Organisasjonen har et aktivt forhold til kunnskapsdeling og sin identitet som en flerkulturell organisasjon.

Problemstillingen og forskningsspørsmål er som følgende:

Hvordan foregår kunnskapsdeling i en flerkulturell organisasjon, sett i lys av caset NGO HAMA?

- 1. Hvilke organisatoriske trekk støtter opp om kunnskapsdelingen?*
- 2. Hvordan påvirker tillit kunnskapsdeling blant de ansatte?*

Metode

Oppgaven er en kvalitativ empirisk casestudie med tematisk analyse. Studiens empiriske grunnlag er samlet inn gjennom et feltarbeid hos NGO HAMA i Tanga i Tanzania.

Datamaterialet består av fire intervjuer, fire observasjoner og dokumentanalyse. I studien brukes zoom inn/zoom ut (Nicolini, 2009) metodikk for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmål.

Resultater og konklusjon

Denne studien baserer seg på et prosessuelt kunnskapsbegrep (Blackler, 1995), og kunnskapsdeling blir som en forlengelse av dette vurdert å være avhengig av og å påvirkes av kontekst (Felstead, Fuller, Jewson & Unwin, 2009; Ipe, 2003; Blackler, 1995). I tråd med problemstillingen redegjør jeg for hvorfor ulike kulturer spiller en rolle i organisasjoner. Her finner jeg begrepet kulturell forankring slik det blir brukt av Del Guidice, Carayannis & Della Peruta (2012) fruktbart.

Videre finner jeg at felles organisasjonskultur, åpenhet og etablere arenaer for kunnskapsdeling er trekk som styrker kunnskapsdeling i organisasjonen. Gjennom bruk av Felstead et. al. (2009) sine former for tillit; vanemessig, symbolsk og fellesskaplig tillit, og tillitsformen tillit til kunnskap analyserer jeg hvordan tillit påvirker kunnskapsdeling hos NGO HAMA. Felsteads tillitsformer kan i tråd med litteratur på flerkulturelle organisasjoner anses å være relasjonelle tillitsformer fordi de på ulike måter omfatter relasjoner mellom medlemmene i organisasjonen. Hos NGO HAMA fungerer den relasjonelle tilliten som et lim for samhandling. I analysen viser jeg også til tillit som ikke passer inn i de relasjonelle tillitsformene. Dette er hovedfunnet i studien, og blir betegnet som *tillit til kunnskap*. Her bruker jeg forståelsen av konsensus og kunnskap slik Halfon (2006) og Miller (2011) viser til. Studien viser at det finnes en tillit til kunnskap som i høy grad påvirker organisasjonens praksis. Denne tilliten er sementert i en felles diskurs av kunnskap som oppfattes som sannheter. Konklusjonen for studien er at tillit til kunnskap må anerkjennes på samme måte som relasjonell tillit for å få et reelt bilde av hvordan tillit påvirker kunnskapsdeling.

Denne avhandlingen kan være et utgangspunkt for videre studier av tillitens rolle for kunnskapsdeling. Oppfølgingstudier vil kunne se på tillit til kunnskap og dens påvirkning på organisasjoner der relasjonell tillit enda ikke er etablert. Videre kan det utforskes om tillit til kunnskap burde få større plass i kunnskapsdelingsmodeller eller i opplæringsøyemed.

Forord

Innleveringen av denne avhandlingen markerer slutten på fem års studier ved Universitetet i Oslo. På denne tiden har jeg lært mye om meg selv, og utviklet et sterkt engasjement for mange av pedagogikkens områder. Denne avhandlingen er et resultat av noe av dette- interessen for arbeidslivspedagogikk og flerkulturell pedagogikk.

Bak dette dokumentet ligger det mange oppturer og like mange nedturer. Men alt i alt sitter jeg igjen med takknemlighet over muligheten til å gjennomføre dette. I løpet av denne perioden har jeg opplevd dypt faglig engasjement, nye perspektiver og et minneverdig opphold i Tanga i Tanzania.

Det er mange som fortjener en dyptfølt takk for dette. Takk til Lent AS, som introduserte meg for TICC og NGO HAMA. Takk til Anne Tveito, som viste interesse og satt meg i kontakt med TICC. Takk til Ruth Nesje og TICC, som har vist åpenhet og godvilje for prosjektet. Takk til alle de fine ansatte i NGO HAMA. Tusen takk til Therese Idsøe Bentsen, som tilrettela for oppholdet på flere måter enn jeg kunne forventet.

Videre vil jeg takke mine veiledere Karen Jensen og Eli Tronsmo. Takk for at dere hele tiden har vært opptatt av å trekke meg et steg videre. Takk til KUL-gjengen for mange fine sparringer og inspirasjon, spesielt til Kristina. Takk til Mari, Hilde, Guro og Inger for tilbakemeldinger og oppmuntring.

Avslutningsvis vil jeg takke mine nærmeste. Akweley, Akuorkor, Osa, pappa, mor og far.

Iselin Havstein Glover

Oslo, mai 2016

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Tidligere forskning	3
1.2	Oppgavens struktur.....	5
2	Metode.....	6
2.1	Kvalitativ metode og case-studier	6
2.1.1	Validitet og reliabilitet	6
2.2	Zoom inn, zoom ut.....	7
2.3	Datatyper	8
2.3.1	Dokumentanalyse	9
2.3.2	Observasjon.....	10
2.3.3	Intervju	11
2.4	Analyse	13
2.4.1	Etiske overveielser	14
2.5	Refleksjon rundt prosessen.....	15
3	Teori.....	17
3.1	Kunnskap og kunnskapsdeling	17
3.2	Ulike kulturer i organisasjoner	19
3.2.1	Organisasjonskultur.....	21
3.2.2	Hva er en flerkulturell organisasjon?	23
3.3	Organisasjonelle trekk som styrker kunnskapsdeling	24
3.3.1	Åpenhet	25
3.4	Tillit	26
3.4.1	Hvordan er relasjoner relatert til tillit?	27
3.4.2	Hvordan er kunnskap relatert til tillit?	28
3.5	Oppsummering	30
4	Analyse av organisatoriske trekk.....	31
4.1	Organisasjonen NGO HAMA	31
4.2	Vanemessig tillit.....	33
4.3	Symbolsk tillit.....	35
4.4	Fellesskaplig tillit	37
4.5	Tillit til kunnskap.....	39

4.6	Oppsummering	40
5	Analyse av de ansattes praksis	41
5.1	Arenaer for kunnskapsdeling	41
5.2	Vanemessig tillit	43
5.3	Symbolsk tillit	46
5.4	Fellesskaplig tillit	48
5.5	Tillit til kunnskap	52
5.6	Oppsummering	56
6	Diskusjon	57
6.1	Hvordan påvirker flerkultur organisasjoner?	57
6.2	Relasjonell tillit og kunnskapsdeling	59
6.3	Tillit til kunnskap	61
6.3.1	Funnene i analysen	61
6.3.2	Hvilken funksjon har tillit til kunnskap?	62
6.3.3	Kunnskapsbasert konsensus	64
6.4	Oppsummering	65
7	Avslutning	66
7.1	Studiens fokus og begrensninger	67
7.2	Refleksjoner og innspill til oppfølgingsstudier	68
	Litteraturliste	69
	Vedlegg 1	74
	Vedlegg 2	75
	Vedlegg 3	76
	Vedlegg 4	77
	Vedlegg 5	79
	Vedlegg 6	81
	Vedlegg 7	82
	Vedlegg 8	83
	Vedlegg 9	84
	Tabell 1: Oversikt over datatyper	9
	Tabell 2: Tillit som utgangspunkt for kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner	62

1 Innledning

Kunnskap blir ofte sett på som den viktigste strategiske ressursen i organisasjoner. For å kunne kapitalisere på kunnskapen er et bevisst forhold til kunnskapsdeling essensielt. Kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner er i dag et høyst aktuelt tema. Flere organisasjoner jobber i internasjonale miljøer både innad og utenfor Norge. Målet med denne studien er å se nærmere på hvordan kunnskapsdeling foregår i flerkulturelle organisasjoner. I dette ligger en grunnantakelse om at kultur er en viktig nok faktor til at den må tas i betraktning i arbeid med organisasjoner. Kultur er et vidt og mangefasettert begrep. Denne oppgavens fokus ligger på flerkultur som to eller flere nasjonale kulturer;

«The collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.» Hofstede, 2001, s. 9

Dette kan virke som en forenkling, og man kan argumentere med at det her vil være mer korrekt å bruke etnisitet. Til formålet med denne oppgaven er det ikke kompleksiteten i nasjoners demografi som er i fokus. Det er to grunner til at nasjonal kultur vil bli brukt. For det første fordi at det i oppgavens kontekst ikke er aktuelt å skille mellom etniske grupper innad i den norske eller tanzanianske kulturen. For det andre vil det i en flerkulturell kontekst være naturlig å definere seg som gruppe i en bredere forstand enn hva man ellers ville gjort, og nasjonal kultur er en lett gjenkjennelig merkelapp (Del Guidice, Carayannis & Della Peruta, 2012).

I Norge er det slik at i tillegg til kunnskapsarbeidere som arbeider med kunnskapsdrevne oppgaver, får vi etter hvert også flere med en annen kulturell bakgrunn som utfører mindre kunnskapsintensivt arbeid. Dette gjelder både fremmedarbeidere og innvandrere til Norge. Det er ingen grunn til å tro at denne trenden vil avta, verken i kunnskapsintensive organisasjoner eller andre. I så måte er det ikke lenger et lønnsomt alternativ å velge ikke å utvikle eller utnytte flerkultur sett som mangfold (Nordhaug & Nordhaug, 2004). Med økende arbeidsledighet og demografiske endringer er utnyttning av flerkulturell arbeidskraft essensielt for en bærekraftig økonomisk utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2016). OECD (2015), Hovedorganisasjonen Virke (2016) og NHO (2013) er eksempler på internasjonale og nasjonale organisasjoner som setter fokus, spesielt på økonomiske, fordeler med mangfold i arbeidslivet. Mangfold i arbeidslivet har i flere år vært et aktuelt tema, både i norsk og

internasjonal sammenheng (Nordhaug & Nordhaug, 2004; Peretz, Levi & Fried, 2015; Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen & Øiaas, 2012). I Norge handler mangfold ofte om at arbeidslivet skal gjenspeile befolkningssammensetningen i resten av samfunnet, og brukes her gjerne om etnisitet (Berg et. al., 2012) I dag leter vi etter integrerende mekanismer for å håndtere flerkulturelle utfordringer i arbeidslivet. På en internasjonal skala viser mangfold i arbeidslivet gjerne til graden av medarbeiderne med forskjellig bakgrunns karakteristikk i organisasjonen. Mangfoldsprogrammer refererer til programmer organisasjoner adopterer for å øke og opprettholde mangfold i arbeidslivet (Peretz et. al., 2015). Vaage (2014) viser i sin avhandling at det finnes en rekke grenser for mangfold i norsk arbeidsliv, gjerne basert på antakelser om at individer er «for forskjellige» fra resten av organisasjonen. I utlandet ser vi at det er mange internasjonale organisasjoner som har som mål å få til bærekraftig utvikling. Her er samarbeid med lokalbefolkningen essensielt, noe som innebærer et behov for bevissthet rundt flerkulturelt samarbeid.

Uten en bevissthet rundt hvordan man kan jobbe i flerkulturelle kontekster risikerer man at det oppstår problemer som misforståelser og grupperinger som verken tjener arbeidsmiljøet eller organisasjoners produktivitet. Kunnskapen og kompetansen til å jobbe effektivt i flerkulturelle kontekster er like viktig for organisasjoner som jobber i Norge, som organisasjoner i flerkulturelle kontekster i utlandet. Casestudiet NGO HAMA i Tanzania kan dermed eksemplifisere mekanismer for samarbeid som er aktuelle både i Norge og i utlandet. Del Guidice et. al (2012) er blant dem som trekker frem behovet for å forske på flerkulturell kunnskapsledelse, og de mener dette må gjøres med en flerdisiplinær tilnærming. Denne studien er ment å være et bidrag til økt forståelse rundt dette viktige temaet i arbeidslivspedagogisk sammenheng. Problemstillingen til denne studien er:

Hvordan foregår kunnskapsdeling i en flerkulturell organisasjon, sett i lys av caset NGO HAMA?

For å svare på dette vil jeg sette sammen elementer fra flere teoretikere som omhandler læring på arbeidsplassen og kultur. Felles for disse elementene er et fokus på det relasjonelle aspektet ved flerkulturelle samarbeid.

NGO HAMA er en forkortelse for NGO Hatua Na Maendeleo som kan oversettes til engelsk som «Steps for Development». NGO HAMA er en søsterorganisasjon og tett knyttet sammen med en større organisasjon, Tanga International Competence Center AS(TICC). De ansatte i

NGO HAMA og TICC er enten tanzanianske eller norske. Sammen jobber de med studenter på feltarbeid fra hovedsakelig norske høyskoler opp mot utvikling av lokalmiljøet. Dette gjør konteksten flerkulturell på flere nivåer, både innad i ansattgruppa og utad mot studenter og lokalmiljø som de jobber for. Kulturelle forskjeller er synlige på begge disse nivåene, og jeg vil gjennom forskningsspørsmålene mine forsøke å få mer innsikt i kunnskapsdelingen i organisasjonen gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvilke organisatoriske trekk støtter opp om kunnskapsdelingen?*
2. *Hvordan påvirker tillit kunnskapsdeling blant de ansatte?*

1.1 Tidligere forskning

Cox (1991) skriver på starten av 90-tallet om den økende diversiteten i arbeidsstokken i USA, og utvikler en modell for den flerkulturelle organisasjonen. Her trekkes det frem potensielle fordeler som bedre avgjørelsestaking, mer kreativitet og innovasjon, og mer suksessfull markedsføring mot forskjellige typer kunder. Samtidig ser han at økt kulturell forskjellighet innad på arbeidsplassen også kan føre med seg potensielle kostnader ved høyere turnover, interne konflikt og dårligere kommunikasjon. Cox trekker gjennom dette og senere arbeider (1991; 1994) frem behovet for ledelse som verdsetter kulturelt mangfold. Denne problematikken er aktuell også i norsk kontekst. Vaage (2014) skriver som nevnt om norsk arbeidslivs ambivalente forhold til mangfold. Mangfold er støttet som en politisk, og også økonomisk modell, men i praksis finner Vaage at det er tydelige grenser for hva slags mangfold som blir akseptert. Ikke-vestlige innvandrere faller ofte utenfor denne definisjonen. Dette tolker jeg som at det trengs mer kunnskap om hvordan man kan få flerkulturelle samarbeid til å fungere. Relatert til denne utfordringen finner Liu & Vince (1999) at læring i flerkulturelle organisasjoner i ikke-vestlige land ofte blir behandlet som behov for overføring av vestlig kunnskap til den nye konteksten. Både Vaage og Liu & Vince viser her til en tendens til etnosentrisme, som de selv og Cox (1991) med flere regner som lite fruktbare for samarbeid mellom kulturer.

Blant akademikere som skriver om nasjonale kulturer, har Doney, Cannon & Mullen (1998) satt sammen Hofstede's (1984, ref. i: Doney et. al, 1998) arbeid om kulturelle dimensjoner og tilhørende samfunnsnormer og verdier, og Clark (1990, ref. i: Doney et. al, 1998) sine konseptuelle sfærer og relaterte kulturelle taksonomier. Dette resulterer i et rammeverk som

viser hvordan kognitive tillitsprosesser kan være forskjellige ut ifra normene og verdiene som ligger i en kultur. Dette viser at organisasjoner som handler i flerkulturelle kontekster må ta hensyn til at tillitsskapende programmer må skreddersys til spesifikke grupper (Doney et. al, 1998). Geir Golden Sæther (2005) skriver i sin avhandling om hvordan uformelle prosesser av samhandling som handler om tillit påvirker det flerkulturelle samarbeidet på en oljerigg i Venezuela. Sæther mener at de venezuelanske arbeiderne kan ha et større behov for tillit i uformelle relasjoner fordi tilliten til de formelle institusjonene og rettsikkerheten er svak. Den uformelle aktiviteten skal garantere for tillit og lojalitet, være limet som holder den formaliserte organisasjonen sammen. Dette kan være et supplerende syn på tillit som passer med Hofstedes kulturelle dimensjoner «low uncertainty aviodance», høy maktavstand og individualisme. I ikke-vestlige land som Venezuela eller Tanzania er det mulig at behovet, verdiene og normene for uformell tillit er sterkere.

Forskning på kunnskapsdeling i organisasjoner viser til at forholdet mellom kontekst og læring er dynamisk og symbiotisk (Mengiste & Aanestad, 2013; Felstead et. al., 2009; Schein, 2004; Hofstede, 2001, Senge, 1992). Dette gjør en bevissthet rundt kultur relevant som en del av kontekst. Felstead et. al (2009) etterlyser mer fokus på kontekst i forskning på arbeidsplasslæring. Deres rammeverk tar med kontekst i og utenfor organisasjonen. Gjennom flere studier, inspirert av sosiokulturell læringsteori, CHAT og kompleksitetsteori, finner de at læring på arbeidsplassen ikke kan analyseres på et troverdig nivå uten at kontekst utenfor og innenfor arbeidsplassen blir tatt med i beregningen. Felstead et. al. (2009) og Filstad (2010) er blant de som kommenterer at tillit er viktig for kunnskapsdeling. De trekker også frem viktigheten av å sette organisasjonen inn i en kontekst, både innad og utenfor organisasjonen. Tillit, her sett ut ifra de tre formene fellesskaplig tillit, vanemessig tillit og symbolsk tillit (Felstead et. al., 2009) vil kompliseres i en flerkulturell kontekst. Flere nyere studier på flerkulturelle arbeidspraksiser fremhever at kunnskapsdeling handler om sosiale relasjoner (Peretz et. al, 2015; Ahern, Daminelli & Fracassi, 2015; Luring & Selmer, 2012; Espedal, Gooderham, Rønning & Stensaker, 2009). Halfon (2006) og Miller (2011) fremhever ut i fra konsensusteori hvordan det kan være motsatt- at et minimum av felles kunnskap er det som det må jobbes ut ifra. Jeg foreslår i tillegg til å se på formene av tillit fra Felstead et. al., en fjerde tillitsform, som jeg kaller tillit til kunnskap. Jeg vil diskutere hvordan tillit til kunnskap og kunnskapens egenverdi posisjonerer seg i forhold til relasjonelle faktorer. Ved å se på kunnskapsdeling sett opp mot tillit, åpenhet og felles organisasjonskultur, undersøker jeg et tema som er aktuelt og nyttig i dagens arbeidsmarked.

1.2 Oppgavens struktur

I dette kapittelet har jeg redegjort for oppgavens problemområde og relevant tidligere forskning. I kapittel to vil oppgavens metodologiske overveielser bli redegjort for. Her redegjør jeg for oppgavens metodiske grunnlag i zoom inn/ zoom ut (Nicolini, 2009), som teorikapittelet og analysekapitlene er strukturert ut ifra. Denne tilnærmingen er også i tråd med gangen i forskningsspørsmålene. Dette innebærer at jeg både i teorikapittelet og analysekapittel fire først zoomer ut for å se på trekk på organisasjonsnivå, for så å zoome inn på tillit og kunnskapsdeling i forhold til ansattes praksis i slutten av teorikapittelet og i kapittel fem.

I kapittel tre legges litteraturen som avhandlingen er bygd på frem. Analysen er en temabasert analyse over kapittel fire og fem hvor tilstedeværelsen av Felstead et. al. (2009) sine former for tillit; vanemessig, symbolsk og fellesskaplig tillit, blir utforsket sammen med formen tillit til kunnskap. I kapittel 6 trekker jeg avhandlingens tema opp på et mer generaliserbart nivå og argumenterer for videreutvikling av denne fjerde tillitsformer basert på mine funn.

Avslutningsvis sammenfatter jeg oppgavens sentrale funn for så å vise til områder for videre studier.

2 Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for valg som er tatt gjennom arbeidet med denne oppgaven. Spesielt vil jeg legge vekt på gjennomførelsen av feltarbeidet og analysen, men jeg skal også forklare hvordan overveielser og avgjørelser som har blitt tatt gjennom hele prosessen har blitt gjennomført.

2.1 Kvalitativ metode og case-studier

Denne oppgaven bygger på kvalitativ metode. Dette er en egnet metode for å utvikle forståelse av sosiale fenomener. Gjennom mitt valg av kvalitativ metode har jeg hatt anledning til å se på mitt forskningsområde i en kontekst (Thagaard, 2011). Dette er viktig da teorigrunnlaget bygger på en forståelse av at kunnskapsdeling alltid skjer i en kontekst. I kvalitativ forskning er det forventet at forskeren er i feltet og tolker, samtidig som hun skal være klar over sine egne tolkninger og begrensninger (Alvesson & Skjoldberg, 2000).

I arbeidet med å finne et hensiktsmessig forskningsdesign ble det tydelig at et case-studie ville være et relevant valg. Jeg valgte case som metode for å kunne empirisk undersøke kunnskapsdeling i en flerkulturell organisasjon. Videre er dette en egnet måte å få kunnskap om komplekse fenomener på, spesielt når fenomenet involverer komplekse sosiale relasjoner (Stake, 1995; Yin, 2014). Yin (2014) definerer caset som:

A case study investigates a contemporary phenomenon in its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident.

I mitt tilfelle er flerkulturelle organisasjoner og kunnskapsdeling begge fenomener hvor grensene mellom fenomen og kontekst ikke er gitt. Forståelse av komplekse caser krever at man har et vidt syn på kontekst; romlig og temporalt, historisk, politisk, økonomisk, kulturelt, sosialt og personlig. På den måten er caset både unikt og hverdagslig (Stake, 1995). Med dette mener jeg at forskeren ofte går inn i noens dagligdagse liv og trekker frem unike trekk ved det.

2.1.1 Validitet og reliabilitet

Validitet i forskning er knyttet til tolkning av data og gyldigheten av denne tolkningen (Thagaard, 2011). Videre handler det om forskningshåndverket gjennom hele prosessen

(Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom metodekapittelet vil jeg ha en redegjørelse for hvordan datainnsamlingen har foregått, og videre en gjennomgang av analysen og mine tolkninger. Målet er at dette skal være en nøye utgreiing av valgene som er tatt gjennom hele prosessen med avhandlingen, slik at spørsmål av relevans for mine resultater blir besvart på en tilfredsstillende måte (Stake, 1995). Slik forholder jeg meg til den interne validiteten som handler om fortolkninger som er gjort i studien (Thagaard, 2011). Den eksterne validiteten handler om overførbarhet til andre case. Her er det et mål å sette den teoretiske forståelsen i denne avhandlingen inn i en videre sammenheng (Thagaard, 2011). Dette vil jeg gjøre i kapittel 6 og 7 gjennom diskusjon og avslutning.

Reliabilitet er knyttet til vurderingen av forskningens pålitelighet. Reliabilitet er et mindre brukt mål i kvalitative studier, da aspektet med replikasjon av resultater ikke er like aktuelt som i kvantitative studier. I kvalitative studier er reliabilitet forbundet med å redegjøre for hvordan dataene har blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen (Thagaard, 2011). I denne avhandlingen er det spesielt størrelsen på datamaterialet som vil være aktuelt. Dette vil det bli gått igjennom i dette kapittelet.

2.2 Zoom inn, zoom ut

Denne avhandlingen baserer seg på kvalitativ metode og bruk av kunnskapsbegrepet som prosessorientert. I tråd med dette blir det nødvendig å trekke inn kontekstens påvirkning på kunnskapsdeling og læring. For å kunne teoretisere praksis, trengs en metodologisk tilnærming hvor sammenhengen mellom den situerte praksisens her-og-nå og andre praksisers andre steder og tider kommer til sin rett (Felstead et. al., 2009; Nicolini, 2009). Denne oppgaven benytter Nicolini (2009) sin eklektiske metodikk for både å se praksis der den er, og for å se praksis i en større sammenheng. Begrepene som brukes er «zoom inn» for førstnevnte og «zoom ut» for den andre.

Zoom inn handler essensielt om å undersøke den faktiske praksisen som foregår i en organisasjon; en re-representasjon av praksisen. Her sidestilles «sosial praksis» og «praksis» som samme fenomen. Samtidig som forskeren skal beskrive praksis skal hun etterstrebe å forstå den. Praksiser har både en materiell og en diskursiv dimensjon. Flere forskjellige vinkler kan tas inn på undersøkelser av praksis slik det skjer. Alternativene inkluderer å fokusere på faktisk tale eller handlinger, undersøkelser av materialitetens rolle i praksisen,

legitimering og orientering i praksisen, forholdet mellom det aktive elementet i handlingen og grensene for den eller mønstre av menneskelige eller materielle relasjoner som påvirker læringen (Nicolini, 2009). I denne avhandlingen ligger fokuset på tale og handling, men beskrivelse av materialitet vil bli brukt som verktøy for kontekstualisering. Dette er også i tråd med Stake (1995) som vurderer at beskrivelse av omgivelsene er et nødvendig kontekstualiserende verktøy i casestudier. Zoom ut er den kontekstuelle dimensjonen. Her handler det om hva som ligger utenfor praksisen og påvirker den, og som også blir påvirket av praksisen. For å følge mønsteret av hvordan praksiser henger sammen, krever det både å se på forbindelsene mellom praksiser gjennom tid og rom, og å studere hvordan disse forbindelsene holder seg stabile. Alternative innfallsvinkler her kan være å følge linkene mellom praksiser eller å studere effekter som kommer opp gjennom kjeder av handlinger eller sammensetninger av situert praksis (Nicolini, 2009). I denne studien brukes zoom ut i en noe smalere betydning. Det innebærer at det er konteksten for de ansattes praksis, sett som overordnede organisatoriske kjennetegn, som utgjør zoom ut perspektivet. Dette valget ble gjort på bakgrunn av at organisasjonskonteksten i seg selv har et høyt kompleksitetsnivå. Det kunne vært interessant å gjennomføre en inngående studie av konteksten utenfor organisasjonen, men av hensyn til oppgavens omfang har dette ikke blitt prioritert.

2.3 Datatyper

Avhandlingens problemstilling var noe av det første som kom på plass i denne prosessen. Forskningsspørsmålene har på sin side blitt endret som et resultat av dataene som ble samlet inn, arbeid med teori og refleksjoner over tid. For å samle inn empirien til denne avhandlingen reiste jeg til Tanga i Tanzania, hvor jeg oppholdt meg i ti dager. Dette ga meg en mulighet til å få et godt overblikk over konteksten og en følelse av organisasjonen. Thagaard (2011) trekker frem at hvordan man får innpass i miljøet man skal studere vil påvirke datatypene man har tilgang på, og hvilke data man får. Jeg fikk tilgang til NGO HAMA gjennom en praksisperiode hos konsulentselskapet Lent AS, som er en samarbeidspartner av organisasjonen. Videre var en av Lent sine ansatte på utveksling hos TICC, og hun tilrettela for prosjektet og kontaktet informanter allerede før jeg var reiste ned. TICC og NGO HAMA har hatt flere studenter som har skrevet oppgave om eller for de på felt som sykepleie, barnevern og sosiologi. De ansatte er av den grunn kjent med å bli observert og intervjuet.

Da det ble klart at jeg fikk tilgang på en relevant organisasjon for å besvare problemstillingen, og at jeg også fikk frihet fra organisasjonen til å velge metoder, bestemte jeg å foreta dokumentanalyse, observasjon og intervjuer. Valgene vil jeg redegjøre for i delkapitlene under. Tabellen under gir en oversikt over avhandlingens datatyper og kilder.

Dokument analyse	Nettkilder: Organisasjonens hjemmeside og facebook-side. Eposter fra kontaktpersonen hos TICC.
	Dokumenter: Grunnlagsdokument NGO HAMA, Powerpoint presentasjon av organisasjonen og av TICC.
Observasjon	Observasjon 1: Observasjon av Informant 1 i møte med studenter i et prosjekt
	Observasjon 2: Observasjon av Informant 2 i møte med studenter i et prosjekt
	Observasjon 3: Organisasjonens morgenmøte
	Observasjon 4: Organisasjonens fredagsmøte
Intervju	Informant 1: Programansvarlig, ansatt i NGO HAMA
	Informant 2: Medarbeider, ansatt i NGO HAMA
	Informant 3: Studie- og programkoordinator i NGO HAMA
	Informant 4: Administrerende Direktør i TICC

Tabell 1: Oversikt over datatyper

2.3.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse skiller seg fra dataene forskeren samler inn i feltarbeidet ved at dataene er ment for et annet formål. Dokument i denne sammenheng kan være alle skriftlige kilder som er tilgjengelige for forskerens analyser. Dette betyr at en viktig del av dokumentanalysen er å vurdere kildene i forhold til konteksten de er utformet i (Thagaard, 2011). I denne

avhandlingen er det brukt både publiserte dokumenter som er tilgjengelig for alle, og lukkede dokumenter som krever spesiell tilgang. Felles for dokumentene her er at de er orienteringskilder, enten rettet mot studenter, turister, ansatte eller andre interessenter. Alle disse kildene satt jeg meg inn i før avreise til Tanga. De utgjorde en stor del av bakgrunnskunnskapen om organisasjonen som jeg brukte i forberedelse til selve feltarbeidet. Videre ble dokumentene brukt i analysen for å sikre samsvar mellom informasjonen jeg fikk av informantene om organiseringen hos NGO HAMA og NGO HAMAs dokumenter. Dokumentanalysen utgjorde en viktig datakilde for å kunne analysere organisasjonens sammensetning på et overordnet nivå.

2.3.2 Observasjon

Observasjon gir et særlig godt grunnlag for å få informasjon om personers handlinger og hvordan de forholder seg til hverandre. I forbindelse med observasjonene ble det foretatt en strategisk utvelgelse av observasjoner i dialog med min kontaktperson i organisasjonen. Det strategiske utvalget innebærer at jeg har valgt observasjoner som har egenskaper og kvalifikasjoner som kan belyse problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2011). Jeg ønsket også å plukke opp hvilke ord og begreper som ble brukt og få et inntrykk over praksiser, for å sikre at jeg fikk tilpasset intervjuene til informantene (Thagaard, 2011, Stake, 1995). I denne studien har jeg fulgt to av informantene i organisasjonen i deres daglige oppgaver. Dette for å få en bedre forståelse av informantenes praksis og som en forberedelse til intervjuene. Det å følge Informant 1 og 2 mens de utførte sine oppgaver gjorde at jeg senere i intervju hadde mulighet til å sammenligne deres praksis med deres egne uttalelser. Videre valgte jeg å observere et morgenmøte og et fredagsmøte for å få et innblikk i hvordan tillit og kunnskapsdeling kunne utspille seg.

Observasjonene ble gjennomført som deltakende og åpen observasjon med en observasjonsguide. Under observasjonene hadde jeg observasjonsguide med meg for å sikre at jeg skulle legge merke til og reflektere over det som var relevant for studien (Thagaard, 2011). Jeg tok notater under hele observasjonene, og noterte stort sett alt som skjedde. Jeg ønsket å ha fylldige notater fra observasjonene slik at øke muligheten for at disse og intervjudataene skulle berike hverandre (Stake, 1995). I deltakende observasjon er det et metodisk poeng at forskeren utvikler relasjoner til informantene som kan føre til relevant informasjon (Thagaard, 2011). Det er ingenting som tyder på at mitt nærvær påvirket de

ansattes oppførsel i særlig grad. Som tidligere nevnt er de ansatte i NGO HAMA vant til å gi utenforstående innsyn i deres organisasjon. Det er en mulighet for at studentenes oppførsel ble påvirket av mitt nærvær. I forkant av observasjonene snakket jeg med studentene og opprettet relasjoner til de, slik at de visste hvem jeg var og var trygge på mine intensjoner. Allikevel observerte jeg ikke eller snakket med studentene i særlig grad i etterkant, og har derfor ikke grunnlag for å sammenligne deres oppførsel over flere anledninger. Da det er de ansattes praksis som er av relevans for oppgaven vurderer jeg det slik at studentenes mulige endring i oppførsel ikke gjør store utslag på denne avhandlingens resultater.

2.3.3 Intervju

Formålet med intervju er å få fyldig og omfattende informasjon om informantenes opplevelser og perspektiver. Informanters måte å formulere seg på preges både av kulturelle mønstre og av hvordan informantene i tidligere situasjoner har presentert seg selv (Thagaard, 2011). Også i utvelgelsen av informanter ble det foretatt et strategisk utvalg hvor det ble foretatt en utvelgelse der både vanlige ansatte, en koordinator og administrerende direktør ble valgt. Informantene ble valgt på bakgrunn av nivå i henhold til zoom inn/zoom ut tilnærmingen. I utvelgelsen av de ansatte var henholdsvis deres lange og korte erfaring i organisasjonen utslagsgivende. I dette utvalget ble det slik at de ansatte var tanzanianske, mens de to på øvre nivåer var norske. Ideelt sett kunne det nok her ha vært en av hver nasjonalitet på hvert nivå, men på daværende tidspunkt var dette menneskene som jobbet i posisjonene. Her er det heller ikke et dypdykk i forskjeller mellom kulturer som er oppgavens fokus, men samhandlingen mellom mennesker med forskjellige kulturell bakgrunn.

De første intervjuene jeg gjennomførte var med tanzanianske ansatte som arbeidet i hvert sitt prosjekt i NGO HAMA. De to siste var med prosjektkoordinatoren i organisasjonen, for tiden en Fredskorpsdeltaker fra Norge, og administrerende direktør av TICC. Denne rekkefølgen ble valgt for å ha muligheten til å sette meg inn i praksisen og de ansattes oppfatning av den først, slik at jeg ikke skulle bli farget av ledelsens visjoner i intervjuene med de ansatte. Intervjuene ble gjennomført med intervjuguide og lydopptaker. Jeg ønsket ikke å ta notater under intervjuene, da jeg ikke vil ta fokuset bort fra informanten, og kanskje miste muligheten til gode oppfølgingsspørsmål ved å konsentrere meg om å skrive. I tillegg sikret opptaket at alt som ble sagt ble bevart, slik at jeg kunne konsentrere meg om å notere ned kroppslige reaksjoner og tegn (Thagaard, 2011). Intervjuene ble gjennomført med en halvstrukturert

intervjuguide. Denne guiden ble brukt for å sikre fleksibiliteten i intervjusituasjonen ved at temaene er fastlagt, men oppfølgingsspørsmål kan stilles (Kvale & Brinkmann, 2015). I ettertid ser jeg at dette nok var en god strategi, da det viste seg at de tanzanianske ansatte og også administrerende direktør snakket svært raskt og ga lange svar.

I intervjuene møtte jeg med en av informantene utfordringer med formen på intervjuet. I ett tilfelle opplevde jeg at når jeg stilte mer overordnede spørsmål om organisasjonen oppstod det en annen dynamikk i intervjuet. Ved slike spørsmål opplevde jeg at informanten til dels gikk inn i en rolle som representant for organisasjonen. Dette var nok mer enn vane fra mange intervjuer med studentene fra prosjektet enn en bevisst strategi, da informanten viste god forståelse for prosjektets fokus. Videre i intervjuet var det informantens egen praksis som var tema, og her var ikke formen på intervjuet et problem. I dette intervjuet har jeg med tanke på validitet av den grunn fokusert mest på det informanten forklarer om sin egen praksis i analysen. Dette fordi informantens forklaringer er i overensstemmelse med mine observasjoner av vedkommende i feltobservasjonen, morgenmøte og fredagsmøte.

I transkriberingen i etterkant valgte jeg å skrive ordrett ut alt som ble sagt på opptaket. Dette for å være sikker på at alle nyansene i svarene ble bevart. Da intervjuene ble utført både på norsk og engelsk valgte jeg å transkribere på språket intervjuet ble gjennomført på. I sitatene i oppgaven har noen mellom-ord og formuleringer blitt endret på. Det er to grunner til dette. For det første handler det om å sikre en rettferdig fremstilling av informantene, og ord som «uhmm» og «liksom» er tatt bort av den grunn (Stake, 1995). For det andre er det noen ganger referert til tidligere ting som har blitt sagt, men som ikke er relevant for sitatet, da har dette blitt tatt bort i utdragene. Tanzaniansk-engelsk har noen grammatiske og formuleringsmessige ulikheter med engelsk slik vi bruker det i Norge. Blant annet «kutter» de ord, slik at endingene ikke blir uttalt. Disse endingene har jeg skrevet ut i sitatene der det er nødvendig for at leseren skal forstå innholdet. I tilfeller der de norske informantene bruker engelske ord, har jeg valgt å beholde disse. Det å beholde engelsk og noe tanzaniansk-engelsk i utdragene som er med i analysen, er gjort for å gi et autentisk bilde av kontekst og de ansattes oppfatninger og talemåter (Kvale & Brinkmann, 2015).

2.4 Analyse

Dataanalyse begynner ikke ved et bestemt tidspunkt, men foregår ideelt sett gjennom hele prosessen. Analysen skal gi mening til førsteinntrykk så vel som til det endelige datamaterialet (Stake, 1995). Ifølge Stake (1995) er analyse i casestudier avhengig av to metoder. Den første er kategorisk aggregering hvor man finner samme trekk flere ganger og plasserer disse i kategorier. Den andre er direkte tolkning av individuelle hendelser. I analysen forsøker man å finne mening ved å se etter mønstre og indre sammenheng. Det kan være nyttig å lage tabeller med relevante ord, situasjoner og lignende for å finne sterke mønstre og sammenhenger (Stake, 1995). De kategoriene som kvalitative data representerer er sammensatte og ikke klart avgrenset fra hverandre. Det er derfor viktig at analysen fokuserer på sammenhenger mellom enhetene i materialet, og at enhetene studeres i sammenheng med helheten (Boyle, 1994. Ref. i: Thagaard, 2011; Stake, 1995).

Analysen i denne avhandlingen er en tematisk analyse. Tematisk analyse er en tilgjengelig og teoretisk fleksibel tilnærming til analyse av kvalitative data (Braun & Clarke, 2006). Det innebærer at fremstillingen er rettet mot temaer som er sentrale i undersøkelsen, hvor hovedpoenget å gå i dybden på de enkelte temaene (Thagaard, 2011). Et tema fanger opp viktige trekk ved dataene i relasjon til problemstilling og forskningsspørsmål. I kvalitative tilnærminger er det i stor grad opp til forskeren å finne de relevante temaene, da kvantitet av data som representerer temaet ikke er et godt mål på dette. Noen ganger kan temaer være lite representert i datamaterialet som helhet, men allikevel plukke opp viktige trekk for studien (Braun & Clarke, 2006). Kritikk av temasentrerte tilnærminger går blant annet på at den ikke ivaretar et helhetlig perspektiv på datamaterialet. Datamaterialet løsrives fra sin opprinnelige kontekst, og kan på den måten også gi et feilaktig bilde av helheten (Thagaard, 2011). I denne avhandlingen er dette forsøkt løst ved å vise til kontekst og intervju spørsmål for hvert datautdrag (Thagaard, 2011; Stake, 1995).

Fremgangen for analysen følger prosessen for tematisk analyse slik den blir beskrevet hos Braun & Clarke (2006). Det første steget var nøye transkribering av observasjoner og intervjuer. Her laget jeg også en forkortet versjon der essensen i alle svarene ble fremhevet, slik at helheten skulle bli lettere å se. Etter dette begynte kodingsarbeidet. Her laget jeg skjemaer med fem innledende temaer av relevans for oppgaven; å arbeide i en flerkulturell organisasjon, kunnskapsdeling, strategi, tillit og relasjoner. Her var det også en annet/sitater kategori. Jeg satte alle observasjonene og intervjuene inn i hvert sitt skjema og sammenlignet

dem. I dette kodingsarbeidet fikk jeg et mer helhetlig bilde av alle dataene, samtidig som viktige temaer for oppgaven ble tydeligere. Etter dette ble det klart at det ville være de tre relasjonelle tillitsformene til Felstead et. al. (2009) som ville være temaene analysene bygget på. På grunnlag av dette delte jeg dataene inn etter om de skulle brukes i zoom ut eller zoom inn delen av analysen. Videre satt jeg inn dataene etter de tre temaene, med en egen kategori for tillit jeg oppfattet var relatert, men ikke passet helt inn i de tre nevnte tillitskategoriene. Dette ble senere formulert som tillit til kunnskap. Etter dette satt jeg igjen med kodet data på studiens temaer. Det tredje steget var selve analyseringen av dataene. Her går jeg videre fra å beskrive dataene til å tolke de og skrive ut meningsammenhenger. I arbeidet med analysen viser Braun og Clarke (2006) til at det er viktig å passe på at analysen og dataene passer sammen. Utdragene som blir trukket frem i analysen må også være gode illustrasjoner på de analytiske slutningene. Jeg har forsøkt å skrive en analyse hvor dette blir reflektert. I zoom ut analysen brukte jeg dataene fra dokumentene og observasjoner til å skrive en kontekst for organisasjonen, og i zoom inn analysen brukte jeg skjemaene for å beskrive og tolke arenaene for kunnskapsdeling. Dette ble gjort for å sørge for at analysekapitlene ble satt inn i en kontekst før temaene for analysen ble presentert. Det siste steget i analyseprosessen er det skriftlige produktet, som foreligger her. Denne redegjørelsen for analysedelen skal sammenfalle med det som faktisk blir gjort i analysedelen. Videre har jeg her vist at jeg som forsker har hatt en aktiv rolle i å finne temaene for analysen, i motsetning til at temaene «oppsto av seg selv» fra dataene (Braun & Clarke, 2006).

2.4.1 Ethiske overveielser

I kvalitative undersøkelser vil det oppstå et asymmetrisk forhold mellom forsker, informanter og individene man observerer. Dette innebærer at det er flere etiske hensyn som må taes i betraktning (Thagaard, 2011). Jeg vil her gå gjennom etiske overveielser som har blitt tatt i arbeidet.

Denne avhandlingen er meldt inn og godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (se vedlegg 1). Videre har alle informanter underskrevet skjema for informert samtykke (se vedlegg 2), og i observasjoner har alle de involverte blitt informert om prosjektet (se vedlegg 3) og har gitt muntlig samtykke om deltakelse. I denne oppgaven brukes ingen navn på informanter. Det vil allikevel være mulig for noen med kjennskap til organisasjonen og identifisere informantene gjennom beskrivelse av deres stilling eller bakgrunn. I

observasjonene vil det ikke være mulig å identifisere studenter eller andre ansatte spesifikt. Det hadde vært mulig å anonymisere informantene i større grad, med unntak av administrerende direktør. Dette har ikke blitt vurdert som nødvendig på grunnlag av at informantene eller deltakerne på observasjon ikke var i en sårbar situasjon ved å delta. Anonymitet har derfor ikke blitt ansett som en faktor for belastningsrisiko (Thagaard, 2011; Befring, 2007). All data har blitt lagret på min egen datamaskin, og videre fremkommer det ingen navn i mine dokumenter. All data har blitt behandlet konfidensielt.

I en temasentrert analyse vil informantens selvforståelse i liten grad komme til uttrykk i analysen. Dette er en konsekvens av at tekstbiter blir tatt ut av sammenheng og presentert for sammenligning med et tema. I intervjuene sitter man med en tekst som i utgangspunktet representerer informantens selvforståelse som i etterkant blir satt inn i en sammenheng som er definert av forskeren. Det kan føre til at informanten opplever et brudd i tilliten vedkommende ble vist under datainnsamlingen (Thagaard, 2011). I min analyse har jeg ønsket å forholde meg til en rettferdig representasjon av informantene, og det har vært viktig for meg å være bevisst min egen bakgrunn. En slik bevissthet skal hindre partiskhet i tolkning og perspektiver (Yin, 2014). Jeg trekker frem forskjeller mellom de ansattes syn på sin praksis, men uten å implisere at det her er noe som vurderes som feil eller som kritikk av informantene.

2.5 Refleksjon rundt prosessen

Som en avslutning på kapittelet vil jeg her komme med noen refleksjoner rundt metode i denne avhandlingen.

Jeg utførte mitt feltarbeid tidlig i masterperioden, og gikk ut bredt for å sikre at jeg fikk informasjon om flere temaer. Ulempen med dette er at jeg ikke fikk så spissede intervjuer som jeg kunne fått senere i prosessen. Samtidig hadde jeg mistet muligheten til å skrive denne oppgaven hvis jeg hadde gjennomført feltarbeid senere, da jeg var avhengig av tilrettelegging fra noen som kjente organisasjonen og også hadde kjennskap til mitt fagfelt. Denne personen var på Fredskorpsutveksling og skulle dra hjem to uker etter at jeg gjennomførte feltarbeidet mitt. Fordelen med å gå ut bredt kan være at jeg stilte med et åpnere sinn og muligens kunne plukke opp flere nyanser enn om jeg hadde spisset mye på forhånd. I det videre arbeidet med teorikapittelet ser jeg at fokuset endret litt retning etter feltarbeidet.

Jeg anser det som av betydning for feltarbeidet at jeg hadde noe kjennskap til kulturen fra før av. På den ene siden var jeg nok påvirket av egne refleksjoner rundt flerkulturelt arbeid fra tidligere utenlandsopphold, slik at jeg allerede hadde noen forventninger til hva slags spenninger jeg ville finne i den flerkulturelle konteksten. Samtidig gjorde disse tidligere erfaringene at jeg raskt fikk satt meg inn i lokale samtalemønstre og ikke opplevde vanskeligheter med den lokale engelsken. Jeg tror også at det å være komfortabel i den flerkulturelle konteksten gjorde at jeg raskere fikk opprettet gode relasjoner til informantene og de observerte.

3 Teori

I dette kapittelet skal jeg forsøke å redegjøre for de viktigste aspektene ved teori som ligger til grunn for oppgaven. Teorien har vært bakgrunn for utformingen av problemstilling, forskningsspørsmål og feltarbeid, inspirasjonsgrunnlag til videre arbeid med avhandlingen og sentrering av fokus. Teorigrunnlaget i denne oppgaven preges av at jeg ikke har funnet en helhetlig teori som jeg synes dekker problemområdet mitt. Som en konsekvens av dette vil jeg sette sammen deler fra forskjellige disipliner for å få et rammeverk som støtter mitt prosjekt.

Innledningsvis vil begrepene kunnskap og kunnskapsdeling gjøres rede for. Her vil jeg vise til kunnskapens prosessuelle natur og nødvendigheten av å se kunnskap og kunnskapsdeling som del av en kontekst. Videre vil en redegjørelse av kultur i organisasjoner dekke aspekter som hvorfor kulturen spiller en rolle og hva som kan legges i begrepet flerkulturell organisasjon. Denne delen dekker de grunnleggende antakelsene som denne avhandlingen er bygd på. Etter dette vil organisatoriske trekk som påvirker kunnskapsdeling bli redegjort for, med fokus på tilrettelegging som styrker kunnskapsdelingen. Her vil åpenhet og fleksibilitet og deres påvirkning på kunnskapsdeling taes opp. I den siste delen fokuserer jeg på tillit og kunnskapsdeling i de ansattes praksis. I denne delen vil temaene analysen deles inn i bli presentert.

3.1 Kunnskap og kunnskapsdeling

Forståelsen av kunnskap kan variere i betydelig grad ut ifra disiplin eller tilnærming. Tradisjonelt sett har kunnskap gjerne blitt betraktet som lukkede bokser som kan flyttes eller overføres mellom mennesker. Dette kjenner vi igjen fra skolepedagogikken, hvor det er en lang tradisjon for å tenke at kunnskap kan overføres til nye mennesker gjennom ord alene. Fra Deweys' «learning by doing» til praksisfellesskap og frem til i dag har det på mange felt utviklet seg et mer prosessuelt syn på kunnskap. I denne oppgaven tas det utgangspunkt i at kunnskap er noe som er mediert, situert, provisorisk, pragmatisk og omstridt (Blackler, 1995). Oppgavens operasjonalisering av kunnskap ligger nært opp mot begrepet «knowing» (Lave, 1993; ref. i: Blackler, 1995), som innebærer at skillet mellom kunnskap og læring opphører. Allikevel vil deler av en kunnskap sitte kognitivt i et individ, og på forskjellige måter deles med andre (Ipe, 2003). I analysekapitlene av denne avhandlingen trekkes det på Felstead et al. (2009) sitt rammeverk for analyse av læring på arbeidsplassen. Selv om jeg kun fokuserer

på to aspekter ved læring - kunnskapsdeling og tillit- finner jeg at dette rammeverket er det nærmeste jeg kommer et rammeverk som passer også i flerkulturelle organisasjoner. Forfatterne skriver selv at analyserammeverket kan brukes på tvers av yrker og økonomiske sektorer. Det prosessuelle kunnskapsbegrepet innebærer at kontekst må være med i betraktningen når kunnskap og kunnskapsdeling skal analyseres. Forholdet mellom kontekst og læring som et resultat av kunnskapsdeling er dynamisk og symbiotisk (Felstead et al., 2009; Ipe, 2003). Det innebærer at faktorer både i organisasjonen og utenfor vil påvirke kunnskap og kunnskapsdeling. Også i forhold til læringsmiljøet i en organisasjon er kontekst viktig. Læringsmiljøet har restriktive eller ekspansive trekk ved seg som påvirker organisasjonens virke (Felstead et. al., 2009).

Kunnskapsdeling i organisasjoner er en kompleks prosess som er verdiladet og påvirket av maktbalanser i organisasjonen. Kunnskap i organisasjoner er som nevnt dynamisk av natur og avhenger av sosiale forhold mellom individer for skapelse, deling og bruk. Mer kunnskap deles uformelt enn formelt, og mye av prosessen avhenger av kulturen på arbeidsplassen (Ipe, 2003). Kunnskapsdeling defineres her som:

“The act of making knowledge available to others within the organization. Knowledge sharing between individuals is the process by which knowledge held by an individual is converted into a form that can be understood, absorbed, and used by other individuals» (Ipe, 2003, s. 341)

Av grunnene til å fokusere på kunnskapsdeling på organisasjonsnivå vil jeg trekke frem viktigheten av å beholde relevant kunnskap og kompetanse i bedriften. Hvis det ikke finnes gode støtter for kunnskapsdeling risikerer man at viktig kunnskap går tapt når ansatte slutter i organisasjonen. NGO HAMA er et eksempel på en organisasjon der de beste ansatte går videre, noen ganger til utveksling, noen ganger til videre høyere utdanning. På denne måten blir man sårbar for tap av kunnskap hvis ikke kunnskapsdelingen fungerer godt nok. Det er allievel ikke nok med kunnskapsrike ansatte for å sikre at kunnskapsdeling skjer (Weiss, 1999, ref. i: Ipe, 2003), og derfor er det viktig å finne ut hvilke organisasjonelle trekk og hvilken praksis hos de ansatte som støtter kunnskapsdeling. Basert på teori og forskning identifiserer Ipe (2003) fire faktorer som påvirker kunnskapsdeling mellom individer i organisasjoner; kunnskapens natur, motivasjon til å dele, muligheter til å dele, kulturen i arbeidsmiljøet. Det vises til at kunnskap kan være taus og eksplisitt, hvor taus kan være vanskelig å overføre, samtidig som eksplisitt kunnskap kan kodifiseres og lagres, uten at dette betyr at kunnskapen faktisk deles med andre i organisasjonen. I forhold til motivasjon til å

dele så trekkes det frem interne faktorer som oppfattet makt eller gjensidighet og eksterne faktorer som belønningsfordeling (Stenmark, 2001, ref i: Ipe, 2003). Det som kan svekke motivasjonen til deling er forskjellige typer mistillit. Det tredje kjennetegnet er muligheter til å dele, som setter fokus inn på formelle og uformelle strukturer og tilrettelegging. Det siste kjennetegnet Ipe trekker frem, kulturen i arbeidsmiljøet, blir påvirket av de tre andre kjennetegnene. Grunnen til at jeg trekker frem Ipe sitt rammeverk her er fordi det kan være en god illustrasjon på tillitens implisitte rolle i mange av prosessene i en organisasjon. Tillit vil påvirke mulighetene for å dele både taus og eksplisitt kunnskap, motivasjon til å dele, opplevde muligheter til å dele og kulturen i arbeidsmiljøet. Organisasjonskultur blir mer og mer vist å være en potensielt hemmende faktor for kunnskapsdeling (De Long & Fahey, 2000; Ipe, 2003). De Long & Fahey (2000) fant i sin forskning at organisasjonskulturen former antagelsene om hva som er viktig kunnskap, den kontrollerer forholdet mellom nivåene av kunnskap og at den skaper konteksten for sosial interaksjon.

Jeg har nå vist hvordan kunnskap kan ses som et dynamisk og prosessuelt begrep. Dette innebærer at selv om kunnskap har rent kognitive trekk, så må kunnskap og kunnskapsdeling undersøkes i konteksten den er en del av. Konteksten er med på å avgjøre hva som sees som viktig og relevant kunnskap. Kunnskapsdeling påvirkes av flere faktorer, men tillit kan sees å være implisitt til stede i alle. Videre påvirkes kunnskapsdelingen av kulturen den er en del av.

3.2 Ulike kulturer i organisasjoner

I dette delkapittelet vil jeg redegjøre for forskjellige aspekter ved kultur i organisasjoner. Jeg vil først vise til hvorfor forskjeller i nasjonal kultur vil påvirke en organisasjons kunnskapsdeling. Deretter vil jeg vise til organisasjoners egen kultur og hvordan felles organisasjonskultur påvirker kunnskapsdeling og tillit. Til sist vil jeg forklare hva jeg legger i begrepet flerkulturell organisasjon.

Kunnskapsdeling krever at de som skal dele kunnskap er på tilnærmet samme nivå, ikke bare faglig, men også i forhold til deres forventninger om hvordan kunnskapsdeling skal skje. Hvis vi bruker en enkel sender-mottaker metafor- så må det være en samstemthet mellom senders forventning til hvordan og hvorfor et budskap skal uttrykkes og mottakers forventning til hvordan og hvorfor et budskap skal tas imot. Hvis forventningene er for forskjellige, er det en risiko for at kunnskapsdeling ikke finner sted. Noen av disse forventningene vil ligge i

medarbeidernes mer eller mindre ubevisste kulturelle forankring (Del Guidice et. al, 2012). Essensen i kulturell forankring er at mennesker reagerer forskjellige på nye ideer og ny kunnskap på grunn av mistilpasning med eksisterende overbevisninger og teorier. Siden kultur reflekterer verdis- og tros-sett som man er sosialisert inn i (Berry et. al 1992, ref i: Del Guidice et. al. 2012; Doney et. al, 1998, Hofstede, 2001), kan kultur også påvirke tolkninger som individer legger i forhold som de blir konfrontert med. Måten et samfunn oppfatter organisasjon, miljø og deres forbindelser på, er en klar refleksjon av kultur (Del Guidice et. al, 2012, Hofstede, 2001, Espedal et. al., 2009). For å ha en flerkulturell organisasjon som utgangspunkt for forskning er det nødvendig å vise til hvorfor det å være en flerkulturell organisasjon er annerledes, eller krever noe annet, enn det å være en monokulturell organisasjon innebærer. Hofstede (2001) behandler i all hovedsak nasjonal kultur i sine tekster og i sitt arbeid med kulturelle dimensjoner. Hans definisjon av kultur er som følger:

«The collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.» Hofstede, 2001, s. 9

The “mind” slik det blir brukt her ligger nært opp mot kulturell forankring, og innebærer tanker, følelser og handlinger med konsekvenser for oppfatninger, holdninger og evner. Hofstede (2001) identifiserer åtte kulturelle dimensjoner og tilhørende samfunnsnormer og verdier, basert på forskning i femti land. Dette viser at det finnes forskjeller ikke bare på individnivå, men på et større samfunnsmessig nivå, som gjør at mennesker fra en nasjon kan tenke, føle og handle forskjellig møtt med samme organisasjon. Ideen om nasjonale verdier finner vi igjen i flere studier og teorier (Peretz et. al. 2015; Doney et. al, 1998, Espedal et. al., 2009). Gooderham & Nordhaug (2001, ref. i; Espedal et. al. 2009) ser på norsk arbeidsliv ut ifra Hofstedes kulturelle dimensjoner og finner at Norge utpeker seg med dimensjonene svært lav maktavstand og høye feminine verdier. I samfunn preget av feminine verdier ses omsorg, medmenneskelige forbindelser og livskvalitet som sentrale verdier, og organisasjonene er prosessorienterte. Samfunn med lav maktavstand kjennetegnes ved at det er en forventning at ledere skal være konsulterende og demokratiske, og at ansatte skal være nær beslutninger og kunne være kritiske til de avgjørelser ledelsen tar (Hofstede, 2001). I den norske arbeidslivskonteksten ses samarbeid, partnerskap og tillit som normer, istedenfor tydelige maktstrukturer og hierarki. Tillit blir i norsk kontekst sett på som et gjensidig samspill mellom leder og medarbeider basert på erfaring der det skapes forpliktelser til verdier og normer. Den norske arbeidslivskonteksten kan av ansatte med andre nasjonale kulturelle

verdier, virke mystisk og uklare (Espedal et. al., 2009), noe som viser at annerkjennelse av kultur som en faktor i organisasjonen er nødvendig.

3.2.1 Organisasjonskultur

Jeg har over vist til hvordan nasjonal kultur kan påvirke en organisasjon. Et annet viktig aspekt ved kultur i relasjon til organisasjoner er den lokale kulturen som oppstår innad i en organisasjon. Dette er organisasjonskulturen. Schein (2004) definerer organisasjonskultur slik:

“A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” Schein, 2004, s. 17

Scheins' definisjon fremhever delte læringserfaringer som leder til delte, tatt-for-gitt antakelser for medlemmene i gruppen eller organisasjonen. Kulturer oppstår og består som følge av menneskers behov for stabilitet, sammenheng og mening. Disse behovene fører også til en del tvetydigheter og konflikter på individnivå. Grunnen til dette er at vi alle er med i flere forskjellige grupper, noe som påvirker våre antakelser og handlinger i møte med en ny gruppe (Schein, 2004). Dette stemmer med antakelsen tatt tidligere om at kulturell bakgrunn i form av nasjonal kultur påvirker en organisasjon, og videre vil det være en mulighet for at kunnskapsdeling kompliseres når medarbeidere med forskjellig bakgrunn skal samarbeide.

Et bevisst forhold til utviklingen av en felles organisasjonskultur kan være en signifikant fordel. Med unntak av hvis forventninger ikke blir tilfredsstillt eller kontraster mellom partnerne kommer opp, kan organisasjonskultur anses som en strategisk ressurs som organisasjonsledere kan utnytte. Det kan oppmuntre til sammenheng innen organisasjonen, siden felles kultur og felles identitetsbygging over kulturelle grenser kan knytte medarbeiderne sammen. Dette bygger organisatorisk styrke og gjør koordinering og kontroll lettere. Et delt sett av verdier begrenser usikkerhet, siden medlemmene i organisasjonen har felles referansepunkter og måter å tenke på. Dette kan fremme arbeidstakernes motivasjon, siden følelse av tilhørighet og arbeidet i seg selv blir mer meningsfullt, takket være den sammenhengende kulturen som binder folk til hverandre (Del Giudice et. al., 2012).

Del Guidice et. al. (2012) har spesifikke forslag til hvordan denne felles organisasjonskulturen skapes. I konstruksjonen av en felles organisasjonskultur, som består av et sett normer og oppførsel adoptert av en samarbeidende organisasjon, må samarbeidspartnere studere i dybden de typiske styrkene i deres egen organisatoriske og nasjonale kultur. Den ideelle løsningen for samarbeidsorganisasjoner eller samarbeid innad i organisasjoner er altså å utnytte forskjellene mellom kulturer, gjennom å bygge linker og sammenhenger som skaper integrering. Kulturdiversitet er fordelaktig fordi det gir et insentiv til læring og gjør medlemmene av en organisasjon mer sensitiv til den lokale konteksten. Det er allikevel selvsagt at slik diversitet må bli håndtert effektivt for å unngå indre splittelse. Differensiering og integrering må kombineres; forskjellige kontrasterende perspektiver må harmoniseres i en felles samhandling for implementering. Med felles organisasjonskultur menes det ikke her nødvendigvis at alt skal være likt, men at man har et reflektert forhold til flerkulturen der alle parter blir anerkjent (Del Guidice et. al, 2012). Cox (1991) viser med forskning som er gjort på amerikanske organisasjoner som bruker flerkultur til sin fordel til seks suksessfaktorer i denne sammenheng. Den første av disse er pluralisme. For å skape reell pluralisme innen organisasjonen må det skapes en toveis sosialiseringssprosess, og man må sikre innflytelse av minoritetskulturelles perspektiver på grunnleggende organisatoriske normer og verdier. Det neste er full strukturell integrering, hvor målet er ingen korrelasjon mellom identifikasjon til kulturelle grupper og jobbstatus. Integrering i uformelle nettverk handler om å fjerne barrierer for tilgang og deltagelse. Videre har kulturell partiskhet som mål å eliminere diskriminering og fordommer. Felles organisasjonskultur og åpenhet kan motvirke maktspill i organisasjonen (Cox, 1991; Senge, 1992) Den femte suksessfaktoren er den som ligger nærmest til Del Guidice et. al. (2012) sitt syn på felles organisasjonskultur, dette er identifisering med organisasjonen. Ved identifisering med organisasjonen menes at det ikke skal være noen korrelasjon mellom identitetsgruppe og grad av identifikasjon med organisasjonen. Den sjette er inter-gruppe konflikt, som handler om å minimere interpersonlige konflikter basert på identitetsgruppe, og å minimere tilbakeslag fra dominant-gruppe medlemmer. Visjon og åpenhet er motgiften til maktspill i organisasjonen. Både Del Guidice et. al og Cox sine bidrag i forhold til felles organisasjonskultur viser til flere sider ved tillit. Det viser både til et behov for tillit til et fellesskap, og også til et behov for tillit til en felles visjon. Dette vil jeg komme tilbake til senere i kapittelet.

3.2.2 Hva er en flerkulturell organisasjon?

I litteraturen om hva som kjennetegner flerkulturelle organisasjoner er det to ting som gjentar seg. Det første er at kulturelle forskjeller påvirker kunnskapsdeling, og det andre at tillit og relasjoner er viktig for kunnskapsdeling. Teori om flerkulturelle organisasjoner gjelder gjerne i en videre betydning enn kun etnisitet eller nasjonalitet. Ofte er andre grupper som kan defineres som å ha en egen kultur også med, for eksempel kjønn, alder eller annet (Cox, 1991). For denne oppgavens formål vil den flerkulturelle organisasjonen bety at den har ansatte med forskjellig kultur i form av nasjonalitet. Dette begrunnes med at caset er representert av en organisasjon der man identifiserer seg til nasjonal kultur mer enn etnisitet, selv om det er flere etnisiteter representert blant de tanzanianske ansatte. Videre tas det utgangspunkt i at organisasjoner som ser på seg selv som flerkulturelle har et ønske om å skape synergier og har et verdsett som tilsier at mangfold er positivt. I andre kontekster kan det være normer som tilsier at kulturelle grupper skal være separerte, og strukturell diskriminering og rasisme er en del av strategien. Dette ligger langt fra den vestlig akademiske tilnærmingen til flerkultur, og også langt fra caset og fra den norske konteksten. I denne avhandlingen blir Cox (1991) sin forståelse av den flerkulturelle organisasjonen brukt. Dette er en organisasjon som ser verdien i flerkultur og er villig til å bruke og å oppmuntre diversiteten i ansattgruppen. Mens dette rammeverket blir brukt for å vise hvordan en flerkulturell organisasjon kan bygges opp, fremhever Del Giudice et. al. (2012) mekanismene og dynamikkene som bidrar til at en flerkulturell organisasjon skiller seg fra andre organisasjoner.

Cox sitt rammeverk for flerkulturelle organisasjoner inneholder seks dimensjoner som en organisasjon kan bevege seg langs. Alle disse dimensjonene handler på en eller annen måte om integrering, som blir definert som «the coming together and mixing of people from different cultural identity groups in one organization» (s. 35, 1991). Disse dimensjonene er akkulturasjon, strukturell integrering, uformell integrering, kulturell partiskhet, identifisering med organisasjonen og inter-gruppe konflikt. Akkulturasjon handler om hvordan grupper tilpasser seg til hverandre og løser kulturelt baserte uenigheter. Den strukturelle integreringen sier noe om korrelasjon mellom ansattes kulturelle profiler og deres muligheter til ansettelsesformer, arbeidsoppgaver og status. Uformell integrering setter fokus på inkludering av minoritetskulturelle medlemmer i uformelle nettverk og aktiviteter utenfor normal arbeidstid. Kulturell partiskhet handler om tilstedeværelse eller fravær av fordommer og

personlig eller institusjonell diskriminering. Om de ansatte føler tilhørighet, lojalitet og forpliktelse til organisasjonen handler om de ansattes identifisering med organisasjonen. Den sjette dimensjonen omhandler friksjoner, spenninger og maktkamp mellom kulturene. Ifølge Cox finnes det tre typer organisasjoner; monolittiske, pluralistiske og flerkulturelle, hvor den monolittiske er minst ideell for konkurransedyktig ledelse av diversitet, mens den flerkulturelle vil være best skikket for formålet. Den flerkulturelle organisasjonen vil være den som lykkes best i å maksimere mulighetene ved diversiteten som er tilstede og som best minsker kostnadene (Cox, 1991; Blake & Cox, 1991). Del Guidice et. al. (2012) mener i likhet med Cox at kultur påvirker samarbeid, og at påvirkningen kan være både positiv og negativ. Forfatterne trekker spesielt frem innovasjon som en positiv effekt av flerkulturelle organisasjoner, og er i likhet med Cox opptatt av identifikasjon med en felles organisasjonskultur og analyse av interne kulturelle grenser i organisasjonen. I tillegg legger Del Guidice et. al. (2012) vekt på at å være kjent med nasjonale læringskulturer er av relevans for organisasjonen.

3.3 Organisasjonelle trekk som styrker kunnskapsdeling

I en økende globalisert verden er det et behov for å forske på flerkulturell dynamikk. For å oppnå positive effekter av flerkultur, spesielt om kulturene har distinkte ulikheter (Ahern et. al, 2015), vil det være nødvendig å ha et bevisst forhold til kulturene og utvikling av de rette strategiene (Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Doney et. al, 1998; Del Guidice et. al, 2012). Det vil alltid være en fare for «blind spots» når man jobber med andre kulturer. Strukturering av roller, makt og interesser mellom forskjellige organisasjonelle faktorer produserer effekter som påvirker læringsprosesser (Del Guidice et. al, 2012). En forutsetning for effektiv håndtering av kulturelle forskjeller er vilje til å sette seg inn i hverandres kulturelle særtrekk, slik at logikken bak handlingsmønstre og tankegang blir mer forståelig. Dette handler om bevissthet rundt kulturell forankring. For å lykkes med kunnskapsdeling holder det ikke å være bevisst på forskjelligheten, man må også komme forbi ulikhetene. En av løsningene som blir foreslått av Espedal et. al. (2009) her er en langsiktig og systematisk utvikling av organisasjonens verdier og normer uten bruk av makt, slik at nasjonale kulturelle forskjeller etter hvert «overvinnes» av den felles organisasjonskulturen. For å få til dette må organisasjonen være tydelig og konsekvent i fremheving av sine verdier og visjoner, og det

må utvikles fora som tilrettelegger for relasjonsbygging og erfaringsutveksling (Espedal et. al, 2009). Dette kan vi se på som satsing på en felles organisasjonskultur.

3.3.1 Åpenhet

Åpenhet i denne sammenhengen handler både om generell åpenhet for andre mennesker, og mer spesifikt om hvordan man forholder seg til forskjeller relatert til kultur. Åpenhet kan beskrives som en norm for å snakke åpent og ærlig, kombinert med kapasiteten til alltid å utfordre egne tanker. Dette skal i en organisasjonskontekst føre til henholdsvis deltakende åpenhet og refleksiv åpenhet (Senge, 1992). Uten begge disse formene vil åpenhet som sådan ha liten effekt; det nytter ikke å kunne snakke åpent dersom ingen er villig til å endre egne oppfatninger, og det har liten verdi å være villig til å endre egne oppfatninger om det ikke er noen åpenhet i organisasjonen. Åpenhet til diversitet har blitt definert som en holdning av bevissthet og aksept av både ulikheter og forskjeller som eksisterer mellom mennesker (Shrivastava & Gregory, 2009). Et organisatorisk klima som er åpent for diversitet er et miljø hvor individer respekterer synene til de som er annerledes og hvor aktiviteter ikke er organisert basert på demografiske likheter mellom gruppe-medlemmer (Hobman et al, 2004; Cox, 1991).

Det å samarbeide med mennesker med annen bakgrunn enn en selv, krever en evne til å sette seg inn i andres perspektiv. Dette kjenner vi til blant annet fra teori om grenseprosesser, kunnskapsdeling og tverrprofesjonelle samarbeid. Kanskje er det enda mer presserende i møte med andre kulturer, der det kan være en større utfordring å forstå hva forskjeller består i. Forskning på organisatorisk mangfold er ikke ensidig konkluderende. Flerkulturelle organisasjoner kan hemmes av kommunikasjonsproblemer og høye konfliktnivåer som kan lede til minsket sosial integrasjon og lavere ytelse. Uten åpenhet er det vanskelig å bryte ned maktspill i organisasjonen (Lauring & Selmer, 2012; Senge, 1992). Mye teori og empiri på området finner at flerkulturelle samarbeid krever fleksibilitet og relativisme, eller åpenhet, fra alle parter (Mengiste & Aanestad, 2013; Del Guidice et. al., 2012; Lauring & Selmar, 2012; Hobman et. al., 2004; Hofstede, 2001; Cox, 1991). Cox (1991) har dette som en egen dimensjon i sin modell for den flerkulturelle organisasjonen, under pluralisme. Her er målet å sikre to-veis sosialiseringprosesser og at alle stemmene i organisasjonen får rom. Videre blir viktigheten av arenaer for formell og uformelle møter mellom medarbeiderne trukket frem. Åpenhet påvirker både relasjoner og kunnskapsdeling. Konstruksjon og redefinering av

mening blir essensielt og er en måte å uttrykke integrasjonen av alle bidrag til organisatorisk læring på. For at denne prosessen skal gå stødig, er det nødvendig at aktørene stoler på hverandre og er villig til å snakke åpent og ærlig, selv om dette ikke alltid er nok for å garantere at eksisterende kontraster blir løst raskt. For at spesialiserte eller kulturelle minoriteter skal bidra til kunnskapsdeling må de bli oppmuntret til å dele sin kunnskap, det må også være arenaer hvor man kan gå sammen og ha positive samtaler om kontraster (Del Guidice et. al., 2012).

Lauring og Selmar (2012) viser i sin studie av danske akademikere i flerkulturelle miljøer at åpenhet til informasjons- og verdikonflikt er positivt assosiert med gruppetillit og negativt assosiert med konflikt. Åpenhet for verdidiversitet sikrer toleranse for nye tanker og debatt. Åpenhet til informasjonsdiversitet sikrer aksept for nytten av komplementerende kunnskap. I forhold til Senge (1992) sine typer åpenhet, så må begge typene integreres i organisasjonen for å oppnå ekte åpenhet. Normen for å snakke åpent og ærlig, deltagende åpenhet, løser ikke noe i seg selv. Det kan gi en utvannet konsensus, hvor alle har rett til å si sin mening uten at meningene vil ha en reell påvirkningsmulighet på organisasjonen. Denne mekanismen kalles også åpen lukkethet. Refleksiv åpenhet som handler om åpenhet for å utfordre egne eller etablerte tanker krever evner, ikke bare gode intensjoner. Dette er evne til refleksjon og undersøkelse. Det er også evner til dialog og å håndtere defensive rutiner (Senge, 1992). Relatert til dette er evner og metoder en stor del av tilnærmingen Appreciative Inquiry, som NGO HAMA benytter aktivt. Dette kommer jeg tilbake til i analysen.

I dette delkapittelet har jeg vist hvordan felles organisasjonskultur og åpenhet forstås som organisasjonelle trekk som styrker kunnskapsdeling. Jeg har vist til at felles organisasjonskultur støtter seg på forskjellige trekk ved tillit. Videre krever åpenhet at to eller flere personer er villige til å være usikre i hverandres nærvær (Senge, 1992). Dette kan relateres nært til tillit, som på samme måte som åpenhet nødvendiggjør at en person setter seg selv i en sårbar situasjon ovenfor en annen.

3.4 Tillit

I dette delkapittelet vil jeg gjøre rede for tillitens rolle for kunnskapsdeling. Jeg vil først vise til hva som ligger i tillit som begrep, for så å gå inn på det jeg vil kalle relasjonelle tillitsformer og til sist tillit til kunnskap.

Litteratur på kunnskapsdeling i flerkulturelle kontekster trekker ofte frem tilliten rolle (Peretz et. al., 2015; Ahern et. al., 2015; Luring & Selmer, 2012; Espedal et. al., 2009; Hobman et. al., 2004; Ipe, 2003; Doney et. al. 1998; Cox, 1991; Cox & Taylor, 1991). Over er det også vist til hvordan felles organisasjonskultur og åpenhet på organisasjonsnivå påvirker kunnskapsdeling. Scheins (2004) definisjon av organisasjonskultur fremhever delte læringserfaringer som leder til delte, tatt-for-gitt antakelser for medlemmene i gruppen eller organisasjonen. I denne definisjonen ligger det både et relasjonelt og et empirisk aspekt. Videre viser både Del Guidice et. al (2012) og Cox (1991) sine bidrag i forhold til felles organisasjonskultur til flere sider ved tillit. Tillit henger nært sammen med trekk som blir trukket frem med åpenhet i forhold til godvilje og vilje til å sette seg inn i andres perspektiver. I tillegg til dette handler tillit om villighet til å gjøre seg sårbar for andre parter i jobbsituasjonen (Filstad, 2010; Abrams et. al. 2003). Definisjoner av tillit har gjerne fokus på en eller flere sider ved dette;

«A willingness to rely on another party and to take action in circumstances where such action makes one vulnerable to the other party.» Doney et. al., s. 604, 1998.

Her fremheves det at å være villig til å stole på andre uunngåelig innebærer et element av sårbarhet. Som en utvidelse av dette er det to grunner til hvorfor man velger å være sårbar; en tillit til godvilje hos motparten, og tillit til den andres kompetanse (Ipe, 2003; Filstad, 2010).

3.4.1 Hvordan er relasjoner relatert til tillit?

Felstead et. al. (2009) har en kompleks forståelse av begrepet tillit som trekkes nært opp mot skjønn, og fokuserer på relasjonsaspektene ved tilliten:

«Trust involves good faith and good will- a shared belief that all parties are genuinely working towards some agreed purpose or objective.» 2009, s. 25

Videre trekker Felstead et.al. (2009) frem tre former av tillit som spesielt viktige. Disse er vanemessig, symbolsk og fellesskapelig tillit. Vanemessig tillit handler om at det å gi eller utøve skjønn blir legitimert og validert gjennom reell eller oppfattet historie og tradisjon, reliabilitet og solidaritet. Symbolsk tillit går på at usikkerheten rundt skjønn blir validert gjennom moralske symboler eller etiske verdier. Den fellesskapelige tilliten er hvor partene identifiserer seg med hverandre og deler en delt følelse av fellesskapelig bånd som i høy grad

er følelsesmessig ladet. Hvordan tillit reflekteres i organisasjonen er sammen med skjønn ifølge Felstead et. al. avgjørende for læring, og dermed for kunnskapsdeling. Motsetningen til tillit er mistillit, som kjennetegnes ved en mangel på tiltro til andre parter intensjoner og forutsigbarhet. Dette kan også relateres til redegjørelsen over av åpenhet, hvor mistillit hemmer utviklingen av åpenhet og gunstige samarbeidsrelasjoner. Mistillit og tillit kan eksistere parallelt i samme organisasjon på forskjellige felt, og de forskjellige typene tillit kan finnes i forskjellig grad. Høy grad av skjønn og høy grad av tillit kan være den mest gunstige arbeidsorganiseringen. Dette varierer allikevel i noen grad ut ifra hva organisasjonen produserer (Felstead et.al. 2009).

I tråd med denne logikken trekker Mengiste & Aanestad (2013) i sin artikkel om informasjons-software (IS) implementering i helsevesenet i Ethiopia frem at læring som en del av sosial praksis først kan skje etter forhandlinger mellom aktørene fra forskjellige sosiale verdener. Dette casestudiet har noen likheter med NGO HAMA som det kan være verdt og trekke frem. For det første er det i begge tilfeller snakk om «utenforstående» som gjør seg selv relevante i en øst-afrikansk kontekst. For det andre er det i begge tilfeller snakk om helsevesenet i de respektive landene. Mengiste & Aanestad trekker på begrepet «negotiated order» og «sosiale verdener» for å forklare hvordan makt og egne interesser i første omgang må forhandles frem sammen med IS-implementeringen før noen reell implementering kan skje. Videre brukes begrepet grenseobjekter som medierende artefakter for å få frem forskjeller og likheter i tankegang (Mengiste & Aanestad, 2013). Forfatterens poeng ser ut til å være at kunnskapsdeling hvor ikke begge (eller alle) parter er enige om hva som er målet og meningen, ikke når et fullt potensial. Det må forhandles frem en felles forståelse gjennom relasjonelle forbindelser.

3.4.2 Hvordan er kunnskap relatert til tillit?

Felstead et. al. (2009) og Mengiste & Aanestad (2013) fremhever relasjonens rolle for kunnskapsdeling. Et annet aspekt som må belyses i forhold til tillit og kunnskapsdeling er kunnskapens rolle. I denne avhandlingen er det allerede etablert et syn på kunnskap som prosessuelt, og kunnskapsdeling som avhengig av kontekst. Men hvilken rolle utgjør kunnskap for etablering av tillit og kunnskapsdeling?

Halfon (2006) ser på globale forhandlinger om temaer mange skal enes om, og legger frem en egen tolkning av konsensusbegrepet. Han argumenterer for at de allerede kjente retningene

kognitiv-, sosial- og strategisk-retorisk -konsensus bare er tre av mange faktorer som tilrettelegger for samarbeid på tvers av kulturelle grenser. En konsensus hvor alle medlemmene har blitt inkludert og innlemmet i samarbeidet, kaller han for en «networked» konsensus. Dette er i tråd med aktør-nettverk teori og sosioteknisk perspektiv der man ikke skiller det sosiale og det tekniske. Det er mulig å oppnå en slik konsensus ved at medlemmene i en større organisasjon eller et større fellesskap støtter seg på et delt språk og delte sannheter. Det delte språket og sannhetene gjør det mulig å samhandle under en illusjon av enighet, selv om intensjonene og tolkningene bak avgjørelsene varierer. På den måten tar man bort det normative elementet ved samarbeid, som gjerne er det kontroversielle. Mens kunnskap kan enes over, er verdier mer problematisk å endre eller bli enig om. Det er her beskrevet en «frysing» av en liten men essensiell kunnskap som man kan forenes over. Utarbeidelsen av en slik felles kunnskap oppnås i følge Halfon (2006) gjennom at medlemmer over tid blir sosialisert inn i en felles forståelse av begreper, årsakssammenhenger og logikk. I slike tilfeller kan det altså være snakk om tillit til det delte språket og de delte sannhetene, altså kunnskapen, som her legger grunnlaget for kunnskapsdelingen.

Miller (2011) trekker frem manglene i sosiale teorier som legger mye vekt på forhandling av sosiale interesser. Han viser til at konsensus ikke alltid er basert på kunnskap, men at en ekte konsensus vil være det. Miller legger til grunn at kunnskapens rolle må fremheves for å oppnå en mer virkelighetsnær forståelse av konsensus. Dette henger sammen med tilgangen og kvantiteten av kunnskap og epistemifiseringen av samfunnet (Knorr Cetina, 1997). En slik tolkning ser ut til å ha støtte i Nicolini (2009), som skriver at det er praksiser som genererer sosiale relasjoner som oppstår rundt dem, og ikke omvendt. Del Guidice et. al. (2012) er opptatt av tillitens rolle for kunnskapsdeling, men mener også at kultur i seg selv ikke er et hinder for kunnskapsdeling gitt felles kunnskap. Her ser kunnskapsdelingen ut til å bli mer påvirket av antakelser om roller og fysisk distanse. Dette kan trekkes til forskjellen mellom faktisk diversitet og oppfattet diversitet. Dette er to typer diversitet som gjerne blir blandet sammen i diversitetslitteraturen. Den oppfattede diversiteten varierer mellom individer, blant annet på basis av tidligere erfaring med diversitet og tilbøyelighet til å ønske å gruppere andre ut ifra stereotyper (Shrivastava & Gregory, 2009). Det kan bety at tillit til kunnskapen er det som må ligge til grunn som et samlende element for at kunnskapsdelingen skal skje. Når antakelser om andre blir trukket frem er det likevel naturlig og også se til et relasjonelt element her.

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for grunnlaget som analysen vil bygge på. Gjennomgangen av kunnskap og kunnskapsdeling viser at denne avhandlingen bygger på en prosessuell og dynamisk forståelse av begrepene. Videre har jeg vist hvordan kultur vil påvirke forståelsen av kunnskap og kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner. I denne delen blir det også tydelig at tillit påvirker disse prosessene. I redegjørelsen av trekk som støtter kunnskapsdeling blir felles organisasjonskultur og åpenhet trukket frem. Disse trekkene overlapper delvis med tillitsbegrepet, og viser i så måte til kompleksiteten i tematikken. Temaene som blir brukt i analysen er Felstead et. al. (2009) sine tre tillits-typer, i tillegg til en fjerde tillitstype jeg har kalt tillit til kunnskap.

4 Analyse av organisatoriske trekk

Dette kapittelet er det første av to analysekapittel. I analysen vil jeg presentere empirien i lys av temaene som er avledet fra teorien. Problemstillingen i denne oppgaven er hvordan kunnskapsdeling skjer i flerkulturelle organisasjoner. Dette innebærer premisset at kulturen spiller en rolle for kunnskapsdelingen, slik det er presentert i kapittel 3. Kapitlene vil struktureres ut ifra forskningsspørsmålene og zoom inn/zoom ut metodikk (Nicolini, 2009), og hovedtendensene i dataene vil bli presentert deretter. I dette kapittelet er det forskningsspørsmål 1 som vil bli belyst:

1. Hvilke organisatoriske trekk støtter opp om kunnskapsdelingen?

I tråd med zoom ut tilnærmingen er målet her er å vise konteksten de ansatte jobber innenfor og de organisatoriske trekkene som påvirker kunnskapsdeling. Primærkildene i denne delen er intervjuet med Informant 4 som er administrerende direktør i TICC, og data fra dokumentanalyse. Jeg vil først komme med en beskrivelse av NGO HAMA som organisasjon, for så å analysere data ut ifra hvordan tillitsformene vanemessig tillit, symbolsk tillit, fellesskaplig tillit manifesterer seg på zoom ut-nivået. Etter dette vil jeg vise til data som ikke ser ut til å sammenfalle direkte inn i de tre tillitsformene, og som går under temaet tillit til kunnskap.

4.1 Organisasjonen NGO HAMA

NGO HAMA er en ikke-statlig, tanzaniansk-norsk organisasjon som driver med bærekraftig utvikling av lokalsamfunnet og studietilbud for norske studenter. Organisasjonen ligger ruralt til utenfor byen Tanga, i regionen Tanga nord i Tanzania. For å forstå NGO HAMA er det nødvendig med en kort redegjørelse for TICC. I praksis opererer TICC og NGO HAMA som en organisasjon, men med forskjellige arbeidsområder. Mye av det jeg refererer til at skjer i organisasjonen, skjer i kraft av at de er en del av TICC. TICC har to hovedoppgaver. For det første utvikler de nærsamfunnet gjennom sosiale prosjekter, dette arbeidet er nå hovedsakelig organisert gjennom NGO HAMA. For det andre er de et kompetansesenter hvor studenter kan gjennomføre feltarbeid i Tanga som en del av sin utdanning. Disse studentene gjennomfører sine praktiske oppgaver i NGO HAMA sine prosjekter. Dette innebærer at både TICC og NGO HAMA hele tiden forholder seg til både behovene i lokalmiljøet og studentenes læringsmål. Studentene som kommer til TICC bor på senterets område, hvor det er restaurant

og noen andre fasiliteter. Inntektene til organisasjonen kommer i stor grad fra norske aktører, som gjør at TICC også forholder seg aktivt til disse.

I TICC er administrerende direktør norsk, og med en relativt høy andel av kortere frivillige eller betalte engasjement er det til en hver tid flere norske ansatte inne som jobber sammen med de tanzanianske ansatte. De ansatte i NGO HAMA er fra lokalmiljøet eller andre områder i Tanzania, med unntak av nåværende administrativt ansvarlig som er norsk. Bakgrunnen til de ansatte varierer, men de fleste har høyere utdanning eller yrkesutdanning. Videre er deres daglige arbeidsoppgaver varierende, fordi selv om de fleste programmene har et fast oppsett, er studentene og menneskene i lokalmiljøet forskjellige. For tiden er programkoordinatoren i organisasjonen norsk. NGO HAMA er en organisasjon som i kraft av sitt engasjement med studenter er opptatt av oppdatert fagkunnskap og utvikling av gode kunnskapspraksiser. Utviklingen organisasjonen ønsker å støtte i lokalsamfunnet skal basere seg på oppdatert fagkunnskap innen helse, sosialt arbeid og mikroøkonomi. Studentene som kommer for studieopphold kommer for å oppfylle studiekrav. Fra organisasjonens side innebærer dette at det læringskrav som det må tilrettelegges for. Det er studiekoordinator i NGO HAMA (Informant 3) og de andre ansatte som i fellesskap er ansvarlig for dette. NGO HAMA har for tiden elleve prosjekter delt inn i fagområdene helse, sosialt arbeid og mikroøkonomi (se vedlegg 8). Hvert prosjekt har en prosjektansvarlig med relevant utdanning, og en ansatt som jobber sammen med seg. Prosjektene har et overordnet mål i FNs bærekraftsmål, som er en global plan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringer innen 2030 (FN). I tillegg forholder de seg hele tiden til studentenes læringsmål i arbeidet sitt. Mye av arbeidet til de ansatte i organisasjonen går ut på å være sammen med studentene og planlegging og koordinering av studentenes aktiviteter. Videre jobber de med prosjektenes egne mål. Det foregår også mye samarbeid på tvers av prosjektene. Grunnen til dette kan være enten behov fra mennesker som er innlemmet i prosjektene, eller at et prosjekt behøver kompetanse som de kan hente fra de andre ansatte. Videre er det viktig for de ansatte å ha kunnskap om organisasjonsverktøyet Appreciative Inquiry (AI) både internt, i møte med studentene og overfor lokalsamfunnet. Administrerende direktør (Informant 4) trekker også frem at de aspirerer mot å være en lærende organisasjon (Senge, 1992), og at de har mye fokus på individuell kompetanseutvikling og refleksjonslæring. Det ser ut til at informantene tilegner seg ny, eller videreutvikler sin eksisterende kunnskap, gjennom to tilnæringer; kunnskapsdeling i form av dialog med

ansatte og studenter, og gjennom å lete etter den kunnskapen de trenger på egenhånd fra litteratur.

4.2 Vanemessig tillit

Det vil nå bli vist til trekk ved organisasjonen som kan analyseres ut i fra kategorien vanemessig tillit. Vanemessig tillit er beskrevet som at autonomi blir legitimert og validert gjennom reell eller oppfattet historie og tradisjon, reliabilitet og solidaritet. For å vise til vanemessig tillit i organisasjonen vil jeg først beskrive hvordan en vanlig dag ser ut i organisasjonen, og så presentere utdrag fra intervjuet med Informant 4.

De ansattes dag starter med et morgenmøte. Etter nødvendig koordinering her fortsetter de med sine planlagte oppgaver, med mindre noe annet kommer frem på morgenmøtet. For noen vil dagens oppgaver innebære møter i lokalsamfunnet eller med andre ansatte i NGO HAMA eller TICC, men de fleste vil bruke dagen på å være med studenter. Når de ansatte jobber med oppgaver som ikke er ute i lokalmiljøet eller med studentene, har de et eget kontor inne på TICC-området som de bruker. Her er det store skrivebord av tre, PCer, printer, og hyller med permer for organisasjonen og hvert prosjekt. To og to har plass ved hvert skrivebord. De ansattes dag slutter vanligvis mellom tre og fire, og den siste timen på dagen brukes ofte til koordinering sammen med kolleger og koordinator eller annet forefallende arbeid. NGO HAMA er et ettertraktet arbeidssted, noe som gjør at de kan stille høye krav til sine ansatte. På spørsmål om hvordan organisasjonen formidler sine standarder til de ansatte svarer Informant 4 dette:

Først og fremst gjennom aktivitet, gjennom hva vi gjør, hva vi prioriterer, hvordan vi prioriterer, hvordan vi blir enig om ting. Selvfølgelig også gjennom hvem vi prioriterer å jobbe med (...) vi prioriterer de fattigste som ingen andre har brydd seg om. Vi tar de sykeste av barnene, vi tar foreldreløse barn, vi tar de HIV-positive, vi tar de narkomane (...) Det er noe med at vi har bevisst valgt å jobbe med de som egentlig veldig mange andre har skygga unna, som vi mener ikke har fått.. den type service, helseservice eller sosial service som de har krav på. Så jeg vil vel si det er gjennom values in action.

Dette utdraget viser hvordan organisasjonens bakgrunn er med på å legitimere valgene som blir gjort for organisasjonen. Det er forventet at de ansatte skal ha standarder som gjør at de ikke skygger unna de utfordrende situasjonene som arbeidet i lokalmiljøet vil by på. I forhold til historie og tradisjon, er NGO HAMAs røtter innen sosialt arbeid i lokalmiljøet en bevisst

fremhevet del av praksisen fra ledelsens side. Dette er et grunnleggende organisatorisk trekk. NGO HAMAs overordnede mål er å jobbe mot FNs bærekraftsmål (FN), og de viser her at de tar fattigdomsproblematikken på alvor gjennom å jobbe med de mest utfordrende gruppene. Dette handler om hvordan organisasjonen forholder seg utad til lokalsamfunnet. Innad i organisasjonen er det historie og tradisjon for myndiggjøring av ansatte. Dette innebærer at det er en grunnleggende tillit til at de ansatte kan ta selvstendige valg. Det at de ansatte er forventet å ta avgjørelser basert på eget skjønn er en mindre tradisjonell tilnærming til arbeidstakere i Tanzania. Istedenfor å drive med ekstensiv kontroll av de ansatte med strengt hierarki, må de tanzanianske ansatte her venne seg til en helt ny mulighet og forventning til autonomi i egen arbeidshverdag. Dette innebærer blant annet en forventning om selvrapportering når det oppstår hindringer for utførelse av arbeidet. Informant 4 forteller i utdraget under hvordan dette kan være en utfordring i forbindelse med fravær:

Det beste er hvis de tar det opp med oss, men hvis de driver, sånn som noen gjør, bare drar hjem, eller, klokka to så er de vekk, vi finner dem ikke, sånn som vi har hatt litt. Da skaper det problemer for da er det noen som ikke er til stede når studentene sitter der og skal inn å ha en session. Hvor er vedkommende? Ingen vet, borte er hun. Så du ser det er måten man gjør det på, så hvis man følger reglene så greier vi å tilrettelegge for det meste av det.

Den ovennevnte selvrapporteringen kan altså være en utfordring som er spesielt synlig i den flerkulturelle konteksten, hvor denne praksisen er mindre vanlig. Informant 4 forteller at konsekvensen av slike hendelser er samtale med studiekoordinator eller HR-avdelingen. Utover dette er det i følge tanzaniansk lov svært vanskelig å avskjedige noen, da man må ha tre skriftlige advarsler innenfor et spenn på seks måneder. Det er heller ikke et ønske fra ledelsens side å drive med utstrakt kontroll av de ansatte, da det strider imot det ideologiske grunnlaget og ideen om myndiggjorte ansatte. Dette gjør at ledelsen får andre utfordringer med håndteringsstrategier enn hva de ville hatt i en organisasjon med primært norske ansatte, der man er mer vant med å ha ansvar for egen innsats og har tradisjon for relativt lite oppfølging fra ledelse. Som en videreføring av problematikken rundt den vanemessige tilliten til hvordan de ansatte skal te seg, forteller informant 4 om utfordringer de har hatt med håndtering av penger:

Det er noen jeg ikke stoler på i hele tatt. Men. De er gode på andre ting. Og jeg har snakket med dem om det, men da må du bare, egentlig, lage strategier for hvordan de da ikke kommer i berøring med den cashen da, sånn at de ikke gjør noe som vil være dumt for seg selv og for oss som program eller hva det måtte være.

Dette viser at håndteringsstrategien i tilfeller hvor tilliten er svekket er å skape strategier for å unngå at problemene oppstår i utgangspunktet. I eksempelet med hvem som har tilgang på penger, blir løsningen å unngå å sette ansatte i situasjoner hvor dette kan bli et problem. Dette vil si at det praktiseres en mer indirekte kontroll. Denne tilnærmingen er legitimert av organisasjonens historie og tradisjon for myndiggjøring av de ansatte. Vanemessig tillit har over blitt vist gjennom at arbeidet med de utsatte gruppene i lokalsamfunnet og myndiggjøring av de ansatte legitimeres gjennom organisasjonens historie og tradisjon.

4.3 Symbolsk tillit

Den symbolske tilliten innebærer at usikkerhet rundt utøvelse av skjønn i arbeidspraksis blir validert gjennom moralske symboler og etiske verdier. NGO HAMA er sterkt forankret i den positive psykologiens og organisasjonsverktøyet Appreciative Inquiry (AI). Jeg skal her vise til det ideologiske grunnlaget for organisasjonen og eksempler på hvordan denne ideologien påvirker organisasjonens virksomhet. Først vil den styrkebaserte ideologien beskrives, videre vil det bli vist til organisasjonens nøkkelord for så å se på hvordan det blir arbeidet for å involvere ansatte i organisatoriske prosesser.

Grunnleggende i styrkebaserte tilnærminger er et fokus på styrker og hvordan dette skaper en annen energi og andre resultater, enn mer tradisjonelle problembaserte tilnærminger til organisasjonsutvikling (Hauger, Højland & Kongsbak, 2008). Dette grunnlaget innenfor styrkebaserte tilnærminger synliggjøres på flere måter, blant annet ved at det på veggene inne på TICCs område er malt deres nøkkelord «Connect, Combine, Create» og et styrketre med organisasjonens overordnede mål (se vedlegg 9, bilde av treet). Styrketreet er en styrkebasert metodologisk verktøy og er en utvikling av det mer klassiske «problemtreet». Et styrketre fokuserer på en organisasjons styrker og drømmer. AI blir brukt i prosesser innad blant de ansatte, ut mot lokalsamfunnet og i refleksjons-seanser med studentene. Informant 4 snakker om hvordan dette gjennomføres:

Vi kjører jo store AI prosesser på samtlige ansatte, alle sekstifem to ganger i året. Hvor alle skal få en forståelse av viktigheten med å dele beste historier, se på hva vi er god på.. bygge den veien videre. Pluss at jeg vil at alle på TICC skal forstå hva HAMA driver med.

Informant 4 har lang erfaring med ledelse og ledelseskonsultering fra Norge, og har en tydelig visjon for organisasjonen. Hun har derfor verktøyene og erfaringen som skal til for å gjennomføre slike prosesser. Bakgrunnen for AI er at det å ha samtaler rundt styrker,

suksesser, potensialer, håp og drømmer i seg selv kan føre til organisasjonsendringer. Slike samtaler er samlende og gjør at man kan forene krefter og jobbe sammen mot målene sine. Innad i AI tankegangen ligger endringspotensialet mye i reflekterende læring gjennom refleksjon over egen praksis (Hauger et. al., 2008). Gjennom observasjoner og intervju, kommer det på flere måter frem at dette er en organisasjon som baserer seg på AI og organisasjonens nøkkelord Connect, Combine, Create, eller koble sammen, kombinere og skape på norsk. Informant 4 forklarer:

Vi har de tre orda som er våre fellesord, både TICC og HAMA, og det er connect, combine, create. Som er noe av det som jeg tror er den grunnleggende basen for hvordan vi skal tenke, (...) Vi ser det jo på tverrfaglig arbeid i Norge at, det er jo ikke connection i det hele tatt, de sitter på samme bord og diskuterer rundt samme bord, men de er jo ikke connecta i sin kompetanse. De har ikke overlevert og lagd en basis for felles kompetanse før de begynner å diskutere eventuelt og hva det er saken, hva det måtte være. Så du kan si at connection, og da mener vi connection gjennom.. interesse av sharing da, positivt undersøke den andres kompetanse og erfaring (...) Og så la dem få lov å være interessert i din. Og så er det the combining of those two, og gjennom å kombinere det mener jeg at da greier man bedre å få til myndiggjøring, og da.. kan vi ofte co-create nye ting, nye muligheter, andre måter å tenke på enn det som er det vanligste. Så jeg vil vel si at HAMA og TICC begge har de tre ordene som sine ledestjerner. Connect, combine, create.

Disse nøkkelordene kan ses å være en oppskrift for samhandling. Når man skal «connect» handler det om å skape en ekte relasjon som utgangspunkt for kunnskapsdeling. Når en ekte forbindelse er skapt mellom menneskene, kan man dele kunnskap og sette den sammen på nye måter. Ved å dele kunnskap og sette den sammen skapes så ny kunnskap. Informant 4 viser til at resultatet av denne nye sammensetningen av kunnskap kan være innovative løsninger og nye perspektiver. Et av spørsmålene som ble stilt i alle intervjuene var å gi tre ord som beskriver NGO HAMA. Både Informant 1, 2 og 4 svarte connect, combine, create her. Dette kan vise til at disse nøkkelordene er i bevisstheten til de ansatte og fungerer som et organisatorisk trekk som styrker kunnskapsdeling. I tillegg til å ha organisasjonens nøkkelord i bakhodet, har ideologien mer praktiske utfall. Her snakker informant 4 om byggeplaner i ett av prosjektene:

Alle skal være involvert i det nye som vi skal begynne på Bombo som er et stort prosjekt, (...) rapporten (som to ansatte har skrevet i forbindelse med oppstart av prosjektet) her, den skal da brukes også i de workshops som vi skal ha nå fremover, i forhold til det å komme frem til hva slags drøm har alle vi som skal involveres i det huset, hva har vi slags drøm, og hva er det vi tror vi må gjøre for å nå der, og hvem gjør hva (...).

I tråd med AI og myndiggjøring av de ansatte blir mange større avgjørelser i prosjektene tatt i fellesskap. Når Informant 4 snakker om at de skal komme frem til hva slags drøm de har, så er dette en av fasene i AI-metodikken. Dette viser at de aktivt bruker metodikken de har som ideologi. I denne delen har jeg vist hvordan avgjørelser på organisasjonsnivå blir legitimert gjennom symbolsk tillit ved at ideologien som organisasjonen arbeider med aktivt blir brukt.

4.4 Fellesskaplig tillit

Den tredje formen for tillit er den fellesskaplige tilliten. Fellesskaplig tillit handler om at alle i organisasjonen identifiserer seg med hverandre og deler en følelse av fellesskaplig bånd som i høy grad er emosjonelt ladet. Her vil åpenhet vise seg som et trekk ved organisasjonen.

Åpenheten er nært relatert til begrepet tillit, og det forutsetter at man er villig til å gjøre seg sårbar for den man utøver åpenhet i forhold til. Jeg vil her vise til hvordan organisasjonen legger til rette for fellesskapsfølelse og åpenhet gjennom arrangementer og delingspraksis. I utdraget under forteller Informant 4 om fellesskapet hos NGO HAMA:

Vi har en felles julelunsj, eller nyttårslunsj hadde vi i år. Andre januar, hvor vi hadde da bare de ansatte, det er litt sånn nyttårslunsj hvor vi hadde det morsomt og, hvor hver avdeling sier noe de er gode på, har fått til og litt sånn. Men på family day så er det jo da med koner og barn og menn og hele pakka (...) Og det er jo også for å skape en god atmosfære at the big family som vi kaller oss, vi kaller oss jo the TICC and HAMA family, og det er da med hele familiene til alle, for at vi skal bli bedre kjent og for at familiene da skal skjønne, hva slags jobb er det egentlig de har.

Som vist med sitatet over er ledelsen opptatt av å ha sterke fellesskapelige bånd, og kaller gjerne de ansatte for «the HAMA family» og «the TICC family». Dette kan sees som et tegn på at det anses som ønskelig å ha nære bånd mellom medlemmene i organisasjonen. Her viser Informant 4 til to årlige møter som sender et tydelig signal om verdien av samhold; et ansattmøtet av faglig art hvor man deler sine suksesser og styrker, og familiedagen som bidrar til forståelse av de ansattes jobb og godvilje fra familienes side. Mye av dette kan finnes igjen i dedikasjonen til den styrkebaserte ideologien, hvor alle skal være med og bidra til endring og fremgang.

Forventningen fra organisasjonens side til de ansattes åpenhet er uttalt og en etablert del av arbeidspraksisene. Det er ikke bare nye studenter og frivillige som er inne og har med ny kunnskap. TICC og NGO HAMA har også avtaler med tanzanianske universiteter og

høyskoler hvor det kommer studenter som har praktikantstillinger. Informant 4 trekker frem at også disse kan ha med seg verdifull kunnskap og nye perspektiver. Dette kommer jeg tilbake til i neste delkapittel. Åpenheten som går utover det rent faglige og profesjonelle, gir organisasjonen noen ekstra utfordringer i den kulturelle konteksten. Skillet mellom arbeid og privatliv er ikke tradisjonelt veldig tydelig i tanzaniansk kultur, det kommer frem i alle de ansattes intervjuer. Hos NGO HAMA er det forventet et visst skille i kraft av den felles organisasjonskulturen som de ansatte må forholde seg til når de er på jobb. Den felles organisasjonskulturen tilsier en viss grad av profesjonalitet i arbeidstiden. Samtidig styrker åpenhet delingskulturen. Fokuset på åpenhet gir allikevel en åpning for mer private ytringer som gjør at dette skillet mellom arbeid og privatliv allikevel ikke blir helt tydelig;

De skal jo dele alt sånt de kommer borti. (...) Så de, de skal dele det faglige (...) Det som er utfordringen her ofte er at de tar veldig mye private saker med seg inn som skaper en del uro, og så har vi sagt at når det er private ting så skal de prøve å dirigere det, om det er til HR (som er en del av TICC), eller meg (...) Alle har store private utfordringer, vil jeg si, det er ingen som ikke har det.

I likhet med tanken om selvrapportering og ansvar for eget arbeid er altså delingskulturen både et ønsket trekk ved organisasjonen og en utfordring i møte med den kulturelle forankringen til de tanzanianske ansatte. Som Informant 4 påpeker, har alle de ansatte utfordringer i privatlivet som gjør at det kan være vanskelig å holde privatlivet utenfor arbeidet. Til forskjell fra om denne organisasjonen hadde holdt til i Norge, er det her mer vanlig at de ansatte har utfordringer i privatlivet som er av en slik karakter at det kan være vanskelig å ikke ta de med seg inn i arbeidet. Informant 1 har lang erfaring fra ledelse av tanzanianske organisasjoner, og hennes oppfatning er at det ligger en forventning i kulturen om at man skal få fri når det skjer noe på hjemmebane. Hvis en leder velger ikke å gi fri, blir han eller hun ifølge Informant 1 ansett som umenneskelig og en dårlig person. Hos NGO HAMA er det ikke like lett å få fri som det muligens er i andre organisasjoner. Organisasjonen drives mer etter en norsk modell i så måte, og de praktiserer bruk av lønnet og ulønnet permisjon etter muntlig eller skriftlig forespørsel. Dette spenningsforholdet mellom åpenhet og fellesskapsfølelse og det å holde privatlivets utfordringer utenfor arbeidet er noe de ansatte i organisasjonen må lære over tid. Man kan allikevel se at et rom for en slik åpenhet også er nødvendig for tillit mellom ansatte og ledelse, selv om det også fører med seg noen utfordringer. Personlige vansker og tillit kommer jeg tilbake til i analysen av fellesskaplig tillit på zoom inn nivå.

Jeg har nå vist til at det på organisasjonsnivå jobbes bevisst med å skape en fellesskapsfølelse. Dette skjer både gjennom formelle opplegg og gjennom delingskulturen som utgjør et spenningsfelt i den flerkulturelle konteksten.

4.5 Tillit til kunnskap

I delkapitlene over har jeg fokusert på tillit av relasjonell art. Tidligere forskning har poengtert at relasjonell tillit er nødvendig for å skape en god dynamikk mellom ansatte i flerkulturelle organisasjoner. Dette ser vi også hos NGO HAMA. Samtidig finner jeg i mine data-utsagn som kan være tegn på noe annet eller noe mer, som ikke finner sin plass i de ovennevnte kategoriene av tillit. Disse aspektene kommer i hovedsak frem når temaet er de ansattes kompetanse og kunnskap. I dette delkapittelet trekker jeg frem deler fra datamaterialet som ser ut til å vise til det jeg har valgt å kalle tillit til kunnskap.

Kunnskap i organisasjonen ser ut til å gjelde tre aspekter. Disse er fagkunnskap, kulturkunnskap og kunnskap om AI som organisasjonsverktøy. På spørsmål om hva en kompetent ansatt i organisasjonen vil være, svarer Informant 4 følgende:

En kompetent ansatt i HAMA skal først og fremst kunne kulturen og forstå hvilken kontekst vi jobber i. Det er nummer en, i alle fall hvis vi tenker de tanzanianske (...) Så du kan si at.. kompetanse om kultur, kompetanse innafor sitt fag. (...) For de norske skal de ha kompetanse innafor det tema de skal jobbe med, og de skal vise den personlige egnetheten som trengs for å jobbe med en annen kultur (...) Så de norske må ha spesialkompetanse, men de må også ha en egnethet.

Her viser Informant 4 til to av typene med kunnskap; kunnskap om kultur og kunnskap om fag. Det blir ikke nærmere spesifisert her hva kunnskap om kultur og kontekst innebærer, men det kan være naturlig å tenke seg at en kunnskap om kultur vil være viktig i møte med de norske studentene som skal navigere i en ny kontekst. Det å ha kulturkunnskap vil påvirke hvordan de ansatte jobber med studentene sine. I analysekapittel fem blir de ansattes forståelse av kultur belyst nærmere. Kunnskap om fag på sin side vil være avgjørende for at de ansatte skal være i stand til å tilrettelegge for studentenes læringsmål. Den faglige kunnskapen skal også bidra til videreutvikling av organisasjonen. Et utviklingsområde som blir uttalt av Informant 4 ligger i videreutvikling av egen kunnskap gjennom refleksjon:

Men du kan si at, vi så jo det da at betydningen av refleksjon i forhold til læring og forståelse var grunnleggende. Og derfor så har vi jobbet masse med de tanzanianske ansatte for å også skjønne de reflekterende spørsmålene, hvordan de skal stille de, og gi de litt metodegrep da. De trenger metodegrep. Og gjennom hver dag å kunne prøve å få en god refleksjon over praksishverdagen vil sikre at de (studentene) dag to, når de går ut, har gått ett hakk opp, og kanskje ser med et litt annet blikk.

Her snakker Informant 4 om hvordan hun selv og Informant 1, som tidligere jobbet sammen i arbeidet med studentene, fant at refleksjonen var utslagsgivende i studentenes læringsprosess. Refleksjonslæring krever tid og gode metodegrep. Informant 4 viser til refleksjon både ovenfor de ansatte og i arbeid med studentene. Dette kan vise til en tillit som forsterkes gjennom bevisst fokus på kunnskapsutvikling. I denne delen har jeg vist hvordan de ansattes kunnskaper og refleksjonslæring er organisatoriske trekk som styrker kunnskapsdelingen i organisasjonen.

4.6 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg forsøkt å vise til organisatoriske trekk hos NGO HAMA som styrker kunnskapsdeling. I de relasjonelle tillitskategoriene kommer det frem at det aktivt tilrettelegges for relasjonell tillit gjennom et bevisst forhold til hvordan de presenterer organisasjonens historie, verdigrunnlag og organisasjonskultur. Her kommer det frem noen spenningsforhold som er et resultat av forskjellige kulturelle referanserammer. I dette kapittelet viser jeg til autonomi i arbeidet og grensene for åpenhet mellom det profesjonelle og det personlige. En annen faktor ved kunnskapsdeling kommer til syne på organisasjonsnivået ved at kunnskapens egenverdi fremheves både i arbeidet blant de ansatte, men også i møtet med studentene.

5 Analyse av de ansattes praksis

For å få flere svar på hvordan kunnskapsdeling skjer i flerkulturelle organisasjoner ønsker jeg å se nærmere på hva som skjer på ansattnivået. I dette kapittelet vil jeg bruke zoom inn for å se på de ansattes praksis og deres oppfatninger ut ifra forskningsspørsmål 2:

2. *Hvordan påvirker tillit kunnskapsdeling blant de ansatte?*

Primærdataene i denne delen kommer fra observasjon på fredagsmøte (Observasjon 4), morgenmøte (Observasjon 3) og observasjon av Informant 1 og 2 i utøvende praksis med studenter (Observasjon 1 og 2). Videre er det intervjuene til Informant 1 og 2, som er ansatte i organisasjonen, og Informant 3 som er ansatt med en mer administrativ rolle i NGO HAMA. Her vil jeg forsøke å vise hvordan de ansatte opplever relasjonell tillit ut ifra en antakelse om at tillit må ligge til grunn for at kunnskapsdeling skal finne sted. Kapittelet er strukturert med en innledende beskrivelse av arenaer for kunnskapsdeling, så en analyse basert på de samme temaene som blir brukt i forrige kapittel.

5.1 Arenaer for kunnskapsdeling

I denne delen viser jeg til arenaer for kunnskapsdeling som de ansatte har tilgang på. For å sette datamaterialet inn i en kontekst vil det gis en kort beskrivelse av observasjonene. Observasjon 1 og 2 viser de ansattes arbeid med studentene, mens observasjon 3 og 4 handler om samhandling internt i organisasjonen. Videre vil jeg gi en beskrivelse av formelle og uformelle arenaer for kunnskapsdeling hos NGO HAMA.

I observasjon 1 fulgte jeg Informant 1 ut til en studentgruppe som hadde sitt «village stay». Dette innebar at studentene skulle bo noen dager hos en lokal familie mens de gjorde studierelevante oppgaver. Denne dagen gjennomførte Informant 1 sammen med en ansatt fra studentenes høyskole et møte med studentene. Her snakket de om hvordan uken hadde vært og planla neste ukes arbeid. Informant 2 var den andre ansatte jeg fulgte, hennes oppgave denne dagen ble brått endret da en programansvarlig ble syk. I observasjon 2 fulgte jeg henne da hennes oppgave for dagen endret seg til å veilede og sette studenter i gang med planlegging av en dobbel undervisningstime på skoler.

NGO HAMA har som nevnt i forrige kapittel nøkkelordene connect, combine, create som støtter aktiv kunnskapsdeling. Ut ifra observasjoner og intervjuer tyder dataene på at kunnskapsdeling skjer ekstensivt både på formelle og uformelle arenaer. Morgenmøter er en formell arena for kunnskapsdeling. Møtet finner sted hver morgen før de daglige arbeidsoppgavene tas fatt på. I Observasjon 3 observerte jeg et morgenmøte. Her møtes alle de ansatte og andre som skal være delaktig i NGO HAMAs arbeid den dagen under en bungalow med stoler satt i ring. En av de ansatte er møteleder og ordstyrer. Etter at møteleder har ønsket velkommen går man etter tur gjennom hva alle de ansatte skal gjøre denne dagen. Dette kan ta form av ren informasjonsdeling, men i observasjonen og i intervjuene kommer det frem at ofte vil det også her være noe koordinering mellom de ansatte, noen ganger også åpne spørsmål eller oppdateringer som omhandler prosjektene. Etter dette avsluttes møtet og de ansatte går videre til sine arbeidsoppgaver for dagen.

Fredagsmøtet er et lengre møte som kan gå over noen timer. Det er en viktig koordinerende praksis hos NGO HAMA, og det er et tydelig organisatorisk trekk som støtter kunnskapsdeling. I Observasjon 4 fikk jeg sett et av fredagsmøtene. Møtet var satt under tak, men utendørs, utenfor et av husene som blir brukt til møter og gruppearbeid av de ansatte og av studentene. Alle satt i ring på sofaer og myke stoler som var kledd med puter i afrikanske stoffer. Disse har administrerende direktør sydd sammen med noen av de ansatte og ungdommer i ett av prosjektene. Til forskjell fra morgenmøtet er det her Administrerende Direktør (Informant 4) som er ordstyrer. Under dette møtet skal alle de ansatte fortelle om hvordan uken deres har vært, og videre skal den kommende uken planlegges. Her blir det delt mye praktisk informasjon, men også andre typer faglige eller studentrelaterte oppdateringer. På spørsmål om hvorfor det er viktig med deling av kunnskap mellom de ansatte, forteller Informant 1 om sin egen praksis:

When I get updates I usually share in the meetings. Even in the morning meetings, some things which somebody asks, then we'll share. Or maybe in the Friday meeting, we share. So this is really how we get information.

Dette sitatet viser at Informant 1 ser det som naturlig å dele oppdateringer hun har fått med de andre, og hun trekker her frem de formelle delingsarenaene fredagsmøtet og morgenmøte. Det forekommer også en del kunnskapsdeling i mer uformelle situasjoner. Informant 3 trekker frem tiden etter man er ferdig med arbeidet med studentene, mellom tre og fire, som en tid hvor de ansatte har tid til å snakke sammen. Videre observerte jeg at en del samtaler som var

påbegynt i møtene fortsatte på et mer detaljert nivå etter at møtet var offisielt oppløst. Dette er et tegn på en praksis i organisasjonen som tilsier at når man har spørsmål, kan man finne en relevant person å spørre uten nærmere avtale på forhånd. Denne praksisen med slike spørsmål eller samtaler kommer frem i alle observasjonene og også i alle intervjuene.

Jeg har nå beskrevet to eksempler av arenaer for kunnskapsdeling i de ansattes arbeid med studentene, de formelle arenaene som er morgenmøtet og fredagsmøtet, og skrevet litt om hvordan ansatte deler kunnskap under mer uformelle rammer. Dette er ment som kontekstualisering som legger grunnlaget for analysen videre hvor tillitens rolle for kunnskapsdeling er i fokus.

5.2 Vanemessig tillit

I denne delen vil jeg vise til vanemessig tillit i de ansattes praksis. I forrige kapittel fokuserte jeg på hvordan arbeidet med lokalsamfunnet og myndiggjøring av ansatte var tegn på vanemessig tillit på organisasjonsnivå. Her vil jeg først vise hvordan jeg finner tradisjonen for kunnskapsdeling på fredagsmøtet og morgenmøtet som tegn på vanemessig tillit, for så å gå over til informantenes opplevelse av autonomi i form av mulighet til å stille andre spørsmål, og kulturell vane med relasjonsbyggende samtaler.

Fredagsmøtet er et eksempel på en praksis som blir legitimert gjennom historie og tradisjon. I Observasjon 4 fikk jeg nærmere innblikk i hvordan slike møter kan utfolde seg. Møtet er satt under tak, og de ansatte sitter i ring mot hverandre. Informant 4 har en ringperm og A5 ark med fargerik tusjskrift, alle de andre har notatsaker med seg. Etter at Informant 4 har ønsket velkommen på swahili og engelsk, starter møtet. De går systematisk gjennom alle prosjektene; hvem som skal jobbe med hvilket prosjekt, hva som skal gjøres og hvilke studenter som skal være med. Om noen trenger hjelp fra noen utenfor sitt eget prosjekt forteller de dette når turen kommer til deres prosjekt. Når saker blir diskutert spør Informant 4 oppfølgingsspørsmål til andre ansatte som kan supplere med informasjon. Dette viser en tillit til at de ansatte ønsker å bidra selv om det ikke gagnar deres eget prosjekt. Et eksempel på at ansatte bidrar inn i andres prosjekt observerer jeg også på morgenmøtet (Observasjon 3). En av de ansatte i skolehelseprosjektet henvender seg mot en ansatt i mikrofinansprosjektet og sier at hun har bedt en mann i en familie ta kontakt med hans prosjekt for mulig støtte. Dette

eksempelet viser både til dedikasjonen til organisasjonens arbeid som helhet og de ansattes tillit til at de har en relasjon som gjør en slik anbefaling mulig.

Mye av innholdet i møtene er rent profesjonelt og praktisk, samtidig er tonen avslappet og latteren sitter løst. Et eksempel på dette fra fredagsmøtet var da en prosjektansvarlig fortalte om et møte med en mann i sitt prosjekt, der hun skulle være tolk mens studentene gjennomførte et intervju. Hun fortalte at studentene spurte mannen om hva hans drømmer var. Mannen syntes det var et vanskelig spørsmål, og han hadde sagt til prosjektansvarlig på swahili at hun måtte fortelle han hva han skulle svare. Alle på møtet ler og smiler. Lignende små fortellinger som dette oppstår flere ganger i løpet av møtet. Dette kan vise til de ansattes felles referanseramme i forhold til det daglige arbeidet og hvordan møtene fungerer som en samlende praksis. Dette finner jeg igjen i flere av intervjuene, her vist ved Informant 3:

Jeg syns også det er samlende, litt sånn som morgenmøtet hver dag, at man ser hverandre og legger merke til at folk ikke er der eller at folk, ja. Hva som foregår. Så syns jeg også fredagsmøtet er samlende for da summerer vi hva vi har gjort, hva vi har fått til, og hva trenger vi å gjøre og hva ligger foran.

Her viser Informant 3 til at fredagsmøtet og morgenmøtene er en etablert praksis. Denne praksisen settes det ikke spørsmålstegn ved. Dens utøvelse anses som samlende og oppsummerende og derfor nødvendig. I forrige kapittel blir det vist at et viktig trekk ved organisasjonen er at de ansatte skal være selvstendige. Dette blir trukket frem i Observasjon 4, hvor Informant 4 minner om at informant 3 er «sjef» for NGO HAMA fra første januar dette året. Videre sier Informant 4 at hun har overordnet ansvar, det er hun som håndterer vanskelige spørsmål fra studentene slik at de fremstår som samstemte. Informant 3 smiler og sier at hun også oppfordrer alle ansatte til å stole på sin egen dømmekraft og ta avgjørelser på egenhånd. Informant 4 nikker seg enig. Dette er tegn på at tilliten til at de ansatte er en tradisjon i organisasjonen som utøves aktivt.

I intervjuene med de ansatte kommer det frem at Informant 1 og 2, som har henholdsvis veteran- og nykommer-status i organisasjonen, opplever arbeidshverdagen forskjellig. Et fellestrekk hos begge finnes allikevel i vanen med å spørre om hjelp og å dele kunnskap seg i mellom. Informant 1 har lang erfaring med å jobbe med studenter, og i Observasjon 1 ser det ut til at hun har en god evne til å uttrykke seg på en måte som studentene forstår. Tegn på dette er at studentene og informanten har en dialog gående med få misforståelser, og at studentene er oppmerksomme og engasjert i kroppsspråket sitt når hun snakker. Å møte

hverandre med forståelse er noe Informant 1 i intervjuet fremhever er viktig for henne i alle relasjoner. Hun setter seg inn i den andres situasjon for å få en bedre dialog, problemløsning og kunnskapsdeling. Dette kommer frem når hun svarer på hvordan hun vanligvis vil løse problemer i arbeidet:

If I have something which is difficult, first of all I will involve all those who are together. For example, if I go to a place and then they say we have this problem, then I will.. Because I want them to participate in giving possible solution, then I will show them this is their problem, but how best can we look for possible solution together.

I dette utdraget snakker Informant 1 om kunnskapsdeling og problemløsning i møtet med mennesker i lokalmiljøet. Her kommer det frem at for Informant 1 vil det være naturlig å trekke inn de involverte slik at løsningen kan utarbeides i fellesskap. Den vanemessige tilliten til at det er riktig å stille spørsmål og samarbeide om løsninger gjelder også ut mot lokalsamfunnet, og i møtet med studentene. Informant 2 er relativt nyansatt og i en posisjon der hun venter på å bli plassert ut av staten for å utøve sitt yrke som hun er nyutdannet i. Hun forteller at det er lett å spørre medarbeidere om hjelp om nødvendig:

If I find something that you see it beyond your limit, you cannot afford by yourself, you have to find a solution from others. You have to find the ones responsible to be able to advice you for certain programs that you face.

Informant 2 sitt utsagn viser til naturligheten med å få hjelp fra andre ansatte når man møter utfordringer. Det ser altså ut til at begge informantene har som vane å spørre kollegaer om hjelp ved behov.

Som norsk møter Informant 3 på en utfordring i forhold til vanemessig tillit som henger sammen med autonomien som det blir referert til i forrige kapittel under vanemessig og fellesskaplig tillit. Selv om man i mange sammenhenger prøver å minimere private samtaler, er dette fortsatt en kulturell praksis som det til dels gjøres rom for. Ifølge Informant 3 og 4 kan kontrasten mellom en tanzaniansk og en norsk arbeidshverdag være ganske stor i forhold til krav om resultater, og dette kan nok være en øvelse i tilpasning for de norske ansatte. Her vil det være naturlig i noen grad å ta seg tid til å snakke sammen selv om det er oppgaver på vent. Informant 3 forteller:

Jeg tar meg absolutt mere tid til småsnakk innimellom, hilse på folk, hvordan går det, hva har du gjort i dag. De der relasjonsbyggende tingene må man noen ganger sånn bevisst velge. Man kan kjempelett gå inn i et mønster med ah jeg skal bare gjøre sånn-sånn-sånn-sånn-sånn, og jeg må bare få det gjort dudududu, og noen ganger gjør jeg det, noen ganger setter jeg meg inn her (et lite møterom hvor intervjuet blir gjennomført) med datamaskinen. Men å sitte på HAMA å gjøre det (ler) det er ikke så lett! Fordi at det kommer folk inn, og går folk ut, og det er den der informasjonsdelinga som skjer hele tida. Og også at jeg føler for det også, jeg vet ikke om det er for aksept, eller om det er for en viss grad av inkludering eller føle at man er en del av det som skjer eller bare for å connecte med folk, så krever det liksom at man snakker om helt andre ting, som jeg hjemme kanskje ikke ville snakket så mye om, eller brukt tid på da, og få gjort hjemme.

Det Informant 3 forteller om her og i flere deler av sitt intervju, er utfordringen med å tilpasse seg det lokale forholdet til tid og resultater. Selv om hun noen ganger setter seg for seg selv for å få arbeidsoppgavene sine utført, viser intervjuet at hun velger å endre sin egen kulturelt forankrede oppførsel slik at hun passer bedre inn. Dette er et eksempel på hvordan utøvelse av skjønn blir legitimert gjennom organisasjonens og de ansattes vanemessige praksis.

I dette delkapittelet har jeg vist hvordan historie og tradisjon legitimerer måten samtaler og kunnskapsdeling foregår på fredagsmøtet og morgenmøtet. Videre viser jeg at det er legitimt å finne andre ansatte som kan gi svar på spørsmål når man trenger det. Til sist tar jeg opp hvordan den vanemessige tilliten kan skape en utfordring for de norske ansatte som må tilpasse seg lokale samhandlingsregler i arbeidstiden.

5.3 Symbolsk tillit

I zoom ut kapittelet vises det under symbolsk tillit til organisasjonens forankring i den styrkebaserte tilnærmingen, Connect, Combine, Create og AI. I dette delkapittelet skal jeg se nærmene på hvordan utøvelse av skjønn fra de ansattes side legitimeres gjennom organisasjonens grunnlag i den styrkebaserte tilnærmingen til arbeid.

Alle de ansatte har i fellesskap og med bruk av AI metodikk vært med å utarbeide veien som må gås for at organisasjonen skal nå sine mål. Videre har de ansatte gjennom dette og gjennom hverdagen i NGO HAMA innsikt i organisasjonens verdigrunnlag, som handler om bærekraftig utvikling i og for lokalsamfunnet:

Tanken er jo at man i alle fall i mange av programområdene skal istandsette folk i lokalsamfunnet til å kunne være selvstendig og kunne klare seg på egenhånd og ikke være avhengig av eller ha så, altså.. grunnleggende behov for en eller annen ytre form for hjelp, som da kanskje HAMA er.

Dette er det Informant 3 som sier i sitt intervju. I alle intervjuene blir lokalsamfunnet trukket frem som en grunnleggende del av hva som er organisasjonens mål. Fredagsmøtet er også en praksis hvor medlemmene i organisasjonen kan passe på at arbeidet de gjør samsvarer med deres mål og ideologi. Dette innebærer at det kan forekomme diskusjoner hvor man har forskjellige meninger om hva som vil være den riktige måten å gjennomføre noe på i forhold til lokalsamfunnet. Den tydeligste motsetningen mellom meninger som jeg finner i mine data kommer frem under Observasjon 4 i en koordineringsdel for et prosjekt.

Koordineringen gjelder en informasjonskampanje noen studenter skal ha om det lokalt tabubelagte temaet «safe sex». Dette er den samme studentgruppa som ble observert i Observasjon 1. Studentene ønsket å snakke med jenter alene om tematikken. Da Informant 1 forteller dette under møtet tar en av de norske frivillige til ordet og sier at hun synes det er viktig at sikker sex kampanjen henvender seg til guttene også. Hun mener at det i motsatt fall kan sende et signal om at dette ikke er guttenes ansvar. De fleste nikker eller sier at de er enige. Den ansatte fra en norsk høyskole som var med på observasjonen sier at det er et sterkt ønske fra studentenes side at det bare skal være jenter til stede, slik at de kan være spesifikke og mindre forsiktige når de skal gi informasjon som er viktig. Informant 1 forklarer at hun da synes det er best at om guttene skal være med, så deler de seg opp etter kjønn før de begynner. Slik kan man sikre at ikke guttene dominerer situasjonen og jentene ikke tør stille spørsmål. Dette ser det ut til at de andre kan gå med på, men konklusjonen blir at de skal vurdere dette nærmere og snakke med studentene på nytt. Dette eksempelet kan vise hvordan meningsforskjeller blir diskutert ut ifra hva som er lokalsamfunnets beste, og i dette tilfellet kan det være at det får presedens over studentenes ønsker.

Under observasjon 4 oppfordrer Informant 4 til enda mer aktiv bruk av positiv psykologi og AI med studentene, og sier at en liten seanse med styrkekort og klemmer bør være inne nesten hver dag. Mens Informant 4 snakker om refleksjon følger alle med, mange nikker, flere lager bekræftende «lyder». Etter dette viser hun frem A5 ark hun har tatt med, som er et produkt av gårdsdagens refleksjon med studentene. Flere av arkene refererer til studentenes styrker og andre metodiske øvelser som de ansatte er kjent med fra før av. I sitt intervju forteller både Informant 3 og 4 at refleksjon er den delen av praksisen som det er vanskeligst å overføre og

ta i bruk for de tanzanianske ansatte. Begge forteller at de jobber aktivt med denne problematikken, gjennom å invitere ansatte med på refleksjoner de selv er tilretteleggere for, eller slik som i dag, gjennom å minne på og oppfordre til aktiv bruk av metoder. I Observasjon 4 forteller Informant 4 at hun snart vil gjennomføre et nytt møte med lokalsamfunnet og ta i bruk AI-metoder på swahili med deltakerne. Dette kan vise at måten de norske ansatte jobber med refleksjonen i forhold til de tanzanianske ansatte på, er gjennom eget eksempel, eller «Values In Action», som Informant 4 formulerer det. Gjennom repetisjon i arbeid med studenter og møtepraksiser opprettholdes fokuset på organisasjonens mål. Alle de ansatte ser ut til å ha en forståelse av at man jobber sammen mot et felles mål. Videre viser de ansatte gjennom intervjuer at de er kjent med nøkkelordene connect, combine, create. Informant 1 snakker om essensen i dette:

If you have really meaning that if you connect, you want to share information, when people could learn from each other, when people can be open. And then when you do connection, then when you combine you want them to say things openly – trusting each other.

Nøkkelordene er som tidligere nevnt et godt verktøy for å forklare kunnskapsdeling. Her forklares det at man er nødt til å utøve en ekte åpenhet ovenfor de personene man skal dele kunnskap med for å få en dybdeforståelse av den andres kunnskap. Utdraget fra Informant 1 viser en forståelse for nøkkelordene som er i tråd med administrerende direktørs forklaring av hva dette innebærer.

I denne delen har jeg sett på hvordan symbolsk tillit påvirker de ansattes praksis gjennom to organisatoriske prinsipper; forrang til nytten av arbeidet for lokalsamfunnet, og den metodiske tilnærmingen til kunnskapsdeling gjennom nøkkelordene connect, combine og create.

5.4 Fellesskaplig tillit

Fellesskaplig tillit på zoom inn nivået manifesterer seg i solidaritet og velvilje ovenfor de andre ansatte. Her vil jeg i likhet med zoom ut kapittelet vise til åpenhet som et tegn på fellesskaplig tillit.

Forventningen om åpenhet ser ut til å gjelde i like stor grad for administrerende direktør og andre ansatte med mer administrative stillinger som til de øvrige ansatte. Observasjon 4 og intervju tydeliggjør at det er en åpenhet om hvordan organisasjonen drives fra Informant 4 sin

side. I observasjon 4 forteller Informant 4 om møtet med det norske styret som ble holdt dagen før. Hun forteller at de på det neste styremøtet skal få beskjed om de vil få klarsignal og penger til å renovere eldre hjemmet, som er det nyeste prosjektet i NGO HAMA. Videre forteller Informant 4 hva de spesifikke byggeplanene for huset innebærer. Mens Informant 4 forteller ser alle de ansatte interessert ut og smiler og nikker med på de delene som handler om hvordan de eldre vil få en bedre hverdag i det nye bygget. Denne åpenheten for overordnede fremtidige planer og kommunikasjonen med styret fremstår som naturlig og godt etablert. Det er ingen av de ansatte som kommer med motsigelser eller kommentarer under denne delen, men i andre deler av møtet skjer dette.

Åpenheten i forhold til mitt eget prosjekt og meg som masterstudent var stor, og jeg opplevde at jeg ikke møtte hindringer i form av lukkethet for temaer fra organisasjonens side. Jeg opplevde å bli inkludert, eller at mitt nærvær ble anerkjent i alle settingene jeg tok del i under feltarbeidet og ellers i oppholdet. På fredagsmøtet hadde jeg allerede blitt introdusert for de fleste medarbeiderne, men jeg spør her om godkjenning til observasjon og forteller om prosjektet. Etter at jeg hadde presentert mitt prosjekt forteller Informant 4 at jeg har tvillinger som er halvt norske og halvt afrikanske hjemme i Norge og inviterer meg til å si litt om det. Ved å starte med å skape en felles relasjonell link til de ansatte gjennom mitt forhold til kontinentet vises det til en forventning om åpenhet også fra min side. Dette kan tolkes som et tegn på fellesskaplig tillit. Dette er et eksempel på relasjonell åpenhet, men den faglige og profesjonelle åpenheten stiller kanskje enda sterkere. Dette sier Informant 3 om hva det innebærer å være en kompetent ansatt i NGO HAMA:

Det tror jeg er knyttet til det å være lærevillig eller lære å være åpen, for her lærer vi av hverandre og bruker andre aktivt. Om ikke det er nødvendigvis akkurat det man skal gjøre selv, så lære om hva andre gjør og hvordan man kan bidra for hverandre.

Dette kan vise hvordan fellesskap og solidaritet henger nært sammen med vanemessig og symbolsk tillit. Det er viktig for de ansatte at de er en del av en større helhet, og at de skal være villig til å bidra for organisasjonens beste. Et eksempel på slik solidaritet med organisasjonen som helhet kom frem under Observasjon 2, hvor Informant 2 har blitt satt til å ta ansvar for studenter i et prosjekt fordi programansvarlig er syk. Fra observasjonen i morgenmøte denne dagen kom det frem at informantene egentlig hadde forberedt et tolkeoppdrag sammen med den norske høyskole-ansatte som var med på observasjonen til

Informant 1. Ved spørsmål om denne endringen av dagsoppgaver i intervjuet sier hun at det er forventet at man bidrar, og at det handler om at kabalen skal gå opp:

Sometimes it's disappointing, because you already have your plan, but when something is happened, that's why I said flexibility is mostly important. Because when maybe I say no, because I've already had my plan, I can't do that. How then will the students from the sponsorship program do? (...) Because the one who is responsible is not around and I'm the assistant. So if I refuse there's no one who will take part of that. So flexibility in the work is most important. You have to be prepared anytime.

Begrunnelsen for hvorfor hun måtte ta på seg denne nye dagsoppgaven var at hvis hun ikke hadde gjort det ville ikke studentene få noe opplegg den dagen. Det er altså organisasjonens helhetlige funksjon som gjør at Informant 2 må endre sine arbeidsoppgaver. Dette kan henge sammen med en følelse av å være en del av en felles organisasjonskultur. En felles organisasjonskultur vil naturlig fostre solidaritet. Den fellesskaplige tilliten sett som tilliten til en felles organisasjonskultur er kanskje den delen av en flerkulturell organisasjon som det er størst utfordringer i å få gjennomført. Dette på grunn av at atferd og logikk som er kulturelt forankret som i sosiale sammenhenger utenfor en arbeidsplass vil kunne føre til en naturlig inndeling og adskillelse av mennesker. Informant 1 forteller i sitt intervju om hvordan roller kan endre seg i og utenfor arbeidsplassen.

To me the culture here in TICC and HAMA, is like an umbrella. That is.. we are working under this umbrella (lager paraply med hendene) and we should be working together.

Informant 1 snakker her om en paraply eller en helhet som påvirker hvordan arbeidet innad i organisasjonen skal gjennomføres. Paraplyen skal skape en felles tilnærming til arbeidet samtidig som den tydeliggjør at når man er under denne paraplyen gjelder andre regler enn i privatlivet. Denne felles organisasjonskulturen ser ut til å holdes sammen av NGO HAMA sine felles mål, slik det også blir uttrykt av Informant 2:

As a team, it's important to have collaboration. (...) A team that consists of more than one or two people, collaboration is mostly important, you can't work by yourself. You have to be with others. And if you need to be with others, you have to know them well, you have to be a friendship, you can't have a, you can't create a friendship without collaborating. You have to collaborate, to cooperate, so as to even be able to share ideas, to search to solutions for others, to find how the solutions for the difficulties or problems which you are facing in your work. So collaboration is most important to every place that has a group, or a team, or a organization, so as to make successful to what they, the intended goal they have.

Informant 2 vektlegger team-opplevelsen i organisasjonen. Et team er i sin natur rettet mot en felles oppgave, og begrepet team blir også brukt av Informant 1 i hennes intervju. Videre snakker hun her om vennskap med de andre ansatte. Når hun snakker om vennskap viser dette til det følelsesmessige båndet som ligger i den fellesskaplige tilliten. De følelsesmessige båndene og åpenheten mellom de ansatte kommer også til syne i Observasjon 3. Her forteller en av de mer administrativt ansvarlige at en ansatt ikke kan komme på jobb i dag, da hun må inn på ekstra undersøkelse på sykehuset. Alle vet fra før av at hun er gravid. Mange viser ingen respons utad mens noen nikker alvorlig. Dette kan være et eksempel på at alle er så nært hverandre at dette er informasjon som man gjerne vil ha. Videre viser det at en administrativt ansatt forteller dette en tillit til at ingen vil misbruke denne informasjonen. Denne situasjonen med den ansatte som må på sykehus utspiller seg til å forholde seg kritisk under mitt opphold. I tillegg til at Informant 2 får sine dagsoppgaver endret, blir også de påfølgende dagene flere i organisasjonen, deriblant Informant 1, direkte påvirket av denne situasjonen. Informant 1 har vært ansatt i TICC lenge, og ble programansvarlig i NGO HAMA når organisasjonen ble stiftet. Hun har lenge jobbet sammen med administrerende direktør med lokalmiljøet og med studentene. I kraft av sin lange erfaring, både som TICC ansatt, men også gjennom en lang yrkeskarriere innen sykepleie og offentlig arbeid, blir hun sett på som en ressursperson som trekkes inn i mange diskusjoner og oppgaver. Blant annet forteller Informant 4 i sitt intervju at Informant 1 skal besøke den nevnte ansatte på sykehuset og hjelpe til der. Videre er den ansatte det er snakk om gift med en ansatt i TICC, og Informant 4 forteller om hvordan dette påvirker også henne og TICC:

Vi må jo la den andre ansatte som er gift med henne få lov å være der, han var jo der i hele går, han var innom i dag, jeg er på mail med han hele tida, på mobil når det er noe, gir han råd, akkurat der er det jeg og (Informant 1) som er inne. Da skal (Informant 1) innom der etterpå i dag (...). Altså, så da må vi inn å bruke litt av våre bekjenskaper også for å rydde opp i en del.

Informant 4 uttrykker i intervjuet både bekymring ovenfor den ansatte og vilje til å bidra med hjelp. Videre virker det som hun opplever det som naturlig at andre ansatte også vil bidra der det vil være nødvendig. Denne situasjonen viser en fellesskaplig forbindelse som primært handler om et mellommenneskelig forhold på et dypere emosjonelt nivå enn et profesjonelt forhold.

I denne delen har jeg analysert data som tilsier at den fellesskaplige tilliten vises på flere områder i organisasjonen. Fellesskaplig tillit vises i solidaritet til organisasjonen og villighet

til å hjelpe til også når det ikke direkte gagnar ens eget prosjekt. Videre forsterkes fellesskapet mellom de ansatte gjennom felles samhandlingsregler i kraft av at man er en del av en felles organisasjonskultur. Til sist viser jeg til den rent vennskapelig relasjonelle tilliten som påvirker de ansatte.

5.5 Tillit til kunnskap

I det forrige kapittelet viser jeg i denne delen til organisasjonens overordnede perspektiv hvor kunnskap ser ut til å ha en egenverdi. Dette ble delt inn i fagkunnskap, kulturkunnskap og metodekunnskap. I dette kapittelet skal jeg se nærmere på de ansattes forhold til kunnskap og hvordan dette påvirker kunnskapsdelingen. Etter en mer generell introduksjon går det inn på forholdet til andres kunnskap og forholdet til kunnskap som en verdi i seg selv.

«Sannheter» som er kulturelt forankrede kan være vanskelig å få øye på og å vurdere rasjonelt. Ofte er slike sannheter så selvsagte at man ikke ser de før man kommer i en situasjon der andre mener noe annet. Dette har det blitt vist til i andre situasjoner der kultur viser seg å gi ekstra utfordringer. I en flerkulturell organisasjon vil det være mange anledninger hvor det er nødvendig å ta innover seg andre virkelighetsoppfatninger enn de man selv har. Hos NGO HAMA er tilfellet at de fleste ansatte i organisasjonen deler felles referanserammer med lokalsamfunnet som de jobber ut mot, men ikke de referanserammene studentene har. De ansatte i organisasjonen vil ofte komme i kontakt med ny og oppdatert fagkunnskap, som en konsekvens av at de jobber med studenter under utdanning. Dette kan føre til endringer i egen eller lokalsamfunnets praksis som bryter med de etablerte lokale normene. Det var ingen tydelige tegn i observasjon eller intervju om at de ansatte fant denne delen av praksisen problematisk. Informant 3 ble spurt om de ansattes forhold til sikker sex kampanjen, som er et sensitivt tema i lokalsamfunnet:

Jeg tror jo at de (ansatte) klarer å balansere i hodet, nødvendigheten og verdien av det. Det tror jeg man lærer seg å.. tenke at ok, vi trenger det, lokalsamfunnet trenger det.

Dette sitatet viser at målet med utvikling av lokalsamfunnet tilrettelegger for at fagkunnskap kan påvirke etablerte kulturelle sannheter, så lenge det er en faglig kunnskap det er snakk om. Utfordringen kommer i større grad til syne når det handler om sosial praksis, spesielt i arbeidet med studentene. Under en obligatorisk introduksjonsuke får alle studentene informasjon om grunnleggende sosiale regler som gjelder i møtet med den lokale kulturen.

Dette inkluderer hvordan man hilser, kleskoder og hva man kan forvente i forhold til lokalsamfunnets forhold til tid.

Dette betyr at i sitt daglige arbeid vil de ansatte både møte sin egen kultur med refleksiv åpenhet, i tillegg til en slags dobbelt refleksiv åpenhet ved å være åpen for at de norske studentene ikke har referanserammene de trenger for å navigere i den lokale kulturen. Informant 2 hadde i sitt intervju et eksempel på en slik situasjon. Det handlet om at sykepleierstudentene gjerne brukte desinfiserende middel – antibac- på hendene når de var ute i landsbyene med de ansatte. I noen tilfeller håndhilste de på mennesker i landsbyen for så å ta frem antibac og bruke det der og da. Informanten forstår bakgrunnen for denne praksisen fra studentenes side, da hun over lengre tid har sett at studenter gjerne bruker slike midler for å unngå sykdom. Samtidig har hun forståelse for at menneskene i lokalmiljøene kan oppleve det som fornærmende at noen desinfiserer hendene rett etter at de har tatt på vedkommende. I dette tilfellet forklarer Informant 2 at hun både forstår lokalmiljøets reaksjon, og sine studenters praksis. Løsningen ble at hun forklarte i lokalsamfunnet at bruk av antibac er en vanlig praksis for studentene, og at de også gjør slik i Norge. I tillegg fikk studentene beskjed om at de kan vente til de er ute av syne før de påfører antibac. Informant 2 er relativt nyansatt, og hun fokuserer på en annen måte enn informant 1 på kulturelle forskjeller;

Flexible is important, because you may see that it's not right, but for them or for you its right. So you have to.. to be flexible for what you feel.

Informant 2 sitt sitat kan vise at på grunn av at hun har kortere erfaring med nordmenn, har hun ikke fått utviklet et grunnlag til å forstå bakgrunnen for deres tankegang. Hun er derfor i større grad er i en situasjon som handler om å akseptere forskjellene uten å forstå de. I forhold til studentene sier hun videre:

Even if maybe you don't like it, for the community culture (...) it's accepted. And you are working, you are there because of the Tanzanian culture, or the community, so you have to be flexible.

Også for studentene fokuserer hun på fleksibilitet. Dette kan nok oversettes til åpenhet for forskjeller, men ikke nødvendigvis fulgt av refleksjon over egen praksis eller eget ståsted. Informant 1 fokuserer på sin side på viktigheten av refleksjon etter feltarbeid slik at studentene kan få best mulig læringsutbytte. Dette kan være illustrerende for hvorfor nøkkelordene connect, combine, create er så sentrale hos NGO HAMA- det er nødvendig å ha en relasjonell åpenhet overfor personene man møter fra den andre kulturen, slik at man kan

forstå bakgrunnen for de andres meninger. Det er flere forskjeller i hvordan Informant 1 og 2 håndterer studenter, dette kommer jeg tilbake til. Når man jobber med mennesker og kultur blir det nødvendig å være mer relativistisk enn man vil være når man bare samhandler med mennesker med sin egen kulturelle bakgrunn. Det er mulig at dette også er forklaringen på at relasjonell tillit er mye brukt i den flerkulturelle organisasjonslitteraturen.

Samtidig er NGO HAMA på mange måter en organisasjon hvor kunnskap og tilliten til kunnskapens egenverdi er sentralt. På spørsmål om hva hennes arbeidsoppgaver er trekker Informant 1 først frem arbeidet med studentene. Hun forklarer at hun er ansvarlig for studentenes progresjon faglig, og at hun selv er delaktig og investert i videreutvikling av sitt eget programområde. I Observasjon 4 ser jeg at kunnskapen hver enkelt besitter blir verdsatt ved at Administrerende Direktør stiller oppfølgingsspørsmål til andre ansatte som kan supplere med informasjon. Dette viser en tillit til at de andre ansatte har relevant kunnskap å bidra med.

I arbeidet med studentene er det flere tegn i observasjonene på at Informant 1 nyter en annen tillit i sin rolle enn Informant 2. Mens studentene i Informant 1 sin gruppe stiller mange spørsmål og viser stor interesse for svarene, ser det ikke ut til at studentene i Informant 2 sin gruppe opplever denne samme tilliten til hennes svar. I observasjon 2 stiller studentene spørsmål til hverandre på norsk flere ganger mens Informant 2 presenterer oppgaven, og de sier seg i mellom at de ikke forstår hva hun mener, og at hun ikke egentlig svarer på spørsmålet. Det som kan være en faktor her, er studentenes reaksjon på å ikke ha den personen de forventet for dagen. Det er mulig at studentene ikke møter Informant 2 med et åpent sinn. Under observasjonen støttet Informant 2 seg på papirer; en perm med utskrift av en digital presentasjon om øvelsen som studentene skal planlegge, et skriv om prosjektet og rapporter fra tidligere studenter. De tidligere rapportene skal studentene også lese som forberedelse til oppgaven. Ved flere anledninger ber Informant 2 studentene gjenta swahili-ord, uten nærmere diskusjon rundt dette. Det er usikkert om hun mener at det skal gi de noe læringsutbytte. Når studentene stiller spørsmål om dagens oppgave, svarer hun med samme fraser og ord hver gang, uten at studentene ser ut til å forstå det mer av den grunn. Dette kan henge sammen med tanzaniansk undervisningslære, som er en del av hennes høyere utdanning. Dette tyder på at Informant 2 ikke enda har utviklet samme kulturkunnskap i forhold til kommunikasjon med nordmenn som Informant 1. Etter at studentene har blitt satt til å arbeide selv, kommer de etter en times tid ned på HAMA-kontoret til Informant 2 for å spørre

oppklaringsspørsmål. Denne typen kommunikasjon fortsetter gjennom hele observasjonen, selv om Informant 2 mot slutten endrer kroppsspråket sitt til å være mer smilende og å være mer i fysisk kontakt med studentene. Mot slutten ler de også sammen av studentenes problemer med å uttale swahilifraser.

Informant 1 og Informant 3 snakker begge i sine intervjuer om viktigheten med kunnskapsdeling for å få ny og oppdatert kunnskap. Informant 1 forklarer grunnen til at oppdatert kunnskap er viktig med en metafor;

And we say, we have something which we say, Kilimanjaro syndrome. It's like when you complete your school you go to very good marks, you are very competent. But now when you don't learn, you don't ask people new information, you go down (viser med hånda at man går ned fjellsiden) and you are at the ground again, as if you don't know anything. So if you want to be updated, then you have to look for information.

Utdraget viser at Informant 1 opplever at en aktiv søken etter oppdatert kunnskap er nødvendig. Begrunnelsen ligger i at det er den oppdaterte kunnskapen som til en hver tid vil være relevant, og derfor ha verdi. I møte med andre forklarer informant 1 at hun er opptatt av å være faglig oppdatert, legge til rette for kunnskapsdeling mellom studenter og lokale helsearbeidere, og støtte problemløsning i lokalmiljøet og i HAMA-fellesskapet. Hun forteller at hun bidrar gjerne selv, og forventer at andre skal bidra. Informant 3 trekker frem at Informant 1 sitter på mye erfaring og kunnskap om den Tanzanianske konteksten og sykepleierfaget som de ansatte i NGO HAMA aktivt ettersøker. Lang erfaring med arbeid med nordmenn gjør at hun samhandler trygt med de, og ser ut til å ha god forståelse for den nasjonale kulturens logikk og referanserammer. Både under Observasjon 1 og under intervjuet trekker hun frem eksempler på hvordan noen ting oppfattes annerledes «her» enn i Norge. Informant 1 er opptatt av aktivt å søke kunnskap fra forskjellige kilder; fagbøker, kollegaer, ledere, relevante profesjonsutøvere, relevante helsekontorer eller internett. Hun sier også at hun lærer mye av dialog med andre. Hun refererer ofte til sykepleierfaglig oppdateringer som viktig;

Whenever I have student midwives I usually say "Now come and learn. We have to learn from each other. Ask how they do it at their place. And then how can we apply it here?"

Informant 1 viser også til spesifikke eksempler på slike praksiser:

When we conducted a delivery previously, when the baby is born, you are milking the cord (viser med hendene at hun holder en navlestreng, presser ned med to fingre og skyver innholdet i navlestrengen opp mot spedbarnet) and our target was to increase some more blood to the baby. But then, with the research, they said you are now interfering with the muscles, with the blood vessels, with everything, so you are doing something which may endanger the life.

Dette er i likhet med antibac tilfellet et eksempel på at fagkunnskap endrer lokal praksis. Informant 1 trekker frem et eksempel hvor oppdatert fagkunnskap bidrar til en tryggere fødsel for spedbarn. Hun kommer i intervjuet også med andre eksempler som har dette samme poenget. Informant 2 på sin side jobber med mer sosiale prosjekter. Hun mener kunnskapen som driver prosjektet er den samme og at det er kulturen som utgjør forskjellen. På spørsmål om forskjeller på norsk og tanzaniansk praksis i sitt prosjekt, svarer hun:

The most important thing is about culture. Yes, that's the difference.

Det kan være flere grunner til at Informant 2 opplever dette. Mye sosialt arbeid begrunnes med lovverk som vil variere fra land til land, og som fortsatt vil gjelde selv om kunnskapen på et felt sier noe annet. Videre er det også slik at sosialfaglig kunnskap henger nært sammen med kulturen den utøves i, og at det er forskjellige utfordringer i hver kultur.

I denne delen har jeg vist at de ansatte i forskjellig grad verdsetter kunnskap i seg selv. Informant 1 som jobber innen helse og har lang fartstid i organisasjonen er opptatt av oppdatert kunnskap, mens Informant 2 som jobber med sosiale prosjekter uttrykker at det er den kulturelle kunnskapen og ikke den faglige som er utfordringen.

5.6 Oppsummering

Jeg har i denne delen forsøkt å vise til hvordan relasjonell tillit påvirker kunnskapsdeling mellom de ansatte. I de relasjonelle kategoriene kommer det frem at lokalsamfunnets behov blir prioritert i kraft av organisasjonens historie, at delingskulturen er en etablert praksis som både løfter organisasjonen opp men også fører til utfordringer. Til sist viser jeg til flere aspekter ved den fellesskaplige tilliten som påvirker de ansattes arbeidspraksis, både som faglige kolleger og som personlig relaterte mennesker. I delkapittel 5.5 viser jeg til tillit til kunnskap som en form for tillit som ikke ser ut til å bli dekt av de relasjonelle tillitsformene. De ansatte verdsetter forskjellige typer kunnskap og at i hvor stor grad de har kunnskap om de norske studentenes kultur påvirker deres samhandling med studentene.

6 Diskusjon

Utgangspunktet for denne avhandlingen har vært en undersøkelse av kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner. Her har målet vært både å se på organisasjonsnivået og praksisnivået gjennom de ansattes arbeidsoppgaver. Teori som har blitt brukt til å belyse temaet har tatt for seg kulturens rolle i organisasjoner, trekk som støtter kunnskapsdeling og tillitsformer som vil påvirke kunnskapsdelingen. De empiriske undersøkelsene er gjennomført som et feltarbeid hos NGO HAMA, hvor jeg gjennom observasjon og intervju belyser tillits rolle i denne flerkulturelle konteksten. Her har jeg brukt Felstead et. al. (2009) sine tillitsformer fordi de er betont som viktige, men i min studie er det tydelig at det ikke er tilstrekkelig med disse tillitsformene. I denne oppgaven har også tillit til kunnskap blitt belyst. De to foregående kapitlene har tatt utgangspunkt i avhandlingens forskningsspørsmål. Dette kapittelet vil være en drøfting hvor jeg vil se dataene i et bredere perspektiv og også vise til utviklingspotensialet for pedagogikken innenfor temaet. Her vil jeg først diskutere kulturens rolle i organisasjoner, så gå over til relasjonell tillit og tillit til kunnskap.

6.1 Hvordan påvirker flerkultur organisasjoner?

Funnene i denne avhandlingen har vist å stemme overens med den grunnleggende antakelsen om at kulturen spiller en rolle for kunnskapsdeling. Den kulturelle forankringen som Del Guidice et. al. (2012) refererer til, kommer tydelig frem som en faktor som påvirker livet i organisasjonen. Hvilken kultur man har blitt sosialisert inn i påvirker ens grunnantakelser, tankemønstre og handlinger. Eksempler på områder der grunnantakelser vil utgjøre en forskjell er ansattes forhold til autoriteter, forhold til arbeid-privatliv balanse, grunnleggende tillit eller mistillit til andre mennesker og kollektivistisk eller individualistisk tankegang. Dette er faktorer som blant annet Hofstede (2001), Doney et. al. (1998) Ahern et. al. (2015), Vince (1999) og Cox (1991) refererer til. En avgjørende grunn til at kultur spiller en rolle er at den kulturelle forankringen påvirker hvordan et individ forventer at kunnskap skal tas imot, og også hvorfor kunnskap skal deles. Slike forskjellige forventninger kan føre til frustrasjon og usikkerhet for ansatte som jobber sammen generelt, men kanskje spesielt i flerkulturelle kontekster der forskjellene kan være større.

Kunnskapsdelingen i NGO HAMA påvirkes av den flerkulturelle konteksten. Som en organisasjon med flere dimensjoner av kulturelle møter, vises den relasjonelle tillits styrke

her. I kapittel 4 og 5 har jeg vist til spesifikke eksempler der nasjonal kultur gir ekstra utfordringer i organisasjonen. Her vil jeg trekke frem to spenningsfelt, som alle vil være aktuelle i flere flerkulturelle organisasjoner. Den første er delingskultur. Hos NGO HAMA tilrettelegges det for deling av kunnskap, noe som har hatt positive effekter for kunnskapsdelingen. Utfordringen her ligger i å filtrere ut hva som skal deles og hva som skal tas i individuelle samtaler. Som Informant 4 nevner har alle de tanzanianske ansatte store personlige utfordringer, som de ikke skal ta med seg inn i arbeidshverdagen. Dette kan virke forstyrrende på utførelsen av arbeidsoppgaver. Samtidig stiller organisasjonen opp for de ansatte i alvorlige situasjoner. Utfordringen her ligger i å finne ut hva som er akseptert å dele. Det andre spenningsfeltet er tilpasningen til lokale samhandlingsregler for de norske ansatte. Her har jeg vist til Informant 3 som i sitt intervju forteller at hun noen ganger må velge å styrke den vanemessige tilliten på dette feltet, istedenfor å følge sine egne standarder for effektivitet i arbeidet. Disse spenningsfeltene blir jobbet med i lys av relasjonelle tillitsformer. Med dette mener jeg at selv om den relasjonelle tilliten her kompliseres i den flerkulturelle konteksten, er det også den relasjonelle tilliten som utgjør mye av grunnlaget for at man kan ha en dialog og en fleksibilitet som muliggjør fortsatt samhandling. Den relasjonelle tilliten forsterker samhandlingsreglene som de ansatte forholder seg til i kraft av at de er en del av den felles organisasjonskulturen.

NGO HAMA har på tross av utfordringer lyktes i å utnytte kulturdiversiteten til sin fordel, noe som altså er et insentiv for læring og innovasjon (Del Guidice et. al, 2012; Luring & Selmer, 2012). Cox (1991) fremhever at å utnytte kulturdiversitet til sin fordel er et trekk ved en ekte flerkulturell organisasjon. Organisasjonen operer på et grunnlag om at kulturelle forskjeller er en «selvfølge», og bevisstheten rundt kulturell forankring ligger åpent. Det blir snakket om kulturelle forskjeller, og kompromisser blir foretatt. Hos NGO HAMA er man klar over at mye kunnskap er taus hos de ansatte som en del av deres kulturelle forankring. Gjennom samtaler rundt kulturer og møtet med studenter blir den tause kunnskapen mer eksplisitt og mulig å dele og jobbe med. Det samme gjelder fagkunnskapen. Gjennom Appreciative Inquiry og connect, combine, create, har det blitt skapt en felles forventning om hvordan og hvorfor kunnskap skal deles. Videre jobber organisasjonen aktivt for opplevelsen av en felles organisasjonskultur. Bruken av AI og nøkkelordene kan i følge Schein (2004) sin definisjon av organisasjonskultur som delte læringserfaringer som leder til delte antakelser for medlemmene i organisasjonen, dermed styrke den felles organisasjonskulturen.

I denne avhandlingen blir det referert til Senge (1992) sin forståelse av deltagende og refleksiv åpenhet. Den deltagende åpenheten forutsetter en norm for å være åpen og ærlig, den refleksive åpenheten er en kapasitet til å utfordre egne tanker. I dette tilfellet blir det nærliggende og si at dette handler om å utfordre sin egen kulturelle forankring. Her gjør de kulturelt forskjellige bakgrunnene at de ansatte er nødt til utøve en refleksiv og deltagende åpenhet for å finne den kunnskapen som er verdt å holde ved. Hos NGO HAMA finner jeg at fagkunnskap noen ganger endrer etablert praksis, og dette vil jeg diskutere nærmere i delkapittel 6.3 som handler om tillit til kunnskap.

Ideen om kulturell forankring og deltagende og refleksiv åpenhet kan være begreper som bidrar inn i en konstruktiv forståelse av flerkulturelle organisasjoner. Kjennskapen til kulturens påvirkning på den flerkulturelle organisasjonen stiller nye spørsmål for praksis. På hvilken måte skal man ta stilling til dette? Det kunne være naturlig å fokusere på beste praksis her. Det vil være mulig å argumentere for at beste resultater skal belønnes, og at det med en logisk tankegang vil føre til at de ansatte tilpasser seg. Et motsvar på dette kommer med de samme argumentene som blir brukt for å fremme Inkluderende Arbeidsliv i norsk kontekst. Kjennskapen til at kulturen spiller en rolle trenger ikke bety at dette er en svakhet. Vi vet at homogenitet i organisasjoner kan skade produktivitet og innovasjon. Innovasjonsargumentet burde veie tungt i dagens arbeidsmarked. Med dagens demografiske forandringer i arbeidsmarkedet vil det også være lite hensiktsmessig å ikke være bevisst på kulturelle forskjeller.

6.2 Relasjonell tillit og kunnskapsdeling

Jeg vil nå gå over til å se på vanemessig, symbolsk og fellesskaplig tillit, som var tre av temaene for analysen. Disse kategoriene var ment å dekke forskjellige sider ved relasjonell tillit som påvirker kunnskapsdeling.

Jeg viser i analysekapitlene til hvordan relasjonell tillit hos NGO HAMA kan bidra med økt gjennomføringsevne, grad av kunnskapsdeling og samhandling på tross av kulturelle forskjeller. Det er tydelig at det relasjonelle aspektet er viktig når det kommer til kunnskapsdeling. Samtidig er ikke gode relasjoner i seg selv nok til å oppnå god kunnskapsdeling. Informant 2 trekker frem at vennskap er nødvendig for samarbeid. Slik oppleves det kanskje for noen av de ansatte hos NGO HAMA, men generelt sett er ikke

vennskap antatt å være en forutsetning i profesjonelle samarbeid. Gjennom analysen har jeg vist til grep som har blitt tatt i NGO HAMA for å styrke den relasjonelle tilliten. Mange av disse involverer metodiske verktøy som bidrar til kvantiteten av og kvaliteten på kunnskapsdelingen hos organisasjonen. Videre er det tydelig at relasjonell tillit kan være mer kompleks i flerkulturelle organisasjoner. Slik som Informant 3 påpeker, er det nødvendig for henne å bruke mer tid på relasjonsbygging hos NGO HAMA enn i Norge. I kapittel 1 viser jeg til Sæther (2005) som ser på tillit mellom venezuelanske og norske ansatte på en oljeplattform. Her blir det trukket frem at graden av usikkerheten i mindre industrialiserte samfunn kan gjøre at uformell tillit blir viktigere. Også hos NGO HAMA, hvor det blir vist til at de tanzanianske ansatte har store personlige utfordringer utenfor jobben, kan dette være en medvirkende faktor for behovet for relasjonell tillit. Den relasjonelle tilliten som er vist til her er både uformell og formell. Dette kan være en forklaring på at det finnes så mye litteratur (se for eksempel Cox, 1991; Doney et. al. 1998; Luring & Selmer, 2012 og Mengiste & Aanestad, 2013) som trekker frem det relasjonelle aspektet ved tillit i flerkulturelle samarbeid. Det er ikke vanskelig å se hvordan et samarbeid der man tviler på relasjonene kan gå i stampe. Uten trygge relasjoner vil godviljen som må være til stede for at man skal gi av sin egen kunnskap, og motivasjonen til å dele, svekkes. Tilliten er det som gjør at man er villig til å gjøre seg selv sårbar. Når den relasjonelle tilliten påvirker kunnskapsdelingen i flerkulturelle organisasjoner på denne måten, kan tredelingen i denne oppgaven være konstruktiv. Vanemessig, symbolsk og fellesskaplig tillit dekker tre relaterte, men ulike aspekter ved den relasjonelle tilliten.

Hos NGO HAMA er den relasjonelle tilliten nesten som et lim for samhandling ved at den legger til rette for åpenhet for kulturelle forskjeller og etablerer felles samhandlings og arbeidspraksis-regler. Allikevel ønsker jeg å trekke frem at kun å fokusere på den relasjonelle tilliten gir et ufullstendig bilde, slik data fra feltarbeidet også viser. Kanskje gir det en falsk trygghet i forhold til hva som skal til for at kunnskapsdeling skal skje i en flerkulturell organisasjon. Relasjonell tillit vil som sagt kunne fungere som et lim for samhandling, men jeg vil argumentere for at det ikke alene kan fungere som et underliggende fundament for kunnskapsdelingen.

6.3 Tillit til kunnskap

I analysekapitlene trekker jeg i tillegg til den relasjonelle tilliten frem elementer som viser til kunnskapsaspektet ved tillit. Det er dette funnet jeg skal diskutere her. Jeg vil først vise til hvordan tillit til kunnskap kom frem i analysen. Så vil jeg se på hvordan tillit til kunnskap kan påvirke flerkulturelle organisasjoner. Deretter vil jeg gå inn på hva denne kunnskapen kan være.

6.3.1 Funnene i analysen

I del 4.5 og 5.5 trekker jeg frem tillit som ser ut til å være relatert til kunnskapsdeling på en annen måte enn relasjoner. Jeg vil her se disse analyseutdragene i lys av det jeg kaller tillit til kunnskap. For å gjøre dette skal jeg først trekke frem tre former kunnskap som har verdi for NGO HAMA. Disse er fagkunnskap, kulturkunnskap og metodekunnskap. Til sist i denne delen vil jeg se på kunnskapens egenverdi, og vise en tabell som gir et overordnet bilde av mitt bidrag til tillit og kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner.

De Long & Fahey (2000) fant i sin forskning at organisasjonskulturen former antagelsene om hva som er viktig kunnskap, den kontrollerer forholdet mellom nivåene av kunnskap og at den skaper konteksten for sosial interaksjon. Gjennom flere eksempler kommer det frem at hos NGO HAMA er fagkunnskapen et utgangspunkt for endring i sosiale eller lokale normer. I analysen viser jeg til tre eksempler. Den første er sikker sex kampanjen som et eksempel på et tabubelagt tema som de ansatte aksepterer å trekke frem grunnet nytteverdien av kunnskapen for lokalsamfunnet. I eksempelet med studenters bruk av antibac må studentene tilpasse seg lokalbefolkningen i form av hvor og når de bruker det. Allikevel aksepteres praksisen med bakgrunn i helsefaglig kunnskap. Det siste eksemplet kommer fra Informant 1 som forteller at hun aktivt tilrettelegger for at oppdatert kunnskap skal komme lokale jordmødre til gode. Kulturkunnskapen er også en sentral del av det å være kompetent i organisasjonens øyne. Dette handler om å ha kunnskap om hvordan man samhandler med mennesker fra forskjellige bakgrunner, evne til å ha et metasyn på sin egen kultur og til sist kunnskapen om nødvendigheten av åpenhet. Her trekker jeg frem refleksiv åpenhet (Senge, 1992), og viser til hvordan de ansatte må utøve en slags dobbel refleksiv åpenhet. Dette innebærer refleksiv åpenhet i møte med egen kultur, og også åpenhet for at de norske studentene ikke har referanserammer for å navigere i den lokale kulturen. Den tredje formen for kunnskap jeg vil

vise til er metodekunnskap. NGO HAMA har en uttalt oppmerksomhet rettet mot metodekunnskap gjennom Appreciative Inquiry, nøkkelordene connect, combine, create og myndiggjøring.

Alt dette er en del av NGO HAMAs tillit til kunnskap. Det at kunnskapen har en egenverdi påvirker organisasjonens praksiser. Dette vises både i eksemplene over, og i den gjennomgående oppmerksomheten mot kunnskapsdeling og gjennom arbeidet med studentenes faglige progresjon. I tabellen under har jeg utarbeidet en generell fremstilling av de forskjellige formene for tillit og hvordan de påvirker kunnskapsdelingen basert på mine data.

Tillit til kunnskap	Relasjonell tillit		
Funksjon: Grunnlag for kunnskapsdeling	Funksjon: Styrker kunnskapsdeling, styrker gjennomføringsevne ved samhandling		
En felles base av kunnskap utgjør en felles diskurs som utgangspunkt for organisasjonens virke.	Vanemessig tillit	Symbolsk tillit	Felleskaplig tillit
	Organisasjonens historie og tradisjon legitimerer kunnskapsdeling	Symboler og verdier viser hvordan kunnskapsdeling er verdsatt	Felleskap og emosjonelle forbindelser påvirker solidaritet og godvilje

Tabell 2: Tillit som utgangspunkt for kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner

Tabellen viser hvordan tillit til kunnskap har en avgjørende rolle for organisasjonens kunnskapsdeling. Her kommer det frem at det kun å fokusere på relasjonell tillit vil være å overse en grunnleggende del av kunnskapsdelingens natur. Denne tabellen vil gjennom de to neste delkapitlene forklares ytterligere.

6.3.2 Hvilken funksjon har tillit til kunnskap?

Den relasjonelle tillitens betydning i flerkulturelle organisasjoner er viktig, men det er ikke tilstrekkelig for å sikre kunnskapsdeling. Den essensielle naturen til kunnskapens rolle finnes

det nyere forskning på, men jeg har ikke funnet mye på dette i flerkulturelle kontekster. Slik Halfon (2006) også viser til så er verdier et trekk ved mennesker som er svært vanskelig å endre. Det å skulle enes om verdier vil kunne bryte opp pågående samarbeid. Tillit til kunnskap kan ha en medierende funksjon ved å være startpunkt der hvor forskjellige verdier ellers vil kunne skape utfordringer. Dette kommer jeg tilbake til under 6.3.3 om kunnskapsbasert konsensus. De ansatte må i den flerkulturelle konteksten ha tillit til hverandres kunnskap, og tillit til kunnskapen i seg selv. I en organisasjon som NGO HAMA der kunnskapsdeling er en del av visjonen, er det sannsynlig at tillit til kunnskap kan ligge som en basis for all annen samhandling. Dette er både fagkunnskap, metodekunnskap og kunnskap om kulturer. Selv om relasjonell tillit er limet, mangler det uten tilliten til kunnskap et fundament å «lime» noe på.

I teorikapittelet blir det vist til at det ikke trenger å oppstå uenigheter i samarbeid der kulturen er ulik men kunnskapen er lik. I praksis vil antakelsen om ulikheter kunne være et større hinder for samarbeid enn faktisk ulikhet (Del Guidice et. al, 2012; Hobman et. al., 2004). En kompliserende faktor her er at de ansatte kan oppfatte ulikhet forskjellig. Den ansattes oppfatning henger blant annet sammen med erfaring med diversitet og tilbøyelighet til å sette merkelapper på andre (Shrivastava & Gregory, 2009). I praksis innebærer dette at noen ansatte vil se seg selv som relativt lik sine kolleger med en annen kulturbakgrunn, mens andre vil oppleve at de er svært forskjellige fra en selv. Dette kan som alle andre inntrykk endre seg over tid og med erfaring. Men det at personer opplever ulikhet i kulturell forankring forskjellig, er et poeng i forhold til at tilliten til kunnskap må ligge til grunn ved samhandling. Et fokus på kunnskapen de andre individene besitter kan minske opplevelsen av ulikhet til et mer korrekt nivå, enn det å fokusere på ytre kjennetegn som hudfarge eller kulturelle samhandlingsnormer kan. Å støtte opp om elementer som styrker de ansattes tillit til kunnskap vil gjøre at andre forskjeller utgjør en mindre påvirkning på samarbeid. Her vil jeg presisere at det ikke er noe i mine data som tilsier at bare kunnskapen skal telle heller. Praksis i en organisasjon vil ha flere aspekter som ikke direkte dreier som om kunnskap, men mer om vane eller normer. Dette er ikke kunnskap og bør heller ikke behandles som dette. Her vil den relasjonelle tilliten kunne bidra til den tidligere nevnte åpenheten og fleksibiliteten som trengs for å finne de beste løsningene i fellesskap. Funksjonen til tillit til kunnskap er altså at det utgjør et grunnlag for kunnskapsdelingen.

6.3.3 Kunnskapsbasert konsensus

Tillit til kunnskap kan ha en medierende funksjon ved å være startpunkt der forskjellige verdier ellers vil kunne skape utfordringer. Tillit til kunnskap slik det er ment her, handler om å utvikle en felles kunnskap som man kan se som en verdi og en rettesnor. Det handler om å finne en felles kunnskapsbase man kan samhandle ut ifra. Denne felles kunnskapsbasen vil ha noe av den samme funksjonen som grenseobjekter har som fokus for samhandling, men med noen utpregede forskjeller. Kunnskapsbasen vil være konstant, men også i utvikling når ny kunnskap kommer til. Kunnskapsbasen er videre ikke et «problem» som skal løses, men et grunnlag som samhandling vil foregå ut ifra.

Med felles kunnskapsbase kan man oppnå en reell konsensus. I dette ligger det at kunnskapsbasen utgjør et grunnlag som samhandling kan oppstå fra, siden kunnskapen vil være universell for de involverte. Uten kunnskap i bunn vil man ikke kunne oppnå ekte konsensus (Miller, 2011). Halfon (2006) beskriver konsensus som et minimum av felles kunnskap som er bygd opp over tid og med klare logikker. Dette minimum av kunnskap blir behandlet som sannheter. Man kan si at det har blitt skapt en felles diskurs. Denne diskursen gir rom for at man utover den felles gitte kunnskapen kan legge forskjellig mening bak sannhetene, altså at ens eget verdisett ikke blir berørt. Man er enige, men innenfor en forståelse av at alle er forskjellige. Å bygge denne felles kunnskapen slik det er beskrevet i Halfon sin studie er tidkrevende og komplekst arbeid. Dataene fra feltarbeidet tyder på at et slikt arbeid har blitt lagt ned i NGO HAMA. Organisasjonen har en gjennomarbeidet plattform hvor kunnskap- fagkunnskap, kulturkunnskap og metodekunnskap- har en verdi i seg selv. Det er foretatt en bevisst og målrettet satsing på en felles kunnskapsbase. Organisasjonen er i så måte et eksempel på hvordan man kan arbeide for tillit til kunnskap og relasjonell tillit. Den felles diskursen som utgjør tillit til kunnskap ligger til grunn som en rettesnor for alt virke i organisasjonen. Videre har innsatsen som er lagt inn i den relasjonelle tilliten påvirket hvordan de ansatte forholder seg til hverandre og støtter på den måten kunnskapsdelingen.

6.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg drøftet denne studiens funn. Jeg begynner med en bekreftelse på at kultur vil spille en rolle, og at flerkulturelle organisasjoner møter på noen andre utfordringer enn homogene organisasjoner. Videre belyses den relasjonelle tillitens rolle og rollen til tilliten til kunnskap i forhold til kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner. Her trekkes behovet for å anerkjenne tillit til kunnskap i tillegg til relasjonell tillit som mitt hovedfunn i avhandlingen. Med tillit til kunnskap og relasjonell tillit kommer et mer fullstendig bilde av tillitens rolle for kunnskapsdeling frem. Dette illustreres også i tabellen på side 62.

Tillit til kunnskap kan relateres til de tre relasjonelle tillitsformene gjennom at det kan utgjøre et stabilt grunnlag. Dette grunnlaget av tillit til kunnskap kan muligens styrke alle de tre tillitsformene. I forhold til vanemessig tillit kan dette være en orientering mot kunnskap i narrativet om en organisasjons historie og påfølgende legitimering av skjønn. For den symbolske tilliten vil det å ha symboler som tydelig reflekterer organisasjonens kunnskapsgrunnlag kunne forsterke den symbolske tillitens kraft og nytte. Den fellesskaplige tilliten vil bli styrket ved at det ytterligere forsterker den felles organisasjonskulturen. Dette er tentative vurderinger, og her vil det ikke kunne sies noe mer definitivt uten videre forskning.

På et mer generelt nivå viser studien at å se på tillit som utgangspunkt for kunnskapsdeling kan være en produktiv vinkling inn i flerkulturelle organisasjoner. Tillit som utgangspunkt gir inntak til mange dimensjoner av praksis. I tillegg til at dette er nyttig kunnskap i organisasjoner i andre land, står vi i dag ovenfor flere endringer i arbeidsmarkedet som krever at vi må forholde oss mer aktivt til flerkultur i organisasjoner. Forhåpentligvis blir dette et positivt forhold hvor fordeler med heterogenitet blir fremhevet. Datamaterialet i denne avhandlingen er av et lite omfang og generaliseringer er ikke aktuelle. Det kan allikevel vise seg at slik empirien antyder, så kan en felles kunnskapsbase og tillit til kunnskap være et konstruktivt utgangspunkt for samhandling der relasjoner enda ikke er etablert.

7 Avslutning

I dette kapittelet vil jeg avrunde avhandlingen. Jeg vil først komme med konkluderende bemerkninger på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre vil jeg se på begrensninger med studien, og til slutt se på aktuelle områder for videre forskning.

Med et utgangspunkt i aktualiteten til flerkulturelle organisasjoner både globalt og nasjonalt, ønsker jeg med min masteroppgave å gi et arbeidslivspedagogisk bidrag til området. Gjennom arbeid med litteraturen fant jeg at kunnskapsdeling og tillit var dimensjoner som jeg ønsket å belyse. Problemstillingen for denne avhandlingen er:

Hvordan foregår kunnskapsdeling i en flerkulturell organisasjon, sett i lys av caset NGO HAMA?

Med dette som problemstilling ønsket jeg å konkretisere hva jeg så etter gjennom to forskningsspørsmål. Her valgte jeg å bruke zoom ut og zoom inn tilnærmingen for å få et mest mulig helhetlig bilde av kunnskapsdeling.

1. *Hvilke organisatoriske trekk støtter opp om kunnskapsdelingen?*
2. *Hvordan påvirker tillit kunnskapsdeling blant de ansatte?*

I kapittel 3 legger jeg det teoretiske grunnlaget som avhandlingen bygger på. I mangel av en pedagogisk helhetlig teori for flerkulturell kunnskapsdeling har jeg fokusert på å trekke frem tolkningen av viktige begreper. Jeg har trukket både på arbeidslivspedagogikk, organisasjonspsykologi, vitenskapsstudier (science and technology studies) og sosiologi for å skape en teoretisk ramme. Her begynner jeg med å trekke frem kunnskapens dynamiske og prosessuelle natur, og at kunnskapsdeling skjer i en kontekst. Jeg viser videre hvordan kultur vil påvirke forståelsen av kunnskap og kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner. I denne oppgaven har kultur vært et viktig begrep. Kultur utgjør individers kulturelle forankring med grunnantakelser, tankemønstre og handlinger. Av den grunn påvirker det ansattes praksis i organisasjoner. I teorikapittelet kommer det frem at teori viser til felles organisasjonskultur og at åpenhet er et trekk som støtter opp om kunnskapsdeling. Dette finner jeg sammenfallende med analysen i zoom ut kapittelet. Videre viser jeg til hvordan relasjoner og kunnskap er relatert til tillit. Her redegjør jeg også for de kategoriene som blir brukt i analysen; vanemessig, symbolsk og fellesskaplig tillit ut ifra Felstead et. al. (2009) sin

forståelse av det jeg betegner som relasjonell tillit. I kapittel 5 finner jeg i zoom inn analysen at disse tillitsformene på hver sin måte forsterker kunnskapsdelingen hos NGO HAMA. Sist i teorikapittelet ser jeg på hvordan kunnskap er relatert til tillit, og finner her at kunnskapsdeling basert på felles kunnskap omgår en del utfordringer med diversitet.

I kapittel fire forholder jeg meg til forskningsspørsmål 1. Her finner jeg at hos NGO HAMA ser det ut til at den relasjonelle tilliten fremhever organisatoriske trekk som påvirker organisasjonens gjennomføringsevne. Den vanemessige tilliten og den symbolske tilliten forsterker organisasjonens indre logikk og tydeliggjør handlingsrommet for de ansatte. Disse tillitsformene viser til sterke trekk ved organisasjonen som felles organisasjonskultur og åpenhet. Videre er organisasjonens mål, nøkkelord og ideologi trekk som forsterker den relasjonelle tilliten. Effekten av disse tillitsformene på organisasjonens gjennomføringsevne kan ikke sees å være noe unikt for NGO HAMA. Dette handler om å ha en tydelig visjon og klart definert historie for organisasjonen, noe som kan være overførbart til andre organisasjoner. Senge (1992) og Del Giudice et. al. (2012) er eksempler på litteratur som viser til det samme.

I kapittel fem ser jeg på forskningsspørsmål to, og finner at vanemessig, symbolsk og fellesskaplig tillit påvirker kunnskapsdelingen. Den relasjonelle tilliten forsterker på forskjellige måter samhandling mellom de ansatte i organisasjonen gjennom en trygghet i hverandre. Videre finner jeg flere tegn på at det kan være en annen form for tillit som også påvirker kunnskapsdelingen. I diskusjonen ser jeg nærmere på denne uidentifiserte tilliten, og finner at det kan betegnes som en tillit til kunnskap. Her utarbeides også en tabell med tillitsformenes funksjoner og betydning, som kan ha overføringsverdi til andre flerkulturelle organisasjoner. Konklusjonen fra mine undersøkelser er at tillit til kunnskap utgjør et fundament for organisasjoner og et utgangspunkt for samhandling, mens relasjonell tillit vil ha evnen til å forsterke samhandling og kunnskapsdeling.

7.1 Studiens fokus og begrensninger

Denne studien ble foretatt over et kortere tidsrom, og med et lite datasett. Det er derfor grunn til å ta forbehold til funn og konklusjoner. Avhandlingen er skrevet på et eklektisk teorigrunnlag, noe som kan tilsi at det kan finnes dynamikker og forbindelser i teorigrunnlaget som ikke har blitt tilstrekkelig belyst. Videre er caset NGO HAMA en organisasjon som har

et bevisst forhold til arbeidslivspedagogikk gjennom administrerende direktørs bakgrunn. Dette kan ha gjort organisasjonen til et atypisk tilfelle av en flerkulturell organisasjon. Samtidig illustrerer teorigrunnlaget at det enda ikke finnes mye arbeidslivspedagogisk teori som går spesifikt på flerkulturelle organisasjoner, og dette kan derfor være en bevisstgjøring og et startpunkt for videre utvikling. NGO HAMAs forhold til arbeidslivspedagogikk kan også sees som en styrke for studien, ved at det kan vise til flere eksempler på vellykket utvikling av tillitsformene som har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling.

7.2 Refleksjoner og innspill til oppfølgingsstudier

Denne avhandlingen har belyst flere området som kan videreutvikles ved hjelp av videre forskning. Problemstillingen i denne oppgaven er med dagens demografiske utvikling høyaktuell både i en innenlands- og en utenlands-kontekst. På et overordnet nivå gir denne avhandlingen utgangspunkt for å stille spørsmål ved om tillit til kunnskap bør brukes mer aktivt i kunnskapsdelingsmodeller. Et annet område for utforskning kan være hvordan tillit til kunnskap kan brukes mer aktivt i opplæringsøyemed.

På organisasjonsnivå kan videre studier gi verdifull innsikt gjennom undersøkelser av hvordan man kan styrke tillit til kunnskap og relasjonell tillit i flerkulturelle organisasjoner. En videreutvikling av denne kombinasjonen av tillitsformer vil også kunne utgjøre et startpunkt for ny teoriutvikling innen området. Man kan for eksempel se på situasjoner der det ikke er etablert tillit enda. Kan tillit til kunnskap da være et startpunkt? Hvordan vil etablering av en felles kunnskapsbase påvirke et nylig påbegynt fellesskap? Med utgangspunkt i mine data og teori reiser det seg en rekke spørsmål i situasjoner der tillit ikke enda er forankret.

Et eksempel på et relatert felt som kan utforskes er etablering av tillit og samhandling i forhold til flyktninger. Hvordan kan man styrke flyktningers posisjon i norsk arbeidsliv? Er det noen verktøy som kan utvikles på bakgrunn av disse tillitsformene? Videre kunne det vært spennende å se på disse tillitsformene i en norsk mangfolds-bedrift og undersøke hvilke utfordringer som kommer frem her, og hvordan mine funn passer inn med ideologien Inkluderende Arbeidsliv støtter seg på. Det kunne også vært interessant å gjøre en lignende undersøkelse i en organisasjon med flere kulturer representert, eller hvor kulturer som er svært ulike den norske og tanzanianske blir sett på.

Litteraturliste

- Abrams, Lisa C., Cross, Rob, Lesser, Eric & Levin, Daniel Z. (2003). *Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks*. The Academy of Management Executive, 17 (2), 64-77.
- Ahern, Kenneth R., Daminelli, Daniele & Fracassi, Cesare. (2015). *Lost in translation? The effect of cultural values on mergers around the world*. Journal of Financial Economics 117 (1), 165-189.
- Alvesson, Mats & Skjoldberg, Kaj. (2000). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage
- Befring, Edvard. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Berg, Berit, Thorshaug, Kristin, Garvik, Marianne, Svendsen, Stina & Øiaas, Susanne H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning AS.
- Blackler, Frank. (1995). *Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation*. Organization studies, 16 (6), 1021-1046. DOI: 10.1177/017084069501600605
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria. (2006). *Using thematic analysis in Psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101
- Cox, Taylor, (1991). *The Multicultural Organization*. The Executive, 5 (3), 34-47
- Cox, Taylor H., Blake, Stacy. (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. The Executive, 5(3), 45-56.
- De Long, David, W., & Fahey, Liam. (2000). *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. The Academy of management executive, 14 (4), 113-127. DOI: 10.5465/AME.2000.3979820

- Del Guidice, Manlio, Carayannis, Elias G. & Della Peruta, Maria Rosaria. (2012) *Cross Cultural Knowledge Management. Fostering innovation and collaboration inside a multicultural enterprise*. Hentet fra <http://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-2089-7/page/1>
- Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P. & Mullen, Michael. (1998). *Understanding the influence of National Culture on the Development of Trust*. *The Academy of Management Review*, 23(3), 601-620
- Espedal, Bjarne, Gooderham, Paul N., Rønning, Rune & Stensaker, Inger. (2009) *Ledelse av norske multinasjonale selskaper. Fungerer norsk ledelse utenfor Norge? I: Sandal, Gro M. (red.): Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Felstead, Alan, Fuller, Alison, Jewson, Nick & Unwin, Lorna. (2009). *Improving Working as Learning*. New York: Routledge.
- Filstad, Cathrine. (2010). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- FN (2016). *Dette er FNs bærekraftsmål*. Hentet 20.03.2016 fra <http://www.fn.no/Tema/FNs-baerekraftsmaal/Dette-er-FNs-baerekraftsmaal>
- Geertz, Clifford. (1973). *The Interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Halfon, Saul. (2006). *The disunity of Consensus: International population coordination as socio- technical practice*. *Social Studies of Science*. 36(5), 783-807.. DOI: 10.1177/0306312706059745
- Hauger, Bjørn, Højland, Thomas & Kongsbark, Henrik. (2009). *Organisasjoner som begeistrer*. Oslo: Kommuneforlaget
- Hobman, Elizabeth V., Bordia, Prashant & Gallois, Cynthia. (2004). *Perceived dissimilarity and work group involvement. The moderating effect of group openness to diversity*. *Group & Organization Management*, 29(5), 560-587.

- Hofstede, Geert. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Hovedorganisasjonen Virke (2016, 19. februar). *Mangfold som konkurransefortrinn*. Hentet 24.02.2016 fra <http://www.virke.no/virkehjelperdeg/arbeidsinnvandring/Sider/Mangfold-som-konkurransefortrinn.aspx>
- Ipe, Minu. (2003). *Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework*. Human Resource Development Review, 2(4), 337-359. DOI: 10.1177/1534484303257985.
- Knorr Cetina, Karin. (1997). *Sociality with objects. Social Relations in Postcolonial Knowledge Societies*. Theory, culture & society, 14(4), 1-30. DOI: 10.1177/026327697014004002
- Kunnskapsdepartementet. (2016). *Fra utenforskap til ny sjanse — Samordnet innsats for voksnes læring*. (st.meld. nr. 16 2015-2016). <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20152016/id2476199/>
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. Utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lauring, Jakob & Selmer, Jan. (2012). *Openness to diversity, trust and conflict in multicultural organizations*. Journal of Management & Organization, 18(06), 795-806.
- Liu, Shimin & Vince, Russ. (1999). *The cultural context of learning in international joint ventures*. Journal of Management Development. 18(8), 666-675. DOI: 10.1108/02621719910293765
- Mengiste, Shegaw A. & Aanestad, Margunn. (2013). *Understanding the dynamick of learning across social worlds: A case study from implementing IS in the Ethiopian public health care system*. Information and Organization, 23(4), 233-257
- Michie, Michael. (2014). *Working Cross-Culturally*. Rotterdam: Sense Publishers.

- Miller, Boaz. (2011). *A Social Theory of Knowledge*. (Doktoravhandling).
Institute for the History and Philosophy of Science and Technology, University of
Toronto. Hentet 01. 02.2016 fra: <https://tspace.library.utoronto.ca/handle/1807/27595>
- Nicolini, Davide. (2009). *Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical
Lenses and Trailing Connections*. *Organization Studies*. 30(12), 1391-1418 . DOI:
10.1177/0170840609349875
- NHO (2013, 22 august). *Mangfold på arbeidsplassen*. Hentet 24.02.2016 fra
<https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Arbeidslivspolitik/Invandring-og-integrering/>
- Nordhaug, Ingerid W. & Nordhaug, Odd. (2004). *Omstilling til et mangfoldig arbeidsliv*.
Magma. No.4, 2004. Hentet fra: <https://www.magma.no/omstilling-til-et-mangfoldig-arbeidsliv> 16.02.2016
- OECD (2015). *OECD Employment Outlook 2015*. DOI: 10.1787/19991266
- Peretz, Hilla, Levi, Ariel & Fried, Yitzhak. (2015). *Organizational diversity programs across
cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation*. *The
International journal of Human Resource Management*. 26(6), 875-903. DOI:
10.1080/09585192.2014.991344
- Schein, Edgar. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, (3. Utg.) San Francisco,
California: Jossey-Bass
- Senge, Peter M. (1992). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning
Organization*. London: Century Business.
- Shrivastava, Samir & Gregory, Janet. (2009). *Exploring the antecedents of perceived
diversity*. *Journal of Management and Organization*. 15(04), 526-542 .
- Stake, Robert. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage publications.
- Sæther, Geir Golden. (2005). *Spillet om tillit. Formell og uformell organisering på en
flerkulturell arbeidsplass i Venezuela*. (Doktoravhandling). Sosialantropologisk
institutt, Universitetet i Oslo.
- TICC. (2016) Hentet 15.12.2015 fra <http://www.meetingpointtanga.net>.

Thagaard, Tove. (2011): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.*(3. utg.)
Bergen: Fagbokforlaget.

Vaage, Mari Nielsen. (2014). *Ambivalent mangfold - Byrde eller ressurs? Et studie av mangfoldsforståelser i det norske arbeidslivet.* (Masteroppgave). Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.

Yin, Robert K. (2014). *Case Study Reseach. Design and Methods.* (5. Utg.) Sage Publications.

Vedlegg 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Karen Jensen
Institutt for pedagogikk Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 14.01.2016

Vår ref: 46475 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

46475	<i>Kunnskapsdeling i en flerkulturell kontekst – en studie av en ideell ikke-statlig organisasjon i Tanzania</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Karen Jensen</i>
<i>Student</i>	<i>Iselin Havstein Glover</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kjyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no

Vedlegg 2

Request for participation in research project: Interview

”Knowledge sharing in a multicultural context – a casestudy of an NGO in Tanzania”

Background and goal

This is a master thesis study from the faculty of Educational Science at University of Oslo. The thesis will look into how knowledge sharing happens in a multicultural context, and NGO HAMA will represent this thesis' casestudy. The research questions which will be sought to answer, are: How does knowledge sharing happen in a multicultural context? How does NGO HAMA facilitate arenas for knowledge sharing? Which strategies for knowledge sharing do the employees themselves describe that they use?

The persons selected as interviewees are chosen based on their job description, with the view of interviewing someone from the management side and someone from the projectside of the organization.

What does participation in the study involve?

Participation in the interview will require a one time meeting over the course of one hour. The interview will be taped and transcribed as part over the afterwork. The questions will be about the organizations strategic view on knowledge sharing and for the participants from the projectside also about discription of how they themselves view how knowledge sharing happens at the project level.

What happens to the information about you?

All personal information will be treated confidentially. The information about you that will be stored and used in the finished product of the thesis, is your work position in the organization and the name NGO HAMA will be used. What projet you are affiliated with will not be mentioned.

The project will by plan be completed june 1st 2016. At that point the recorded information from the interviews will be terminated. The information retrieved from the interviews will not be used for other research.

Voluntary participation

It is voluntary to participate in the study, you may at any time withdraw your consent without reason.

If you wish to participate or have questions about the study, contact Iselin Glover 0047 40236217 (student) or Karen Jensen 0047 22855357 (supervisor).

The study has been reported to the appropriate institute for datacollection in Norway; Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vedlegg 3

Request for participation in research project: Observation

”Knowledge sharing in a multicultural context – a casestudy of an NGO in Tanzania”

Background and goal

This is a master thesis study from the faculty of Educational Science at University of Oslo. The thesis will look into how knowledge sharing happens in a multicultural context, and NGO HAMA will represent this thesis' casestudy. The research questions which will be sought to answer, are: How does knowledge sharing happen in a multicultural context? How does NGO HAMA facilitate arenas for knowledge sharing? Which strategies for knowledge sharing do the employees themselves describe that they use?

The persons who will be observed in the observations will be the consenting participants in the NGO HAMA morning meetings and a friday meeting in week 3 of 2016.

What does participation in the study involve?

Participation in the observation will involve being present at one or more of the said meetings. The observations will be taped and transcribed as part over the afterwork. There will be asked no follow up questions as part of the observation.

What happens to the information about you?

All personal information will be treated confidentially. The information about you that will be stored and used in the finished product of the thesis, is your work position in the organization and the name NGO HAMA will be used. What projet you are affiliated with will not be mentioned.

The project will by plan be completed june 1st 2016. The information retrieved from the observations will not be used for other research.

Voluntary participation

It is voluntary to participate in the study, you may at any time withdraw your consent without reason.

If you wish to participate or have questions about the study, contact Iselin Glover 0047 40236217 (student) or Karen Jensen 0047 22855357 (supervisor).

The study has been reported to the appropriate institute for datacollection in Norway; Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vedlegg 4

Intervjuguide ansatte

This interview will be a part of the research for my masterthesis. It is about organizational learning, and I want to look at how the employees share knowledge and learn here at TICC, because I want to look at the role culture has in learning, and what strategies can be used to overcome potential problems. I also want to look at the role trust has within the organization.

The interview has an intro part and 4 sections. The first concerns organizational strategy, the second is about knowledge and knowledge sharing, there's a third section about trust and how that affects knowledge sharing, and then the last section is specifically related to the multicultural context.

1. Rolle/arbeidsoppgaver

- a. What is your work title?
- b. What are your regular work tasks?

2. Strategi

- a. Could you offer three words that you think describe NGO HAMA/TICC as a place to work?
- b. What do you think students and others who visit TICC think of when they think about NGO HAMA?

2. Kunnskap / kunnskapsdeling

- a. How did you learn the basic skills you need to be able to do your job?
- b. If there was a new employee coming to join your project, what would be the most important things for that person to know about the way you work?
- b. If you have an issue or difficulties with something of a worktask character, what do you do?
- c. What do you feel about talking about how project work should be executed with your students? (tenk: best practice) Example
- d. How do you learn new things that are relevant for how you perform your work? (through other people, books, meetings?)

e. How do you discuss new things that come up with workers in the other projects? When?
Example

f. Why do you think its important to talk about new knowledge with your colleagues?

4. Tillit og kunnskap

a. What do you think is important for good collaboration between NGO HAMA and the study section/TICC leadership? Can you give an example?

b. What do you think is important to build a good work relationship in a multicultural setting like NGO HAMA/TICC?

c. Are there any values or any knowledge related to NGO HAMAs project work, that you would say is a common ground for the study section, the employees and the students?
example

d. are there any values or any knowledge that you would say is hard to agree upon with other cultures? How do you overcome this?

5. Den flerkulturelle konteksten

a. How does the multicultural context here at TICC affect the way you work as opposed to if you were working in anohter company with only people from your own cultural background?

c. are there language barriers or cultural norm barriers that you feel is an issue –not necessarily in a bad way- that comes up everytime you get new students? What do you do if that happens?

Til slutt:

Is there anything else you would like to add that I havent asked you about?

Vedlegg 5

Intervjuguide administrative

Intervjuet er en del av masteroppgaven min om kunnskapsdeling i en flerkulturell kontekst. Jeg vil se på hvordan kunnskapsdeling foregår hos NGO HAMA, og se etter strategier som brukes for å overkomme kulturelle spenninger. Et annet tema som er viktig i oppgaven er tillit.

Intervjuet har en introdell og fire deler til. den første handler om mer overordnet kompetansestrategi, den andre om kunnskapens rolle og kunnskapsdeling, den tredje om tillit og hvordan det påvirker kunnskapsdeling og til slutt en del som går spesifikt inn på den flerkulturelle konteksten.

1. Rolle/arbeidsoppgaver

- a. Hva er stillingen din?
- b. Hva er dine arbeidsoppgaver?

2. Strategi

- a. Kan du kort beskrive lærings eller kompetansestrategien hos NGO HAMA? (Har dere en spesifikk strategi eller metoder for å støtte kunnskapsdelingspraksiser?)
- b. Kan du gi meg tre ord som du tenker beskriver NGO HAMA som arbeidsplass?
- c. Hvordan vil du beskrive begrepet kompetanse slik det blir brukt i NGO HAMA?
- d. Hva tror du studenter og andre som besøker TICC tenker på når de tenker på NGO HAMA? (Hva er det som blir gjort hos NGO HAMA som er spesielt?)
- e. Hvilken kompetanse er viktigst for dere hvis dere skal ansette nye i NGO HAMA?
- f. Hvordan formidles NGO HAMA sine standarder til de ansatte? Eksempel?
- g. Hvilke muligheter har de ansatte til å utvikle sin kompetanse innen NGO HAMA? Kan du gi et eksempel?

3. Kunnskap / kunnskapsdeling

- a. Hvordan lærer ansatte det de trenger å vite for å utføre arbeidet sitt? (også: videreutvikling og endringer)
- b. Hvis en ansatt har et problem eller vanskeligheter med noe arbeidsrelatert, hva er det forventet at den ansatte gjør? (mentorer/nyansattkurs?) eksempel?

c. Hvilken type kunnskap er det viktig at de ansatte deler med hverandre? (oppdatert kunnskap på et felt/spesifikke hendelser e.l. ønsker å få tar i hva som ligger bak når man velger å dele kunnskap)

d. hvilken type kunnskap er det viktig at de ansatte deler med studentene? Eksempel?

e. Fra hvilke kanaler får dere ny kunnskap/nye impulser av relevans for NGO HAMA?

f. Hvordan blir ny kunnskap eller nye metoder og praksiser formidlet til de ansatte? eksempel

4. Tillit og kunnskap

a. Hvor viktig tror du tillit er for samarbeidet mellom study section og NGO HAMA ansatte?

b. Kan du komme på et eksempel der tillit, eller mangel på tillit, påvirket utførelsen av en arbeidsoppgave?

c. Finnes det noen verdier eller noen kunnskap relatert til NGO HAMAs prosjekter, som du vil si er felles for NGO HAMA sin ledelse, de ansatte og studentene? Kan du gi et eksempel?

d. Finnes det noen verdier eller kunnskap som du vil si det er vanskelig å være enige om over kulturelle grenser? Hvordan jobber man for å overkomme dette?

5. Den flerkulturelle konteksten

a. Hvordan tror du den flerkulturelle konteksten her i NGO HAMA påvirker det daglige arbeidet? (er det en faktor som alltid er tilstede? Implisitt eller eksplisitt?)

b. Hva tror du er den største utfordringen som må overkommes ifht kulturelle forskjeller mellom styret til TICC og de lokale ansatte? Eksempel?

b. Hvordan jobbes det med disse utfordringene?

c. Er det språklige barrierer eller kulturelle normer som studentene og de ansatte synes det er vanskelig å overkomme? Hvilke strategier brukes for å håndtere dette? Gjerne spesifikt eksempel

tilslutt:

Er det noe annet du ønsker å tilføye som jeg ikke har tatt opp?

Vedlegg 6

Feltobservasjon med NGO HAMA og studenter

1. rekkefølge, oppsummering, tidsorientering
2. hvordan er det første møtet mellom de ansatte og studentene?
3. er det relasjoner eller kunnskap som er i fokus?
4. kan man se tillit ifht WALF?
5. brukes artefakter aktivt? I hvilke situasjoner?
6. er det grenseobjekter/aktivitetsobjekter/epistemiske objekter?
7. hvor er spenningsfeltene? Strategier for å takle disse?
8. hvordan legitimeres det som blir sag og gjort?

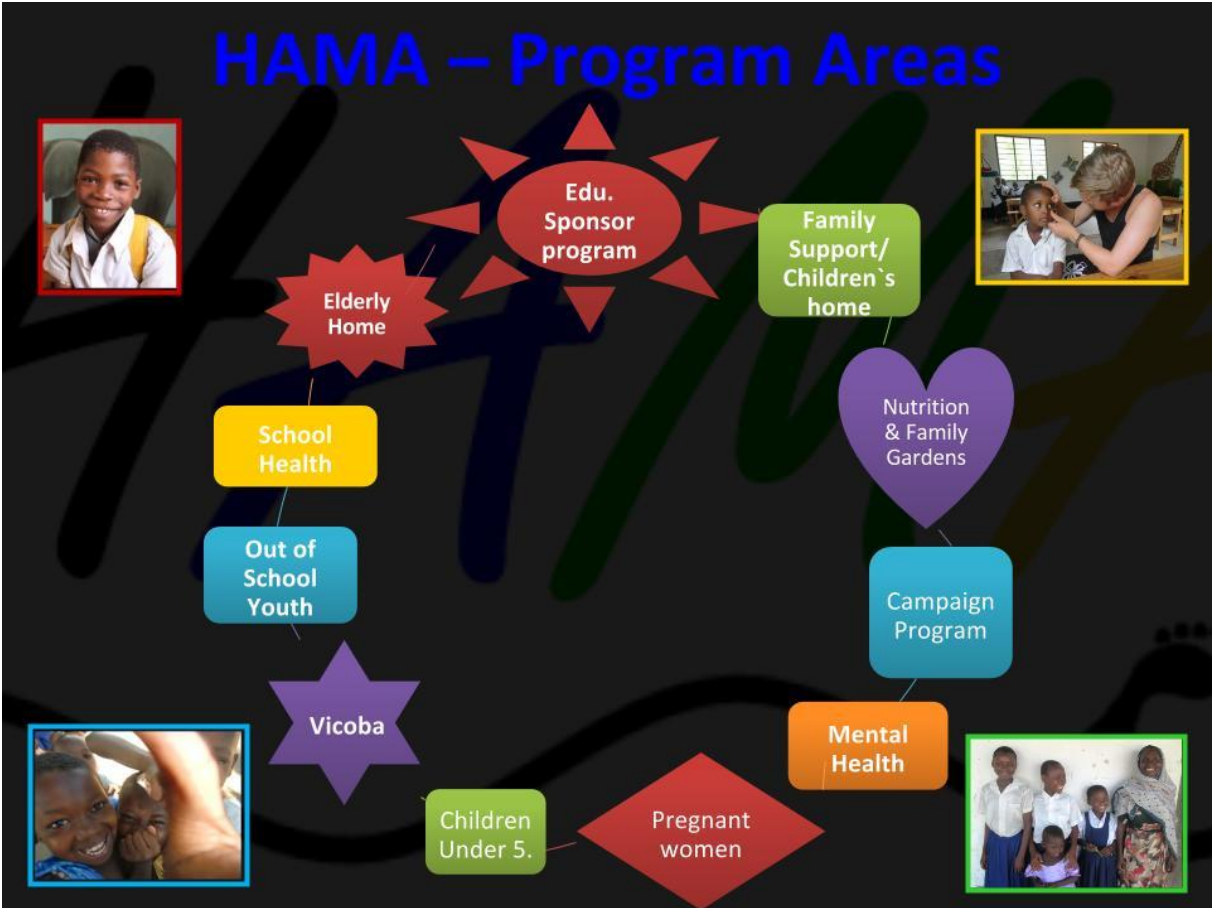
Vedlegg 7

Observasjonsguide møter

1. rekkefølge, oppsummering, tidsorientering
2. kan man «se» tillit ifht WALF?
3. hvordan legitimeres det som blir sagt?
4. brukes artefakter aktivt? I hvilke situasjoner?
5. grenseobjekter/epistemiske objekteraktivitetsobjekter?
6. når kommer det sosiale og når kommer kunnskapen?
7. kan jeg finne spenninger?, strategier for å takle de?

Vedlegg 8

Illustrasjon som viser NGO HAMA sine programområder. Kilde: Powerpoint fra TICC.



Vedlegg 9

Illustrasjon av et styrketre på en av veggene på TICCs fasiliteter. Bilde er tatt av forfatter.

